

**Οργάνωση Παραγωγής  
& Διοίκηση Επιχειρήσεων II**

**Κοστολόγηση Επιχειρήσεων & Λήψη Αποφάσεων**

**Κεφάλαιο 1**

**Εισαγωγή στην  
Κοστολόγηση  
Επιχειρήσεων**



**Νικόλαος Α. Παναγιώτου**

© 2004 ΕΜΠ  
Τομέας Βιομηχανικής Διοίκησης & Επιχειρησιακής Έρευνας



# Περιεχόμενα Παρουσίασης



- 1. Ορισμός Management Accounting**
- 2. Ορισμός Financial Accounting**
- 3. Βασικές Αρχές Κοστολόγησης**
- 4. Κοστολόγηση & Μηχανικός Παραγωγής**



# Χρησιμοποιούμενη Ορολογία

- ❑ Management Accounting (Λογιστική Διοίκησης)
- ❑ Financial Accounting (Χρηματοοικονομική Λογιστική)
- ❑ Cost Accounting (Λογιστική Κόστους)
- ❑ Cost Management (Διοίκηση Κόστους)

?

**Πώς αντιλαμβάνεστε ότι διαφοροποιούνται οι παραπάνω όροι;**



# Λογιστική Διοίκησης

- ❑ Μετρά και αναφέρει χρηματοοικονομικές και μη χρηματοοικονομικές πληροφορίες στη Διοίκηση παρέχοντας τη δυνατότητα να λάβει αποφάσεις και να θέσει τους κατάλληλους στόχους για την επιχείρηση
- ❑ Περιλαμβάνει συνοπτικά και συνολικά αποτελέσματα σε υψηλότερο επίπεδο (χωρίς μεγάλη λεπτομέρεια)
- ❑ Αποτελεί εσωτερικό εργαλείο της επιχείρησης και δεν είναι υποχρεωτική



# Χρηματοοικονομική Λογιστική

- ❑ Χρησιμοποιείται για την αναφορά αποτελεσμάτων προς το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης
- ❑ Καταγράφει και μετρά επιχειρηματικές κινήσεις (business transactions) που λαμβάνουν χώρα
- ❑ Είναι υποχρεωτική και γίνεται με στόχο την ενημέρωση των εμπλεκόμενων οντοτήτων (stakeholders) με την επιχείρηση
- ❑ Πρέπει να συμμορφώνεται σε συγκεκριμένους κανόνες και μορφοποίηση που υποβάλλονται από τη νομοθεσία του κάθε κράτους

?

**Πώς αντιλαμβάνεστε τον όρο «εμπλεκόμενες οντότητες»;**



# Λογιστική Κόστους

- ❑ Παρέχει πληροφορίες τόσο στη Λογιστική Διοίκησης, όσο και στη Χρηματοοικονομική Λογιστική
- ❑ Μετρά και αναφέρει (μέσω reports) τόσο χρηματοοικονομικά, όσο και μη χρηματοοικονομικά αποτελέσματα
- ❑ Δεν αφορά μόνο τους Λογιστές μιας επιχείρησης αλλά στελέχη ολόκληρης της επιχείρησης

?

**Ποιες Διευθύνσεις επηρεάζονται από τη Λογιστική Κόστους;**



# Διοίκηση Κόστους

- ❑ Περιγράφει τις δραστηριότητες της Διοίκησης στην προσπάθειά της για τον προγραμματισμό και έλεγχο του κόστους
- ❑ Περιλαμβάνει την προσπάθεια για διαρκή μείωση του κόστους
- ❑ Αποτελεί βασικό συστατικό της στρατηγικής της Διοίκησης και της άσκησής της στην επιχείρηση



## Χρηματοοικονομική

- Εξωτερική
- Συνολική
- Ιστορική
- Ποσοτική
- Χρηματική
- Ελέγξιμη
- Βάσει Νομοθεσίας

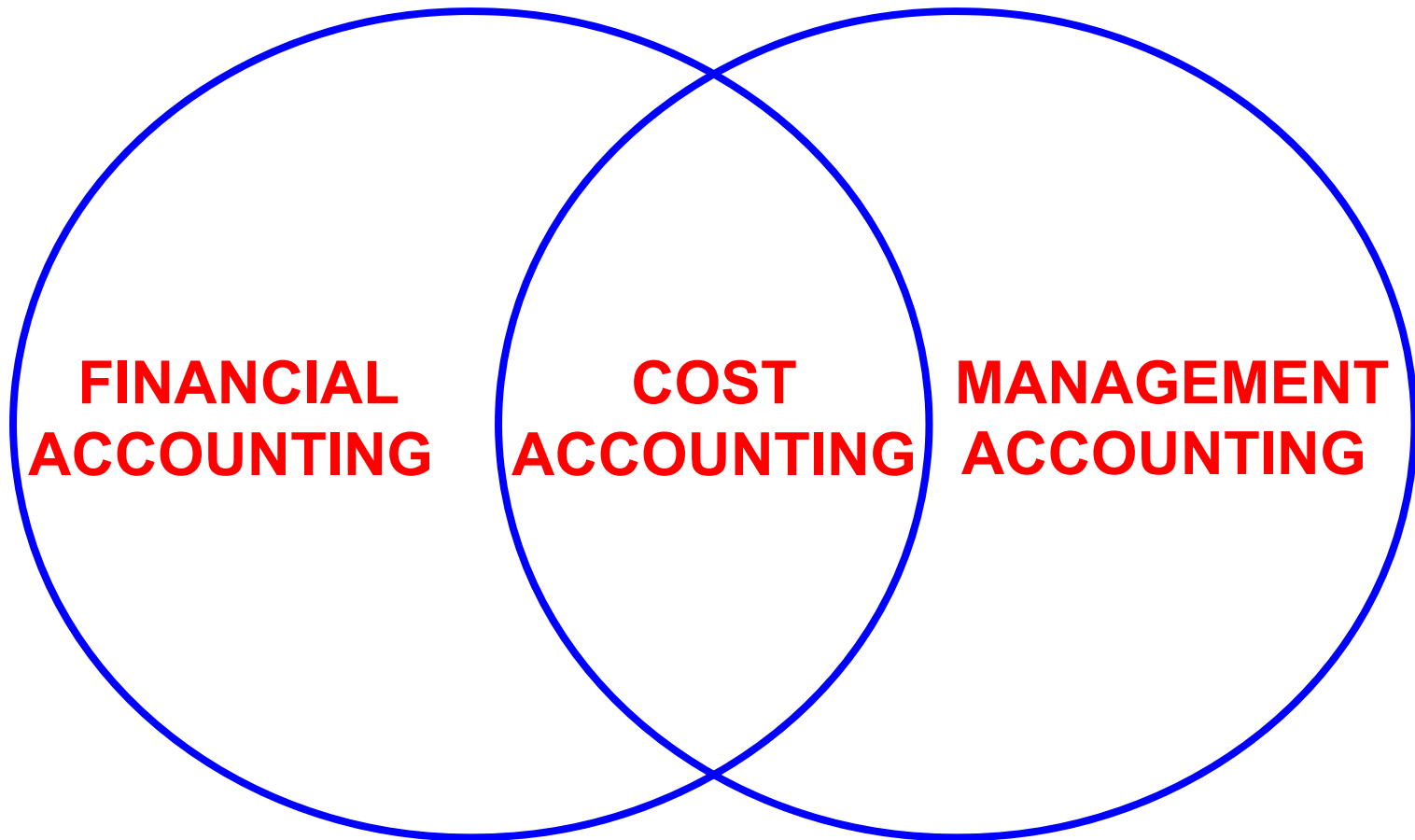
## Διοικητική

- Εσωτερική
- Αποσπασματική/ Συνολική
- Τρέχουσα/ Μελλοντική
- Ποσοτική/ Ποιοτική
- Χρηματική/ Μη χρηματική
- Ελέγξιμη στο μέλλον/ Εκτίμηση
- Προσαρμοσμένη στην εταιρεία





## Σύγκριση Χρηματοοικονομικής και Διοικητικής Λογιστικής





## Παράγοντες που Επηρεάζουν τη Διοίκηση Κόστους

- ❑ Διεθνής ανταγωνισμός
- ❑ Ανάπτυξη των προσφερόμενων υπηρεσιών, συμπληρωματικών των προσφερόμενων προϊόντων
- ❑ Πρόοδος στις τεχνολογίες πληροφορικής (Information Systems & Information Technology)
- ❑ Αλλαγές στη Διοίκηση της Παραγωγής
- ❑ Πελατοκεντρική αντίληψη των επιχειρήσεων
- ❑ Ανάπτυξη νέων προϊόντων
- ❑ Αυξημένος ρόλος ταχύτατης απόκρισης των επιχειρήσεων
- ❑ Αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα



# Διεθνής Ανταγωνισμός

- ❑ Το απαιτητικό ανταγωνιστικό περιβάλλον σε διεθνές επίπεδο οδήγησε τις επιχειρήσεις στην ανάγκη για αναλυτική και αξιόπιστη πληροφόρηση για τη διευκόλυνση της σωστής λήψης αποφάσεων
- ❑ Η βελτίωση των συγκοινωνιών και της επικοινωνίας οδήγησε στη δημιουργία μίας διεθνούς αγοράς στην οποία συμμετέχει μεγάλος αριθμός εταιρειών που προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες





# Ανάπτυξη Προσφερόμενων Υπηρεσιών

- ❑ Η σημασία της παραδοσιακής βιομηχανίας έχει μειωθεί, ενώ έχει αυξηθεί η σημασία των υπηρεσιών
- ❑ Η απελευθέρωση της αγοράς πολλών υπηρεσιών έχει οδηγήσει στον εντονότατο ανταγωνισμό (fierce competition) που απαιτεί εργαλεία παροχής κρίσιμων πληροφοριών και διαρκούς ελέγχου της απόδοσης





# Πρόσδος στις Τεχνολογίες Πληροφορικής

- ❑ Οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο και την παρακολούθηση των επιχειρησιακών λειτουργιών, επιτρέποντας τη συγκέντρωση και επεξεργασία πληροφοριών κόστους, απαραίτητων στη Διοίκηση
- ❑ Οι τεχνολογίες ηλεκτρονικού επιχειρείν έχουν φέρει κοντύτερα πελάτες και πωλητές





# Προσεγγίσεις Διοίκησης Παραγωγής

- ❑ Αναπτύχθηκαν νέες προσεγγίσεις όπως η θεωρία των περιορισμών (constraints theory) που επικεντρώνεται στη συνεχή βελτίωση των παραγωγικών και μη παραγωγικών διαδικασιών
- ❑ Η παραγωγή Just-In-Time είναι ένα σύστημα που στηρίζεται στην εντολή του πελάτη
- ❑ Η παραγωγή με τη βοήθεια υπολογιστών (Computer Aided Manufacturing) εξασφάλισε την μηχανοποίηση της παραγωγής

?

**Πώς επηρεάζεται το κόστος από τις νέες προσεγγίσεις παραγωγής;**



# Πελατοκεντρική Αντίληψη

- ❑ Οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται στην προσφορά αξίας στον πελάτη στην προσπάθειά τους να αποκτήσουν συγκριτικό και διατηρήσιμο πλεονέκτημα (competitive & sustainable advantage)
- ❑ Οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται στο κόστος αλλά και στην ταχεία αντίδραση και κάλυψη των αναγκών του πελάτη





# Ανάπτυξη Νέων Προϊόντων

- ❑ Υψηλό ποσοστό του κόστους παραγωγής εντοπίζεται στη φάση της έρευνας και ανάπτυξης νέων προϊόντων
- ❑ Η ανάγκη ελέγχου και παρακολούθησης του κόστους προτρέπουν στη χρήση ειδικών κοστολογικών προσεγγίσεων όπως το **Target Costing** και το **Activity Based Costing**







# Χρόνος Απόκρισης Επιχειρήσεων

- ❑ Ο χρόνος αποτελεί σημαντικό παράγοντα σε όλα τα βήματα της εφοδιαστικής αλυσίδας (Supply Chain)
- ❑ Ο περιορισμός του χρόνου σε δραστηριότητες μη προστιθέμενης αξίας οδηγεί σε μείωση του κόστους και ταυτόχρονη αύξηση της ποιότητας





# Αποτελεσματικότητα & Αποδοτικότητα

- ❑ Παρότι η υψηλή ποιότητα και ο σύντομος χρόνος απόκρισης αποτελούν κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας, δεν είναι από μόνοι τους αρκετοί χωρίς τη συνοδευόμενη βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων

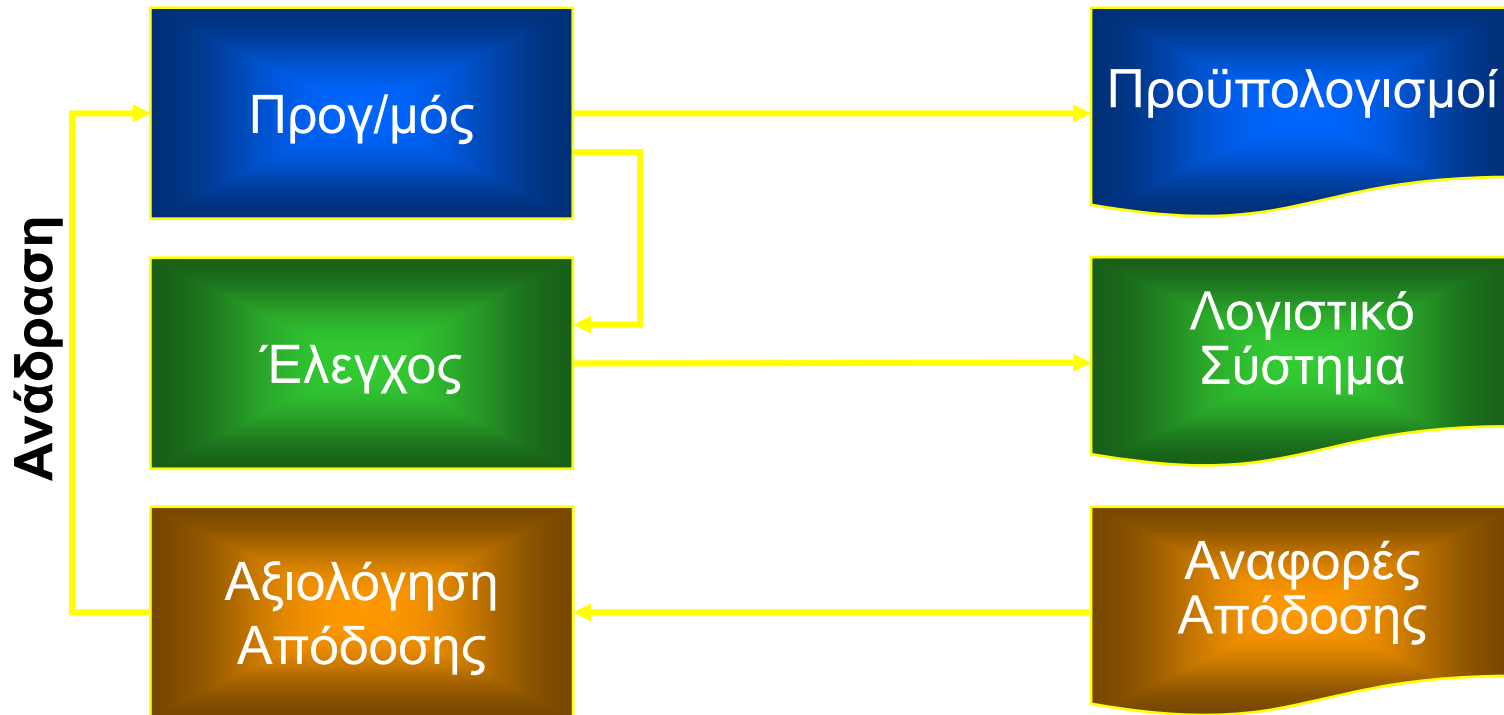




# Προγραμματισμός, Έλεγχος & Αξιολόγηση

Διοικητική Απόφαση

Σύστημα Διοικητικής Κοστολόγησης





# Προγραμματισμός/ Έλεγχος/ Αναφορές

## □ Προγραμματισμός

- Καθορισμός στόχων
- Πρόγνωση αποτελεσμάτων
- Αποφάσεις για επίτευξη στόχων

## □ Έλεγχος

- Λήψη αποφάσεων και εκτέλεση δράσεων
- Απόφαση αξιολόγησης απόδοσης και ανάδρασης

## □ Αναφορές

- Σύγκριση αποτελεσμάτων με προϋπολογισμένα αποτελέσματα (budget)



## Ενδεικτικό Παράδειγμα Reporting (1/2)

### Boone Shop, July 2003

	<u>Budget</u>	<u>Πραγματικό</u>	<u>Απόκλιση</u>
Εισόδημα	€59,000	€60,000	€1,000 F
Κόστος Πωληθέντων	42,000	43,400	1,400 U
Μισθοί	6,700	7,000	300 U
Γενικά Έξοδα	1,300	900	400 F
Σταθερό Κόστος	<u>5,000</u>	<u>5,000</u>	<u>0</u>
Λειτουργικό Εισόδημα	€4,000	€3,700	€300 U

*2003 Prentice Hall Business Publishing, Cost Accounting 11/e, Horngren/Datar/Foster*



## Ενδεικτικό Παράδειγμα Reporting (2/2)

Το πραγματικό κόστος πωληθέντων ήταν το 72% των εσόδων αντί του προϋπολογισθέντος 71%.

	<u>Budget</u>	<u>%</u>	<u>Πραγμ.</u>	<u>%</u>
Έσοδα	€59,000	100	€60,000	100
Κόστος Πωληθέντων	<u>42,000</u>	<u>71</u>	<u>43,400</u>	<u>72</u>
Μεικτό Περιθώριο	€17,000	29	€16,600	28

*2003 Prentice Hall Business Publishing, Cost Accounting 11/e, Horngren/Datar/Foster*



# Ο Ρόλος του Κοστολόγου Διοίκησης

- ❑ **Επίλυση προβλημάτων (problem solving)**
  - Συγκριτική ανάλυση
  - Αξιολόγηση εναλλακτικών
- ❑ **Μέτρηση αποτελεσμάτων (score keeping)**
  - Συγκέντρωση δεδομένων και αναφορά σε όλα τα επίπεδα της Διοίκησης
  - Αξιολόγηση πορείας επιχείρησης
- ❑ **Επικέντρωση ενδιαφέροντος (attention directing)**
  - Ανάλυση προβλημάτων και ευκαιριών
  - Επικέντρωση στην προσθήκη αξίας στην επιχείρηση και όχι μόνο στη μείωση του κόστους



# Στόχοι Συστήματος Διοίκησης Κόστους

- ❑ Υπολογισμός κόστους προϊόντων
- ❑ Προσδιορισμός διαχρονικής απόδοσης προϊόντων/ υπηρεσιών
- ❑ Βελτίωση κατανόησης διαδικασιών και δραστηριοτήτων
- ❑ Έλεγχος κόστους
- ❑ Μέτρηση απόδοσης
- ❑ Επικέντρωση σε συγκεκριμένες επιχειρησιακές στρατηγικές



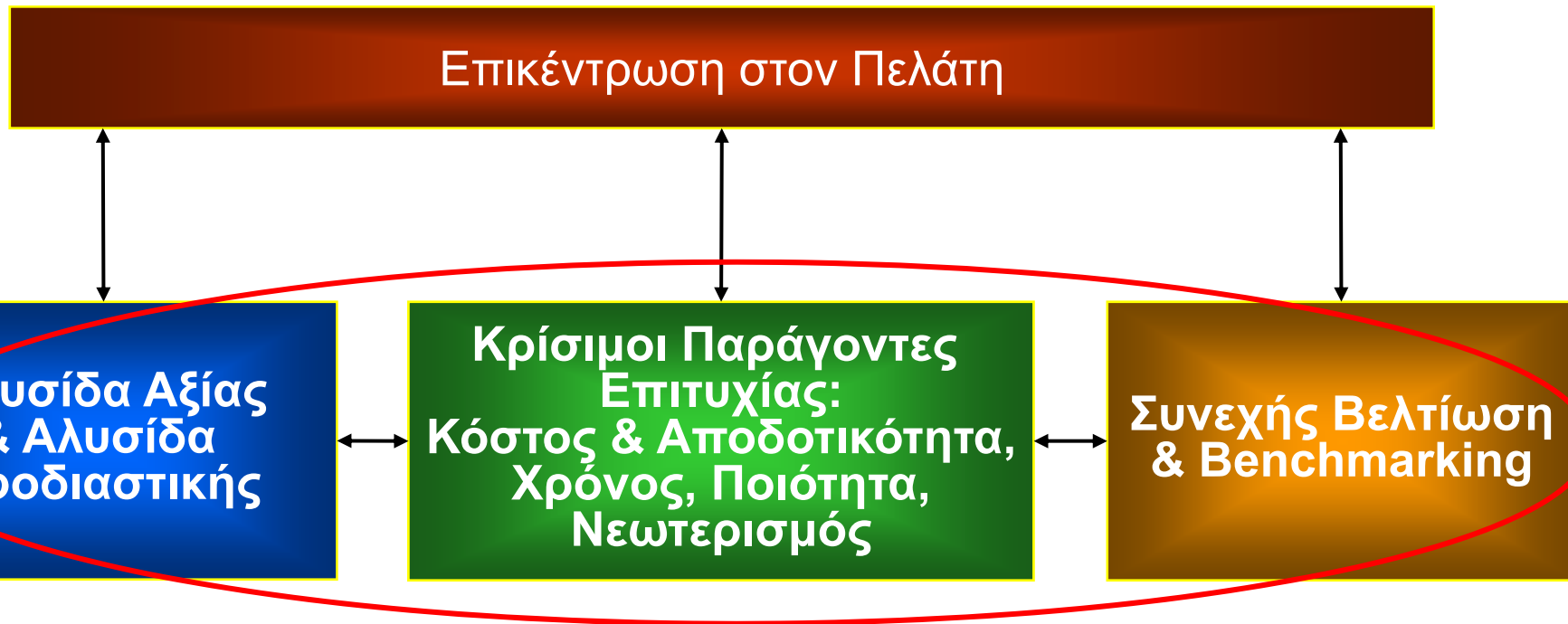


# Ολοκληρωμένο Σύστημα Διοίκησης Κόστους





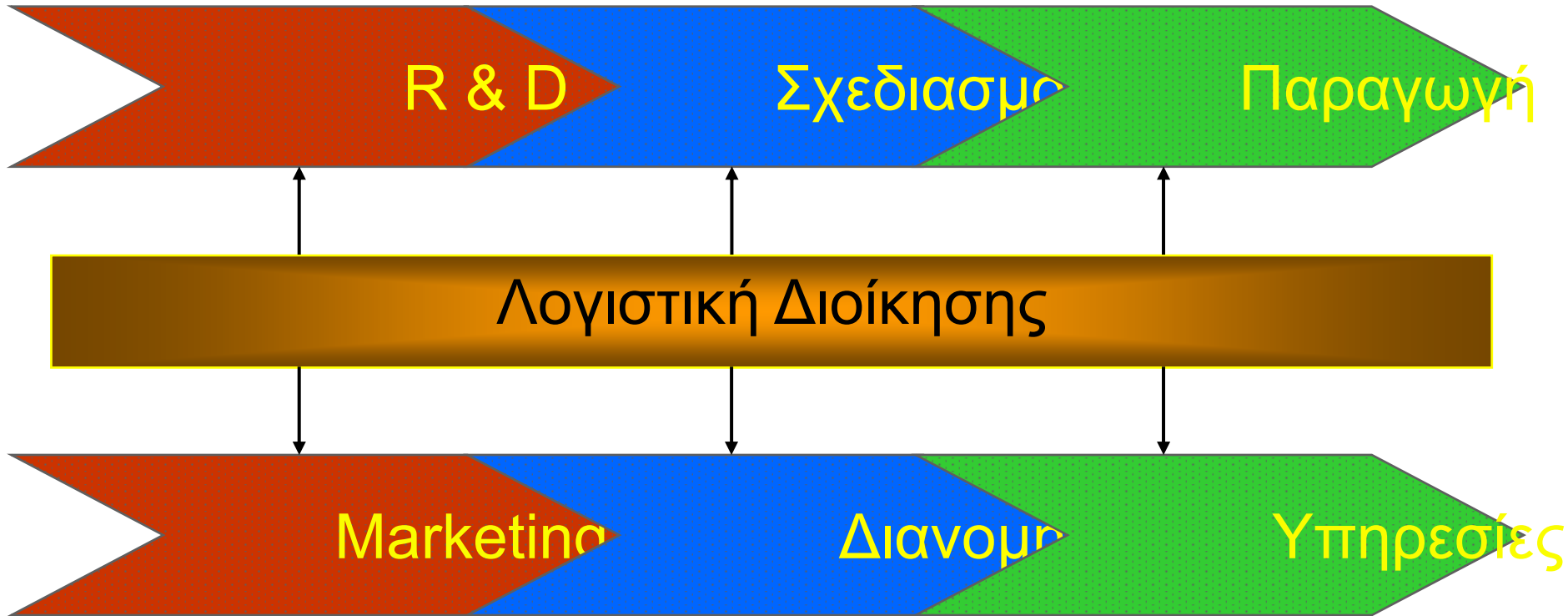
# Η Εμπλοκή του Μηχανικού Παραγωγής



**Πώς εμπλέκεται ο Μηχανικός Παραγωγής στην Κοστολόγηση;**



# Η Εφοδιαστική Αλυσίδα



?

**Πώς επηρεάζει το κόστος τις 6 παραπάνω λειτουργίες;**



# Ορισμός Εφοδιαστικής Αλυσίδας

- ❑ Ο όρος της **εφοδιαστικής αλυσίδα** (value chain) αναφέρεται στη διαδοχή των επιχειρησιακών διαδικασιών/ λειτουργιών κατά την οποία προστίθεται χρησιμότητα στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται από μία επιχείρηση
- ❑ Ο όρος της **αξίας** χρησιμοποιείται γιατί όσο αυξάνεται η χρησιμότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, τόσο αυξάνεται η αξία κατά τον τρόπο που την αντιλαμβάνεται ο πελάτης

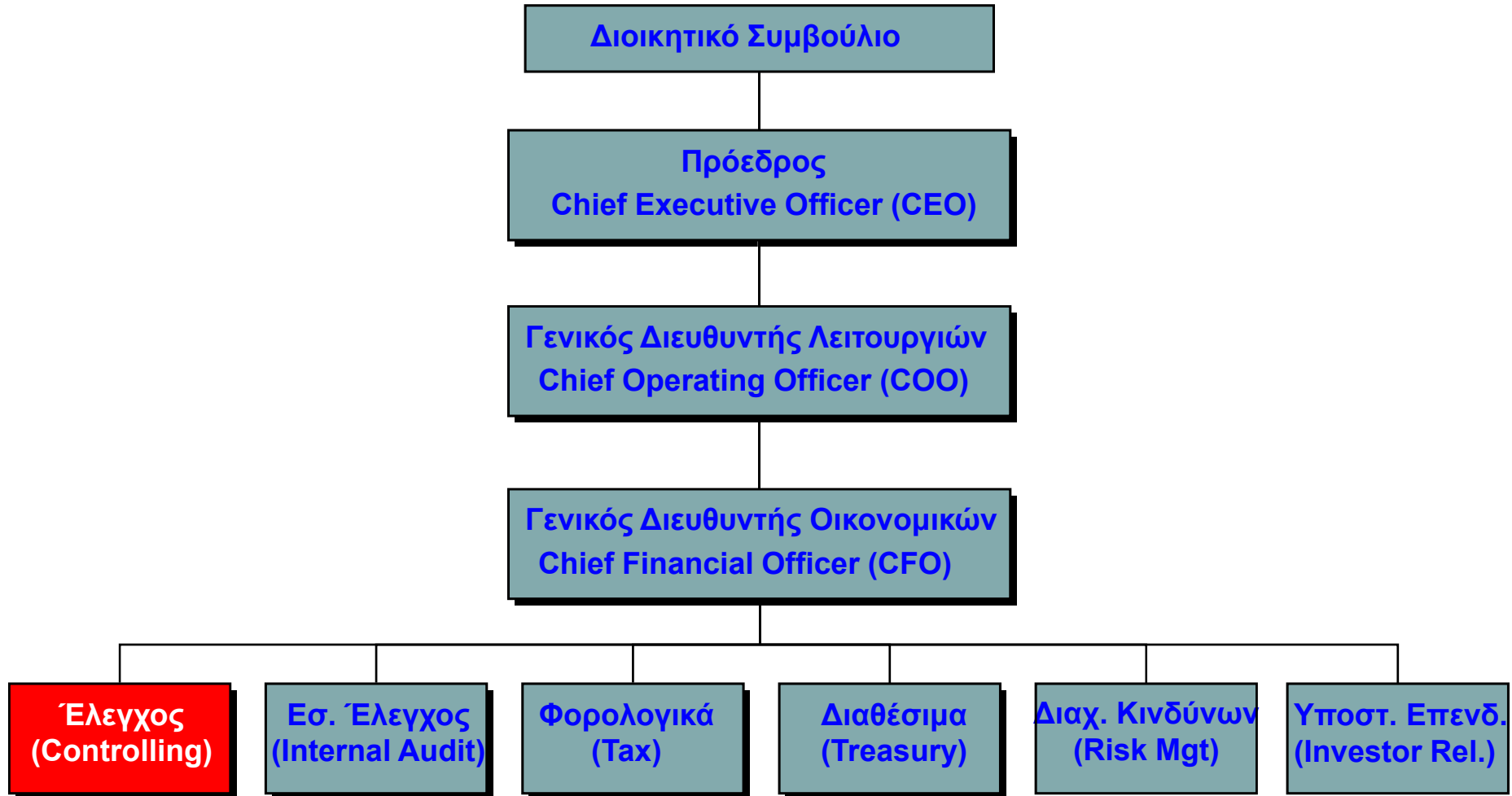


## Κοστολόγηση Διοίκησης & Εφοδιαστική Αλυσίδα

- ❑ Η κοστολόγηση διοίκησης υποστηρίζει τη λήψη αποφάσεων σε όλο το εύρος της εφοδιαστικής αλυσίδας
  - Κόστος έρευνας & ανάπτυξης
  - Αναλυτικός προγραμματισμός σχεδιασμού
  - Μελέτη παραγωγικών διαδικασιών
  - Τρόπος ικανοποίησης του πελάτη μέσω των λειτουργιών του Marketing (Μίγμα Marketing)
  - Καθορισμός εναλλακτικών μεθόδων διανομής
  - Μορφές προσφερόμενων υπηρεσιών



# Οργάνωση Επιχείρησης & Κοστολόγηση





# Ερωτήσεις...

