



ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ

Συγκεντρωτικές Σημειώσεις Ενότητας



ΜΑΪΟΣ 2020

ΔΡ. ΧΡΗΣΤΟΣ ΛΕΜΟΝΑΚΗΣ

Αθήνα

Περιεχόμενα

1η Θεματική Ενότητα.....	2
Εισαγωγή στη Στρατηγική Διαχείρισης Κόστους.....	3
Μελέτες Περιπτώσεων Ενότητας Νο1.1	16
2 ^η Θεματική Ενότητα	21
Στρατηγική και ανάλυση κόστους.....	21
3η Θεματική Ενότητα	44
Λογιστική κόστους έναντι διαχείρισης κόστους και στρατηγική ανάλυση έναντι συμβατικής ανάλυσης κόστους.....	44
4 ^η Θεματική Ενότητα	58
Αλυσίδα αξίας, ανάλυση παραγόντων κόστους	58
και στρατηγική διαχείριση κόστους.....	58
Παραδείγματα.....	70
5η Θεματική Ενότητα	83
Στρατηγική τοποθέτηση και στρατηγική διαχείριση του κόστους	83
6 ^η Θεματική Ενότητα	93
Κόστος Κύκλου Ζωής (ΚΚΖ) και στρατηγική διαχείριση κόστους	93
7 ^η Θεματική Ενότητα	110
Κοστολόγηση βάσει στόχου, αλυσίδα αξίας και κόστος ποιότητας.....	110
Παραδείγματα.....	121
8 ^η Θεματική Ενότητα	129
Κοστολόγηση βάσει δραστηριότητας/ διαχείριση/ προϋπολογισμός	129
9 ^η Θεματική Ενότητα	154
Ανάλυση διακύμανσης κέρδους: συμβατικό έναντι στρατηγικού πλαισίου	154
10 ^η Θεματική Ενότητα	163
Εξισορροπημένη αξιολόγηση και στρατηγικός σχεδιασμός	163
Μελέτες Περίπτωσης Ενότητας 10.....	173
Βιβλιογραφία	188

Εισαγωγή

Ακολουθούν συνεπτυγμένες παραδόσεις της ενότητας **Στρατηγική Διαχείριση Κόστους**.

Το παρόν ακολουθεί τα εξής:

1. Εισαγωγή στη στρατηγική διαχείρισης κόστους
2. Στρατηγική και ανάλυση κόστους
3. Λογιστική κόστους έναντι διαχείρισης κόστους και στρατηγική ανάλυση κόστους έναντι συμβατικής ανάλυσης
4. Αλυσίδα αξίας, ανάλυση παραγόντων κόστους και στρατηγική διαχείριση κόστους
5. Στρατηγική τοποθέτηση και στρατηγική διαχείριση του κόστους
6. Κόστος κύκλου ζωής και στρατηγική διαχείριση κόστους
7. Κοστολόγηση βάσει στόχου , αλυσίδα αξίας και κόστος ποιότητας
8. Κοστολόγηση βάσει δραστηριότητας/ διαχείριση/ προϋπολογισμός
9. Ανάλυση διακύμανσης κέρδους: συμβατικό έναντι στρατηγικού πλαισίου
10. Εξισορροπημένη αξιολόγηση και στρατηγικός σχεδιασμός

Καλή ανάγνωση!

Ο εισηγητής
Δρ. Χρήστος Λεμονάκης

1η Θεματική Ενότητα

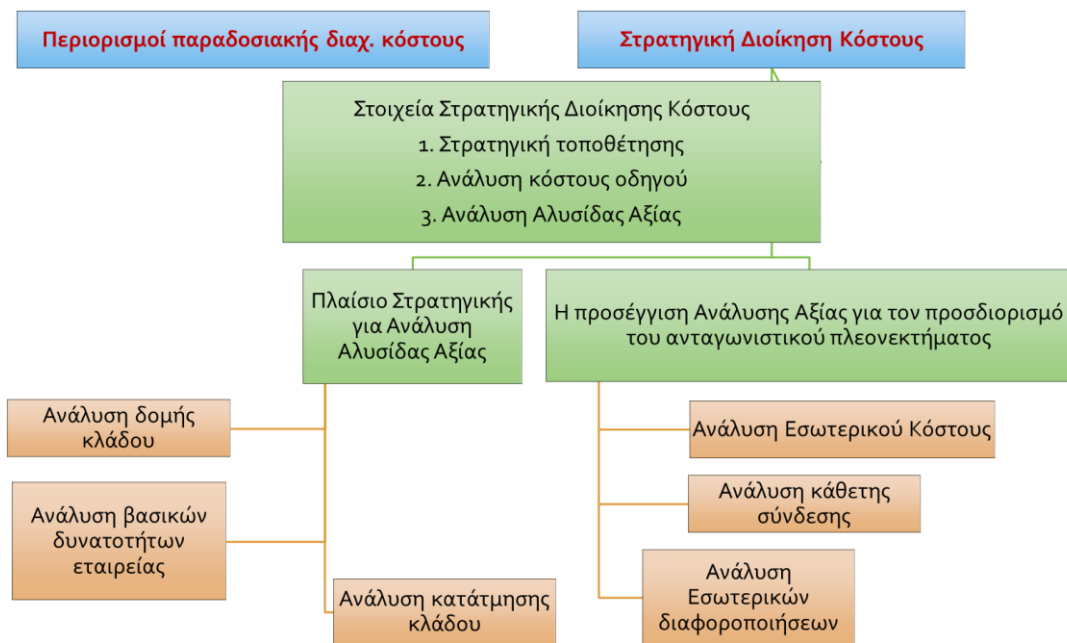
Εισαγωγή στη Στρατηγική Διαχείριση Κόστους

Στόχοι Ενότητας

- Ανάλυση του ρόλου στους Στρατηγικής Διαχείρισης Κόστους στην ανάπτυξη εταιρικής στρατηγικής και οργάνωσης των καθημερινών λειτουργιών στους οργανισμού
- Διαχωρισμός στους στρατηγικής διαχείρισης κόστους από την παραδοσιακή διαχείριση κόστους

Ανάλυση Ενότητας

Στρατηγική Διαχείριση Κόστους-ΣΔΚ



Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, δεν αρκεί το κόστος ελέγχου και μια επιχείρηση πρέπει να επικεντρωθεί στη Στρατηγική Διαχείριση του Κόστους (ΣΔΚ).

Οι επιχειρήσεις σήμερα λειτουργούν σε περιβάλλον με άκαμπτο ανταγωνισμό, αυξάνοντας στους απαιτήσεις των καταναλωτών για ποιοτικά προϊόντα με χρήση νέων τεχνολογιών.

Ο απώτερος στόχος μιας επιχείρησης είναι να κερδίσει μεγαλύτερα κέρδη και να δημιουργήσει αξία στους μετόχους.

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με ανώτερη απόδοση σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές, που έχει ως αποτέλεσμα διακριτό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στρατηγική Διαχείριση Κόστους-ΣΔΚ

- Η ΣΔΚ είναι η εφαρμογή τεχνικών διαχείρισης του κόστους, ώστε να βελτιωθεί η στρατηγική θέση της επιχείρησης, καθώς και το κόστος ελέγχου.
- Περιλαμβάνει επίσης την ενσωμάτωση του κόστους πληροφορίας, για τη στήριξη της συνολικής οργανωτικής στρατηγικής της εταιρείας.
- Δεν περιορίζεται στον έλεγχο του κόστους αλλά στη χρήση στοιχείων κόστους για τη λήψη αποφάσεων διαχείρισης της εταιρείας.
- Οι τεχνικές διαχείρισης του κόστους θα πρέπει να είναι τέτοιες ώστε να βελτιώνουν τη στρατηγική θέση της επιχείρησης, εκτός από την εστίαση στον έλεγχο του κόστους.
- Ο βασικός στόχος της ΣΔΚ είναι να βοηθήσει στην οργάνωση της εταιρείας να επιτύχει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της διαφοροποίησης των προϊόντων της.
- Η ΣΔΚ αποδίδει έμφαση στη συνεχή βελτίωση για την παροχή προϊόντων ανώτερης ποιότητας στους πελάτες.
- Η ΣΔΚ οφείλει να αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της αλυσίδας αξίας.
- Οφείλει να περιλαμβάνει όλες τις πτυχές της παραγωγής, της αγοράς, του σχεδιασμού, της κατασκευής, της παράδοσης και της εξυπηρέτησης.
- Οφείλει να εμπλέκεται στα αρχικά στάδια ενός προϊόντος, για να αποφευχθεί το υψηλό κόστος αποτυχίας.

Παράδειγμα

Οι ακόλουθες πληροφορίες εξάγονται από τις οικονομικές καταστάσεις μιας εταιρείας που παράγει τα προϊόντα Α & Β. Αν η εταιρεία σταματήσει να παράγει το προϊόν Β, η πώληση του Α θα μειωθεί κατά 25%.

Στοιχεία (ποσά σε €)	Προϊόν Α	Προϊόν Β
Έσοδο	60	35
(-) Κόστος Πωλήσεων	35	25
Μικτό Κέρδος	25	10
(-) Γενικά Έξοδα	5	12
Κέρδος Προ Τόκων και Φόρων	20	-2

Ανάλυση

Εάν οι πληροφορίες που παρέχονται παραπάνω προσεγγίζονται χρησιμοποιώντας μια

παραδοσιακή τεχνική διαχείρισης κόστους, η εταιρεία μπορεί να αποφασίσει να σταματήσει την παραγωγή του B επειδή έχει ένα πολύ γενικό κόστος και επίσης καταλήγει σε απώλεια των 2 €. Επομένως, φαίνεται σκόπιμο να κλείσει η παραγωγή του B.

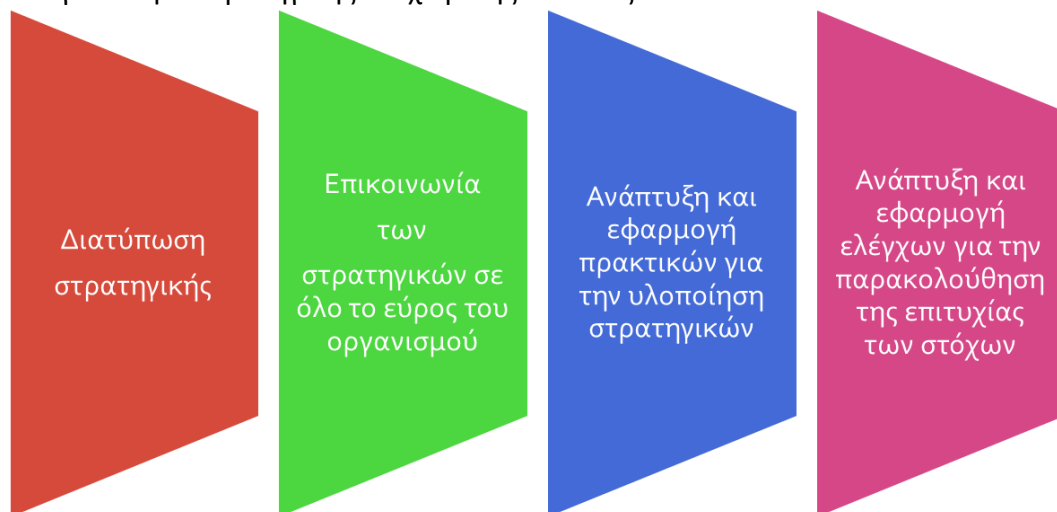
Ωστόσο, με πρόσθετες πληροφορίες ότι η πώληση του προϊόντος A θα μειωθεί κατά 25% εάν δεν πωληθεί το B, η απόφαση μπορεί να αλλάξει. Η εταιρεία θα έχει απώλεια 5 € (25% των 20 €) λόγω των μειωμένων πωλήσεων του A. Η καθαρή ζημιά για την εταιρεία αν αποφασίσει να σταματήσει την παραγωγή του B είναι 8€ (= 2 € ζημιά από B και 5 € απώλεια κερδών από A).

Ως εκ τούτου, η απόφαση για διακοπή της παραγωγής B δεν φαίνεται να αποτελεί συνετή λύση.

Παράδειγμα Νο2

Η στρατηγική διαχείριση του κόστους μπορεί να αναφέρεται ως "η χρήση των πληροφοριών που αφορούν στον προσδιορισμό του κόστους, και απευθύνονται σε ένα ή περισσότερα από τα τέσσερα στάδια της στρατηγικής διαχείρισης":

Αναγκαιότητα Στρατηγικής Διαχείρισης Κόστους -ΣΔΚ



Πρόκειται για ανάλυση του κόστους σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, όπου τα στρατηγικά στοιχεία γίνονται πιο σαφή και τυπικά ενισχύουν τη στρατηγική θέση της εταιρείας.

Τα δεδομένα κόστους αναλύονται και χρησιμοποιούνται στρατηγικά για την ανάπτυξη εναλλακτικών μέτρων επίτευξης βιώσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

1. Η ΣΔΚ δίνει μια σαφή κατανόηση της διάρθρωσης του κόστους της εταιρείας σε αναζήτηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
2. Η ΣΔΚ είναι η χρήση των πληροφοριών κόστους που κατευθύνονται στα 4 στάδια της στρατηγικής διαχείρισης: διαμόρφωση, επικοινωνία, υλοποίηση και έλεγχος.
3. Η ΣΔΚ βοηθά στη γενική αναγνώριση των σχέσεων κόστους μεταξύ των δραστηριοτήτων στην αλυσίδα αξίας και στη διαδικασία διαχείρισης αυτών των σχέσεων, σε σχέση με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας.

Παραδοσιακή έναντι Στρατηγικής Διαχείρισης Κόστους (ΣΔΚ)

	Παραδοσιακή Διαχείριση Κόστους (ΠΔΚ)	Στρατηγική Διαχείριση Κόστους (ΣΔΚ)
Χρονικό Διάστημα	Βραχυπρόθεσμη προοπτική	Μακροπρόθεσμη προοπτική
Επικεντρώνεται	Σε εσωτερικά θέματα	Σε εσωτερικά και εξωτερικά θέματα
Οδηγός κόστους	Βασίζεται στον όγκο παραγωγής	Κάθε δραστηριότητα έχει ξεχωριστό οδηγό κόστους. Η ΣΔΚ δεν βασίζεται στον όγκο αλλά στις δραστηριότητες που σχετίζονται με την κατασκευή του προϊόντος.
Σκοπός	Διατήρηση στόχου, καθοδήγηση και επίλυση προβλημάτων	Ηγεσία κόστους ή διαφοροποίηση προϊόντων.
Μείωση κόστους	Πρωταρχικός σκοπός είναι η μείωση του κόστους	Πρωταρχικός στόχος είναι ο περιορισμός του και η βελτίωση της αξίας προϊόντος ταυτόχρονα.
Κίνδυνος	Συντηρητικός ως προς τον κίνδυνο	Ανάληψη κινδύνου και ικανότητα προσαρμογής ανάλογα με το περιβάλλον.

Στοιχεία Στρατηγικής Διαχείρισης Κόστους -ΣΔΚ

Η Στρατηγική Διαχείριση Κόστους βασίζεται σε τρία επιχειρηματικά θέματα: (α) ανάλυση αλυσίδας αξίας, (β) ανάλυση οδηγού κόστους και (γ) ανάλυση στρατηγικής τοποθέτησης.

Ανάλυση Στρατηγικής Τοποθέτησης

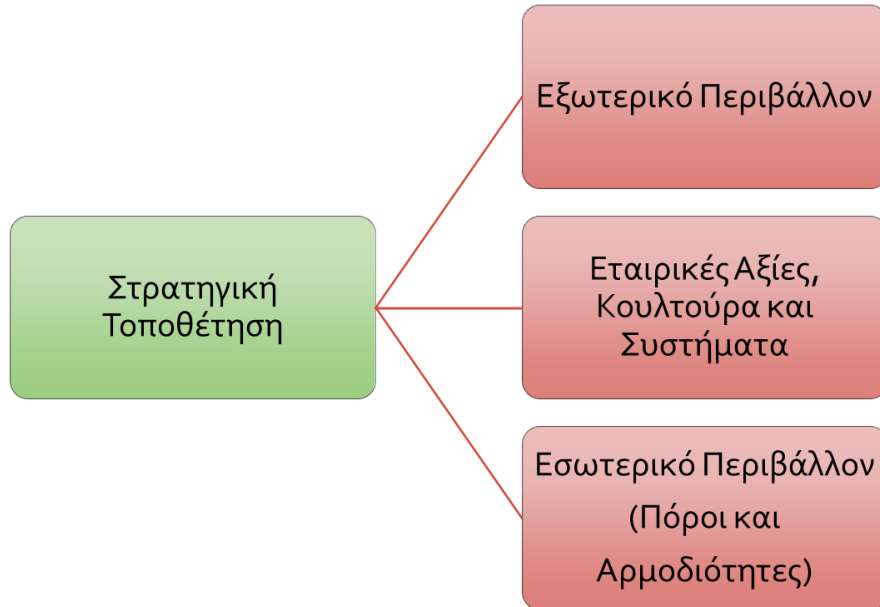


- Η στρατηγική τοποθέτηση αντανακλά τις επιλογές που κάνει μια εταιρεία για το είδος της αξίας που δημιουργεί και πώς αυτή η αξία δημιουργείται διαφορετικά σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.
- Η στρατηγική ανάλυση θέσης αφορά στον αντίκτυπο του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος στη συνολική στρατηγική μιας επιχείρησης.

- Λαμβάνει υπόψη το μέλλον, με σκοπό να εκτιμηθεί κατά πόσο η τρέχουσα στρατηγική είναι κατάλληλη με την στρατηγική θέση.

Ανάλυση Στρατηγικής Τοποθέτησης

- Οι ακόλουθοι παράγοντες επηρεάζουν τη στρατηγική θέση μιας επιχείρησης



- Εξωτερικό Περιβάλλον: Το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να αναλυθεί χρησιμοποιώντας μοντέλα όπως το PESTEL
- Political-Πολιτικοί,
- Economic-Οικονομικοί,
- Social-Κοινωνικοί,
- Technological-Τεχνολογικοί,
- Environmental-Περιβαλλοντικοί και
- Legal-Νομικοί παράγοντες και οι πέντε (5) δυνάμεις του Porter.
- Ανάλυση Οδηγού Κόστους (ΟΚ)
- Το κόστος προκαλείται από διάφορους παράγοντες που αλληλοσυνδέονται. Δεν αποτελεί απλή συνάρτηση του όγκου παραγωγής, όπως λαμβάνεται στα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης.
- Η έννοια του Οδηγού Κόστους εξηγείται με δυο (2) γενικούς τρόπους στη στρατηγική διαχείριση: με το Διαρθρωτικό Κόστος (ΔΚ) και με τον Οδηγό Εκτέλεσης Κόστους (ΟΕΚ).
- Οι παράγοντες ΔΚ είναι οι οργανωτικοί παράγοντες που επηρεάζουν το κόστος του προϊόντος. Η κλίμακα και το εύρος λειτουργίας μιας εταιρείας θα επηρεάσουν το κόστος. Όσο μεγαλύτερη αυτή τόσο αναπτύσσονται οικονομίες κλίμακας.
- Η χρήση της τεχνολογίας καθορίζει το κόστος των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης.
- Η εμπειρία ή η καμπύλη μάθησης επηρεάζουν επίσης το κόστος που βαρύνει

για επιχείρηση.

Ανάλυση Οδηγού Κόστους-ΟΚ

- Οι Οδηγοί Κόστους (ΟΚ) βασίζονται στην απόφαση μιας επιχείρησης για τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιούνται οι πόροι για την επίτευξη των επιχειρηματικών της στόχων. Αυτοί οι ΟΚ καθορίζονται από το στυλ διοίκησης και την πολιτική διαχείρισης κάθε εταιρείας.
- Η συμμετοχή του εργατικού δυναμικού στη συνεχή βελτίωση, η σημασία της συνολικής διαχείρισης της ποιότητας, η αποδοτικότητα των εγκαταστάσεων, κλπ. αποτελούν παραδείγματα οδηγών κόστους εκτέλεσης.
- Στην περίπτωση της στρατηγικής ανάλυσης, ο όγκος παραγωγής δεν είναι ο καταλληλότερος τρόπος για να εξηγηθεί το κόστος. Είναι πιο σημαντικό το κόστος να εξηγηθεί βάσει στρατηγικών επιλογών και δεξιοτήτων εκτέλεσης.
- Μια επιχείρηση πρέπει να επικεντρωθεί σε εκείνους τους ΟΚ που είναι στρατηγικής σημασίας.

Ανάλυση Αλυσίδας Αξίας (ΑΑ)

- Η ανάλυση της Αλυσίδας Αξίας (ΑΑ) είναι μια διαδικασία με την οποία μια επιχείρηση αναγνωρίζει και αναλύει διάφορες δραστηριότητες που προσθέτουν αξία στο τελικό προϊόν.
- Η ιδέα περιλαμβάνει και την εξάλειψη των δραστηριοτήτων με χαμηλή ή καθόλου προστιθέμενη αξία.
- Η ανάλυση της ΑΑ βοηθά την επιχείρηση να αποκτήσει ηγετική θέση ως προς το κόστος και συμβάλει στη διαφοροποίηση των προϊόντων της.
- Οι πόροι μιας επιχείρησης οφείλουν να χρησιμοποιούνται σε εκείνες τις δραστηριότητες που παράγουν προϊόντα, τα οποία αποτιμώνται «θετικά» από τους πελάτες ως προς τις πωλήσεις τους.
- Η ιδέα μιας ΑΑ προτάθηκε αρχικά από τον Michael Porter (1985), για να απεικονίσει τον τρόπο με τον οποίο η αξία του πελάτη συσσωρεύεται κατά μήκος μιας αλυσίδας δραστηριοτήτων, που οδηγούν σε ένα τελικό προϊόν ή υπηρεσία.

Porter-Αλυσίδα Αξίας

- Ο Μ. Porter περιγράφει την ΑΑ ως "οι εσωτερικές διαδικασίες ή δραστηριότητες που μια επιχείρηση εκτελεί για να σχεδιάσει, να παραγάγει, να διαθέσει και να υποστηρίξει το προϊόν της".
- Επιπλέον, αναφέρει ότι "η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης και ο τρόπος με τον οποίο εκτελεί τις επιμέρους δραστηριότητες είναι μια αντανάκλαση της ιστορίας της, της στρατηγικής της, της προσέγγισής της, όσον αφορά στην εφαρμογή της στρατηγικής της και τα οικονομικά στοιχεία των δραστηριοτήτων αυτών".

Επιχειρησιακές δραστηριότητες

Υποστηρικτικές Δραστηριότητες	Υποδομές Επιχείρησης (Γενική Διοίκηση, Λογιστήριο, Χρηματοοικονομικά, Στρατηγικός Σχεδιασμός)					Περιθώρια Δραστηριότητων
	Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (Πρόσληψη, Εκπαίδευση, Ανάπτυξη-Εξέλιξη)					
	Ανάπτυξη Τεχνολογίας (Ανάπτυξη Έρευνας και Τεχνολογίας, Βελτίωση προϊόντων και διαδικασιών)					
	Διαγωνισμοί Προμηθειών (Αγορά Α' Υλών, Εξοπλισμού, Προμηθειών)					
	Εισερχόμενη εφοδιαστική	Λειτουργίες	Εξερχόμενη εφοδιαστική	Μάρκετινγκ και Πωλήσεις	Σέρβις	
	(Α' Υλεις, Διαχείριση αποθηκών, κα)	Παραγωγή, συναρμολόγηση, έλεγχος προϊόντων)	(Αποθήκευση και διανομή προϊόντων)	(Διαφήμιση, Προώθηση, Τιμολόγηση, Δίκτυα, Δημόσιες Σχέσεις)	(Εγκαταστάσεις, Ανταλλακτικά, κα)	

Βασικές Δραστηριότητες

- **Εισερχόμενη εφοδιαστική:** πρόκειται για δραστηριότητες που αφορούν την παραλαβή, αποθήκευση και διανομή των εισροών (Α' υλών) στη διαδικασία παραγωγής. Η σχέση με τους προμηθευτές αποτελεί βασικό στοιχείο αυτής της διαδικασίας.
- **Λειτουργίες:** Οι δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνουν τη μετατροπή των εισροών σε τελικό προϊόν. Δραστηριότητες όπως μηχανική κατεργασία, συσκευασία, δοκιμή και συντήρηση εξοπλισμού αποτελούν μέρος των λειτουργιών.
- **Εξερχόμενη εφοδιαστική:** Οι δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνουν τη συλλογή, αποθήκευση και διανομή των προϊόντων από το εργοστάσιο στους τελικούς καταναλωτές. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την αποθήκευση τελικών προϊόντων, τη λειτουργία του δικτύου διανομής, την επεξεργασία παραγγελιών και τον προγραμματισμό.
- **Μάρκετινγκ και Πωλήσεις:** Το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις παρέχουν τα μέσα με τα οποία οι πελάτες ενημερώνονται για το προϊόν. Οι δραστηριότητες περιλαμβάνουν τη διαφήμιση, την προώθηση, την επιλογή καναλιού διανομής, τη διαχείριση των πωλήσεων και την τιμολογιακή πολιτική.

- Βασικές Δραστηριότητες
- **Εισερχόμενη εφοδιαστική:** πρόκειται για δραστηριότητες που αφορούν την παραλαβή, αποθήκευση και διανομή των εισροών (πρώτων υλών) στη διαδικασία παραγωγής. Η σχέση με τους προμηθευτές αποτελεί βασικό στοιχείο αυτής της διαδικασίας.
- **Λειτουργίες:** Οι δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνουν τη μετατροπή των εισροών σε τελικό προϊόν. Δραστηριότητες όπως μηχανική κατεργασία, συσκευασία, δοκιμή και συντήρηση εξοπλισμού αποτελούν μέρος των λειτουργιών.
- **Εξερχόμενη εφοδιαστική:** Οι δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνουν τη συλλογή, αποθήκευση και διανομή των προϊόντων από το εργοστάσιο στους τελικούς καταναλωτές. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την αποθήκευση τελικών προϊόντων, τη λειτουργία του δικτύου διανομής, την επεξεργασία παραγγελιών και τον προγραμματισμό.
- **Μάρκετινγκ και Πωλήσεις:** Το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις παρέχουν τα μέσα με τα οποία οι πελάτες ενημερώνονται για το προϊόν. Οι δραστηριότητες περιλαμβάνουν τη διαφήμιση, την προώθηση, την επιλογή καναλιού διανομής, τη διαχείριση των πωλήσεων και την τιμολογιακή πολιτική.
- **Σέρβις:** Περιλαμβάνει δραστηριότητες σχετικά με την εξυπηρέτηση μετά την πώληση, όπως την εγκατάσταση, επισκευή και αντικατάσταση εξαρτημάτων.

Υποστηρικτικές Δραστηριότητες

Οι δραστηριότητες υποστήριξης περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- **Προμήθειες:** Οι προμήθειες περιλαμβάνουν την αγορά πρώτων υλών, προμηθειών και άλλων αναλωσίμων που απαιτούνται ως εισροές για τις κύριες δραστηριότητες.
- **Τεχνολογική Ανάπτυξη:** περιλαμβάνει τεχνικές γνώσεις, εξοπλισμό, υλικό, λογισμικό και κάθε άλλη γνώση που χρησιμοποιείται για τη μετατροπή των εισροών στις εξόδους.
- **Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού:** περιλαμβάνει δραστηριότητες γύρω από την επιλογή, την πρόσληψη, την τοποθέτηση, την κατάρτιση, την εκτίμηση, την επιβράβευση και την προώθηση - ανάπτυξη της διαχείρισης, καθώς και σχέσεις εργασίας / εργαζομένων.
- **Εταιρική Υποδομή:** αποτελείται από δραστηριότητες όπως ο σχεδιασμός, η χρηματοδότηση, η λογιστική, οι νομικές διαδικασίες και η διοίκηση ποιότητας.

Αλυσίδα Αξίας (AA)-Εισαγωγή

- Μια AA δίνει στους διαχειριστές μια βαθύτερη κατανόηση του τι κάνει ο οργανισμός και τους βοηθάει να εντοπίζουν βασικές διαδικασίες της επιχείρησης.
- Οι διάφορες διαδικασίες μπορούν να αναλυθούν για τον προσδιορισμό εκείνων των δραστηριοτήτων που δεν προσθέτουν αξία στους καταναλωτές.
- Μια τέτοια δραστηριότητα (χαμηλής αξίας) μπορεί να εξαλειφθεί για να προσθέσει στα περιθώρια της επιχείρησης στο σύνολό της.

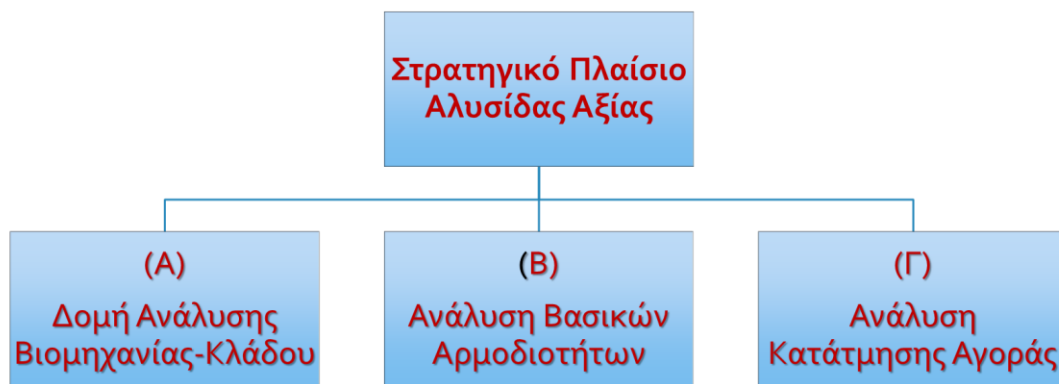
Παράδειγμα #1

Μελέτη Περίπτωσης Νο1

Στρατηγικό Πλαίσιο Ανάλυσης Αλυσίδας Αξίας (AA)

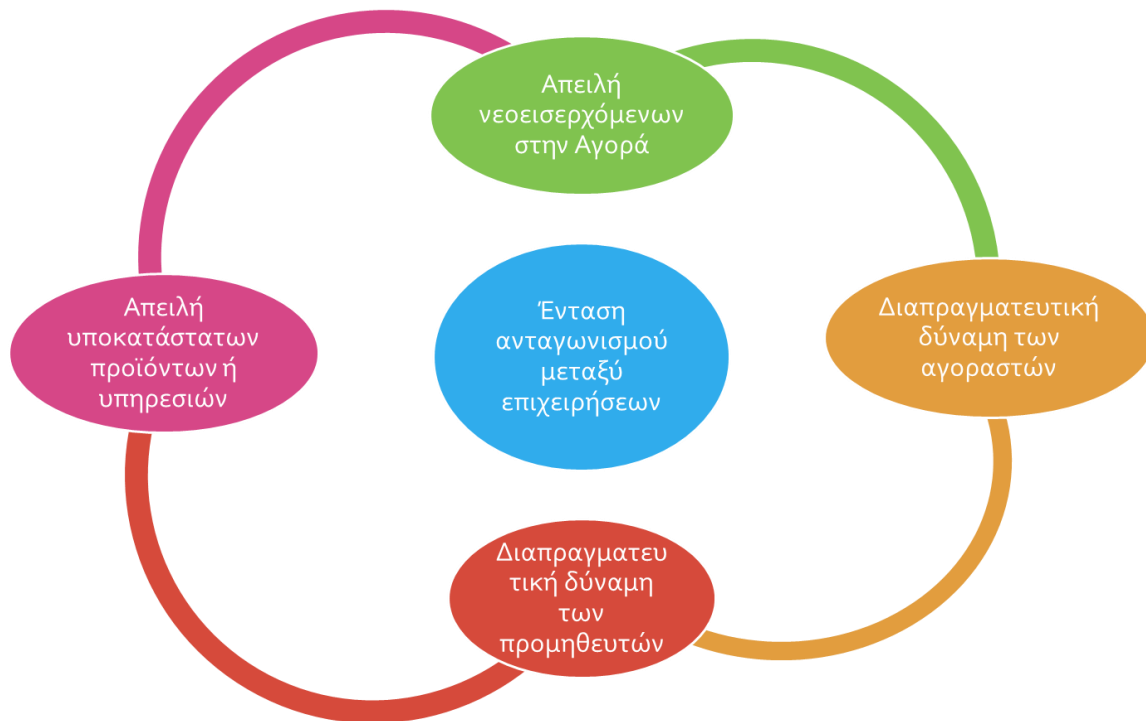
- Η ανάλυση AA απαιτεί εσωτερικές πληροφορίες (για την εσωτερική AA) και εξωτερικές πληροφορίες (για την AA της βιομηχανίας-κλάδου).
- Η ανάλυση της AA απαιτεί στρατηγικό πλαίσιο για την οργάνωση ποικίλων πληροφοριών.
- Τα ακόλουθα τρία (3) είναι γενικά αποδεκτά στρατηγικά πλαίσια για την ανάλυση AA.

Στρατηγικό πλαίσιο ανάλυσης Αλυσίδας Αξίας (AA)



Ανάλυση Δομής Βιομηχανίας

(Ανάλυση δυνάμεων Porter)



- Μια βιομηχανία μπορεί να μην αποφέρει υψηλά κέρδη μόνο και μόνο επειδή ο κλάδος είναι μεγάλος ή αναπτυσσόμενος.
- Οι πέντε (5) δυνάμεις που πρότεινε ο Μ. Porter διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον προσδιορισμό του δυναμικού κέρδους των επιχειρήσεων σε μια βιομηχανία.
- Ο Μ. Porter ανέπτυξε ένα μοντέλο πέντε (5) παραγόντων ως τρόπο οργάνωσης της πληροφορίας, σε σχέση με τη δομή της βιομηχανίας, για να αξιολογήσει τη δυνητική ελκυστικότητά της.

Ανάλυση Δομής Βιομηχανίας (Ανάλυση δυνάμεων του Porter)

Παράγοντες που επηρεάζουν την κερδοφορία μιας επιχείρησης είναι:

Μοντέλο Porter

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

- Η διαπραγματευτική ισχύς των αγοραστών καθορίζει γενικά την ικανότητα του αγοραστή να ωθήσει την τιμή προς τα κάτω.
- Αυτό συμβαίνει όταν οι αγοραστές είναι συγκεντρωμένοι ή όταν ο όγκος παραγωγής είναι ιδιαίτερα υψηλός.
- Με άλλα λόγια, όταν η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι υψηλή, αυτοί είναι σε θέση να υπαγορεύσουν όρους στην επιχείρηση.
- Ένας αγοραστής έχει υψηλότερη διαπραγματευτική δύναμη εάν το κόστος αλλαγής προμηθευτών είναι πολύ χαμηλό.

- Μια υψηλότερη διαπραγματευτική ισχύ έχει ως αποτέλεσμα χαμηλότερη κερδοφορία. Οι μεγάλες εταιρείες έχουν υψηλή διαπραγματευτική ισχύ όταν αγοράζουν από μικρούς προμηθευτές.

Η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών

- Η διαπραγματευτική ισχύς του προμηθευτή είναι σχετικά υψηλότερη όταν η εισροή είναι σημαντική για την επιχείρηση που αγοράζει ή όταν υπάρχουν πολύ λίγοι προμηθευτές αυτής της εισροής.
- Οι προμηθευτές μπορούν να υπαγορεύσουν όρους εάν η παρεχόμενη προμήθεια δεν είναι αντικαταστάσιμη ή όταν δεν υπάρχει εναλλακτική επιλογή.
- Παράδειγμα, η εταιρεία Microsoft Corp. κυριαρχεί στην επιχειρηματική δραστηριότητα των Η/Υ και των φορητών υπολογιστών και μπορεί να υπαγορεύει όρους στους αγοραστές της, καθώς αυτοί έχουν περιορισμένες επιλογές.
- Η κερδοφορία των εταιρειών μπορεί να συρρικνωθεί εάν οι προμηθευτές έχουν υψηλότερη διαπραγματευτική ισχύ.

Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών

- Όταν υπάρχουν πολλά και στενά υποκατάστατα στην αγορά για ένα συγκεκριμένο προϊόν, οι πελάτες είναι πιθανό να αλλάξουν τις προτιμήσεις τους εύκολα.
- Μια επιχείρηση, σε μια τέτοια περίπτωση, οφείλει να καταφύγει σε ανταγωνιστική τιμολόγηση για να διατηρήσει τους πελάτες της.
- Όταν υπάρχουν λίγα υποκατάστατα για ένα προϊόν, οι καταναλωτές είναι πρόθυμοι να πληρώσουν μια ενδεχομένως υψηλότερη τιμή (Προσφορά-Ζήτηση).
- Εάν υπάρχουν στενά υποκατάστατα ενός προϊόντος, τότε υπάρχει ένα όριο σε ποια τιμή οι πελάτες είναι πρόθυμοι να το αποκτήσουν.
- Το πρόβλημα γίνεται σοβαρό εάν υπάρχουν διαθέσιμα υποκατάστατα σε πολύ φθηνότερη τιμή.
- Μια εταιρεία οφείλει να οικοδομήσει την εμπιστοσύνη των πελατών της και να αποτρέψει την απειλή των υποκατάστατων.

Η απειλή των νεοεισερχομένων

- Η απειλή των νεοεισερχομένων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα εμπόδια εισόδου και την κερδοφορία σε μια βιομηχανία. Εάν μια βιομηχανία είναι κερδοφόρα και τα εμπόδια στην είσοδο είναι χαμηλά, οι νέες επιχειρήσεις εισέρχονται στον κλάδο οδηγώντας σε υπερβολικές προμήθειες και μειωμένες τιμές.
- Παραδείγματα εμποδίων στην είσοδο είναι η εντατική κεφαλαιακή απαίτηση, η απαίτηση για χρήση εξελιγμένης τεχνολογίας, νομικοί παράγοντες, η περιορισμένη πρόσβαση στις Α' ύλες, η εξειδικευμένη εργασία, κλπ.

- Οι βιομηχανίες που απαιτούν υψηλά κεφάλαια ή τεχνογνωσία ενδέχεται να μην έχουν μεγάλη απειλή στο να εισέλθουν νέες επιχειρήσεις στον κλάδο (π.χ.: Airbus)
- Ένα άλλο εμπόδιο για την είσοδο θα μπορούσε να είναι η υπάρχουσα νομοθεσία που περιορίζει τις νεότερες επιχειρήσεις να ενταχθούν σε μια αγορά, όπως στην περίπτωση της αμυντικής βιομηχανίας.
- Ορισμένες βιομηχανίες (π.χ. φαρμακοβιομηχανία) οδηγούνται σε μεγάλο βαθμό από τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας και οι νέες επιχειρήσεις δυσκολεύονται να εισέλθουν στον κλάδο.
- Μια βιομηχανία όπου η απειλή των νεοεισερχομένων είναι χαμηλή είναι πιο επικερδής από μια βιομηχανία όπου οι νεοεισερχόμενοι μπορούν εύκολα να εισέλθουν στον κλάδο.

Ένταση ανταγωνισμού / ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων

- Ορισμένες αγορές είναι πιο ανταγωνιστικές από άλλες. Σε ανταγωνιστικούς κλάδους οικονομίας, οι επιχειρήσεις καταφεύγουν σε ανταγωνισμό για να κερδίσουν περισσότερους πελάτες.
- Ο ανταγωνισμός είναι υψηλότερος όταν ένας κλάδος έχει μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων και είναι χαμηλότερος όταν υπάρχουν λίγοι «μεγάλοι παίκτες» που κυριαρχούν στην αγορά.
- Η ένταση του ανταγωνισμού είναι υψηλότερη:
 1. Όταν οι επιχειρήσεις είναι ίδιου μεγέθους (σε Πωλήσεις ή Συν. Ενεργητικού).
 2. Υπάρχει επιπλέον δυναμικότητα στον κλάδο (δηλ. μεγαλύτερη ζήτηση από προσφορά)
 3. Δυσκολία διαφοροποίησης στα παρεχόμενα προϊόντα.
 4. Υψηλοί φραγμοί εξόδου – όταν το κόστος εξόδου είναι υψηλό και συνεπώς οι επιχειρήσεις πρέπει να συνεχίσουν δραστηριοποιούνται στην αγορά παρά την πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα σε επίπεδο κλάδου-βιομηχανίας.
 5. Ανώτατο σταθερό κόστος - οι επιχειρήσεις επιθυμούν να παράγουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερο όγκο προϊόντων, για να διατηρήσουν χαμηλά το μοναδιαίο κόστος του.

Μοντέλο Porter (συμπέρασμα)

- Δεδομένου ότι αυτές οι πέντε (5) δυνάμεις αλλάζουν συνεχώς, το πλαίσιο του Μ. Porter δύναται να χρησιμοποιηθεί ως ένα δυναμικό αναλυτικό εργαλείο.
- Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ο ανταγωνισμός είναι μια δυναμική και όχι στατική διαδικασία.
- Η ισορροπία δεν επιτυγχάνεται ποτέ και οι βιομηχανικές δομές συνεχώς μεταρρυθμίζονται.
- Η ανάλυση των πέντε (5) δυνάμεων βοηθά μια επιχείρηση να κατανοήσει καλύτερα την αλυσίδα αξίας της βιομηχανίας και το ανταγωνιστικό της

περιβάλλον.

Μελέτη Περίπτωση No 1.1

Η επιχείρηση Αναλογία Ε.Π.Ε. ασχολείται με την κατασκευή επώνυμων έτοιμων ενδυμάτων. Έχει μία μοναδική μονάδα παραγωγής στην Πάτρα.

Οι πρώτες ύλες παρέχονται από διάφορους προμηθευτές.

Το μεγαλύτερο μέρος των πωλήσεων της προέρχεται από εξαγωγές προς τη ζώνη του ευρώ και τις ΗΠΑ.

Για να ενισχύσει περαιτέρω τη θέση της στην παγκόσμια αγορά, σχεδιάζει να βελτιώσει την ποιότητα και να παρέχει ασφάλεια μέσω μακροχρόνιας εγγύησης.

Για τα επόμενα χρόνια, η εταιρεία έχει θέσει ως στόχο την μείωση του κόστους έλλειψης ποιότητας σε κάθε μία από τις κύριες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας της.

Ερώτημα

Παρουσιάσετε τις κύριες δραστηριότητες σύμφωνα με την Ανάλυση Αλυσίδας Αξίας κατά Porter στην αλυσίδα αξίας της εταιρείας με σύντομη περιγραφή.

Υπόδειξη

Οι πρωτογενείς δραστηριότητες είναι οι δραστηριότητες που εμπλέκονται άμεσα στη μετατροπή των εισροών σε προϊόντα και την παράδοση και την υποστήριξη και μετά την πώληση.

Ακολουθούν οι κύριες δραστηριότητες στην αλυσίδα αξίας της εταιρείας:

(i) Εισερχόμενη εφοδιαστική

Οι δραστηριότητες αυτές σχετίζονται με το χειρισμό υλικών και την αποθήκευση.

Καλύπτει επίσης τη μεταφορά Α' ύλης (νήματα ή ύφασμα) από τον προμηθευτή στον τόπο επεξεργασίας στο εργοστάσιο στην Πάτρα.

ii) Λειτουργίες

Αυτές οι δραστηριότητες σχετίζονται με την μετατροπή νήματος ή υφάσματος σε έτοιμα ενδύματα για την παράδοσή τους στους τελικούς καταναλωτές.

(iii) Εξερχόμενη εφοδιαστική

Αυτές οι δραστηριότητες εμπλέκονται στην κυκλοφορία έτοιμων ενδυμάτων μέχρι το σημείο πώλησης. Η επεξεργασία και η διανομή των παραγγελιών αποτελούν σημαντικό μέρος αυτών των δραστηριοτήτων.

(iv) Μάρκετινγκ και Πωλήσεις

Οι δραστηριότητες αυτές εκτελούνται για τη δημιουργία ζήτησης. Η επικοινωνία, η τιμολόγηση και η διαχείριση καναλιών αποτελούν σημαντικό μέρος αυτών των δραστηριοτήτων.

(v) Σέρβις

Οι δραστηριότητες αυτές εκτελούνται μετά την πώληση των προϊόντων στους καταναλωτές.

Μελέτη Περίπτωση No 2

Η Χαρτοπρακτική ΑΕ είναι οικογενειακή επιχείρηση. Η οικογένεια Γ.Κ. κατέχει το 80% των μετοχών. Το υπόλοιπο 20% ανήκει σε έξι μετόχους. Κατασκευάζει κουτιά από χαρτόνι για πελάτες, οι οποίοι είναι κυρίως κατασκευαστές παπουτσιών, υλικών διακόσμησης, υλικών περιτυλίγματος, κλπ.

Το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας σκέφτεται να ενταχθεί στην αγορά των χάρτινων σωλήνων. Οι σωλήνες πεπιεσμένου χαρτιού, επίσης γνωστοί ως Σωλήνες από χαρτόνι, είναι στοιχεία κυλινδρικού σχήματος που κατασκευάζονται με χαρτόνι. Οι σωλήνες χαρτιού μπορούν να χρησιμοποιηθούν για ένα ευρύ φάσμα λειτουργιών και συνήθως παραγγέλνονται από πολλές βιομηχανίες επεξεργασίας τροφίμων, τη ναυτιλία, εταιρείες ταχυδρομικών υπηρεσιών, κλωστοϋφαντουργίας, συσκευασίας, κ.λπ. Οι χάρτινοι σωλήνες κοστίζουν περίπου 1% - 3% του συνολικού κόστους των τελικών προϊόντων του πελάτη. Οι πληροφορίες σχετικά με τους σωλήνες χαρτιού έχουν ως εξής:

- *Οι σωλήνες χαρτιού κατασκευάζονται σε διαστάσεις διαφορετικών διαμετρημάτων.*
- *Το χαμηλότερο κόστος μηχανήματος μορφοποίησης σωλήνων ανέρχεται σε 250.000€ συμπεριλαμβανομένου ΦΠΑ και επιτρέπει τη λειτουργία από έναν χειριστή.*
- *Απαιτείται πρόγραμμα κατάρτισης διάρκειας δύο ημερών, για να μπορέσει το μη εκπαιδευμένο άτομο να λειτουργήσει μια τέτοια μηχανή αποτελεσματικά και με ασφάλεια.*
- *Χρησιμοποιείται ειδικό είδος χαρτοπολτού για τη κατασκευή σωληνώσεων χαρτιού και αυτό παραμένει σε μικρές ποσότητες αποθέματος.*

- *Επί του παρόντος, πέντε σημαντικοί κατασκευαστές χάρτινων σωληνώσεων έχουν συνολικό μερίδιο αγοράς 75%, προσφέρουν σειρές προϊόντων παρόμοιου μεγέθους και ποιότητας.*
- *Ο ηγέτης της αγοράς έχει σήμερα μερίδιο 24% και οι τέσσερις (4) υπόλοιποι ανταγωνιστές κατέχουν κατά μέσο όρο μερίδιο 12,75%.*
- *Η ετήσια ανάπτυξη της αγοράς είναι 3% ετησίως τα τελευταία χρόνια.*
- *Τρέχουσα έκθεση του κλάδου από εταιρεία συμβούλων φανερώνει ότι ανταγωνίστρια εταιρεία **Αντ1** με έδρα στο εξωτερικό, σχεδιάζει να επεκτείνει τις δραστηριότητές της στον τομέα συσκευασίας, εγκαθιστώντας αυτοματοποιημένες μηχανές με δυνατότητα παραγωγής και χάρτινων σωληνώσεων σημαντικού εύρους διαμετρημάτων.*
- *Μια άλλη εταιρεία, η **Αντ2** κατασκευάζει μια μικρή αλλά αυξανόμενη γκάμα πλαστικών σωλήνων-κυλίνδρων, που μπορούν να φιλοξενήσουν μικρά προϊόντα όπως τα φύλλα αλουμινίου και τα προϊόντα με βάση το χαρτί. Επί του παρόντος, οι σωλήνες αυτοί είναι κατά μέσο όρο 15% πιο δαπανηροί από τους αντίστοιχους σωλήνες χαρτιού.*

Ερώτημα

Αξιολογήσετε εάν η **Χαρτοπρακτική ΑΕ** πρέπει να ενταχθεί στην αγορά των σωλήνων χαρτιού ως στρατηγική βελτίωσης της απόδοσής της;

Υπόδειξη

Για να αξιολογηθεί η σκοπιμότητα της ένταξης στην αγορά χάρτινων σωλήνων, μπορεί να χρησιμοποιηθεί το μοντέλο πέντε δυνάμεων του Michael Porter. Αναλύεται το ανταγωνιστικό περιβάλλον της βιομηχανίας και εν γένει του κλάδου. Αυτό αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για την κατανόηση της ανταγωνιστικής δομής μιας συγκεκριμένης βιομηχανίας. Η ανάλυση περιλαμβάνει τις ακόλουθες πέντε (5) δυνάμεις:

- τη διαπραγματευτική δύναμη του αγοραστή,
- την διαπραγματευτική ισχύ του προμηθευτή,
- την απειλή υποκατάστατων προϊόντων,
- την απειλή των νεοεισερχομένων και
- τον ανταγωνισμό εντός της βιομηχανίας.

Ενώ εφαρμόζουμε αυτό το μοντέλο στην παραπάνω περίπτωση, παρατηρούμε ότι το σχετικά χαμηλό κόστος του μηχανήματος, καθώς και το γεγονός ότι ένα μη εκπαιδευμένο άτομο θα χρειαστεί κατάρτιση δύο (2) ημερών μόνο για να μπορεί να χειριστεί μια μηχανή, θα δημιουργήσει συγκριτικά χαμηλό κόστος εισόδου στην αγορά. Ως εκ τούτου, η **Χαρτοπρακτική ΑΕ** μπορεί ευλόγως να εξετάσει την υψηλή απειλή των νεοεισερχομένων στην αγορά αυτή.

Η ισχύς του πελάτη (αγοραστή) μπορεί να είναι υψηλή, δεδομένου ότι οι πελάτες αγοράζουν χάρτινα κουτιά σε συνδυασμό με το γεγονός ότι υπάρχει ασήμαντη διαφορά μεταξύ των προϊόντων των εναλλακτικών προμηθευτών.

Οι χάρτινοι σωλήνες κοστίζουν περίπου 1% - 3% του συνολικού κόστους των τελικών προϊόντων του πελάτη και δείχνει ότι η ισχύς του πελάτη είναι υψηλή.

Το γεγονός ότι το ειδικό χαρτί από το οποίο κατασκευάζονται οι σωλήνες παραμένει σε χαμηλή κατανάλωση, δηλώνει μεγάλη απειλή που προέρχεται από τους προμηθευτές. Ως εκ τούτου, οι προμηθευτές μπορούν να αυξήσουν τις τιμές τους, πράγμα που θα είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση του κέρδους από μέρους της εταιρείας.

Πέντε (5) σημαντικοί παίκτες με μερίδιο αγοράς 75%, προσφέρουν σειρές προϊόντων που έχουν παρόμοια χαρακτηριστικά και ποιότητα, εκτός από το ότι η αγορά έχει αργή ανάπτυξη, δηλ. ετήσια ανάπτυξη 3% φανερώσει υψηλό ανταγωνισμό μεταξύ των ανταγωνιστών.

Μια μικρή πραγματική απειλή από ένα υποκατάστατο προϊόν υπάρχει δεδομένου ότι η **Avt2** κατασκευάζει μια μικρή αλλά αυξανόμενη γκάμα πλαστικών σωλήνων-κυλίνδρων. Αυτή η απειλή μπορεί να αυξηθεί εάν επεκταθεί η γκάμα προϊόντων της **Avt2** είτε η τιμή των πλαστικών σωλήνων μειωθεί απότομα.

Υπάρχει σοβαρή απειλή από τους πιθανούς νεοεισερχόμενους, καθώς η **Avt1** με έδρα το εξωτερικό σχεδιάζει να ενταχθεί στη συγκεκριμένη αγορά και φαίνεται ότι αυτές οι μεγάλες εταιρείες θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν οικονομίες κλίμακας που αναπτύσσονται από τις αυτοματοποιημένες μηχανές και τις μεγάλες γραμμές παραγωγής, με ευελιξία στην κατασκευή.

Η **Χαρτοπρακτική ΑΕ** ενδέχεται να εισέλθει στην αγορά λόγω χαμηλών κεφαλαιακών επενδύσεων, αλλά αυτό θα οδηγούσε και σε άλλους πιθανούς ανταγωνιστές να εισέλθουν σε αυτήν. Η εύκολη είσοδος στην αγορά, η απειλή υποκατάστατου προϊόντος, η ύπαρξη καθιερωμένων ανταγωνιστών στην αγορά, η πιθανή είσοδος του **Avt1** και οι υπάρχουσες εταιρείες που ανταγωνίζονται σε σημαντικό βαθμό, λόγω της αργής ανάπτυξης της αγοράς, θέτουν τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος της **Χαρτοπρακτικής ΑΕ**.

Η ένταξη στην αγορά αυτή μπορεί να αποτελεί μια καλή κίνηση, εάν η **Χαρτοπρακτική ΑΕ** είναι σε θέση να κατασκευάσει χάρτινους σωλήνες με το χαμηλότερο κόστος μέσα στον κλάδο. Για να αξιολογήσει τη σκοπιμότητα της ένταξης στην αγορά χάρτινων σωλήνων, η **Χαρτοπρακτική ΑΕ** οφείλει να λάβει υπόψη όλες τις πιθανές συνέργειες μεταξύ των υφιστάμενων λειτουργιών της στο χώρο των χάρτινων συσκευασιών και κουτιών και των προτεινόμενων νέων λειτουργιών των Χάρτινων Σωλήνων.

Από τις διαθέσιμες πληροφορίες, η ένταξη στην αγορά των χάρτινων σωλήνων δεν φαίνεται να είναι ελκυστική για την **Χαρτοπρακτική ΑΕ**. Έτσι, η εταιρεία πρέπει να εντοπίσει άλλη εναλλακτική στρατηγική βελτίωσης της απόδοσης.

2^η Θεματική Ενότητα

Στρατηγική και ανάλυση κόστους

Στόχοι Ενότητας

A' Μέρος

- Διαμόρφωση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

B' Μέρος

- Στρατηγική Κατάτμηση Αγοράς
- Δημιουργία Στρατηγικών Τμημάτων
- Μέθοδος αξιολόγησης πεδίων στρατηγικών δραστηριοτήτων

Γ' Μέρος

- Ανάλυση Κόστους-Βασικές έννοιες

Ανάλυση Βασικών Ικανοτήτων

- Η βασική ικανότητα είναι μια διακριτική ή μοναδική δεξιότητα ή τεχνολογική τεχνογνωσία που δημιουργεί ξεχωριστή αξία πελάτη.
- Η βασική αρμοδιότητα της Google είναι η ικανότητά της να παρέχει εξαιρετικά αποτελέσματα αναζήτησης τα οποία δεν θα μπορούσαν να μιμηθούν οι ανταγωνιστές της.
- Οι βασικές ικανότητες αποτελούν συνάρτηση της συλλογικής ικανότητας των ανθρώπων, των πόρων της οργανωτικής δομής και της τεχνολογικής τεχνογνωσίας.
- Μια βασική ικανότητα είναι η πρωταρχική πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενός οργανισμού.
- Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να προκύψει από την ηγεσία του κόστους ή τη διαφοροποίηση των προϊόντων.

Διαμόρφωση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Υπάρχουν τρεις δοκιμές χρήσιμες για τον εντοπισμό μιας βασικής ικανότητας.

Βασικές Επιχειρηματικές Ικανότητες

Βασικές ικανότητες προέρχονται από δύο (2) πηγές:

(1) Πόροι

- Οι πόροι είναι παράγοντες που επιτρέπουν σε μια εταιρεία να δημιουργήσει αξία για τους πελάτες.

- Αυτοί μπορούν να είναι στοιχεία υλικά στοιχεία, όπως: η γη, τα κτίρια, τα αποθέματα, τα μηχανήματα, τα κεφάλαια, κ.λπ.) ή άυλα στοιχεία όπως: οι δεξιότητες των εργαζομένων, η αναγνωρίσιμη μάρκα, ευρεσιτεχνίες, τεχνολογίες, κ.λπ.
- Όσο πιο δύσκολη είναι η απομίμηση προϊόντων, τόσο πιο πολύτιμοι είναι η πόροι για την εταιρεία.
- Οι αλγόριθμοι που χρησιμοποιεί η Google για την προβολή αποτελεσμάτων αναζήτησης δεν είναι εύκολα εντοπίσιμοι από τον ανταγωνισμό.
- Ομοίως, η σύνθεση συστατικών που χρησιμοποιούν οι κατασκευαστές αναψυκτικών όπως η Coca Cola είναι δύσκολο να αντιγραφούν.

Βασικές Επιχειρηματικές Ικανότητες

(2) Ικανότητες

- Οι ικανότητες αναφέρονται στην δυνατότητα της εταιρείας να συντονίζει τους πόρους και να τις θέτει σε παραγωγική χρήση.
- Η διαθεσιμότητα των πόρων από μόνη της δεν εγγυάται βασικές ικανότητες και επιτυχία.
- Οι ικανότητες προέρχονται από οργανωτική δομή, διαδικασίες και συστήματα ελέγχου.
- Η εφαρμογή της προσέγγισης της αλυσίδας αξίας στις βασικές ικανότητες για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα (βλέπε επόμενη διαφάνεια).

Προσδιορισμός Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

- Οι βασικές επιχειρηματικές ικανότητες πρέπει να οδηγούν την επιχείρηση σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να επιβεβαιώνεται συνεχώς η ύπαρξη τους και η διατήρησή τους.
- Αξιοποίηση δεξιοτήτων στις αλυσίδες αξίας άλλων υφιστάμενων επιχειρήσεων: Μια βασική ικανότητα σε ένα τμήμα της επιχείρησης είναι να μπορεί να χρησιμοποιηθεί αυτό και σε άλλη υπάρχουσα / νέα δομή της επιχείρησης. Ένα εξαιρετικό δίκτυο διανομής σε μια επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την «εκτόξευση» της εμπορίας ενός άλλου προϊόντος.
- Παράδειγμα: Εάν μια τράπεζα έχει ένα ευρύ δίκτυο υποκαταστημάτων, το ίδιο δίκτυο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την προώθηση και την πώληση ασφαλιστικών προϊόντων.

Προσδιορισμός Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

- Χρησιμοποιούνται βασικές ικανότητες για να επαναπροσδιοριστούν οι αλυσίδες αξίας των υπαρχουσών επιχειρήσεων.
- Ενώ οι επιχειρήσεις μπορούν να διαχειριστούν τις υπάρχουσες αλυσίδες αξίας τους καλύτερα από τους ανταγωνιστές τους, οι εξελιγμένες επιχειρήσεις εργάζονται σκληρότερα για να χρησιμοποιήσουν τις βασικές τους ικανότητες, ώστε να αναμορφώσουν την αλυσίδα αξίας, για να βελτιώσουν τις αποδόσεις τους.
- Διαφορετικά, οι ανταγωνιστές μπορούν να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες.

Παράδειγμα Νο1 - ΙΚΕΑ

- Πώς άλλαξε η ΙΚΕΑ τη βιομηχανία επίπλων;

Β' Μέρος

Στρατηγική Διοίκηση

Στρατηγική κατάτμηση

- Η επιχείρηση είναι ένα σύνολο διαφόρων στοιχείων (λειτουργίες, δραστηριότητες, άνθρωποι, μηχανήματα, γνώσεις, παραγωγικές μέθοδοι, οικήματα, φήμη, χρηματοδοτική ικανότητα κ.λ.π.) που συνδέονται μεταξύ τους με διάφορες σχέσεις (διοικητικές, οργανωτικές, οικονομικές, χρηματοδοτικές κ.τ.λ.).
- Προφανώς, είναι δύσκολο να πραγματοποιήσουμε στρατηγική διάγνωση στο σύνολο αυτής της οντότητας.
- Σε κάθε στρατηγική διάγνωση το προκαταρκτικό στάδιο συνίσταται στο να προσδιορίσουμε τους τομείς δραστηριότητας στους οποίους η επιχείρηση πρόκειται να δραστηριοποιηθεί.
- Με άλλα λόγια η επιχείρηση πρέπει να ορίσει μια στρατηγική κατάτμηση (Strategic Business Unit [SBU]) δηλαδή τη βάση για να προχωρήσει στη στρατηγική διάγνωση.

Στρατηγική κατάτμηση

- Οι δραστηριότητες στη συνέχεια ομαδοποιούνται σε ομοειδείς δραστηριότητες με την έννοια ότι χρησιμοποιούν τους ίδιους πόρους (εμπειρία, δυνατότητες, κόστος κ.τ.λ.).
- Οι ομοειδείς δραστηριότητες αποτελούν τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της επιχείρησης στη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής της και ορίζουν τα Πεδία Στρατηγικών Δραστηριοτήτων (ΠΣΔ) που αποτελούν το αντικείμενο της στρατηγικής διάγνωσης.
- Συνεπώς, ο ορισμός της στρατηγικής κατάτμησης γίνεται σε δύο φάσεις :
 - ✓ Κατάτμηση της επιχείρησης σε στοιχειώδεις δραστηριότητες
 - ✓ Ομαδοποίηση των στοιχειωδών δραστηριοτήτων σε ομογενείς ομάδες.

A. Μέθοδοι κατάτμησης της επιχείρησης

Η κατάτμηση της επιχείρησης συνίσταται στο να απαριθμήσουμε τις στοιχειώδεις δραστηριότητες και να τις ταξινομήσουμε με βάση τα ακόλουθα κριτήρια :

1. Τον τύπο της πελατείας που απευθύνεται

Διάφορες αναλύσεις μπορούν να γίνουν ανά :

- βιομηχανία ή υπηρεσίες
- φύλο
- ηλικία
- κατηγορίες κοινωνικο/ επαγγελματικές
- γεωγραφική θέση π.χ. Ελλάδα/ εξωτερικό, Αθήνα / επαρχία

2. Τις λειτουργίες ή τις εφαρμογές

Σε ποια λειτουργία χρήσης των προϊόντων / υπηρεσιών απευθύνονται; Ποιες ανάγκες της πελατείας ικανοποιούν; Υπακούουν στα ίδια κριτήρια αγοράς;

3. Τα δίκτυα διανομής

Υπάρχει η κατάλληλη γεωγραφική κάλυψη; Υπάρχει δυνατότητα για αποτελεσματική επιλογή και διοίκηση των δικτύων διανομής;

4. Την ανταγωνιστικότητα

Οι κυριότεροι ανταγωνιστές παραμένουν οι ίδιοι;

5. Την τεχνολογία

Ποια τεχνολογική δομή χρησιμοποιείται για να υλοποιήσουμε την κάθε μία από τις λειτουργίες; Ποιο είναι το είδος της διαδικασίας που χρησιμοποιείται στην παραγωγή;

6. Τη δομή του κόστους

Διάφορα προϊόντα μοιράζονται τα ίδια κόστη; Για παράδειγμα μήπως χρησιμοποιείται ο ίδιος προμηθευτής για την προμήθεια μιας πρώτης ύλης που χρησιμοποιείται για να παράγουμε δύο διαφορετικά προϊόντα;

Κριτήρια ομαδοποίησης

- Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρονται από την επιχείρηση στη συνέχεια ομαδοποιούνται σε ομογενείς ομάδες που καλούνται στρατηγικά τμήματα.
- Τα προϊόντα / υπηρεσίες που παρουσιάζουν τις ίδιες αναλογίες σε σχέση με τις ικανότητες, τις εξειδικεύσεις, τους παράγοντες κλειδιά επιτυχίας και που έχουν τους ίδιους ανταγωνιστές ταξινομούνται στο ίδιο στρατηγικό τμήμα.

Κριτήρια ομαδοποίησης

Τελικά, για την ομαδοποίηση θα χρησιμοποιήσουμε τα ακόλουθα κριτήρια :

1. Δυνατότητα υποκατάστασης

Εάν δύο προϊόντα παρουσιάζουν μεγάλη ομοιότητα σε ότι αφορά το είδος της πελατείας στην οποία απευθύνονται, τον τρόπο χρήσης τους και τον τρόπο διανομής τους τότε έχουν τη δυνατότητα υποκατάστασης και τοποθετούνται στο ίδιο στρατηγικό τμήμα.

Παραδείγματα :

- νερό χωρίς ανθρακικό / νερό με ανθρακικό
- ζάχαρη χύμα / ζάχαρη σε κύβους

2. Κοινή χρήση πόρων

Η κοινή χρήση των πόρων αναλύεται με βάση τη δομή που παρουσιάζουν τα κόστη. Όσο μεγαλύτερη είναι η κοινή χρήση των πόρων μεταξύ δύο προϊόντων, τόσο

μικρότερη είναι η ιδιομορφία καθενός από τα δύο προϊόντα.

Δυσκολίες της διαδικασίας κατάτμησης και ομαδοποίησης

Η στρατηγική κατάτμηση αποτελεί ένα κρίσιμο στάδιο της στρατηγικής διάγνωσης. Με βάση αυτήν θα γίνει η στρατηγική διάγνωση και στη συνέχεια οι επιλογές στρατηγικής που θα δεσμεύουν την επιχείρηση σε μακροχρόνια βάση.

Άρα θα πρέπει :

- Στην όλη διαδικασία της κατάτμησης να χρησιμοποιείται η σωστή «κλίμακα». Ο βαθμός της ομαδοποίησης των δραστηριοτήτων σε στρατηγικά τμήματα πρέπει να αναλυθεί σε βάθος ώστε να προσδιορισθούν επακριβώς τα όρια της κατάτμησης και να αποφευχθούν τα λάθη στην ανάλυση.
- Ποια είναι τα ποσοτικά όρια; Η εμπειρία δείχνει ότι η στρατηγική διοίκηση δεν μπορεί να ασκηθεί όταν υπάρχουν πλέον των 15 με 20 διαφορετικών πεδίων δραστηριοτήτων.
- Ποια είναι τα γεωγραφικά όρια;
- Να υπάρξει σεβασμός στην ισορροπία μεταξύ της προσφοράς (τεχνολογία) και ζήτησης (πελατεία).

Δυσκολίες της διαδικασίας κατάτμησης και ομαδοποίησης

Ο ορισμός των στρατηγικών τμημάτων μπορεί να προσκρούσει σε άλλες δυσκολίες.

1. Κύριο πρόβλημα είναι συνήθως η οργανωτική δομή της επιχείρησης.

- Πολύ σπάνια η στρατηγική κατάτμηση ταυτίζεται με την οργάνωση της επιχείρησης.
- Ένα στρατηγικό τμήμα μπορεί ν' αφορά πολλά τμήματα της επιχείρησης και να βρεθεί στην υπευθυνότητα πολλών ανθρώπων.
- Αντίστροφα, πολλά στρατηγικά τμήματα μπορούν να είναι στην υπευθυνότητα ενός ανθρώπου.
- Έτσι, δημιουργείται σύγχυση και συγκρούσεις που καθιστούν δύσκολη στην υλοποίηση μιας στρατηγικής.

2. Μια στρατηγική κατάτμηση δεν έχει ποτέ στατικό χαρακτήρα.

Εξαρτάται από την προσφορά και τη ζήτηση των οποίων τα κριτήρια αλλάζουν με τον χρόνο (εξέλιξη των αναγκών της πελατείας ή / και της τεχνολογίας).

Άρα, περιοδικά η στρατηγική κατάτμηση πρέπει να αναλύεται εκ νέου και να προσαρμόζεται στις επικρατούσες συνθήκες.

3. Η ισχύς και η καταλληλότητα των συλλεγόμενων πληροφοριών που είναι οι

απαραίτητες για τη στρατηγική διάγνωση

Οι πηγές πληροφόρησης είναι αξιόπιστες;

Ποιο είναι το ποσοστό υποκειμενικότητας;

Δημιουργία Στρατηγικών Τμημάτων

- Στο πρώτο στάδιο ανάλυσης της ανταγωνιστικότητας γίνεται μελέτη των υφιστάμενων ανταγωνιστικών δυνάμεων και στη συνέχεια η ιεράρχησή τους.
- Στο δεύτερο στάδιο γίνεται μελέτη της λογικής της ανταγωνιστικότητας στο εσωτερικό του κλάδου. Στόχος είναι να ομαδοποιήσουμε τις επιχειρήσεις του κλάδου σε στρατηγικά τμήματα.
- Οι επιχειρήσεις που παρουσιάζουν παρεμφερή ή ολόιδια χαρακτηριστικά (δηλαδή στρατηγικές επιλογές) ταξινομούνται στο ίδιο στρατηγικό τμήμα.

Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την ομαδοποίηση είναι:

- βαθμός ειδίκευσης,
- σημασία της εικόνας της μάρκας,
- τρόπος διανομής / διακίνησης (επιλογή των καναλιών διανομής),
- πολιτική των τιμών,
- επίπεδο της ποιότητας των προϊόντων,
- τεχνολογικό επίπεδο (ηγέτης, μιμητής),
- βαθμός της κάθετης ολοκλήρωσης,
- επιλογή της στρατηγικής για τα κόστη,
- επίπεδο των προτεινόμενων υπηρεσιών,
- σχέσεις με το κράτος.

Με τη σύσταση των στρατηγικών τμημάτων, κατασκευάζουμε το χάρτη της ανταγωνιστικότητας στον κλάδο. Η ανάλυση του χάρτη αυτού αποτελεί βασικό εργαλείο της στρατηγικής ανάλυσης και επιτρέπει την καταγραφή:

- ✓ των συνθηκών για την είσοδο στον κλάδο,
- ✓ της μάχης του ανταγωνισμού μεταξύ των στρατηγικών τμημάτων,
- ✓ του ανταγωνισμού των επιχειρήσεων του ίδιου στρατηγικού τμήματος

Δημιουργία Στρατηγικών Τμημάτων

Ο χάρτης της ανταγωνιστικότητας δεν παραμένει ο ίδιος διαχρονικά, αλλά εξελίσσεται σε συνάρτηση:

- με την ωριμότητα του κλάδου:
 - ✓ εμπειρία, δυνατότητα ανάπτυξης, βαθμός παγκοσμιοποίησης και κινητικότητας
- με τη στάση των βασικών παραγόντων της αγοράς που μπορεί να είναι:
 - ✓ επιθετική: τοποθέτηση όσο το δυνατόν περισσότερων εμποδίων για την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο,
 - ✓ αμυντική: μεταβολή της ισορροπίας των δυνάμεων που διέπουν το παιχνίδι της ανταγωνιστικότητας (για παράδειγμα απορρόφηση ή εξαγορά επιχειρήσεων),
 - ✓ ουδέτερη: μέγιστη εκμετάλλευση της ανταγωνιστικής δυναμικής.

Δημιουργία Στρατηγικών Τμημάτων

Στη συνέχεια, η επιχείρηση θα αναλύσει τις δυνάμεις και αδυναμίες της σε σχέση με

την υπάρχουσα τοπογραφία και θα προσδιορίσει το βαθμό της σταθερότητας της θέσης της στον κλάδο.

Κατά συνέπεια, μπορεί να επιλέξει μια από τις επόμενες στρατηγικές κατευθύνσεις :

- ενίσχυση της θέσης της στο στρατηγικό τμήμα, βελτιώνοντας την ανταγωνιστικότητά της,
- αλλαγή για ένα στρατηγικό τμήμα όπου κατέχει πιο πλεονεκτική θέση,
- έξοδο από τη βιομηχανία ή/και διαφοροποίηση σε μια άλλη,
- δημιουργία νέου στρατηγικού τμήματος εκμεταλλευόμενος τα κενά του χάρτη της ανταγωνιστικότητας.

Μέθοδος αξιολόγησης των πεδίων στρατηγικών δραστηριοτήτων

- Το ανταγωνιστικό περιβάλλον δεν παραμένει αμετάβλητο στο χρόνο αλλά εξελίσσεται. Για να μπορέσει η επιχείρηση να προσαρμοστεί στην εξέλιξη αυτή θα πρέπει να την επιτηρεί.
- Έτσι, η επιλογή της στρατηγικής από την επιχείρηση βασίζεται στην ανάλυση των δυνάμεων και αδυναμιών της σε σχέση με το ανταγωνιστικό περιβάλλον, λαμβάνει όμως υπόψη της και ένα άλλο ουσιαστικό στοιχείο που είναι η αξία του πεδίου των στρατηγικών δραστηριοτήτων.
- Το πεδίο των στρατηγικών δραστηριοτήτων είναι περισσότερο ελκυστικό και ενδιαφέρον για την επιχείρηση όσο αυτό παρουσιάζει υψηλή αξία.

Μέθοδος αξιολόγησης των πεδίων στρατηγικών δραστηριοτήτων

Η αξία του πεδίου των στρατηγικών δραστηριοτήτων είναι άθροισμα δύο στοιχείων :

- της ουσιαστικής αξίας, που βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια, και
- της σχετικής αξίας, που βασίζεται σε κριτήρια εξειδικευμένα για καθένα από τους ανταγωνιστές και τα οποία ορίζονται από αυτούς.

Η Ουσιαστική Αξία

Η ουσιαστική αξία βασίζεται στα ακόλουθα αντικειμενικά κριτήρια:

- το ποσοστό ανάπτυξης (που λαμβάνεται από εθνικές ή κλαδικές στατιστικές), και
- τον κύκλο ζωής του προϊόντος που περιλαμβάνει 4 φάσεις: Εισαγωγή, Ανάπτυξη, Ωριμότητα και Παρακμή.
- Η ωριμότητα του πεδίου των στρατηγικών δραστηριοτήτων προσδιορίζεται από την ανάλυση του κύκλου ζωής όλων των προϊόντων που είναι συνδεδεμένα με το συγκεκριμένο πεδίο.

Τα στάδια ωριμότητας του Πεδίου Στρατηγικών Δραστηριοτήτων (ΠΣΔ)

Φάση της Εισαγωγής

- Τα χαρακτηριστικά της φάσης αυτής είναι τα ακόλουθα:
 - ✓ απόκτηση καινούριων δεξιοτήτων : η ταχύτητα απόκτησης των δεξιοτήτων

- ✓ αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα,
 - ✓ μεγάλο ποσοστό ανάπτυξης,
 - ✓ μικρά περιθώρια κέρδους, γιατί στόχος της φάσης αυτής είναι η ανάπτυξη των πωλήσεων σε βάρος του κέρδους,
 - ✓ μεγάλο επίπεδο ανταγωνισμού, εξαιτίας της ελκυστικότητας που παρουσιάζει η νέα τεχνολογία.
- Οι κίνδυνοι όμως είναι αρκετά μεγάλοι και είναι τόσο εμπορικοί όσο και χρηματοοικονομικοί.

Φάση της Ανάπτυξης

- Η φάση αυτή χαρακτηρίζεται από :
 - ✓ υψηλό ποσοστό επέκτασης,
 - ✓ δεξιότητες που συνδέονται με την αποκτηθείσα από την επιχείρηση εμπειρία,
 - ✓ ανάγκη για νέες επενδύσεις,
 - ✓ ανεπαρκή δυνατότητα αυτοχρηματοδότησης παρόλα τα κέρδη,
 - ✓ εντατικοποίηση της μάχης του ανταγωνισμού.
- Με βάση τα παραπάνω χαρακτηριστικά απαιτείται η επιχείρηση να διαθέτει :
 - ✓ την χρηματοοικονομική επάρκεια για να πραγματοποιήσει τις επενδύσεις,
 - ✓ ένα εμπορικό δυναμικό,
 - ✓ μια αποκεντρωμένη οργάνωση που να βασίζεται στην εξειδίκευση του πεδίου δραστηριότητας,
 - ✓ τη δυνατότητα να θέτει εμπόδια για την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.

Φάση της Ωριμότητας

- Η φάση αυτή υποδιαιρείται γενικά σε 3 φάσεις :
 - ✓ αυξητική ωριμότητα
 - ✓ σταθερή ωριμότητα
 - ✓ φθίνουσα ωριμότητα
- παρουσιάζει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά :
 - ✓ κορεσμό της αγοράς,
 - ✓ ανελαστικότητα της ζήτησης,
 - ✓ εμφάνιση υποκατάστατων,
 - ✓ τεχνολογική ωρίμανση,
 - ✓ αύξηση των απαιτήσεων των αγοραστών,
 - ✓ πολύ μεγάλη ικανότητα παραγωγής.
- Τα παραπάνω χαρακτηριστικά απαιτούν από την επιχείρηση να παρουσιάζει:
 - ✓ μια αυστηρά ιεραρχημένη δομή,
 - ✓ διαρκή προσπάθεια βελτίωσης της παραγωγικότητας,
 - ✓ υιοθέτηση πολιτικών που οδηγούν στη μείωση του κόστους παραγωγής.

Φάση της Παρακμής

- Η φάση αυτή χαρακτηρίζεται από :

- ✓ ζήτηση που μειώνεται και
- ✓ αναδιαρθρώσεις της επιχείρησης
- Σ' αυτή τη φάση έχουμε συνήθως ανανέωση των πάγιων στοιχείων της επιχείρησης.

Τα στάδια ωριμότητας του ΠΣΔ

- Τελικά, σε κάθε στάδιο ωριμότητας του ΠΣΔ, παρουσιάζονται τα ακόλουθα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την αξία του:
 - ✓ η ανάπτυξη: εξετάζεται η δυναμική της ανάπτυξης σε μεσοπρόθεσμη περίοδο
 - ✓ τα εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων
- η δυναμική της αποδοτικότητας που εκφράζεται από:
 - ✓ τον όγκο των πωλήσεων, που δείχνει την εμπορική αποδοτικότητα
 - ✓ τα επενδεδυμένα κεφάλαια, που δείχνουν την χρηματοοικονομική αποδοτικότητα
 - ✓ τη δομή του ανταγωνισμού, όπου εξετάζεται η συγκέντρωση των μεριδίων της αγοράς, οι σχέσεις με τους πελάτες και τους προμηθευτές
 - ✓ η ένταση της κεφαλαιοποίησης, όπου εξετάζονται τα χρηματοοικονομικά εργαλεία που πρέπει να χρησιμοποιηθούν.

Η σχετική αξία του ΠΣΔ

- Η σχετική αξία ενός ΠΣΔ αντιστοιχεί σε μια διόρθωση της ουσιαστικής αξίας που γίνεται για να λάβουμε υπόψη και την ικανότητα της επιχείρησης να επιτύχει στο πεδίο δραστηριότητάς της.
- Η επιχείρηση έχει την ικανότητα να ελέγχει τις δεξιότητες που απέκτησε από την εκμετάλλευση του πεδίου δραστηριότητας : εμπειρία, κεφάλαια, τεχνολογία, έλεγχο των δικτύων εμπορίας, παραγωγής και εφοδιασμού ;

Γ' Μέρος

Ανάλυση Κόστους-Βασικές Έννοιες

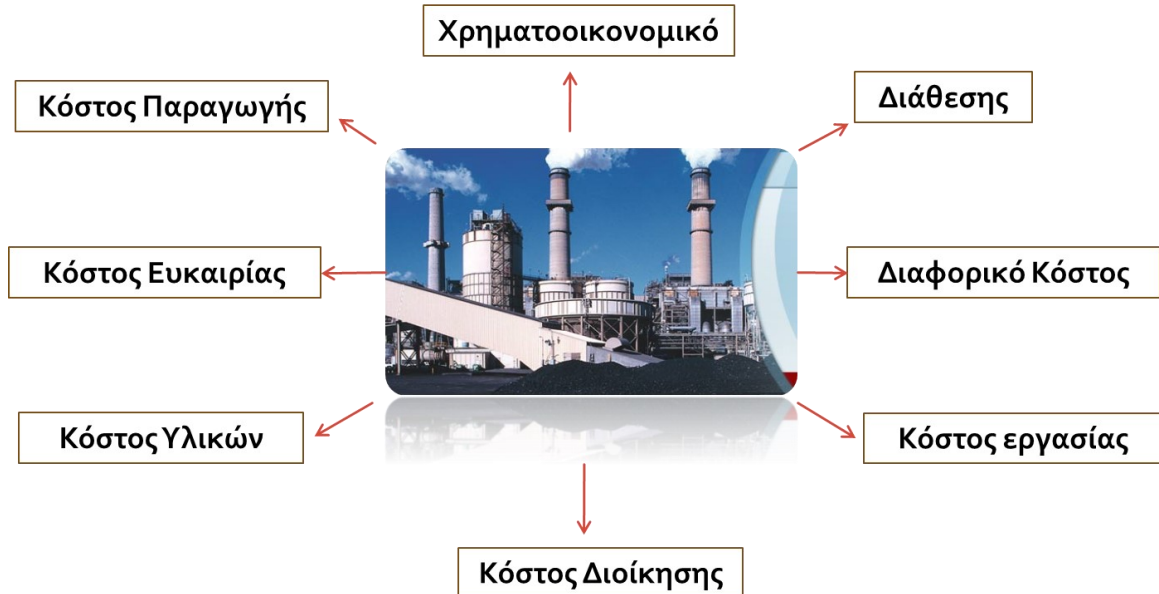
Ανάλυση Κόστους

- Ορισμός Κόστους & Κοστολόγησης
- Χρησιμότητα Κοστολόγησης
- Κατηγορίες Κόστους
- Διάκριση Δαπάνης – Κόστους – Εξόδου
- Βασικές κατηγορίες πραγματικού κόστους – Κόστος Παραγωγής
- Κατάσταση Κόστους Παραχθέντων & Αποτελέσματα Χρήσης
- Φορείς – Κέντρα Κόστους

Βασικές Έννοιες Ανάλυσης Κόστους

- Η κατανόηση των όρων, εννοιών και ταξινομήσεων του Κόστους όπως αυτά χρησιμοποιούνται στην Επιστήμη της Κοστολόγησης
- Η αναγνώριση και διάκριση των κατηγοριών του κόστους και το πλαίσιο μέσα στο οποίο κινούνται
- Πρακτική εφαρμογή των εννοιών και κατηγοριών του κόστους μέσω ασκήσεων & παραδειγμάτων

i. Κόστος στις Επιχειρήσεις



Ορισμός Κόστους & Κοστολόγησης

«Κόστος» ορίζεται η οικονομική θυσία που πραγματοποιήθηκε για την επίτευξη ενός σκοπού, Π.χ.

Παραγωγή ενός αγαθού

Προσφορά μιας Υπηρεσίας

«Κοστολόγηση» είναι η διαδικασία προσδιορισμού του κόστους ενός αγαθού, μιας υπηρεσίας, μιας δραστηριότητας ή μιας λειτουργίας.

- ii. Εσωλογιστική (ολοκληρωμένη μορφή): βασίζεται στην άντληση κοστολογικών στοιχείων από τα βιβλία και στοιχεία της επιχείρησης.
- iii. Εξωλογιστική (ατελής μορφής): στηρίζεται σε εμπειρικά δεδομένα και όχι σε λογιστικές εγγραφές.

Σκοπός της Ανάλυσης Κόστους

Οι κυριότεροι τομείς στους οποίους συμβάλλει η ανάλυση κόστους είναι οι εξής:

- Καλύτερος Προγραμματισμός
- Καλύτερος Σχεδιασμός
- Αποτελεσματικότερος Έλεγχος δραστηριοτήτων
- Καθοριστικός Παράγοντας στη Λήψη Αποφάσεων
- Παροχή σημαντικών δεδομένων σε Διοικητικά Στελέχη

Παράδειγμα

➤ Έστω 2 επιχειρήσεις οι οποίες παράγουν υφάσματα τα οποία και επεξεργάζονται (βαφείο, φινιριστήριο):

❖ Επιχείρηση Α:

- Κόστος βαφείου/μέτρο υφάσματος: **0,55€/μ**
- Κόστος Φινιρίσματος/μέτρο υφάσματος: **1,2€/μ**



- ✓ Διατήρηση τμήματος βαφής
- ✓ Τεχνολογική διάρθρωση φινιρ. ή φινιρ. σε Επιχ. Γ

❖ Επιχείρηση Β:

- Κόστος βαφείου/μέτρο υφάσματος: **0,95€/μ**
- Κόστος Φινιρίσματος/μέτρο υφάσματος: **0,80€/μ**



- ✓ Τεχνολογική διάρθρωση βαφείου ή βαφείο σε Επιχ. Γ
- ✓ Διατήρηση τμήματος φινιρίσματος

❖ Επιχείρηση Γ (παροχή υπηρεσιών βαφείου-φινιρίσματος):

- Κόστος βαφείου/μέτρο υφάσματος: **0,65€/μ**
- Κόστος Φινιρίσματος/μέτρο υφάσματος: **1€/μ**

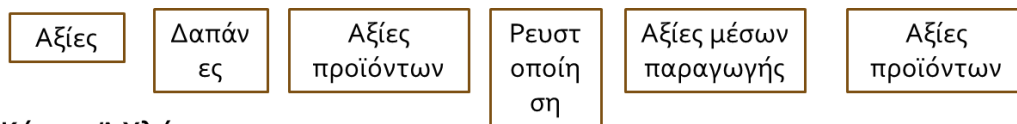
Εμπορικές Vs Βιομηχανικές Επιχειρήσεις

▪ Εμπορική



- **Κόστος Κτήσης:** Τιμολογιακή Αξία Εμπορεύματος **πλέον** άμεσα έξοδα (προμήθειες, μεταφορικά κτλ.)
- **Κόστος Διάθεσης:** Κόστος Κτήσης **πλέον** Κόστος Προώθησης (διαφήμιση, ενοίκια, γραφική ύλη, ημερομίσθια κτλ.)

▪ Βιομηχανική



- Κόστος Ά Υλών
- Κόστος Εργασίας
- Γ.Β.Ε.
- Έξοδα Λειτουργίας

Φύση του Κόστους

- **Υλικά:** ορίζονται οι ύλες οι οποίες καταναλώνονται ή αναλίσκονται σε μία διαδικασία ή δραστηριότητα
 - ✓ Άμεσα
 - ✓ Έμμεσα
- **Εργασία:** ορίζεται το πραγματικό κόστος του χρόνου εργασίας που διατίθεται σε μια διαδικασία ή δραστηριότητα
 - ✓ Άμεση
 - ✓ Έμμεση
- **Λοιπά Κόστη ή Έξοδα:** ορίζονται όλα τα υπόλοιπα κόστη τα οποία συμμετέχουν σε μία διαδικασία ή δραστηριότητα
 - ✓ Γ.Β.Ε.
 - ✓ Έξοδα Λειτουργίας

Είδος του Κόστους

- **Άμεσο Κόστος:** Το κόστος που σχετίζεται **άμεσα** με μία και μόνο δραστηριότητα
- **Έμμεσο Κόστος:** Το κόστος που δεν μπορεί να συσχετιστεί άμεσα με μία μόνο δραστηριότητα, ένα μόνο τμήμα της οικονομικής μονάδας ή ένα μόνο προϊόν αλλά βαρύνει διάφορες δραστηριότητες, τμήματα ή διαδικασίες

Παράδειγμα 1

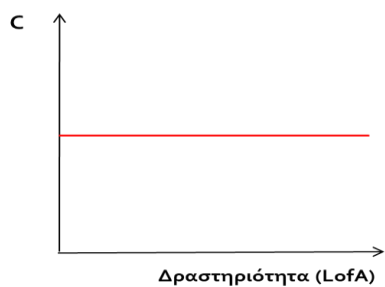
- Έστω μία επιχείρηση **παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων**. Να χαρακτηριστούν τα παρακάτω Κόστη ως **Άμεσα ή Έμμεσα**:

Αποσβέσεις Μηχανήματος Συσκευασίας Γάλακτος	E
Μισθός Υπαλλήλου Λογιστηρίου	E
Ασφάλεια Εργοστασίου	E
Μισθός Εργάτη Παραγωγής	A
Μπουκάλι Γάλακτος	A
Υπεύθυνος Πωλήσεων	E
Γάλα από κτηνοτροφική μονάδα	A
Μισθός Επόπτη Παραγωγής	E
Ηλεκτρικό Ρεύμα Εργοστασίου	E

Παράδειγμα 1
Συμπεριφορά του Κόστους

▪ **Σταθερό κόστος**

- Σταθερό στο σύνολο σε σχέση με το LofA



▪ **Μεταβλητό κόστος**

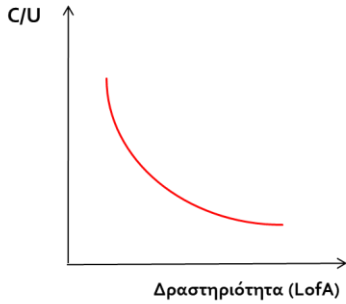
- Ευθέως ανάλογο στο σύνολο σε σχέση με το LofA



Συμπεριφορά του Κόστους

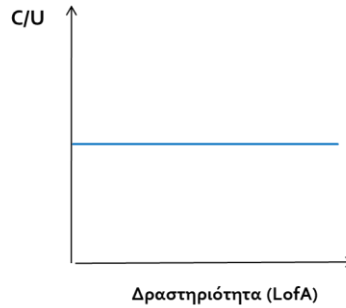
▪ Σταθερό κόστος/μονάδα

- Μειώνεται όταν αυξάνεται το LofA



▪ Μεταβλητό κόστος/μονάδα

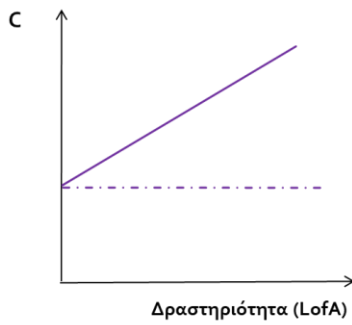
- Παραμένει σταθερό όσο αυξάνεται το LofA



Συμπεριφορά του Κόστους

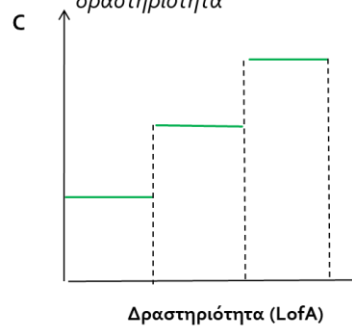
▪ Ημιμεταβλητό κόστος

- Το Κόστος το οποίο έχει ένα σταθερό και ένα μεταβλητό μέρος (συνδυασμός)



▪ Κλιμακωτό κόστος

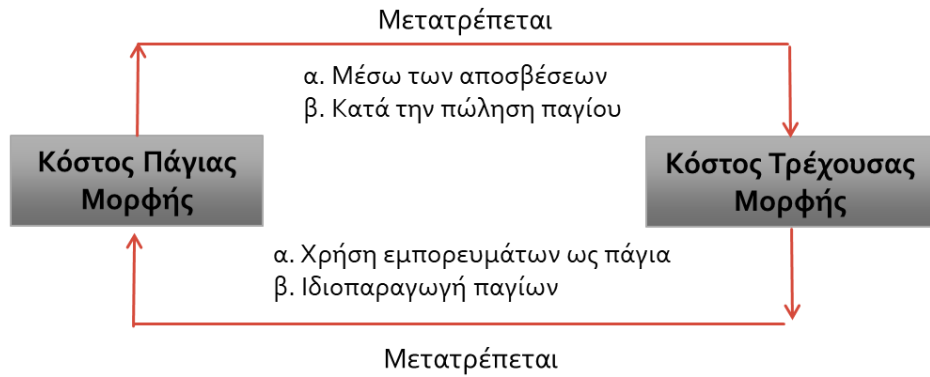
- Το Κόστος που παραμένει σταθερό σε συγκεκριμένα επίπεδα LofA και αυξάνει απότομα καθώς αυξάνεται η δραστηριότητα



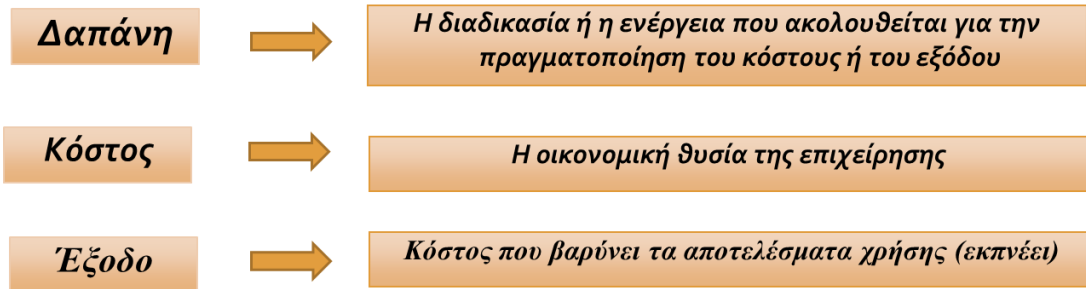
Κόστος σύμφωνα με το Ε.Γ.Λ.Σ.

Κόστος Τρέχουσας Μορφής
 Δημιουργείται όταν τα αγαθά και οι υπηρεσίες προορίζονται να μεταπωληθούν αυτούσια ή έπειτα από κατεργασία **βραχυχρόνια** (π.χ. εμπορεύματα, πρώτες ύλες, αμοιβές προσωπικού κτλ.)

Κόστος Πάγιας Μορφής
 Δημιουργείται όταν τα αγαθά και οι υπηρεσίες αποκτώνται για άμεση ή έμμεση χρήση **μακροχρόνια** (π.χ. κόστος κτήσης μηχανημάτων, κτιρίων κτλ.)



Δαπάνη – Κόστος – Έξοδο



Δαπάνη

Βασικές Κατηγορίες Πραγματικού (Ιστορικού) Κόστους

- **Αρχικό Κόστος (prime cost):** Το κόστος των Άμεσων Υλικών και της Άμεσης Εργασίας το οποίο ενσωματώνεται στο προϊόν και την υπηρεσία που παράγεται:

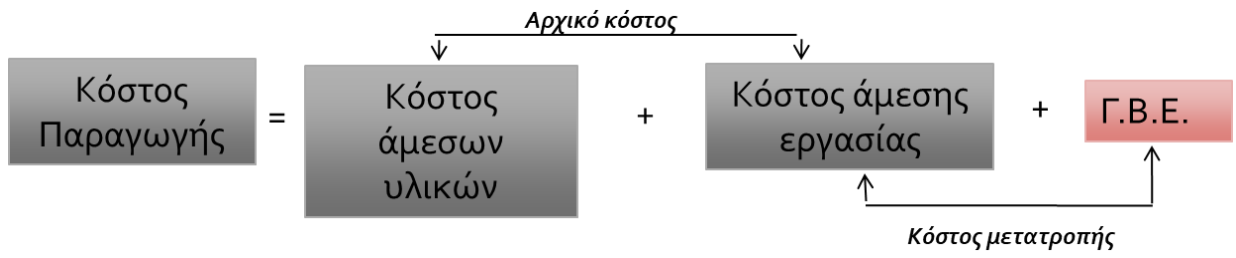
$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Αρχικό} \\ \text{Κόστος} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{Άμεσα} \\ \text{Υλικά} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{Άμεση} \\ \text{Εργασία} \\ \hline \end{array}$$

- **Κόστος μετατροπής ή κατεργασίας (conversion cost):** Το κόστος που πραγματοποιείται κατά τη μετατροπή της πρώτης ύλης σε έτοιμο προϊόν

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Κόστος} \\ \text{Μετατροπής} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{Κόστος άμεσης} \\ \text{εργασίας} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{Γ.Β.Ε} \\ \hline \end{array}$$

Κόστος Παραγωγής ή Βιομηχανικό Κόστος (Production Cost)

- Το κόστος που πραγματοποιείται για την παραγωγή ενός ενδιάμεσου ή τελικού προϊόντος και εμφανίζεται κατά την παραγωγή τους σε μία ή περισσότερες φάσεις ή στάδια παραγωγής
- **Άμεσα Υλικά (Direct Material):** Πρώτες Ύλες που καταναλώνονται στην παραγωγική διαδικασία
- **Άμεση Εργασία (Direct Labor):** Πραγματικό κόστος χρόνου εργασίας που διατίθεται στην παραγωγή ενός συγκεκριμένου προϊόντος
- **Γ.Β.Ε. (manufacturing overhead):** Λοιπά στοιχεία κόστους παραγωγής
 - ✓ Έμμεσα Υλικά (π.χ. κεφαλές τρυπανιών κτλ.)
 - ✓ Έμμεση εργασία (π.χ. επόπτες εργασίας κτλ.)
 - ✓ Λοιπά Γ.Β.Ε. (π.χ. αποσβέσεις, ασφάλιστρα κτλ.)



Άσκηση 1

Χαρακτηρίστε τα παρακάτω ως Άμεσα Υλικά (Α.Υ), Άμεση Εργασία (Α.Ε.) και Γ.Β.Ε.:

Έξοδα	Α.Υ.	Α.Ε.	Γ.Β.Ε.
Ασφάλεια Πυρός Εργοστασίου			✓
Μισθοί Χειριστών Μηχανών παραγωγής		✓	
Μισθοί Εργοδηγών			✓
Μισθός Κοστολόγων			✓
Μπουκάλια Εμφιάλωσης Οίνου	✓		
Εργαλείο Κοπής			✓
Ημερομίσθια Ραπτών σε Βιοτεχνία Υποκαμίσων		✓	✓
Ενοίκια Λογιστηρίου			✓
Λιπαντικά Μηχανών			

Άσκηση 2

Μια επιχείρηση παράγει 2 προϊόντα Α & Β. Δίνονται τα ακόλουθα στοιχεία:

Μεταβλητό κόστος παραγωγής

Α: € 82 &

Β: € 100

Σταθερό κόστος: € 500.000

Ζητούνται:

α) Κόστος παραγωγής για 10.000 μονάδες Α

β) Κόστος παραγωγής για 12.000 μονάδες Β

γ) Κόστος παραγωγής και για τα δύο προϊόντα Α & Β

Απάντηση

Προϊόν Α

Μεταβλητό κόστος: $(10.000 \times 82) = 820.000$

Σταθερό κόστος: 500.000

Συνολικό κόστος παραγωγής: € 1.320.000

Προϊόν Β

Μεταβλητό κόστος: $(12.000 \times 100) = 1.200.000$

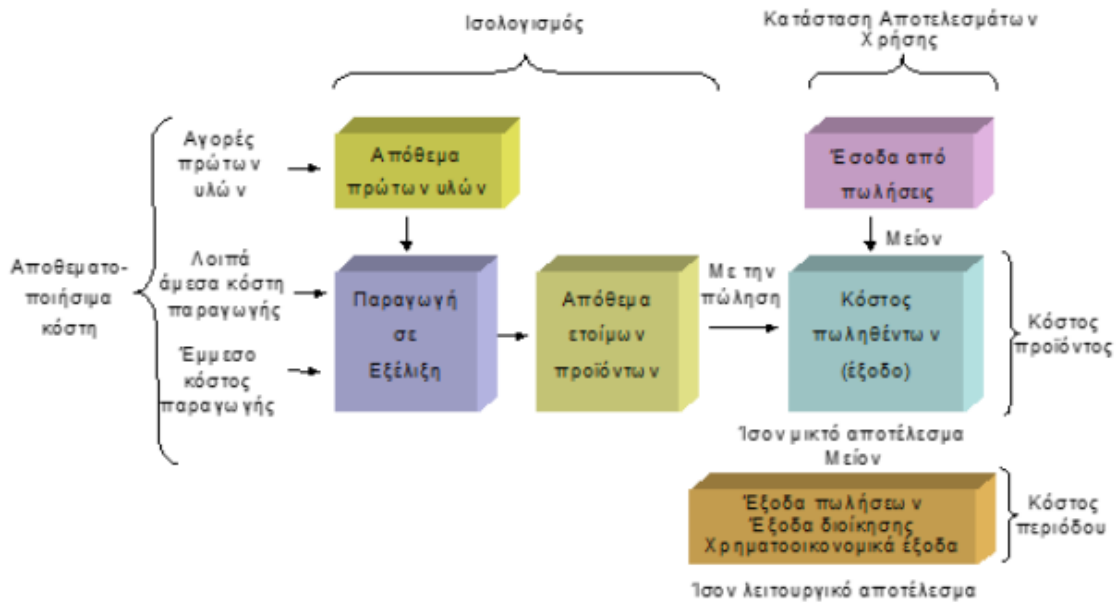
Σταθερό κόστος: 500.000

Συνολικό κόστος παραγωγής: € 1.700.000

Συνολικά

$820.000 + 1.200.000 + 500.000 = €2.520.000$

Κόστος προϊόντος και περιόδου



Ανάλυση του συνολικού κόστους μιας βιομηχανικής επιχείρησης

Άμεσο Κόστος Παραγωγής	Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα-ΓΒΕ	Λοιπά Λειτουργικά Έξοδα
Α΄Υλες	Κύριων Παραγωγικών Τμημάτων	Πωλήσεων και Διάθεσης
Άμεση Εργασία	Βοηθητικών Παραγωγικών Τμημάτων	Διοίκησης
Ειδικό Βιομηχανικό Κόστος		Χρηματοδότησης
Κόστος Παραγωγής		
Συνολικό κόστος λειτουργίας		

Κατάσταση Κόστος Παραχθέντων

Άμεσα υλικά		
Αρχικό Απόθεμα Πρώτων Υλών	XXX	
Πλέον: Αγορές πρώτων υλών	<u>XXX</u>	
Πρώτες ύλες διαθέσιμες	XXX	
Μείον : Τελικό Απόθεμα πρώτων υλών	<u>XXX</u>	
Πρώτες ύλες αναλωθείσες στην παραγωγή		XXX
Πλέον: Άμεση εργασία		XXX
Πλέον: Γ.Β.Ε.		
Έμμεσα υλικά	XXX	
Έμμεση εργασία	XXX	
Λοιπά Γ.Β.Ε.	<u>XXX</u>	
Σύνολο Γ.Β.Ε.		<u>XXX</u>
Συνολικό Βιομηχανικό Κόστος Παραγωγής		<u>XXX</u>
Πλέον: Αρχικό Απόθεμα Παραγωγής σε εξέλιξη		XXX
Υποσύνολο		XXX
Μείον: Τελικό Απόθεμα Παραγωγής σε εξέλιξη		<u>XXX</u>
Κόστος Παραχθέντων		<u>XXX</u>

Κόστος Πωληθέντων

Το κόστος της τρέχουσας μορφής που μετατρέπεται σε έξοδο όταν πωλείται το αγαθό στο οποίο είναι ενσωματωμένο το κόστος

Κόστος Παραχθέντων	XXX	
Πλέον: Αρχικό Απόθεμα έτοιμων προϊόντων	<u>XXX</u>	
Κόστος προϊόντων προς πώληση		XXX
Μείον: Τελικό Απόθεμα ετοιμών προϊόντων	<u>XXX</u>	
Κόστος πωληθέντων προϊόντων		<u>XXX</u>

Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

Πωλήσεις	XXX	
Μείον: Κόστος Πωληθέντων	<u>XXX</u>	
Μικτό περιθώριο Κέρδους		<u>XXX</u>
Μείον: Κόστος Λειτουργιών	<u>XXX</u>	
Κέρδη προ φόρων		<u>XXX</u>
Μείον: Φόροι	<u>XXX</u>	
Καθαρά Κέρδη		<u>XXX</u>

Βασικές Κατηγορίες Πραγματικού (Ιστορικού) Κόστους (συν.)

- **Εμπορικό Κόστος:** Το κόστος το οποίο προκύπτει αν στο κόστος παραγωγής προστεθούν όλα τα έξοδα (άμεσα ή έμμεσα) της λειτουργίας διάθεσης

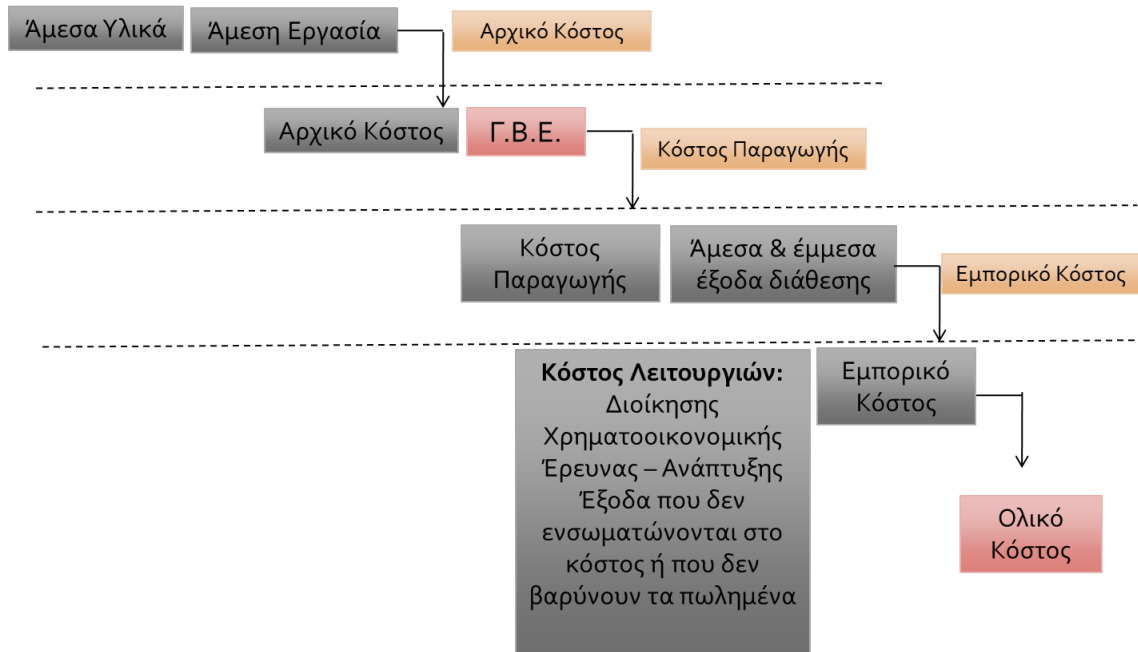
$$\text{Εμπορικό Κόστος} = \text{Κόστος παραγωγής} + \text{Άμεσα \& έμμεσα έξοδα διάθεσης}$$

Κόστος Λοιπών Λειτουργιών

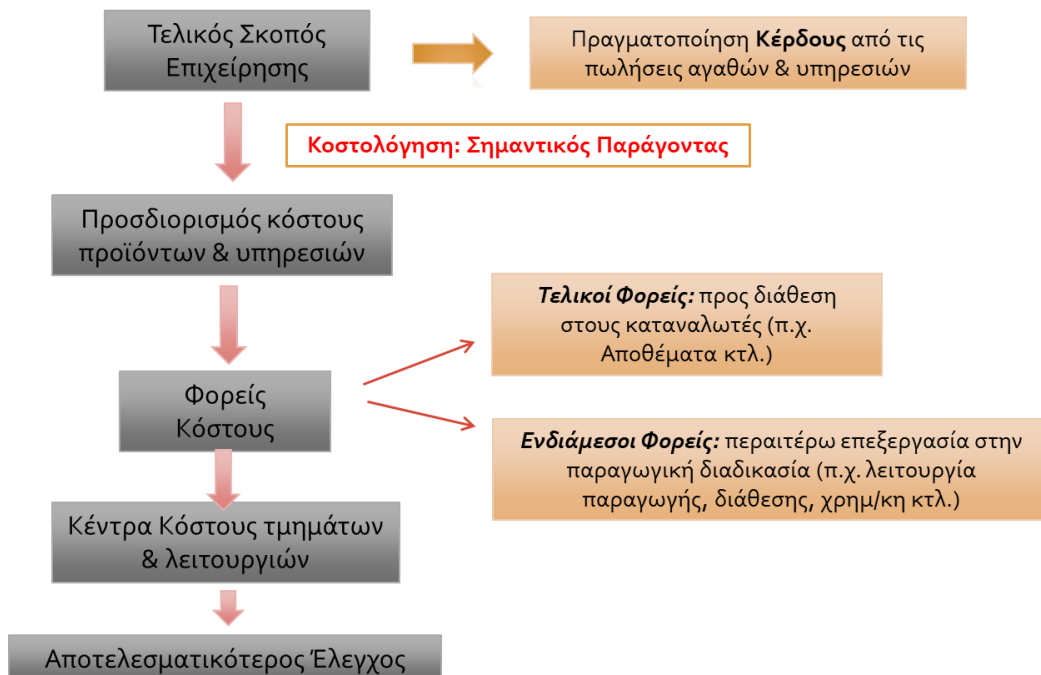
Τα Κόστη που σχετίζονται με τις λοιπές λειτουργίες της επιχείρησης, διακρίνονται:

- Γενικά Έξοδα Διοίκησης (Administrative Costs): Το Κόστος που δημιουργείται από τη Διοίκηση και σχετίζεται με τη λειτουργία της οργάνωσης του συνόλου
- Γενικά Έξοδα Πωλήσεων ή Διάθεσης (Sales Costs): Το Κόστος λειτουργίας που σχετίζεται με την πώληση προϊόντων ή υπηρεσιών και με το κόστος διανομής
- Έξοδα Έρευνας και ανάπτυξης (R&D Costs): Το κόστος της λειτουργίας ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών αλλά και νέων παραγωγικών διαδικασιών
- Γενικά Έξοδα Χρηματοδότησης (Finance Costs): Το Κόστος που έχει σχέση με τη λειτουργία χρηματοδότησης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης

Προσδιορισμός Ολικού Κόστους



Φορείς & Κέντρα Κόστους



3η Θεματική Ενότητα

Λογιστική κόστους έναντι διαχείρισης κόστους και στρατηγική ανάλυση έναντι συμβατικής ανάλυσης κόστους

Στόχοι Ενότητας

Μέρος Α'

Διαφοροποιήσεις

- Λογιστικής κόστους έναντι διαχείρισης κόστους
- Στρατηγική ανάλυσης έναντι παραδοσιακής ανάλυσης κόστους

Μέρος Β'

Βασικές Τεχνικές Κοστολόγησης

Μέρος Α'

Διαφοροποιήσεις Λογιστικής κόστους έναντι διαχείρισης κόστους

Στρατηγική ανάλυσης έναντι παραδοσιακής ανάλυσης κόστους

Λογιστική Κόστους

- Πολλές φορές χρησιμοποιούμε εναλλακτικά την Λογιστική Κόστους και την Κοστολόγηση.
- Υπάρχουν, ωστόσο, διαφορές μεταξύ αυτών των όρων.
- **Λογιστική Κόστους:** μπορεί να οριστεί ως "Λογιστική ταξινόμησης και ανάλυσης κόστους των δαπανών που θα επιτρέψουν την εξακρίβωση του συνολικού κόστους μιας συγκεκριμένης μονάδας παραγωγής με εύλογο βαθμό ακρίβειας και ταυτόχρονα να αποκαλύψει το συνολικό αυτό κόστος".
- Έτσι, η **Λογιστική Κόστους** ταξινομεί, καταγράφοντας την κατάλληλη κατανομή δαπανών για τον προσδιορισμό του κόστους των προϊόντων ή των υπηρεσιών και για την παρουσίαση των διαρρυθμισμένων δεδομένων για τον έλεγχο και την καθοδήγηση της διοίκησης.
- Ο κύριος στόχος της Λογιστικής Κόστους είναι να βοηθήσει τη διοίκηση στον έλεγχο του κόστους και στη λήψη αποφάσεων.
- Το σύστημα κοστολόγησης χρησιμοποιεί ποσοτικά στοιχεία κόστους τα οποία μπορούν να μετρηθούν με προσοχή.
- Ο καθορισμός του κόστους και ο έλεγχος του κόστους είναι οι κύριοι ρόλοι της λογιστικής κόστους.
- Η επιτυχία της λογιστικής κόστους δεν εξαρτάται από το λογιστικό σύστημα διαχείρισης.
- Τα στοιχεία κόστους που προκύπτουν από τη χρηματοοικονομική λογιστική είναι

η βάση της λογιστικής κοστολόγησης.

Λογιστική Κόστους

- Παρέχει μελλοντικές αποφάσεις που σχετίζονται με το κόστος βάσει των πληροφοριών ιστορικού κόστους.
- Οι εκθέσεις λογιστικής κόστους είναι χρήσιμες για τη διοίκηση καθώς και για τους μετόχους και τους πιστωτές που ενδιαφέρονται.
- Χρησιμοποιούνται μόνο οι αρχές λογιστικής κόστους.
- Ο υποχρεωτικός έλεγχος των εκθέσεων λογιστικής κόστους είναι απαραίτητος σε ορισμένες περιπτώσεις, ιδιαίτερα σε εταιρείες εντάσεως κεφαλαίου.
- Η κοστολόγηση περιορίζεται στα δεδομένα που αφορούν το κόστος.

Διαχείριση κόστους

- Ο πρωταρχικός στόχος της διαχείρισης κόστους είναι να παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες στη διοίκηση κατά τη διαδικασία σχεδιασμού, ελέγχου, αξιολόγησης των επιδόσεων και λήψης αποφάσεων.
- Η λογιστική διαχείρισης χρησιμοποιεί τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά δεδομένα. Χρησιμοποιεί επίσης εκείνα τα δεδομένα που δεν μπορούν να μετρηθούν με όρους κεφαλαίου.
- Η αποτελεσματική και αποτελεσματική απόδοση διαχείρισης κόστους αποτελεί τον πρωταρχικό ρόλο της λογιστικής διαχείρισης.
- Η επιτυχία της λογιστικής διαχείρισης εξαρτάται από τη χρηστή δημοσιονομική λογιστική και τα συστήματα κοστολόγησης.
- Διαχείριση κόστους
- Η λογιστική διαχείρισης βασίζεται στα δεδομένα που προέρχονται από τη λογιστική και τη λογιστική του κόστους.
- Παρέχει ιστορικές και προβλέψιμες πληροφορίες για μελλοντική λήψη αποφάσεων.
- Η λογιστική διαχείρισης προετοιμάζει εκθέσεις που προορίζονται αποκλειστικά για τη διοίκηση.
- Η λογιστική κόστους και η χρηματοοικονομική λογιστική χρησιμοποιούνται στη λογιστική διαχείρισης, για τη διαχείριση του κόστους

Κοστολόγηση

Παράδειγμα

- Αν το κόστος παραγωγής ενός προϊόντος ανέρχεται σε 200€ τότε πρέπει να παραπέμψουμε υλικά, εργασία και λογιστικές δαπάνες που καλύπτουν το ως άνω κόστος ως εξής:

Στοιχεία	Κόστος σε €
Α΄Υλεις	100
Εργασία	40
<u>Έξοδα</u>	<u>60</u>
Σύνολο	200

Στόχοι της Κοστολόγησης

Παράδειγμα

- Αν το κόστος παραγωγής ενός προϊόντος ανέρχεται σε 200€ τότε πρέπει να χρησιμοποιήσουμε υλικά, εργασία και λογιστικές δαπάνες που καλύπτουν το ως άνω κόστος ως εξής:

Στοιχεία	Κόστος σε €
Α΄Υλεις	100
Εργασία	40
<u>Έξοδα</u>	<u>60</u>
Σύνολο	200

Παραδοσιακή Διαχείριση Κόστους

- Το παραδοσιακό σύστημα διαχείρισης κόστους συνεπάγεται την κατανομή του κόστους και των γενικών εξόδων στην παραγωγή και επικεντρώνεται σε μεγάλο βαθμό στον έλεγχο και τη μείωση του κόστους.
- Η υπόθεση εργασίας είναι ότι με μειωμένο κόστος (άμεσο) και περιορισμένα γενικά έξοδα μια επιχείρηση θα μπορούσε να απολάβει υψηλότερη κέρδη.
- Περιλαμβάνει τη σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με τις προσδοκίες (συνήθως προϋπολογισμό ή πρότυπο κόστος) και την ανάλυση της διαφοράς αυτής. Αυτή η διαδικασία είναι επίσης γνωστή ως ανάλυση διακύμανσης κόστους.
- Λαμβάνονται διορθωτικά μέτρα για να εξασφαλιστεί ότι τα μελλοντικά αποτελέσματα θα εντάσσονται στα αποτελέσματα του προϋπολογισμού.
- Ένα παραδοσιακό σύστημα διαχείρισης κόστους έχει τους ακόλουθους περιορισμούς

Περιορισμοί Παραδοσιακού Συστήματος Διαχείρισης Κόστους



Παραδοσιακό Σύστημα Διαχείρισης Κόστους

- Η εστίαση εντοπίζεται στον έλεγχο και τη μείωση του κόστους.
- Ωστόσο, ένα ευρύ πρόγραμμα μείωσης του κόστους δεν λειτουργεί αποτελεσματικά στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον. Αν μια εταιρεία στοχεύει στη μείωση των δαπανών μάρκετινγκ, για παράδειγμα κατά 20% σε όλες τις κατηγορίες προϊόντων, είναι πιθανό ότι οι πωλήσεις της επικερδών προϊόντων να ζημιωθούν από την μείωση αυτή.
- Το παραδοσιακό σύστημα διαχείρισης κόστους έχει κυρίαρχα εσωτερική εστίαση κόστους και δεν εξετάζει τους εξωτερικούς παράγοντες του ανταγωνισμού, τις μεταβολές της αγοράς, τις απαιτήσεις πελατών, κ.λπ.
- Η μείωση του κόστους σε ευρεία βάση, θα μπορούσε να οδηγήσει σε κακή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, που θα μπορούσαν με τη σειρά τους να αποτρέψουν τους δυνητικούς πελάτες από την αγορά προϊόντων της εταιρείας, οδηγώντας την σε χαμηλότερες πωλήσεις και κερδοφορία.

Περιορισμοί Παραδοσιακού Συστήματος Διαχείρισης Κόστους

- Η απώλεια βασικών εταιρικών ικανοτήτων μπορεί να είναι καταστροφή για τις επιχειρήσεις.
- Η Nokia ήταν ηγέτης στα κινητά τηλέφωνα μέχρι να εισαχθούν τα έξυπνα τηλέφωνα.
- Η μεταβαλλόμενη δυναμική της βιομηχανίας σήμανε την απώλεια ανταγωνιστικότητας της εταιρείας στην κινητή τηλεφωνία και οδήγησε στην πώληση της στη Microsoft.
- Είναι επομένως σημαντικό οι επιχειρήσεις να αναπτύσσουν συνεχώς τις βασικές τους ικανότητες και παραμένουν σχετικές με το συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Παραδοσιακό Σύστημα Διαχείρισης Κόστους

- Ωστόσο, οι προσδοκίες των σύγχρονων πελατών είναι εντελώς διαφορετικές. Μια υπερβολική εστίαση στο κόστος, θα μπορούσε να επηρεάσει την ποιότητα του προϊόντος και των υπηρεσιών και να αποξενώσει τους πελάτες από την

εταιρεία.

- Τα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης βασίζονται σε λογιστικά στοιχεία που μπορεί να είναι «παραπλανητικά» κάποιες φορές. Οι οικονομικές καταστάσεις ενδέχεται να μην είναι σε θέση να συμβάλουν στην στρατηγική λήψη αποφάσεων.
- Δεν εξετάζουν τη δυναμική του μάρκετινγκ και της οικονομίας.
- Υπάρχει περιορισμένη εστίαση στην αναθεώρηση και τον αυτοσχεδιασμό των υφιστάμενων διαδικασιών και δραστηριοτήτων.
- Η παραδοσιακή διαχείριση του κόστους είναι μια αντιδραστική προσέγγιση στη διαχείριση του κόστους και δεν δημιουργεί στοιχεία πρόληψης κόστους.
- Έχει βραχυπρόθεσμη προοπτική, π.χ. εξοικονόμηση κόστους σε ετήσια βάση.

Μέρος Β'

Βασικές Τεχνικές Κοστολόγησης

Τεχνικές Κοστολόγησης

Πλήρης κοστολόγηση

Εδώ περιλαμβάνονται όλων των ειδών τα κόστη, είτε πρόκειται για σταθερά είτε για μεταβλητά.

Συντελεστές κόστους:

- Α' ύλες
- Άμεση εργασία
- Άμεσα έξοδα ή ειδικό βιομηχανικό κόστος
- Γ.Β.Ε.
- Έξοδα πωλήσεων, κλπ.

Οριακή κοστολόγηση

Εδώ περιλαμβάνονται μόνο εκείνα τα κόστη, που μεταβάλλονται με την αύξηση της παραγωγής και των πωλήσεων.

Συντελεστές κόστους:

- Α' ύλες
- Άμεση εργασία
- Άμεσα έξοδα ή ειδικό βιομηχανικό κόστος
- Μεταβλητά έξοδα πωλήσεων, κλπ.

Πλήρης κοστολόγηση

Πωλήσεις
- Κόστος πωληθέντων

= Μικτό κέρδος
- Έξοδα πωλήσεων
- Έξοδα διοίκησης
- Έξοδα χρημ/κης λειτουργίας,
κλπ

= Καθαρό κέρδος

Οριακή κοστολόγηση

Πωλήσεις
- Συνολικό Μεταβλητό Κόστος
(Παραγωγής, Διάθεσης,
Πωλήσεων, κλπ)

= Περιθώριο Συμμετοχής
- Συνολικό Σταθερό Κόστος
(Παραγωγής, Διάθεσης,
Πωλήσεων, κλπ)

= Καθαρό Κέρδος

Παράδειγμα Νο1

Έστω οι εξής πληροφορίες για την παραγωγή και τις πωλήσεις της Ανρί Ανώνυμος Εταιρεία:

- Πωλήσεις = Παραγωγή : 10.000 μον.
- Τιμή πώλησης: 120 €
- Κόστος άμεσων υλικών: 400.000 €
- Κόστος άμεσης εργασίας: 250.000 €
- Άμεσα έξοδα (μεταβλητά ΓΒΕ): 100.000 €
- Γ.Β.Ε. (σταθερά): 100.000 €
- Μεταβλητά έξοδα πωλήσεων: 25.000 €
- Σταθερά έξοδα πωλήσεων: 50.000 €
- Μεταβλητά έξοδα διοίκησης: 25.000
- Σταθερό κόστος διοίκησης : 50.000 €

Ζητείται

Να συνταχθεί η ΚΑΧ με τις δύο τεχνικές κοστολόγησης.

Απαντήσεις

Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

Πλήρης κοστολόγηση

Πωλήσεις (10.000μον. * 120 €)	(A)	1.200.000
- Κόστος πωληθέντων:		
Άμεσα υλικά		400.000
Άμεση εργασία		250.000
Άμεσα έξοδα		100.000
Γ.Β.Ε.		<u>100.000</u>
Μερικό Άθροισμα	(B)	-850.000
= Μικτό κέρδος	(Γ)= (A)-(B)	350.000
- Έξοδα εκμετάλλευσης		
Έξοδα Πωλήσεων		75.000
Έξοδα Διοίκησης		<u>75.000</u>
Μερικό Άθροισμα	(Δ)	-150.000
= Καθαρό κέρδος		200.000

Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

Οριακή κοστολόγηση

Πωλήσεις (10.000μον. * 120 €)		1.200.000
- Συνολικό Μεταβλητό Κόστος		
Μεταβλ. Κόστος Παραγωγής (ΑΕρ+ΑΥ+ΑΕξ)		750.000
Μεταβλητά Έξοδα Διοίκησης		25.000
Μεταβλητά Έξοδα Πωλήσεων		25.000
		- 800.000
= Περιθώριο Συμμετοχής		400.000
- Συνολικό Σταθερό Κόστος		
Σταθερό Κόστος Παραγωγής (Γ.Β.Ε.)		100.000
Σταθερό Κόστος Διοίκησης		50.000
Σταθερό Κόστος Πωλήσεων		<u>50.000</u>
		-200.000
=Καθαρό Κέρδος		200.000

Παράδειγμα Νο2

Έστω οι εξής πληροφορίες για την παραγωγή κ τις πωλήσεις της “Αναμπελ ΑΕ”:

- Πωλήσεις: 2.000 μον.
- Τιμή πώλησης: 10 €
- Παραχθείσα ποσότητα: 2.200 μον.
- Μεταβλητό κόστος παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος: 6 €
- Σταθερό κόστος παραγωγής: 4.400 €
- Μεταβλητά έξοδα πωλήσεων: 800 €

- Σταθερά έξοδα πωλήσεων: 1.000 €

Δεν υπάρχουν αρχικά και τελικά αποθέματα ημικ/νων, καθώς και αρχικό απόθεμα ετοίμων.

Να συνταχθεί η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης με τις δύο τεχνικές κοστολόγησης.

Απάντηση

Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης με Πλήρη κοστολόγηση

Πωλήσεις (2.000μον. * 10 €)	20.000 (A)
- Κόστος πωληθέντων:	
Συνολικό Κόστος Παραγ. (2.200*6 + 4.400)	17.600
- Τελικό απόθεμα (200*6 + 200*(4.400/2200))	-1.600
Μερικό Σύνολο	16.000 (B)
= Μικτό κέρδος (A)-(B)	4.000
- Έξοδα εκμετάλλευσης	
Έξοδα πωλήσεων (1000 + 800)	1.800
= Καθαρό κέρδος	2.200

Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης με **Οριακή κοστολόγηση**

Πωλήσεις (2.000μον. * 10 €)	20.000 (A)
- Συνολικό Μεταβλητό Κόστος	
Μεταβλητό Κόστος Παραγωγής (2.200*6)	13.200
- Τελικό Απόθεμα (200*6) - 1.200	
Μεταβλητό Κόστος Πωληθέντων	12.000
Μεταβλητό Κόστος Πωλήσεων	+ 800
	-12.800 (B)
= Περιθώριο Συμμετοχής (A)-(B)	7.200
- Συνολικό Σταθερό Κόστος	
Σταθερό Κόστος Παραγωγής	4.400
Σταθερό Κόστος Πωλήσεων	1.000
	-5.400
= Καθαρό Κέρδος	1.800

Σύγκριση

Πλήρης ή Απορροφητική	Οριακή
1. Η διάκριση μεταξύ σταθερού και μεταβλητού κόστους:	
Δεν είναι απαραίτητη.	Είναι απαραίτητη.
2. Τόσο το μεταβλητό όσο και το σταθερό κόστος παραγωγής επιβαρύνουν τα παραγόμενα προϊόντα.	2. Το μεταβλητό κόστος παραγωγής επιβαρύνει τα παραγόμενα προϊόντα.

Στην οριακή το σταθερό κόστος παραγωγής θεωρείται κόστος περιόδου και αφαιρείται από τα έσοδα της περιόδου.

Παράδειγμα Νο3

Έστω οι εξής πληροφορίες για την παραγωγή κ τις πωλήσεις της «ΑΛΦΑ»:

- Πωλήσεις περιόδου: 9.000 μον. - Τιμή πώλησης: 120 €
- Παραγωγή περιόδου: 8.000 μον.
- Αποθέματα αρχής: 1.500 μον
- Μεταβλητό κόστος παραγ.: 560.000 €
- Σταθερό κόστος παραγωγής: 80.000 €
- Μεταβλητά έξοδα πωλήσεων: 80.000 €
- Σταθερά έξοδα πωλήσεων: 80.000 €

Ζητείται να υπολογιστεί το καθαρό αποτέλεσμα με τις δύο τεχνικές κοστολόγησης, όταν η σύνθεση του ανά μονάδα κόστους παραγωγής του αποθέματος αρχής είναι η ίδια με της τρέχουσας περιόδου.

Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης
Πλήρης κοστολόγηση

Πωλήσεις (9.000μον. * 120 €)	1.080.000
- Κόστος πωληθέντων:	
Συνολικό Κόστος Παραγ. (560.000+80.000)	640.000
+ Αρχικό απόθεμα (1500*80~)	+ 120.000
~(560.000+80.000)/8.000=80	
- Τελικό απόθεμα (500*80~)	- 40.000
Μερικό Αποτέλεσμα	720.000
= Μικτό κέρδος	360.000 (Α)
- Έξοδα εκμετάλλευσης	
Έξοδα πωλήσεων (80.000 + 80.000)	160.000 (Β)
= Καθαρό κέρδος (Α)-(Β)	200.000

Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης με Οριακή κοστολόγηση

Πωλήσεις (9.000μον. * 120 €)	1.080.000 (Α)
- Συνολικό Μεταβλητό Κόστος	
Μεταβλητό Κόστος Παραγωγής	560.000
+ Αρχικό απόθεμα (1500*70~)	+ 105.000
- Τελικό απόθεμα (500*70~)	- 35.000
Μεταβλητό Κόστος Πωληθέντων	<u>630.000</u>
Μεταβλητό Κόστος Πωλήσεων	<u>+ 80.000</u>
Μερικό Σύνολο	-710.000 (Β)
= Περιθώριο Συμμετοχής (Α)-(Β)	370.000 (Γ)
- Συνολικό Σταθερό Κόστος	
Σταθερό Κόστος Παραγωγής	80.000
Σταθερό Κόστος Πωλήσεων	80.000
Μερικό Σύνολο	-160.000 (Δ)
= Καθαρό Κέρδος (Γ)-(Δ)	210.000

Παράδειγμα Νο4

Έστω οι εξής πληροφορίες 4 ετών για την παραγωγή και τις πωλήσεις της Αλιάνα ΑΕ

- Τιμή πώλησης: 12 €
- Μεταβλητό κόστος παραγ. ανά μονάδα: 5 €
- Σταθερό κόστος παραγωγής: 24.000 €
- Σταθερά έξοδα πωλήσεων: 25.000 €

	10 έτος	20 έτος	30 έτος	40 έτος
παραγωγή	8.000	8.000	8.000	10.000
πωλήσεις	8.000	7.000	9.000	9.000

Να συνταχθεί η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης με τις δύο τεχνικές κοστολόγησης και για τα 4 έτη, λαμβάνοντας υπόψη ότι δεν υπάρχει αρχικό & τελικό απόθεμα ημικ/νων.

Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης Πλήρης κοστολόγηση

	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος
Πωλήσεις	96.000	84.000	108.000	108.000
- Κόστος πωληθέντων:				
Συνολικό Κόστος Παραγ.	64.000	64.000	64.000	74.000
+ Αρχικό απόθεμα	0	0	8.000	0
- Τελικό απόθεμα	0	- 8.000	0	-7.400
	-64.000	-56.000	-72.000	-66.600
= Μικτό κέρδος	32.000	28.000	36.000	41.400
- Έξοδα εκμετάλλευσης	-25.000	-25.000	-25.000	-25.000
Καθαρό Κέρδος	7.000	3.000	11.000	16.400

Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης με Οριακή κοστολόγηση

	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος
Πωλήσεις	96.000	84.000	108.000	108.000
- Μεταβλητό κόστος	-40.000	-35.000	-45.000	-45.000
Περιθώριο Συμβολής	56.000	49.000	63.000	63.000
- Συν. Σταθερό Κόστος				
Σταθ. Κόστος Παραγωγής	24.000	24.000	24.000	24.000
Σταθ. Κόστος Πωλήσεων	25.000	25.000	25.000	25.000
	-49.000	-49.000	-49.000	-49.000
Καθαρό Κέρδος	7.000	0.000	14.000	14.000

Σύγκριση

- Το περιθώριο συμμετοχής είναι πάντοτε μεγαλύτερο από το μικτό κέρδος.
- Αν παραγωγή = πωλήσεις, τότε ίδιο καθαρό κέρδος.
- Αν παραγωγή > πωλήσεις, τότε το καθαρό κέρδος με την πλήρη κοστολόγηση είναι μεγαλύτερο από αυτό με την οριακή.
- Αν παραγωγή < πωλήσεις, τότε το καθαρό κέρδος με την πλήρη κοστολόγηση είναι μικρότερο από αυτό της οριακής.
- Αν πωλήσεις 2 περιόδων μένουν σταθερές, αλλά έχουμε μεταβολή της παραγωγής, τότε το αποτέλεσμα με την οριακή κοστολόγηση μένει σταθερό.

Πλεονεκτήματα Οριακής Κοστολόγησης

- Είναι καταλληλότερη για σύνταξη εκθέσεων εσωτερικής πληροφόρησης.
- Καλύτερος προγραμματισμός μελλοντικής περιόδου, αφού τα σταθερά έξοδα αντιμετωπίζονται ως κόστος περιόδου.
- Η εμφάνιση ολόκληρου του ποσού του σταθερού κόστους δίνει καλύτερη εικόνα του μεγέθους του.
- Είναι απλούστερη, γιατί δε χρειάζεται να επιμεριστούν τα σταθερά κόστη στους επιμέρους φορείς κόστους.
- Το περιθώριο συμμετοχής δίνει καλύτερη εικόνα της κερδοφορίας καθενός προϊόντος.

Μειονεκτήματα Οριακής Κοστολόγησης

- Δύσκολος ο διαχωρισμός των κατηγοριών κόστους σε σταθερά κ σε μεταβλητά.
- Ο καθορισμός της τιμής, τουλάχιστον σε μακροχρόνια βάση, απαιτεί τη γνώση του πλήρους κ όχι μόνο του οριακού κόστους.
- Η επίσημη μορφή των καταστάσεων αποτελεσμάτων χρήσης απαιτεί τη χρήση της πλήρους κοστολόγησης.
- Η χρήση της οριακής κοστολόγησης και του περιθωρίου συμμετοχής δημιουργεί πολλές φορές την ψευδαίσθηση ότι το σταθερό κόστος δε σχετίζεται με τη διαδικασία της παραγωγής.

Εφαρμογές της Οριακής Κοστολόγησης

- Προσδιορισμός του σημείου εξίσωσης συνολικών εσόδων και συνολικού κόστους.
- Απόφαση για την αποδοχή ή όχι μιας ειδικής παραγγελίας.
- Επιλογή μεταξύ ιδιοπαραγωγής και αγοράς από εξωτερικό προμηθευτή.
- Απόφαση για τη συνέχιση ή κατάργηση ενός προϊόντος.
- Χορήγηση εκπτώσεων κ.α.

Παράδειγμα Νο4

Συνέχιση ή κατάργηση προϊόντος.

Μια επιχείρηση παράγει 3 προϊόντα. Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης έχει ως εξής:

	Προϊόν 1	Προϊόν 2	Προϊόν 3
Έσοδα	250.000	150.000	200.000
Μεταβλητό Κόστος	-163.000	130.500	132.500
Περ. Συμμετοχής	= 87.000	19.500	76.500
Σταθερό Κόστος	- 50.000	30.000	40.000
Κέρδος	= 37.000	(10.500)	27.500

Να εξεταστεί η περίπτωση κατάργησης του Προϊόντος 2, με δεδομένο ότι το σταθερό κόστος έχει επιμεριστεί βάσει των πωλήσεων.

4^η Θεματική Ενότητα

Αλυσίδα αξίας, ανάλυση παραγόντων κόστους και στρατηγική διαχείριση κόστους

Στόχοι Ενότητας

- Η ενότητα αυτή ασχολείται με δυο βασικές έννοιες των προσεγγίσεων ανάλυσης κόστους - την παραδοσιακή ανάλυση κόστους και την ανάλυση του στρατηγικού κόστους.
- Στο πλαίσιο των παραπάνω διενεργείται μεθοδολογική ανάλυση της έννοιας του Νεκρού Σημείου Πωλήσεων
- Κατανόηση του Περιθωρίου Ασφάλειας
- Κατάδειξη της διάρθρωσης του κόστους ως εκδήλωση στρατηγικής επιλογής για την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων στη θέση της αγοράς.
- Χρήση της έννοιας κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων (ABC) για την αξιολόγηση της στρατηγικής απόδοσης των αποθεμάτων.

Μέρος Α'

Νεκρό Σημείο

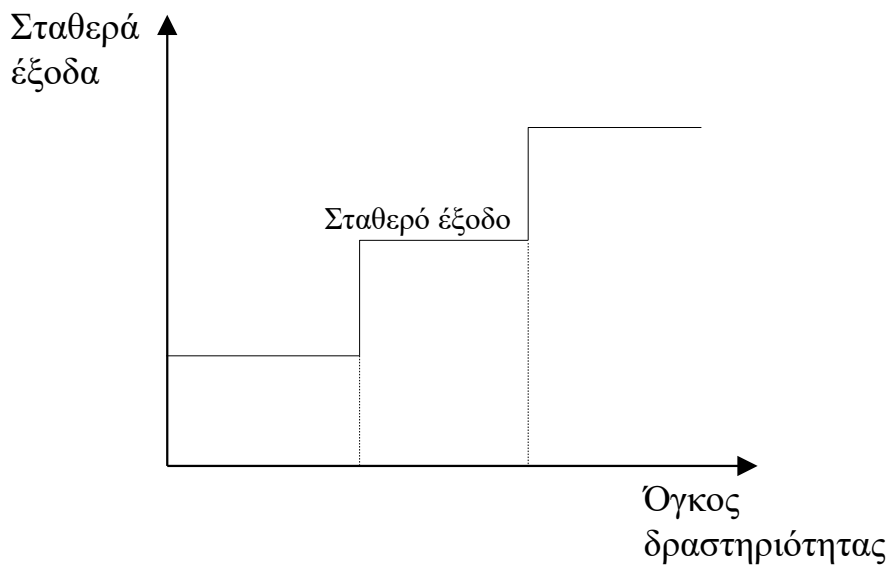
- Υπάρχει μια σχέση ανάμεσα στο **κόστος**, τον **όγκο** δραστηριότητας και το **κέρδος** που τα ανώτερα διοικητικά στελέχη πρέπει να γνωρίζουν για να ορίσουν της στόχους πώλησης των προϊόντων.
- Η ανάλυση νεκρού σημείου, είναι μια τεχνική η οποία χρησιμοποιείται για να καθοριστεί η **ποσότητα παραγωγής ή πωλήσεων** η οποία αντιστοιχεί σε **μηδενικό επίπεδο κερδών** πριν από τόκους και φόρους.
- Νεκρό σημείο (break-even point) ονομάζεται το επίπεδο δραστηριότητας της επιχείρησης, εκφρασμένο συνήθως σε μονάδες προϊόντος ή αξίας (πωλήσεις), όπου τα **έσοδα από πωλήσεις ισούνται με το σύνολο των εξόδων**.
- Εξετάζει της σχέσεις μεταξύ της **σύνθεσης** που έχει το **κόστος** της επιχείρησης, της **παραγόμενης** ποσότητας και των καθαρών λειτουργικών **κερδών** της.
- Χρησιμότητα Νεκρού Σημείου: Τιμολογιακή πολιτική, διαπραγματεύσεις εργασιακών συμβάσεων, σύνθεση κόστους, αποφάσεις χρηματοδότησης.

Νεκρό σημείο

Σταθερά έξοδα

- Έξοδα που δεν επηρεάζονται άμεσα από τον όγκο παραγωγής.
 - ✓ Τα έξοδα αποσβέσεων, τα γενικά έξοδα (ενοίκια, διοικητικά έξοδα), οι αποπληρωμές δανείων, κ.ά
- Τα σταθερά έξοδα αυξάνονται σταδιακά.

- ✓ Η αύξηση της παραγωγής απαιτεί νέες επενδύσεις, που αυτό σημαίνει αλλαγή της διάρθρωσης της εκμετάλλευσης της επιχείρησης.



Μεταβλητά έξοδα

- Έξοδα που μεταβάλλονται άμεσα με το επίπεδο δραστηριότητας της επιχείρησης, σε σχέση με τον αριθμό των παραγόμενων μονάδων.
- Τα μεταβλητά έξοδα συνδέονται λοιπόν άμεσα με την παραγωγή και την πώληση.

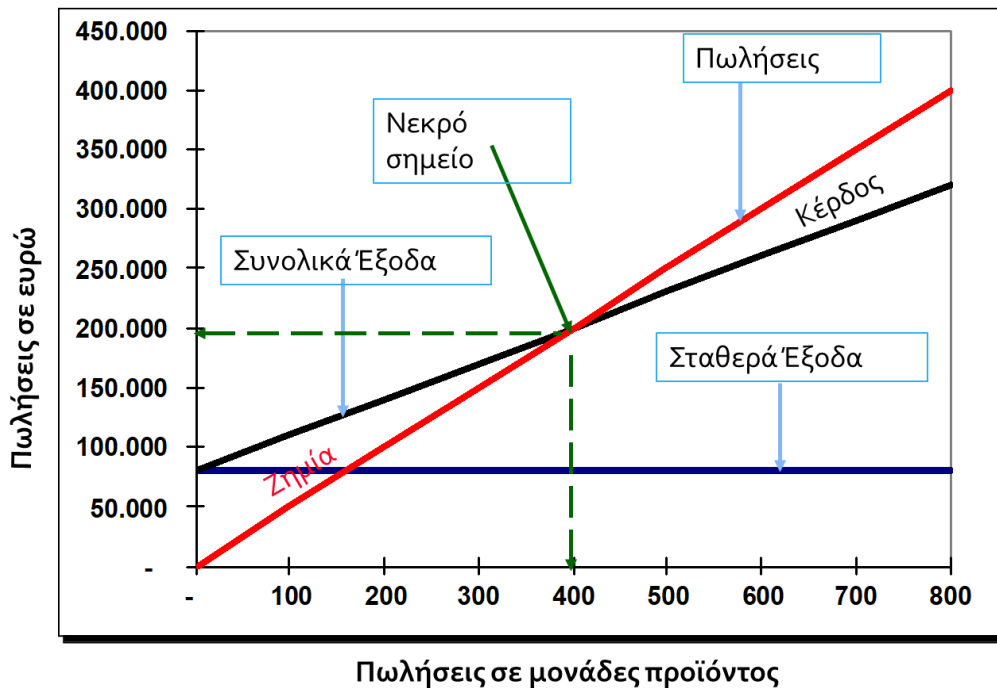
Παραδείγματα

- Πρώτες και βοηθητικές ύλες που αναλώνονται στην παραγωγή.
- Άμεσα εργατικά έξοδα.
- Έξοδα λειτουργίας και συντήρησης.
- Προμήθειες των πωλητών.

Βασικές υποθέσεις λειτουργίας του Νεκρού σημείου

- Η τιμές πώλησης των προϊόντων και οι τιμές των συντελεστών παραγωγής **δεν μεταβάλλονται** κατά την εξεταζόμενη περίοδο.
- Υπάρχει μόνο **ένα προϊόν** που παράγεται και πωλείται ή μια σταθερή **σύνθεση** των προϊόντων που παράγονται και πωλούνται.
- Οι **μέθοδοι** της παραγωγής και η παραγωγική δυναμικότητα της επιχείρησης δεν μεταβάλλονται.
- Το κόστος μπορεί να διαχωριστεί σε σταθερό και μεταβλητό.
- Ο μόνος παράγοντας που επηρεάζει το **μεταβλητό κόστος** είναι η ποσότητα των παραγόμενων προϊόντων.

Διάγραμμα Νεκρού Σημείου



Περιθώριο Συνεισφοράς

	Σύνολο	Ανά τεμαχ.
Πωλήσεις (500 TV)	250.000,00 €	500,00 €
Μείον: μεταβλητά εξ.	150.000,00 €	300,00 €
Περιθώριο συνεισφοράς	100.000,00 €	200,00 €
Μείον: σταθερά εξ.	80.000,00 €	
Κέρδος	20.000,00 €	

Περιθώριο συνεισφοράς (CM) είναι το ποσό που απομένει αφού αφαιρέσουμε τα μεταβλητά έξοδα από τις πωλήσεις. Θα χρησιμοποιηθεί για να καλύψει τα σταθερά έξοδα. Τυχόν υπόλοιπο αποτελεί κέρδος για την επιχείρηση.

Ανάλυση Περιθωρίου Συμμετοχής

- Το περιθώριο συμμετοχής βασίζεται στη διάρθρωση κόστους μιας επιχείρησης, δηλαδή του μεταβλητού και του σταθερού κόστους.
- Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, το μεταβλητό κόστος υπόκειται σε μεταβολή του όγκου πωλήσεων, αλλά το σταθερό κόστος δεν είναι ευαίσθητο στον όγκο πώλησης εντός ενός εύρους δραστηριότητας.
- Το σταθερό κόστος σε σύντομο χρονικό διάστημα δεν μπορεί να προσαρμοστεί

(έχει δεσμευτεί ή πραγματοποιηθεί ήδη) και ως εκ τούτου είναι άσχετο με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

- Με αυτόν τον τρόπο, ο τύπος κέρδους μιας επιχείρησης μπορεί να αναδιαρθρωθεί με τον ακόλουθο τρόπο:

$$(α) \text{ Κέρδος} = \text{Πωλήσεις} - \text{Μεταβλητό κόστος} - \text{Σταθερό κόστος}$$

Ανάλυση Περιθωρίου Συμμετοχής

- Το σταθερό κόστος μετατοπίζεται στην πλευρά του κέρδους και η εξίσωση αναδιατάσσεται ως ακολούθως:

$$(β) \text{ Ποσό πώλησης} - \text{Μεταβλητό κόστος} = \text{Κέρδος} + \text{Σταθερό κόστος}$$

- Αυτή είναι η εξίσωση του περιθωρίου συμμετοχής. Το περιθώριο συμμετοχής αναφέρεται στο υπόλοιπο ποσό πώλησης (τιμή πώλησης x ποσότητα μείον AVC x ποσότητα).
- Από την άλλη πλευρά, το περιθώριο συμμετοχής αποτελείται επίσης από σταθερό κόστος και κέρδος. Επομένως, το περιθώριο συμμετοχής έχει δύο ερμηνείες όπως αυτές παριστάνονται από τις εξισώσεις γ) και δ).
- Είναι στην πραγματικότητα δύο όψεις ενός νομίσματος:

$$γ) \text{ Περιθώριο συμμετοχής} = \text{Ποσό πώλησης} - \text{Μεταβλητό κόστος}$$

$$δ) \text{ Περιθώριο συμμετοχής} = \text{Κέρδος} + \text{Σταθερό κόστος}$$

Ανάλυση Περιθωρίου Συμμετοχής

Τι σημαίνουν οι παραπάνω εξισώσεις;

- Η εξίσωση γ) είναι η ποσότητα υπολείμματος του ποσού πώλησης μείον του μεταβλητού κόστους, ενώ η εξίσωση δ) είναι η κατανομή του ποσού υπολείμματος.
- Όσο μεγαλύτερες πωλήσεις έχει μια επιχείρηση στο ενεργητικό της, τόσο μεγαλύτερο υπόλειμμα μπορεί να κρατήσει η επιχείρηση για ανάκτηση σταθερού κόστους και κέρδος.
- Το περιθώριο συμμετοχής επεκτείνει τον ορισμό "κέρδος" σε ένα ευρύτερο πεδίο, δηλ. την ποσότητα υπολείμματος.
- Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το σταθερό κόστος είναι μη αναστρέψιμο και άσχετο με την απόφαση κοστολόγησης βραχυπρόθεσμα.
- Τα έσοδα μετά την καταβολή του μεταβλητού κόστους μετατρέπονται σε "κέρδη" για την ανάκτηση του σταθερού κόστους και των διαφυγόντων κερδών. Με γνώμονα αυτήν την ιδέα, η επιλογή βασίζεται στην παραδοχή της προσδοκίας της αγοράς (όγκος πώλησης) και η στρατηγική τιμών καθορίζεται από το πόσο ευαίσθητη είναι η ζήτηση για αύξηση του όγκου πωλήσεων.

Περιθώριο Συνεισφοράς

	Σύνολο	Ανά τεμαχ.
Πωλήσεις (500 TV)	250000	500,00 €
Μείον: μεταβλητά εξ.	150000	300,00 €
Περιθώριο συνεισφοράς	100000	200,00 €
Μείον: σταθερά εξ.	80000	
Κέρδος	20000	

Κάθε επιπλέον τηλεόραση που πουλάει η επιχείρηση, θα αποφέρει επιπλέον 200€, τα οποία θα χρησιμοποιηθούν για να καλύψει τα σταθερά έξοδα.

Περιθώριο Συνεισφοράς

	Σύνολο	Ανά τεμαχ.
Πωλήσεις (500 TV)	250000	500,00 €
Μείον: μεταβλητά εξ.	150000	300,00 €
Περιθώριο συνεισφοράς	100000	200,00 €
Μείον: σταθερά εξ.	80000	
Κέρδος	20000	

Το περιθώριο συνεισφοράς της επιχείρησης θα πρέπει να ανέρχεται κατ' ελάχιστο σε €80000 προκειμένου να μην έχει ζημίες

Περιθώριο Συνεισφοράς

	Σύνολο	Ανά τεμαχ.
Πωλήσεις (400 TV)	200000	500,00 €
Μείον: μεταβλητά εξ.	120000	300,00 €
Περιθώριο συνεισφοράς	80000	200,00 €
Μείον: σταθερά εξ.	80000	
Κέρδος	0	

Εαν η επιχείρηση πουλήσει 400 τηλεοράσεις, τότε δεν έχει ούτε κέρδος, ούτε ζημία και άρα βρίσκεται στο Νεκρό Σημείο.

Περιθώριο Συνεισφοράς

	Σύνολο	Ανά τεμαχ.
Πωλήσεις (401 TV)	200500	€ 500,00
Μείον: μεταβλητά εξ.	120300	€ 300,00
Περιθώριο συνεισφοράς	80200	€ 200,00
Μείον: σταθερά εξ.	80000	
Κέρδος	200	

Για κάθε επιπλέον τηλεόραση πάνω από τα 400, η επιχείρηση θα αυξάνει τα κέρδη κατά €200 ανά τεμάχιο

Δείκτης περιθωρίου συνεισφοράς =

Περιθώριο συνεισφοράς ανά μονάδα / Τιμή Πώλησης ανά μονάδα = $200/500 = 40\%$

Σταθερά έξοδα και όγκος πωλήσεων

- Η επιχείρηση πουλάει 500 τηλεοράσεις ανά μήνα. Ο μάνατζερ πωλήσεων πιστεύει ότι μια αύξηση στα έξοδα διαφήμισης κατά €10000 το μήνα, θα αυξήσει τις πωλήσεις σε 540 τεμάχια ανά μήνα.
- Θα πρέπει η διοίκηση να εγκρίνει την αύξηση στον προϋπολογισμό για τα έξοδα διαφήμισης;

Εναλλακτική λύση

Μεταβολή στο περιθώριο συνεισφοράς (40 τεμ. * €200) = €8000
- Μεταβολή στα σταθερά έξοδα = € 10000
Μεταβολή στα κέρδη = - € 2000

€80000 + €10000 για διαφήμιση = €90000

	Πωλήσεις (500 τεμ.)	Προβλεπόμενες πωλ. (540 τεμ)
Πωλήσεις	250000	270000
Μείον: Μεταβλητά εξ.	150000	162000
Περιθώριο συνεισφοράς	100000	108000
Μείον: Σταθερά εξ.	80000	90000
Κέρδος	20000	18000

Τα κέρδη μειώθηκαν από €20000 σε €18000

Εναλλακτική Λύση

Μεταβολή στο περιθώριο συνεισφοράς (40 τεμ. * €200) = €8000
- Μεταβολή στα σταθερά έξοδα = € 10000
Μεταβολή στα κέρδη = - € 2000

Νεκρό σημείο

Δεδομένα υπολογισμού

- P = Τιμή πώλησης ανά μονάδα
- V = Μεταβλητό κόστος ανά μονάδα
- FC = Σταθερά έξοδα (Fixed costs)
- Q = αριθμός παραγόμενων/πωλούμενων μονάδων

Επίσης, έχουμε:

- VC = Συνολικά μεταβλητά έξοδα (Variable Costs) = $V * Q$
- TR = Συνολικά Έσοδα πωλήσεων (Total Revenue) = $P * Q$
- TC = Συνολικά έξοδα = Συνολικά Μεταβλητά Έξοδα + Σταθερά έξοδα

Νεκρό σημείο σε ποσότητα (μονάδες)

Στο νεκρό σημείο, οι πωλήσεις είναι ίσες με το άθροισμα των σταθερών και μεταβλητών εξόδων

$$TR = TC$$

$$TR = FC + VC$$

$$PQ = FC + VQ$$

$$Q(P - V) = FC$$

Επομένως στο νεκρό σημείο, ο αριθμός των παραγόμενων μονάδων (Q^*)

$$Q^* = FC / (P - V)$$

ή

$$B/E = \text{Σταθερά έξοδα} / \text{Περιθώριο συνεισφοράς κατά μονάδα προϊόντος}$$

Νεκρό σημείο και επίτευξη συγκεκριμένου στόχου ως προς τα κέρδη

Αν επιθυμούμε να πραγματοποιήσουμε ένα ορισμένο ποσό κέρδους, τότε ο προσδιορισμός του όγκου παραγωγής (και πωλήσεων) θα είναι:

$$Q^* = (\text{Σταθερά έξοδα} + \text{Κέρδος}) / \text{Περιθώριο συνεισφοράς κατά μονάδα προϊόντος} = (FC + \Pi) / (P - V)$$

Παράδειγμα Α

Χρησιμοποιώντας τα δεδομένα από τα προηγούμενα παραδείγματα, έχουμε τιμή πώλησης ανά μονάδα = €500, μεταβλητό κόστος ανά μονάδα = €300, Σταθερά έξοδα = €80.000

Συνεπώς, έχουμε:

$$\text{Συνολικές Πωλήσεις} = \text{Συνολικό Μεταβλητό Κόστος} + \text{Συνολικό Σταθερό Κόστος} + \text{Κέρδος} \Rightarrow \mathbf{€500Q = €300Q + €80.000 + €0}$$

Λύνοντας ως προς Q , έχουμε $Q=400$ μονάδες.

Διαφορετικά εφαρμόζουμε απ' ευθείας τον τύπο $Q^* = €80.000 / (€500 - €300) = 400$

μονάδες.

Χρησιμοποιώντας τα δεδομένα από τα προηγούμενα παραδείγματα, έχουμε τιμή πώλησης ανά μονάδα = 500, μεταβλητό κόστος ανά μονάδα = 300, Σταθερά έξοδα = € 80.000

Έστω ότι θέλουμε να έχουμε κέρδη €100.000

Συνεπώς, έχουμε:

Συνολικές Πωλήσεις = Συνολικό Μεταβλητό Κόστος + Συνολικό Σταθερό Κόστος + Κέρδος => €500Q = €300Q + €80.000 + €100.000

Λύνοντας ως προς Q, έχουμε Q=900 μονάδες.

Διαφορετικά εφαρμόζουμε απ' ευθείας τον τύπο $Q^* = (80.000 + 100.000) / (500 - 300) = 900$

Νεκρό σημείο σε αξία

- Νεκρό σημείο σε αξία = Σταθερά έξοδα / Δείκτης περιθωρίου συνεισφοράς
- Πωλήσεις αναγκαίες για επιθυμητό ποσό κέρδους = (Σταθερά έξοδα + Επιθυμητό κέρδος) / Δείκτης περιθωρίου συνεισφοράς

Για 500 μονάδες παραγωγής, έχουμε:

- Δείκτης περιθωρίου συνεισφοράς = Περιθώριο συνεισφοράς / Τιμή πώλησης = $200 / 500 = 0,40$

Συνεπώς:

- Νεκρό σημείο σε αξία = $€80000 / 0,40 = €200.000$
- Πωλήσεις αναγκαίες για επιθυμητό ποσό κέρδους = $(€80.000 + €100.000) / 0,40 = €450.000$

Οι πωλήσεις (πραγματικές ή προβλεπόμενες) πάνω από το N/Σ.

Ή διαφορετικά, το μέγεθος κατά το οποίο μπορεί να μειωθούν οι πωλήσεις προτού η επιχείρηση αρχίσει να έχει ζημίες

Περιθώριο ασφαλείας = Συνολικές πωλήσεις - Πωλήσεις στο N/Σ

Το νεκρό σημείο (σε αξία) της εταιρείας που εξετάζουμε είναι €200.000. Εάν οι πραγματικές πωλήσεις ανέρχονται σε €250.000, τότε το περιθώριο ασφαλείας είναι €50.000 ή 100 τεμάχια.

	Νεκρό σημείο 400 τεμάχια	Πραγματικές Πωλήσεις 500 τεμάχια
Πωλήσεις	200000	250000
Μείον: μεταβλητά έξοδα	120000	150000
Περιθώριο συνεισφοράς	80000	100000
Μείον: σταθερά έξοδα	80000	80000
Κέρδη	0	20000

Το περιθώριο ασφαλείας στο παράδειγμα μας, ανέρχεται σε 20% των πωλήσεων (€50.000 ÷ €250.000)

Λειτουργική μόχλευση (Operating Leverage)

- Λειτουργική μόχλευση λέγεται η **αντικατάσταση** μεθόδων παραγωγής **μεταβλητού** κόστους με μεθόδους **σταθερού** κόστους, με σκοπό διάφορες **μεταβολές στις πωλήσεις** να οδηγούν σε μεγαλύτερες μεταβολές στα **καθαρά λειτουργικά κέρδη** μιας επιχείρησης.
- Εάν ένα **μεγάλο ποσοστό του συνολικού κόστους** μιας επιχείρησης είναι σταθερό τότε η επιχείρηση έχει ένα **υψηλό βαθμό** λειτουργικής μόχλευσης.
- Ένας μεγάλος βαθμός λειτουργικής μόχλευσης σημαίνει ότι, όταν όλα τα άλλα παραμένουν σταθερά μια σχετικά **μικρή μεταβολή των πωλήσεων** έχει ως αποτέλεσμα μια **μεγάλη μεταβολή στα καθαρά** λειτουργικά κέρδη πριν από τόκους και φόρους (EBIT).

Βαθμός λειτουργικής μόχλευσης

Βαθμός λειτουργικής μόχλευσης = Περιθώριο συνεισφοράς / Καθαρά κέρδη

	Πωλήσεις 500 τεμ.
Πωλήσεις	250000
Μείον: Μεταβλητά έξοδα	150000
Περιθώριο συνεισφοράς	100000
Μείον: Σταθερά έξοδα	80000
Καθαρά κέρδη	20000

Βαθμός λειτουργικής μόχλευσης = 100.000/ 20.000 = 5

Τι σημαίνει αυτό;

Απάντηση: Εάν οι πωλήσεις αυξηθούν κατά 10%, τότε τα κέρδη θα αυξηθούν κατά 50%.

Ποσοστιαία αύξηση πωλήσεων	10%
Βαθμός λειτουργ. Μόχλευσης ×	5
Ποσοστιαία αύξηση κερδών	50%

Απόδειξη

	Τωρινό επίπεδο πωλήσεων (500)	Νέο επίπεδο πωλήσεων (550)
Πωλήσεις	250000	275000
Μείον: μεταβλητά έξοδα	150000	165000
Περιθώριο συνεισφοράς	100000	110000
Μείον: σταθερά έξοδα	80000	80000
Καθαρό κέρδος	20000	30000

10% αύξηση στις πωλήσεις από
€250.000 σε €275.000 . . .

. . . Οδήγησε σε 50% αύξηση στα
κέρδη από €20.000 σε €30.000.

Περίπτωση με 2 προϊόντα

Περιγραφή	Τιμή	Μεταβλητό κόστος	Περιθώριο συνεισφοράς ανα μονάδα	Σύνολο τεμαχίων
TV TRAD	500,00 €	300,00 €	200,00 €	500
TV-LCD	1.000	450	550	300
Σύνολο				800

Περιγραφή	Σύνολο τεμαχίων	% Συνόλου
TRAD	500	62.5% (500 ÷ 800)
LCD	300	37.5% (300 ÷ 800)
Total sold	800	100.0%

Σταθμισμένο περιθώριο

Περιγραφή	Περιθώριο συνεισφοράς	% Συνόλου	Σταθμισμένο περιθώριο
TRAD	200,00 €	63%	125,00 €
LCD	550	37,5%	206
Σταθμισμένο περιθώριο - σύνολο			331,25 €

€200 × 62.5%

$$\begin{aligned}
 \text{N.}\Sigma &= \frac{\text{Σταθερά έξοδα}}{\text{Ανα μονάδα σταθμισμένο περιθώριο συνεισφοράς}} \\
 \text{N.}\Sigma &= \frac{€170.000}{€331,25} \\
 \text{N.}\Sigma &= 513 \text{ τεμάχια (σύνολο)}
 \end{aligned}$$

Τα σταθερά έξοδα αυξήθηκαν από €80,000 σε €170.000 λόγω της απαιτούμενης επέκτασης για την παραγωγή – πώληση 2 προϊόντων

Περίπτωση με 2 προϊόντα

N/Σ - σύνολο πωλήσεων	Περιγραφή	% Πωλήσε ων	Πωλήσεις ανά προϊόν
513	STAND	62.5%	321
	LCD	37.5%	192
	Total units		513

Το Ν.Σ. των 513 τεμαχίων ισχύει μόνο στην περίπτωση που τα μερίδια πωλήσεων είναι 62,5% and 37,5%.

Παραδείγματα

Παράδειγμα Νο1

Η επιχείρηση ALPHA κατασκευάζει και πουλάει μηχανές. Η τιμή πώλησης είναι € 1.600 ανά μηχανή. Το μεταβλητό κόστος είναι € 400 ανά μηχανή. Τα σταθερά έξοδα είναι €2.520.000.

Ζητείται

Να υπολογισθεί το νεκρό σημείο σε ποσότητα και αξία.

Υπόδειξη

(A) σε ποσότητα

Το περιθώριο πάνω στο μεταβλητό κόστος είναι ίσο με:

$$1.600 - 400 = 1.200$$

Ο αριθμός των φωτογραφικών μηχανών που πρέπει να πωληθούν για να φθάσει η επιχείρηση το σημείο της ισορροπίας ή το νεκρό σημείο (κέρδος = ζημία) είναι:

$$Q = \frac{2.520.000}{1.200} = 2.100 \text{ μονάδες}$$

σε αξία (υπολογισμός του “οριακού” ποσού πωλήσεων)

Το ποσοστό του περιθωρίου πάνω στο μεταβλητό κόστος

$$= \frac{1.600 - 400}{1.600} = 0,75$$

Το ποσό των πωλήσεων για να φθάσει η επιχείρηση στο νεκρό σημείο είναι:

$$S^* = \frac{2.520.000}{0,75} = 3.360.000\text{€}$$

Παράδειγμα Νο2

Η επιχείρηση ΩΜΕΓΑ λειτουργεί με σταθερά έξοδα €50.000.000 και μεταβλητά έξοδα €170 / μονάδα. Παράγει 300.000 μονάδες προϊόντος και επιτυγχάνει πωλήσεις €75.000.000. Το διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης ΩΜΕΓΑ σας ζητάει:

1. Ποιο είναι το ελάχιστο όριο παραγγελίας που πρέπει να αναλάβει η επιχείρηση για να φθάσει στο Νεκρό Σημείο;
2. Ποιος είναι ο αριθμός των μονάδων παραγωγής όταν τα κέρδη της επιχείρησης είναι 4.000.000;
3. (α) Η εταιρεία εξετάζει την ανάληψη μιας πρόσθετης παραγγελίας 300.000 μονάδων, για την οποία η τιμή πώλησης των πρόσθετων μονάδων είναι 10% χαμηλότερη, η τιμή των μεταβλητών εξόδων των πρόσθετων μονάδων είναι 10% υψηλότερη και δεν υπάρχει επιπρόσθετη επιβάρυνση των σταθερών εξόδων. Θα συνιστούσατε στο διοικητικό συμβούλιο να συνεχίσει την λειτουργία της επιχείρησης σε αυτά τα επίπεδα παραγωγής;
- (β) Έστω ότι το διοικητικό συμβούλιο έχει αποφασίσει ότι θα η εταιρεία θα συνεχίσει την λειτουργία της, προσδοκώντας σε αύξηση των μελλοντικών πωλήσεων και εξετάζει

απλά αν θα αναλάβει την πρόσθετη παραγγελία ως μεμονωμένο γεγονός. Θα άλλαζε αυτό την πρότασή σας;

Ζητούνται

1. Ποιο είναι το **ελάχιστο όριο παραγγελίας** που πρέπει να αναλάβει η επιχείρηση για να φθάσει στο Νεκρό Σημείο;
2. Ποιος είναι ο αριθμός των μονάδων παραγωγής όταν τα κέρδη της επιχείρησης είναι 4.000.000€;
3. (α) Από την πώληση των πρώτων 300.000 μονάδων τα συνολικά έσοδα της επιχείρησης ΩΜΕΓΑ είναι $E_1 = 75.000.000$. Να υπολογισθούν ποια θα είναι τα επιπλέον έσοδα από την ανάληψη της παραγγελίας των 300.000 πρόσθετων μονάδων (E_2), και ύστερα να συγκριθούν τα συνολικά έσοδα από την πώληση των 600.000 μονάδων με το σύνολο των δαπανών τις οποίες πραγματοποίησε η επιχείρηση για την παραγωγή των 600.000 μονάδων.

(β) Δεδομένου ότι η εταιρεία έχει αποφασίσει ότι θα συνεχίσει την λειτουργία της παρά τις ζημιές που καταγράφει στα τωρινά επίπεδα κανονικής παραγωγής (δηλαδή τις πρώτες 300.000 τεμάχια), θα εξετάσουμε την πρόσθετη παραγγελία (επιπλέον 300.000 τεμάχια με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά) ως ένα μεμονωμένο γεγονός.

Υπόδειξη

Ερ.1

Αρκεί να βρεθεί ο αριθμός των παραγόμενων μονάδων που αντιστοιχεί στο νεκρό σημείο της επιχείρησης.

Η τιμή πώλησης P είναι άγνωστη. Υπάρχει όμως ως δεδομένο ότι κατά την πώληση 300.000 μονάδων τα έσοδα ανέρχονται σε €75.000.000

Επομένως: $P = 75.000.000 / 300.000 = 250$ ευρώ ανά μονάδα

$Q^* = FC / (P - V) = 50.000.000 / (250 - 170) = 625.000$ μονάδες

Ερ.2

Q για κέρδη = $(FC + \Pi) / (P - V) = (50.000.000 + 4.000.000) / (250 - 170) = 675.000$ μονάδες

Ερ.3 (α)

$$\left. \begin{aligned} E_2 &= P_2 Q \\ P_2 &= 250(1 - 10\%) = 225 \text{ ευρώ/μονάδα} \\ Q &= 300.000 \end{aligned} \right\}$$

=>

$$E_2 = \text{€ } 67.500.000$$

$$\text{και } E_1 + E_2 = 75.000.000 + 67.500.000 = 142.500.000$$

$$\begin{aligned} \Sigma E_i &= \Sigma + \mu_{k1}\Pi + \mu_{k2}\Pi = 50.000.000 + (170 * 300.000) + (187 * 300.000) = \\ &= 50.000.000 + 51.000.000 + 56.100.000 = \\ &= 157.100.000\text{€} \end{aligned}$$

Τα συνολικά έξοδα ξεπερνούν τα συνολικά έσοδα. Συνεπώς, αν η εταιρεία παράγει 600.000 μονάδες με τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (τιμή πώλησης, μεταβλητό κόστος ανά μονάδα, κτλ) τότε δεν μπορεί να καλύψει τα έξοδα της (έχει ζημίες), το οποίο σημαίνει ότι πιθανότατα δεν μπορεί να αναλάβει ούτε την πρόσθετη παραγγελία.

Ερ.3 (β)

Από την στιγμή που τα σταθερά κόστη δεν αλλάζουν, η πρόσθετη παραγγελία θα έχει επιπλέον επιβάρυνση, μόνο όσον αφορά το μεταβλητό κόστος

$$\text{Άρα: Επιπλέον επιβάρυνση} = 187 \text{ ευρώ} * 300.000 \text{ τεμάχια} = 56.100.000 \text{ ευρώ}$$

$$\text{Θα έχουμε επίσης: Επιπλέον έσοδα} = 225 \text{ ευρώ} * 300.000 \text{ τεμάχια} = 67.500.000 \text{ ευρώ}$$

Συνεπώς, δεδομένου του ότι η εταιρεία έτσι κι αλλιώς θα παράγει τις πρώτες 300.000 μονάδες στα πλαίσια της κανονικής της παραγωγής, εάν αναλάβει την πρόσθετη παραγγελία, αυτή θα της αποφέρει ένα κέρδος 11.400.000 ευρώ (=67.500.000 - 56.100.000) το οποίο θα της επιτρέψει να μειώσει την ζημιά της από -26.000.000 ευρώ (75.000.000 - 50.000.000 - 51.000.000€, όπως προκύπτει από τις 300.000 μονάδες κανονικής παραγωγής) σε -14.600.000 ευρώ (=142.500.000 - 157.100.000, όπως προκύπτει από τις 300 μονάδες κανονικής παραγωγής και τις 300.000 πρόσθετη παραγγελία).

Συνεπώς, στην περίπτωση αυτή η εταιρεία θα πρέπει να αποδεχτεί την πρόσθετη παραγγελία.

Μέρος Β'

Ανάλυση Κόστους

- Η παραδοσιακή ανάλυση κόστους ξεκινά από την ταξινόμηση κόστους. Δύο σημαντικές προσεγγίσεις αφορούν στη λειτουργική χρήση και τη συμπεριφορά

κόστους.

- Η λειτουργική προσέγγιση κατανέμει το κόστος και τις δαπάνες ανάλογα με τις συγκεκριμένες λειτουργικές χρήσεις.
- Για παράδειγμα, τα υλικά, το εργατικό δυναμικό και ο εξοπλισμός για την παραγωγή θεωρούνται ως υλικό κόστος, κόστος εργασίας και γενικά έξοδα εργοστασίου (δηλ. τέλη απόσβεσης για τον εξοπλισμό) που κατανέμονται σε μονάδες προϊόντων.
- Το κόστος προσωπικού, τα διοικητικά έξοδα, τα έξοδα πωλήσεων και διαφήμισης ή τα έξοδα έρευνας & ανάπτυξης ταξινομούνται ως έξοδα στις αντίστοιχες λειτουργικές τους χρήσεις.
- Η λειτουργική προσέγγιση υπογραμμίζει πού δαπανάται αυτό το κόστος/δαπάνες και όχι πώς αυτό το κόστος/δαπάνες σχετίζονται με τη δραστηριότητα.
- Η λειτουργική προσέγγιση είναι ισχυρή για τη διευκρίνιση της κατανομής των πόρων, ιδιαίτερα του τρόπου δαπάνης αυτών των πόρων για το μοντέλο λειτουργίας μιας επιχείρησης. Ωστόσο, η λειτουργική προσέγγιση είναι ανεπαρκής ως προς τον σκοπό της σχέσης κόστους/δαπανών με τα επίπεδα παραγωγής.

Ανάλυση Κόστους

- Η συμπεριφορά κόστους μιας επιχείρησης καθορίζει την κλίμακα των δραστηριοτήτων και την ικανότητα μιας επιχείρησης να ελέγχει το κόστος, την καθορισμένη τιμή, να συμβάλλει στα κέρδη και, συνεπώς, να καταγράφει το μερίδιο στην αγορά.
- Η διάρθρωση του κόστους (δηλ. το μεταβλητό έναντι του σταθερού κόστους) μιας επιχείρησης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στις παραπάνω επιχειρηματικές αποφάσεις και την οικονομική απόδοση.
- Ωστόσο, η προσέγγιση συμπεριφοράς κόστους υπογραμμίζει τον όγκο (πώληση ή παραγωγή) της επιχείρησης, αλλά δεν συνδέει το κόστος από στρατηγική άποψη.
- Ανάλυση Στρατηγικού Κόστους
- Η ανάλυση του στρατηγικού κόστους αναλύει το κόστος από τη θέση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης και υπογραμμίζει τη σημασία της χρήσης των πληροφοριών κόστους στη στρατηγική ανάλυση θέσης.
- Η διάρθρωση του κόστους είναι μια εκδήλωση στρατηγικής επιλογής των οδηγών κόστους.
- Η επιλογή της διάρθρωσης κόστους συνεπάγεται μια βαθιά επίδραση στην ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης, η οποία περιλαμβάνει τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές εκτιμήσεις.
- Η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων (ABC) είναι μια άλλη εμπνευσμένη ιδέα. Πρόκειται για μια μέθοδο κατανομής κόστους που χρησιμοποιεί πολλαπλά κλειδιά κατανομής για την κατανομή των έμμεσων και κοινών εξόδων μιας

επιχείρησης από τους οδηγούς δραστηριότητας - τις δραστηριότητες που αποδίδουν στην εμφάνιση κόστους/δαπανών.

- Η μέθοδος ABC βελτιώνει την ακρίβεια στην κατανομή κόστους στα προϊόντα. Επιπλέον, η ABC οδήγησε στην ανάπτυξη διοίκησης βάσει δραστηριοτήτων (ABM), η οποία εφαρμόζει την έννοια του οδηγού δραστηριότητας σε μια ευρύτερη περιοχή, συμπεριλαμβανομένων των μονάδων οργάνωσης.

Διάρθρωση Κόστους

- Μια επιχείρηση με διάρθρωση υψηλού σταθερού κόστους σημαίνει ότι η επιχείρηση είναι λιγότερο ευέλικτη όσον αφορά στη μείωση του κόστους όταν μειώνεται η πώληση (δηλ. πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα), εκθέτοντας έτσι σε υψηλό λειτουργικό κίνδυνο και αυξάνοντας το δυναμικό απώλειας.
- Αντίθετα, μια επιχείρηση με διάρθρωση χαμηλού σταθερού κόστους μπορεί να είναι ευέλικτη στην προσαρμογή του κόστους (μπορεί να μειώσει εύκολα το κόστος).
- Ωστόσο, το μειονέκτημα είναι η έλλειψη οικονομίας κλίμακας και η αργή ανταπόκριση στην αναπτυσσόμενη αγορά λόγω έλλειψης παραγωγικής ικανότητας.
- Μπορεί να είναι μια απώλεια ευκαιρίας στην αγορά. Η διάρθρωση χαμηλού σταθερού κόστους περιορίζει επίσης τη δυνατότητα προσαρμογής του επιπέδου τιμών, έναν ισχυρό βασικό οδηγό πώλησης για την επέκταση της αγοράς.
- Οι εταιρείες χαμηλού σταθερού κόστους είναι βέβαιο ότι θα βρίσκονται σε μια μικρή εξειδικευμένη αγορά (ή εστιακή αγορά), η οποία θέτει περιορισμούς στη στρατηγική επιλογή.

Διάρθρωση Κόστους

- Μια επιχείρηση με διάρθρωση υψηλού σταθερού κόστους συνεπάγεται ότι διαθέτει μεγαλύτερη λειτουργική ικανότητα ενόψει της επέκτασης της αγοράς.
- Χτίζει την ικανότητα για μελλοντική επέκταση και προετοιμάζεται να ανταγωνιστεί στις σφοδρές συνθήκες της αγοράς.
- Δημιουργεί λειτουργικούς χώρους αποθήκευσης και επιτρέπει την πτώση της τιμής για την ενίσχυση της επέκτασης.
- Η επιχείρηση διαθέτει εξοπλισμό για την παραγωγή και την πώληση περισσότερων καταστημάτων πώλησης και μεγάλων διαφημιστικών προϋπολογισμών για την πώληση των δικών της προϊόντων.
- Με μεγάλη απόδοση πώλησης, η επιχείρηση μπορεί να μειώσει το σταθερό κόστος ανά μονάδα.

Παράδειγμα Β

Ο πίνακας που ακολουθεί δείχνει πώς η διάρθρωση του κόστους των επιχειρήσεων

επηρεάζει την ανταγωνιστική θέση τους

Ποσότητα σε χιλ.κομμάτια	FC Σε χιλ. €	AVC (a) €	TC Σε χιλ. €	AFC (b) €	ATC (α) + (β)
Επιχείρηση με υψηλό σταθερό κόστος					
1	400	100	500	400	500
2	400	100	600	200	300
3	400	100	700	133,3	233,3
4	400	100	800	100	200
5	400	100	900	80	180
Επιχείρηση με χαμηλό σταθερό κόστος					
1	300	200	500	300	500
2	300	200	700	150	350
3	300	200	900	100	300
4	300	200	1100	75	275
5	300	200	1300	60	260

- Στον προηγούμενο Πίνακα, τόσο οι εταιρείες υψηλού σταθερού κόστους όσο και οι εταιρείες χαμηλού σταθερού κόστους έχουν το ίδιο **Συνολικό Κόστος (TC)** ύψους 500.000 € σε ποσότητα πώλησης 1000 μονάδων.
- Η διαφορά είναι ότι μία επιχείρηση έχει υψηλό προκαθορισμένο **Σταθερό Κόστος (FC)** 400.000 €, ενώ η άλλη εταιρεία έχει χαμηλό **Σταθερό Κόστος** 300.000 €.
- Αυτό σημαίνει ότι η εταιρεία υψηλού σταθερού κόστους έχει χαμηλότερο μεταβλητό κόστος (AVC) ύψους 100 € ανά μονάδα, ενώ η εταιρεία χαμηλού σταθερού κόστους έχει υψηλότερο μεταβλητό κόστος 200 € ανά μονάδα.
- Το Συνολικό Κόστος για την επιχείρηση υψηλού σταθερού κόστους αυξάνεται βραδύτερα από την εταιρεία χαμηλού σταθερού κόστους καθώς αυξάνεται η παραγωγή.
- Ως αποτέλεσμα, το **Μέσο Συνολικό Κόστος ανά μονάδα (ATC)** παραγωγής μειώνεται ταχύτερα στην επιχείρηση υψηλού σταθερού κόστους από ό,τι στην επιχείρηση χαμηλού σταθερού κόστους.

Παράδειγμα Β

- Αν συγκρίνουμε τα επίπεδα πωλήσεων σε 1.000 και 5.000 μονάδες, το κόστος ATC είναι 500 € και για τις δύο εταιρείες σε επίπεδο πώλησης 1.000 μονάδων.
- Σε επίπεδο πώλησης 5.000 μονάδων, το κόστος ATC για την εταιρεία υψηλού σταθερού κόστους είναι 180 € σε σύγκριση με το χαμηλό σταθερό κόστος των 260 €, γεγονός που δημιουργεί μια διαφορά κόστους 80 € ανά μονάδα.
- Το παράδειγμα διαφωτίζει ένα σημαντικό σημείο για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους μιας επιχείρησης **με υψηλό σταθερό κόστος κατά την επέκταση της αγοράς - αξιοποιώντας τις οικονομίες κλίμακας.**

Εν ολίγοις, οι επιπτώσεις στη διάρθρωση του κόστους:

- Ο περιορισμός μιας επιχείρησης βραχυπρόθεσμα, καθώς οι στρατηγικές κοστολόγησης ή πώλησης υπόκεινται σε μεταβλητότητα κόστους σε επίπεδο παραγωγής.
- Οι επιχειρήσεις επιλέγουν τη βέλτιστη διάρθρωσή τους με γνώμονα τα συγκριτικά πλεονεκτήματά τους στην ανταγωνιστική αγορά.
- Απώλεια ευελιξίας στην προσαρμογή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και αυξάνει τον λειτουργικό κίνδυνο (δηλ. το υψηλό μη ανακτήσιμο κόστος).
- Μια επιχείρηση υψηλού σταθερού κόστους είναι πιο δυναμική στη στρατηγική τιμών, σύμφωνα με τα προβλεπόμενα μερίδια αγοράς.
- Υπάρχει μια στρατηγική επιλογή για μια επιχείρηση στη διάρθρωση του κόστους της, σε σχέση με τις συγκεκριμένες προσδοκίες της αγοράς (όσον αφορά στις σταθερές επενδύσεις).

Ακολουθεί αναλυτικό παράδειγμα Νο3

Παράδειγμα Νο3

Στον Πίνακα 1 παραπάνω, υποθέτουμε μια τιμή πώλησης 500 δολαρίων ανά μονάδα.

Πίνακας 1 Εταιρείες υψηλού σταθερού κόστους και χαμηλού σταθερού κόστους

Ποσότητα χιλ.κουιά	FC Σε χιλ. €	AVC (a) €	TC Σε χιλ. €	AFC (b) €	A (a) +
-----------------------	-----------------	--------------	-----------------	--------------	------------

Επιχείρηση με υψηλό σταθερό κόστος

1	400	100	500	400.0	500.0
2	400	100	600	200.0	300.0
3	400	100	700	133.3	233.3
4	400	100	800	100.0	200.0
5	400	100	900	80.0	180.0

Επιχείρηση με χαμηλό σταθερό κόστος

1	300	200	500	300.0	500.0
2	300	200	700	150.0	350.0
3	300	200	900	100	300.0
4	300	200	1100	75.0	275.0
5	300	200	1300	60.0	260.0

Ερώτημα

Ποια τα περιθώρια κέρδους για ποσότητες πώλησης 1000 και 5000 μονάδων, για τις επιχειρήσεις υψηλού σταθερού κόστους και τις επιχειρήσεις χαμηλού σταθερού κόστους;

Υπόδειξη

Για τις επιχειρήσεις υψηλού σταθερού κόστους και τις επιχειρήσεις χαμηλού σταθερού κόστους, τα περιθώρια κέρδους για την ποσότητα πώλησης σε 1000 και 5000 μονάδες εμφανίζονται ως εξής:

Περιθώριο συμμετοχής του επιπέδου πώλησης σε 1.000 μονάδες για επιχείρηση με υψηλό σταθερό κόστος:

(i) Ποσό πώλησης - Μεταβλητό κόστος: $(500 \text{ €} - 100 \text{ €}) \times 1000 = 400.000 \text{ €}$

(ii) Σταθερό Κόστος + Κέρδος = $400.000 \text{ €} + 0$ (νεκρό σημείο)

Περιθώριο συμμετοχής του επιπέδου πώλησης σε 1.000 μονάδες για επιχείρηση με χαμηλό σταθερό κόστος:

(i) Ποσό πώλησης - Μεταβλητό κόστος: $(500 \text{ €} - 200 \text{ €}) \times 1000 = 300.000 \text{ €}$

(ii) Σταθερό κόστος + Κέρδος = $300.000 \text{ €} + 0$ (νεκρό σημείο)

Περιθώριο συμμετοχής του επιπέδου πώλησης σε 5.000 μονάδες για επιχείρηση με υψηλά σταθερά έξοδα:

(i) Ποσό πώλησης - Μεταβλητό κόστος: $(500 \text{ €} - 100 \text{ €}) \times 5000 = 2.000.000 \text{ €}$

(ii) Σταθερό Κόστος + Κέρδος = $400.000 \text{ €} + 1.600.000 = 2.000.000 \text{ €}$

Περιθώριο συμμετοχής του επιπέδου πώλησης σε 5000 μονάδες για επιχείρηση με χαμηλό σταθερό κόστος:

(i) Ποσό πώλησης - Μεταβλητό κόστος: $(500 \text{ €} - 200 \text{ €}) \times 5000 = 1500.000 \text{ €}$

(ii) Σταθερό Κόστος + Κέρδος = $300.000 \text{ €} + 1.200.000 = 1500.000 \text{ €}$

Η εταιρεία υψηλού σταθερού κόστους παράγει περισσότερα κέρδη σε υψηλότερο επίπεδο πώλησης από ό,τι η επιχείρηση χαμηλού σταθερού κόστους. Σημαίνει επίσης ότι η επιχείρηση υψηλού σταθερού κόστους έχει μια πιο ευέλικτη στρατηγική τιμών για να προωθήσει την πώληση.

Περιθώριο Συμμετοχής

- Στην ανάλυση εφαρμογής, το περιθώριο συμμετοχής μπορεί να αναδιαταχθεί περαιτέρω σε δύο αριθμομηχανές υπολογισμού CM:

Λόγος περιθωρίου συμμετοχής (CMR) = περιθώριο συμμετοχής/Πωλήσεις

Περιθώριο συμμετοχής ανά μονάδα (CMU) = Περιθώριο συμμετοχής για κάθε μονάδα

- Η CMR αντιπροσωπεύει το ποσό του περιθωρίου συμμετοχής που θα προκύψει από κάθε ποσό της τιμής πώλησης.
- Αυτός ο αριθμός CM παρέχει έναν γρήγορο τρόπο ανίχνευσης του αναμενόμενου επιπέδου πώλησης (π.χ. πώλησης του προϋπολογισμού) ή της πώλησης στο νεκρό σημείο.
- Το περιθώριο συμμετοχής είναι μια πολύ ισχυρή ιδέα και τεχνική στις αποφάσεις σχετικά με τις τιμές, τη διαχείριση της ικανότητας ή τις επιχειρησιακές αποφάσεις.
- Για παράδειγμα, μια επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει μια ομάδα αλλαγών αμοιβής για τις ομάδες πώλησης προκειμένου να ενισχύσει τις προσπάθειες πώλησης.

Ακολουθεί αναλυτικό παράδειγμα Νο4

Παράδειγμα Νο4

Ας δούμε τις πληροφορίες για το υψηλό σταθερό κόστος από τον Πίνακα 1.

Ερωτήματα

- (i) Ποιο είναι το ποσοστό του περιθωρίου κέρδους;
- (ii) ποια είναι η πώληση στο νεκρό σημείο και
- (iii) ποιο είναι το ποσό πώλησης με κέρδος-στόχο 200.000 €;

Υπόδειξη

(i) $CMR = (Τιμή πώλησης - Μεταβλητό κόστος ανά μονάδα)/Τιμή πώλησης = (500 € - 100 €)/500 € = 0,8$

(ii) Πώληση στο νεκρό σημείο = Σταθερό κόστος/CMR =
 $= 400.000 € / 0,8 = 500.000 €$

(επειδή το περιθώριο συμμετοχής είναι ίσο με το σταθερό κόστος σε μια πώληση στο νεκρό σημείο με μηδενικό κέρδος)

(iii) Πώληση με στόχο-κέρδος 200.000 € = $(Σταθερό κόστος + Κέρδος)/CMR = (400.000 € + 200.000 €) / 0,8 = 750.000 €$

Με τον ίδιο τρόπο, το CMU μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να υπολογίσει τις μονάδες πώλησης:

(iv) Ποσότητα πώλησης στο νεκρό σημείο = Σταθερό κόστος/CMU =
 $400.000 € / 400 € = 1000$ μονάδες

(v) Πώληση με κέρδος-στόχο ύψους 200.000 € = $(Σταθερό κόστος + Κέρδος)/CMU = 600.000 € / 400 € = 1500$ μονάδες

Μέρος Γ'

ABC Analysis

- Η "ανάλυση ABC" είναι μια αναλυτική μέθοδος ελέγχου αποθεμάτων (επομένως κοστολογική μέθοδος) που στοχεύει στην συγκέντρωση των στοιχείων εκείνων που χρήζουν μεγαλύτερης προσοχής.
- Βασίζεται στην ιδέα ότι ένας μικρός αριθμός των αποθεμάτων μπορεί τυπικά να αντιπροσωπεύει την αξία του κεφαλαίου που χρησιμοποιείται στην παραγωγή διαδικασία.
- Στο πλαίσιο αυτού του συστήματος, τα αποθηκευμένα υλικά μπορούν να ταξινομηθούν σε διάφορες κατηγορίες σύμφωνα με το τη σημασία τους, δηλαδή την αξία και τη συχνότητα αναπλήρωσής τους κατά τη διάρκεια μιας περιόδου.
- Η πρώτη κατηγορία (μπορούμε να το ονομάσουμε στοιχεία "Α" ομάδας) μπορεί να αποτελείται μόνο από ένα μικρό ποσοστό των συνολικών αποθεμάτων, αλλά η συνολική τους αξία μπορεί να αποτελεί το μεγαλύτερο μέρος της συνολικής αξίας αποθεμάτων.
- Η δεύτερη κατηγορία, ονομάζοντάς την ως ομάδα "Β", μπορεί να είναι σχετικά λιγότερο σημαντικής αξίας.
- Στην τρίτη κατηγορία, που αποτελείται από αντικείμενα ομάδας «C», μπορούν να συμπεριληφθούν όλα τα υπόλοιπα στοιχεία του αποθέματος που είναι αρκετά μεγάλα, αλλά η αξία τους δεν είναι υψηλή.

Ανάλυση ABC

Κατηγορία	Πλήθος τεμαχίων	% αναλογία αριθμού τεμ.	Αξία σε €	% της συν. Αξίας	Μέση Τιμή σε €
A	75	6	70000	70	933
B	375	30	20000	20	53
C	800	64	10000	10	12
	1250	100	100000	100	998

- Τα στοιχεία κατηγορίας «Α» αντιπροσωπεύουν το 70% της συνολικής επένδυσης, αλλά μόνο το 6% του πλήθους των αποθεμάτων. Ο μεγαλύτερος έλεγχος οφείλει να ασκείται στα στοιχεία αυτά.
- Η κατηγορία «Β» είναι δευτερεύουσας σημασίας και μπορούν να ακολουθηθούν οι συνήθεις διαδικασίες ελέγχου.
- Η κατηγορία «C» που αποτελείται από το 64% σε ποσότητα υλικών αλλά μόνο 10% της συνολικής αξίας.

Τα πλεονεκτήματα της ανάλυσης ABC είναι:

- Ο στενότερος και αυστηρότερος έλεγχος των στοιχείων που αντιπροσωπεύουν το σημαντικότερο μερίδιο της συνολικής αξίας αποθεμάτων.
- Οι επενδύσεις σε αποθέματα μπορούν να ρυθμιστούν και τα κεφάλαια να αξιοποιηθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.
- Τα στοιχεία της κατηγορίας Α' ταξινομούνται ανάλογα με τις ανάγκες και κατά πόσο απαιτούνται, έτσι ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί το κεφάλαιο κίνησης με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.
- Με μεγαλύτερο έλεγχο των αποθεμάτων, θα πραγματοποιηθεί εξοικονόμηση υλικών κόστους.
- Βοηθά στη διατήρηση επαρκούς αποθέματος ασφαλείας για την κατηγορία "C".
- Ο ορθός έλεγχος διατήρησης αποθέματος συμβάλλει στη διατήρηση υψηλού δείκτη κύκλου εργασιών.

5η Θεματική Ενότητα

Στρατηγική τοποθέτηση και στρατηγική διαχείριση του κόστους

Στόχοι Ενότητας

A) Η έννοια, το περιβάλλον και η έρευνα του μάρκετινγκ

B) Η τμηματοποίηση της αγοράς

Γ) Στρατηγική διαχείριση κόστους

(A) Η έννοια, το περιβάλλον και η έρευνα του μάρκετινγκ

- Ορισμός του μάρκετινγκ
- Περιβάλλον του μάρκετινγκ
- Μείγμα μάρκετινγκ
- Βασικότερες πηγές πληροφοριών μάρκετινγκ
- Περιεχόμενο και έκταση της έρευνας μάρκετινγκ
- Σχεδιασμός της έρευνας μάρκετινγκ

Ορισμός του μάρκετινγκ

- «Μάρκετινγκ είναι η διαδικασία της διοίκησης, με την οποία εντοπίζονται, προβλέπονται και ικανοποιούνται οι ανάγκες του καταναλωτή με κάποιο κέρδος για την επιχείρηση»
- «Μάρκετινγκ είναι η διαδικασία που συνδυάζει τα μέσα της επιχείρησης με τις ανάγκες του καταναλωτή»
- *Ασχολείται με την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή, με ταυτόχρονη επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, κατευθύνει με τα μέσα της επιχείρησης και επιβεβαιώνει, συνεχώς, ότι ο καταναλωτής είναι ικανοποιημένος*

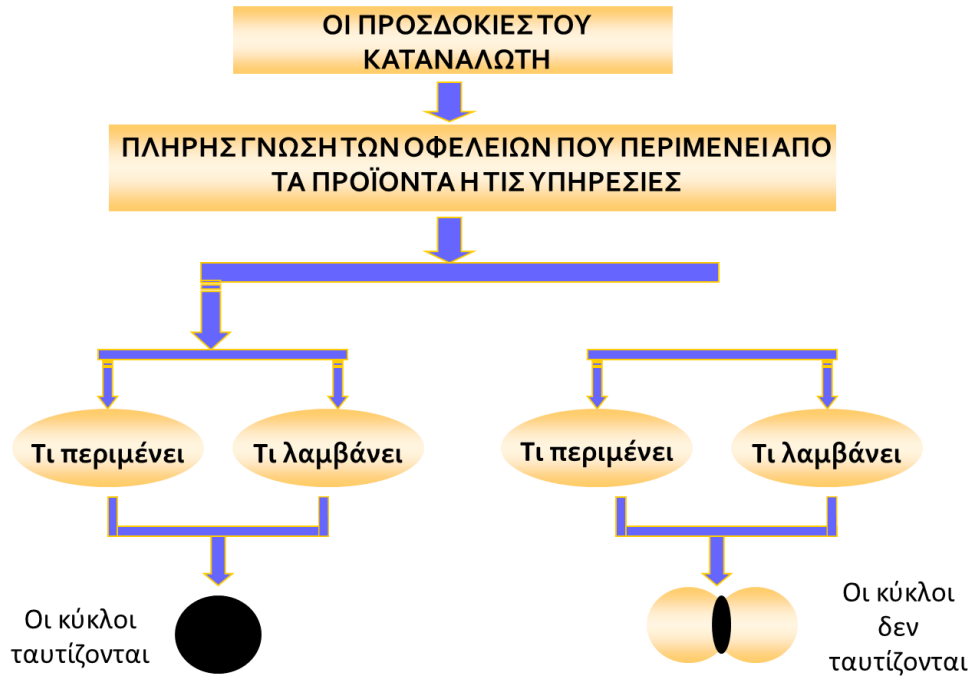
Ορισμός του μάρκετινγκ

- Ph. Kotler → «Οι πωλήσεις της επιχείρησης, για κάθε περίοδο, προέρχονται από δύο ομάδες: τους καινούργιους πελάτες και τους παλιούς πελάτες. Κοστίζει πάντα περισσότερο η προσέλκυση καινούργιων πελατών, παρά η διατήρηση των παλαιών»
- Συνεπώς, η διατήρηση των πελατών έχει πιο μεγάλη σημασία από την προσέλκυση νέων πελατών. Το μυστικό, για τη διατήρηση των πελατών, είναι να μένουν ικανοποιημένοι.

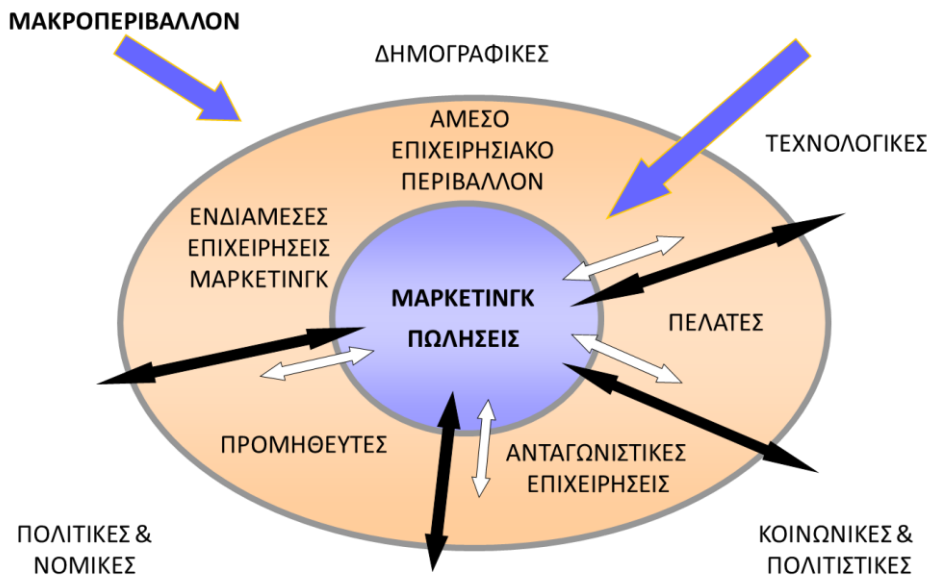
Ο ικανοποιημένος πελάτης:

- Αγοράζει ξανά από την επιχείρηση
- Λέει καλά λόγια στους άλλους για το προϊόν
- Δίνει λιγότερη σημασία στα ανταγωνιστικά προϊόντα
- Αγοράζει και τα άλλα προϊόντα της επιχείρησης
- Η επιχείρηση είναι για αυτόν πηγή ικανοποίησης αναγκών

Ικανοποίηση του πελάτη



Περιβάλλον του μάρκετινγκ



Περιβάλλον του μάρκετινγκ

- Τα στελέχη μάρκετινγκ έρχονται συχνά αντιμέτωπα με καταστάσεις του περιβάλλοντος, που θα ήταν αδύνατο να τις ελέγξουν, εάν δε διέθεταν την απαραίτητη πληροφόρηση και δεν ήταν εφοδιασμένα με τους απαραίτητους

- μηχανισμούς → στρατηγικές, τακτικές, προγράμματα κ.α.
- Το πρώτο πράγμα που κάνουν τα στελέχη μάρκετινγκ, όταν προγραμματίζουν τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ, είναι να εκτιμήσουν σωστά το περιβάλλον της επιχείρησής τους
 - Το περιβάλλον της επιχείρησης διακρίνεται σε:
 - ✓ Μακροπεριβάλλον
 - ✓ Μικροπεριβάλλον

Μακροπεριβάλλον της επιχείρησης

- Το μακροπεριβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει δυνάμεις του γενικότερου περιβάλλοντος της επιχείρησης
- Δημογραφικές
- Οικονομικές
- Τεχνολογικές
- Πολιτικές και νομικές
- Κοινωνικές και πολιτιστικές

Οι μάρκετερ με τον εντοπισμό αυτών των δυνάμεων, κατορθώνουν να αναπτύξουν προϊόντα ή υπηρεσίες για την ικανοποίηση των αναγκών της αγοράς, οι οποίες συνεχώς μεταβάλλονται

Μακροπεριβάλλον της επιχείρησης

- Δημογραφικές δυνάμεις
- Δημογραφία είναι η μελέτη του πληθυσμού και δημογραφική τάση είναι μία αλλαγή στη σύνθεση του πληθυσμού
- Οι μάρκετερ συλλέγουν πληροφορίες για το δημογραφικό περιβάλλον, προκειμένου να κατανοήσουν τις δημογραφικές τάσεις και να προγραμματίσουν το μέλλον, επειδή αυτές οι αλλαγές επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση
- Οι μάρκετερ συγκεντρώνουν την προσοχή τους στις τάσεις ανάπτυξης του συνολικού πληθυσμού, στις τάσεις ανάπτυξης κάποιων συγκεκριμένων ομάδων ηλικιών, στη γεωγραφική κατανομή του πληθυσμού, καθώς και στην ταχύτητα με την οποία μεταβάλλεται ο πληθυσμός σε μία περιοχή
- Εκεί που μειώνεται ο πληθυσμός, μειώνονται και οι ευκαιρίες για πωλήσεις

Μακροπεριβάλλον της επιχείρησης

- Οικονομικές δυνάμεις
- Όλοι οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις επηρεάζονται, τόσο από το εσωτερικό οικονομικό περιβάλλον, όσο και από το εξωτερικό οικονομικό περιβάλλον
- Δείκτες οικονομικής ανάπτυξης → ο πληθωρισμός, το κατά κεφαλή εισόδημα, το

Α.Ε.Π. κ.λ.π., καθώς και οι οικονομικές τάσεις προκαθορίζουν σε μεγάλο βαθμό το είδος των προϊόντων και υπηρεσιών που χρειάζονται οι καταναλωτές

- Όταν μία χώρα βρίσκεται στη φάση της ευημερίας, η ζήτηση για προϊόντα και υπηρεσίες αυξάνει
- Αντίθετα, η ζήτηση για αυτά μειώνεται ☒ οικονομική ύφεση
- Η εκάστοτε οικονομική κατάσταση και οι προβλεπόμενες αλλαγές στην οικονομία επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία των στρατηγικών μάρκετινγκ μίας επιχείρησης

Μακροπεριβάλλον της επιχείρησης

- Τεχνολογικές δυνάμεις
- Η ανάπτυξη της τεχνολογίας συντελείται στη σημερινή εποχή με γοργούς ρυθμούς
- Οι μάρκετερ πρέπει να ενεργούν γρήγορα στις μεταβολές του τεχνολογικού περιβάλλοντος
- Καθημερινά, εμφανίζονται στην αγορά νέα προϊόντα και υπηρεσίες
- Συνέπεια → πολλά από τα παλιά προϊόντα και υπηρεσίες αντικαθίστανται από νέα βελτιωμένα και καλύτερα
- Οι κίνδυνοι που προέρχονται από τη συνεχή τεχνολογική εξέλιξη είναι σημαντικοί για μία επιχείρηση και πρέπει να προβλέπονται και να αναμένονται από τα στελέχη μάρκετινγκ

Μακροπεριβάλλον της επιχείρησης

- Πολιτικές και νομικές δυνάμεις
- Η πολιτική βούληση σε κάθε χώρα εκφράζεται με νόμους, προεδρικά διατάγματα και υπουργικές αποφάσεις → οι εκάστοτε κυβερνήσεις ρυθμίζουν την οικονομική και όχι μόνο ζωή μίας χώρας
- Το πολιτικό και νομικό περιβάλλον μίας χώρας αλλάζει συνεχώς και οι μάρκετερ πρέπει να είναι πάντοτε ενήμεροι για αυτές τις αλλαγές
- Εκτός από την ελληνική νομοθεσία υπάρχει και ένα πλέγμα νομοθεσίας, το οποίο προέρχεται από το Κοινοβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Επηρεάζει άμεσα και έμμεσα τη χώρα μας και συνεπώς τις ελληνικές επιχειρήσεις

- Κοινωνικές και πολιτιστικές δυνάμεις
- Ορισμένες κοινωνικές και πολιτιστικές αξίες, όπως η θρησκεία, τα ήθη και τα έθιμα, η οικογένεια, η δημοκρατία είναι βασικές για την Ελληνική κοινωνία
- Ο τρόπος που επικοινωνεί κανείς με το περιβάλλον του → π.χ. τρόπος ντυσίματος, είναι αξίες δευτερεύουσας σημασίας
- Οι βασικές αξίες δεν αλλάζουν εύκολα
- Κάθε χώρα έχει το δικό της ιδιαίτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον και οι μάρκετερ πρέπει να σέβονται τις ιδιαιτερότητες αυτού του περιβάλλοντος

Οι μάρκετερ προσπαθούν να επηρεάσουν τις αξίες δευτερεύουσας σημασίας

Μικροπεριβάλλον της επιχείρησης



Μικροπεριβάλλον της επιχείρησης

Το άμεσο επιχειρησιακό περιβάλλον της επιχείρησης

- Το προσωπικό της επιχείρησης
- Οι φυσικές δυνάμεις
- Οι τεχνολογικές δυνάμεις
- Οι χρηματοδοτικές δυνάμεις

Οι δυνάμεις αυτές βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση και είναι στη διάθεσή της για την επίτευξη των στόχων της

- Οι ενδιάμεσες επιχειρήσεις μάρκετινγκ
- Οι μεσάζοντες
- Οι επιχειρήσεις φυσικής διανομής
- Οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών μάρκετινγκ

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πολύ συχνά ειδικούς ή ενδιάμεσες επιχειρήσεις μάρκετινγκ, οι οποίες τις βοηθούν να εκτελέσουν τις διάφορες λειτουργίες του

μάρκετινγκ

- Οι προμηθευτές
- Σχεδόν καμία παραγωγική μονάδα δεν κατασκευάζει μόνη της εξολοκλήρου ένα προϊόν
- Κάθε παραγωγική μονάδα, εκτός από την προμήθεια των πρώτων υλών, προμηθεύεται και ορισμένα εξαρτήματα για την κατασκευή του τελικού προϊόντος της από άλλες μονάδες παραγωγής

Μία καλή πολιτική αγορών μπορεί να αποτελέσει καλύτερη πηγή κέρδους από ό,τι μία καλή πολιτική πωλήσεων

Μικροπεριβάλλον της επιχείρησης

Οι πελάτες

- ✓ Χωρίς πελάτες δεν θα υπήρχε η επιχείρηση
- ✓ Κάθε επιχείρηση προσπαθεί να ικανοποιήσει μία ή περισσότερες ομάδες αγορών ή στόχους της αγοράς με έναν αριθμό προϊόντων ή υπηρεσιών
- Οι τύποι πελατών μπορούν να ταξινομηθούν:
 - ✓ Στους τελικούς καταναλωτές: αγοράζουν αγαθά και υπηρεσίες για προσωπική ή οικογενειακή χρήση
 - ✓ Στους χονδρέμπορους/λιανέμπορους: αγοράζουν αγαθά και υπηρεσίες για να τις μεταπωλήσουν σε άλλους (κέρδος)
 - ✓ Στους βιομηχανικούς πελάτες: οργανισμοί που αγοράζουν προϊόντα για να τα χρησιμοποιήσουν για την παραγωγή άλλων προϊόντων
 - ✓ Στους διεθνείς πελάτες: οι καταναλωτές, οι βιομήχανοι και οι μεταπωλητές μία ξένης χώρας

Τέσσερις κατηγορίες ανταγωνισμού:

- Τέλειος ανταγωνισμός ☐ αποτελεί μία ιδιωτική κατάσταση της αγοράς με ένα μεγάλο αριθμό πωλητών και αγοραστών
- Ολιγοπώλιο → ένας μικρός αριθμός επιχειρήσεων ελέγχει το σύνολο της αγοράς για τα συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες που προσφέρουν
- Μονοπωλιακός ανταγωνισμός ☐ υπάρχουν αρκετές επιχειρήσεις, οι οποίες σπάνια ανταγωνίζονται σε επίπεδο τιμών
- Μονοπώλιο → υπάρχει μόνο μία επιχείρηση που προσφέρει το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία στην αγορά και έχει τη δυνατότητα να καθορίσει οποιαδήποτε τιμή της αρέσει

Ανταγωνισμός

Ο ανταγωνισμός διακρίνεται σε:

- Άμεσο ανταγωνισμό: Υφίσταται για ομοειδή προϊόντα ή υπηρεσίες του ίδιου

κλάδου παραγωγικής δραστηριότητας

- Έμμεσο ανταγωνισμό: Ελάχιστα μπορεί να κάνει η επιχείρηση, καθώς πρόκειται για ανταγωνιστικές επιθυμίες των καταναλωτών

Μείγμα μάρκετινγκ

- Το μείγμα μάρκετινγκ είναι ο συνδυασμός του ανθρώπινου δυναμικού και των υλικών μέσων, τα οποία απαιτούνται για την εκπλήρωση των προγραμμάτων και των στόχων της επιχείρησης σε μία αγορά
- Αποτελεί το σύνολο της παραγωγικής προσπάθειας μίας επιχείρησης και συνίσταται από τα στοιχεία:
 - του προϊόντος (Product)
 - του συστήματος καθορισμού της τιμής (Price)
 - του συστήματος προώθησης και προβολής (Promotion)
 - του συστήματος διανομής (Place)

Έννοια της τμηματοποίησης

- Τμηματοποίηση της αγοράς είναι η υποδιαίρεση μίας αγοράς σε ομοιογενή τμήματα πελατών, που το καθένα μπορεί εύκολα να επιλεγεί και να αντιμετωπιστεί ως μία μικρότερη αγορά

Πλεονεκτήματα ορθής τμηματοποίησης της αγοράς:

- Η επιχείρηση έχει τις δυνατότητες να διαπιστώνει ευκαιρίες της αγοράς και να σχεδιάζει στρατηγικές μάρκετινγκ με τρόπο, ώστε να επιτυγχάνει το μεγαλύτερο δυνατό αποτέλεσμα
- Έχοντας υπόψιν τα χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς, τα στελέχη μάρκετινγκ μπορούν να αναπτύξουν το κατάλληλο προϊόν, να χρησιμοποιήσουν κερδοφόρες στρατηγικές τιμολόγησης και να επιλέξουν τα κατάλληλα δίκτυα διανομής και μέσα προβολής
- Τα στελέχη μάρκετινγκ έχουν τη δυνατότητα να συντονίζουν και να κατευθύνουν τον προϋπολογισμό του μάρκετινγκ στο τμήμα της αγοράς, το οποίο θεωρείται πιο επικερδές

Προϋποθέσεις τμηματοποίησης της αγοράς

- Η δυνατότητα μέτρησης του κοινού χαρακτηριστικού
- Η δυνατότητα εφαρμογής ενιαίας πολιτικής μάρκετινγκ
- Το μέγεθος του τμήματος της αγοράς να είναι τέτοιο, ώστε οικονομικά να δικαιολογείται η διαφορετική μεταχείριση

Κριτήρια τμηματοποίησης της αγοράς

- Συνήθως, η τμηματοποίηση των καταναλωτικών αγορών γίνεται με βάση το εισόδημα, την ηλικία, το φύλο, το μέγεθος της οικογένειας, τη μόρφωση, τη γεωγραφική θέση, τον τρόπο ζωής, τη συμπεριφορά των αγοραστών κ.α.

- Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την τμηματοποίηση της καταναλωτικής αγοράς ταξινομούνται κατά τον Ph. Kotler σε: Γεωγραφικά, Δημογραφικά, Ψυχογραφικά, Αγοραστικής συμπεριφοράς
- Η τμηματοποίηση της αγοράς βοηθάει στην καλύτερη προσέγγιση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς

Τα στελέχη μάρκετινγκ χρησιμοποιούν τρεις στρατηγικές επιλογής της αγοράς-στόχου:

- Τη στρατηγική του αδιαφοροποίητου μάρκετινγκ
- Τη στρατηγική του διαφοροποιημένου μάρκετινγκ
- Τη στρατηγική του συγκεντρωμένου μάρκετινγκ
- Τη στρατηγική του αδιαφοροποίητου μάρκετινγκ

Ανάλυση του χαρτοφυλακίου των δραστηριοτήτων

Το χαρτοφυλάκιο των δραστηριοτήτων χαρακτηρίζει την επιχείρηση με την έννοια ότι αντανακλά τη δύναμή της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

Η επιχείρηση δεν μπορεί να είναι παντού παρούσα, έτσι, αυτή επιλέγει να επενδύει στις δραστηριότητες εκείνες που φαίνονται οι πλέον προσβάσιμες (σε όρους τεχνογνωσίας) και οι πλέον αποδοτικές (σε όρους χρηματοοικονομικούς, εικόνας της μάρκας κ.λ.π)

Η ανάλυση του χαρτοφυλακίου των δραστηριοτήτων επιτρέπει την απάντηση στα ακόλουθα ερωτήματα :

- Τα ΠΣΔ παρέχουν τόσο για το παρόν όσο και για το μέλλον ένα δυναμικό επιδόσεων (κερδοφορία, ανάπτυξη) που κρίνεται αρκετό για τους στόχους που έχουν τεθεί ;
- Ποια ΠΣΔ θα επιλέξει η επιχείρηση για να δραστηριοποιηθεί;

Το αποτέλεσμα της εμπειρίας

- Το αποτέλεσμα της εμπειρίας μπορεί να μετρηθεί όχι μόνο διαμέσου του όγκου της συσσωρευμένης παραγωγής αλλά και διαμέσου των σχετικών μεριδίων της αγοράς των ανταγωνιστών που εισάγουν στην σχετική ανάλυση μια διάσταση που αναφέρεται στον ανταγωνισμό.
- Η επιχείρηση λοιπόν τείνει να κατακτήσει όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς ώστε να μπορέσει να παράγει περισσότερο και να μειώσει στο μέγιστο τα κόστη αφού αυτά θα κατανεμηθούν σε πολύ μεγαλύτερο όγκο παραγωγής.
- Στη συνέχεια η επιχείρηση θα μπορεί να μειώσει τις τιμές των προϊόντων της με σκοπό να κατακτήσει μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς σε βάρος των ανταγωνιστών της.

Το αποτέλεσμα της εμπειρίας

Τα κόστη μπορούν να μειωθούν από τρεις πηγές:

Οικονομίες κλίμακας

- ✓ Οι οικονομίες κλίμακας εκφράζονται με μείωση στα μοναδιαία κόστη όταν οι παραγόμενες ποσότητες αυξάνονται. Οι οικονομίες κλίμακας εκφράζονται σε όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την παραγωγή, τη διανομή και τις υπηρεσίες.

- ✓ Οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν ένα πλεονέκτημα όταν εμφανίζονται οι οικονομίες κλίμακας. Για το σκοπό αυτό, θα πρέπει να αυξήσουν την παραγωγή έτσι ώστε να είναι δυνατόν να μειωθούν τα μοναδιαία κόστη.

Αυτές οι οικονομίες κλίμακας μπορούν να εξηγηθούν από:

- Τα σταθερά κόστη στη διαδικασία της παραγωγής. Στην περίπτωση αυτή υπάρχει το φαινόμενο της οικονομίας της κλίμακας διότι όσο μεγαλώνει η παραγόμενη παραγωγή τόσο τα κόστη μπορούν να κατανεμηθούν σε μεγαλύτερο αριθμό παραγόμενων μονάδων.
- Το μέγεθος της επιχείρησης. Η επιχείρηση μπορεί να προσθέσει στις δραστηριότητές της, συμπληρωματικές δραστηριότητες, για παράδειγμα ενσωματώνοντας δραστηριότητες που αφορούν τις προμήθειες πρώτων υλών. Το μέγεθος της επιχείρησης μπορεί να ισχυροποιήσει τη διαπραγματευτική ικανότητα της επιχείρησης με τους συνεργάτες της κύρια με τους προμηθευτές της. Από αυτήν την αιτία, ένα μεγάλο μέγεθος της επιχείρησης συνεπάγεται πολύ συχνά μειωμένα κόστη.

Το αποτέλεσμα της εμπειρίας

- **Κατάρτιση**

Η κατάρτιση έχει ως αποτέλεσμα μια μεγαλύτερη παραγωγικότητα εξαιτίας των αποτελεσμάτων από την αποκτούμενη εμπειρία. Οι εργάτες υλοποιούν το έργο τους πιο γρήγορα, οι διαδικασίες παραγωγής βελτιώνονται, η εργασία οργανώνεται αποτελεσματικότερα. Αυτό επιτρέπει ένα κέρδος χρόνου και μια μείωση στα κόστη.

Η έννοια της κατάρτισης εφαρμόζεται με επιτυχία στην περίπτωση παραγωγής σε μεγάλες ποσότητες (π.χ. αυτοκίνητα, αεροπλάνα).

- **Καινοτομία**

Η εισαγωγή νέων τεχνικών στην παραγωγή επιτρέπει αφ' ενός μεν την μείωση στα κόστη, αφ' ετέρου την αντικατάσταση της παραγωγής από εργατικά χέρια με τις μηχανές.

Το αποτέλεσμα της εμπειρίας

Η μείωση στα κόστη μπορεί να έχει τις ακόλουθες επιπτώσεις στις τιμές των προϊόντων:

- **Διατήρηση των τιμών.** Στην περίπτωση αυτή η μείωση στα κόστη βοηθά για παράδειγμα στις επενδύσεις. Η επιχείρηση βρίσκεται σε πλεονεκτική θέση πλην όμως το πλεονέκτημα αυτό δεν αποκτάται σε βραχυχρόνιο ορίζοντα αλλά σε μακροχρόνια βάση.
- **Μείωση των τιμών με τον ίδιο ρυθμό μείωσης στα κόστη.** Η μείωση στα κόστη δίνει κέρδος στον πελάτη, δηλαδή ένα άμεσο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Διατήρηση σε αρχικό στάδιο των τιμών και στη συνέχεια μείωσή τους σε ανάλογα επίπεδα με τη μείωση στα κόστη. Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση δεν φοβάται αρχικά τους ανταγωνιστές της και συσσωρεύει ρευστότητα ενώ στη

συνέχεια αντιδρά στην αύξηση της δύναμης των ανταγωνιστών της.

- **Μείωση αρχικά των τιμών με ανάλογο ρυθμό με τη μείωση στα κόστη** και στη συνέχεια διατήρηση του επιπέδου των τιμών ενώ τα κόστη συνεχίζουν να μειώνονται. Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση θέλει άμεσα να διώξει τους υφιστάμενους ή μελλοντικούς ανταγωνιστές της.
- **Μείωση των τιμών προεξοφλώντας τη μείωση στα κόστη.** Η στρατηγική αυτή έχει σαν στόχο να εξασφαλίσει την ηγετική θέση της επιχείρησης στην αγορά βάζοντας εμπόδια στην είσοδο νέων ανταγωνιστών.

Το αποτέλεσμα της εμπειρίας δεν είναι πανάκεια. Έχει τα όριά του, υπάρχουν δυσκολίες στη χρήση του και πρέπει να λαμβάνονται ορισμένες προφυλάξεις.

- Το αποτέλεσμα της εμπειρίας μπορεί να μην έχει αποτελέσματα όταν μεταφερθεί η παραγωγή σε γεωγραφική περιοχή με χαμηλότερα εργατικά κόστη ή όταν οι τεχνολογίες της παραγωγής μεταβάλλονται πολύ γρήγορα.
- Το αποτέλεσμα της εμπειρίας που στηρίζεται στην αύξηση του όγκου παραγωγής, στην προτυποποίηση και στην επανάληψη μπορεί να δυσκολέψει την προσαρμογή σε νέες καταστάσεις.
- Η εμφάνιση υποκατάστατων προϊόντων μπορεί να δυσκολέψει την προσπάθεια για απόκτηση εμπειρίας.
- Οι στρατηγικές κόστους μπορεί να οδηγήσουν σε αδιέξοδο πόλεμο τιμών.

Η βάση δεδομένων PIMS

Η βάση δεδομένων **PIMS (Profit Impact of Market Strategy)** που δημιουργήθηκε από τον οργανισμό **SPI (Strategic Planning Institute)** είναι μια βάση που περιέχει πληροφορίες για 4.000 διαφορετικές δραστηριότητες και τις ακολουθούμενες από την επιχείρηση στρατηγικές.

Οι πληροφορίες που συλλέγονται αναφέρονται σε 5 διαφορετικές κατηγορίες:

- Η λεπτομερής περιγραφή των χαρακτηριστικών της δραστηριότητας
- Τα κυριότερα αποτελέσματα του ισολογισμού και του λογαριασμού αποτελέσματα χρήσης
- Τα χαρακτηριστικά του ανταγωνισμού
- Τα χαρακτηριστικά της αγοράς
- Οι υποθέσεις για την πρόβλεψη των πωλήσεων, των τιμών, κ.λ.π.

Η βάση αυτή βοηθά τη διοίκηση μιας επιχείρησης να αξιολογήσει τη θέση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης τους σε σχέση με ανάλογες καταστάσεις χρησιμοποιώντας ένα σημείο αναφοράς αλλά και να κατανοήσουν τις δυνατές συνέπειες από την εφαρμογή μιας στρατηγικής.

6^η Θεματική Ενότητα

Κόστος Κύκλου Ζωής (ΚΚΖ) και στρατηγική διαχείριση κόστους

Ορισμός Κύκλου Ζωής Προϊόντος

- «Η Κοστολόγηση Κύκλου Ζωής (ΚΚΖ) ή Κοστολόγηση Στόχου ορίζεται ως το εργαλείο διαχείρισης κόστους, που στοχεύει στη μείωση του συνολικού κόστους ενός προϊόντος καθόλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του».
- Το Κόστος Κύκλου Ζωής-ΚΚΖ, είναι η διαδικασία οικονομικής ανάλυσης για τον υπολογισμό του συνολικού κόστους παραγωγής ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, συμπεριλαμβανομένου του κόστους εγκατάστασης, λειτουργίας, συντήρησης, μετατροπής, απόσβεσης ή απομείωσης αξίας.

Κόστος Κύκλου Ζωής (ΚΚΖ)

- Χρησιμοποιώντας το ΚΚΖ, το συνολικό κόστος προϊόντος μπορεί να υπολογιστεί για το συνολικό κύκλο ζωής του.
- Το ΚΚΖ είναι ένα οικονομικό εργαλείο που συνδυάζει τόσο την τεχνική όσο και την επιστήμη για να ληφθεί μια λογική επιχειρηματική απόφαση.
- Η ανάλυση αυτή παρέχει σημαντική πληροφόρηση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων κατά το σχεδιασμό, την ανάπτυξη και τη χρήση του προϊόντος.

Κύκλος Ζωής Προϊόντος

Ο κύκλος ζωής του προϊόντος δίνει τη χρονική εξέλιξη των πωλήσεων και της αποδοτικότητας του προϊόντος.

- Είναι δυνατόν με ανάλογο τρόπο να γίνει αναφορά στον κύκλο ζωής της τέχνης της επιχείρησης, μιας δραστηριότητας και γιατί όχι στον κύκλο ζωής της επιχείρησης.
- Στη συνέχεια γίνεται ανάλυση της έννοιας του κύκλου ζωής με βάση το προϊόν.
- Η εμπορική ιστορία του προϊόντος μπορεί να παρουσιασθεί με τα εξής διακριτά στάδια: Μελέτη, Εισαγωγή, Ανάπτυξη, Ωριμότητα, Παρακμή και Απόσυρση.
- Η διάρκεια ζωής του κάθε σταδίου εξαρτάται προφανώς από τα προϊόντα.
- Υπάρχουν προϊόντα που δεν ακολουθούν όλα τα στάδια και έχουν πολύ μικρό κύκλο ζωής.
- Άλλα προϊόντα όπως το ατσάλι και το κάρβουνο έχουν πολύ μεγάλο κύκλο ζωής. Υπάρχουν τέλος προϊόντα των οποίων ο κύκλος ζωής επεκτάθηκε με την ενσωμάτωση τεχνικών καινοτομιών.

Παραδοσιακή Κοστολόγηση

- Απαιτείται Έρευνα Αγοράς
- Σχεδιασμός Προϊόντος
- Υπολογισμός Συνολικού Κόστους
- Τιμή προϊόντος = Συνολικό Κόστος + Κέρδος %

Μειονεκτήματα

- Όταν οι τιμές πώλησης στον ανταγωνισμό είναι ίσες με το συνολικό κόστος της εταιρείας, τότε η εταιρεία μειώνοντας τις τιμές της οδηγείται σε ζημία.
- Τα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης τείνουν να επικεντρώνονται μόνο στη φάση της παραγωγής και δεν δίδουν ιδιαίτερη προσοχή στα υπόλοιπα κόστη του κύκλου ζωής του προϊόντος, όπως το κόστος διάθεσης, συντήρησης, υποστήριξης, ανακύκλωσης, κλπ.

Βασικές Αρχές της ΚΚΖ

1. Τιμή οδηγούμενη από το κόστος

- Βάση της τιμολόγησης αποτελεί η τιμή της αγοράς και από το επίπεδο αυτής αφαιρείται το επιθυμητό κέρδος, για να ληφθεί το αναμενόμενο επιτρεπόμενο στοχευόμενο κόστος.
- **Κόστος στόχου = Τιμή πώλησης - Περιθώριο κέρδους**

2. Προσανατολισμός στους πελάτες

Για να είναι επιτυχής η εταιρεία στο στόχο του κόστους, η διοίκηση αυτής πρέπει να λάβει υπόψη τους πελάτες της εταιρείας.

- Ποια προϊόντα αγοράζουν;
- Ποια χαρακτηριστικά είναι σημαντικά;
- Πόσο πρόθυμοι είναι να πληρώσουν για ένα ορισμένο επίπεδο ποιότητας προϊόντων;

3. Προσήλωση στο σχεδιασμό προϊόντος

Η σχεδίαση αποτελεί βασικό στοιχείο προσδιορισμού του κόστους.

Η δραστηριότητα σχεδιασμού περιλαμβάνει τον προσδιορισμό:

- Πρώτων υλών και εξαρτημάτων
- Παραγωγικές εγκαταστάσεις
- Συσκευασία και συναρμολόγηση

4. Προσήλωση στο σχεδιασμό διαδικασιών

Κάθε πτυχή της διεργασίας παραγωγής εξετάζεται, για να διασφαλιστεί ότι το προϊόν παράγεται όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερα.

- Εργασία
- Τεχνολογία
- Προμηθευτές και Α΄ Ύλες

5. Αλληλοσυμπληρούμενες Λειτουργικές Ομάδες

Κατασκευή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας απαιτεί τη συμμετοχή ανθρώπων από πολλούς διαφορετικές λειτουργίες σε έναν οργανισμό:

- Τμήμα Έρευνας και Πωλήσεων
- Σχεδιασμός Παραγωγής
- Προγραμματισμός παραγωγής
- Διαχείριση Αποθεμάτων (Inventory Control) και διαχείριση κόστους

6. Κόστη ανακύπτοντα

Κατά τον προσδιορισμό του κόστους στόχου ενός προϊόντος, οι υπεύθυνοι στρατηγικής διαχείρισης κόστους οφείλουν ενσωματώνουν και τα κόστη του κύκλου ζωής προϊόντων.

- Κόστος σχεδιασμού προϊόντων
- Παραγωγή
- Ανάλυση σχεδιασμού
- Δοκιμή πρωτότυπου
- Διανομή και εξυπηρέτηση πελατών

Εφαρμογή της ΚΚΖ

Πιο αποτελεσματική για τον σχεδιασμό και Νέων Προϊόντων.

Γιατί η ΚΚΖ είναι αποτελεσματική για νέα προϊόντα;

- Σημειώνεται σε μελέτες που έχουν γίνει ότι ποσοστό της τάξης του 70% έως 80% του κόστους αναφέρεται στο σχεδιασμό του προϊόντος και στα στάδια μέχρι την ολοκλήρωσή του.
- Εάν όλο το βάρος επικεντρώνεται στην περιστολή δαπανών κατά τα στάδια του σχεδιασμού, τότε το κόστος προϊόντος μπορεί να διαχειριστεί βάσει αρχικού σχεδιασμού.

Χρησιμοποιείται

- Εταιρείες παραγωγής
- Υγεία
- Κατασκευές

Πλεονεκτήματα

- Η εταιρεία διατηρείται ανταγωνιστική
- Εξασφαλίζεται η επιτυχία στην αγορά
- Προσεγγίζεται η βέλτιστη τιμή προϊόντος
- Μειωμένος κύκλος ανάπτυξης (εξάλειψη περιττών βημάτων)
- Μέγιστη ικανοποίηση του πελάτη
- Συνεργασίες ομάδων εργασίας για μείωση του κόστους
- Έλεγχος κόστους σε όλα τα στάδια της προμήθειας Α' Υλών, σχεδιασμού, διάθεσης, service, ανακύκλωσης.

Μειονεκτήματα

- Αύξηση απαιτούμενου χρόνου υλοποίησης (Καθυστερήσεις στην παραγωγή)
- Η πίεση για μείωση του κόστους μπορεί να οδηγήσει σε οργανωτικές συγκρούσεις εντός της επιχείρησης (συγκρούσεις ομάδων εργασίας)
- Η υπερβολική μείωση του κόστους μπορεί να παρεμποδίσει την ομαλή λειτουργία των τμημάτων.

ΚΚΖ για πελάτες

- Χρησιμοποιώντας το ΚΚΖ, οι πελάτες μπορούν να αξιολογήσουν και να συγκρίνουν εναλλακτικά προϊόντα (βάσει του κύκλου ζωής τους).
- Χρησιμοποιώντας το ΚΚΖ, οι πελάτες μπορούν να αξιολογήσουν την οικονομική βιωσιμότητα των έργων, προϊόντων ή υπηρεσιών.

Γιατί χρησιμοποιείται το ΚΚΖ;

- Το ΚΚΖ μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο λήψης αποφάσεων διαχείρισης για τον συγχρονισμό των διαχωριστικών συγκρούσεων κατά τη λειτουργία της

επιχείρησης, εστιάζοντας στα γεγονότα, τα κεφάλαια και τον χρόνο.

Στοιχεία Κόστους

- Για ένα προϊόν που περιλαμβάνει δυο στοιχεία, ως ακολούθως:

Αρχικό Κόστος, και Κόστη Λειτουργίας και Συντήρησης

Ο προσδιορισμός των στοιχείων κόστους και η κατηγοριοποιήσεις τους βασίζονται στον σκοπό και στο πεδίο εφαρμογής της μελέτης ΚΚΖ.

Στοιχεία Κόστους

- Αρχικό Κόστος:
 - Κόστη σχεδιασμού και ανάπτυξης προϊόντων/υπηρεσιών,
 - Επενδύσεις σε Πάγια στοιχεία ή/και κόστη εξοπλισμού
 - Κόστη εγκατάστασης Κόστος / ανέγερσης εγκαταστάσεων και προμήθειες σε τρίτους.

Στοιχεία Κόστους

- Κόστη Λειτουργίας και Συντήρησης
- Κόστη Άμεσης Εργασίας
- Κόστη Ενέργειας
- Κόστος ανταλλακτικών & συντήρησης
- Κόστος Α' Υλών

Μέρος Β'

Ανάλυση Κόστους Κύκλου Ζωής - ΚΚΖ

Βήματα υπολογισμού της ΑΚΚΖ

Βήμα 1: Προσδιορισμός του χρόνου για κάθε στοιχείο κόστους

Βήμα 2: Εκτιμώμενη αξία κάθε στοιχείου κόστους

Βήμα 3: Υπολογισμός Καθαρής Παρούσας Αξίας κάθε στοιχείου, για κάθε έτος (για δεδομένη χρονική περίοδο)

Βήμα 4: Υπολογίστε ΑΚΚΖ με προσθήκη όλων των στοιχείων κόστους, σε ετήσια βάση.

Βήμα 5: Ανάλυση αποτελεσμάτων

Ειδικότερα έχουμε:

Βήμα 1: Χαρακτηριστικά της ΑΚΚΖ

- Προσδιορισμός του κύκλου ζωής του προϊόντος (σε χρονικό διάστημα ανάλογο της λειτουργίας του).
- Η συμβατική έννοια του κύκλου ζωής του προϊόντος συνεπάγεται το χρονικό διάστημα που βασίζεται στη ζήτηση του προϊόντος στην αγορά, ξεκινώντας από την ανάπτυξη πωλήσεων του προϊόντος μέχρι και τη στιγμή που η εταιρεία αποσύρει το προϊόν από την αγορά.

Παράδειγμα εγκατάστασης εξοπλισμού σε επιχείρηση

- Στην ανάλυση ΚΚΖ του νέου εξοπλισμού, ο κύκλος ζωής του σημαίνει τη διάρκεια παραγωγικής του ζωής στη μονάδα.
- Ο προμηθευτής του εξοπλισμού παρέχει τον κύκλο ζωής ανάλογα και με την εγγύηση που παρέχει, καθώς και τα στοιχεία συντήρησης.
- Με βάση τα δεδομένα του προμηθευτή, η εταιρεία αποφασίζει τον Κύκλο Ζωής του εξοπλισμού, δηλ. το χρονικό διάστημα που επιθυμεί να χρησιμοποιήσει το μηχάνημα, προσδιορίζοντας ωφέλιμη ζωή βάση και περιόδου απόσβεσής του.
- Ο πελάτης λαμβάνει επίσης υπόψη τη συντήρηση της διαθέσιμης εγκατάστασης, την τεχνολογική απαξίωση και την οικονομική αβεβαιότητα.
- Μετά από αυτό, η εταιρεία αποφασίζει το χρονικό διάστημα ΩΖ για κάθε στοιχείο.
- Παραδείγματος χάριν, η εταιρεία αποφασίζει ότι ο συνολικός κύκλος ζωής του εξοπλισμού θα είναι 10 χρόνια, μεταξύ των οποίων το πρώτο έτος θα αποτελεί την περίοδο τη επένδυσης (αρχικό κόστος) και τα υπόλοιπα 9 έτη θα βρίσκονται στην περίοδο λειτουργίας και συντήρησης.

Βήμα 2: Προσδιορισμός της Τιμής

- Εκτίμηση της αξίας κόστους του Παγίου.
- Προσδιορισμός της αξίας από μελλοντικό εισόδημα σε ετήσια βάση (εκτίμηση).
- Για την εκτίμηση της αξίας μελλοντικού εσόδου, μπορεί να χρησιμοποιηθεί διαφορετική πηγή. π.χ. υπολογισμός με βάση τα δεδομένα και την εμπειρία, έκθεση MIS για παρόμοιες υπάρχουσες εγκαταστάσεις, κλπ.

Βήμα 3: Προσδιορισμός Καθαρής Παρούσας Αξίας – Net Present Value (NPV)

Το κεφάλαιο αποκτάει αξία στο χρόνο

Η παρούσα αξία του μελλοντικού εισοδήματος ή του μελλοντικού κόστους μπορεί να υπολογιστεί χρησιμοποιώντας **συντελεστή προεξόφλησης** και **συντελεστή πληθωρισμού**.

Παράγοντας Προεξόφλησης

- Ο βαθμός απομείωσης είναι ένα προεξοφλητικό επιτόκιο (κόστος ευκαιρίας).
- Για παράδειγμα, αναμένουμε ποσό 1.000 € σε ένα χρόνο.
- Για να προσδιορίσουμε την παρούσα τιμή αυτού του ποσού θα πρέπει να προεξοφλήσουμε το ποσό αυτό με ένα συγκεκριμένο επιτόκιο.
- Υποθέτοντας ένα προεξοφλητικό επιτόκιο 10%, το ποσό των 1.000€ σε ένα χρόνο είναι ισοδύναμο των 909.09 € σήμερα (δηλ. $1000 / [1 + 0.10]$). (δηλ. $FV = PV / (1+i)^1$).

Παράγοντας Πληθωρισμού

- Το ποσοστό πληθωρισμού είναι το ποσοστό κατά το οποίο οι τιμές των αγαθών και των υπηρεσιών αυξάνονται πέραν των μέσων επιπέδων τους.
- Είναι ο ρυθμός με τον οποίο η αγοραστική δύναμη του πληθυσμού σε

- συγκεκριμένη γεωγραφία έχει μειωθεί σε μια καθορισμένη περίοδο.
- Μαθηματικός Τύπος ΠΑ (PV)-βάσει κόστους

$$\text{Παρούσα Αξία (PV)} = \frac{C (1+\pi/100)^{(n-1)}}{(1+i/100)^n}$$

όπου,

C = όλα τα στοιχεία κόστους κατά το n^{-στό} έτος

π = Πληθωρισμός

i = Επιτόκιο προεξόφλησης

Βήμα 4: Αθροίσεις των PV

- Η PV κάθε στοιχείου κόστους υπολογίζονται για τον εξοπλισμό (σε κάθε έτος).
- Όλες οι PV κάθε στοιχείου κόστους προστίθενται σε ετήσια βάση.
- Η διαδικασία γίνεται για κάθε έτος κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής, δηλαδή το ΚΚΖ υπολογίζεται για κάθε έτος.

Βήμα 5: Ανάλυση

- Τα δεδομένα που συλλέγονται από το ΚΚΖ αναλύονται ακολούθως.
- Εάν ένα προϊόν πρέπει να επιλεγεί μεταξύ πολλών επιλογών, τότε το ΚΚΖ υπολογίζεται για κάθε προϊόν ξεχωριστά.
- Τα δεδομένα αναλύονται για κάθε προϊόν και αυτό που εμφανίζει το χαμηλότερο ΚΚΖ επιλέγεται σε πρώτη φάση.
- Ωστόσο, η επιλογή αυτή με το χαμηλότερο ΚΚΖ μπορεί να μην είναι και η τελική, εφόσον λαμβάνονται υπόψη και άλλες παράμετροι, όπως κίνδυνος, διαθέσιμα κεφάλαια, περιβαλλοντικές παράμετροι, κα.

Μια σημαντική υπενθύμιση

Το ΚΚΖ παρέχει κρίσιμες πληροφορίες στη συνολική διαδικασία λήψης αποφάσεων, αλλά όχι την τελική απάντηση.

Υπολογισμός του ΚΚΖ

Παράδειγμα

Μια μικρή γραμμή παραγωγής εμφιάλωσης ελαιόλαδου διαθέτει σύστημα παλετοποίησης φιαλών διαφόρων μεγεθών με χρήση μιας πρότυπης μηχανής κατασκευής για την συσκευασία των προϊόντων φιαλών σε παλέτες.

Λόγω της αύξησης της εμπορίας ελαιόλαδου με συγκεκριμένες προδιαγραφές παλετοποίησης, το τυποποιητήριο σκοπεύει να εγκαταστήσει μια νέα μηχανή κατασκευής παλετοποίησης ειδικού χαρακτήρα. Για το νέο αυτό μηχάνημα, υπάρχουν δύο επιλογές:

- Χρήση εξελιγμένου ρομποτικού βραχίονα, ή
- Αγορά Ημιαυτόματου μηχανήματος.

Επιλογή 1

- Αρχικό Κόστος

Κωδ	Στοιχείο κόστους	Τιμή (χιλ.€)/έτος	Φάση Χρόνου	Σχόλιο
1	Σχεδιασμός & Ανάπτυξη (D)	-	-	Αγορά εξοπλισμού
2	Επένδυση σε Πάγια Στοιχεία (A)	59.4	0-1 έτος	
3	Εγκατάσταση (I)	0.6	0-1 έτος	1% του κόστους εξοπλισμού

Επιλογή 1

Αρχικό Κόστος (ΑΚ)

Υπολογισμός της Παρούσας Αξίας του ΑΚ

$$PV = \frac{D(1+\pi/100)^{(n-1)}}{(1+i/100)^n} + \frac{A(1+\pi/100)^{(n-1)}}{(1+i/100)^n} + \frac{I(1+\pi/100)^{(n-1)}}{(1+i/100)^n}$$

n ο χρόνος που υπολογίζεται η Παρούσα Αξία (PV), όπου στην περίπτωση μας είναι n=1 έτος

Επιτόκιο προεξόφλησης, i=8%, Πληθωρισμός, π=5%

$$PV = \frac{0(1+5/100)^0}{(1+8/100)^1} + \frac{59.4(1+5/100)^0}{(1+8/100)^1} + \frac{0.06(1+5/100)^0}{(1+8/100)^1}$$

Από υπολογισμό, **PV = 55.5 χιλ. €**

Επιλογή 1

- Κόστη Λειτουργίας και Συντήρησης

ΑΑ.	Στοιχείο Κόστους	Αξία (σε χιλ. Ευρώ)/έτος	Φάση Χρόνου	Σχόλιο
1	Άμεση Εργασία (L)	0.3	2-10 έτη	4 εργαζόμενοι @ 3 βάρδιες
2	Ενέργεια (E)	4	2-10 έτη	Απαιτήσεις νέου εξοπλισμού
3	Ανταλλακτικά και συντήρηση (S)	2.6	2-10 έτη	
4	Α' Υλεις (M)	27.7	2-10 έτη	

Κόστη Λειτουργίας Συντήρησης (ΚΛΣ)

Υπολογισμός της PV για τα ΚΛΣ

Συνολικά ΚΛΣ = L+E+S+M=34.6 χιλ. Ευρώ

PV της ΚΛΣ στο n^ο έτος,

$$\text{ΚΛΣ} (1+i/100)^{(n-1)}$$

$$\text{PV} = \frac{\text{ΚΛΣ} (1+i/100)^{(n-1)}}{(1+i/100)^n}$$

$$(1+i/100)^n$$

Η αθροιστική τιμή για τα ΚΛΣ μετά το n^ο έτος (σε όρους PV)

$$\text{ΚΛΣ} (1+i/100)^{(n-1)}$$

$$= \sum \frac{\text{ΚΛΣ} (1+i/100)^{(n-1)}}{(1+i/100)^n}$$

$$(1+i/100)^n$$

Η PV του ΚΛΣ και του σωρευτικού κόστους σε διαφορετικό έτος υπολογίζεται με τη χρήση του παραπάνω τύπου.

Επιλογή 1

Υπολογισμός του ΚΚΖ						Αρχικό Κόστος	Συνολικό ΚΚΖ
Περίοδος (έτη)	Παράγων προεξοφλητικού ύ επιτοκίου	Πληθωρισμός	Μελλοντικό ΚΛΣ στο ν-στο έτος	PV ετήσια	Συνολική PV		
N	$1/(1+i/100)^n$	$(1+i/100)^{n-1}$	Σε χιλ. €	Σε χιλ. €	Σε χιλ. €	Σε χιλ. €	Σε χιλ. €
A	B	C	D	E=DXBX	F=E+PV Τελευταίας χρονιάς F	G	H=G+F
1	-	-	-	-	-	55.50	55.50
2	0.86	1.05	34.60	31.15	31.15	55.50	86.65
3	0.79	1.10	34.60	30.28	61.43	55.50	116.93
4	0.74	1.16	34.60	29.44	90.87	55.50	146.37
5	0.68	1.22	34.60	28.62	119.49	55.50	174.99
6	0.63	1.28	34.60	27.83	147.32	55.50	202.82
7	0.58	1.34	34.60	27.05	174.38	55.50	229.88
8	0.54	1.41	34.60	26.30	200.68	55.50	256.18
9	0.50	1.48	34.60	25.57	226.25	55.50	281.75
10	0.46	1.55	34.60	24.86	251.11	55.50	306.61

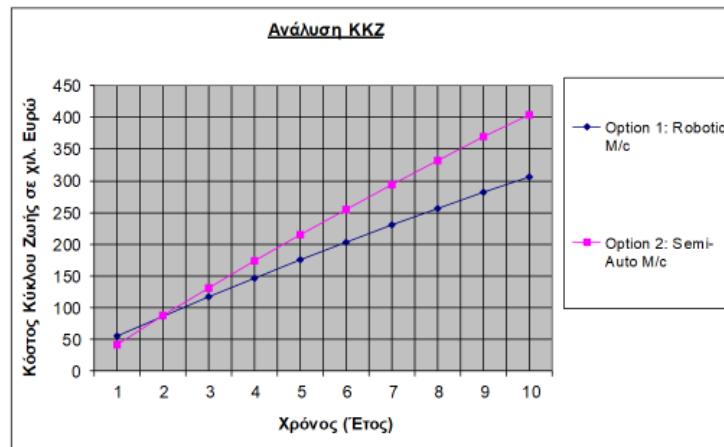
Υπολογισμός του ΚΚΖ

- Στον προηγούμενο υπολογισμό, οι αναμενόμενες μελλοντικές τιμές του ΚΛΣ σε όλα τα έτη ήταν ίδιες, δηλ. 34,6 χιλ. Ευρώ.
- Ωστόσο, η αναμενόμενη τιμή του ΚΛΣ μπορεί να διαφέρει ανά έτος.

Επιλογή 2

Περίοδος (έτη)	Παράγων προεξοφλητικού ύ επιτοκίου	Πληθωρισμός	Μελλοντικό ΚΛΣ στο ν-στο έτος	PV ετήσια	Συνολική PV	Αρχικό Κόστος	Συνολικό ΚΚΖ
N	$1/(1+i/100)^n$	$(1+i/100)^{n-1}$	Σε χιλ. €	Σε χιλ. €	Σε χιλ. €	Σε χιλ. €	Σε χιλ. €
1	-	-	-	-	-	42.00	42.00
2	0.86	1.05	50.00	45.01	45.01	42.00	87.01
3	0.79	1.10	50.00	43.76	88.77	42.00	130.77
4	0.74	1.16	50.00	42.54	131.31	42.00	173.31
5	0.68	1.22	50.00	41.36	172.68	42.00	214.68
6	0.63	1.28	50.00	40.21	212.89	42.00	254.89
7	0.58	1.34	50.00	39.10	251.99	42.00	293.99
8	0.54	1.41	50.00	38.01	290.00	42.00	332.00
9	0.50	1.48	50.00	36.95	326.95	42.00	368.95
10	0.46	1.55	50.00	35.93	362.88	42.00	404.88

Ανάλυση



Διαφορετικό στοιχείο κόστους για την επιλογή 2 (δηλ. Ημι-αυτοματοποιημένο μηχανήμα) εκτιμήθηκε και διενεργείται ο τελικός υπολογισμός για το ΚΚΖ.

Η ανάλυση φανερώνει:

- Το αρχικό κόστος της ημι-αυτόματης μηχανής είναι χαμηλότερο.
- Ωστόσο, το Μακροπρόθεσμο ΚΚΖ είναι κατά πολύ μικρότερο για την περίπτωση της ρομποτικής μηχανής
- Η Επιλογή για την αγορά ρομποτικού βραχίονα επιλέγεται ως η πλέον συμφέρουσα.

Μέρος Γ'

Κύκλος ζωής του προϊόντος

Η χρήση του κύκλου ζωής του προϊόντος στη διαδικασία προσδιορισμού της στρατηγικής προϋποθέτει τρεις βασικές συνθήκες:

- Να είναι δυνατόν να προσδιορισθεί το στάδιο στο οποίο βρίσκεται το προϊόν προσδιορίζοντας τα όρια για το πέρασμα από το ένα στάδιο στο άλλο, διότι είναι πολύ δύσκολο στην πρακτική ζωή της επιχείρησης να προβλεφθούν με ακρίβεια ο όγκος των πωλήσεων σε κάθε στάδιο, τη διάρκεια του καθενός από τα στάδια και τη μορφή της καμπύλης του κύκλου.
- Να υπάρχει κυριαρχία επί του κύκλου ζωής των προϊόντων με τον προγραμματισμό νέων εφευρέσεων και εισαγωγών στην αγορά.
- Να υπάρχει τάση ενσωμάτωσης της πολιτικής που αφορά το προϊόν στην γενική πολιτική της επιχείρησης.

Κύκλος ζωής του προϊόντος

	Εισαγωγή	Ανάπτυξη	Ωρίμανση	Παρακμή
Marketing	Να κινηθεί το ενδιαφέρον για το προϊόν και να γίνει αποδεκτό	Να γίνει αποδεκτή η μάρκα και να προσδιορισθούν τα κανάλια της αγοράς	Να προσδιορισθεί μια επιθετική πολιτική προώθησης του προϊόντος και μια δυναμική πολιτική τιμών	Να γίνει πρόβλεψη για την εγκατάλειψη του προϊόντος
Ανθρώπινοι πόροι	Να εξασφαλισθεί το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό καθώς και η εκπαίδευσή του	Να εξασφαλισθούν κίνητρα για το προσωπικό για παραγωγή με μεγάλη ανάπτυξη	Να γίνει μείωση του προσωπικού με εργαλεία από την οργάνωση της εργασίας και την τεχνολογία	Να γίνουν απολύσεις ή / και ανακάλυψη του προσωπικού και να γίνει διαχείριση των αλλαγών
Παραγωγή	Να δημιουργηθούν οι νόρμες για τα προϊόντα και την παραγωγή	Να αναπτυχθούν παραλλαγές του προϊόντος	Να τελειοποιηθούν τα προϊόντα και να μειωθούν τα κόστη	Να μειωθεί η δυναμικότητα των γραμμών παραγωγής
Έρευνα και Ανάπτυξη	Να προσανατολισθεί η Έρευνα και η Ανάπτυξη στη ζήτηση της Αγοράς	Να αναπτυχθούν διαδοχικές παραλλαγές του προϊόντος	Να περιορισθούν τα κόστη και να αναπτυχθεί η ποιότητα	Να σταματήσει η ανάπτυξη του προϊόντος
Χρηματοοικονομική διαχείριση	Να προβλεφθούν τόσο η ανάγκη για ρευστότητα όσο και οι ζημιές	Να εξασφαλισθεί η χρηματοδότηση ταχείας ανάπτυξης με μικρά κέρδη	Να γίνει η κατανομή των μεγάλων καθαρών κερδών	Να πωληθούν τα μέρη εκείνα που δεν είναι εκμεταλλεύσιμα
Βασικός στόχος της επιχείρησης	Να γίνει ανάπτυξη της τεχνολογίας και διεύθυνση στην αγορά	Να αναμένεται το μεγαλύτερο δυνατό μερίδιο της αγοράς	Να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα της παραγωγής	Να γίνει γρήγορη απόσυρση του προϊόντος

53

Το μοντέλο του κύκλου ζωής των προϊόντων:

- επιτρέπει να περιγραφούν οι στρατηγικές αποφάσεις που είναι αναγκαίες στο κάθε στάδιο,
- διευκολύνει την επιβολή σαφών ενεργειών
- δίνει το δικαίωμα για μια ολοκληρωμένη αντίληψη των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
- παρέχει τη δυνατότητα να εξαχθούν τα αναγκαία συμπεράσματα για τις στρατηγικές που θα πρέπει να εφαρμοσθούν σε επίπεδο λειτουργιών της επιχείρησης.

Μέθοδοι που εφαρμόζονται στην περίπτωση χαρτοφυλακίου δραστηριοτήτων

- **Boston Consulting Group (BCG)**
- **Arthur D. Little (ADL)**
- **McKinsey (Mck)**

- Βασίζονται στην έννοια του κύκλου ζωής και του χαρτοφυλακίου δραστηριοτήτων
- Τοποθετούν τις δραστηριότητες της επιχείρησης σε σχέση με δύο κριτήρια
- Το ένα σχετίζεται με την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης
- Το άλλο σχετίζεται με τις δυνατότητες ανάπτυξης του πεδίου δραστηριότητας
- Παρουσιάζονται με πίνακες

Πίνακας BCG

Στάδιο 1: Διαμερισμός της επιχείρησης σε πεδία στρατηγικών δραστηριοτήτων

Στάδιο 2: Αξιολόγηση των ΠΣΔ με βάση την ελκυστικότητα τους και των πλεονεκτημάτων της επιχείρησης και τοποθέτηση τους σε ένα πίνακα δύο διαστάσεων.

Παράμετροι

Ρυθμός ανάπτυξης αγοράς (ζήτησης)

- Δείκτης της προοπτικής του πεδίου για την επιχείρηση
- Κάθετος άξονας πίνακα
- Σχετικό μερίδιο αγοράς

Δείκτης ανταγωνιστικής θέσης επιχείρησης στον κλάδο

- Οριζόντιος άξονας πίνακα
- Μερίδιο αγοράς επιχείρησης / Μερίδιο αγοράς κυριότερου ανταγωνιστή

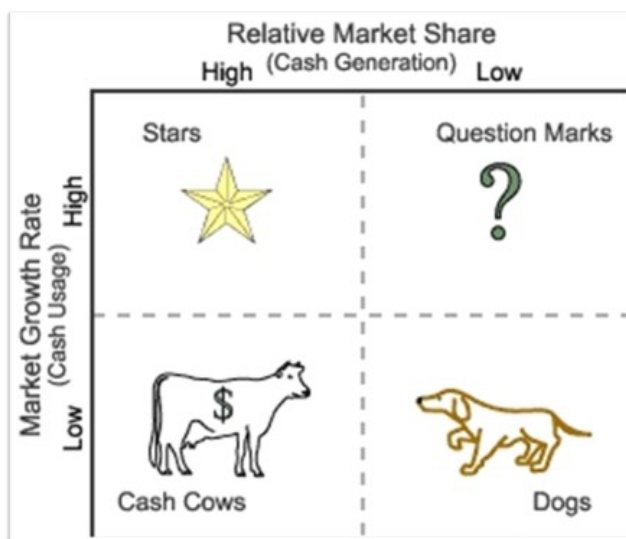
Πίνακας BCG

- Στηρίζεται στην αρχή ότι ένας από τους βασικούς στόχους της στρατηγικής είναι να επιτρέψει τη βέλτιστη κατανομή των πόρων που κατέχει η επιχείρηση στα διάφορα πεδία στρατηγικών δραστηριοτήτων για να δημιουργήσει μια καλύτερη συνολική ανταγωνιστική ηθέρση.

Η BCG προσπαθεί για κάθε ΠΣΔ

- Διαμέσου του ρυθμού ανάπτυξης της αγοράς να υπολογίσει τις ανάγκες σε ρευστότητα, για τη χρηματοδότηση των επενδύσεων και για κεφάλαια κίνησης και
- Διαμέσου του σχετικού μεριδίου αγοράς να υπολογίσει την αποδοτικότητα και τις ταμειακές εισροές

Πίνακας BCG



Ερωτηματικά

- Αντιστοιχούν στη φάση «Εισαγωγή» του κύκλου ζωής.
- Τα ΠΣΔ που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία είναι οι κλάδοι του μέλλοντος. Βραχυπρόθεσμα, συμβάλλουν στην ανάπτυξη της επιχείρησης αλλά όχι στα

- κέρδη της.
- Οι δραστηριότητες αυτές ελευθερώνουν λίγους πόρους ενώ καταναλώνουν τους περισσότερους διότι απαιτούν επενδύσεις στην Έρευνα – Ανάπτυξη, στην παραγωγή και τη διαφήμιση.
 - Δεν θα γίνουν αστέρια παρά μόνον στην περίπτωση που η στρατηγική που ακολουθείται από την επιχείρηση τις καταστήσει προσοδοφόρες
 - Η ύπαρξη πολλών ερωτηματικών είναι ένδειξη του ότι η επιχείρηση ξοδεύει τα χρήματα της αλόγιστα

Πίνακας BCG

Αστέρια

- Οι δραστηριότητες «Αστέρια» αντιστοιχούν στη φάση της «Ανάπτυξης», αφορούν ΠΣΔ σε μεγάλη ανάπτυξη και στα οποία η επιχείρηση κατέχει μεγάλο μερίδιο αγοράς.
- Τα «Αστέρια» συμβάλλουν στην ανάπτυξη της επιχείρησης και είναι αυτοχρηματοδοτούμενες.
- Η προσοδοφορία τους είναι πολύ καλή αλλά η επιχείρηση οφείλει να πραγματοποιήσει χρηματοδοτήσεις με νέους πόρους έτσι ώστε να μπορέσει να εκμεταλλευτεί τις παρουσιαζόμενες προσοδοφόρες ευκαιρίες.

Αγελάδες

- Οι δραστηριότητες «Αγελάδες» αντιστοιχούν στη φάση της «Ωρίμανσης».
- Ο ρυθμός αύξησης της ζήτησης είναι χαμηλός.
- Συμβάλλουν στα κέρδη της επιχείρησης διότι δίνουν στην επιχείρηση πιο πολλούς πόρους από όσους καταναλώνουν.
- Απαιτούν πολύ λίγες επενδύσεις.
- Αν και κατέχουν μεγάλο μερίδιο αγοράς ανήκουν σε αγορές που «γηράσκουν».
- Οι “αγελάδες” με θετικές χρηματικές ροές μπορούν να δημιουργήσουν “ερωτηματικά” και “αστέρια”
- Η ύπαρξη πολλών αγελάδων οδηγούν σε ανεπαρκή ανάπτυξη και στασιμότητα των πωλήσεων

Σκυλιά

- Οι δραστηριότητες «Σκυλιά» αντιστοιχούν στη φάση «Παρακμή».
- Δεν συμβάλλουν ούτε στην ανάπτυξη ούτε στα κέρδη.
- Δημιουργούν λίγους πόρους, ταυτόχρονα όμως απαιτούν λίγες επενδύσεις.
- Η επιχείρηση μπορεί να διατηρήσει τα σκυλιά αν προβλέψει κάποια ανάκαμψη στην αγορά ή κάποια ευκαιρία να ηγηθεί μελλοντικά σε αυτήν
- Η ύπαρξη πολλών σκυλιών σημαίνει χαμηλά κέρδη και μικρή ανάπτυξη

Πίνακας BCG-Εισαγωγή κινδύνου, Πεδίο Συγκριτικών Δυνατοτήτων - ΠΣΔ

Ρυθμός ανάπτυξης αγοράς	↑	ΠΣΔ σε ανάπτυξη	ΠΣΔ σε σταθεροποιημένη ανάπτυξη
Μέσος όρος	↓	ΠΣΔ σε γήρανση	ΠΣΔ σε ωρίμανση

Σχετικός κίνδυνος ΠΣΔ β

- Η επιχείρηση πρέπει να εγκαταλείψει ή να διατηρήσει χωρίς επενδύσεις τις δραστηριότητες "σκυλιά".
- Εάν η δραστηριότητα είναι ακόμα κερδοφόρα τότε η επιχείρηση μπορεί να τη διατηρήσει με την προϋπόθεση ότι δεν θα πραγματοποιήσει καμιά επένδυση και θα τη μετασηματίσει σε δραστηριότητα που παράγει ρευστότητα.
- Στην αντίθετη περίπτωση είναι προτιμότερο να την εγκαταλείψει είτε πουλώντας τη είτε αφήνοντάς τη να σβήσει.
- Στην τελευταία περίπτωση είναι δυνατόν να εφαρμοσθεί μια επιλεκτική πολιτική τιμών έτσι ώστε να επιτευχθεί μια καλή προσοδοφορία.
- Η επιχείρηση πρέπει να διατηρήσει την κυρίαρχη θέση για τα «αστέρια» περιμένοντας όταν η δραστηριότητα αρχίσει να γηράσκει να μετατραπεί σε δραστηριότητα «αγελάδα».
- Πίνακας BCG
- Η επιχείρηση πρέπει να επενδύσει, να εγκαταλείψει ή να επανατοποθετηθεί στις δραστηριότητες «Ερωτηματικά».
- Η επιλογή γίνεται με βάση κριτήρια όπως το μελλοντικό μέγεθος της αγοράς, το μέγεθος των απαιτούμενων επενδύσεων, τη συνέργεια με άλλες δραστηριότητες, το σχετικό βάρος της δραστηριότητας μέσα στην επιχείρηση, τις υπάρχουσες δεξιότητες και τη χρηματοοικονομική ικανότητα της επιχείρησης.
- Η επιχείρηση πρέπει να πραγματοποιήσει συγκομιδή από χρηματικές ροές από τις δραστηριότητες «Αγελάδες».
- Έχοντας φθάσει σε ολιγοπωλιακή θέση για αυτές τις δραστηριότητες θα πρέπει να ακολουθηθεί μια αυστηρή διαχείριση που θα επιτρέπει τη δημιουργία όσο το δυνατό περισσότερων χρηματικών ροών που θα επενδυθούν με τη σειρά τους σε υποσχόμενες για δημιουργία κερδών δραστηριότητες.

Πίνακας ADL

Το Arthur D. Little θεωρεί ότι η παράμετρος «σχετικό μερίδιο αγοράς» αποτυπώνει μια στιγμιαία κατάσταση, σε μια δεδομένη στιγμή.

Η ανταγωνιστική θέση οφείλει να υπολογίζεται με βάση το σύνολο των πλεονεκτημάτων ποσοτικών και ποιοτικών που η επιχείρηση κατέχει σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

Με βάση το ADL είναι απαραίτητο να προσδιορισθούν οι παράγοντες που είναι κλειδιά για την επιτυχία του ΠΣΔ.

Παράγοντες του τομέα του εφοδιασμού (π.χ. προνομιακά μακροπρόθεσμα συμβόλαια κ.λ.π.)

Παράγοντες του τομέα της παραγωγής (π.χ. δυναμικότητα και προσαρμοστικότητα των μονάδων παραγωγής, παραγωγικότητα των μονάδων παραγωγής, κατοχή εξειδικευμένων διαδικασιών παραγωγής κ.λ.π.).

Παράγοντες του εμπορικού τομέα (εικόνα, ποιότητα και εξάπλωση του δικτύου διανομής, μέγεθος του συνόλου των διαθέσιμων προϊόντων κ.λ.π.)

Στη συνέχεια το μοντέλο ADL βαθμολογεί τον κάθε παράγοντα επιτυχίας συγκρίνοντάς τον μ' αυτόν των ανταγωνιστών.

Η συνολική σταθμισμένη βαθμολογία όλων των παραγόντων επιτρέπει να τοποθετηθεί η ανταγωνιστική θέση σε μια κλίμακα 5 θέσεων: ηγετική, δυνατή, ευνοϊκή, δυσμενής και περιθωριακή.

Τα χαρακτηριστικά της κάθε θέσης είναι τα ακόλουθα

1. Ηγετική: Η επιχείρηση μπορεί να ελέγχει τη συμπεριφορά των ανταγωνιστών της σε θέματα στρατηγικής ή επιδόσεων διαθέτει μεγάλο αριθμό στρατηγικών επιλογών ανεξάρτητα από τους ανταγωνιστές της.

2. Δυνατή: Η επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει την πολιτική που έχει επιλέξει χωρίς να θέσει σε κίνδυνο τη μακροχρόνια θέση της.

3. Ευνοϊκή: Η επιχείρηση διαθέτει ορισμένα εκμεταλλεύσιμα πλεονεκτήματα για να μπορεί να εφαρμόσει με επιτυχία ορισμένες στρατηγικές έχει πολλές ελπίδες να μπορέσει να διατηρήσει την παρούσα θέση της σε μακροχρόνια βάση.

4. Δυσμενής: Η επιχείρηση έχει αρκετά καλές επιδόσεις για να μπορεί να συνεχίσει τις παρούσες δραστηριότητές της υπόκειται στο φαινόμενο της ανοχής από τους σημαντικότερους ανταγωνιστές έχει λίγες ελπίδες να διατηρήσει σε μακροχρόνια βάση

την παρούσα θέση της.

4. Η επιχείρηση έχει της το παρόν άσχημες επιδόσεις αλλά έχει τη δυνατότητα να βελτιώσει τη θέση της μπορεί να διαθέτει τα χαρακτηριστικά εκείνα που της επιτρέπουν να κατέχει μια καλλίτερη θέση αλλά παρουσιάζει μια σημαντική αδράνεια μπορεί να επιβιώσει βραχυχρόνια αλλά θα πρέπει να βελτιώσει τη θέση της για να έχει την ευκαιρία να επιβιώσει μακροπρόθεσμα.

Ανάλυση του χαρτοφυλακίου δραστηριοτήτων

α. Δυναμική ανάλυση

- Κατά την ανάλυση αυτή προσδιορίζεται ο βαθμός ωρίμανσης τόσο του χαρτοφυλακίου στο σύνολό του όσο και της κάθε μιας από τις δραστηριότητες που περιλαμβάνονται σε αυτό.
- Τα ερωτήματα που θέτονται για απάντηση είναι του τύπου:
- Πώς τοποθετούνται οι δραστηριότητες στους πίνακες;
- Είναι οι δραστηριότητες πιο πολύ Αστέρια, Ερωτηματικά, Αγελάδες ή Σκυλιά;
- Το χαρτοφυλάκιο είναι ισορροπημένο έτσι ώστε να εξασφαλίζει στο διηνεκές τη βιωσιμότητα της επιχείρησης;

Στη διάρκεια της ανάλυσης θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα ακόλουθα αξιώματα:

Οι δραστηριότητες ανανεώνονται στο χρόνο.

- Όλες ακολουθούν ένα κύκλο ζωής.
- Οι δραστηριότητες «Αγελάδες» που έχουν φθάσει στη φάση της ωρίμανσης συνιστούν αδιέξοδο για την περαιτέρω ανάπτυξη διότι η παρακμή της είναι σίγουρη στο επόμενο χρονικό διάστημα.
- Είναι απαραίτητο λοιπόν η επιχείρηση να διαθέτει δραστηριότητες «Αστέρια» σε πλήρη ανάπτυξη που θα αντικαταστήσουν στο άμεσο μέλλον τις δραστηριότητες «Αγελάδες» και να διατηρεί ένα σύνολο από δραστηριότητες σε περιθωριακό επίπεδο αλλά με μεγάλο δυναμικό που θα μπορούσαν με κάποιες προϋποθέσεις να γίνουν «Αστέρια».

Η ανάπτυξη είναι βασική προϋπόθεση για τη δυναμική της επιχείρησης.

- Στη φάση της Ανάπτυξης και με βάση το αποτέλεσμα της εμπειρίας είναι δυνατόν να γίνει αναδιανομή των μεριδίων της αγοράς.
- Είναι λοιπόν απαραίτητο η επιχείρηση να επενδύει σε νέες δραστηριότητες. Οι νέες δραστηριότητες είναι πηγή ευκαιριών αλλά ταυτόχρονα παρουσιάζουν μεγάλο ρίσκο. Κάθε δραστηριότητα με μεγάλη ανάπτυξη υπόκειται στο κίνδυνο εμφάνισης και άλλων ανταγωνιστών ή ενίσχυσης του υπάρχοντος ανταγωνισμού.
- Η επιχείρηση θα πρέπει παράλληλα με τις νέες δραστηριότητες να διατηρεί για

λόγους ισορροπίας και τις δραστηριότητες Αγελάδες που είναι μεν χαμηλού ενδιαφέροντος αλλά παρουσιάζουν μικρό κίνδυνο.

- Έτσι, ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο είναι ένδειξη σωστής διαχείρισης.

β) Χρηματοοικονομική ανάλυση

Η δυναμική ανάλυση δεν είναι ολοκληρωμένη χωρίς την χρηματοοικονομική ανάλυση.

- Ο βασικός στόχος της επιχείρησης είναι να πραγματοποιήσει τη μεγαλύτερη δυνατή συγκομιδή χρηματικών ροών από τις διάφορες δραστηριότητες και να προσπαθήσει να διατηρήσει σε μακροχρόνια βάση αυτή τη συγκομιδή έτσι ώστε να είναι δυνατή η επένδυση στις στρατηγικές δραστηριότητες.
- Έτσι, η δυναμική ανάλυση συμπληρώνεται από την χρηματοοικονομική. Η επιχείρηση οφείλει ν' αναζητήσει τη βελτιστοποίηση σε μακροχρόνια βάση των χρηματικών ροών.
- Τα ερωτήματα που πρέπει ν' απαντηθούν είναι του τύπου : Πώς οι δραστηριότητες Αγελάδες, οι μελλοντικές δραστηριότητες Ερωτηματικά βοηθούν στη χρηματοδότηση των απαραίτητων επενδύσεων στις δραστηριότητες Αστέρια που είναι οι δραστηριότητες Αγελάδες του αύριο;
- Ποια στρατηγική πρέπει να υιοθετηθεί για να διατηρηθεί σε μακροχρόνια βάση η χρηματοοικονομική ισορροπία και μέσω αυτής της ισορροπίας η βιωσιμότητά της στο διηνεκές.

γ) Δείκτες ισορροπίας του χαρτοφυλακίου δραστηριοτήτων

Για να χαρακτηριστεί ισορροπημένο ή μη ένα χαρτοφυλάκιο δραστηριοτήτων χρησιμοποιούνται διάφοροι δείκτες που υπολογίζονται για κάθε δραστηριότητα του χαρτοφυλακίου.

- Ο **βαθμός ωρίμανσης του χαρτοφυλακίου** που εκφράζει τη δυνατότητα της επιχείρησης ν' ανανεώνει τις δραστηριότητές της και να εξασφαλίζει τη μακροχρόνια ισορροπία του χαρτοφυλακίου της.
- Το **επίπεδο της ανταγωνιστικής θέσης** της επιχείρησης που δείχνει τη δυνατότητα για επιθετική στάση της επιχείρησης.
- Το **επίπεδο των κεφαλαιακών ροών** που εξαρτώνται αφ' ενός μεν από την αποδοτικότητα που συνδέεται με την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης και αφ' ετέρου από το ύψος των χρηματοοικονομικών αναγκών που συνδέονται με το επίπεδο της ωρίμανσης της αναλυόμενης δραστηριότητας.
- Το **επίπεδο του κινδύνου** που υπολογίζεται ως συνδυασμός του κλαδικού κινδύνου που εξαρτάται από το βαθμό ωρίμανσης της δραστηριότητας και του κινδύνου από τον ανταγωνισμό που είναι συνάρτηση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης. Το επίπεδο κινδύνου του χαρτοφυλακίου υπολογίζεται με βάση τα σταθμισμένα επίπεδα κινδύνου των επιμέρους δραστηριοτήτων.

7^η Θεματική Ενότητα

Κοστολόγηση βάσει στόχου, αλυσίδα αξίας και κόστος ποιότητας

Κοστολόγηση βάσει στόχου-Target Costing

Τι είναι το Target Costing (TC)

- Η κοστολόγηση βάσει στόχου (genkakikaku στα ιαπωνικά, και target costing στα αγγλικά) είναι ένας σχετικά νέος όρος παρόλο που χρησιμοποιούνταν ίσως ασυναίσθητα από κάποιες επιχειρήσεις έως τώρα.
- Είναι μια ολόκληρη θεωρία διαχείρισης κόστους η οποία χρησιμοποιείται πολύ αποτελεσματικά στην Ιαπωνία, κυρίως στις αυτοκινητοβιομηχανίες και σιγά σιγά εξαπλώνεται και στον υπόλοιπο δυτικό κόσμο.

Εισαγωγή στο TC

- Η κοστολόγηση με βάση το στόχο προήλθε από την Ιαπωνία στη δεκαετία του 1960, αν και παρέμενε μυστικό για χρόνια.
- Από τη δεκαετία του 1980, ωστόσο, όταν το target costing αναγνωρίστηκε ευρέως ως ένας σημαντικός παράγοντας για την ανώτερη ανταγωνιστική θέση των ιαπωνικών εταιρειών, εκτεταμένες προσπάθειες έγιναν για να μεταφερθεί η τεχνική αυτή και σε εταιρείες του δυτικού κόσμου. Πολλές από αυτές στη Βόρεια Αμερική και την Ευρώπη προσπάθησαν να υιοθετήσουν την κοστολόγηση με βάση το στόχο προκειμένου να βελτιώσουν τη διαχείριση του κόστους τους και, ως εκ τούτου, να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους.

Ορισμός του TC

- Υπάρχουν πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί για το TC. Ωστόσο, ο πιο διαδεδομένος και επικρατέστερος ορισμός περιέχεται στην παρακάτω εξίσωση:

Τιμή πώλησης (στόχος) - Περιθώριο κέρδους (στόχος) = Κόστος (στόχος) (επιτρεπόμενο κόστος).

- Αναλυτικότερα, το κόστος του στόχου κάθε προϊόντος καθορίζεται από τη διαφορά μεταξύ της τιμή πώλησης και του περιθωρίου κέρδους (Jacomit & Granja, 2011).

Βασικός χαρακτήρας του TC

- Ο βασικός σκοπός της κοστολόγησης βάσει στόχου είναι να επιτρέψει στη διοίκηση να χρησιμοποιήσει προληπτικές μεθόδους σχεδιασμού, διοίκησης και μείωσης κόστους έτσι ώστε το κόστος να σχεδιάζεται και να ελέγχεται στις

αρχικές φάσεις σχεδιασμού και ανάπτυξης ενός προϊόντος παρά στα τελευταία στάδια παραγωγής και διάθεσης του.

- Έχει εφαρμογή στα νέα προϊόντα, αλλά μπορεί να βρει πρόσφορο έδαφος και στην περίπτωση μεταβολών των υφισταμένων. Μπορεί επίσης να εφαρμοστεί και στα προϊόντα που ήδη παράγει η επιχείρηση με τη διαφορά ότι το κόστος είναι δυσκολότερο να μειωθεί εφόσον το προϊόν έχει εισέλθει στην παραγωγική διαδικασία.

Εισαγωγή στο TC

- Στην κοστολόγηση στόχου βασισμένη στην τιμή, η εταιρία θέτει ένα κόστος-στόχο μέσω της σύγκρισης των λοιπών ανταγωνιστικών προϊόντων. Συλλέγει τα δεδομένα σχετικά με την τιμή της αγοράς και αφαιρεί το επιθυμητό περιθώριο κέρδους.
- Αυτό το επιθυμητό περιθώριο κέρδους θα είναι σχεδόν πάντα μεγαλύτερο από το κόστος του κεφαλαίου, αλλά μακροσκοπικά επηρεάζεται από περιβαλλοντικές δυνάμεις, καθώς και από τους στόχους των μετόχων.
- Όταν το προϊόν που αναπτύσσεται δεν πληροί το κόστος-στόχο και το κέρδος, συχνά δεν εμπορευματοποιείται. Ενώ μπορεί να είναι σημαντικό ως εργαλείο για εκείνους που ανταγωνίζονται για την ταχύτητα παράδοσης, την ποιότητα, την ευελιξία του προϊόντος ή την αξιοπιστία παράδοσης, σε μια ανταγωνιστική αγορά, στην οποία οι πελάτες είναι πιο ευαίσθητοι σε επίπεδα τιμών και κόστους, η τεχνική του target costing είναι περισσότερο χρήσιμη για τους κατασκευαστές που παράγουν μαζικά προϊόντα και τα αποθηκεύουν πριν ο πελάτης τα παραγγείλει.

Πραγματικός χαρακτήρας της TC

Ο πραγματικός χαρακτήρας της τεχνικής TC έγκειται στο πώς αυτή η απλοϊκή εξίσωση μπορεί να υλοποιηθεί.

Ένα σύστημα TC έχει δύο στόχους:

1. **Μείωση του κόστους των νέων προϊόντων** έτσι ώστε να μπορεί να διασφαλιστεί το επίπεδο του απαιτούμενου κέρδους, ικανοποιώντας ταυτόχρονα τα επίπεδα της ποιότητας, της ανάπτυξης, του χρόνου και της τιμής που απαιτεί η αγορά.
2. **Παρακίνηση όλων των υπαλλήλων** για να επιτευχθεί το περιθώριο κέρδους κατά την ανάπτυξη νέων προϊόντων, μετατρέποντας το target costing σε μια δραστηριότητα οφέλους για τη διοίκηση ολόκληρης της εταιρίας, χρησιμοποιώντας τη δημιουργικότητα των εργαζομένων όλων των τομέων της προκειμένου εκείνοι να καταρτίσουν εναλλακτικά σχέδια που θα επιτρέπουν μεγαλύτερες μειώσεις του κόστους (Ibusuki & Kaminski, 2007).

Ερωτήσεις

1. Πώς καθορίζετε το κόστος στόχου;
2. Εάν το κόστος είναι πολύ υψηλό τι μπορούμε να ισχυριστούμε γι' αυτό; Δηλώστε 5

τρόπους για να το αντιμετωπίσετε.

3. Τι δεν πρέπει να προτείνετε;
4. Για ποιο είδος βιομηχανίας είναι κατάλληλο ο στόχος κοστολόγησης;
5. Πώς μπορεί η κοστολόγηση στόχου να βελτιώσει την απόδοση;
6. Ποια άλλη μέθοδο κοστολόγησης είναι συνδεδεμένη με το Target Costing;
7. Πώς καθορίζεται η τιμή του προϊόντος στο Target Costing?

Μέρος Β'

Κόστος ποιότητας

Οικονομική ανάλυση ποιότητας

Κόστος έλλειψης ποιότητας – έννοιες και ορισμοί

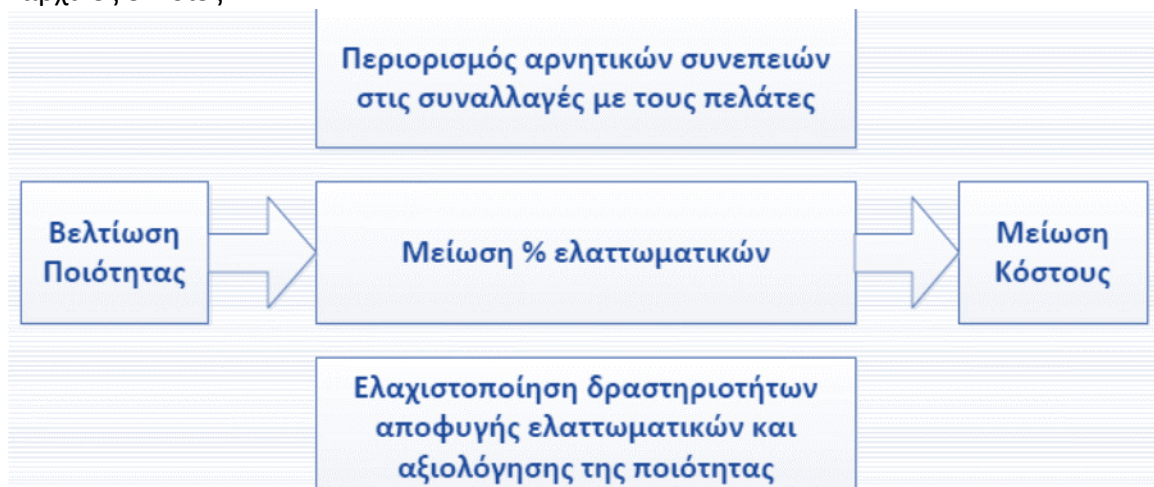
- Το κόστος ποιότητας κατά τον Philip Crosby είναι αυτό που θα απέφευγε η επιχείρηση αν κάθε προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρει και κάθε δραστηριότητα για τι/ν παραγωγή και διάθεση τους ή δραστηριότητα υποστήριξης (προμήθειες, λογιστήριο, κλπ.) εκτελείται άψογα κάθε φορά την πρώτη φορά.
- Στην πράξη, όταν τα προσφερόμενα στον πελάτη προϊόντα κι υπηρεσίες εμφανίζουν προβλήματα στην ποιότητα, οι δραστηριότητες της επιχείρησης δημιουργούν σπατάλη που επιβαρύνει σημαντικά το κόστος και περιορίζει την ανταγωνιστικότητά της

Κόστος έλλειψης ποιότητας – έννοιες και ορισμοί

- Η συστηματική παρακολούθηση και αξιολόγηση του κόστους ποιότητας αποτελεί για τη διοίκηση ένα πολύ χρήσιμο μηχανισμό που προσφέρει δύο σημαντικά πλεονεκτήματα:
- Την ικανότητα διάγνωσης και ιεράρχησης των προβλημάτων που έχουν σχέση με την ποιότητα από τον τρόπο που το συνολικό κόστος ποιότητας κατανέμεται σε διαφορετικά προϊόντα, διαδικασίες και δραστηριότητες (ανάλυση Παρέτο).
- Την ικανότητα να καταρτίσει ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα για βελτιώσεις στην Ποιότητα.

Παράδειγμα

Επιμέρους ανάλυση κόστους – ορισμοί και αρχικές έννοιες



- Η βελτίωση της ποιότητας μεταφράζεται αυτομάτως σε μείωση του ποσοστού

- των ελαττωματικών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την άμεση αύξηση της παραγωγικότητας. Επιπλέον, η μείωση των ελαττωματικών συνοδεύεται κι από μία σειρά άλλων επιπτώσεων που αυξάνουν έμμεσα την παραγωγικότητα.
- Το κόστος έλλειψης ποιότητας μπορεί γενικά να θεωρηθεί ως το άθροισμα δυο κατηγοριών κόστους:
 - Έμμεσο κόστος έλλειψης ποιότητας
 - Άμεσο κόστος έλλειψης ποιότητας

Άμεσο κόστος ποιότητας

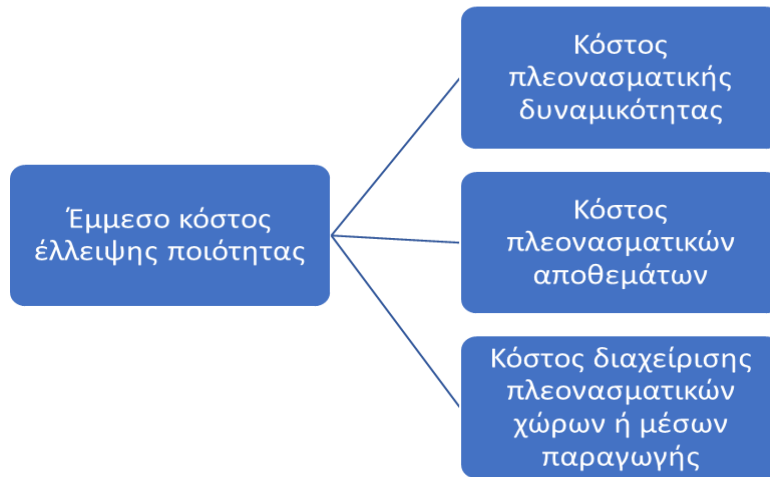
Το συνολικό άμεσο κόστος ποιότητας είναι το άθροισμα του κόστους για την αποφυγή ελαττωματικών πριν από την παραγωγή και του κόστους που δημιουργείται όταν παράγονται ελαττωματικά

- Εκπαίδευση σε θέματα ποιότητας
- Σχεδίαση προϊόντος
- Σχεδίαση παραγωγικής διαδικασίας
- Εξουδετέρωση αιτίων κακής ποιότητας
- Διορθωτικές αλλαγές στην Π.Δ.
- Εσωτερικοί έλεγχοι συστήματος ποιότητας
- Προληπτική συντήρηση

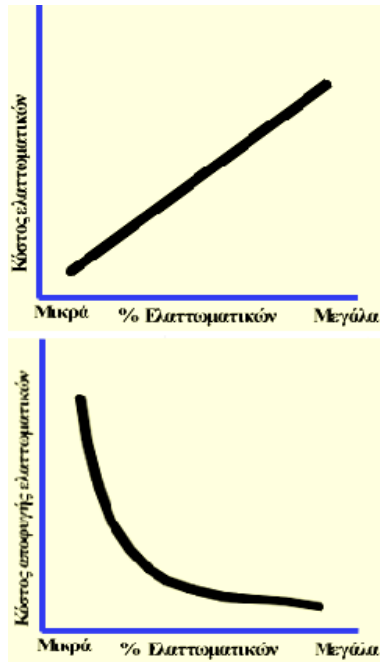
Επιμέρους ανάλυση κόστους – Άμεσο κόστος ποιότητας (3)

- Δοκιμές
- Μετρήσεις
- Αξιολογήσεις
- Επισήμανση προβλημάτων ποιότητας
- Ανάλυση προβλημάτων ποιότητας
- Έλεγχοι ποιότητας
- Συντήρηση και τεστ σχετικού εξοπλισμού
- Επαναληπτικοί έλεγχοι και δοκιμές
- Άχρηστα
- Επιδιορθώσεις ελαττωματικών
- Επισκευές
- Σέρβις
- Εξουδετέρωση αιτίων κακής ποιότητας
- Απώλεια παραγωγικής δυναμικότητας
- Επιστροφή προϊόντων
- Νομικές συνέπειες και κόστος
- Συνέπειες από ευθύνη για ελαττωματικά και πρόκληση ζημιών
- Ανεπαρκής διαθεσιμότητα προϊόντων
- Αντικαταστάσεις ελαττωματικών
- Διευθέτηση παραπόνων και εγγυήσεων

- Συνέπειες από την ανεπαρκή ασφάλεια



- Η ύπαρξη ελαττωματικών συνοδεύεται από μια σειρά επιπτώσεων που αυξάνουν έμμεσα το κόστος και επηρεάζουν αρνητικά την παραγωγικότητα.
- Αυτές συνδέονται με την αυξημένη προσπάθεια για τον έλεγχο της ποιότητας, με την ανάγκη για αύξηση των αναγκαίων αποθεμάτων μεταξύ διαδοχικών θέσεων εργασίας κλπ.
- Θεωρούμε ότι ένα προϊόν είναι ελαττωματικό όταν ένα ή περισσότερα από τα χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν την ποιότητα δεν είναι μέσα στα όρια που προβλέπουν οι προδιαγραφές του. Το ίδιο ισχύει και για κάθε πελάτη στην περίπτωση παροχής υπηρεσιών, δηλαδή τα χαρακτηριστικά για την ποιότητα εξυπηρέτησης του, π.χ. ο χρόνος αναμονής, η αξιοπιστία, η ευγένεια στην εξυπηρέτηση ή κάτι άλλο δεν είναι μέσα σε αποδεκτά όρια.



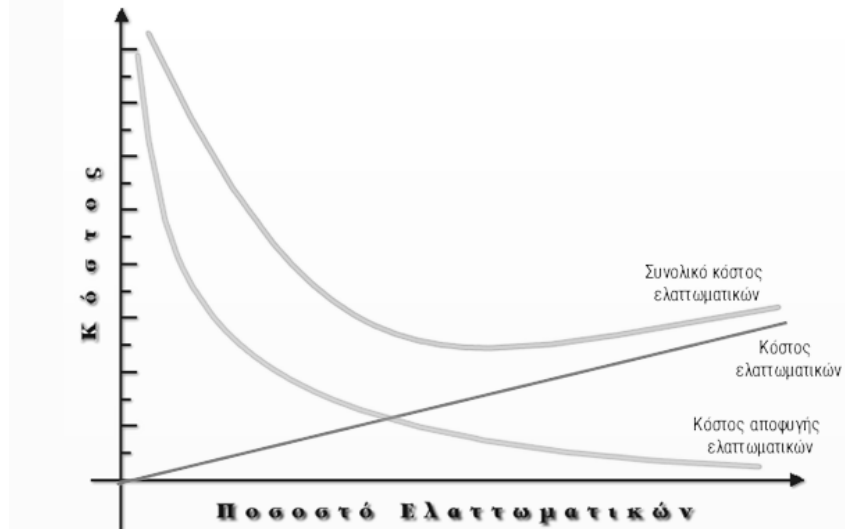
- Η σύγχρονη αντίληψη επεκτείνει την έννοια του ελαττωματικού και πέρα από τα βασικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, περιλαμβάνοντας τις έννοιες του χρόνου και του χώρου. Ένα προϊόν θεωρείται μη ελαττωματικό εάν παραδοθεί στον πελάτη με τα χαρακτηριστικά που συμφωνήθηκαν στον προκαθορισμένο χώρο και χρόνο.

Ανάλογα με τη φάση ανάπτυξης στην εφαρμογή της Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Διαμορφώνεται και το κόστος Ποιότητας. Παράλληλα με την ωρίμανση της επιχείρησης στον τομέα της Ποιότητας:

1. Μειώνεται σταδιακά το συνολικό κόστος ποιότητας
2. Μειώνεται το χάσμα μεταξύ πραγματικού συνολικού κόστους και του αντίστοιχου υποτιθέμενου, όπως το αντιλαμβάνεται η διοίκηση.
3. Πραγματοποιείται μεταφορά από τα κόστη διόρθωσης στο κόστος αποφυγής και τελικά πρόληψης.

Διαχρονική εκτίμηση κόστους ποιότητας

Μείωση Ελαττωματικών → A. Γραμμική μείωση κόστους από ελαττωματικά
 → B. Εκθετική αύξηση κόστους αποφυγής ελαττωματικών

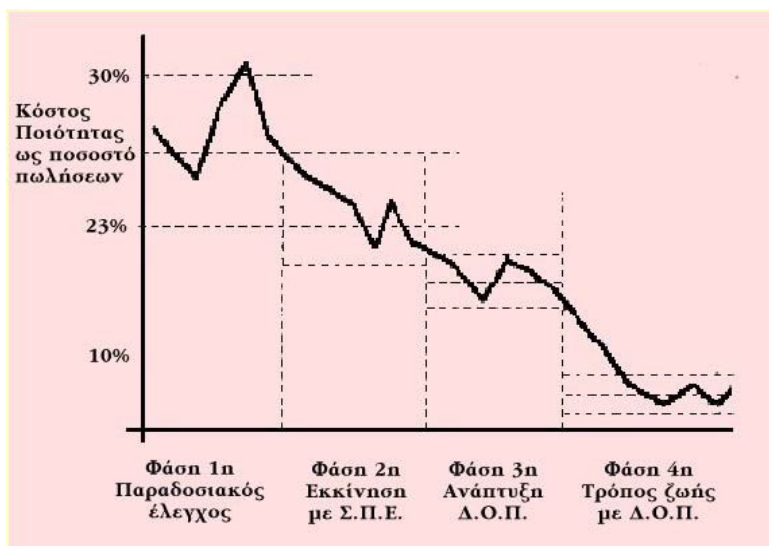


Διαχρονική εκτίμηση κόστους ποιότητας – Εξέλιξη κόστους

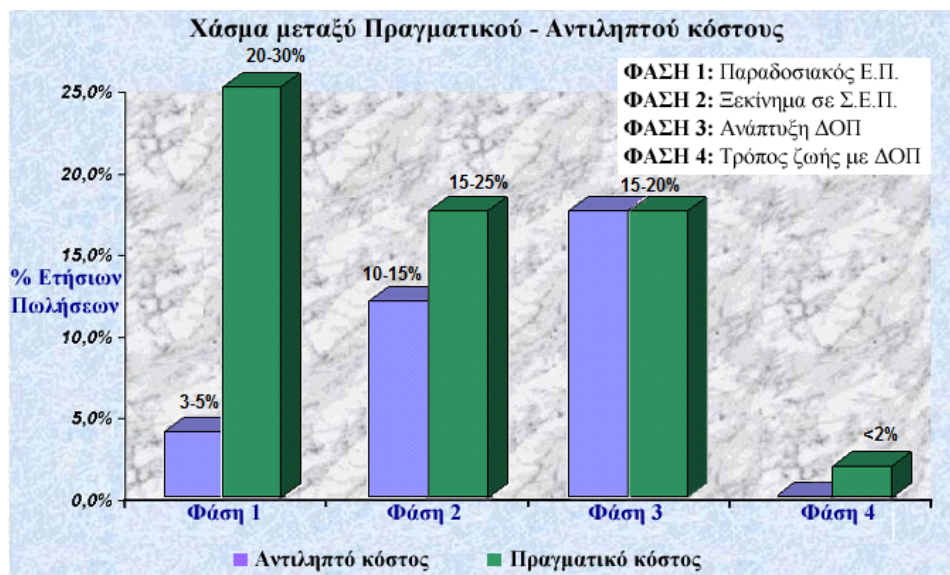
Το βέλτιστο κόστος ποιότητας μειώνεται συναρτήσει του χρόνου με παράλληλη ωρίμανση των ενδοεπιχειρησιακών συνθηκών



Συνολικό κόστος



Διαχρονική εκτίμηση κόστους –Χάσμα μεταξύ πραγματικού-υποτιθέμενου (Επιχειρησιακός Προσανατολισμός (ΕΠ)- και Συνολικός Επιχειρησιακός Προσανατολισμός (ΣΕΠ))



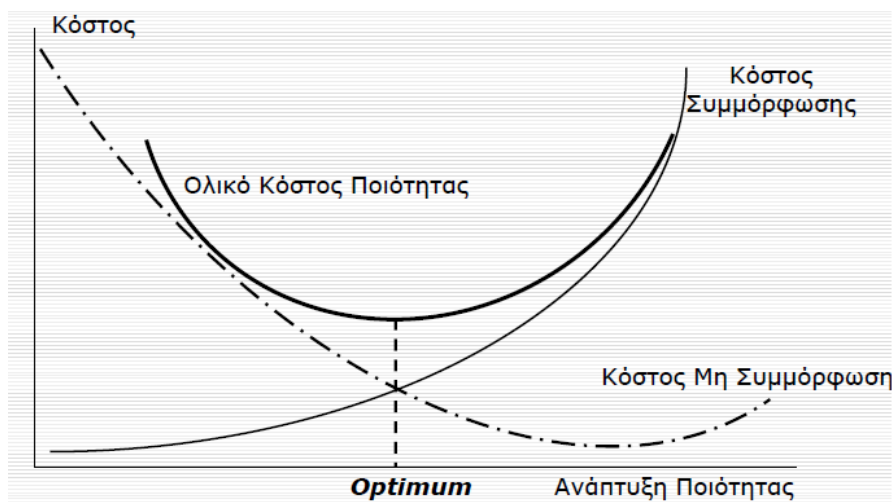
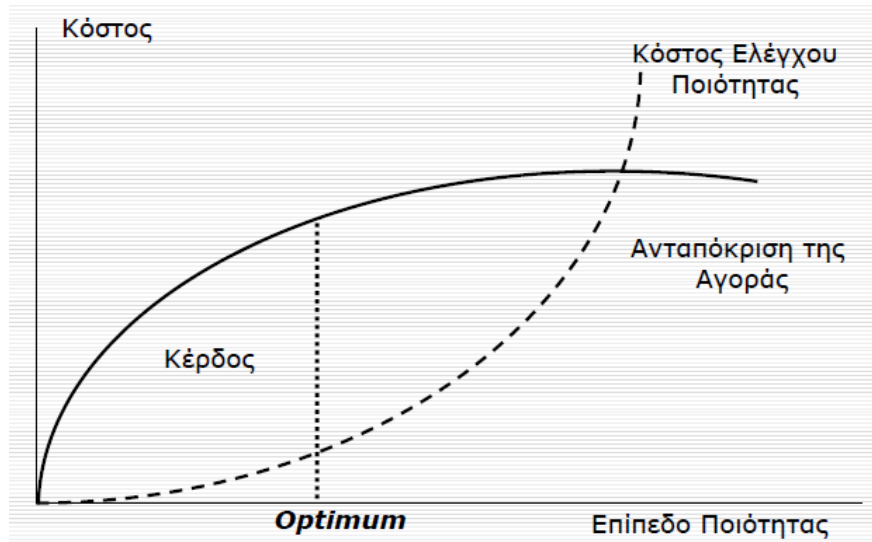
Κόστη Λειτουργίας και Συντήρησης

- Κλασική Οργάνωση και Λειτουργία: Βάρος στην διόρθωση ελαττωματικών και εξάλειψη αρνητικών συνεπειών.
- Πρώτα στάδια ΔΟΠ: Βάρος στον Ποιοτικό έλεγχο και γενικά στην αξιολόγηση.
- Ωρίμανση ΔΟΠ: Βάρος στην πρόληψη, εκπαίδευση, συμμετοχή και αποτελεσματικότερη οργάνωση.

Δείκτες Κόστους

1. Δείκτης εργασίας: Κόστος / ώρες εργασίας
2. Δείκτης κόστους: κόστος ποιότητας / κόστος παραγωγής
3. Δείκτης πωλήσεων: κόστος ποιότητας / πωλήσεις
4. Δείκτης μονάδας προϊόντων: κόστος ποιότητας / ανά παραγόμενη μονάδα

Κόστος Ποιότητας



Κόστος Ποιότητας

Η άποψη του Taguchi

Σύμφωνα με την παραδοσιακή άποψη, όταν η τιμή μιας παραμέτρου βρίσκεται στο αποδεκτό εύρος, το κόστος μη συμμόρφωσης είναι μηδέν

Σύμφωνα με την άποψη του Taguchi, η απώλεια (ή κόστος μη συμμόρφωσης) αρχίζει ακριβώς όταν η

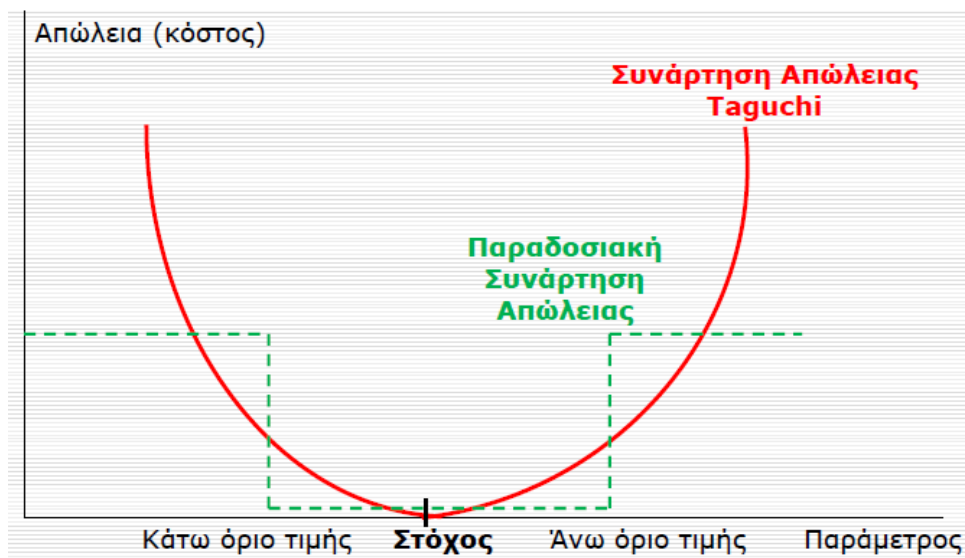
τιμή της παραμέτρου αρχίζει να αποκλίνει από τη στοχευόμενη (ή «ονομαστική») τιμή:

$$L(X) = k * (x-T)^2$$

Όπου x: είναι η τιμή του ποιοτικού χαρακτηριστικού,

T: είναι η τιμή στόχος

και k: σταθερά η οποία εκτιμάται από τον προσδιορισμό του κόστους επιδιόρθωσης η αντικατάστασης όταν υπάρχει απόκλιση από το στόχο.



Παραδείγματα

Μελέτη Περίπτωση No 7.1

Εργασία στην Κοστολόγηση Στόχου

Η Μικροηλεκτρονική ΑΕ συγκεντρώνει και πωλάει διάφορα συστήματα συναερμού για οικίες. Σκέφτεται να επεκτείνει το εύρος των προϊόντων της ώστε να περιλαμβάνει και συναερμούς για αυτοκίνητα με χαμηλό κόστος εμπορικής τιμής στην αγορά. Οι συναερμοί για αυτοκίνητα είναι προχωρημένης τεχνολογίας και μπορεί να γίνεται χειρισμός τους μέσω και κινητού τηλεφώνου, με μετάδοση παράλληλα διαφόρων στοιχείων της κατάστασης του αυτοκινήτου και διαθέτουν πρόσθετα χαρακτηριστικά που δεν είναι δυνατά με τις προηγούμενες τεχνολογίες.

Ένας συναγερμός παράγεται από εργαζόμενους που συναρμολογούν μια ποικιλία εξαρτημάτων. Τα γενικά έξοδα παραγωγής μεταφέρονται επί του παρόντος στο κόστος προϊόντος, σε βάση ωριαίας εργασίας ανά μονάδα εργασίας. Η Μικροηλεκτρονική ΑΕ εξετάζει μια προσέγγιση κοστολόγησης στόχου για το νέο ψηφιακό σύστημα συναγερμού αυτοκινήτων.

Ζητούνται:

(α) Περιγράψτε συνοπτικά τη διαδικασία κοστολόγησης που πρέπει να ακολουθήσει η Μικροηλεκτρονική ΑΕ.

(β) Εξηγήστε τα οφέλη που αποκομίζει η Μικροηλεκτρονική ΑΕ στο να υιοθετήσει μια προσέγγιση κοστολόγησης στόχου σε ένα τόσο πρώιμο στάδιο της διαδικασίας ανάπτυξης προϊόντος.

(γ) Υποθέτοντας ότι διαπιστώθηκε μια διαφορά κόστους στη διαδικασία, περιγράψτε τα πιθανά βήματα που θα μπορούσε να λάβει η Μικροηλεκτρονική ΑΕ για να μειώσει αυτό το κενό κόστους.

Στοιχεία τιμής

Έχει καθοριστεί μια τιμή πώλησης € 44 για να ανταγωνιστεί ένα παρόμοιο προϊόν στην αγορά που έχει παρόμοια χαρακτηριστικά με το προϊόν που θα λανσαριστεί από την Μικροηλεκτρονική ΑΕ. Το ΔΣ της εταιρείας συμφώνησε ότι το αποδεκτό περιθώριο κέρδους (αφού ληφθεί υπόψη το σύνολο του κόστους παραγωγής) πρέπει να είναι 20%.

Κόστη

Οι πληροφορίες κόστους για το νέο συναγερμό είναι οι εξής:

Πίνακας κυκλωμάτων

αγοράζονται και κοστίζουν € 4,10 έκαστος πίνακας. Αγοράζονται σε παρτίδες των 4.000 κομ. από εργοστάσιο της Κίνας και τα πρόσθετα έξοδα παράδοσης είναι € 2.400 ανά παρτίδα.

Καλωδίωση

σε μια ιδανική κατάσταση απαιτείται καλωδίωση 25 cm για κάθε ολοκληρωμένο σύστημα συναγερμού. Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένα απρόβλεπτα που εμπλέκονται στη διαδικασία, καθώς το σύρμα περιστασιακά κόβεται σε λάθος μήκος ή έχει υποστεί ζημιά στη διαδικασία συναρμολόγησης. Η Μικροηλεκτρονική ΑΕ εκτιμά ότι το 2% του

αγορασμένου καλωδίου χάνεται στη διαδικασία συναρμολόγησης. Το καλώδιο κοστίζει 0,50 ευρώ ανά μέτρο στην αγορά.

Άλλα υλικά - άλλα υλικά κοστίζουν €8,10 ανά τεμάχιο συναγερμού.

Άμεση Εργασία

Η Μικροηλεκτρονική ΑΕ διαθέτει περισσότερο προσωπικό από ό,τι απαιτείται, αλλά είναι διατεθειμένη να μεταφέρει το επιπλέον κόστος σε αντάλλαγμα για την απρόσκοπτη λειτουργία της επιχείρησης. Απαιτούνται 30 λεπτά για τη συναρμολόγηση μιας μονάδας συναγερμού και οι εργαζόμενοι στη συναρμολόγηση πληρώνονται προς € 12,60 ανά ώρα. Εκτιμάται ότι το 10% των ωρών που καταβάλλονται στους εργαζόμενους στον τομέα της συναρμολόγησης είναι σε αδράνεια.

Κόστος παραγωγής

πρόσφατη ανάλυση ιστορικού κόστους έχει αποκαλύψει τα ακόλουθα δεδομένα παραγωγής

1. Δεδομένα κόστους

Συνολικά κόστη παραγωγής σε €

Μήνας 1 → 620.000

Μήνας 2 → 700.000

2. Συνολικές ώρες εργασίας τμήματος παραγωγής

Μήνας 1 → 19.000

Μήνας 2 → 23.000

3. Σταθερά κόστη

Τα σταθερά κόστη παραγωγής προσδιορίζονται με βάση την ώρα, λαμβάνοντας υπόψη κανονικά επίπεδα ετήσιας δραστηριότητας. Σε ένα τυπικό έτος η Μικροηλεκτρονική ΑΕ θα απαιτήσει 240.000 ώρες εργασίας για την παραγωγή του προϊόντος.

(δ) Ζητείται να υπολογιστεί τυχόν κενό κόστους ανά μονάδα για τη συσκευή του συναγερμού.

Υπόδειξη

(α) Διαδικασία κοστολόγησης βάσει στόχου

Η κοστολόγηση βάσει στόχου αρχίζει με τον προσδιορισμό ενός προϊόντος που μια επιχείρηση επιθυμεί να πουλήσει. Αυτή περιλαμβάνει εκτεταμένη ανάλυση πελατών, λαμβάνοντας υπόψη ποιες λειτουργίες του προϊόντος ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών και ποιες όχι. Στην ιδανική περίπτωση, μόνο τα χαρακτηριστικά που αποτιμώνται από τους πελάτες θα συμπεριληφθούν στο σχεδιασμό του προϊόντος.

Η τιμή στην οποία μπορεί να πωληθεί το προϊόν στη συνέχεια εξετάζεται. Με τον τρόπο αυτό λαμβάνονται υπόψη τα προϊόντα των ανταγωνιστών και οι συνθήκες αγοράς που αναμένονται κατά το χρόνο έναρξης διάθεσης του προϊόντος στην αγορά. Ως εκ τούτου, δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στην εξωτερική ανάλυση των στοιχείων της αγοράς πριν ληφθεί υπόψη το κόστος του προϊόντος (εσωτερικά).

Από την παραπάνω τιμή αφαιρείται ένα επιθυμητό περιθώριο. Αυτό μπορεί να είναι ακαθάριστο ή καθαρό περιθώριο. Αυτό προσδιορίζει την κοστολόγηση βάσει στόχου. Μια επιχείρηση θα χρειαστεί να εκπληρώσει αυτόν τον στόχο, αν το επιθυμητό περιθώριο πρέπει να καλυφθεί.

Στη συνέχεια υπολογίζονται τα κόστη για το προϊόν και συγκρίνονται με τον στόχο κόστους που αναφέρεται ως ανωτέρω. Εάν φαίνεται ότι αυτό το κόστος δεν μπορεί να επιτευχθεί, τότε η **διαφορά (έλλειμμα) καλείται κενό κόστους**.

Αυτό το κενό θα πρέπει να καλυφθεί, με κάποια μορφή μείωσης του κόστους, εάν οφείλει να επιτευχθεί το επιθυμητό περιθώριο κέρδους.

β) Οφέλη από την υιοθέτηση της TC

1. Η επιχείρηση θα έχει μια πρώιμη εξωτερική εστίαση στην ανάπτυξή της. Οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται και η έγκαιρη εξέταση αυτού του ανταγωνισμού θα τείνει να τις κάνει πιο στοχευμένες και επιτυχείς ως προς την προώθηση προϊόντων στην αγορά. Οι παραδοσιακές προσεγγίσεις (με τον υπολογισμό του κόστους και στη συνέχεια με την προσθήκη περιθωρίου για την επίτευξη μιας τιμής πώλησης) είναι συχνά εσωτερικά καθοδηγούμενες.
2. Τα **χαρακτηριστικά** που έχουν αξία για τους πελάτες οφείλουν να συμπεριληφθούν στο σχεδιασμό του προϊόντος. Ο υπολογισμός του κόστους στόχου σε πρώιμο στάδιο εξετάζει προσεκτικά το προϊόν που προορίζεται. Χαρακτηριστικά που είναι απίθανο να εκτιμηθούν από τον πελάτη οφείλουν να αποκλείονται. Αυτό συχνά δεν λαμβάνεται επαρκώς υπόψη στις μεθοδολογίες κόστους-συν.
3. Ο **έλεγχος κόστους** θα αρχίσει πολύ νωρίτερα στη διαδικασία. Εάν είναι σαφές στο στάδιο του σχεδιασμού ότι υπάρχει ένα κενό κόστους, τότε μπορεί να γίνουν περισσότερα για να το καλυφθεί από την ομάδα σχεδιασμού. Παραδοσιακά, ο έλεγχος του κόστους λαμβάνει χώρα στο στάδιο της

"επιβάρυνσης του κόστους", το οποίο είναι συχνά πολύ αργά για να επηρεάσει σημαντικά ένα προϊόν που είναι υπερβολικά δαπανηρό.

4. Το **κόστος ανά μονάδα** είναι συχνά χαμηλότερο σε ένα περιβάλλον στόχευσης κόστους. Αυτό τελικά ενισχύει την κερδοφορία της επιχείρησης. Η κοστολόγηση βάσει στόχου έχει αποδειχθεί ότι μειώνει το κόστος του προϊόντος κατά 20% έως 40% ανάλογα με τις συνθήκες του προϊόντος και της αγοράς. Σε παραδοσιακά συστήματα κόστους-συν, μια επιχείρηση μπορεί να μην έχει πλήρη επίγνωση των περιορισμών στο εξωτερικό περιβάλλον μέχρι να αρχίσει η παραγωγή. Η μείωση του κόστους σε αυτό το σημείο είναι πολύ πιο δύσκολη καθώς πολλά από τα κόστη είναι «σχεδιασμένα» στο προϊόν.
5. Συχνά υποστηρίζεται ότι η κοστολόγηση βάσει στόχου συντείνει στη **μείωση χρόνου** που απαιτείται για να τεθεί το προϊόν στην αγορά. Σύμφωνα με τις παραδοσιακές μεθοδολογίες, υπάρχουν συχνά μεγάλες καθυστερήσεις. Η κοστολόγηση βάσει στόχου, επειδή έχει μια πρώιμη εστίαση στα δεδομένα της αγοράς, τείνει να ενισχύει τον σωστό σχεδιασμό και να μειώνει τους χρόνους προώθησης την αγορά.

γ) Βήματα για τη μείωση του κενού κόστους στην TC

Ανασκόπηση χαρακτηριστικών συναγερμού

Αφαιρούνται οι λειτουργίες από τον συναγερμό που προσθέτουν σε κόστος αλλά δεν προσθέτουν σημαντική αξία (Value chain) στο προϊόν όταν το αγοράζουν οι πελάτες. Αυτό μειώνει το κόστος αλλά όχι την εφικτή τιμή πώλησης. Αυτό μπορεί να αναφέρεται ως μηχανική αξίας ή ανάλυση αξίας προϊόντος.

Προσέγγιση λειτουργίας ομάδας

Η μείωση του κόστους λειτουργεί καλύτερα όταν υιοθετείται μια ομαδική προσέγγιση. Η Μικροηλεκτρονική ΑΕ οφείλει να συγκεντρώσει τα μέλη των ομάδων μάρκετινγκ, σχεδιασμού, συναρμολόγησης και διανομής, ώστε να γίνει συζήτηση των μεθόδων μείωσης του κόστους. Η ανοικτή συζήτηση και η ανταλλαγή ιδεών είναι χρήσιμες προσεγγίσεις στην κοστολόγηση βάσει στόχου.

Έλεγχος της αλυσίδας των προμηθευτών

Κάθε βήμα της αλυσίδας εφοδιασμού θα πρέπει να επανεξεταστεί, ενδεχομένως με τη βοήθεια ερωτηματολογίων προσωπικού, για τον εντοπισμό τομέων πιθανής εξοικονόμησης κόστους. Οι περιοχές που αναγνωρίζονται από το προσωπικό ως πιθανές περιοχές εξοικονόμησης κόστους μπορούν στη συνέχεια να επικεντρωθούν στην ομάδα. Για παράδειγμα, το ερωτηματολόγιο μπορεί να ρωτάει "υπάρχουν περισσότεροι από πέντε πιθανοί προμηθευτές για αυτό το στοιχείο;"

Σαφώς μια απάντηση «ναι» σε αυτό το ερώτημα θα σημαίνει ότι υπάρχει η δυνατότητα υποβολής προσφορών ή ανταγωνισμού τιμών.

Συστατικά

Η Μικροηλεκτρονική ΑΕ πρέπει να εξετάσει το σημαντικό κόστος που συνεπάγονται τα εξαρτήματα συναρμολόγησης του συναγερμού. Θα μπορούσαν να αναζητηθούν νέοι προμηθευτές ή να χρησιμοποιηθούν διαφορετικά υλικά. Χρειάζεται προσοχή ώστε να μην προκληθεί βλάβη στην αντιληπτή αξία του προϊόντος. Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας, θα πρέπει να είναι δυνατή με τη μείωση του χρόνου αδράνειας που μπορεί να υπάρχει στους εργαζόμενους (αργούσα παραγωγικότητα).

Οι εργαζόμενοι

Η αύξηση της παραγωγικότητας μπορεί να είναι δυνατή με την αλλαγή των πρακτικών εργασίας ή με την αποδυνάμωση της διαδικασίας. Ο αυτοματισμός οφείλει να είναι όλο και πιο κοινός στη συναρμολόγηση και την κατασκευή του συναγερμού και η Μικροηλεκτρονική ΑΕ θα πρέπει να διερευνήσει τι είναι δυνατόν εδώ να κάνει για να μειώσει το κόστος.

Η καμπύλη μάθησης μπορεί τελικά να συμβάλει στη μείωση του κενού κόστους μειώνοντας το κόστος εργασίας ανά μονάδα.

Επίλυση

Μεταβλητό κόστος ανά μονάδα χρησιμοποιώντας τη Ανάλυση Υψηλού - Χαμηλού Επιπέδου Δραστηριότητας

Κόστη μήνα 1	620.000€	
Κόστη μήνα 2	700.000€	
Διαφορά		80.000€
Ώρες συναρμολόγησης Μήνα 1	19.000	
Ώρες συναρμολόγησης Μήνα 2	23.000	
Διαφορά		4.000 ώρες
Μεταβλητό	$=(80.000/4.000)$	20€ ανά

κόστος μονάδας		ώρα
----------------	--	-----

Νο2: Σταθερά κόστη

Συνολικά Κόστη μήνα 1		620.000
Συνολικά μεταβλητά κόστη	(19.000 x 20€/ώρα)	380.000
Συνολικά σταθερά κόστη ανά μήνα	(620.000 – 380.000)	240.000
Συνολικά σταθερά κόστη ανά έτος	(240.000 * 12)	2.880.000
Συνολικές Ώρες συναρμολόγησης ανά έτος	εξαρτάται	240.000
Συντελεστής προσδιορισμού σταθερού κόστους	=(2.880.000/240.000)	12 € ανά ώρα

Υπολογισμός κόστους κενού (gap)

Στοιχείο 1 Πίνακας κυκλωμάτων	(4,10€/κομ + (€2.400 έξοδα παράδοσης / 4.000 κομ)	4,7€/κομ.
Στοιχείο 2 Καλωδίωση 25 cm για κάθε ολοκληρωμένο σύστημα συναγερμού, με 2% απώλειες	(25/100*0,5€/μ*100/98)	0,128 €/μ
Άλλα υλικά Ανά τεμ.		8,10€

συναγερμού		
Κόστη εργασίας συναρμολόγησης 1 μον. Συναγερμού = 30 λεπτά χρόνος, με κόστος 12,6€/ώρα, με 10% αργούσα παραγωγικότητα	$(30/60 * €12.60 * 100/90)$	7€/κομ.
Μεταβλητά ΓΒΕ	$(30/60 * €20 \text{ ανά ώρα})$ Όπως προσδιορίστηκε σε προηγούμενο βήμα	10€/κομ.
Σταθερά ΓΒΕ Παραγωγής	$(30/60 * €12 \text{ ανά ώρα})$ Όπως προσδιορίστηκε σε προηγούμενο βήμα	6€/κομ.
Συνολικό κόστος	$= (2.880.000 / 240.000)$	35,928€
Επιθυμητό κόστος τιμή πώλησης € 44 με markup 20%	$(€44 * 0,8)$	35,2€
Κενό κόστους		0,728€

Προτάσεις πώς θα καλυφθεί το κενό κόστους

8^η Θεματική Ενότητα

Κοστολόγηση βάσει δραστηριότητας/ διαχείριση/ προϋπολογισμός

ABC Costing

Μέρος Α'

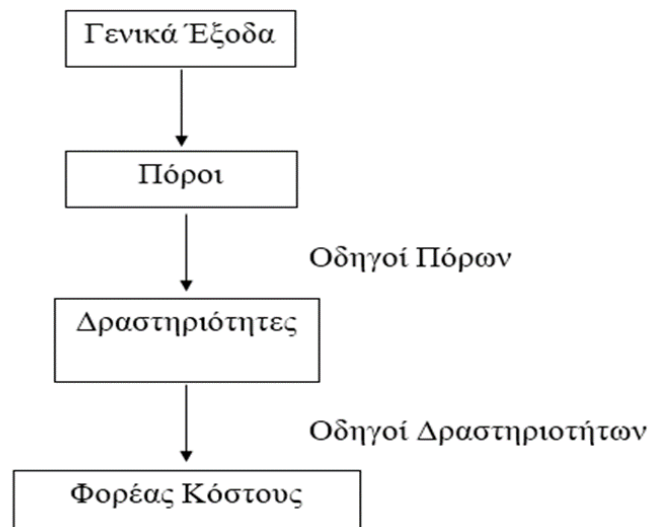
Κοστολόγηση βάσει δραστηριότητας / ABC

- **Πόροι (resources):** ως πόροι ορίζονται όλα τα διαθέσιμα στοιχεία που κατέχει ένας οργανισμός και τα οποία χρησιμοποιούνται για την πραγματοποίηση τωνδιάφορων δραστηριοτήτων του
- **Δραστηριότητες (activities):** ως δραστηριότητα ορίζεται μια πράξη, ένα συμβάν ή μια συναλλαγή η οποία καταναλώνει τους πόρους μιας επιχείρησης, προκαλώντας την εμφάνιση κόστους και δημιουργώντας προϊόντα ή υπηρεσίες.
- **Φορείς κόστους (cost objects):** ως φορέας κόστους μπορεί να οριστεί συχνά ένα προϊόν ή ένα τμήμα για το οποίο το κόστος συσσωρεύεται ή μετράται. Για παράδειγμα, ένα προϊόν είναι φορέας κόστους για άμεσα υλικά, άμεση εργασία και Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα.
- **Δεξαμενές κόστους δραστηριοτήτων (activity cost pools):** μια δεξαμενή κόστους είναι μια ομάδα μεμονωμένων δαπανών, συνήθως ανά τμήμα ή κέντρο εξυπηρέτησης ενός οργανισμού. Ουσιαστικά αποτελούν το σύνολο των στοιχείων του κόστους μιας ομάδας δραστηριοτήτων οι οποίες σχετίζονται μεταξύ τους
- **Οδηγοί κόστους (cost drivers):** οι οδηγοί κόστους περιγράφονται ως οι μηχανισμοί που συνδέουν το κόστος των δραστηριοτήτων με τους φορείς του κόστους. Ουσιαστικά, μεταφέρουν το κόστος από τις δραστηριότητες στους εκάστοτε φορείς κόστους. Οι οδηγοί κόστους συνδέονται είτε με τις συναλλαγές είτε με τη χρονική διάρκεια.

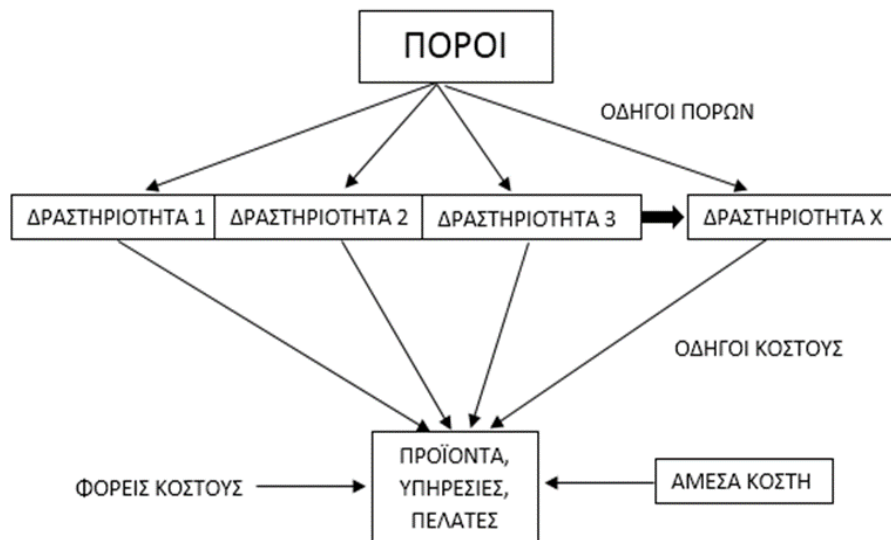
Οδηγοί κόστους (cost drivers): ενδεικτικά

- Παραγγελίες υλικών
- Επιθεωρήσεις ποιότητας
- Αιτήματα συντηρήσεων
- Αναλωθείσα ενέργεια
- Αριθμοί αποστολών
- Ώρες λειτουργίας μηχανημάτων

Η ανάθεση του κόστους σε ένα σύστημα ABC



Μοντέλο ABC



Βασικές αρχές της μεθόδου ABC

Δραστηριότητες σε επίπεδο μονάδας παραγωγής (Unit-level activities):

- Οι δραστηριότητες σε επίπεδο μονάδας εκτελούνται κάθε φορά που παράγεται μια μονάδα. Το κόστος των δραστηριοτήτων σε επίπεδο μονάδας πρέπει να είναι ανάλογο του αριθμού των παραγόμενων μονάδων. Για παράδειγμα, η παροχή ενέργειας για τη λειτουργία του εξοπλισμού, που χρησιμοποιείται κατά την επεξεργασία, θα ήταν μια δραστηριότητα σε επίπεδο μονάδας, επειδή η

ισχύς τείνει να καταναλώνεται ανάλογα με τον αριθμό των παραγόμενων μονάδων

Δραστηριότητες σε επίπεδο προϊόντος (Product-level activities):

Οι δραστηριότητες σε επίπεδο προϊόντων αφορούν συγκεκριμένα προϊόντα και τυπικά πρέπει να διεξάγονται ανεξάρτητα από τον αριθμό των παρτίδων που εκτελούνται ή από τις μονάδες παραγωγής που παράγονται ή πωλούνται. Για παράδειγμα, δραστηριότητες όπως ο σχεδιασμός ενός προϊόντος, η διαφήμιση ενός προϊόντος και η διατήρηση ενός διαχειριστή – manager προϊόντος και του προσωπικού είναι όλες οι δραστηριότητες σε επίπεδο προϊόντων.

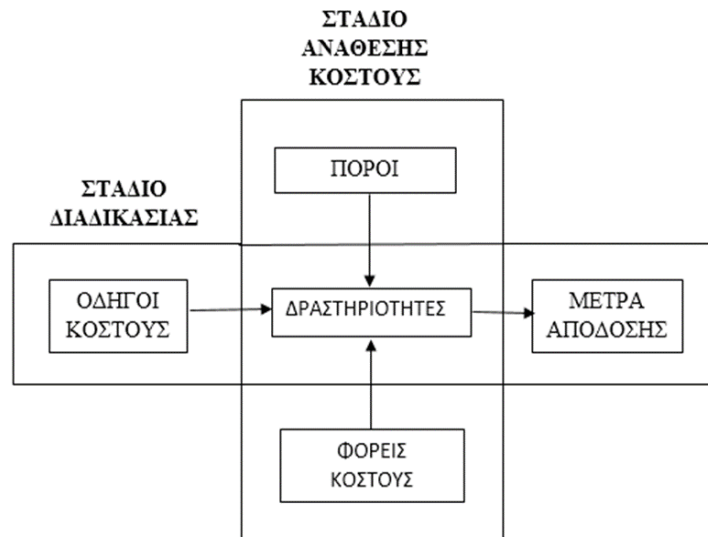
Δραστηριότητες σε επίπεδο πελάτη (Customer-level activities):

Οι δραστηριότητες σε επίπεδο πελατών αφορούν συγκεκριμένους πελάτες και περιλαμβάνουν δραστηριότητες όπως κλήσεις πωλήσεων, ταχυδρομικές αποστολές καταλόγων προϊόντων και γενική τεχνική υποστήριξη που δεν συνδέονται με κανένα συγκεκριμένο προϊόν.

Δραστηριότητες σε επίπεδο υποστήριξης του οργανισμού (Organization sustaining activities):

Οι δραστηριότητες υποστήριξης οργανισμού διεξάγονται ανεξάρτητα από το ποιοι πελάτες εξυπηρετούνται, ποια προϊόντα παράγονται, πόσες παρτίδες εκτελούνται ή πόσες μονάδες κατασκευάζονται. Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως η θέρμανση του εργοστασίου, η καθαριότητα των γραφείων, η παροχή δικτύου υπολογιστών, η διευθέτηση δανείων, η κατάρτιση ετήσιων εκθέσεων στους μετόχους κ.ο.κ.

Το διττό μοντέλο της διαδικασίας ABC



Παράδειγμα σύγκρισης Παραδοσιακής Κοστολόγησης με ABC

I. Η Παραδοσιακή κοστολόγηση με ένα παράδειγμα

Το παρακάτω παράδειγμα επικεντρώνεται σε δύο μοντέλα προϊόντων που κατασκευάζονται και πωλούνται από μία εταιρία, μοντέλο A και B.

Κατά την προηγούμενη λογιστική περίοδο, μια εταιρία παρήγαγε και πούλησε 900.000 μονάδες από το προϊόν A προς 3,00 € η κάθε μία, και 2.100.000 μονάδες του προϊόντος B προς 2,00 € η κάθε μία.

Πηγές κόστους ανά συγκεκριμένο προϊόν

Ορισμένες πτυχές των A και B συγκρίνονται όπως φαίνεται στον Πίνακα 1

Πίνακας 1 - Προϊόν A και προϊόν B σε σύγκριση

Σύγκριση Προϊόντων	Προϊόν A	Προϊόν B
Τιμή πώλησης	Υψηλότερη τιμή	Χαμηλότερη τιμή
Προμήθειες Υλικών	Περισσότερες και μικρότερες παραγγελίες	Λιγότερες και μεγαλύτερες παραγγελίες
Παραγωγικοί κύκλοι (Production Runs)	Περισσότεροι και μικρότεροι	Λιγότεροι και μεγαλύτεροι
Προετοιμασίες Μηχανών (set ups)	Περισσότερες	Λιγότερες
Συσκευασία	1 Μονάδα / συσκευασία	4 Μονάδες / συσκευασία
Άμεση εργασία	Περισσότερη /μονάδα	Λιγότερη / μονάδα
Άμεσα Υλικά	Περισσότερα /μονάδα	Λιγότερα / μονάδα

Παραδοσιακή κοστολόγηση: Η εύρεση άμεσων δαπανών

Ο Πίνακας 2 παρακάτω παρουσιάζει τα προκύπτοντα έσοδα και το άμεσο κόστος για τις πωλήσεις αυτές.

Πίνακας 2	Προϊόν Α	Προϊόν Β	Σύνολο
1. Μονάδες που παρήχθησαν & πουλήθηκαν	900.000	2.100.000	3.000.000
2. Τιμή πώλησης / μονάδα	3,00 €	2,00 €	
3. Άμεσο εργατικό κόστος / μονάδα	0,50 €	0,50 €	
4. Άμεσο κόστος υλικών / μονάδα	0,75 €	0,50 €	
5. Έσοδα [= 1 * 2]	2.700.000 €	4.200.000 €	6.900.000 €
Άμεσα Κόστη			
6. Άμεσο εργατικό κόστος [= 1 * 3]	450.000 €	1.050.000 €	1.500.000 €
7. Άμεσο κόστος υλικών [= 1 * 4]	675.000 €	1.050.000 €	1.725.000 €
8. Σύνολο άμεσου κόστους [= 6 + 7]	1.125.000 €	2.100.000 €	3.225.000 €

Παραδοσιακή κοστολόγηση: Εύρεση έμμεσων ή γενικών εξόδων.

Οι κοστολόγοι της εταιρίας θα βρουν σε αυτό το σημείο σύνολα κόστους (με βάση τα Κέντρα Κόστους) για τις δραστηριότητες υποστήριξης για το σύνολο της παραγωγής της περιόδου των προϊόντων Α και Β. Στην παραδοσιακή κοστολόγηση, αυτά τα κόστη ονομάζονται "γενικά έξοδα" ή "έμμεσες δαπάνες", τα οποία μπορούν να συνοψιστούν όπως φαίνονται στον Πίνακα 3 παρακάτω :

Πίνακας 3	Για παραγωγή Α & Β μαζί	% από σύνολο έμμεσων
Έξοδα παραγγελιών-αποθήκευσης	180.000 €	12,6 %
Προετοιμασίες Μηχανών (set -ups)	375.000 €	26,4 %
Συσκευασία	280.000 €	19,7 %
Κόστος δοκιμών μηχανημάτων	300.000 €	21,1 %
Κόστος συντήρησης /καθαρισμού μηχανημάτων.	287.000 €	20,2 %
Σύνολο έμμεσου κόστους	1.422.000 €	100 %

Παραδοσιακή κοστολόγηση: Υπολογισμός άμεσων και έμμεσων δαπανών

Για την απλή μορφή της παραδοσιακής κοστολόγησης που απεικονίζεται εδώ, χρησιμοποιείται μόνο το συνολικό έμμεσο κόστος της τελικής γραμμής από τον Πίνακα 3. Παραδοσιακά, αυτό το συνολικό κόστος θα διατεθεί για καθένα από τα προϊόντα, Α

ή B, με βάση την αναλογική χρήση ενός πόρου, ο οποίος είναι συνήθως ένα από τα στοιχεία άμεσου κόστους.

Με αυτή την προσέγγιση, το συνολικό έμμεσο κόστος θα μπορούσαν να διατεθεί για τα προϊόντα A και B με βάση παράγοντες όπως:

- το ποσοστό του χρόνου λειτουργίας των μηχανημάτων παραγωγής που χρησιμοποιούνται από κάθε προϊόν.
- το ποσοστό του άμεσου κόστους εργασίας που χρησιμοποιείται από κάθε προϊόν.
- το ποσοστό του εργοστασιακού χώρου που χρησιμοποιείται από κάθε προϊόν μπορούν επίσης να εφαρμόζουν άλλους παράγοντες.

Για αυτό το παράδειγμα, επιλέχθηκε να διατεθούν οι έμμεσες δαπάνες με βάση το άμεσο κόστος εργασίας. Το συνολικό έμμεσο κόστος από τον Πίνακα 3 παραπάνω είναι 1.422.500 €.

Η συνολική άμεση εργασία (γραμμή 6 από τον Πίνακα 1) είναι 1.500.000 €. Από τα στοιχεία αυτά, η έμμεση εργασία θα καταλογισθεί σε κάθε προϊόν ως ποσοστό του κόστους άμεσης εργασίας του προϊόντος:

Έμμεσο κόστος εργασίας / άμεσο κόστος εργασίας: = $1.422.500 \text{ €} / 1.500.000 \text{ €} = 0,948$
= 94,8%

- Για το προϊόν A, απευθείας το κόστος εργασίας είναι 450.000 € (Πίνακας 2, γραμμή 6). Η έμμεση κατανομή του κόστους για το A είναι 94,8% αυτής ή 426.750 €.
- Για το προϊόν B, το άμεσο κόστος εργασίας είναι 1.050.000 € (Πίνακας 2, γραμμή 6). Η έμμεση κατανομή του κόστους για το B είναι 94,8% αυτής ή 995.750 €.

Παραδοσιακή κοστολόγηση: Κατανομή των έμμεσων δαπανών

Ο Πίνακας 4, παρακάτω, δείχνει πως αυτή η κατανομή χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό του έμμεσου κόστους ανά μονάδα, καθώς και το μεικτό κέρδος και το μεικτό περιθώριο κέρδους για κάθε μονάδα προϊόντος.

Πίνακας 4	Προϊόν Α	Προϊόν Β	Σύνολο
9. Μονάδες που παρήχθησαν & πουλήθηκαν	900.000	2.100.000	3.000.000
10. Σύνολο άμεσου κόστους	1.125.000 €	2.100.000 €	3.225.000 €
11. Σύνολο έμμεσου κόστους	426.750 €	995.750 €	1.422.500 €
12. Τιμή πώλησης / μονάδα	3,00 €	2,00 €	
13. Άμεσο κόστος / μονάδα	1,25 €	1,00 €	
14. Έμμεσο κόστος / μονάδα	0,47 €	0,47 €	
15. Μικτό Κέρδος / μονάδα	1,28 €	0,53 €	
16. Περιθώριο Μικτού Κέρδους	42,5 %	26,3 %	

Συμπεράσματα για την "Παραδοσιακή" κατανομή του κόστους:

1. Το εκτιμώμενο έμμεσο κόστος ανά μονάδα είναι η ίδιο και για τα δύο προϊόντα, 0,47 € (Πίνακας 4, γραμμή 14). Αυτό συμβαίνει επειδή χρησιμοποιείται το ίδιο ποσοστό κατανομής (94,8%) του έμμεσου κόστους και για τα δύο προϊόντα (εφαρμόζοντας το άμεσο κόστος εργασίας).
2. Με βάση αυτή την προσέγγιση κοστολόγησης, εμφανίζεται το προϊόν Α πιο κερδοφόρο από ό, τι το προϊόν Β: Το ποσοστό του μικτού περιθωρίου 42,5% για το Α συγκρίνεται με το μικτό περιθώριο 26,3% για το Β.

ABC Costing

Τώρα θα παρουσιαστεί μια εκδοχή με την ABC για το παράδειγμα που είδαμε παραπάνω. Το παράδειγμα έχει ως στόχο να δείξει ότι αυτή η μέθοδος και η παραδοσιακή κοστολόγηση μπορεί να οδηγήσει σε διαφορετικές εκτιμήσεις κόστους για τις έμμεσες δαπάνες και, συνεπώς, σε διαφορετικές εκτιμήσεις κερδοφορίας για τα ίδια προϊόντα. Το παράδειγμα δείχνει επίσης σαφώς ότι αυτή η προσέγγιση απαιτεί περισσότερα δεδομένα και πιο λεπτομερή ανάλυση από την προσέγγιση κατανομής βάσει όγκου παραγωγής στο προηγούμενο παράδειγμα.

Η ABC κοστολόγηση για το ίδιο προϊόν Α και το προϊόν Β αρχίζει με την ίδια σύνοψη των μονάδων που παράγονται και πωλούνται, τα έσοδα των πωλήσεων, και το άμεσο κόστος από το παραδοσιακό παράδειγμα, όπως ακριβώς φαίνεται στον Πίνακα 2 παραπάνω.

Έμμεσο Κόστος ή Γενικά Έξοδα με βάση την "κοστολόγηση ανά δραστηριότητα"

Ο πίνακας 5A δείχνει τον αριθμό των μονάδων (μονάδες δραστηριότητας) των οδηγών κόστους που χρησιμοποιούνται για το προϊόν Α, ενώ ο Πίνακας 5B παρουσιάζει αυτά τα στοιχεία για το προϊόν Β.

Από το γνωστό κόστος κάθε μονάδας οδηγού κόστους, ένα συνολικό κόστος μπορεί να οριστεί για κάθε προϊόν και για κάθε δεξαμενή κόστους δραστηριότητας, όπως φαίνεται στη δεξιά στήλη των πινάκων 5A και 5B.

Στη μέθοδο ABC, κατανέμοντας, το συνολικό κόστος για δεξαμενή κόστους δραστηριότητας με αυτόν τον τρόπο, δηλαδή με βάση τις μονάδες οδηγών κόστους, καλείται το 1ο στάδιο κατανομής ή επίπεδο κατανομής ανά παρτίδα.

Προϊόν Α: μονάδες δραστηριότητας, δεξαμενές κόστους δραστηριότητας (activity cost pools) και οι οδηγοί κόστους (cost drivers)

Πίνακας 5A - ABC Κατανομή 1ου Επιπέδου

Δεξαμενή κόστους δραστηριότητας	Οδηγοί κόστους	Κόστος οδηγών κόστους	Συνολική δραστηριότητα - Προϊόν Α	Συνολικό έμμεσο Κόστος (Α)
17. Έξοδα παραγγελιών & αποθήκ/σης	Αριθμός Εντολών Προμηθειών	1.800 €	75	135.000 €
18. Προετοιμασίες Μηχανών (set - ups)	Αριθμός Προετοιμασιών – set ups	1.500 €	150	225.000 €
19. Συσκευασίες	Αριθμός πακέτων συσκευασιών	0,20 €	900.000	180.000 €
20. Κόστος δοκιμών μηχανημάτων	Αριθμός Δοκιμών	100 €	1.000	100.000 €
21. Κόστος συντήρησης & καθαρισμού μηχανημάτων	Αριθμός Κύκλων λειτουργίας μηχανών	1.150 €	200	230.000 €
Σύνολο				870.000 €

Προϊόν Β: μονάδες δραστηριότητας, δεξαμενές κόστους δραστηριότητας (activity cost pools) και οι οδηγοί κόστους (cost drivers)

Πίνακας 5B - ABC Κατανομή 1ου Επιπέδου

Δεξαμενή κόστους δραστηριότητας	Οδηγοί κόστους	Κόστος οδηγών κόστους	Συνολική δραστηριότητα - Προϊόν Α	Συνολικό έμμεσο Κόστος (Α)
17. Έξοδα παραγγελιών & αποθήκ/σης	Αριθμός Εντολών Προμηθειών	1.800 €	25	45.000 €
18. Προετοιμασίες Μηχανών (set - ups)	Αριθμός Προετοιμασιών - set ups	1.500 €	100	150.000 €
19. Συσκευασίες	Αριθμός πακέτων συσκευασιών	0,20 €	500.000	100.000 €
20. Κόστος δοκιμών μηχανημάτων	Αριθμός Δοκιμών	100 €	2.000	200.000 €
21 .Κόστος συντήρησης & καθαρισμού μηχανημάτων	Αριθμός Κύκλων λειτουργίας μηχανών	1.150 €	50	57.500 €
Σύνολο				552.500 €

Όταν είναι γνωστά τα σύνολα κόστους κάθε δεξαμενής κόστους δραστηριοτήτων κάθε προϊόντος, μπορεί να υπολογιστεί το κόστος ανά μονάδα προϊόντος, όπως φαίνεται παρακάτω στον Πίνακα 5C.

Τα κόστη αυτά ανά μονάδα προϊόντος βρίσκονται διαιρώντας το συνολικό κόστος κάθε δεξαμενής κόστους διά των μονάδων προϊόντος. Η διαδικασία για την εξεύρεση του κόστους ανά μονάδα προϊόντος ονομάζεται κατανομή 2ου επιπέδου ή κατανομή σε επίπεδο προϊόντος.

Κατανομή 2ου επιπέδου ABC: Κατανομή δεξαμενών κόστους δραστηριότητας στις μονάδες προϊόντος.

Δεξαμενή κόστους δραστηριότητας	Συνολικό έμμεσο κόστος - προϊόν Α [από πίνακα 5Α]	Κόστος ανα μονάδα - προϊόν Α	Συνολικό έμμεσο κόστος - προϊόν Β [από πίνακα 5Β]	Κόστος ανα μονάδα - προϊόν Β	Συνολικό έμμεσο κόστος - Α+Β
---------------------------------------	--	---------------------------------------	---	---------------------------------------	---------------------------------------

17. Έξοδα παραγγελιών & αποθήκ/σης	135.000 €	0,15 €	45.000 €	0,02 €	180.000 €
18. Προετοιμασίες Μηχανών (set - ups)	225.000 €	0,25 €	150.000 €	0,07 €	375.000 €
19. Συσκευασίες	180.000 €	0,20 €	100.000 €	0,05 €	280.000 €
20. Κόστος δοκιμών μηχανημάτων	100.000 €	0,11 €	200.000 €	0,09 €	300.000 €
21. Κόστος συντήρησης & /καθαρισμού μηχανημάτων.	230.000 €	0,26 €	57.500 €	0,03 €	287.500 €
Σύνολο	870.000 €	0,97 €	552.500 €	0,26 €	1.422.500 €

Το συνολικό κόστος στην ABC αντιστοιχεί στο σύνολο των έμμεσων δαπανών, που είχαμε και στην παραδοσιακή προσέγγιση προσδιορισμού του κόστους.

Η εύρεση των γενικών εξόδων ανά μονάδα στο ABC

Ο πίνακας 6 παρακάτω δείχνει πώς αυτές οι δαπάνες συμβάλλουν στην νέα έκδοση των υπολογισμών κερδοφορίας για κάθε προϊόν.

	Προϊόν Α	Προϊόν Β	Σύνολο
22. Μονάδες που παρήχθησαν & πουλήθηκαν [Πίνακας 2, γραμμή 1]	900.000	2.100.000	3.000.000
23. Συνολικά Άμεσα Κόστη [Πίνακας 2, γραμμή 8]	1.125.000 €	2.100.000 €	3.225.000 €
24. Συνολικά Έμμεσα Κόστη [Πίνακας 5C, γραμμή21]	870.000 €	552.500 €	1.422.500 €
25. Έσοδα ανα μονάδα [Πίνακας 2, γραμμή 2]	3,00 €	2,00 €	
26. Άμεσα Κόστη / μονάδα [= 23 / 22]	1,25 €	1,00 €	
27. Έμμεσα Κόστη / μονάδα [= 24 / 22]	0,97 €	0,26 €	
28. Μικτό Κέρδος / μονάδα [= 25 - 26 - 27]	0,78 €	0,26 €	
29. Περιθώριο Μικτού Κέρδους [= 28 / 25]	26,1 %	36,8 %	

Συμπεράσματα: Activity Based Costing

1. Στο παραπάνω παράδειγμα, το εκτιμώμενο έμμεσο κόστος (γενικά έξοδα) ανά μονάδα είναι αρκετά διαφορετικό για κάθε προϊόν, σε σύγκριση με την παραδοσιακή κοστολόγηση, όπου το έμμεσο κόστος ανά μονάδα ήταν το ίδιο και για τα δύο προϊόντα. Η προσέγγιση με την ABC αναγνωρίζει ότι το προϊόν Α χρησιμοποιεί περισσότερους πόρους από δεξαμενές κόστους από ό, τι το προϊόν Β.

2. Σε μοναδιαία βάση, αυτή η προσέγγιση κοστολόγησης βρίσκει ότι το προϊόν Β είναι πιο κερδοφόρο από ό, τι προϊόν Α. Το μικτό ποσοστό περιθωρίου 36,8% για το Β είναι μεγαλύτερο από το μικτό περιθώριο κέρδους 26,1% για το Α.

Σύγκριση παραδοσιακής κοστολόγηση με την ABC

Ο Πίνακας παρακάτω δείχνει τις προβλέψεις αποδοτικότητας ανά μονάδα για κάθε προϊόν από τα παραπάνω παραδείγματα.

ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ (ΜΙΚΤΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ)	ΠΡΟΪΟΝ Α	ΠΡΟΪΟΝ Β
Παραδοσιακή κατανομή κόστους (Κατανομή βάσει παραγωγής)	42,5 %	26,3 %
ABC	26,1 %	36,8 %

Η σύγκριση των εκτιμήσεων της αποδοτικότητας που παρουσιάζουν οι δύο διαφορετικές μέθοδοι κοστολόγησης, δείχνει ότι η Παραδοσιακή κοστολόγηση δείχνει το προϊόν Α πιο επικερδές από το προϊόν Β, η ABC κοστολόγηση δείχνει το αντίστροφο. Αυτές οι διαφορές προκύπτουν από την διαφορετική αντιμετώπιση των γενικών εξόδων

Μέρος Β'

Προϋπολογισμός/ διαχείριση

Ο προϋπολογισμός είναι ένα ολοκληρωμένο σχέδιο δράσης της επιχείρησης, κι όχι ένα συμπλήρωμα αριθμών και λογαριασμών. Είναι ένα ορθολογικό σχέδιο της οικονομικής διαχείρισης των προβλεπόμενων συναλλαγών και μεταβολών της περιουσίας της επιχείρησης για μία ορισμένη χρονική περίοδο. Κύριος σκοπός του επιχειρηματία, με την κατάρτιση του προϋπολογισμού, είναι η ποσοτικοποίηση του σχεδίου δράσης που έχει για την επιχείρησή του στο επόμενο χρονικό διάστημα.

- Ο προϋπολογισμός ξεκινά με μία κριτική ανάλυση της εξέλιξης της επιχείρησης και των επιτευγμάτων της, κατά τον τελευταίο χρόνο ή χρόνια. Η κριτική, σε δεύτερο επίπεδο, περνά στα στελέχη της επιχείρησης και στον ίδιο τον επιχειρηματία, ο οποίος πρέπει να κάνει την αυτοκριτική του. Το λάθος πάντα πρέπει να αναγνωρίζεται, τα κακώς κείμενα να διορθώνονται, αλλά και το καλώς καμωμένο πάντα μπορεί να γίνει καλύτερο.
- Έπειτα, αφού ληφθεί υπόψη το μακροοικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση (δηλαδή οι εξελίξεις στην ελληνική οικονομία, π.χ. οι συνθήκες ύφεσης μέσα στις οποίες δραστηριοποιούνται αυτή τη στιγμή οι ελληνικές επιχειρήσεις), καθώς και οι κινήσεις του ανταγωνισμού, ο επιχειρηματίας, μαζί με τους συνεργάτες-στελέχη της επιχείρησης, αρχικά θέτει συγκεκριμένους και μετρήσιμους γενικούς στόχους για τον επόμενο χρόνο (π.χ. αύξηση των πωλήσεων της επιχείρησης κατά 20%).
- Στη συνέχεια, οι γενικοί αυτοί στόχοι εξειδικεύονται σε πιο λεπτομερείς λειτουργικούς στόχους (π.χ. αύξηση των πωλήσεων των προϊόντων ομορφιάς κατά 18%, των προϊόντων καλλωπισμού κατά 21% και των αρωμάτων κατά 22%). Έπειτα, με βάση αυτούς τους εξειδικευμένους στόχους, ο επιχειρηματίας αναπτύσσει και επεξεργάζεται τον προϋπολογισμό της εταιρείας.
- Η καλή λειτουργία του εργαλείου των προϋπολογισμών προϋποθέτει την θέσπιση σαφών και μετρήσιμων στόχων. Τι γίνεται όμως όταν το περιβάλλον της επιχείρησης είναι τόσο ευμετάβλητο, όσο το σημερινό περιβάλλον της ύφεσης που βιώνει ο επιχειρηματίας; Σε αυτήν την περίπτωση, ο προϋπολογισμός δεν είναι απλά ένα ακόμη χαρτί που γνωστοποιεί τις προθέσεις του επιχειρηματία για την επιχείρησή του στους συνεργάτες του.
- Είναι ένα μέσο διατύπωσης του περιεχομένου του προβλήματος που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, καθώς και των εναλλακτικών επιλογών δράσης, όπως και η αποτύπωση στο χαρτί της στρατηγικής επιβίωσης της επιχείρησης

μέσα σε έναν επερχόμενο κυκλώνα αλλαγών και δυσκολιών.

Προϋπολογισμός και Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ)

Ακόμα και η πιο μικρή επιχείρηση έχει να κερδίσει από αυτή τη διαδικασία. Ακόμα κι ένα πολύ απλό γραπτό σχέδιο για το τι περιμένει ο επιχειρηματίας για την επόμενη χρονιά, όσον αφορά τον όγκο των πωλήσεών της επιχείρησής του, τα έξοδά της, τα καθαρά κέρδη της, τις εισπράξεις και τις πληρωμές της, θα τον βοηθήσει, όταν περάσει αυτός ο χρόνος, να κάνει σύγκριση μεταξύ του τι περίμενε και τι πραγματοποιήθηκε, πώς αντιλαμβανόταν πέρυσι την θέση της επιχείρησής του στην αγορά και πώς έχει διαμορφωθεί φέτος, να καταλάβει ποια λάθη ή ατυχίες απέτρεψαν την επιχείρησή του από το να εκπληρώσει τους στόχους που είχε θέσει.

Η χρήση του προϋπολογισμού στην μικρή επιχείρηση βοηθάει στη διοίκηση και στον έλεγχο του κόστους της. Ο επιχειρηματίας συγκρίνει τα προϋπολογισθέντα έξοδα και έσοδα και παίρνει διορθωτικά μέτρα, όπου αυτός κρίνει ότι είναι αναγκαία, με βάση τη στρατηγική του στην αγορά.

Ουσιαστικά, έχει έναν οδηγό συμπαραστάτη, ο οποίος τον βοηθάει να εντοπίζει τις αδυναμίες της διαχείρισης στην επιχείρησή του και να τις θεραπεύει έγκαιρα (στο βαθμό που μπορεί). Επιπλέον, ο προϋπολογισμός είναι ένα θαυμάσιο εργαλείο για την επίτευξη του μακροχρόνιου στρατηγικού σχεδίου του επιχειρηματία, γιατί προάγει τους στόχους του σχεδίου αυτού και μπορεί, μέσω του προϋπολογισμού, να γίνει έλεγχος σε κάθε τμήμα της επιχείρησης, για να διαπιστωθεί κατά πόσον η λειτουργία του συμβαδίζει με τους στόχους αυτούς.

- **Είδη προϋπολογισμού-διαρκής προϋπολογισμός**
 - Πολλές επιχειρήσεις έχουν εντάξει στην λογιστική τους διαχείριση το σύστημα του **διαρκούς προϋπολογισμού**: όταν εκπνεύσει ο πρώτος μήνας, στο τέλος του ετήσιου προϋπολογισμού προστίθεται ο επόμενος μήνας. Ο διαρκής προϋπολογισμός, δηλαδή, διαθέτει πάντα 12 μήνες, δίνοντας την ευκαιρία στον επιχειρηματία της μικρής επιχείρησης να σκέφτεται και να προγραμματίζει τα πάντα για τους επόμενους 12 μήνες.
- **Είδη προϋπολογισμού- προϋπολογισμός μηδενικής βάσης**
 - Άλλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τους **προϋπολογισμούς μηδενικής βάσης** για την περιοδική δικαιολόγηση της ύπαρξης όλων των στοιχείων κόστους, ώστε να υπάρξει αποτελεσματικότερος έλεγχος των δαπανών και αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης.
 - Έτσι, θέτουν, αρχικά, όλα τα στοιχεία του προϋπολογισμού στο μηδέν, και η διάθεση των πόρων σε κάθε δραστηριότητα εξαρτάται από το αν αυτή αξιολογείται (ξανά) ως χρήσιμη και αναγκαία.
- **Είδη προϋπολογισμού- προσαυξητικός προϋπολογισμός**

- Αντίθετα, ο **προσαυξητικός προϋπολογισμός (incremental budgeting)** συντάσσεται λαμβάνοντας υπόψη τα ποσά της προηγούμενης χρήσης και τις αλλαγές με ένα ποσοστό ή ποσό λόγω αύξησης των τιμών (πληθωρισμός), ή λόγω της αλλαγής του επιπέδου δραστηριοποίησης της επιχείρησης. Αυτός έχει σαφώς λιγότερο κόστος από τον προϋπολογισμό μηδενικής βάσης.
- **Είδη προϋπολογισμού- προσαυξητικός προϋπολογισμός**
 - Αντίθετα, ο **προσαυξητικός προϋπολογισμός (incremental budgeting)** συντάσσεται λαμβάνοντας υπόψη τα ποσά της προηγούμενης χρήσης και τις αλλαγές με ένα ποσοστό ή ποσό λόγω αύξησης των τιμών (πληθωρισμός), ή λόγω της αλλαγής του επιπέδου δραστηριοποίησης της επιχείρησης. Αυτός έχει σαφώς λιγότερο κόστος από τον προϋπολογισμό μηδενικής βάσης.
- **Είδη προϋπολογισμού- κέντρο προϋπολογισμού**
 - Αντίστοιχα με τα κέντρα κόστους σε μία επιχείρηση, μία έννοια στην οποία έχουμε αναφερθεί εκτενώς στην πρώτη ενότητα, μπορούμε να έχουμε ένα **κέντρο προϋπολογισμού**, δηλαδή ένα μέρος από τη συνολική δραστηριότητα της επιχείρησης στο οποίο μπορεί να γίνει έλεγχος και, κατ' επέκταση, να συνταχθεί προϋπολογισμός.

Κατάρτιση προϋπολογισμού

- Η πιο συνηθισμένη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού είναι η **κυκλική διαδικασία**. Κατά τη διαδικασία αυτή, μετά από την κοινή παραδοχή των βασικών υποθέσεων, εκ μέρους του επιχειρηματία και των ανωτέρων στελεχών της επιχείρησής του, προστίθενται οι λεπτομέρειες από τα κατώτερα στελέχη της επιχείρησης, και ο προϋπολογισμός ξαναγυρνά πάλι πίσω στα υψηλά κλιμάκια για έγκριση.
- Στη μικρή επιχείρηση η **κυκλική διαδικασία**, αφού συνήθως δεν υπάρχουν βαθμίδες ιεραρχίας των στελεχών, θα μπορούσε να είναι μία ανάλογη κυκλική συμμετοχική διαδικασία, κατά την οποία ο επιχειρηματίας δίνει τις βασικές κατευθύνσεις στα στελέχη του, αφού συζητήσει μαζί τους για τις υποθέσεις εργασίας που κάνει, τα στελέχη επεξεργάζονται τον προϋπολογισμό, ο οποίος στο τέλος ξαναπάει στον επιχειρηματία για παρατηρήσεις, διορθώσεις και την τελική έγκριση.

Προϋπολογισμός πωλήσεων

Ο προϋπολογισμός των πωλήσεων είναι η αρχή του προϋπολογισμού και, όπως είναι γνωστό, «η αρχή είναι το ήμισυ του παντός». Ουσιαστικά, ολόκληρος ο προϋπολογισμός βασίζεται στις προβλέψεις που γίνονται για το ύψος των πωλήσεων, λαμβάνοντας υπόψη τον ανταγωνισμό και άλλους κινδύνους που ελλοχεύουν στην αγορά.

Οι κυριότερες από αυτές είναι:

- Η στατιστική προβολή της τάσεως των πωλήσεων

- Η ανάλυση πληροφοριών που προέρχονται από τους πωλητές της επιχείρησης. Οι πωλητές είναι η αιχμή του δόρατος της επιχείρησης στην αγορά.
- Η γνώμη του επιχειρηματία και των διευθυντικών στελεχών.
- Κλαδικές αναλύσεις

Προϋπολογισμός παραγωγής και τελικού αποθέματος ετοιμών προϊόντων

Ο προϋπολογισμός του τελικού αποθέματος βασίζεται σε παραδοχές που πρέπει να κάνει η επιχείρηση, οι οποίες σχετίζονται

- α) με το απόθεμα ασφαλείας των ετοιμών προϊόντων της (δηλαδή το ελάχιστο απόθεμα που πρέπει να έχει ώστε να ικανοποιείται η ζήτηση και να μην παρατηρούνται ελλείψεις των προϊόντων της στην αγορά),
- β) σε προηγούμενα γεγονότα κατά τα οποία δημιουργήθηκε υπερβάλλον ή ανεπαρκές απόθεμα ετοιμών προϊόντων και
- γ) σε παραδοχές για την επερχόμενη οικονομική συγκυρία (π.χ. αν κρίνει η διοίκηση της επιχείρησης ότι μπαίνει η οικονομία σε ύφεση πρέπει να μειώσει όσο μπορεί τα αποθέματά της).

Προϋπολογισμός χρησιμοποίησης των πρώτων υλών

Πάνω στον προϋπολογισμό της παραγωγής θα βασιστεί ο προϋπολογισμός χρησιμοποίησης πρώτων υλών στην παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης. Όπως ξέρουμε, οι πρώτες ύλες, μαζί με τα άμεσα εργατικά, είναι τα κύρια συστατικά στοιχεία του άμεσου κόστους της επιχείρησης.

Ο προϋπολογισμός χρησιμοποίησης των πρώτων υλών υπολογίζει την ποσότητα και το κόστος των πρώτων υλών που είναι απαραίτητες για την παραγωγή των απαιτούμενων μονάδων προϊόντος, βάσει των προϋπολογισθέντων πωλήσεων.

Προϋπολογισμός αγοράς πρώτων υλών

Βάσει του προηγούμενου προϋπολογισμού χρησιμοποίησης των πρώτων υλών στην παραγωγική διαδικασία, καταρτίζεται και ο προϋπολογισμός αγοράς των πρώτων υλών της επιχείρησης. Έτσι, εκτός από τις απαιτήσεις της παραγωγικής διαδικασίας, λαμβάνεται υπόψη το αρχικό και το επιθυμητό τελικό απόθεμα των πρώτων υλών.

Έτσι, ο προϋπολογισμός της αγοράς πρώτων υλών ισούται με τον προϋπολογισμό της αγοράς πρώτων υλών συν το επιθυμητό τελικό απόθεμα μείον το αρχικό απόθεμα των πρώτων υλών στην επιχείρηση.

Προϋπολογισμός άμεσης εργασίας

Στον προϋπολογισμό αυτό καθορίζονται οι ανάγκες της παραγωγής σε άμεση εργασία. Επειδή ήδη γνωρίζουμε από τον προϋπολογισμό της παραγωγής πόσες μονάδες πρέπει να παράγουμε, μπορούμε να υπολογίσουμε πόση άμεση εργασία θα χρειαστούμε με τα φύλλα υπολογισμού του κόστους περασμένων ετών.

Είναι πολύ σημαντικό να γίνει με προσοχή αυτός ο προϋπολογισμός, γιατί το οποιοδήποτε λάθος μπορεί να οδηγήσει σε υπεράριθμο ή ανεπαρκές προσωπικό, με συνέπεια την απώλεια πολλών ωρών εργασίας.

Επίσης στον ίδιο προϋπολογισμό, πρέπει να υπολογιστούν και οι απαιτήσεις της

παραγωγικής διαδικασίας σε εποχιακό προσωπικό, οι υπερωρίες που απαιτούνται, η διακύμανση του μεγέθους του προσωπικού (προσλήψεις - απολύσεις - μερική απασχόληση), καθώς και το σύνολο των εργατωρών που θα απαιτηθούν για την ευόδωση της παραγωγικής διαδικασίας.

Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων

- Όπως ήδη γνωρίζουμε, στα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα της επιχείρησης περιλαμβάνονται τα έμμεσα ή βοηθητικά υλικά, η έμμεση εργασία και διάφορα έξοδα όπως ενοίκια, ασφάλιστρα, αποσβέσεις, ύδρευση, ενέργεια κλπ..
- Τα Γενικά Βιομηχανικά έξοδα καταλογίζονται στα κύρια και βοηθητικά τμήματα παραγωγής της επιχείρησης είτε άμεσα, με τον καταλογισμό κάθε μίας δαπάνης ξεχωριστά, είτε, πολλές φορές, με τη βοήθεια ενός συντελεστή απορρόφησης που βασίζεται σε μία βάση απορρόφησης, όπως είναι π.χ. οι ώρες άμεσης εργασίας.
- Κάθε κόστος που περιέχεται στα ΓΒΕ πρέπει να τεκμηριώνεται με τον κατάλληλο τρόπο (π.χ. τα ασφάλιστρα θα πρέπει να τεκμηριώνονται βάσει αυτών που πλήρωνε η επιχείρηση μέχρι τώρα, αλλά και από την αναμενόμενη αύξηση ή μείωση που θα κάνει η ασφαλιστική εταιρεία για το χρόνο που έρχεται).

Προϋπολογισμός Λειτουργικών εξόδων

- Τα λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης περιλαμβάνουν τα έξοδα διοίκησης, τα έξοδα διάθεσης και προβολής, τα έξοδα έρευνας και ανάπτυξης, και τα χρηματοοικονομικά έξοδα.
- Ο προϋπολογισμός των εξόδων διοίκησης της επιχείρησης περιλαμβάνει έξοδα υποστηρικτικών τμημάτων της επιχείρησης, όπως είναι το λογιστήριο, ο νομικός σύμβουλος, το τμήμα μηχανογράφησης, το ενοίκιο των γραφείων, η ενέργεια, τα τηλεπικοινωνιακά τέλη και τα τέλη ύδρευσης των γραφείων της εταιρείας.
- Επίσης, σε αυτό τον προϋπολογισμό συμπεριλαμβάνονται οι μισθοί των στελεχών της επιχείρησης, των διοικητικών υπαλλήλων, οι αμοιβές του επιχειρηματία που εργάζεται στην επιχείρησή του (επιχειρηματική αμοιβή), τα έξοδα εκπαίδευσης προσωπικού, τα έξοδα για ταξίδια, τα ασφάλιστρα που αφορούν τα γραφεία της επιχείρησης, τα αναλώσιμα των γραφείων κλπ.

Ταμειακός προϋπολογισμός – προϋπολογισμός εισπράξεων και πληρωμών

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΑΜΕΙΟΥ					
	ΤΡΙΜΗΝΟ				Σύνολο έτους
	1°	2°	3°	4°	
Αρχικό υπόλοιπο ταμείου	XXX	ΨΨΨ	ZZZ	ΩΩΩ	AAA
Πλέον: Εισπράξεις					
Εισπράξεις από πωλήσεις					
Εισπράξεις από απαιτήσεις					
Εισπράξεις από πωλήσεις παγίων στοιχείων					
Δάνεια ληφθέντα					
Τοκομερίδια εισπρακτέα					
Προκαταβολές πελατών					
Άλλες εισπράξεις					
Σύνολο εισπράξεων/ διαθεσίμων					

Μείον: Πληρωμές					
Πρώτες ύλες					
Άμεσα εργατικά					
ΓΒΕ (πλην αποσβέσεων)					
Έξοδα διοίκησης					
Έξοδα διάθεσης και προβολής					
Χρηματοοικονομικά έξοδα					
Προμηθευτές					
Πληρωτέοι Φόροι εισοδήματος					
Αποπληρωμή δανείων					
Αγορές παγίων					
Πληρωμή μερισμάτων					
Πληρωτέα Ασφαλιστικά ταμεία					
Άλλες πληρωμές					
Σύνολο πληρωμών (σε €)					
Πλεόνασμα/ Έλλειμμα τριμήνου					
Τελικό υπόλοιπο ταμείου					

Ταμειακός προϋπολογισμός – προϋπολογισμός εισπράξεων και πληρωμών

- Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στις περιόδους κατά τις οποίες η επιχείρηση θα αντιμετωπίσει υψηλές πληρωμές, π.χ. για τη διενέργεια μίας επένδυσης, για την εξόφληση ενός δανείου κλπ. Ο τρόπος με τον οποίο αποτυπώνονται οι εισπράξεις στον προϋπολογισμό μπορεί να βοηθήσει τον επιχειρηματία να αλλάξει την πιστοδοτική πολιτική του, ώστε να δώσει κίνητρα στους πελάτες του, για να μαζέψει ρευστό σε συγκεκριμένες περιόδους που το έχει ανάγκη.
- Ο ταμιακός προϋπολογισμός υπολογίζεται αν προσθέσουμε στο αρχικό υπόλοιπο των διαθεσίμων της επιχείρησης τις αναμενόμενες ταμιακές εισροές του κάθε τριμήνου και αφαιρέσουμε τις αναμενόμενες ταμιακές εκροές του συγκεκριμένου τριμήνου.

Προϋπολογιστική κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης

Το τελικό προϋπολογιστικό αποτέλεσμα (ζημία ή κέρδος) από τη λειτουργία της επιχείρησης κατά τη διάρκεια της περιόδου που καλύπτει ο προϋπολογισμός προκύπτει μέσα από την προϋπολογιστική κατάσταση χρήσης. Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης δίνει την πληροφορία στη διοίκηση σχετικά με το αν οι στόχοι που είχε αρχικά θέσει αναμένεται να έχουν τα αποτελέσματα που επιθυμεί, ώστε, κατόπιν, να εγκρίνει τον προϋπολογισμό.

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ	
Προϋπολογισθείς κύκλος εργασιών	Χ
Μείον: Προϋπολογισθέν κόστος πωληθέντων προϊόντων	Υ
=Προϋπολογισθέν μικτό κέρδος	Ψ
Μείον: Έξοδα διοικητικής λειτουργίας, χρηματοοικονομικής λειτουργίας και έξοδα προβολής και διαφήμισης	Α
=Καθαρά κέρδη προ φόρων	Γ
Μείον: Φόρος εισοδήματος 20%	Δ
Καθαρά κέρδη προς διάθεση (μετά από φόρους)	Ω

Προϋπολογιστικός ισολογισμός

Στον προϋπολογιστικό ισολογισμό παρουσιάζεται μία συνολική χρηματοοικονομική εικόνα της επιχείρησης, όπως αυτή αναμένεται να διαμορφωθεί στο τέλος της περιόδου την οποία αφορά ο προϋπολογισμός, και στην περίπτωση που επαληθευτούν όλες οι εκτιμήσεις που έχουν γίνει από τον επιχειρηματία και τα στελέχη του.

Καλό είναι να υπολογιστούν και όλοι οι βασικοί δείκτες ρευστότητας, αποδοτικότητας, βιωσιμότητας κλπ., ώστε να γίνει ακόμα πιο σαφές αν οι στόχοι που έχει θέσει αρχικά η διοίκηση επιτυγχάνονται. Ένας προϋπολογιστικός ισολογισμός καταρτίζεται ακριβώς όπως και ένας κανονικός ισολογισμός της επιχείρησης.

Προϋπολογισμένη κατάσταση ταμειακών ροών

- Η προϋπολογισμένη κατάσταση ταμειακών ροών απεικονίζει τις ταμειακές ροές της επιχείρησης κατά την περίοδο του προϋπολογισμού, ταξινομημένες σε τρεις ενότητες, οι οποίες αντιστοιχούν στα τρία είδη δραστηριοτήτων της επιχείρησης, δηλαδή τις επιχειρηματικές, τις επενδυτικές και τις χρηματοοικονομικές δραστηριότητες. Οι ταμειακές ροές είναι τόσο οι εισροές όσο και οι εκροές από τα ταμειακά διαθέσιμα της επιχείρησης. Οι ταμειακές ροές υπολογίζονται από τους παρακάτω τύπους:
- **Εισπράξεις από απαιτήσεις (πελάτες κλπ.)** = Πωλήσεις + Υπόλοιπα έναρξης λογαριασμών εισπρακτέων – Υπόλοιπα λήξης λογαριασμών εισπρακτέων – Εισπρακτέοι λογαριασμοί που διαγράφονται.
- **Πληρωμές σε προμηθευτές και εργαζόμενους** = Κόστος πωλήσεων + αποθέματα λήξης + υπόλοιπα έναρξης πληρωτέων λογαριασμών + έξοδα διοίκησης και διάθεσης – αποσβέσεις (που αφορούν την παραγωγή) – αποθέματα έναρξης – υπόλοιπα πληρωτέων λογαριασμών.
- **Πληρωμές για έξοδα** = Υπόλοιπα λήξης προπληρωμένων εξόδων + Υπόλοιπα έναρξης δουλεμένων δαπανών – Αποσβέσεις (πλην αυτών που αφορούν την παραγωγή) – Υπόλοιπα έναρξης προπληρωμένων εξόδων – υπόλοιπα λήξης δεδουλευμένων δαπανών – Ζημιές από επισφαλείς πελάτες.

Προϋπολογισμένη κατάσταση ταμειακών ροών

Προϋπολογισμένη κατάσταση ταμιακών ροών χρήσης	
Είδος δραστηριότητας	Ταμειακή ροή
Λειτουργικές δραστηριότητες	X
Εισπράξεις από απαιτήσεις (πελάτες κλπ.)	X
Πληρωμές σε προμηθευτές και εργαζόμενους	-X
Πληρωμές φόρων	-X
Εισπράξεις επιστροφών φόρων	X
Τόκοι πληρωτέοι	-X
Σύνολο εισροών/εκροών από λειτουργικές δραστηριότητες	X

Επενδυτικές δραστηριότητες	
Εισπράξεις από πώληση παγίων στοιχείων	X
Πληρωμές για την απόκτηση παγίων στοιχείων	-X
Εισπράξεις από πώληση μεριδίων θυγατρικών ή άλλων συνδεδεμένων επιχειρήσεων	X
Πληρωμές για απόκτηση μεριδίων θυγατρικών ή άλλων συνδεδεμένων επιχειρήσεων	-X
Εισπράξεις από πώληση χρηματοοικονομικών προϊόντων, μετοχών, ομολόγων κλπ.	X
Πληρωμές για αγορά χρηματοοικονομικών προϊόντων, μετοχών, ομολόγων κλπ.	-X
Μερίσματα εισπραχθέντα	X
<i>Σύνολο εισροών/εκροών από επενδυτικές δραστηριότητες</i>	X

Χρηματοδοτικές δραστηριότητες	
Εισπράξεις από αύξηση μετοχικού κεφαλαίου επιχείρησης	X
Εισπράξεις από παροχή δανείων	X
Πληρωμές για εξόφληση δανείων	-X
Πληρωμές για εξόφληση υποχρεώσεων από χρηματοδοτική μίσθωση	-X
Μερίσματα πληρωθέντα	-X
<i>Σύνολο εισροών/εκροών από χρηματοδοτικές δραστηριότητες</i>	X

Προϋπολογισμένη κατάσταση ταμειακών ροών

- Πολλές φορές, ο επιχειρηματίας θέλει να κατασκευάσει πρακτικά και γρήγορα ένα προϋπολογισμό για την επιχείρησή του, χωρίς να μπει σε όλη αυτή τη φασαρία που περιγράψαμε (να φτάσει δηλαδή μέχρι και τον προϋπολογιστικό ισολογισμό).
- Αυτό συμβαίνει, είτε γιατί θέλει να έχει μία εικόνα για το πώς θα κινηθεί τον επόμενο μήνα, είτε γιατί θέλει να αντιμετωπίσει επιμέρους ζητήματα (αγορά εξοπλισμού, δημιουργία μίας νέας υπηρεσίας για την επιχείρηση, παραγωγή ενός νέου προϊόντος κλπ.).
- Έτσι, χρειάζεται να φτιάξει σε σύντομο χρόνο έναν προϋπολογισμό, ο οποίος όμως να εκπληρώνει τον σκοπό για τον οποίο τον φτιάχνει: την γνώση του πώς θα εξελιχθεί η επιχείρησή του στο μέλλον, με βάση αυτά που πιστεύει ότι θα συμβούν.

Μελέτη Περίπτωση No 8.2

Παράδειγμα 2

Η ιδιοκτήτρια του κομμωτηρίου «Notre Damme» θέλει να κάνει ένα γρήγορο προϋπολογισμό για την επιχείρησή της, που να αφορά τους μήνες Οκτώβριο-Νοέμβριο-Δεκέμβριο του 2011. Συμβουλευέται τα περυσινά στοιχεία, από τα λογιστικά της βιβλία, για την αντίστοιχη περίοδο του 2010, τα οποία συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

ΕΣΟΔΑ	Οκτώβριος 2010	Νοέμβριος 2010	Δεκέμβριος 2010
	Αριθμός πελατών X αμοιβή		
Κούρεμα	300X20€=6.000€	250X20€=5.000€	500X20€=10.000€
Βαφή ρίζας	100X30€=3.000€	80X30€=2.400€	200X30€=6.000€
Βαφή (όλο το κεφάλι)	80X40€=3.200€	50X40€=2.000€	100X40€=4.000€
Βαφή (ανταύγειες)	30X60€=1.800€	10X60€=600€	50X60€=3.000€
Μανικιούρ	100X15€=1.500€	60X15€=900€	200X15€=3.000€
Μακιγιάζ	30X30€=900€	20X30€=600€	40X30€=1.200€
Φρύδια	50X6€=300€	30X6€=180€	100X6€=600€
Λούσιμο	510X3€=1.530€	390X3€=1.170€	850X3€=2.550€
ΣΥΝΟΛΟ	18.230€	12.850€	30.350€

ΕΞΟΔΑ	Οκτώβριος 2010	Νοέμβριος 2010	Δεκέμβριος 2010
Σταθερά έξοδα			
Ενοίκιο	2.000€	2.000€	2.000€
Δημοτικοί φόροι	100€	100€	100€
Δημοτικά τέλη	150€	150€	150€
Τηλεπικοινωνιακά τέλη (πακέτο)	80€	80€	80€
Υδρευση-αποχέτευση σταθερό μέρος	25€	25€	25€
Εισφορά υπέρ ΕΡΤ	15€	15€	15€
Μισθοί τριών υπαλλήλων	3.000€	3.000€	3.000€
Δώρο υπαλλήλων	0€	0€	3.000€
Εργοδοτικές εισφορές ΙΚΑ	900€	900€	1.800€
Επιχειρηματική αμοιβή ιδιοκτήτριας	2.000€	2.000€	3.000€
Ηλεκτρικό ρεύμα (σταθερό μέρος)	100€	100€	100€
Συντήρηση εργαλείων	200€	200€	200€
Συντήρηση μηχανημάτων	530€	530€	530€
ΣΥΝΟΛΟ ΣΤΑΘΕΡΩΝ ΕΞΟΔΩΝ	9.100€	9.100€	14.000€
Μεταβλητά	Πελάτες Χ κόστος ανά πελάτη		
Υλικά για κούρεμα (σαμπουάν, λακ μαλλιών κλπ.)	300X1€=300€	250X1€=250€	500X1€=500€
Υλικά για βαφή ρίζας	100X5=300€	80X5€=400€	200X5€=1.000€
Υλικά για βαφή (όλο το κεφάλι)	80X10€=800€	50X10€=500€	100X10€=1.000€
Υλικά για βαφή (ανταύγειες)	30X12€=3.600€	10X12€=120€	50X12€=600€
Υλικά μανικιούρ	100X1€=100€	60X1€=60€	200X1€=200€
Υλικά μακιγιάζ	30X3€=90€	20X3€=60€	40X3€=120€

Υδρευση-αποχέτευση (μεταβλητό μέρος)	510X0,5€=255€	390X0,5€=180€	850X0,5€=425€
Ηλεκτρικό ρεύμα (μεταβλητό μέρος)	510X1€=510€	390X1€=390€	850X1€=850€
ΣΥΝΟΛΟ	5.955€	1.960€	4.695€

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	Οκτώβριος 2010	Νοέμβριος 2010	Δεκέμβριος 2010
Έσοδα	18.230€	12.850€	30.350€
Έξοδα σταθερά	9.100€	9.100€	14.000€
Έξοδα μεταβλητά	5.955€	1.960€	4.695€
ΣΥΝΟΛΟ	3.175€	1.790€	11.655€
ΚΕΡΔΟΣ ΤΡΙΜΗΝΟΥ			+16.620€

Το μεταβλητό κόστος για την ύδρευση-αποχέτευση έχει υπολογιστεί με βάση τον αριθμό των πελατών που καταναλώνουν την υπηρεσία του λουσίματος, επί ένα μέσο κόστος 0,5 ευρώ, το οποίο έχει μετρηθεί να καταναλώνεται κατά μέσο όρο ανά πελάτη. Το μεταβλητό κόστος για το ηλεκτρικό ρεύμα έχει υπολογιστεί από το άθροισμα των πελατών που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες του κουρέματος και των βαφών, καθώς αυτές οι υπηρεσίες προϋποθέτουν τη χρήση μηχανημάτων επί ένα μέσο κόστος 1 ευρώ, το οποίο έχει μετρηθεί να καταναλώνεται κατά μέσο όρο ανά πελάτη.

Η ιδιοκτήτρια έχει κατεβάσει από πέρυσι τις τιμές κατά 10%, λόγω της κρίσης. Παρόλα αυτά, διαπιστώνει ότι κατά το πρώτο εννεάμηνο του έτους έχει χάσει το 20% της πελατείας της, κι αυτό αναμένεται να συνεχιστεί και για το τελευταίο τρίμηνο της χρήσης. Οι τιμές των σταθερών και των μεταβλητών εξόδων έχουν παραμείνει σταθερές, με εξαίρεση τη μείωση του ενοικίου κατά 200 ευρώ, την αύξηση των τηλεπικοινωνιακών τελών στα 100 ευρώ, και την αύξηση του ηλεκτρικού ρεύματος κατά 10%.

Ζητείται

Να καταρτιστεί ο προϋπολογισμός του τελευταίου τριμήνου του 2011.

ΕΣΟΔΑ	Οκτώβριος 2011	Νοέμβριος 2011	Δεκέμβριος 2011
	Αριθμός πελατών X αμοιβή		
Κούρεμα	240 x 18€ = 4.320€	200 x 18€ = 3.600€	400 x 18€ = 7.200€
Βαφή ρίζα	80 x 27€ = 2.160€	64 x 27€ = 1.728€	160 x 27€ = 4.320€
Βαφή (όλο το κεφάλι)	64 x 36€ = 2.304€	40 x 36€ = 1.440€	80 x 36€ = 2.880€
Βαφή (ανταύγειες)	24 x 54€ = 1.296€	8 x 54€ = 432€	40 x 54€ = 2.160€
Μανικιούρ	80 x 13,5€ = 1.080€	48 x 13,5€ = 648€	160 x 13,5€ = 2.160€
Μακιγιάζ	24 x 27€ = 648€	16 x 27€ = 432€	32 x 27€ = 864€
Φρύδια	40 x 5,4€ = 216€	24 x 5,4€ = 129,6€	80 x 5,4€ = 432€
Λούσιμο	408 x 2,7€ = 1.101,6€	312 x 2,7€ = 842,4€	680 x 2,7€ = 1.836€
ΣΥΝΟΛΟ	13.125,6€	9.252€	21.852€

ΕΞΟΔΑ	Οκτώβριος 2011	Νοέμβριος 2011	Δεκέμβριος 2011
Σταθερά έξοδα			
Ενοίκιο	1.800€	1.800€	1.800€
Δημοτικοί φόροι	100€	100€	100€
Δημοτικά τέλη	150€	150€	150€
Τηλεπικοινωνιακά τέλη (πακέτο)	100€	100€	100€
Υδρευση-αποχέτευση (σταθερό μέρος)	25€	25€	25€
Εισφορά υπέρ ΕΡΤ	15€	15€	15€
Μισθοί τριών υπαλλήλων	3.000€	3.000€	3.000€
Δώρο υπαλλήλων	0€	0€	3.000€
Εργοδοτικές εισφορές ΙΚΑ	900€	900€	1.800€
Επιχειρηματική αμοιβή ιδιοκτήτριας	2.000€	2.000€	3.000€

Ηλεκτρικό ρεύμα (σταθερό μέρος)	100€	100€	100€
Συντήρηση εργαλείων	200€	200€	200€
Συντήρηση μηχανημάτων	530€	530€	530€
ΣΥΝΟΛΟ ΣΤΑΘΕΡΩΝ ΕΞΟΔΩΝ	8.920€	8.920€	13.820€
Μεταβλητά	Πελάτες Χ κόστος ανά πελάτη		
Υλικά για κούρεμα (σαμπουάν, λακ μαλλιών)	240X1€=240€	200X1€=200€	400X1€=400€
Υλικά για βαφή ρίζας	80X5=400€	64X5€=320€	160X5€=800€
Υλικά για βαφή (όλο το κεφάλι)	64X10€=640€	40X10€=400€	80X10€=800€
Υλικά για βαφή (ανταύγειες)	24X12€=288€	8X12€=96€	40X12€=480€
Υλικά μανικιούρ	80X1€=80€	48X1€=48€	160X1€=160€
Υλικά μακιγιάζ	24X3€=72€	16X3€=48€	32X3€=96€
Ύδρευση-αποχέτευση (μετα-βλητό μέρος)	408X0,5€=204€	312X0,5€=156€	680X0,5€=340€
Ηλεκτρικό ρεύμα (μεταβλητό μέρος)	408X1,1€=448,8€	312X1,1€=343,2€	680X1,1€=748€
ΣΥΝΟΛΟ	2.372,8€	1.611,2€	3.824€
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	Οκτώβριος 2011	Νοέμβριος 2011	Δεκέμβριος 2011
Έσοδα	13.125,6€	9.252€	21.852€
Έξοδα σταθερά	8.920€	8.920€	13.820€
Έξοδα μεταβλητά	2.372,8€	1.611,2€	3.824€
ΣΥΝΟΛΟ	+1832,8€	-1.279,2€	+4.208€
ΚΕΡΔΟΣ ΤΡΙΜΗΝΟΥ			+4.761,6€

9^η Θεματική Ενότητα

Ανάλυση διακύμανσης κέρδους: συμβατικό έναντι στρατηγικού πλαισίου

Α' Μέρος

Περιθώριο Συνεισφοράς και ανάλυση οικονομικών αποτελεσμάτων

Έννοιες που Διέπουν τη Συμπεριφορά

του Κόστους

- **Συμπεριφορά του Κόστους:** ο τρόπος με τον οποίο τα κόστη ανταποκρίνονται στις μεταβολές του όγκου ή της δραστηριότητας είναι ένας παράγοντας που υπάρχει σχεδόν σε κάθε απόφαση που λαμβάνουν οι μάνατζερ.
- Η γνώση του τρόπου συμπεριφοράς του κόστους βελτιώνει την κατανόηση των μάνατζερ αναφορικά με τις πληροφορίες που λαμβάνουν.
- Εάν οι μάνατζερ μπορούν να προβλέψουν πώς συμπεριφέρονται τα κόστη και εάν σχετίζονται με προϊόντα ή υπηρεσίες ή είναι για πώληση, για διοικητικές ή γενικές δραστηριότητες, τότε το κόστος γίνεται διαχειρίσιμο.
- Συμπεριφορά Κόστους
- Μερικά κόστη ποικίλουν ανάλογα με τον όγκο ή τη λειτουργική δραστηριότητα (μεταβλητά κόστη).
- Άλλα παραμένουν σταθερά όπως οι μεταβολές του όγκου (σταθερά κόστη).
- Μεταξύ αυτών των δύο άκρων είναι τα κόστη που παρουσιάζουν χαρακτηριστικά κάθε τύπου (μικτό κόστος).

Παραδείγματα Μεταβλητού, Σταθερού και Μεικτού Κόστους

Κόστη	Κατασκευαστική Εταιρεία - Κατασκευαστής Ελαστικών	Κατασκευαστική Εταιρεία - Πολυκατάστημα	Εταιρεία Παροχής Υπηρεσιών - Τράπεζα
Μεταβλητά	<ul style="list-style-type: none">• Άμεσα υλικά• Άμεση εργασία (ωριαία)• Έμμεση εργασία (ωριαία)• Λειτουργικά αναλώσιμα• Μικρά εργαλεία	<ul style="list-style-type: none">• Εμπορεύματα προς πώληση• Προμήθειες πωλήσεων• Υπάλληλοι που γεμίζουν τα ράφια (ωριαία)	<ul style="list-style-type: none">• Η ενοικίαση εξοπλισμού ηλεκτρονικών υπολογιστών (με βάση τη χρήση)• Διαχειριστές ηλεκτρονικών υπολογιστών (ανά ώρα)• Λειτουργικά αναλώσιμα• Δίσκοι αποθήκευσης δεδομένων

Κόστη	Κατασκευαστική Εταιρεία - Κατασκευαστής Ελαστικών	Κατασκευαστική Εταιρεία - Πολυκατάστημα	Εταιρεία Παροχής Υπηρεσιών - Τράπεζα
Σταθερά	<ul style="list-style-type: none"> Αποσβέσεις, μηχανήματα και κτήρια (με σταθερό συντελεστή) Ασφάλιστρα Εργασία (μισθοί) Μισθοί ελεγκτών Φόροι ιδιοκτησίας (σε μηχανήματα και κτήρια) 	<ul style="list-style-type: none"> Αποσβέσεις, εξοπλισμός και κτήρια (με σταθερό συντελεστή) Ασφάλιστρα Αγοραστές Μισθοί ελεγκτών Φόροι ιδιοκτησίας (σε εξοπλισμό και κτήρια) 	<ul style="list-style-type: none"> Αποσβέσεις, έπιπλα και εξαρτήματα (με σταθερό συντελεστή) Ασφάλιστρα Μισθοί: <ul style="list-style-type: none"> Προγραμματιστές συστημάτων Διαχειριστές τραπεζών Ενοικίαση, κτήρια
Μεικτά	<ul style="list-style-type: none"> ηλεκτρική ενέργεια Τηλέφωνο Θέρμανση 	<ul style="list-style-type: none"> ηλεκτρική ενέργεια Τηλέφωνο Θέρμανση 	<ul style="list-style-type: none"> ηλεκτρική ενέργεια Τηλέφωνο Θέρμανση

Μεταβλητά Κόστη

- Τα συνολικά κόστη που μεταβάλλονται σε άμεση αναλογία με τις μεταβολές στο παραγόμενο προϊόν (ή σε οποιαδήποτε άλλη μέτρηση του όγκου) ονομάζονται **μεταβλητά κόστη**.
- Αναφέρονται ως δραστηριότητες σε επίπεδο μονάδας, δεδομένου ότι το κόστος πραγματοποιείται κάθε φορά που παράγεται μια μονάδα ή παραδίδεται μια υπηρεσία.
- Η άμεση εργασία, τα άμεσα υλικά, τα λειτουργικά αναλώσιμα και η βενζίνη αποτελούν παραδείγματα μεταβλητού κόστους.

Μεταβλητά Κόστη

- Το μεταβλητό κόστος μπορεί να υπολογιστεί μέσω της χρήσης του **τύπου του μεταβλητού κόστους**:
Συνολικό Μεταβλητό Κόστος = Συντελεστής Μεταβλητού κόστους / (Μεταβλητός Συντελεστής Χ Παραχθείσες Μονάδες)
Επειδή τα μεταβλητά κόστη αυξάνονται ή μειώνονται σε άμεση αναλογία με τον όγκο ή το προϊόν, είναι σημαντικό να είναι γνωστή η λειτουργική δυναμικότητα μιας οντότητας.
- Η **λειτουργική δυναμικότητα** είναι το ανώτατο όριο της δυναμικότητας της παραγωγής ενός οργανισμού, δεδομένων των υφιστάμενων πόρων του.

Υπάρχουν τρία κοινά μέτρα ή τύποι λειτουργικής δυναμικότητας:

- Η **θεωρητική δυναμικότητα** (ή ιδανική δυναμικότητα) είναι η μέγιστη παραγωγική απόδοση για μια δεδομένη χρονική περίοδο κατά την οποία όλα τα μηχανήματα και ο εξοπλισμός λειτουργούν με τη βέλτιστη ταχύτητα, χωρίς διακοπή.
- Καμία εταιρεία δε δύναται να λειτουργεί σε τέτοιο επίπεδο.
- Η **πρακτική δυναμικότητα** (ή δυναμικότητα μηχανημάτων) είναι η θεωρητική ικανότητα που μειώνεται από τις κανονικές και τις αναμενόμενες διακοπές λειτουργίας, όπως οι βλάβες των μηχανημάτων και τα διαλείμματα των εργαζομένων.
- Χρησιμοποιείται κυρίως ως στόχος προγραμματισμού **για το τι θα μπορούσε να παραχθεί αν όλα πήγαν καλά**/δούλευαν στην εντέλεια, αλλά καμία εταιρεία δεν λειτουργεί σε τέτοιο επίπεδο.
- Η **κανονική δυναμικότητα** είναι το μέσο ετήσιο επίπεδο λειτουργικής δυναμικότητας που απαιτείται για την κάλυψη της αναμενόμενης ζήτησης πωλήσεων. Είναι το ρεαλιστικό μέτρο που δείχνει τι μπορεί να παράγει ένας οργανισμός.
- Η βάση για τη μέτρηση της δραστηριότητας του μεταβλητού κόστους πρέπει να επιλεγεί προσεκτικά για δύο λόγους:
 - Μια κατάλληλη βάση δραστηριοτήτων απλοποιεί τον προγραμματισμό και τον έλεγχο του κόστους.
 - Οι μάνατζερ πρέπει να συνδυάζουν (αθροιστικά) πολλά μεταβλητά κόστη με την ίδια βάση δραστηριότητας, έτσι ώστε τα κόστη να μπορούν να αναλυθούν με έναν λογικό τρόπο. Αυτή η συνάθροιση παρέχει επίσης πληροφορίες που δίνουν τη δυνατότητα στους μάνατζερ να προβλέπουν τα μελλοντικά κόστη.

Σταθερά Κόστη

- Τα **Σταθερά Κόστη** είναι τα κόστη που παραμένουν σταθερά εντός ενός σχετικού εύρους όγκου ή δραστηριότητας. Το **σχετικό εύρος** είναι η έκταση της δραστηριότητας στην οποία μια εταιρεία αναμένει να λειτουργήσει.
- Εντός του σχετικού εύρους, θεωρείται πως τόσο τα συνολικά σταθερά κόστη όσο και το μεταβλητά κόστη ανά μονάδα είναι σταθερά. Ωστόσο, όλα τα κόστη τείνουν να είναι μεταβλητά μακροπρόθεσμα. Έτσι, ένα κόστος καθορίζεται μόνο μέσα σε περιορισμένο χρονικό διάστημα.
- Η συμπεριφορά του σταθερού κόστους είναι εκφράζεται μαθηματικά μέσω του **τύπου του σταθερού κόστους** ως εξής:

Συνολικό Σταθερό Κόστος = Σταθερό Κόστος στο Σχετικό Εύρος

Τα σταθερά Κόστη αλλάζουν όταν η δραστηριότητα υπερβαίνει το σχετικό εύρος.

- Αυτά τα κόστη ονομάζονται **κλιμακωτά κόστη ή κόστη μεταβλητών βημάτων, σταθερού βήματος ή ημισταθερού κόστους**.
- Ένα **κλιμακωτό κόστος** παραμένει σταθερό σε ένα σχετικό εύρος δραστηριότητας και αυξάνεται ή μειώνεται με ένα κλιμακωτό τρόπο όταν η δραστηριότητα είναι εκτός του σχετικού εύρους.
- Για παράδειγμα, υποθέστε ότι το σχετικό εύρος μιας εταιρείας είναι αρχικά από 0 έως 500.000 μονάδες. Όταν το εύρος έχει αυξηθεί σε παραπάνω από 500.000 μονάδες, πρέπει να προσληφθεί μια άλλη ομάδα υποστήριξης.

Μεικτά Κόστη

- Τα **μεικτά κόστη** έχουν τόσο μεταβλητά όσο και σταθερά στοιχεία κόστους.
- Σε μια συγκεκριμένη περίοδο, ένα μέρος του μεικτού κόστους μεταβάλλεται με τον όγκο ή τη χρήση και ένα άλλο μέρος του είναι σταθερό.
- Η ηλεκτρική ενέργεια, το τηλέφωνο και τα έξοδα θέρμανσης αποτελούν παραδείγματα μεικτών δαπανών.
- Τα έξοδα ηλεκτρικής ενέργειας περιλαμβάνουν χρεώσεις ανά χρησιμοποιηθείσα κιλοβατώρα συν μια μηνιαία χρέωση παροχής υπηρεσιών. Οι χρεώσεις ανά κιλοβατώρα είναι μεταβλητές, ενώ η μηνιαία χρέωση παροχής υπηρεσιών είναι ένα σταθερό κόστος.
- Η συμπεριφορά του μεικτού κόστους εκφράζεται μαθηματικά με τον **τύπο του μεικτού κόστους** ως εξής:

$$\text{Συνολικό Μεικτό Κόστος} = (\text{Συντελεστής Μεταβλητού Κόστους} \times \text{Παραχθείσες Μονάδες}) + \text{Σταθερό Κόστος}$$

- Πολλά μεικτά κόστη ποικίλουν στη λειτουργική δραστηριότητα με ένα μη γραμμικό τρόπο.
- Για την απλοποίηση των διαδικασιών ανάλυσης κόστους και την ευκολότερη χρήση του μεικτού κόστους, οι μάντζερ και οι λογιστές χρησιμοποιούν τη **γραμμική προσέγγιση** προκειμένου να μετατρέψουν τα μη γραμμικά κόστη σε γραμμικά.
- Μια γραμμική προσέγγιση ενός μη γραμμικού κόστους δεν αποτελεί μια ακριβή μέτρηση, αλλά επιτρέπει τη συμπερίληψη μη γραμμικού κόστους στην ανάλυση της συμπεριφοράς κόστους και η απώλεια ακρίβειας συνήθως δεν είναι σημαντική.

Μεικτά Κόστη και η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

Για τον προγραμματισμό και τον έλεγχο του κόστους, τα μεικτά κόστη πρέπει να χωριστούν στα μεταβλητά και σταθερά

- Τα ξεχωριστά στοιχεία στη συνέχεια ομαδοποιούνται με άλλα μεταβλητά και σταθερά κόστη για ανάλυση.

- Χρησιμοποιούνται συνήθως τέσσερις μέθοδοι για τον διαχωρισμό των στοιχείων του μεικτού κόστους:
 - Μέθοδος διαγράμματος διασποράς
 - Μέθοδος υψηλού – χαμηλού σημείου
 - Στατιστικές μέθοδοι
 - Μηχανική μέθοδος
- Οι μάνατζερ συνήθως χρησιμοποιούν πολλαπλές προσεγγίσεις για να βρουν την καλύτερη δυνατή εκτίμηση για ένα μικτό κόστος.

Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης με Περιθώριο Συνεισφοράς

- Μόλις τα κόστη μιας οντότητας ταξινομηθούν είτε ως μεταβλητά είτε ως σταθερά, η παραδοσιακή κατάσταση λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσης μπορεί να αναδιοργανωθεί σε μια πιο χρήσιμη μορφή για εσωτερικές λειτουργίες.
- Μια κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης με περιθώριο συνεισφοράς (ή μεταβλητή κοστολόγηση κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης) δίνει περισσότερο έμφαση στη συμπεριφορά του κόστους παρά στις λειτουργίες του οργανισμού.
- Το περιθώριο συνεισφοράς είναι το ποσό που παραμένει αφού αφαιρεθούν όλα τα μεταβλητά κόστη από τις πωλήσεις.

Σύγκριση Καταστάσεων Αποτελεσμάτων Χρήσης

Παραδοσιακή Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης	Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης με Περιθώριο Συνεισφοράς
Έσοδα πωλήσεων	Έσοδα πωλήσεων
- Κόστος πωληθέντων αγαθών, μεταβλητό	- Κόστος πωληθέντων αγαθών, μεταβλητό
- Κόστος πωληθέντων αγαθών, σταθερό	- Λειτουργικά έξοδα, μεταβλητά
= Μεικτό Κέρδος	= Περιθώριο συνεισφοράς
- Λειτουργικά έξοδα, μεταβλητά	- Κόστος πωληθέντων αγαθών, σταθερό
- Λειτουργικά έξοδα, σταθερά	- Λειτουργικά έξοδα, σταθερά
= Λειτουργικά έσοδα	= Λειτουργικά έσοδα

- Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης με περιθώριο συνεισφοράς διευκολύνει τους μάνατζερ να βλέπουν τις σχέσεις εσόδων και εξόδων σε μια μοναδιαία βάση ή ως

ένα ποσοστό επί των πωλήσεων.

- Εάν οι μάνατζερ κατανοήσουν αυτές τις σχέσεις, τότε μπορούν να καθορίσουν:
 - Πόσες μονάδες θα πρέπει να πουλήσουν για να αποφύγουν απώλειες χρημάτων
 - Ποια θα είναι η τιμή πώλησης ανά μονάδα που καλύπτει τα κόστη
 - Πόσα θα είναι τα κέρδη τους για ένα συγκεκριμένο ποσό από τα έσοδα των πωλήσεων

Ακολούθως εμφανίζονται οι δύο τρόποι που μπορεί παρουσιαστεί μια κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης με περιθώριο συνεισφοράς:

	Σχέσεις Ανά Μονάδα	Ως Ποσοστό επί των Πωλήσεων
Έσοδα πωλήσεων	(Τιμή πώλησης ανά μονάδα x Πωληθείσες μονάδες)	(Έσοδα πωλήσεων ÷ Έσοδα πωλήσεων)
Μείον μεταβλητά κόστη	(Συντελεστής μεταβλητού κόστους x Πωληθείσες μονάδες)	(Μεταβλητά κόστη ÷ Έσοδα πωλήσεων)
Περιθώριο συνεισφοράς	(Περιθώριο συνεισφοράς ανά μονάδα x Πωληθείσες μονάδες)	Περιθώριο συνεισφοράς ÷ Έσοδα πωλήσεων
Μείον σταθερά κόστη	(Σταθερά κόστη)	(Σταθερά κόστη ÷ Έσοδα πωλήσεων)
Λειτουργικά έσοδα	(Λειτουργικά έσοδα)	=(Λειτουργικά έσοδα ÷ Έσοδα πωλήσεων)

B' Μέρος

Ανάλυση Κόστους-Όγκου-Κέρδους
(Cost-Volume-Profit Relationships-CVP Analysis)

Η **ανάλυση κόστους - όγκου - κέρδους** είναι μια εξέταση των σχέσεων ανάμεσα στο κόστος, τον όγκο της παραγωγής και στο κέρδος.

- Συνήθως ισχύει για ένα ενιαίο προϊόν, μια γραμμή προϊόντων ή ένα τμήμα μιας εταιρείας.
- Στο πλαίσιο της ανάλυσης CVP, το κέρδος και τα λειτουργικά έσοδα έχουν την ίδια σημασία.
- Η εξίσωση CVP αποτυπώνεται ως εξής:

Έσοδα Πωλήσεων – Μεταβλητά Κόστη – Σταθερά Κόστη = Κέρδος ή (Τιμή Πώλησης x Πωληθείσες Μονάδες) – (Συντελεστής Μεταβλητού Κόστους x Πωληθείσες Μονάδες) – Σταθερά Κόστη = Κέρδος

- Για παράδειγμα, υποθέστε ότι η Alerted SA επιθυμεί κέρδος ύψους 50.000ευρώ για μια από τις υπηρεσίες της.

- Κάθε υπηρεσία παρέχεται για 95.50ευρώ και έχει μεταβλητά κόστη 80 ευρώ. Εάν πωληθούν 4.000 υπηρεσίες κατά τη διάρκεια της περιόδου, ποια θα είναι τα σταθερά κόστη;

$$(95.50 \times 4.000) - (80 \times 4.000) - \text{Σταθερά Κόστη} = 50.000 \text{ ευρώ}$$

$$382.000 - 320.000 - \text{Σταθερά Κόστη} = 50.000 \text{ ευρώ}$$

$$\text{Σταθερά Κόστη} = 12.000 \text{ ευρώ}$$

Ανάλυση Νεκρού Σημείου-Στοχευμένη προσέγγιση βάσει CVP Analysis

Το **νεκρό σημείο** είναι το σημείο στο οποίο ισούνται τα συνολικά έσοδα με τα συνολικά κόστη. Είναι επομένως το σημείο κατά το οποίο μια οντότητα μπορεί να αρχίσει να αποκομίζει κέρδος.

- Το **περιθώριο ασφαλείας** είναι ο αριθμός των μονάδων πωλήσεων ή το ποσό των πωλήσεων μέσω του οποίου οι πραγματικές πωλήσεις μπορούν να μειωθούν κάτω από τις προβλεπόμενες πωλήσεις χωρίς να προκύψουν απώλειες.

Η γενική εξίσωση για την εύρεση του νεκρού σημείου εκφράζεται ως:

Νεκρό Σημείο = Πωλήσεις – Μεταβλητά Κόστη – Σταθερά Κόστη

ή ως: (Τιμή Πώλησης x Πωληθείσες Μονάδες) – (Συντελεστής Μεταβλητού Κόστους x Πωληθείσες Μονάδες) – Σταθερά Κόστη = Κέρδος

Ανάλυση Νεκρού Σημείου

Υποθέστε πως μια υπηρεσία που προσφέρει η Alerted SA είναι η δημιουργία ιστοσελίδων. Τα μεταβλητά κόστη είναι 50 ευρώ ανά μονάδα και τα σταθερά κόστη είναι κατά μέσο όρο στα 20.000 ευρώ ανά έτος. Μια μονάδα αποτελεί μια δημιουργία ιστοσελίδας βασικών/απλών προδιαγραφών, η οποία παρέχεται για 90 ευρώ.

Το νεκρό σημείο για τη δημιουργία ιστοσελίδων σε μονάδες πωλήσεων είναι:

Τιμή Πώλησης – Μεταβλητό Κόστος – Σταθερό Κόστος = 0 ευρώ

$$(90 \text{ ευρώ} \times \text{Πωληθείσες Μονάδες}) - (50 \text{ ευρώ} \times \text{Πωληθείσες Μονάδες}) - 20.000 \text{ ευρώ} = 0$$

$$(40 \text{ ευρώ} \times \text{Πωληθείσες Μονάδες}) = 20.000 \text{ ευρώ}$$

$$\text{Πωληθείσες Μονάδες} = 500$$

Το νεκρό σημείο για τις πωλήσεις είναι: 90ευρώ x 500 μονάδες = 45.000ευρώ

Μπορούμε να κάνουμε μια πρόχειρη εκτίμηση για το νεκρό σημείο μέσω της χρήσης ενός διαγράμματος διασποράς, όπως παρουσιάζεται παρακάτω.

Στο σημείο κατά το οποίο η γραμμή των συνολικών εσόδων τέμνει τη γραμμή του συνολικού κόστους, τα έσοδα ισούνται με το συνολικό κόστος. Το νεκρό σημείο μπορεί να βρεθεί μέσω της επέκτασης διακεκομμένων γραμμών από αυτό το σημείο στους άξονες.

Χρησιμοποιώντας μια Εξίσωση για τον Προσδιορισμό του Νεκρού Σημείου

Μια απλούστερη μέθοδος προσδιορισμού του νεκρού σημείου χρησιμοποιεί το περιθώριο συνεισφοράς σε μια εξίσωση.

- Το περιθώριο συνεισφοράς είναι το ποσό που παραμένει αφού αφαιρεθούν όλα τα μεταβλητά κόστη από τις πωλήσεις:

$$\text{Πωλήσεις} - \text{Μεταβλητά Κόστη} = \text{Περιθώριο Συνεισφοράς}$$

- Το κέρδος είναι αυτό που παραμένει μετά την καταβολή του σταθερού κόστους και της αφαίρεσής του από το περιθώριο συνεισφοράς:
Περιθώριο Συνεισφοράς – Σταθερά Κόστη = Κέρδος
- Το νεκρό σημείο (ΝΣ) μπορεί να εκφραστεί ως το σημείο στο οποίο το περιθώριο συνεισφοράς μείον τα συνολικά σταθερά κόστη ισούται με το μηδέν.

Χρησιμοποιώντας μια εξίσωση για τον Προσδιορισμό του Νεκρού Σημείου

Το παράδειγμα που ακολουθεί χρησιμοποιεί την προσέγγιση της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης με περιθώριο συνεισφοράς προκειμένου να προσδιοριστεί η κερδοφορία ενός εκ των προϊόντων της Alerted SA.

Σύμβολα		Παραχθείσες και Πωληθείσες Μονάδες		
		250	500	750
ΕΠ	Έσοδα πωλήσεων (90ευρώ ανά μονάδα)	22.500	45.000	67.500
ΜΚ	Μείον μεταβλητά κόστη (50ευρώ ανά μονάδα)	12.500	25.000	37.500
ΠΣ	Περιθώριο συνεισφοράς (40ευρώ ανά μονάδα)	10.000	20.000	30.000
ΣΚ	Μείον σταθερά κόστη	20.000	20.000	20.000
Κ	Κέρδος (ζημία)	(10.000)	0	10.000

Ισοσκελισμός στις Μονάδες Πωλήσεων

- Από την άποψη των μονάδων προϊόντος, η εξίσωση για το νεκρό σημείο μοιάζει με:
(Περιθώριο Συνεισφοράς ανά Μονάδα x Μονάδες Νεκρού Σημείου) – Σταθερά Κόστη = 0 ευρώ
- Μπορεί επίσης να εκφραστεί ως εξής:

$$\text{Μονάδες Νεκρού Σημείου} = \frac{\text{Σταθερά Κόστη}}{\text{Περιθώριο Συνεισφοράς ανά Μονάδα}}$$

Για την Alerted SA, το νεκρό σημείο θα ήταν στις 500 μονάδες

Το νεκρό σημείο στα συνολικά ευρώ πωλήσεων μπορεί να προσδιοριστεί ως εξής:

$$\begin{aligned} \text{Νεκρό Σημείο} &= \text{Τιμή Πώλησης} \times \text{Νεκρό Σημείο Μονάδων} \\ &= 90\text{ευρώ} \times 500 \text{ μονάδες} \end{aligned}$$

= 45.000 ευρώ

Ένας εναλλακτικός τρόπος προσδιορισμού του νεκρού σημείου στις συνολικές πωλήσεων είναι μέσω της διαίρεσης του σταθερού κόστους με τον συντελεστή περιθωρίου συνεισφοράς.

Ισοσκελισμός Πωλήσεων

Ο συντελεστής περιθωρίου συνεισφοράς είναι το περιθώριο συνεισφοράς διαιρεμένο με την τιμή πώλησης:

$$\frac{\text{Περιθώριο Συνεισφοράς}}{\text{Τιμή Πώλησης}} = \frac{40 \text{ ευρώ}}{90 \text{ ευρώ}} = 0.444, \text{ ή } 4/9$$

Οπότε, το νεκρό σημείο στις συνολικές πωλήσεων είναι:

$$\frac{\text{Σταθερά Κόστη}}{\text{Συνεισφοράς Ratio}} = \frac{20.000 \text{ ευρώ}}{0.444} = 45.045 \text{ ευρώ Περιθώριο}$$

Το Νεκρό Σημείο για Πολλαπλά Προϊόντα

- Οι περισσότερες εταιρείες πωλούν μια ποικιλία από προϊόντα ή υπηρεσίες που συχνά έχουν διαφορετικά μεταβλητά και σταθερά κόστη και διαφορετικές τιμές πώλησης.
- Η ανάλυση CVP είναι χρήσιμη μόνο όταν ισχύουν οι εξής υποθέσεις:
 - Η συμπεριφορά του μεταβλητού και του σταθερού κόστους δύναται να μετρηθεί με ακρίβεια.
 - Τα κόστη και τα έσοδα έχουν μια στενή γραμμική προσέγγιση εντός του σχετικού εύρους.
 - Η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα παραμένουν σταθερές εντός του σχετικού εύρους δραστηριότητας.
 - Οι μεταβλητές κόστους και τιμές διατηρούνται σταθερές.
 - Ο συνδυασμός των πωλήσεων δεν αλλάζει κατά τη διάρκεια της περιόδου.
 - Ο όγκος παραγωγής και πωλήσεων είναι σχεδόν ίσος.

10^η Θεματική Ενότητα

Εξισορροπημένη αξιολόγηση και στρατηγικός σχεδιασμός

Α' Μέρος

Εξισορροπημένη αξιολόγηση και στρατηγικός σχεδιασμός
(Η μέθοδος BSC -Balanced Scorecard ως Σύστημα Διοίκησης)

Εισαγωγή

- Το Balanced ScoreCard άρχισε να αναπτύσσεται ως μια ιδέα για ένα νέο πλαίσιο μέτρησης των επιδόσεων των οργανισμών. Αρχικά προτάθηκε προκειμένου να καλύψει τους περιορισμούς που είχαν οι επιδόσεις που βασίζονταν μόνο στα χρηματοοικονομικά μεγέθη.
- Τα χρηματοοικονομικά μεγέθη που παρουσιάζονται στους απολογισμούς είναι δείκτες αποτελέσματος του παρόντος και δεν μπορούν να επηρεάσουν ή να οδηγήσουν σε μελλοντικές επιδόσεις.
- Οι δείκτες που μπορούν να απαντήσουν στο πώς ο οργανισμός θα δημιουργήσει αξία είναι τα μη χρηματοοικονομικά μεγέθη που αφορούν στους πελάτες, τους προμηθευτές, τους εργαζόμενους, την τεχνολογία και την καινοτομία.

Διαστάσεις BSC

- Σε ένα στρατηγικό σύστημα διοίκησης που αντικαθιστά από το κέντρο της διοικητικής διαδικασίας τον έλεγχο του προϋπολογισμού με τη στρατηγική στοχοθεσία. Το BSC μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα λειτουργικό σύστημα διοίκησης νέας στρατηγικής.

Σύμφωνα με τους δημιουργούς του, Kaplan & Norton το BSC παρέχει το πλαίσιο να ειδωθεί, να οικοδομηθεί, να υλοποιηθεί και να αξιολογηθεί η στρατηγική μέσα από τέσσερις διαφορετικές διαστάσεις:

- Την χρηματοοικονομική διάσταση,
- Τη διάσταση των Πελατών,
- Τη διάσταση των Εσωτερικών Διαδικασιών,
- Τη διάσταση της Μάθησης και Ανάπτυξης

Διαστάσεις BSC

- **Την χρηματοοικονομική διάσταση:** Για να επιτύχουμε χρηματοοικονομικά, πως θα πρέπει να συμπεριφερόμαστε στους μετόχους μας;
- **Τη διάσταση των Πελατών:** Για την επίτευξη του οράματος, πως θα πρέπει να συμπεριφερόμαστε στους πελάτες μας;
- **Τη διάσταση των Εσωτερικών Διαδικασιών:** Για να ικανοποιήσουμε τους μετόχους, σε ποιες επιχειρησιακές διαδικασίες θα πρέπει να υπερτερούμε;
- **Τη διάσταση της Μάθησης και Ανάπτυξης:** Για να επιτύχουμε το όραμά μας, πως θα διατηρήσουμε την ικανότητα για αλλαγή και βελτίωση;
- Διαστάσεις BSC
- Οι διαστάσεις ενός συστήματος BSC αποτελούν τις βασικές πτυχές της δραστηριότητας μιας επιχείρησης. Το όραμα και η Στρατηγική όπως εξετάζονται από τη συγκεκριμένη μεθοδολογία αναλύονται στα συστατικά τους.

- Για κάθε μια διάσταση του BSC καθορίζονται οι Στρατηγικοί Στόχοι, οι Δείκτες που θα τους παρακολουθούν και οι Τιμές Στόχοι Δεικτών για την παρακολούθηση των επιδόσεων των Δεικτών.
- Επίσης καθορίζονται οι Δράσεις δηλαδή οι πρωτοβουλίες και τα μέτρα που απαιτείται να αναληφθούν για την κατεύθυνση της στρατηγικής προς το όραμα.

Διαστάσεις BSC

- Με το BSC η διοίκηση των οργανισμών έχει τη δυνατότητα να μελετά πως ο οργανισμός δημιουργεί αξία για τους τωρινούς αλλά και για τους μελλοντικούς πελάτες. Ενώ διατηρεί το ενδιαφέρον στις χρηματοοικονομικές επιδόσεις το BSC αποκαλύπτει ποιοι είναι οι βασικοί παράγοντες που θα οδηγήσουν μακροπρόθεσμα στην ανταγωνιστική αξία των επιδόσεων του οργανισμού.
- Το BSC αναδεικνύει πως μπορούν να αξιοποιηθούν οι μετρήσεις που έχουν συνέπειες στο μέλλον εκτός των γνωστών χρηματοοικονομικών μετρήσεων που αναφέρονται μόνο στο παρελθόν. Οι μετρήσεις που εστιάζουν στο μέλλον έχουν επιλεγεί από τη διοίκηση των οργανισμών για να επικοινωνήσουν στον οργανισμό τα σημαντικά ζητήματα στρατηγικής.

Σχέση του BSC με άλλες Κοστολογικές έννοιες

- Οι επιχειρήσεις που διοικούνται μέσω του BSC το οποίο βασίζεται στις απαιτήσεις της στρατηγικής τους δεν ακολουθούν παρόμοιες προσεγγίσεις όπως συμβαίνει για παράδειγμα στις επιχειρήσεις που έχουν αναπτύξει διαδικασίες πιστοποίησης κατά ISO 9000. Τα πιστοποιητικά ποιότητας καθορίζουν τα Κοινά Πλαίσια Αξιολόγησης που πρέπει να ακολουθήσουν (TQM). Όμως οι στρατηγικές διαφέρουν έτσι και οι λειτουργικές προσαρμογές και διαδικασίες που θα υιοθετηθούν διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση. Το κοινό στοιχείο όμως αυτών των επιχειρήσεων είναι ότι τοποθετούν τη στρατηγική στο κέντρο των αλλαγών και της διοικητικής διαδικασίας.
- Οι επιχειρήσεις σταδιακά απομακρύνονται από τα διοικητικά συστήματα που αναφέρονται μόνο σε χρηματοοικονομικά πλαίσια αφού τα επεκτείνουν ώστε να συμπεριλάβουν μεγέθη οικονομικής προστιθέμενης αξίας όπως το (EVA - Economic Value Added) που αναπτύχθηκε στα 90ς, που θα εξετάσουμε στη συνέχεια της ενότητας αυτής. Αλλά ακόμα και τα σύγχρονα βελτιωμένα οικονομικά πλαίσια δεν είναι σε θέση να καλύψουν όλη την δυναμική των επιδόσεων στο σύγχρονο ανταγωνισμό που βασίζεται στη Γνώση.
- Το BSC λοιπόν είναι ικανή αλλά όχι επαρκής προϋπόθεση για την αντιμετώπιση όλων των δυσκολιών στην διαδρομή για την επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής. Το βέβαιο όμως είναι όπως δηλώνουν οι επιχειρήσεις που έχουν χρησιμοποιήσει το BSC ως το κεντρικό πλαίσιο μιας νέας διοικητικής διαδικασίας ότι κατάφεραν να έχουν ικανοποιητικά αποτελέσματα όσον αφορά στην ταχύτητα την αξιοπιστία και τη βιωσιμότητα του συστήματος.
- Από ένα Διοικητικό Σύστημα Ελέγχου που έχει σχεδιαστεί με βάση το βραχυπρόθεσμο προσανατολισμένο στον έλεγχο οικονομικό πλαίσιο.
- Σχέση του BSC με άλλες έννοιες

- Η μέτρηση δεν είναι ένας αυτοσκοπός, αλλά ένα εργαλείο για περισσότερο αποτελεσματική διοίκηση. Τ' αποτελέσματα της μέτρησης επίδοσης δείχνουν τι έγινε, όχι το γιατί έγινε ή το τί μπορούμε να κάνουμε γι' αυτό.
- Προκειμένου μια επιχείρηση να κάνει αποτελεσματική χρήση των εκροών της μέτρησης απόδοσης θα πρέπει να είναι ικανή να κάνει τη μετάβαση από τη μέτρηση στη διοίκηση (επίδοση). Θα πρέπει επίσης να είναι ικανή να προβλέπει τις απαιτούμενες αλλαγές στη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού και να έχει μια μεθοδολογία ανά χείρας για αποτελεσματική στρατηγική αλλαγή.
- Αυτή η έννοια στη βιβλιογραφία της μέτρησης επίδοσης είναι γνωστή ως διοίκηση επίδοσης. Το BSC βοηθά στο πέρασμα από τη μέτρηση επίδοσης στη διοίκηση επίδοσης

Σύνδεση Στρατηγικής με την κατανομή πόρων

- Είναι συνηθισμένο φαινόμενο ο στρατηγικός σχεδιασμός να αποτελεί διακριτή ξεχωριστή διοικητική διαδικασία από την καθιερωμένη ετήσια συνήθως διαδικασία του προϋπολογισμού και της κατανομής πόρων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι μακροπρόθεσμες δράσεις του στρατηγικού σχεδιασμού να μην αλληλεπιδρούν με την ετήσια κατανομή πόρων. Ο ετήσιος απολογισμός των βασικών πρωτοβουλιών που κατανάλωσαν πόρους από τον π/υ όπως ο ανασχεδιασμός και η αναδιοργάνωση δεν εξετάζονται σε προτεραιότητα και σε σχέση με την επίδραση τους στον στρατηγικό προγραμματισμό γεγονός που κάθε άλλο παρά συνεισφέρει στην εξοικονόμηση και αξιοποίηση πόρων. Χωρίς την διασύνδεση και διάθεση πόρων για την επίτευξη της στρατηγικής, ο σκοπός αυτός θα παραμείνει απόμακρος και οι στόχοι στους οποίους έχει δεσμευτεί η επιχείρηση δύσκολο να υλοποιηθούν.
- Από την άλλη μεριά στην εφαρμογή του BSC η επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει μια ολοκληρωμένη στρατηγική συνδεδεμένη με τη διαδικασία κατανομής πόρων. Η μακροπρόθεσμη κατανομή προϋπολογισμών, οι στρατηγικές πρωτοβουλίες και γενικά όλοι οι διαθέσιμοι πόροι πρέπει να συμβάλλουν στην επίτευξη των φιλόδοξων στρατηγικών στόχων που έχουν οριστεί στο BSC. Με τον καθορισμό συγκεκριμένων βραχυπρόθεσμων στόχων κατά μήκος της υλοποίησης της στρατηγικής η διοίκηση έχει τη δυνατότητα να παραμείνει δεσμευμένη στο όραμα που έχει διατυπώσει.

Διαστάσεις BSC

- Οικονομική Διάσταση
- Διάσταση Πελατών
- Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών
- Διάσταση Μάθησης και Ανάπτυξης

Στόχοι – Δείκτες Αποτελέσματος

- Οι στρατηγικοί στόχοι περιγράφουν τον τρόπο που η επιχείρηση πρέπει να δράσει προκειμένου να επιτύχει να φτάσει στο όραμα που έχει διατυπώσει. Θέτουν τις μακροπρόθεσμες κατευθύνσεις και καθοδηγούν τις αποφάσεις κατανομής πόρων. Είναι σχέδια δράσης που συχνά περιλαμβάνουν αλλαγές στη

δομή και την λειτουργία με ανακατανομή των πόρων και επανασχεδιασμό των διαδικασιών.

- Ο τρόπος που προτείνει η μεθοδολογία BSC για να τεθούν οι στρατηγικοί στόχοι είναι να αναζητηθούν απαντήσεις στα ερωτήματα της κάθε διάστασης.

Στόχοι – Δείκτες Αποτελέσματος

- Πως μπορούμε να δημιουργήσουμε οικονομική αξία για την επιχείρηση,
- Ποιοι είναι οι πελάτες μας και ποιες αξίες πρέπει να αναπτύξουμε για την εξυπηρέτηση την ικανοποίηση τους,
- Ποιες είναι οι εσωτερικές διαδικασίες στις οποίες πρέπει να είμαστε λειτουργικά άρτιοι και τέλος
- Ποιες είναι οι ικανότητες οι πληροφορίες και οι γνώσεις που πρέπει να αναπτύξουμε και να βελτιώσουμε;

Δείκτες Αποτελέσματος - Δείκτες Δράσης BSC

Οι δείκτες αποτελέσματος αφορούν κυρίως στα οικονομικά και στους πελάτες, ενώ οι δείκτες αιτίου, που μπορούν να επηρεάσουν τα αποτελέσματα των προηγούμενων διαστάσεων, έχουν σχέση με τη Μάθηση την Ανάπτυξη και τις Εσωτερικές Διαδικασίες.

- Στρατηγικός Χάρτης BSC
- Ανάπτυξη δεικτών επίδοσης BSC
- Λογική Ανάπτυξης BSC
- Δείκτες KPI (Key Performance Indicators)
- Οι κύριοι δείκτες απόδοσης (KPI) είναι σημαντικά μετρικά στοιχεία που χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση της απόδοσης με βάση τους επιχειρηματικούς στόχους. Οι δείκτες KPI μετρούν την βελτίωση ή την επιδείνωση της απόδοσης μιας δραστηριότητας που παίζει σημαντικό ρόλο για την επιτυχημένη λειτουργία μιας επιχείρησης.

Στόχοι – Δείκτες Αποτελέσματος

- Οι δείκτες KPI διαφέρουν ανάλογα με την επιχείρηση. Για παράδειγμα, σε ένα κέντρο τηλεφωνικής εξυπηρέτησης, η έγκαιρη απάντηση στις κλήσεις των πελατών είναι μια σημαντική επιχειρησιακή δραστηριότητα. Ένας δείκτης KPI μπορεί να είναι ο Μέσος χρόνος απάντησης σε κλήσεις πελατών με στόχο λιγότερο από ένα λεπτό.
- Οι δείκτες KPI βασίζονται στους επιχειρησιακούς στόχους. Ο επιχειρηματικός στόχος είναι ποσοτικοποιήσιμος, μετρήσιμος και προσανατολισμένος στο αποτέλεσμα. Ο στόχος μετατρέπεται σε έναν δείκτη KPI με τον οποίο ο οργανισμός είναι σε θέση να μετρήσει κάποια διάσταση της διεργασίας ως προς το στόχο που έχει τεθεί και το σύνολο των ευρώ. Στο WebSphere Business Monitor, ο δείκτης KPI συγκρίνεται με τον στόχο και τα εύρη για να καθοριστεί το επίπεδο της επιτυχίας.
- Οι δείκτες KPI δεν αφορούν μία συγκεκριμένη εκτέλεση μιας διεργασίας αλλά υπολογίζονται με χρήση δεδομένων από πολλαπλές εκτελέσεις

Ορισμός δεικτών KPIs

- Οι κύριοι δείκτες απόδοσης (KPI) είναι σημαντικά μετρικά στοιχεία που

χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση της απόδοσης με βάση τους επιχειρησιακούς στόχους. Για τους δείκτες KPI καθορίζεται ένας στόχος ή εύρη ή και τα δύο για να μετράται κατά πόσο η επιχείρηση επιτυγχάνει τους στόχους της.

Παραδείγματα δεικτών KPIs

■ **KPI διάρκειας αποστολής**

Για τη διεργασία παράδοσης, παρακολουθείται η ημερομηνία παραγγελίας σε σχέση με την ημερομηνία παράδοσης και εντοπίζονται οι περιπτώσεις όπου ο μέσος χρόνος αποστολής επιτυγχάνει του στόχο των 5 ημερών που ορίζει ο δείκτης KPI.

Ορίζουμε έναν δείκτη KPI με όνομα **Δείκτης KPI διάρκειας αποστολής** με στόχο τις 5 ημέρες και κυλιόμενη χρονική περίοδο 90 ημερών, ο οποίος θα παρακολουθεί το χρόνο παράδοσης κάθε παραγγελίας. Ο δείκτης KPI θα βασίζεται στο μετρικό στοιχείο χρήσης Διάρκεια αποστολής και στη συναθροιστική συνάρτηση Μέσος όρος.

Παραδείγματα δεικτών KPIs

■ **Δείκτης KPI μέσου ποσού παραγγελίας**

Για τη διεργασία παραγγελίας πελάτη, παρακολουθείται το μέσο ποσό κάθε παραγγελίας. Ορίζεται ένας δείκτης KPI με όνομα **Δείκτης KPI μέσου ποσού παραγγελίας** με στόχο τα 500 ευρώ και διάφορα εύρη που ορίζουν τα μη αποδεκτά, καλά και εξαιρετικά ποσά παραγγελίας. Καθορίζεται μια επαναλαμβανόμενη ημερήσια χρονική περίοδος.

Παραδείγματα δεικτών KPIs

■ **Κυλιόμενη χρονική περίοδος**

Επιλέγουμε μια κυλιόμενη χρονική περίοδο για να γίνεται αποτίμηση των δεδομένων του δείκτη KPI σε μια χρονική περίοδο (λεπτών, ωρών, ημερών, μηνών ή ετών) που μετακινείται συνεχώς. Για παράδειγμα, μπορούμε να βλέπουμε τις πωλήσεις της εταιρείας για τις τελευταίες 90 ημέρες. Αν ορίσουμε κυλιόμενη περίοδο 90 ημερών, θα εμφανίζεται πάντα η τιμή του δείκτη KPI για τις τελευταίες 90 ημέρες μέχρι την τρέχουσα ώρα.

KPI: συνήθεις μορφές

Παρουσίαση ενός αθροιστικού μεγέθους

- Συναλλαγές με επιχειρήσεις ανά Τμήμα
- Κατανομή εσόδων / εξόδων ανά μήνα
- Κατανομή πληρωθέντων και σε εκκρεμότητα υποχρεώσεων

Παρουσίαση μιας διαφοράς

- Μεταβολή ενός ποσοστού (π.χ. έσοδα από μια δραστηριότητα ως ποσοστό του συνόλου των εσόδων) κατά τη διάρκεια μιας χρονικής περιόδου (3 ετών)
- «Σημειακή» μεταβολή ενός μεγέθους (π.χ. σε τριμηνιαία βάση)

Δείκτες «κατώφλι» (KPI Thresholds)

- Πρόκειται για δείκτες που ορίζονται με σαφήνεια ώστε, η μεταβολή ενός

μεγέθους να τοποθετείται σε σχέση με αυτούς και να γίνεται αμέσως «αναγνώσιμη»

- **Αύξηση: Άριστα**
- **Σταθερότητα: Καλά**
- **Μείωση <10%: Μέτρια (υπάρχουν λόγοι ανησυχίας)**
- **Μείωση >10%: Άσχημα**

Δείκτες που σημαίνουν « συναγερμό » (KPI alerts)

- Όταν η μείωση ενός δείκτη απόδοσης ξεπεράσει το 10%, «σημαίνει συναγερμός»
- Όταν ένας δείκτης που μετρά ένα μέγεθος (π.χ. μόχλευση) ξεπεράσει ένα «κατώφλι», το γεγονός επισημαίνεται αμέσως.

B' Μέρος

Οικονομική Προστιθέμενη Αξία (EVA)

(Η μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης Economic Value Added -EVA)

Εισαγωγή

Το οικονομικό κέρδος ορίζεται ως το άθροισμα των ταμειακών ροών και της μεταβολής της αξίας μίας επένδυσης. Αυτός ο ορισμός συνεπάγεται ότι το οικονομικό κέρδος περιλαμβάνει τόσο πραγματοποιηθέντα (ταμειακή ροή) όσο και μη πραγματοποιηθέντα (μεταβολή αξίας) στοιχεία. Εναλλακτικά, το οικονομικό κέρδος αποτυπώνει (μετρά) μεταβολές στην αξία προς τους μετόχους και, υπό αυτήν την άποψη, συνιστά το υπέρτατο μέτρο επίδοσης της επιχείρησης αναφορικά με την απόδοση της επένδυσης.

Εισαγωγή

Οι Seitz and Ellison (1999) ορίζουν το οικονομικό κέρδος ως το κέρδος που παρέχει μία επένδυση πάνω από το ελάχιστο απαιτούμενο, εκ μέρους των χρηματοδοτών, κέρδος. Για παράδειγμα, αν οι μέτοχοι απαιτούν απόδοση 10% για επένδυση €50.000 και η επένδυση αποφέρει ετησίως €10.000 κέρδη, τότε το οικονομικό κέρδος ισούται με $10.000 - 0,1 \cdot 50.000 = 5.000$. Κατά την εξέταση των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της Οικονομικής Προστιθέμενης Αξίας θα αναφερθούμε ακολούθως αναλυτικότερα στην έννοια του οικονομικού κέρδους.

Ορισμός

- Στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον δραστηριοποιείται πλήθος επιχειρήσεων, που λειτουργούν επιδιώκοντας τη μεγιστοποίηση του πλούτου τους ή αλλιώς τη δημιουργία αξίας. Παρόλο που ο στόχος μοιάζει ξεκάθαρος, το ερώτημα που φαίνεται να προκύπτει είναι κατά πόσο το παραγόμενο αποτέλεσμα μπορεί να αποτιμηθεί αξιόπιστα και αντικειμενικά.
- Η **μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης Economic Value Added (EVA)** είναι μια εκτίμηση των οικονομικών κερδών μιας επιχείρησης ή της αξίας που δημιουργήθηκε καθ' υπέρβαση της απαιτούμενης απόδοσης των μετόχων της εταιρείας.
- Με άλλα λόγια, η Οικονομική Προστιθέμενη Αξία (EVA) είναι ένας δείκτης που υπολογίζει την αξία που δημιούργησε η επιχείρηση, σε νομισματικές μονάδες, σε μία δεδομένη χρονική περίοδο (σε μια οικονομική χρήση). Πιο συγκεκριμένα, αντιπροσωπεύει το υπολειμματικό κέρδος που παραμένει για τους επενδυτές μετά την αφαίρεση του κόστους των ξένων αλλά και των ίδιων κεφαλαίων.

Τι φανερώνει η EVA

- Επομένως, θα λέγαμε ότι η μέθοδος EVA δείχνει πόσο πλούτο η επιχείρηση έχει δημιουργήσει για τους προμηθευτές του κεφαλαίου, δηλαδή τους μετόχους. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημάνουμε ότι η Προστιθέμενη Αξία (Value Added) δεν θα πρέπει να συγχέεται με την έννοια της Οικονομικής Πρόσθετης Αξίας, η οποία χρησιμοποιείται για να δείξει πόσο καλή είναι η απόδοση του

κόστους κεφαλαίου μίας εταιρίας
Στόχος της EVA

- Ο στόχος της EVA είναι να παράσχει στη διαχείριση ένα μέτρο της επιτυχίας τους στο πλούτο του αυξανόμενου μετόχου, δηλαδή πόσο η επιχείρηση είχε φανεί επικερδής για τους μετόχους (Γεωργόπουλος, 2005).
- Η Οικονομική Προστιθέμενη Αξία είναι μια μέθοδος αποτίμησης της αξίας καθώς, συνδυάζει κλασικές οικονομικές έννοιες μέσα από μια σύγχρονη θεώρηση. Η παρούσα μέθοδος λειτουργεί αφενός σαν μέτρο αποτίμησης της αξίας και αφετέρου σαν διοικητικό εργαλείο (Γεωργόπουλος, 2005; Καντζος, 2002).

Ορισμός EVA

-
- Ο ακριβής χρησιμοποιούμενος τύπος ποικίλλει, αλλά, στην ουσία είναι (Young & O'byrne, 2001; Rogerson, 1997):

EVA = Π - WACC × (Δ + S) όπου

- Π είναι το NOPAT (Net Operational Profit After Taxes), δηλαδή το καθαρό λειτουργικό όφελος μετά από το φόρο
- WACC (Weighted Average Cost of Capital) είναι το Σταθμισμένο Μέσο Κόστος του Κεφαλαίου
- Το Δ είναι το ποσό χρηματοδότησης χρέους
- Το S είναι το Μετοχικό Κεφάλαιο

Ανάλυση EVA

-
- Όταν η τιμή της EVA είναι θετική τότε η απόδοση του επενδυμένου κεφαλαίου είναι μεγαλύτερη από το Μέσο Σταθμικό Κόστος Κεφαλαίου και σηματοδοτεί τη δημιουργία αξίας από την επιχείρηση, δηλαδή $ROIC > WACC$
 - Ενώ αν η ανισότητα έχει την αντίθετη φορά, δηλαδή $ROIC < WACC$ τότε η αξία της επιχείρησης μειώνεται, ακόμα και αν αυτή παράγει θετικά κέρδη

Εναλλακτικός Ορισμός EVA

-
- Κατά τους Λαζαρίδη και Παπαδόπουλο (2005), η Οικονομική Προστιθέμενη Αξία υπολογίζεται ως εξής:

EVA = (r-k) * C, όπου

- EVA η Οικονομική Προστιθέμενη Αξία σε χρηματικές μονάδες
- r το ποσοστό απόδοσης της επιχείρησης, δηλαδή το πηλίκο των κερδών και του

επενδυμένου κεφαλαίου σε ποσοστό

- k το κόστος κεφαλαίου της επιχείρησης, δηλαδή η σταθμισμένη ελάχιστη απαιτούμενη απόδοση για το σύνολο των χρηματοδοτών της επιχείρησης σε ποσοστό
- C η αξία των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης
- Αναλύοντας περαιτέρω τον παραπάνω τύπου έχουμε:
 $EVA = (r-k)*C=r*C-k*C= (Κέρδη / C)* C - k*C = Κέρδη - k*C$

Όπου

Κέρδη = Προσαρμοσμένα Λειτουργικά Κέρδη προ Τόκων και Μετά Φόρων

$k*C$ = κεφαλαιακές χρεώσεις

Ανάλυση EVA

- Από τα παραπάνω προκύπτει ότι, ουσιαστικά, η Οικονομική Προστιθέμενη Αξία είναι η αξία των κερδών πάνω από την αξία των κερδών που απαιτούνται για το δεδομένο ύψος (αξία) της επένδυσης και το κόστος χρηματοδότησής της.
- Συνεπώς, αν τα τρέχοντα κέρδη είναι μεγαλύτερα από τα «απαιτούμενα» υπάρχει δημιουργία αξίας ενώ αν τα τρέχοντα κέρδη είναι μικρότερα από τα «απαιτούμενα» υπάρχει καταστροφή αξίας.
- Άρα, δεδομένου του κόστους χρηματοδότησης της επιχείρησης, για να υπάρξει δημιουργία αξίας οι μάνατζερ πρέπει να ενεργήσουν έτσι ώστε να αυξήσουν τα κέρδη μειώνοντας, διατηρώντας σταθερή ή αυξάνοντας την αξία επένδυσης αλλά σε μικρότερο βαθμό, να μειώσουν τα κέρδη μειώνοντας σε μεγαλύτερο βαθμό την αξία επένδυσης, ή να διατηρήσουν σταθερά τα κέρδη μειώνοντας την αξία επένδυσης.
- Η Οικονομική Προστιθέμενη Αξία αναφέρεται στο σύνολο της επιχείρησης, άρα στο σύνολο των χρηματοδοτών της. Για να επικεντρώσουμε την ανάλυση στους ιδιοκτήτες της επιχείρησης θα πρέπει να απαλλάξουμε τους παραπάνω τύπους από την απόδοση και το τμήμα της επένδυσης που χρηματοδοτείται από τους πιστωτές (ξένα κεφάλαια). Αυτό γίνεται αν χρησιμοποιήσουμε τη Λογιστική Ισότητα (ή Ταυτότητα) που ισχύει εξορισμού.

Από τη Λογιστική Ισότητα:

Αξία Ενεργητικού = Αξία Ιδίων Κεφαλαίων (ΙΚ) + Αξία Ξένων Κεφαλαίων (ΞΚ) =>

$$k*C = k_{IK}* \text{Αξία Ιδίων Κεφαλαίων} + k_{\Xi K}* \text{Αξία Ξένων Κεφαλαίων}$$

Όπου k_{IK} και $k_{\Xi K}$ το ανά χρηματική μονάδα κόστος χρηματοδότησης με ίδια και Ξένα Κεφάλαια, αντίστοιχα και « $k_{\Xi K}* \text{Αξία Ξένων Κεφαλαίων}$ » η συνολική αμοιβή των πιστωτών.

Επίσης, ισχύει εξορισμού ότι:

$$\text{Αξία Απόδοσης της Επιχείρησης} = \text{Αξία Απόδοσης προς Ιδιοκτήτες} + \text{Αξία Απόδοσης}$$

προς Πιστωτές

ή

Αξία Απόδοσης προς Ιδιοκτήτες = Αξία Απόδοσης της Επιχείρησης – Αξία Απόδοσης προς Πιστωτές

ή

Αξία Απόδοσης προς Ιδιοκτήτες = NOPAT - k *Αξία Ξένων Κεφαλαίων

Με βάση τα παραπάνω:

Οικονομική Προστιθέμενη Αξία προς τους μετόχους = (NOPAT – k_{EK} * ΞK) – k_{IK} * IK

Όπου η διαφορά «NOPAT – k_{EK} * ΞK » αντιπροσωπεύει την αξία της απόδοσης προς τους ιδιοκτήτες και το γινόμενο k_{IK} * IK αντιπροσωπεύει την αξία της ελάχιστης απαιτούμενης απόδοσης (κόστος) των Ιδίων Κεφαλαίων. Η ερμηνεία του παραπάνω τύπου είναι παρόμοια με την ερμηνεία του τύπου που αφορά στο σύνολο της επιχείρησης.

- Το σημείο-κλειδί των τύπων υπολογισμού της Οικονομικής Προστιθέμενης Αξίας είναι τα **«Προσαρμοσμένα Λειτουργικά Κέρδη προ Τόκων και Μετά Φόρων»**. Αυτά τα κέρδη αναφέρονται στη διεθνή βιβλιογραφία ως Net Operating Profit After Tax (NOPAT) και προκύπτουν αν από τα λειτουργικά έσοδα αφαιρέσουμε το σύνολο των λειτουργικών εξόδων στα οποία συμπεριλαμβάνονται οι φόροι κερδών.
- Ωστόσο πρέπει να σημειωθεί ότι κατά τη δημοσιοποίηση της Οικονομικής Προστιθέμενης Αξίας, για να υπολογιστούν («προσαρμοστούν») τα κατάλληλα κέρδη που θα ληφθούν υπόψη για τον υπολογισμό Οικονομικής Προστιθέμενης Αξίας απαιτούνται πάνω από 250 προσαρμογές στα κέρδη που προκύπτουν βάσει των λογιστικών αρχών, κανόνων και προτύπων και αναφέρονται στις λογιστικές καταστάσεις των επιχειρήσεων.

Μελέτη Περίπτωση No 10.1

ΕΦΑΡΜΟΓΗ BALANCED SCORECARD ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ALERTED SA

Τα συστατικά ανάπτυξης ενός επιτυχημένου συστήματος Balanced Scorecard για την συγκεκριμένη εταιρεία παροχής υπηρεσιών ασφαλείας, η αποστολή της εταιρείας, οι εταιρικές της αξίες, το όραμά της και η στρατηγική της, και η προσεκτική μελέτη αυτών, οδήγησαν στην επιλογή και χρήση από το σύστημα 14 στρατηγικών στόχων και 34 δεικτών μέτρησης της επίδοσης αυτών για τις τέσσερις βασικές διαστάσεις του. Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζεται το προτεινόμενο σύστημα Balanced Scorecard για την εταιρεία Alerted SA, καθώς και οι τιμές των δεικτών απόδοσης για την τριετία 2017-2019 όπως, επίσης, και ο στόχος που είχε τεθεί για τους δείκτες αυτούς το έτος 2019.

Διάσταση Οικονομικών					
Στρατηγικός Στόχος	Δείκτης Απόδοσης	Τιμές Δείκτη			Στόχος 2019
		2017	2018	2019	
Αύξηση Αποδοτικότητας	Καθαρό Περιθώριο Κέρδους (%)	13,42	17,62	18,33	19,5
	Μικτό Περιθώριο Κέρδους (%)	21,53	21,42	14,01	18,3
	Βιομηχανική Αποδοτικότητα (%)	19,81	28,64	10,24	30
	Χρηματοοικονομική Αποδοτικότητα (%)	51,57	51,11	52,99	52,5
Έλεγχος Ρευστότητας	Γενική Ρευστότητα	1,53	2,07	2,69	2,3
	Ταμειακή Ρευστότητα	0,31	0,63	0,5	0,6
	Μόχλευση	0,94	1,57	2,32	2
	Δανειακή Επιβάρυνση	48,47	36,7	28,84	40
Έλεγχος Επίδοσης Διαχείρισης	Μέση Περίοδος Είσπραξης Απαιτήσεων	73,96	76,87	104,43	82,5
	Μέση Περίοδος Εξόφλησης Πληρωτέων Λογαριασμών	43,3	36,59	34	40,5
	Δεν καλύφθηκε ο στόχος				
	Καλύφθηκε ο στόχος				

Διάσταση Πελατών					
Στρατηγικό	Δείκτης Απόδοσης	Τιμές Δείκτη			Στόχος 2019
		2017	2018	2019	

ς Στόχος					
Επικράτησ η στην αγορά	Μερίδιο αγοράς (%)	16	22,7	24	26
	Αριθμός πελατών	5400	6654	7569	8.000
Ικανοποίη ση Πελατών	Παράπονα πελατών (%)	18	16	6	10
	Χρόνος ανταπόκρισης σε παράπονα πελατών σε ημέρες	5	4	3,5	3
	Διατήρηση πελατών σε σχέση με τον χρόνο (%)	88	92	85	94
Συνεχής βελτίωση προσφερό μενων υπηρεσιώ ν	Χρόνος ανταπόκρισης σε αιτήσεις νέων πελατών σε ημέρες	7-8	5-6	4-5	4
	Αποτελέσματα ποιοτικού ελέγχου Μη Συμμόρφωση (%)	26	24,5	23,6	21

Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών					
		Τιμές Δείκτη			Στόχος 2019
Στρατηγικός Στόχος	Δείκτης Απόδοσης	2017	2018	2019	
Τήρηση διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας	Ποσοστό τήρησης από εσωτερικές επιθεωρήσεις	75	80	90	92
Ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών	Αριθμός νέων προϊόντων & υπηρεσιών	2	3	-	-
Ανάπτυξη δικτύου	Αριθμός υποκαταστημάτων	3	4	5	5
	Αριθμός συνεργατών	18	21	24	-
Τεχνολογική εξέλιξη	Ποσοστό δαπανών για τεχνολογική εξέλιξη	-	-	-	-
	Δεν καλυφθηκε ο στόχος				
	Καλυφθηκε ο στόχος				

Εφαρμογή Μεθόδου EVA Θεωρητικό-Λογιστικό πλαίσιο και εφαρμογή

Απαιτούμενες προσαρμογές για τον υπολογισμό της Οικονομικής Προστιθέμενης Αξίας-διαδοχικά παραδείγματα

Α Έξοδα έρευνας και ανάπτυξης

Παράδειγμα 1.1

Έστω ότι στο έτος 0 μία εταιρία έχει μικτά κέρδη 50, λειτουργικά έξοδα εκτός των εξόδων έρευνας και ανάπτυξης 30 και έξοδα έρευνας και ανάπτυξης 10. Έστω, επίσης, ότι στα επόμενα 4 έτη δε θα υπάρξουν άλλα έξοδα έρευνας και ανάπτυξης και όλα τα υπόλοιπα μεγέθη θα παραμείνουν ως έχουν. Επίσης, τα οφέλη από τα έξοδα έρευνας και ανάπτυξης εκτιμάται ότι διαρκούν 5 έτη συνολικά, τα οφέλη από τα εν λόγω έξοδα κατανέμονται ισόποσα σε όλα τα έτη και η εταιρία χειρίζεται τα εν λόγω έξοδα ως έξοδα χρήσης. Για ευκολία υποθέτουμε παρακράτηση όλων των κερδών και απουσία φόρων. Βάσει των παραπάνω δεδομένων τα αποτελέσματα χρήσης της εταιρίας και η μεταβολή της περιουσιακής θέσης υπολογίζονται ως εξής:

	<u>ΕΤΗ</u>				
	<u>T0</u>	<u>T1</u>	<u>T2</u>	<u>T3</u>	<u>T4</u>
Μικτά αποτελέσματα	50	50	50	50	50
Μείον: Εξόδα (εκτός έρευνας και ανάπτυξης)	(30)	(30)	(30)	(30)	(30)
<u>Μείον: Εξόδα έρευνας και ανάπτυξης</u>	<u>(10)</u>	<u>(0)</u>	<u>(0)</u>	<u>(0)</u>	<u>(0)</u>
Κέρδη χρήσης	10	20	20	20	20
<u>Μείον: Φόροι κερδών</u>	<u>(0)</u>	<u>(0)</u>	<u>(0)</u>	<u>(0)</u>	<u>(0)</u>
Κέρδη προς διάθεση	10	20	20	20	20
<u>Μείον: Διατίθενται</u>	<u>(0)</u>	<u>(0)</u>	<u>(0)</u>	<u>(0)</u>	<u>(0)</u>
Μεταβολή της Καθαρής Θέσης στο τρέχον έτος	10	20	20	20	20
<u>Συν: Μεταβολή Καθαρής Θέσης στα προηγούμενα έτη</u>	<u>0</u>	<u>10</u>	<u>30</u>	<u>50</u>	<u>70</u>
Μεταβολή από το έτος 0 στο τρέχον έτος	10	30	50	70	90
<u>Αν εφαρμοζόταν η μέθοδος της απομείωσης:</u>					
Μικτά αποτελέσματα	50	50	50	50	50
Μείον: Εξόδα (εκτός έρευνας και ανάπτυξης)	(30)	(30)	(30)	(30)	(30)
<u>Μείον: Εξόδα έρευνας και ανάπτυξης</u>	<u>(2)</u>	<u>(2)</u>	<u>(2)</u>	<u>(2)</u>	<u>(2)</u>
Κέρδη χρήσης	18	18	18	18	18
<u>Μείον: Φόροι κερδών</u>	<u>(0)</u>	<u>(0)</u>	<u>(0)</u>	<u>(0)</u>	<u>(0)</u>
Κέρδη προς διάθεση	18	18	18	18	18
<u>Μείον: Διατίθενται</u>	<u>(0)</u>	<u>(0)</u>	<u>(0)</u>	<u>(0)</u>	<u>(0)</u>
Μεταβολή της Καθαρής Θέσης στο τρέχον έτος	18	18	18	18	18
<u>Συν: Μεταβολή Καθαρής Θέσης στα προηγούμενα έτη</u>	<u>0</u>	<u>18</u>	<u>36</u>	<u>54</u>	<u>72</u>
Μεταβολή από το έτος 0 στο τρέχον έτος	18	36	54	72	90

Αν θέλουμε να υπολογίσουμε την Οικονομική Προστιθέμενη Αξία για την εταιρία στο έτος 3 πρέπει να ενεργήσουμε ως εξής:

1. Προσαρμογή κερδών. Υπολογίζουμε την επιβάρυνση ή ελάφρυνση που θα έπρεπε να υποστούν τα αποτελέσματα αν εφαρμοζόταν η απομείωση των εξόδων έρευνας και ανάπτυξης. Εφόσον τα οφέλη των εξόδων έρευνας και ανάπτυξης κατανέμονται ισόποσα στα 5 έτη, η ετήσια απομείωση ισούται με $10/5 = 2$. Συνεπώς στο έτος 3 υπάρχει επιβάρυνση διότι το σύνολο των εξόδων έρευνας και ανάπτυξης έχει επιβαρύνει αποτελέσματα παρελθούσας χρήσης (της χρήσης 0). Σημειώνεται ότι αν υπολογίζαμε την Οικονομική Προστιθέμενη Αξία στο έτος 0 θα υπήρχε ελάφρυνση των αποτελεσμάτων. Άρα, τα αποτελέσματα της χρήσης 3 πρέπει να επιβαρυνθούν με 2 και αντί 20 να γίνουν 18.

2. Προσαρμογή Καθαρής Θέσης. Υπολογίζουμε την πρόσθετη μείωση ή αύξηση της αξίας της Καθαρής Θέσης που θα είχε προκύψει αν εφαρμοζόταν η απομείωση των εξόδων έρευνας και ανάπτυξης. Εδώ η Καθαρή Θέση θα έπρεπε να εμφανίζεται αυξημένη κατά 2 διότι βάσει του χειρισμού που εφαρμόζει η εταιρία, η Καθαρή Θέση έχει αυξηθεί από το έτος 0 στο έτος 3 κατά 70 ενώ αν εφαρμοζόταν η απομείωση θα είχε αυξηθεί κατά 72.

B Αναβαλλόμενες φορολογικές υποχρεώσεις και απαιτήσεις

Ο λογαριασμός αυτός προκύπτει οποτεδήποτε υπάρχει διαφορά χρονισμού μεταξύ των λογιστικών κερδών και των φορολογητέων κερδών. Όταν το λογιστικό κέρδος υπολείπεται του φορολογητέου, έχουμε δημιουργία αναβαλλόμενης φορολογικής απαίτησης διότι η εταιρία είναι υποχρεωμένη να καταβάλλει μεγαλύτερο φόρο από αυτόν που θα κατέβαλε αν φορολογούταν επί του λογιστικού αποτελέσματος. Αντίθετα, αν το λογιστικό κέρδος υπερβαίνει το φορολογητέο, προκύπτει αναβαλλόμενη φορολογική υποχρέωση διότι η εταιρία είναι υποχρεωμένη να καταβάλλει μικρότερο φόρο από τον φόρο που θα κατέβαλε αν φορολογούταν για το λογιστικό κέρδος της. Γενικά, η διαφορά χρονισμού οφείλεται στο διαφορετικό τρόπο υπολογισμού των δύο κατηγοριών κερδών διότι το λογιστικό κέρδος προκύπτει βάσει των εκάστοτε αρχών, προτύπων και κανόνων ενώ το φορολογητέο κέρδος προκύπτει βάσει της κείμενης φορολογικής νομοθεσίας.

Παράδειγμα 1.2

Έστω ότι αποκτάται πάγιο αξίας 150 και μηδενικής υπολειμματικής αξίας που αποσβένεται με τη σταθερή μέθοδο για 5 έτη. Για τον υπολογισμό του φορολογικού αποτελέσματος εφαρμόζεται η μέθοδος του αθροίσματος ετών ζωής και ο φορολογικός συντελεστής ισούται με 20%. Επίσης, υποθέτουμε ότι τα μικτά αποτελέσματα ισούνται με 100, το σύνολο των λειτουργικών εξόδων εκτός των αποσβέσεων με 50 και δε διανέμονται κέρδη. Βάσει των παραπάνω τα αποτελέσματα χρήσης και οι μεταβολές στην Καθαρή Θέση έχουν ως εξής:

	<u>ΕΤΗ</u>				
<u>Λογιστικά Αποτελέσματα (με σταθερή απόσβεση)</u>	<u>T0</u>	<u>T1</u>	<u>T2</u>	<u>T3</u>	<u>T4</u>
Μικτά αποτελέσματα	100	100	100	100	100
Μείον: Εξόδα (εκτός αποσβέσεων)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)
<u>Μείον: Εξόδα αποσβέσεων*</u>	<u>(30)</u>	<u>(30)</u>	<u>(30)</u>	<u>(30)</u>	<u>(30)</u>
Κέρδη χρήσης	20	20	20	20	20

<u>Φόρος βάσει λογιστικών κερδών</u>	<u>(4)</u>	<u>(4)</u>	<u>(4)</u>	<u>(4)</u>	<u>(4)</u>
Κέρδη μετά φόρων	16	16	16	16	16
<u>Φορολογητέα Αποτελέσματα (με φθίνουσα απόσβεση)</u>					
Μικτά αποτελέσματα	100	100	100	100	100
Μείον: Έξοδα (εκτός αποσβέσεων)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)
<u>Μείον: Έξοδα αποσβέσεων**</u>	<u>(50)</u>	<u>(40)</u>	<u>(30)</u>	<u>(20)</u>	<u>(10)</u>
Κέρδη χρήσης	0	10	20	30	40
Φόρος βάσει φορολογητέων κερδών	0	2	4	6	8
Αναβαλλόμενη φορολογική υποχρέωση	4	2	0	-	-
Αναβαλλόμενη φορολογική απαίτηση	-	-	0	2	4
Λογιστικά κέρδη προ φόρων	20	20	20	20	20
<u>Μείον: Φόρος κερδών</u>	<u>0</u>	<u>2</u>	<u>4</u>	<u>6</u>	<u>8</u>
Κέρδη μετά φόρων	20	18	16	14	12

* Με σταθερή μέθοδο: Ετήσια απόσβεση = $150 / 5 = 30$

** Με φθίνουσα μέθοδο: Ετήσια απόσβεση = $(5/15)*150 = 50$ για το 1ο έτος, $(4/15)*150 = 40$, για το 2ο έτος, $(3/15)*150 = 30$ για το 3ο έτος, $(2/15)*150 = 20$ για το 4ο έτος και $(1/15)*150 = 10$ για το 5ο έτος

Στο παραπάνω παράδειγμα, η προσαρμογή που πρέπει να γίνει για να προσδιορίσουμε τα κέρδη που θα ληφθούν υπόψη για τον υπολογισμό της Οικονομικής Προστιθέμενης Αξίας συνίσταται στην πρόσθεση της πρόσθετης αναβαλλόμενης φορολογικής υποχρέωσης στα λογιστικά κέρδη και την αφαίρεση της πρόσθετης φορολογικής απαίτησης στα λογιστικά κέρδη. Οι αναβαλλόμενες φορολογικές υποχρεώσεις και απαιτήσεις δημιουργούνται, εκτός της περίπτωσης της διαφορετικής μεθόδου απόσβεσης, λόγω του διαφορετικού χειρισμού των ενδεχόμενων εξόδων που, συνήθως, είναι υπολογιστικά, δηλαδή δεν προκύπτουν από πραγματικές συναλλαγές που συνοδεύονται με παραστατικά αλλά από εκτιμήσεις της επιχείρησης.

C Προβλέψεις

Οι επιχειρήσεις διενεργούν προβλέψεις για να αντιμετωπίσουν τα κόστη μελλοντικών υποχρεώσεων που, στις περισσότερες περιπτώσεις, αναμένονται να προκύψουν κατόπιν γεγονότων που δε συμβαίνουν σε τακτή βάση αλλά σποραδικά όπως η επιχειρησιακή αναδιάρθρωση, οι αποζημιώσεις κατόπιν νομικής δράσης εναντίον της επιχείρησης και η περιβαλλοντική αποκατάσταση, πχ στην περίπτωση λήξης εκμετάλλευσης ενός λατομείου. Ο βασικός λογιστικός χειρισμός των προβλέψεων συνίσταται στη μείωση των αποτελεσμάτων, δηλαδή χειρισμός των προβλέψεων ως έξοδα, κατά το ποσό της ενδεχόμενης υποχρέωσης και τη δημιουργία ενός ομώνυμου λογαριασμού που φέρει τα χαρακτηριστικά αποθεματικού στο Παθητικό. Όταν η

ενδεχόμενη υποχρέωση καταστεί πραγματική, η επιχείρηση αναλώνει την σχηματισθείσα πρόβλεψη για να καλύψει την υποχρέωση και: α) εφόσον η πρόβλεψη υπερκαλύπτει την υποχρέωση δεν απαιτείται εκ νέου μείωση των αποτελεσμάτων και η επιχείρηση πραγματοποιεί υπολογιστικά έσοδα που ισούνται με τη διαφορά της πρόβλεψης και της υποχρέωσης ή διατηρεί το υπόλοιπο της πρόβλεψης για κάλυψη μελλοντικών υποχρεώσεων, β) εφόσον η πρόβλεψη είναι ακριβώς ίση με την υποχρέωση δεν απαιτείται εκ νέου μείωση των αποτελεσμάτων και γ) εφόσον η πρόβλεψη δεν καλύπτει την υποχρέωση η επιχείρηση πραγματοποιεί ζημίες που ισούνται με τη διαφορά της πρόβλεψης και της υποχρέωσης. Βάσει των αρχών λογιστικής και, πιο συγκεκριμένα, της αρχής συντηρητικότητας οι προβλέψεις πρέπει να είναι συντηρητικές και να ανταποκρίνονται στην πραγματικά αναμενόμενη υποχρέωση.

Σημαντικό

Όστόσο, ο λογιστικός χειρισμός των προβλέψεων δίνει την ευκαιρία στις επιχειρήσεις να χειραγωγούν τα κέρδη τους διενεργώντας υψηλές προβλέψεις όταν τα κέρδη είναι ιδιαίτερα υψηλά και αποφεύγοντας να διενεργήσουν προβλέψεις όταν τα κέρδη είναι ιδιαίτερα χαμηλά.

Στα πλαίσια υπολογισμού της Οικονομικής Προστιθέμενης Αξίας, η συνήθης πρακτική συνίσταται στην εξέταση της επίπτωσης των μεταβολών των προβλέψεων σε επίπεδο ταμειακής ροής. Αναλυτικότερα, όταν οι προβλέψεις αυξάνονται προκύπτει ότι τα αποτελέσματα έχουν επιβαρυνθεί με πρόσθετα υπολογιστικά έξοδα και συνεπώς το ποσό αύξησης των προβλέψεων πρέπει να προστεθεί στα κέρδη για τον υπολογισμό της Οικονομικής Προστιθέμενης Αξίας. Όταν οι προβλέψεις μειώνονται προκύπτει ότι έχουν πραγματοποιηθεί οι υποχρεώσεις που σε προηγούμενες χρήσεις ήταν ενδεχόμενες και καλύφθηκαν από τις προβλέψεις. Συνεπώς, η μείωση της αξίας των προβλέψεων πρέπει να αφαιρεθεί από τα κέρδη για τον υπολογισμό της Οικονομικής Προστιθέμενης Αξίας. Επιπρόσθετα, το υπόλοιπο του λογαριασμού προβλέψεων πρέπει να προστίθεται στο επενδυθέν κεφάλαιο.

Παράδειγμα 1.3

Έστω ότι μία επιχείρηση ξεκινά τη λειτουργία της με μόνο περιουσιακό στοιχείο τα μετρητά που ανέρχονται σε 200. Όλες οι συναλλαγές γίνονται τοις μετρητοίς και η επιχείρηση δε διατηρεί αποθέματα. Εφόσον όλες οι συναλλαγές γίνονται τοις μετρητοίς, η επιχείρηση δεν έχει υποχρεώσεις ή απαιτήσεις. Έστω, επίσης, ότι τα μικτά αποτελέσματα ανήλθαν σε 100, τα λειτουργικά έξοδα εκτός προβλέψεων σε 50 και οι προβλέψεις για μελλοντικούς κινδύνους σε 30. Για ευκολία υποθέτουμε απουσία φόρων και μη διανομή κερδών. Τα παραπάνω εξακολουθούν να ισχύουν στο δεύτερο έτος με εξαίρεση ότι δε διενεργούνται προβλέψεις και ότι προκύπτουν υποχρεώσεις ύψους 20 που καλύπτονται από τις προβλέψεις του 1^{ου} έτους. Βάσει των παραπάνω τα

αποτελέσματα χρήσης και οι ισολογισμοί του πρώτου και δεύτερου έτους έχουν ως εξής:

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ	ΕΤΗ			
	1 ^ο		2 ^ο	
Μικτά αποτελέσματα	100		100	
Μείον: Έξοδα (εκτός προβλέψεων)	(50)		(50)	
<u>Μείον: Έξοδα προβλέψεων</u>	<u>(30)</u>		<u>(0)</u>	
Κέρδη χρήσης	20		50	
Μείον: Φόροι κερδών	(0)		(0)	
Κέρδη προς διάθεση	20		50	
Μείον: Διατίθενται	(0)		(0)	
Μεταβολή της Καθαρής Θέσης στο τρέχον έτος	20		50	
<u>Συν: Μεταβολή Καθαρής Θέσης στα προηγούμενα έτη</u>	<u>0</u>		<u>20</u>	
Μεταβολή από το έτος 0 στο τρέχον έτος	20		70	

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΕΤΗ			
	1 ^ο		2 ^ο	
	01/01	31/12	01/01	31/12
Ενεργητικό				
Μετρητά	100	150	150	180
Σύνολο	100	150	150	180
Παθητικό				
Καθαρή θέση	100	120	120	170
<u>Προβλέψεις</u>	<u>0</u>	<u>30</u>	<u>30</u>	<u>10</u>
Σύνολο	100	150	150	180

Συνεπώς, αν θέλουμε να υπολογίσουμε την Οικονομική Προστιθέμενη Αξία στο έτος 2, πρέπει να αφαιρέσουμε από τα κέρδη το ποσό των 20 που αντιστοιχεί στη μείωση του λογαριασμού προβλέψεων έτσι ώστε τα κέρδη να ανέρχονται σε $50 - 20 = 30$ και να προσθέσουμε το υπόλοιπο του λογαριασμού προβλέψεων, ήτοι 10, στο επενδυθέν κεφάλαιο έτσι ώστε να ανέλθει σε $170 + 10 = 180$ αντί 170.

D Υπεραξία

Η υπεραξία ισούται με τη διαφορά μεταξύ του τιμήματος που καταβάλλεται για την εξαγορά μίας επιχείρησης και της δίκαιης (fair) αξίας της. Ο λογιστικός χειρισμός διαφέρει από χώρα σε χώρα αλλά οι δύο επικρατούσες προσεγγίσεις υποδεικνύουν είτε την καταγραφή της υπεραξίας ως περιουσιακό στοιχείο και τη μετέπειτα σταδιακή απομείωσή της (ΗΠΑ) είτε την άμεση διαγραφή (write-off) της με χρήση αποθεματικών (Ηνωμένο Βασίλειο). Για τις ανάγκες υπολογισμού της Οικονομικής Προστιθέμενης Αξίας, αμφότερες οι προσεγγίσεις θεωρούνται λανθασμένες διότι μειώνουν, είτε σταδιακά είτε απευθείας, την αξία της επένδυσης της εξαγοράζουσας επιχείρησης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την απαλλαγή της διοίκησης από την υποχρέωση να πραγματοποιεί απόδοση και για το περιουσιακό στοιχείο «υπεραξία». Συνεπώς, δεδομένων των κερδών η απομείωση ή διαγραφή της υπεραξίας υπερεκτιμά την Οικονομική Προστιθέμενη Αξία διότι μειώνει το επενδυθέν κεφάλαιο. Αν, λοιπόν, υιοθετείται η προσέγγιση της απομείωσης, η αναγκαία προσαρμογή συνίσταται στην πρόσθεση του ποσού ετήσιας απομείωσης στα κέρδη και των συσσωρευμένων

απομειώσεων στο επενδυθέν κεφάλαιο ενώ αν υιοθετείται η απευθείας διαγραφή το μόνο που απαιτείται είναι η πρόσθεση της διαγραφείσας αξίας στο επενδυθέν κεφάλαιο.

Ε Λειτουργικές μισθώσεις

Οι μισθώσεις συνιστούν εξειδικευμένο μέσο χρηματοδότησης των πάγιων περιουσιακών στοιχείων και, ανάλογα με το είδος τους, φέρουν σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό χαρακτηριστικά δανεισμού και αγοράς παγίου με ανάλογες επιπτώσεις στα λογιστικά μεγέθη της επιχείρησης. Οι μισθώσεις διακρίνονται σε χρηματοδοτικές ή κεφαλαιακές και λειτουργικές με ειδοποιό διαφορά την καταγραφή του παγίου στο ενεργητικό και της σχετικής υποχρέωσης στο παθητικό που συμβαίνει μόνο στην πρώτη περίπτωση. Οι χρηματοδοτικές μισθώσεις προσομοιάζουν περισσότερο σε δανεισμό για την αγορά παγίου καθώς η κυριότητα του παγίου μεταβιβάζεται στην επιχείρηση κατά τη λήξη της μίσθωσης. Η καταγραφή του παγίου στο ενεργητικό συνεπάγεται το δικαίωμα διενέργειας των σχετικών αποσβέσεων με συνέπεια τα αποτελέσματα να επιβαρύνονται με τους τόκους του «δανείου» και με τις αποσβέσεις. Αντίθετα, οι λειτουργικές μισθώσεις προσομοιάζουν περισσότερο σε ενοικίαση παγίου με βασική, όμως, διαφορά την επιβάρυνση του μισθώματος με ένα επιπλέον ποσό που αντισταθμίζει τον κίνδυνο για τον ιδιοκτήτη του παγίου.

Από λογιστικής πλευράς οι λειτουργικές μισθώσεις λογίζονται ως ενοίκια με διαχωρισμό των τόκων από το συνολικό μίσθωμα. Αυτό συνεπάγεται υποεκτίμηση του επενδυθέντος κεφαλαίου εφόσον δεν υπάρχει καταγραφή του παγίου στο ενεργητικό και υποεκτίμηση των λειτουργικών κερδών εφόσον τα μισθώματα περιλαμβάνουν και χρεωστικούς τόκους. Για να εξάγουμε, συνεπώς, τα κέρδη και το επενδυθέν κεφάλαιο που λαμβάνονται υπόψη στον υπολογισμό της Οικονομικής Προστιθέμενης Αξίας πρέπει, αρχικά, να προσθέσουμε την παρούσα αξία των μελλοντικών πληρωμών στην αξία του επενδυθέντος κεφαλαίου και να προσθέσουμε στα λειτουργικά αποτελέσματα την αξία των χρεωστικών τόκων που προκύπτει πολλαπλασιάζοντας την παρούσα αξία των μελλοντικών πληρωμών με το κόστος δανεισμού της επιχείρησης.

Παράδειγμα Υπολογισμού Οικονομικής Προστιθέμενης Αξίας

Ισολογισμός εταιρείας

	ΕΤΗ	
	1995	1994
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		
Κυκλοφορούν	45.351	45.907
Επενδύσεις	16.148	15.029
Πάγια	35.019	34.832
Αύλα πάγια	<u>38.890</u>	<u>26.873</u>
	135.408	122.641
ΠΑΘΗΤΙΚΟ		
Βραχυχρόνια δάνεια	14.439	9.369
Προμηθευτές	8.974	8.838
Λοιπές βραχυχρόνιες υποχρεώσεις	16.698	16.967
Μακροχρόνια δάνεια	26.479	19.807
Αναβαλλόμενη φορολογία	2.719	1.912
Προβλέψεις	13.063	10.236
Λοιπές μακροχρόνιες υποχρεώσεις	2.273	2.480
Δικαιώματα μειοψηφίας	5.763	7.192
Ίδια κεφάλαια		
Κοινές μετοχές	8.003	7.852
Αποθεματικά από υπέρ το άρτιο έκδοση μετοχών	15.558	15.079
Αδιανέμητα κέρδη	15.908	14.545
Αποθεματικά συναλλαγματικών διαφορών	(6.394)	(4.121)
Λοιπά αποθεματικά	11.929	12.484
	<u>44.999</u>	<u>45.840</u>
	135.408	122.641

Ακολουθεί η προσαρμοσμένη για τις ανάγκες ανάλυσης κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης για το 1995:

		<u>1995</u>
Λειτουργικά κέρδη		6.223
Κέρδη συμμετοχών	129	
Χρεωστικοί τόκοι	(1.726)	
Λοιπά κέρδη	<u>55</u>	<u>(1.542)</u>
Κέρδη προ φόρων και δικαιωμάτων μειοψηφίας		4.681
Φόρος κερδών		<u>610</u>
Κέρδη προ δικαιωμάτων μειοψηφίας		4.071
Δικαιώματα μειοψηφίας		(753)
Καθαρά κέρδη		3.318
Μερίσματα προνομιούχων μετοχών		(1.184)
Καθαρά κέρδη για κοινούς μετόχους		2.134

Σημείωση 1:

Έξοδα έρευνας και ανάπτυξης

1995	7.059
1994	6.673
1993	6.405
1992	5.962
1991	5.736

Σημείωση 2:

Απομείωση υπεραξίας	727
Συσσωρευμένη απομείωση υπεραξίας	3.736

Σημείωση 3:

Παρούσα αξία ελάχιστων μελλοντικών πληρωμών λειτουργικών μισθώσεων με επιτόκιο 6,8%	2.136
---	-------

Σημείωση 4:

Παρούσα αξία μελλοντικών πληρωμών λειτουργικών μισθώσεων με επιτόκιο 6,8%	1.301
---	-------

Σημείωση 5:

Φορολογικός συντελεστής	13%
-------------------------	-----

Σημείωση 6:

Μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου	9%
--------------------------------	----

Αναπροσαρμογή των λειτουργικών κερδών και του κεφαλαίου για να εξάγουμε τα μεγέθη που θα ληφθούν υπόψη στον υπολογισμό της Οικονομικής Προστιθέμενης Αξίας:

Α) Έξοδα έρευνας και ανάπτυξης.

Υποθέτουμε ότι τα έξοδα έρευνας και ανάπτυξης απομειώνονται σε 5 έτη με τη σταθερή μέθοδο. Βάσει αυτής της υπόθεσης, τα αποτελέσματα του 1995 θα έπρεπε να είχαν επιβαρυνθεί με έξοδα απομείωσης ίσα με $(1/5)*7.059 + \dots + (1/5)*5.736 = 6.015$ ενώ βάσει της θεώρησης των εξόδων έρευνας και ανάπτυξης ως έξοδα χρήσης έχουν επιβαρυνθεί με 7.059.

Συνεπώς, η διαφορά $7.059 - 6.015$ πρέπει να προστεθεί στα λειτουργικά κέρδη. Σχετική προσαρμογή πρέπει να γίνει και στο κεφάλαιο της εταιρίας διότι από τη στιγμή που τα έξοδα έρευνας και ανάπτυξης απομειώνονται, πρέπει να αυξήσουν την αξία του ισολογισμού κατά την καθαρή (μη απομειωμένη) αξία τους. Για κάθε έτος από το 1991 ως το 1995 το ποσό που θα αυξήσει το επενδυθέν κεφάλαιο ισούται με «αξία εξόδων έρευνας και ανάπτυξης – συσσωρευμένη απομείωση μέχρι την αρχή του 1995». Αναλυτικά:

<u>Έτος</u>	<u>Έξοδα Ε & Α</u>	<u>Απομείωση μέχρι αρχή του 1995</u>	<u>Καθαρή Αξία</u>
1995	7.059	$(0/5)*7.059 = 0$	7.059
1994	6.673	$(1/5)* 6.673 = 1.335$	5.338
1993	6.405	$(2/5)* 6.405 = 2.562$	3.843
1992	5.962	$(3/5)* 5.962 = 3.577$	2.385
1991	5.736	$(4/5)* 5.736 = 4.589$	1.147
Σύνολο			19.772

Β) Αναβαλλόμενη φορολογία.

Η αύξηση της αξίας των υποχρεώσεων από αναβαλλόμενη φορολογία προστίθεται στα λειτουργικά κέρδη ενώ το υπόλοιπο του λογαριασμού «υποχρεώσεις από αναβαλλόμενη φορολογία» προστίθεται στο επενδυθέν κεφάλαιο. Συνεπώς, η αύξηση κατά $2.719 - 1.912 = 807$ προστίθεται στα λειτουργικά κέρδη και το ποσό 2.719 στο επενδυθέν κεφάλαιο.

Γ) Προβλέψεις.

Βάσει της ανάλυσης για τις προσαρμογές που έχει, ήδη, γίνει, η αύξηση του λογαριασμού προβλέψεων προστίθεται στα λειτουργικά κέρδη και το υπόλοιπο του

λογαριασμού προβλέψεων στο επενδυθέν κεφάλαιο. Συνεπώς, τα κέρδη αυξάνονται κατά $13.063 - 10.236 = 2.827$ και το επενδυθέν κεφάλαιο κατά 13.063.

Δ) Υπεραξία.

Σύμφωνα με την απαιτούμενη προσαρμογή, τα έξοδα ετήσιας απομείωσης της υπεραξίας θα πρέπει να προστεθούν στα λειτουργικά κέρδη και η συσσωρευμένη απομείωση στην αξία του επενδυθέντος κεφαλαίου. Άρα, + 727 τα κέρδη και + 3.736 το επενδυθέν κεφάλαιο.

Ε) Λειτουργικές μισθώσεις.

Η προσαρμογή των κερδών απαιτεί την πρόσθεση των τόκων που περιλαμβάνονται στα έξοδα λειτουργικών μισθώσεων. Στην αρχή του 1995 αυτό το ποσό ισούται με το γινόμενο του κόστους δανεισμού και της παρούσας αξίας των μελλοντικών πληρωμών, δηλαδή $6,8\% * 1.301 = 88$. Η προσαρμογή του επενδυθέντος κεφαλαίου απαιτεί την πρόσθεση της παρούσας αξίας των ελάχιστων μελλοντικών πληρωμών, δηλαδή 2.136.

ΣΤ) Άλλες προσαρμογές.

Εκτός των παραπάνω, απαιτείται η προσαρμογή των λειτουργικών κερδών κατά το ποσό της ελάφρυνσης φόρου (tax-shield) λόγω καταβολής χρεωστικών τόκων. Η εν λόγω προσαρμογή είναι αναγκαία διότι το κόστος κεφαλαίου που θα χρησιμοποιηθεί στον υπολογισμό της Οικονομικής Προστιθέμενης Αξίας περιλαμβάνει ήδη το μετά φόρων κόστος δανεισμού και, συνεπώς, η ελάφρυνση φόρου λόγω χρεωστικών τόκων θα «διπλομετρηθεί» αν δεν αφαιρεθεί από τα λειτουργικά κέρδη. Επιπρόσθετα, ο φόρος που θα αφορά στα λειτουργικά κέρδη θα πρέπει να προκύπτει μόνο από την κανονική λειτουργία της εταιρίας και να μην επηρεάζεται από τις χρηματοδοτικές αποφάσεις της. Συνεπώς, η ελάφρυνση φόρου ισούται με $1.726 * 13\% = 224$ και το ποσό αυτό αφαιρείται από τα λειτουργικά κέρδη. Να σημειωθεί δεν απαιτείται αντίστοιχος χειρισμός για τους χρεωστικούς τόκους των λειτουργικών μισθώσεων διότι αυτοί προστίθενται «καθαροί» από ελάφρυνση φόρου βάσει της προηγούμενης (Ε) προσαρμογής.

Βάσει των παραπάνω προσαρμογών, υπολογίζουμε εκ νέου τα καθαρά λειτουργικά κέρδη ως εξής:

	<u>1995</u>
Λειτουργικά κέρδη	6.223
Κέρδη συμμετοχών	129
Λοιπά κέρδη	55
Προσαρμογές εξόδων έρευνας και ανάπτυξης	1.044
Απομείωση υπεραξίας	727
Χρεωστικοί τόκοι λειτουργικών μισθώσεων	88
Αύξηση υποχρεώσεων αναβαλλόμενης φορολογίας	807
Αύξηση προβλέψεων	2.827
Ελάφρυνση φόρου λόγω χρεωστικών τόκων	(224)
<u>Φόρος κερδών</u>	<u>(610)</u>
Καθαρά λειτουργικά κέρδη	11.066

Ακολούθως, αναπροσαρμόζουμε την αξία του επενδυθέντος κεφαλαίου. Πρέπει να σημειωθεί ότι τα επενδυθέν κεφάλαιο δεν περιλαμβάνει

ΕΠΕΝΔΥΘΕΝ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	1995
Βραχυχρόνια δάνεια	14.439
Μακροχρόνια δάνεια	26.479
Ισοδύναμα δανείων	
Λειτουργικές μισθώσεις	2.136
Λοιπές μακροχρόνιες υποχρεώσεις	2.273
Δικαιώματα μειοψηφίας	5.763
Ίδια κεφάλαια	
Κοινές μετοχές	8.003
Αποθεματικά από υπέρ το άρτιο έκδοση μετοχών	15.558
Αδιανέμητα κέρδη	15.908
Αποθεματικά συναλλαγματικών διαφορών	(6.394)
Λοιπά αποθεματικά	11.929
Ισοδύναμα ιδίων κεφαλαίων	
Έξοδα έρευνας και ανάπτυξης	19.772
Υπεραξία	3.736
Αναβαλλόμενη φορολογία	2.719
<u>Προβλέψεις</u>	<u>13.063</u>
	135.384

Εφαρμόζοντας τον τύπο της Οικονομικής Προστιθέμενης Αξίας έχουμε:

$$EVA = \text{Προσαρμοσμένα λειτουργικά κέρδη} - k \cdot C = 11.066 - 0,09 \cdot 135.384 = 11.066 - 12185 = \underline{\underline{- 1.119}}$$

Εφόσον $EVA < 0$, προκύπτει ότι οι δραστηριότητες της εταιρίας το 1995 οδήγησαν σε καταστροφή αξίας ίσης με 1.119.

Τέλος Ενότητας

Βιβλιογραφία

Ελληνική

- Βασιλείου, Δ. & Ηρειώτης, Ν., 2008. Χρηματοοικονομική Διοίκηση. 1η επιμ. Αθήνα: Rosili.
- Βενιέρης, Γ., Κοέν, Σ. & Κωλέτση, Μ., 2005. Λογιστική Κόστους. Αθήνα: P.I.Publishing.
- Γαρεφαλάκης Α. Λεμονάκης, Χ., 2020, «Ειδικά θέματα Λογιστικής, Εκδόσεις Αλέξανδρος ΙΚΕ
- Δημοπούλου - Δημάκη, Ι., 2002. Κοστολόγηση. Αθήνα: Interbooks.
- Δημοπούλου - Δημάκη, Ι., 2006. Διοικητική Λογιστική, Κοστολόγηση / Προϋπολογισμοί / Λήψη αποφάσεων. Αθήνα: Interbooks.
- Καζαντζής, Χ. & Σώρρος, Ι., 2009. Αρχές Κόστους. Πειραιάς: Business Plus A.E..
- Καραγιάννης, Δ. Ι., Καραγιάννης, Ι. Δ. & Καραγιάννης, Α. Δ., 2009. Κοστολόγηση με την ομάδα 9 του Γ.Λ.Σ. μηνιαία κοστολόγηση ετήσια κοστολόγηση διακίνηση αποθήκης στην πράξη. Θεσσαλονίκη: Καραγιάννης.
- Μπέης, Ι., 2002. Διοικητική Κοστολόγηση. Θεσσαλονίκη: Βιβλιοθήκη Οικονομικού.
- Νεγκάκης, Χ. & Κουσενίδης, Δ., 2015. Διοικητική Λογιστική. 1η επιμ. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Φίλιος, Β. Φ., 2012. Διοικητική Λογιστική. Αθήνα: Εκδόσεις ΟΠΑ.

Αγγλική

- Bhimani, A., Horngren, C. T., Datar, S. M. & Rajan, M., 2015. Management and Cost Accounting. 6^η επιμ. United Kingdom: Pearson.
- Collier, P. C., 2003. Accounting For Managers Interpreting Accounting Information For Decision Making. 1η επιμ. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Datar, S. M. & Rajan, M. V., 2018. Horngren's cost accounting : a managerial emphasis. 16η επιμ. Harlow: Pearson Education Limited.
- Drury, C., 2017. Management and Cost Accounting. 10η επιμ. United Kingdom: Cengage Learning.
- Earley, J., 2016. The Lean Book of Lean: A Concise Guide to Lean Management for Life and Business. 1η επιμ. United Kingdom: Wiley.
- Jiambalvo, J., 2010. Managerial Accounting. Washington: John Wiley & Sons, Inc.

- Kinney, M. R. & Raiborn, C. A., 2011. Cost Accounting: Foundations and Evolutions. 8η επιμ. Mason: South-Western College Pub.
- Lanen, W. N., Anderson, S. W. & Maher, M. W., 2010. Fundamentals of Cost Accounting. 3η επιμ. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Maskell, B., Baggaley, B. & Grasso, L., 2012. Practical Lean Accounting : A Proven System for Measuring and Managing the Lean Enterprise. 2η επιμ. New York: CRC Press.
- McVay, G., Kennedy, F. & Fullerton, R., 2013. Accounting in the Lean Enterprise. 1η επιμ. New York: CRC Press.
- Monden, Y. & Sakurai, M., 1989. Japanese Management Accounting, A World Class Approach to Profit Management. Cambridge : Productivity Press.
- Netland, T. H. & Powell, D. J., 2016. The Routledge Companion to Lean Management. 1η επιμ. New York: Routledge.
- Shim, D. J. K., 2008. Management Accountant's. California: Global Professional Publishing.
- Stenzel, J., 2007. Lean Accounting: Best Practices for Sustainable Integration. 1η επιμ. New Jersey: Wiley.
- Stolowy, H. & Lebas, M. J., 2006. Financial Accounting and Reporting, a global perspective. London: Thomson.
- Wing Sun, L., 2018. Strategic Management. 1η επιμ. Singapore: Springer Nature Singapore Pte Ltd.