



## ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ

Διδάσκων  
Δρ. Ναούμ Βασίλειος



## ΕΝΟΤΗΤΑ 6: ΤΙΜΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΜΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ





### Άσκηση 6.1

Έστω ότι μια επιχείρηση παράγει ένα προϊόν και έχει δύο τμήματα, ένα τμήμα παραγωγής και ένα τμήμα πωλήσεων. Το μεταβλητό κόστος του τμήματος παραγωγής είναι 10 ευρώ ανά μονάδα ενώ το σταθερό 100.000 ευρώ το μήνα.

Το μεταβλητό κόστος πωλήσεων είναι 2 ευρώ ανά μονάδα, το σταθερό είναι 120.000 ευρώ το μήνα και η τιμή που πουλάει το προϊόν στην αγορά είναι 19 ευρώ.

Το τμήμα παραγωγής πουλάει σε άλλους χονδρεμπόρους και στο τμήμα πωλήσεων. Η χονδρική τιμή πώλησης του προϊόντος στην αγορά είναι 15 ευρώ ανά μονάδα. Το τμήμα παραγωγής λειτουργεί στο 70% της δυναμικότητος του.

**Ζητείται:**

1. Ποια είναι η κατάλληλη τιμή μεταφοράς για αυτή την περίπτωση?
2. Πως θα επηρεάζονταν η απάντηση εάν το τμήμα παραγωγής λειτουργούσε στο 100% της δυναμικότητάς του.



3





### Άσκηση 6.1

Τιμές Μεταφοράς

=

Μεταβλητό κόστος ανά μονάδα

+

Κόστος ευκαιρίας ανά μονάδα

1.

Τιμές Μεταφοράς

=

10

+

0

2.

Τιμές Μεταφοράς

=

10

+

15 - 10

15

Χονδρική τιμή πώλησης



4



Άσκηση 6.2

Τα Τμήματα Χ και Ψ είναι δύο αποκεντρωμένα τμήματα της επιχείρησης «ΟΙΗΣΗΣ Α.Ε.». Το 70% των παραγόμενων προϊόντων του Τμήματος Χ μεταφέρεται στο Τμήμα Ψ στην τιμή των € 9 ανά μονάδα. Η τιμή αυτή έχει αποφασισθεί στο πλαίσιο διαπραγματεύσεων μεταξύ των Τμημάτων Χ και Ψ για το 20Χ5. Στη συνέχεια παρουσιάζονται συνοπτικά πληροφορίες αναφορικά με τις πωλήσεις και το κόστος των δύο Τμημάτων:

| ΤΜΗΜΑ Χ                              |            | ΤΜΗΜΑ Ψ                                           |           |
|--------------------------------------|------------|---------------------------------------------------|-----------|
| Πωλήσεις στην αγορά (3.000 μονάδες)  | € 30.000   | Πωλήσεις στην αγορά                               | € 175.000 |
| Πωλήσεις στο Τμήμα Ψ (7.000 μονάδες) | ?          | Κόστος των μονάδων που προέρχονται από το Τμήμα Χ | ?         |
| Μεταβλητό κόστος                     | 2 €/μονάδα | Λοιπά μεταβλητά κόστη                             | € 28.000  |
| Σταθερό κόστος (ετήσιο)              | € 60.000   | Σταθερό κόστος (ετήσιο)                           | € 75.000  |

5



Άσκηση 6.2

**Ζητείται:**

- Να υπολογίσετε το αποτέλεσμα κάθε ενός Τμήματος υπό τη μορφή μιας Κατάστασης Αποτελεσμάτων Χρήσης οργανωμένης βάσει της οριακής κοστολόγησης χρησιμοποιώντας τις ακόλουθες μεθόδους υπολογισμού των τιμών μεταφοράς:
  - Τιμή μεταφοράς ίση με το μεταβλητό κόστος του Τμήματος Χ.
  - Τιμή μεταφοράς ίση με το συνολικό κόστος του Τμήματος Χ.
  - Τιμή μεταφοράς ίση με την τιμή που επικρατεί στην αγορά για το προϊόν του Τμήματος Χ.
- Να καταρτίσετε έναν ανακεφαλαιωτικό Πίνακα στον οποίο να φαίνεται το αποτέλεσμα κάθε Τμήματος και της επιχείρησης συνολικά βάσει των παραπάνω έξι μεθόδων τιμών μεταφοράς. Ποια μέθοδο θα προτιμούσατε εάν ήσασταν ο διευθυντής του Τμήματος Χ και ποια εάν ήσασταν ο διευθυντής του Τμήματος Ψ;

6

MBA  
Part Time

32

Άσκηση 6.2

1α.

| ΤΜΗΜΑ Χ                                   |                 |
|-------------------------------------------|-----------------|
| Πωλήσεις στην αγορά (3.000 μονάδες)       | 30.000          |
| Πωλήσεις στο Τμήμα Ψ (7.000 μονάδες Χ 2 ) | 14.000          |
| <b>Σύνολο πωλήσεων</b>                    | <b>44.000</b>   |
| Μεταβλητό κόστος [(3.000+7.000) Χ2]       | 20.000          |
| Σταθερό κόστος (ετήσιο)                   | 60.000          |
| <b>Αποτέλεσμα</b>                         | <b>(36.000)</b> |

| ΤΜΗΜΑ Ψ                                           |               |
|---------------------------------------------------|---------------|
| Πωλήσεις στην αγορά                               | 175.000       |
| Κόστος των μονάδων που προέρχονται από το Τμήμα Χ | 14.000        |
| Λοιπά μεταβλητά κόστη                             | 28.000        |
| Σταθερό κόστος (ετήσιο)                           | 75.000        |
| <b>Αποτέλεσμα</b>                                 | <b>58.000</b> |

7

MBA  
Part Time

32

Άσκηση 6.2

1β.

| ΤΜΗΜΑ Χ                                                                  |               |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Πωλήσεις στην αγορά (3.000 μονάδες)                                      | 30.000        |
| Πωλήσεις στο Τμήμα Ψ (7.000 μονάδες Χ 8*)<br>*2 + (60.000: 10.000) = € 8 | 56.000        |
| <b>Σύνολο πωλήσεων</b>                                                   | <b>86.000</b> |
| Μεταβλητό κόστος [(3.000+7.000) Χ2]                                      | 20.000        |
| Σταθερό κόστος (ετήσιο)                                                  | 60.000        |
| <b>Αποτέλεσμα</b>                                                        | <b>6.000</b>  |

| ΤΜΗΜΑ Ψ                                           |               |
|---------------------------------------------------|---------------|
| Πωλήσεις στην αγορά                               | 175.000       |
| Κόστος των μονάδων που προέρχονται από το Τμήμα Χ | 56.000        |
| Λοιπά μεταβλητά κόστη                             | 28.000        |
| Σταθερό κόστος (ετήσιο)                           | 75.000        |
| <b>Αποτέλεσμα</b>                                 | <b>16.000</b> |

8

MBA  
Part Time

32

Άσκηση 6.2

1γ.

| ΤΜΗΜΑ Χ                                                                    |                |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Πωλήσεις στην αγορά (3.000 μονάδες)                                        | 30.000         |
| Πωλήσεις στο Τμήμα Ψ (7.000 μονάδες Χ 10*)<br><i>*30.000: 3.000 = € 10</i> | 70.000         |
| <b>Σύνολο πωλήσεων</b>                                                     | <b>100.000</b> |
| Μεταβλητό κόστος [(3.000+7.000) Χ2]                                        | 20.000         |
| Σταθερό κόστος (ετήσιο)                                                    | 60.000         |
| <b>Αποτέλεσμα</b>                                                          | <b>20.000</b>  |

  

| ΤΜΗΜΑ Ψ                                           |              |
|---------------------------------------------------|--------------|
| Πωλήσεις στην αγορά                               | 175.000      |
| Κόστος των μονάδων που προέρχονται από το Τμήμα Χ | 70.000       |
| Λοιπά μεταβλητά κόστη                             | 28.000       |
| Σταθερό κόστος (ετήσιο)                           | 75.000       |
| <b>Αποτέλεσμα</b>                                 | <b>2.000</b> |

9

MBA  
Part Time

32

Άσκηση 6.2

2.

| ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ                                                              |                       |                       |                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Μέθοδος                                                                               | Αποτέλεσμα Τμήματος Χ | Αποτέλεσμα Τμήματος Ψ | Αποτέλεσμα Επιχείρησης |
| Τιμή μεταφοράς ίση με το μεταβλητό κόστος του Τμήματος Χ                              | (36.000)              | 58.000                | 22.000                 |
| Τιμή μεταφοράς ίση με το συνολικό κόστος του Τμήματος Χ.                              | 6.000                 | 16.000                | 22.000                 |
| Τιμή μεταφοράς ίση με την τιμή που επικρατεί στην αγορά για το προϊόν του Τμήματος Χ. | 20.000                | 2.000                 | 22.000                 |

10

MBA

ΟΠΑ

Part Time

32

ΕΠΕΑΕΚ

## Επίπτωση Τιμών Μεταφοράς στο φόρο εισοδήματος

|                         | Χώρα Α    | Χώρα Β    |
|-------------------------|-----------|-----------|
| Έσοδα                   | 300.000   | 1.500.000 |
| Κόστος πωλήσεων         | (200.000) | (500.000) |
|                         |           | (300.000) |
| Φορολογητέο εισόδημα    | 100.000   | 700.000   |
| Φορολογικός συντελεστής | 40%       | 70%       |
| Φόρος εισοδήματος       | 40.000    | 490.000   |
|                         | 530.000   |           |

11

MBA

ΟΠΑ

Part Time

32

ΕΠΕΑΕΚ

## Επίπτωση Τιμών Μεταφοράς στο φόρο εισοδήματος

| Διπλασιασμός Τιμών Μεταφοράς | Χώρα Α    | Χώρα Β    |
|------------------------------|-----------|-----------|
| Έσοδα                        | 600.000   | 1.500.000 |
| Κόστος πωλήσεων              | (200.000) | (500.000) |
|                              |           | (600.000) |
| Φορολογητέο εισόδημα         | 400.000   | 400.000   |
| Φορολογικός συντελεστής      | 40%       | 70%       |
| Φόρος εισοδήματος            | 160.000   | 280.000   |
|                              | 440.000   |           |

12

## Άσκηση 6.3

Η επιχείρηση «ΤΡΥΦΗ Α.Ε.» αποτελεί μια αποκεντρωμένη μεγάλο μεγέθους επιχείρηση η οποία προβληματίζεται για το εάν είναι σκόπιμο να αλλάξει τη μέθοδο αξιολόγησης των στελεχών της τα οποία μέχρι εκείνη τη στιγμή τα αξιολογούσε με βάση το ROI. Η σκέψη είναι να εφαρμοστεί η μέθοδος RI. Το κόστος κεφαλαίου της επιχείρησης ανέρχεται σε 10%.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα στοιχεία δύο τμημάτων της επιχείρησης του τμήματος Χ και του τμήματος Ψ. Το Τμήμα Χ παράγει ένα προϊόν το οποίο πωλείται στην αγορά αντί € 10 μονάδα.

Για το τμήμα Χ ισχύουν τα ακόλουθα:

|                                                       |                |
|-------------------------------------------------------|----------------|
| Ετήσια δυναμικότητα                                   | 10.000 ΩΛΜ     |
| Βαθμός προγραμματισμένης χρησιμοποίησης δυναμικότητας | 60%            |
| Μεταβλητό κόστος παραγωγής                            | 4 €/μονάδα     |
| Προγραμματισμένες παραγγελίες                         | 12.000 μονάδες |
| Σταθερό κόστος (υπολογισμένο για 12.000 μονάδες)      | 2 €/μονάδα     |
| Χρησιμοποιούμενο κεφάλαιο                             | € 240.000      |



13

## Άσκηση 6.3

Το τμήμα Ψ έχει τη δυνατότητα να αγοράσει όλη την ποσότητα του προϊόντος που αντιστοιχεί στη πλεονάζουσα δυναμικότητα του τμήματος Χ, να το επεξεργαστεί περαιτέρω με κόστος €6/μονάδα και να το πουλήσει στην αγορά έναντι 12 €/μονάδα.

Το αποτέλεσμα του τμήματος Ψ στην περίπτωση που δεν υπάρξει ενδοεπιχειρησιακή συναλλαγή ανέρχεται σε € 50.000 ενώ το χρησιμοποιούμενο κεφάλαιό του, ανεξαρτήτως απόφασης, ανέρχεται σε € 500.000.

**Ζητείται:**

1. Να χρησιμοποιηθεί ως τιμή μεταφοράς για την ενδοεπιχειρησιακή συναλλαγή το μεταβλητό κόστος παραγωγής. Εάν εφαρμοστεί αυτή η τιμή μεταφοράς ποιο θα είναι το όφελος για κάθε τμήμα και για την επιχείρηση συνολικά;
2. Πιστεύετε ότι ο Διευθυντής του τμήματος Χ θα δεχθεί την τιμή μεταφοράς που υπολογίσατε στο ερώτημα 1; Αιτιολογήστε πλήρως την απάντησή σας.
3. Στην περίπτωση που αλλάξει η μέθοδος αξιολόγησης των στελεχών της επιχείρησης από ROI σε RI και δοθεί η δυνατότητα διαπραγμάτευσης των τιμών μεταφοράς ποιο νομίζεται ότι είναι το εύρος τιμών στο οποίο οι Διευθυντές των δύο τμημάτων θα είναι πρόθυμοι να συμφωνήσουν.



14

MBA

Part Time

Άσκηση 6.3

1.

Τιμή μεταφοράς = μεταβλητό κόστος παραγωγής = € 4/μονάδα

Βαθμός προγραμματισμένης χρησιμοποίησης δυναμικότητας : 60%

Βαθμός πλεονάζουσας δυναμικότητας : 40% → 10.000 ΩΛΜ \* 40% = 4.000 ΩΛΜ

6.000 ΩΛΜ παράγουν 12.000 μονάδες → 4.000 ΩΛΜ παράγουν 8.000 μονάδες

|            | ΤΜΗΜΑ Χ                          | ΤΜΗΜΑ Ψ                                        |
|------------|----------------------------------|------------------------------------------------|
| Έσοδα      | 32.000<br>(8.000 μον. * 4€/μον.) | 96.000<br>(8.000 μον. * 12€/μον.)              |
| Κόστος     | (32.000)                         | (32.000)<br>(48.000)<br>(8.000 μον. * 6€/μον.) |
| Αποτέλεσμα | 0                                | 16.000                                         |

να το επεξεργαστεί περαιτέρω με κόστος €6/μονάδα

15

MBA

Part Time

Άσκηση 6.3

2.

Πιστεύετε ότι ο Διευθυντής του τμήματος Χ θα δεχθεί την τιμή μεταφοράς που υπολογίσατε στο ερώτημα 1;

Εφόσον το αποτέλεσμα από τον ενδοεπιχειρησιακή συναλλαγή είναι 0, ο Διευθυντής είναι αδιάφορος.

16



MBA  
Part Time

32

Άσκηση 6.3

Τμήμα Χ

3.

RI

=

Net Income

-

RRR

x

Investment

Έσοδα - Έξοδα  
(αγορά)

+

Έσοδα - Έξοδα  
(τμήμα Ψ)

0

=

12.000X(10 - 4)  
-24000

+

8.000X(TM - 4)

-

10%

x

240.000

|                             |             |
|-----------------------------|-------------|
| Μεταβλητό κόστος            | 4 €/μον.    |
| Προγραμμ. παραγγελίες       | 12.000 μον. |
| Σταθερό κόστος (12000 μον.) | 2 €/μον.    |

TM

=

1

Χρησιμοποιούμενο κεφάλαιο

€ 240.000

Τμήμα Χ

Άρα η χαμηλότερη τιμή μεταφοράς είναι το € 4, αλλιώς θα πουλάει χαμηλότερα από το μεταβλητό κόστος

17

MBA  
Part Time

32

Άσκηση 6.3

Τμήμα Ψ

3.

RI

=

Net Income

-

RRR

x

Investment

Το Ψ έχει τη δυνατότητα να αγοράσει όλη την ποσότητα του προϊόντος που αντιστοιχεί στη πλεονάζουσα δυναμικότητα του Χ, να το επεξεργαστεί περαιτέρω με κόστος €6/μον. και να το πουλήσει στην αγορά έναντι 12 €/μον. Το αποτέλεσμα του Ψ στην περίπτωση που δεν υπάρξει ενδοεπιχειρησιακή συναλλαγή ανέρχεται σε € 50.000 ενώ το χρησιμοποιούμενο κεφάλαιό του, ανεξαρτήτως απόφασης, ανέρχεται σε € 500.000.

0

=

8.000 X [ ( 12 - TM - 6 ) ] + 50.000

-

10%

x

500.000

TM

=

6

Τμήμα Ψ

Άρα η υψηλότερη τιμή μεταφοράς είναι το € 6, αλλιώς το τμήμα Ψ δεν θα αξιολογηθεί θετικά

18



Άσκηση 6.4



Τα ακόλουθα στοιχεία αφορούν ένα αποκεντρωμένο διοικητικά Τμήμα της επιχείρησης “ΑΛΦΑ” για τη χρήση 20Χ5.

- ✓ Λειτουργικά κέρδη προ φόρων €10.000.
- ✓ Φορολογικός Συντελεστής 10%.
- ✓ Το σταθμικό μέσο κόστος του κεφαλαίου βάσει της χρηματιστηριακής αξίας είναι 10%.
- ✓ Το σύνολο του Ενεργητικού του Τμήματος είναι € 85.000
- ✓ Το σύνολο των βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων του Τμήματος είναι € 5.000.

**Ζητείται:**

1. Να υπολογίσετε την αποδοτικότητα του Τμήματος για τη χρήση 20Χ5 με βάσει τη μέθοδο EVA.
2. Για τη χρήση 20Χ6 αναμένεται να μην μεταβληθούν τα παραπάνω δεδομένα όσον αφορά τις υφιστάμενες επενδύσεις του Τμήματος. Ποια πιστεύετε ότι θα ήταν η απόφαση του υπευθύνου του Τμήματος για μια νέα επένδυση αξίας € 10.000 η οποία θα είχε ως αποτέλεσμα αύξηση των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων κατά € 500 και αύξηση των λειτουργικών κερδών προ φόρων κατά € 1.000, εάν η αποδοτικότητα του τμήματος κρίνονταν με βάσει τη μέθοδο EVA.



19



Άσκηση 6.4



1.

|                                   |        |
|-----------------------------------|--------|
| Λειτουργικά κέρδη                 | 10.000 |
| Φόρος 10%                         | 1.000  |
| Λειτουργικά κέρδη μετά φόρων      | 9.000  |
| Σύνολο Ενεργητικού                | 85.000 |
| Σύνολο Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων | 5.000  |
| Σύνολο Επενδύσεων                 | 80.000 |
| Κόστος κεφαλαίου                  | 10%    |

EVA

=

9.000

-

85.000

-

5.000

x

10%

EVA

=

1.000



20

MBA  
ΟΠΑ  
Part Time

32

Άσκηση 6.4

2.

| ΜΟΝΟ Η ΝΕΑ ΕΠΕΝΔΥΣΗ               |        |
|-----------------------------------|--------|
| Λειτουργικά κέρδη                 | 1.000  |
| Φόρος 10%                         | 100    |
| Λειτουργικά κέρδη μετά φόρων      | 900    |
| Σύνολο Ενεργητικού                | 10.000 |
| Σύνολο Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων | 500    |
| Σύνολο Επενδύσεων                 | 9.500  |
| Κόστος κεφαλαίου                  | 10%    |

EVA = 900 - [ ( 10.000 - 500 ) x 10% ]

EVA = - 50

21

MBA  
ΟΠΑ  
Part Time

32

Άσκηση 6.4

2.

| ΣΥΝΟΛΙΚΑ                          |        |
|-----------------------------------|--------|
| Λειτουργικά κέρδη                 | 11.000 |
| Φόρος 10%                         | 1.100  |
| Λειτουργικά κέρδη μετά φόρων      | 9.900  |
| Σύνολο Ενεργητικού                | 95.000 |
| Σύνολο Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων | 5.500  |
| Σύνολο Επενδύσεων                 | 89.500 |
| Κόστος κεφαλαίου                  | 10%    |

EVA = 9.900 - [ ( 95.000 - 5.500 ) x 10% ]

EVA = 950

22