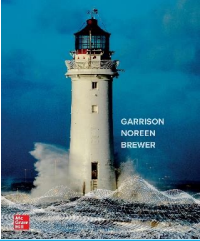


Συστήματα Λογιστικής Ευθύνης

CHAPTER 11

Managerial Accounting

Eighteenth edition



© McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

1

Αποκέντρωση σε Οργανισμούς: Οφέλη

Οφέλη από Αποκέντρωση

Ανώτατη διοίκηση ελεύθερη να συγκεντρωθεί στη στρατηγική.

Οι Μάνατζερ χαμηλότερου επιπέδου μπορούν να ανταποκριθούν γρήγορα στους πελάτες.

Αποφάσεις κατώτερου επιπέδου συχνά με βάση καλύτερη ενημέρωση.

Μάνατζερ κατώτερου επιπέδου αποκτούν εμπειρία στη λήψη αποφάσεων.

Μάνατζερ κατώτερου επιπέδου αποκτούν εμπειρία στη λήψη αποφάσεων.

© McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

2

Αποκέντρωση σε Οργανισμούς: Μειονεκτήματα

Μπορεί να υπάρχει έλλειψη συντονισμού μεταξύ αυτόνομων μάνατζερ.

Μάνατζερ κατώτερου επιπέδου μπορεί να πάρουν αποφάσεις χωρίς να δουν τη "μεγάλη εικόνα."

Στόχοι μάνατζερ κατώτερου επιπέδου μπορεί να διαφέρουν από αυτούς της διοίκησης.

Μειονεκτήματα της Αποκέντρωσης

Μπορεί να είναι δύσκολη η διάδοση καινοτόμων ιδεών στον οργανισμό.

© McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

3

11-4

Λογιστική της Ευθύνης

Οι μάνατζερ θεωρούνται υπεύθυνοι για εκείνα τα στοιχεία — και μόνο εκείνα τα στοιχεία— που ο μάνατζερ μπορεί πραγματικά να ελέγξει σε σημαντικό βαθμό.

Ένα κέντρο ευθύνης χρησιμοποιείται για οποιοδήποτε μέρος ενός οργανισμού του οποίου ο μάνατζερ έχει τον έλεγχο και είναι υπεύθυνος για το κόστος, το κέρδος ή τις επενδύσεις.

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

4

11-5

Κέντρο Κόστους

Ένα τμήμα του οποίου ο μάνατζερ έχει τον έλεγχο του κόστους, αλλά όχι των εσόδων ή των επενδυτικών κεφαλαίων.

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

5

11-6

Κέντρο Κέρδους

Ένα τμήμα του οποίου ο Μάνατζερ έχει τον έλεγχο τόσο στο κόστος όσο και στα έσοδα, αλλά δεν υπάρχει έλεγχος στα επενδυτικά κεφάλαια.

Έσοδα

Πωλήσεις
Τόκοι
Λοιπά

Κόστη

Κόστος παραγωγής
Προμήθειες
Μισθοί
Λοιπά

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

6

11-7

Κέντρο Επενδύσεων

Ένας τομέας του οποίου ο **Μάνατζερ** έχει τον έλεγχο του κόστους, των εσόδων και των επενδύσεων σε λειτουργικά περιουσιακά στοιχεία.

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

7

11-8

Μαθησιακό αντικείμενο 1

Υπολογίστε την απόδοση επένδυσης (ROI) και δείξτε πώς οι αλλαγές στις πωλήσεις, τα έξοδα και τα περιουσιακά στοιχεία επηρεάζουν την απόδοση επένδυσης.

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

8

11-9

Φόρμουλα απόδοσης επένδυσης (ROI).

Κέρδη πριν από τόκους και φόρους (EBIT)

ROI = $\frac{\text{Τα καθαρά λειτουργικά κέρδη}}{\text{Μέσο λειτουργικό ενεργητικό}}$

Μετρητά, εισπρακτέοι λογαριασμοί, απόθεμα, εγκαταστάσεις και εξοπλισμός και άλλα παραγωγικά περιουσιακά στοιχεία.

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

9

11-10

Καθαρή λογιστική αξία έναντι κόστους κτήσης

Οι περισσότερες εταιρείες χρησιμοποιούν την καθαρή λογιστική αξία των αποσβέσιμων περιουσιακών στοιχείων για τον υπολογισμό του μέσου όρου των λειτουργικών περιουσιακών στοιχείων.

Κόστος κτήσης.
Μείον: Σωρευμένες αποσβέσεις
Καθαρή λογιστική αξία

© McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

10

11-11

Κατανόηση του ROI

$$ROI = \frac{\text{Καθαρό λειτουργικό κέρδος}}{\text{Μέσο λειτουργικό ενεργητικό}}$$

$$\text{Περιθώριο κέρδους} = \frac{\text{Καθαρό λειτουργικό κέρδος}}{\text{Πωλήσεις}}$$

$$\text{Κυκλοφοριακή Ταχύτητα} = \frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Μέσο λειτουργικό ενεργητικό}}$$

$$ROI = \text{Περιθώριο κέρδους} \times \text{Κυκλοφοριακή ταχύτητα}$$

© McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

11

11-12

Βελτίωση του ROI: Ένα Παράδειγμα

Η Regal Company αναφέρει τα ακόλουθα:

Καθαρά λειτουργικά κέρδη	\$ 30.000
Μέσο λειτουργικό ενεργητικό	\$ 200.000
Πωλήσεις	\$ 500.000
Λειτουργικά έξοδα	\$ 470.000

Ποιο είναι το ROI της Regal Company;

$$ROI = \text{Περιθώριο κέρδους} \times \text{Κυκλοφοριακή Ταχύτητα}$$

$$ROI = \frac{\text{Καθαρά λειτουργικά κέρδη}}{\text{Πωλήσεις}} \times \frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Μέσο λειτουργικό ενεργητικό}}$$

© McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

12

11-13

Βελτίωση του ROI: Ένα Παράδειγμα: Λύση

ROI = Περιθώριο × Κυκλοφοριακή Ταχύτητα

ROI = $\frac{\text{Καθαρά λειτουργικά κέρδη}}{\text{Πωλήσεις}} \times \frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Μέσο λειτουργικό ενεργητικό}}$

ROI = $\frac{\$30,000}{\$500,000} \times \frac{\$500,000}{\$200,000}$

ROI = 6% × 2.5 = 15%

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

13

11-14

Επένδυση σε λειτουργικό ενεργητικό για αύξηση πωλήσεων – Ένα παράδειγμα

Ας υποθέσουμε ότι ο διευθυντής της Regal επενδύει σε έναν εξοπλισμό \$30.000 που αυξάνει τις πωλήσεις κατά \$35.000, ενώ αυξάνει τα λειτουργικά έξοδα κατά \$15.000.

Η Regal Company αναφέρει τα ακόλουθα:

Καθαρά λειτουργικά κέρδη	\$ 50.000
Μέσο λειτουργικό ενεργητικό	\$ 230.000
Πωλήσεις	\$ 535.000
Λειτουργικά έξοδα	\$ 485.000

Ας υπολογίσουμε το νέο ROI.

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

14

11-15

Επένδυση σε λειτουργικό ενεργητικό για αύξηση πωλήσεων – Ένα παράδειγμα: Λύση

ROI = Περιθώριο × Κυκλοφοριακή Ταχύτητα

ROI = $\frac{\text{Καθαρά λειτουργικά κέρδη}}{\text{Πωλήσεις}} \times \frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Μέσο λειτουργικό ενεργητικό}}$

ROI = $\frac{\$30,000}{\$535,000} \times \frac{\$535,000}{\$230,000}$

ROI = 9,35% × ,33 = 21,8%

Το ROI αυξήθηκε από 15% σε 21.8%.

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

15

11-16

Κριτική στο ROI

Ελλείπει τής κάρτας ισορροπημένης απόδοσης, η διοίκηση μπορεί να μη γνωρίζει πώς να αυξήσει την απόδοση της επένδυσης.

Οι μάνατζερ συχνά κληρονομούν πολλές σταθερές δαπάνες για τις οποίες δεν έχουν κανέναν έλεγχο.

Οι μάνατζερ που αξιολογούνται βάσει απόδοσης της επένδυσης (ROI) μπορεί να απορρίψουν κερδοφόρες επενδυτικές ευκαιρίες.

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

16

11-17

Μαθησιακό αντικείμενο 2

Υπολογίστε το υπολειμματικό εισόδημα και εξηγήστε τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του.

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

17

11-18

Υπολειμματικό εισόδημα – άλλο ένα μέτρο απόδοσης

Το υπολειμματικό εισόδημα είναι το καθαρό λειτουργικό κέρδος πάνω από κάποια ελάχιστη απόδοση των λειτουργικών περιουσιακών στοιχείων.

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

18

11-19

Υπολογίζοντας το υπολειμματικό εισόδημα

Υπολειμ-
ματικό
Εισόδημα

=

Καθαρό
λειτουργικό
κέρδος

-

Μέσο
λειτουργικό
ενεργητικό

×

Ελάχιστη αποδεκτή
απόδοση

Αυτός ο υπολογισμός διαφέρει από την απόδοση επένδυσης (ROI).

Το ROI μετρά το καθαρό λειτουργικό κέρδος που αποκτήθηκε σε σχέση με το μέσο όρο λειτουργικών περιουσιακών στοιχείων.

Το υπολειμματικό εισόδημα υπολογίζεται ως η διαφορά του καθαρού λειτουργικού κέρδους από την ελάχιστη απαιτούμενη απόδοση των μέσων λειτουργικών στοιχείων ενεργητικού.

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

19

11-20

Υπολειμματικό Εισόδημα – Ένα Παράδειγμα

Το τμήμα λιανικής της Zephyr, Inc. έχει μέσο λειτουργικό ενεργητικό 100.000 \$ και απαιτείται απόδοση 20% σε αυτά τα περιουσιακά στοιχεία. Στην τρέχουσα περίοδο, το τμήμα κερδίζει \$30.000.

Ας υπολογίσουμε το υπολειμματικό εισόδημα.

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

20

11-21

Υπολειμματικό Εισόδημα – Ένα Παράδειγμα

Λειτουργικό ενεργητικό	\$ 100.000	
Απαιτούμενη απόδοση	×	20%
Ελάχιστο αποδεκτό κέρδος	\$	<u>20.000</u>

Ετήσιο κέρδος	\$	30.000
Ελάχιστη αποδεκτή απόδοση		<u>(20.000)</u>
Υπολειμματικό εισόδημα	\$	<u>10.000</u>

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

21

11-22

Κίνητρα και υπολειμματικό εισόδημα

Το υπολειμματικό εισόδημα ενθαρρύνει τους διευθυντές να κάνουν κερδοφόρες επενδύσεις που θα απορρίπτονταν από τους διαχειριστές που χρησιμοποιούν την απόδοση επένδυσης (ROI).

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

22

11-23

Γρήγορος Έλεγχος 1

Η Redmond Awnings, ένα τμήμα της Wrap-up Corp., έχει καθαρό λειτουργικό κέρδος (NOI) \$60.000 και μέσο λειτουργικό ενεργητικό \$300.000. Το απαιτούμενο ποσοστό απόδοσης για την εταιρεία είναι 15%. Ποια είναι η απόδοση επένδυσης (ROI) του τμήματος;

a. 25%
b. 5%
c. 15%
d. 20%

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

23

11-24

Γρήγορος Έλεγχος 1α

Η Redmond Awnings, ένα τμήμα της Wrap-up Corp., έχει καθαρό λειτουργικό κέρδος (NOI) \$60.000 και μέσο λειτουργικό ενεργητικό \$300.000. Το απαιτούμενο ποσοστό απόδοσης για την εταιρεία είναι 15%. Ποια είναι η απόδοση επένδυσης (ROI) του τμήματος;

a. 25%
b. 5%
c. 15%
d. 20%

ROI = NOI/Average operating assets
= \$60,000/\$300,000 = 20%

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

24

11-25

Γρήγορος Έλεγχος 2

Η Redmond Awnings, ένα τμήμα της Wrap-up Corp., έχει καθαρό λειτουργικό κέρδος \$60.000 και μέσο λειτουργικό ενεργητικό \$300.000. Εάν η διευθύντρια του τμήματος αξιολογηθεί με βάση την απόδοση επένδυσης (ROI), θα θέλει να κάνει μια επένδυση \$100.000 που θα αποφέρει επιπλέον καθαρό λειτουργικό κέρδος \$18.000 ετησίως;

a. Yes
b. No

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

25

11-26

Γρήγορος Έλεγχος 2α

Η Redmond Awnings, ένα τμήμα της Wrap-up Corp., έχει καθαρό λειτουργικό κέρδος \$60.000 και μέσο λειτουργικό ενεργητικό \$300.000. Εάν η διευθύντρια του τμήματος αξιολογηθεί με βάση την απόδοση επένδυσης (ROI), θα θέλει να κάνει μια επένδυση \$100.000 που θα αποφέρει επιπλέον καθαρό λειτουργικό κέρδος \$18.000 ετησίως;

a. Yes
b. No

$ROI = \$78,000 / \$400,000 = 19,5\%$

Αυτή μειώνει το ROI από 20.0% σε 19,5%.

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

26

11-27

Γρήγορος Έλεγχος 3

Το απαιτούμενο ποσοστό απόδοσης της εταιρείας είναι 15%. Θα ήθελε η εταιρεία ο διευθυντής του τμήματος Redmond Awnings να κάνει μια επένδυση \$100.000 που θα αποφέρει πρόσθετο καθαρό λειτουργικό κέρδος \$18.000 ετησίως;

a. Yes
b. No

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

27

11-28

Γρήγορος Έλεγχος 3α

Το απαιτούμενο ποσοστό απόδοσης της εταιρείας είναι 15%. Θα ήθελε η εταιρεία ο διευθυντής του τμήματος Redmond Awnings να κάνει μια επένδυση \$100.000 που θα αποφέρει πρόσθετο καθαρό λειτουργικό κέρδος \$18.000 ετησίως;

a. Yes

b. No

ROI = \$18,000/\$100,000 = 18%

Η απόδοση της επένδυσης υπερβαίνει το ελάχιστο απαιτούμενο ποσοστό απόδοσης.

© McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

28

11-29

Γρήγορος Έλεγχος 4

Η Redmond Awnings, ένα τμήμα της Wrap-up Corp., έχει καθαρό λειτουργικό εισόδημα \$60.000 και μέσο λειτουργικό ενεργητικό \$300.000. Το απαιτούμενο ποσοστό απόδοσης για την εταιρεία είναι 15%. Ποιο είναι το υπολειμματικό εισόδημα του τμήματος;

a. \$240,000

b. \$ 45,000

c. \$ 15,000

d. \$ 51,000

© McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

29

11-30

Γρήγορος Έλεγχος 4α

Η Redmond Awnings, ένα τμήμα της Wrap-up Corp., έχει καθαρό λειτουργικό εισόδημα 60.000 \$ και μέσο λειτουργικό ενεργητικό 300.000 \$. Το απαιτούμενο ποσοστό απόδοσης για την εταιρεία είναι 15%. Ποιο είναι το υπόλοιπο εισόδημα του τμήματος;

a. \$240,000

b. \$ 45,000

c. \$ 15,000

d. \$ 51,000

Καθαρό λειτουργικό κέρδος

Απαιτούμενη απόδοση(15% of \$300,000)

Υπολειμματικό εισόδημα

\$60,000

~~(45,000)~~

\$15,000

© McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

30

11-31

Γρήγορος Έλεγχος 5

Εάν η διευθύντρια του τμήματος Redmond Awnings αξιολογηθεί με βάση το υπολειμματικό εισόδημα, θα θέλει να κάνει μια επένδυση \$100.000 που θα αποφέρει πρόσθετο καθαρό λειτουργικό κέρδος \$18.000 ετησίως;

a. Yes
b. No

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

31

11-32

Γρήγορος Έλεγχος 5α

Εάν η διευθύντρια του τμήματος Redmond Awnings αξιολογηθεί με βάση το υπολειμματικό εισόδημα, θα θέλει να κάνει μια επένδυση \$100.000 που θα αποφέρει πρόσθετο καθαρό λειτουργικό κέρδος \$18.000 ετησίως;

a. Yes
b. No

Καθαρό λειτουργικό κέρδος	\$ 78,000
Απαιτούμενη απόδοση (15% of \$400,000)	(60,000)
Υπολειμματικό εισόδημα	<u>\$ 18,000</u>

Αποφέρει αύξηση 3.000 \$ στο υπολειμματικό εισόδημα (18.000 \$ - 15.000 \$).

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

32

11-33

Μαθησιακό αντικείμενο 3

Προσδιορίστε το εύρος, εάν υπάρχει, εντός του οποίου θα πρέπει να εμπίπτει μια τιμή διαπραγμάτευσης.

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

33

11-34

Χρεώστε τα λειτουργικά τμήματα για τις υπηρεσίες που παρέχονται από τα τμήματα υπηρεσιών.

Μια τιμή μεταφοράς είναι η τιμή που χρεώνεται όταν ένας τομέας μιας εταιρείας παρέχει αγαθά ή υπηρεσίες σε άλλο τμήμα της εταιρείας.

Ο θεμελιώδης στόχος στον καθορισμό των τιμών μεταφοράς είναι να παρακινήθούν τα στελέχη να ενεργούν προς το καλύτερο συμφέρον του συνόλου της εταιρείας.

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

34

11-35

Τρεις βασικές προσεγγίσεις

Υπάρχουν τρεις κύριες προσεγγίσεις για τον καθορισμό των τιμών μεταφοράς:

1. Τιμές μεταφοράς κατόπιν διαπραγμάτευσης.
2. Καθορισμός τιμών μεταφοράς στο κόστος χρησιμοποιώντας είτε μεταβλητό κόστος είτε πλήρες (με πλήρη απορρόφηση) κόστος και
3. Μεταφορές σε τιμή αγοράς.

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

35

11-36

Τιμές μεταβίβασης με διαπραγμάτευση

Μια τιμή μεταβίβασης με διαπραγμάτευση προκύπτει από συζητήσεις μεταξύ των τμημάτων πώλησης και αγοράς.

Πλεονεκτήματα των τιμών μεταφοράς με διαπραγμάτευση:

Διατηρούν την αυτονομία των τμημάτων, η οποία συνάδει με το πνεύμα της αποκέντρωσης.

Οι διευθυντές που διαπραγματεύονται την τιμή μεταβίβασης είναι πιθανό να έχουν πολύ καλύτερες πληροφορίες σχετικά με το πιθανό κόστος και τα οφέλη της μεταβίβασης από άλλους στην εταιρεία.

Εύρος αποδεκτών τιμών μεταφοράς



©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

36

Παντοπωλείο – Μέρος 1

Υποθέστε τις πληροφορίες όπως παρουσιάζονται σε σχέση με τις φυτείες West Coast και το Παντοπωλείο Mart (και οι δύο εταιρείες ανήκουν στην Grocery Storehouse).

Φυτείες Δυτικής Ακτής:		
Ναυτική ικανότητα συγκομιδής πορτοκαλιού ανά μήνα	10.000	καλαθία
Μεταβλητό κόστος ανά κιβώτιο πορτοκαλιών naval	\$ 10	ανά καλάθι
Σταθερά έξοδα ανά μήνα	\$ 100.000	
Τιμή πώλησης πορτοκαλιού naval στην εξωτερική αγορά	\$ 25	ανά καλάθι
Παντοπωλείο Mart:		
Τρλεχουσα Τιμή αγοράς πορτοκαλιών naval	\$ 20	
Μηνιαίες πωλήσεις πορτοκαλιών naval	1.000	καλάθια

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

37

Παντοπωλείο – Μέρος 2

Η χαμηλότερη αποδεκτή τιμή μεταφοράς του τμήματος πώλησης (West Coast Plantations) υπολογίζεται ως εξής:

Τιμή Μεταφοράς	≥	Μεταβλητό κόστος ανά μονάδα	+	Περιθώριο Συμβολής χαμένων πωλήσεων Αριθμός μονάδων μεταφοράς
----------------	---	--------------------------------	---	--

Ας υπολογίσουμε τις χαμηλότερες και υψηλότερες αποδεκτές τιμές μεταφοράς σε τρία σενάρια.

Η υψηλότερη αποδεκτή τιμή μεταφοράς του τμήματος αγοράς (Grocery Mart) υπολογίζεται ως εξής:

Τιμή Μεταφοράς	≤	Κόστος αγοράς εξωτερικού προμηθευτή
----------------	---	-------------------------------------

Εάν δεν υπάρχει εξωτερικός προμηθευτής, η υψηλότερη αποδεκτή τιμή μεταφοράς υπολογίζεται ως:

Τιμή μεταφοράς	≤	Κέρδος ανά μονάδα πώλησης (εκτός τιμής μεταφοράς)
----------------	---	---

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

38

Παντοπωλείο – Μέρος 3

Εάν η West Coast Plantations έχει επαρκή χωρητικότητα αδράνειας (3.000 κιβώτια) για να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις της Grocery Mart (1.000 κιβώτια), χωρίς να θυσιάζει τις πωλήσεις σε άλλους πελάτες, τότε οι χαμηλότερες και υψηλότερες δυνατές τιμές μεταφοράς υπολογίζονται ως εξής:

Η χαμηλότερη δυνατή τιμή μεταφοράς του τμήματος πώλησης:

Τιμή Μεταφοράς	≥	\$10 + $\frac{\$ -}{1.000}$	=	\$10
----------------	---	-----------------------------	---	------

Υψηλότερη δυνατή τιμή μεταφοράς του τμήματος Αγοράς:

Τιμή Μεταφοράς	≤	Κόστος αγοράς από τρίτους	=	\$20
----------------	---	---------------------------	---	------

Συνεπώς η αποδεκτή τιμή μεταφοράς είναι μεταξύ \$10 – \$20.

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

39

11-40

Παντοπωλείο – Μέρος 2

Εάν η West Coast Plantations δεν έχει χωρητικότητα αδράνειας (0 κιβώτια) και πρέπει να θυσιάσει άλλες παραγγελίες πελατών (1.000 κιβώτια) για να καλύψει τις απαιτήσεις της Grocery Mart (1.000 κιβώτια), τότε οι χαμηλότερες και υψηλότερες δυνατές τιμές μεταφοράς υπολογίζονται ως εξής:

Η χαμηλότερη δυνατή τιμή μεταφοράς του τμήματος πώλησης:

$$\text{Τιμή μεταφοράς} \geq \$ 10 + \frac{(\$25 - \$10) \times 1,000}{1,000} = \$ 25$$

Υψηλότερη δυνατή τιμή μεταφοράς του τμήματος Αγοράς:

$$\text{Τιμή μεταφοράς} \leq \text{Κόστος κτήσης από εξωτερικό προμηθευτή} = \$ 20$$

Συνεπώς δεν υπάρχει αποδεκτή τιμή μεταφοράς.

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

40

11-41

Παντοπωλείο – Μέρος 5

Εάν η West Coast Plantations έχει κάποια αδράνεια (500 κιβώτια) και πρέπει να θυσιάσει άλλες παραγγελίες πελατών (500 κιβώτια) για να καλύψει τις απαιτήσεις της Grocery Mart (1.000 κιβώτια), τότε οι χαμηλότερες και υψηλότερες δυνατές τιμές μεταφοράς υπολογίζονται ως εξής:

Η χαμηλότερη δυνατή τιμή μεταφοράς του τμήματος πώλησης:

$$\text{Transfer Price} \geq \$ 10 + \frac{(\$25 - \$10) \times 500}{1,000} = \$ 17.50$$

Υψηλότερη δυνατή τιμή μεταφοράς του τμήματος Αγοράς:

$$\text{Τιμή μεταφοράς} \leq \text{Κόστος κτήσης από εξωτερικό προμηθευτή} = \$ 20$$

Ως εκ τούτου, το εύρος των αποδεκτών τιμών μεταφοράς είναι \$17.50 – \$20.00.

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

41

11-42

Αξιολόγηση Διαπραγματευόμενων Τιμών Μεταφοράς

Εάν μια μεταβίβαση εντός μιας εταιρείας θα είχε ως αποτέλεσμα υψηλότερα συνολικά κέρδη για την εταιρεία, υπάρχει πάντα ένα εύρος τιμών μεταφοράς εντός του οποίου τόσο τα τμήματα πώλησης όσο και τα τμήματα αγοράς θα είχαν υψηλότερα κέρδη εάν συμφωνήσουν με τη μεταβίβαση.

Εάν οι διευθυντές έρχονται αντιμέτωποι ο ένας με τον άλλον ενάντια στις προηγούμενες επιδόσεις τους ή τα εύλογα σημεία αναφοράς τους, μια ατμόσφαιρα μη συνεργασίας είναι σχεδόν εγγυημένη.

Δεδομένων των διαφωνιών που συχνά συνοδεύουν τη διαδικασία διαπραγμάτευσης, οι περισσότερες εταιρείες βασίζονται σε κάποια άλλα μέσα για τον καθορισμό των τιμών μεταφοράς.

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

42

11-43

Μεταφορές με κόστος στο τμήμα πωλήσεων

Πολλές εταιρείες καθορίζουν τις τιμές μεταφοράς είτε στο μεταβλητό κόστος είτε στο πλήρες κόστος (απορρόφησης) που επιβαρύνει το τμήμα πώλησης.

Τα μειονεκτήματα αυτής της προσέγγισης είναι:

Η χρήση πλήρους κόστους ως τιμή μεταφοράς μπορεί να οδηγήσει σε υποβελτισποίηση.

Το τμήμα πωλήσεων δεν θα εμφανίσει ποτέ κέρδος σε οποιαδήποτε εσωτερική μεταβίβαση.

Οι τιμές μεταφοράς με βάση το κόστος δεν παρέχουν κίνητρα για τον έλεγχο του κόστους.

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

43

11-44

Μεταφορές σε τιμή αγοράς

Μια αγοραία τιμή (δηλαδή η τιμή που χρεώνεται για ένα είδος στην ανοιχτή αγορά) θεωρείται συχνά ως η καλύτερη προσέγγιση για το πρόβλημα της μεταβίβασης της τιμολόγησης.

1. Η προσέγγιση της τιμής της αγοράς λειτουργεί καλύτερα όταν το προϊόν ή η υπηρεσία πωλείται στην παρούσα μορφή του σε πωλητές και το τμήμα πωλήσεων δεν έχει αδράνεια.
2. Μια τιμή προσέγγισης αγοράς δεν λειτουργεί καλά όταν το τμήμα πωλήσεων έχει αδράνεια.

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

44

11-45

Μαθησιακό αντικείμενο 3

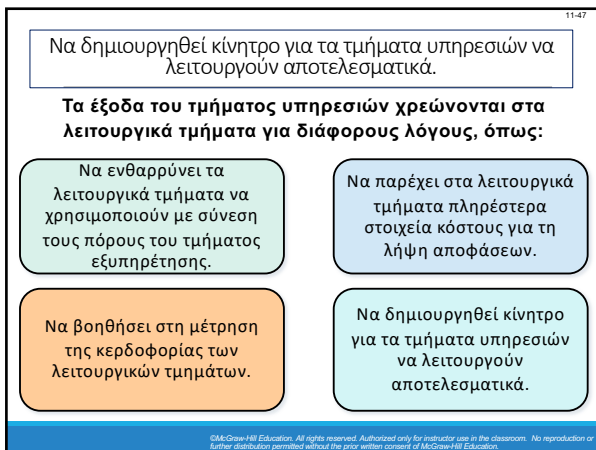
Χρεώστε τα λειτουργικά τμήματα για τις υπηρεσίες που παρέχονται από τα τμήματα εξυπηρέτησης.

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

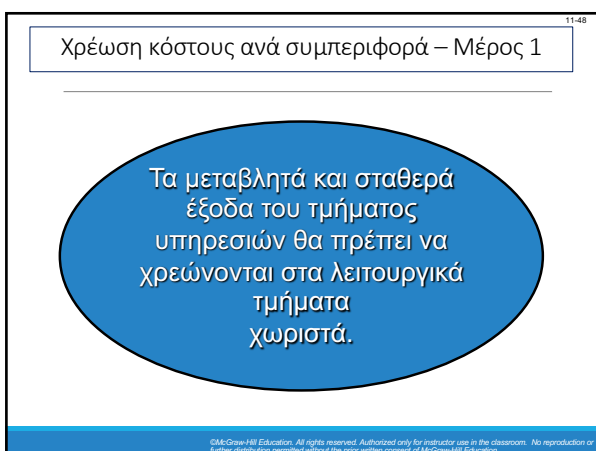
45



46



47



48

11-49

Χρέωση κόστους ανά συμπεριφορά – Μέρος 2

Το μεταβλητό κόστος του τμήματος υπηρεσιών θα πρέπει να χρεώνεται στα λειτουργικά τμήματα ανάλογα με οποιαδήποτε δραστηριότητα (ή οδηγός κόστους) προκαλεί την επιβάρυνση του κόστους.

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

49

11-50

Χρέωση κόστους ανά συμπεριφορά – Μέρος 3

Χρεώστε το πάγιο κόστος του τμήματος υπηρεσιών στα λειτουργικά τμήματα σε προκαθορισμένα εφάπαξ ποσά που βασίζονται στην περίοδο αιχμής του λειτουργικού τμήματος ή στις μακροπρόθεσμες μέσες ανάγκες σέρβις του λειτουργικού τμήματος.

↓

Βασίζονται στις ποσότητες δυναμικότητας που απαιτεί κάθε λειτουργικό τμήμα.

↓

Δεν πρέπει να διαφέρει από περίοδο σε περίοδο.

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

50

11-51

Πρέπει να χρεώνονται πραγματικές ή προϋπολογισμένες δαπάνες;

Οι προϋπολογιζόμενες μεταβλητές και σταθερές δαπάνες του τμήματος υπηρεσιών θα πρέπει να χρεώνονται στα λειτουργικά τμήματα.

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

51

11-52

Sirco – Ένα παράδειγμα

Η Sirco διαθέτει τμήμα συντήρησης και δύο λειτουργικά τμήματα: Κοπή και Συναρμολόγηση.
Το μεταβλητό κόστος συντήρησης υπολογίζεται σε 0,60 \$ ανά ώρα μηχανής. Το σταθερό κόστος συντήρησης υπολογίζεται σε 200.000 \$ ετησίως. Τα στοιχεία που αφορούν το τρέχον έτος είναι:

Λειτουργικά Τμήματα	Ποσοστό απαιτούμενης Δυναμικότητας Περιόδου Αιχμής	Ώρες Προϋπολογισμένες	Ώρες Χρήσης
Κοπής	60%	75.000	80.000
Συναρμολόγησης	40%	50.000	40.000
Συνολικές Ώρες	100%	125.000	120.000

Κατανομή του κόστους συντήρησης στα δύο λειτουργικά τμήματα.

© McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

52

11-53

Sirco – Τέλος της Χρονιάς – Μέρος 1

Πραγματικές Ώρες

	Τμήμα Κοπής	Τμήμα Συναρμολόγησης
Καταλογισμός μεταβλητού κόστους		
$\$0.60 \times 80,000$ ώρες	\$ 48.000	
$\$0.60 \times 40,000$ ώρες		\$ 24.000
Καταλογισμός Σταθερού κόστους		
Συνολικό καταλογισμένο κόστος		

© McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

53

11-54

Sirco – Τέλος της Χρονιάς – Μέρος 2

Πραγματικές Ώρες

	Τμήμα Κοπής	Τμήμα Συναρμολόγησης
Καταλογισμός μεταβλητού κόστους		
$\$0.60 \times 80,000$ ώρες	\$ 48.000	
$\$0.60 \times 40,000$ ώρες		\$ 24.000
Καταλογισμός Σταθερού κόστους		
$60\% \times \$200,000$	120.000	
$40\% \times \$200,000$		80.000
Συνολικό καταλογισμένο κόστος	\$ 168.000	\$ 104.000

Ποσοστό δυναμικότητας περιόδου αιχμής

© McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

54

Γρήγορος έλεγχος 1

Το Foster City διαθέτει μια υπηρεσία ασθενοφόρου που χρησιμοποιείται από τα δύο δημόσια νοσοκομεία της πόλης. Το μεταβλητό κόστος ασθενοφόρου υπολογίζεται σε 4,20 \$ ανά μίλι. Το σταθερό κόστος ασθενοφόρου υπολογίζεται σε 120.000 \$ ετησίως. Τα στοιχεία που αφορούν το τρέχον έτος είναι:

	Ποσοστό Δυναμικότητας Περιόδου Αιχμής	Μίλια Προϋπολ ογισμένα	Μίλια Πραγματο ποιηθέντ
Νοσοκομεία			
Mercy	45%	15.000	16.000
Northside	55%	17.000	17.500
Σύνολο	100%	32.000	33.500

© McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

55

Γρήγορος έλεγχος 1

Πόσο κόστος υπηρεσίας ασθενοφόρου θα διατεθεί στο Mercy Hospital στο τέλος του έτους;

a. \$121,200
b. \$254,400
c. \$139,500
d. \$117,000

© McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

56

Γρήγορος έλεγχος 1 (απάντηση)

Πόσο κόστος υπηρεσίας ασθενοφόρου θα διατεθεί στο Mercy Hospital στο τέλος του έτους;

a. \$121,200
b. \$254,400

	Mercy	Northside
Καταλογισμός μεταβλητού κόστους		
$\$4.20 \times 16,000$ μίλια	\$ 67.200	
$\$4.20 \times 17,500$ μίλια		\$ 73.500
Καταλογισμός σταθερού κόστους		
$45\% \times \$120,000$	54.000	
$55\% \times \$120,000$		66.000
Συνολικό καταλογισμένο κόστος	\$ 121.200	\$ 139.500

© McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

57

11-58

Παγίδες στην κατανομή του σταθερού κόστους – Μέρος 1

Κατανομή σταθερού κόστους χρησιμοποιώντας μια μεταβλητή βάση κατανομής που κυμαίνεται από περίοδο σε περίοδο.

Το πάγιο κόστος που κατανέμεται σε ένα τμήμα επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από το τι συμβαίνει σε άλλα τμήματα.

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

58

11-59

Παγίδες στην κατανομή του σταθερού κόστους – Μέρος 2

Χρήση αξίας πωλήσεων ως βάση κατανομής.

Οι πωλήσεις ενός τμήματος επηρεάζουν το κόστος του τμήματος υπηρεσιών που κατανέμεται σε άλλα τμήματα.

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

59

11-60

Autos R Us – Ένα παράδειγμα

Η Autos R Us διαθέτει ένα τμήμα σέρβις και τρία τμήματα πωλήσεων, νέα αυτοκίνητα, μεταχειρισμένα αυτοκίνητα και ανταλλακτικά αυτοκινήτων. Το τμήμα σέρβις κοστίζει συνολικά \$80.000 και για τα δύο χρόνια στο παράδειγμα. Σε αντίθεση με την καλή πρακτική, η Autos R Us κατανέμει το κόστος του τμήματος σέρβις με βάση τις πωλήσεις.

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

60

11-61

Autos R Us – Κατανομή πρώτου έτους

	Τμήματα			
	Νέα	Χρησιμοποιημένα	Εξαρτήματα	Σύνολο
Πωλήσεις ανά Τμήμα	\$ 1.500.000	\$ 900.000	\$ 600.000	\$ 3.000.000
Ποσοστό Συνολικών πωλήσεων	50%	30%	20%	100%
Καταλογισμός κόστους				
Τμήματος Συναρμολόγησης	\$ 40.000	\$ 24.000	\$ 16.000	\$ 80.000

$\$1,500,000 \div \$3,000,000$

50% of \$80,000

Τον επόμενο χρόνο, ο διευθυντής του τμήματος New Cars αυξάνει τις πωλήσεις κατά \$500.000. Οι πωλήσεις στα υπόλοιπα τμήματα παραμένουν αμετάβλητες. Ας διαθέσουμε το κόστος του τμήματος εξυπηρέτησης των \$80.000 για το δεύτερο έτος, δεδομένης της αύξησης των πωλήσεων.

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

61

11-62

Autos R Us – Κατανομή δεύτερου έτους

	Τμήματα			
	Νέα	Χρησιμοποιημένα	Εξαρτήματα	Σύνολο
Πωλήσεις ανά Τμήμα	\$ 2.000.000	\$ 900.000	\$ 600.000	\$ 3.500.000
Ποσοστό συνολικών πωλήσεων	57%	26%	17%	100%
Καταλογισμός κόστους				
Τμήματος Συναρμολόγησης	\$ 45.714	\$ 20.571	\$ 13.715	\$ 80.000

$\$2,000,000 \div \$3,500,000$

57% of \$80,000

Εάν ήσασταν ο διευθυντής του τμήματος New Cars, πιθανότατα θα παραπονιόσασταν για το αυξημένο κόστος του τμήματος σέρβις που κατανέμεται στο τμήμα σας.

©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

62

11-63

End of Chapter 11



©McGraw-Hill Education. All rights reserved. Authorized only for instructor use in the classroom. No reproduction or further distribution permitted without the prior written consent of McGraw-Hill Education.

63
