



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ

Διδάσκων
Δρ. Ναούμ Βασίλειος



ΕΝΟΤΗΤΑ 6: ΤΙΜΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΜΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ

“ΤΙΜΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ”

ΕΝΟΤΗΤΑ 6

ΤΙΜΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ –
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΜΗΜ.
ΑΠΟΔΟΣΗΣ

3





Τιμές Μεταφοράς

Τιμές πώλησης και αγοράς προϊόντων και υπηρεσιών μεταξύ τμημάτων ή επιχειρηματικών μονάδων επιχειρήσεων

☒

Ενδοεπιχειρησιακές συναλλαγές

☒

Δεν υπάρχει πραγματική ροή χρήματος - Λογιστικές εγγραφές

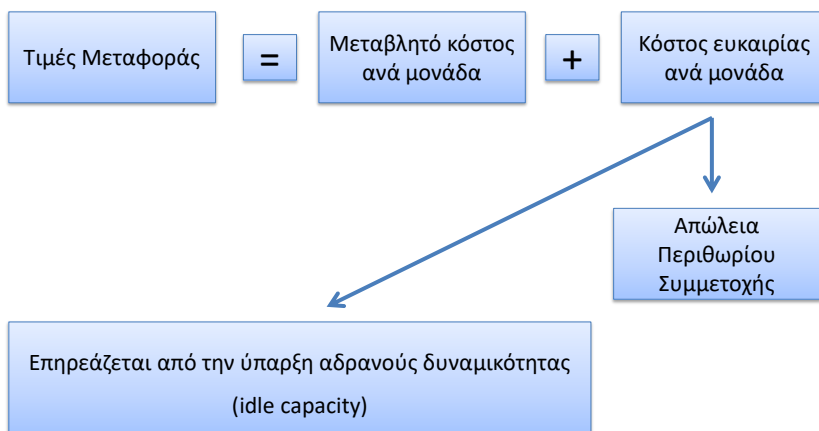
☒

Εφαρμόζονται συνήθως σε επιχειρήσεις με αποκεντρωμένη οργάνωση



4

Τιμές Μεταφοράς



5

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.

6

MBA
Part Time

32

Άσκηση 6.1

Τιμές Μεταφοράς

=

Μεταβλητό κόστος
ανά μονάδα

+

Κόστος ευκαιρίας
ανά μονάδα

1.

Τιμές Μεταφοράς

=

2.

Τιμές Μεταφοράς

=

7

MBA
Part Time

32

Τιμές Μεταφοράς

Γιατί να μη χρησιμοποιηθούν οι τιμές της αγοράς (market prices)?

✓

Τι γίνεται όταν για βραχυχρόνια διαστήματα οι τιμές στην αγορά είναι χαμηλές?
Μπορεί να αποφασιστεί το κλείσιμο ενός τμήματος εάν υπάρχει υψηλό κόστος

✓

Τι γίνεται όταν η ποιότητα των εκτός επιχείρησης προϊόντων δεν είναι καλή?

✓

Τι όταν γίνεται δεν υπάρχουν αντίστοιχα προϊόντα?



8



Τιμές Μεταφοράς - Εναλλακτικές μέθοδοι υπολογισμού

Μέθοδος της προσαρμοσμένης τιμής της αγοράς:



Ορίζεται τιμή μεταφοράς ίση με την τιμή που επικρατεί στην αγορά μείον ένα ποσοστό προκειμένου η αγοράστρια να προτιμήσει να αγοράσει από “μέσα” από την επιχείρηση

Μέθοδος τιμολόγησης στο πρότυπο κόστος:



Βασικό πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι δεν μεταβιβάζεται η αναποτελεσματικότητα του πωλητή στον αγοραστή - Προσδιορίζονται εύκολα οι αποκλίσεις

9



Τιμές Μεταφοράς - Εναλλακτικές μέθοδοι υπολογισμού

Τιμολόγηση σε προσαρμοσμένο κόστος:



Πλήρες κόστος
Πλήρες κόστος συν ποσοστό κέρδους
Ποσό χαμηλότερο από το πλήρες κόστος

Τιμολόγηση βάσει τιμών διαπραγμάτευσης:



Προϋποθέσεις: α) Να έχει το προϊόν αγοραία τιμή β) Να επιτρέπει η διοίκηση της επιχείρησης διάθεση ή προμήθεια από την αγορά

10



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



11



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;



12

MBA

Part Time

32

32

Άσκηση 6.2

1α.

ΤΜΗΜΑ Χ	
Σύνολο πωλήσεων	
Αποτέλεσμα	

ΤΜΗΜΑ Ψ	
Αποτέλεσμα	

13

MBA

Part Time

32

32

Άσκηση 6.2

1β.

ΤΜΗΜΑ Χ	
Σύνολο πωλήσεων	
Αποτέλεσμα	

ΤΜΗΜΑ Ψ	
Αποτέλεσμα	

14

MBA

Part Time

32

Άσκηση 6.2

1γ.

ΤΜΗΜΑ Χ	
Σύνολο πωλήσεων	
Αποτέλεσμα	

ΤΜΗΜΑ Ψ	
Αποτέλεσμα	

15

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			
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.			

16

MBA

Part Time

32

ΕΠΕΑΕΚ

Πότε οι Τιμές Μεταφοράς επηρεάζουν το αποτέλεσμα

Πολυεθνικές επιχειρήσεις

Μεταφορά εισοδήματος σε χώρες με χαμηλό φορολογικό συντελεστή

✓

Χρέωση υψηλών τιμών μεταφοράς για την πώληση αγαθών από κράτη με χαμηλό φορολογικό συντελεστή (μεγαλύτερο έσοδο) σε χώρες με υψηλό φορολογικό συντελεστή (μεγαλύτερο έξοδο)



17

MBA

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	



18

MBA

Part Time

32

ΕΤΕ

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	

19

MBA

Part Time

32

ΕΤΕ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ

“ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΜΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ”

ΕΝΟΤΗΤΑ 6

ΤΙΜΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΜΗΜ. ΑΠΟΔΟΣΗΣ

20

Αξιολόγηση Απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης **αποκεντρωμένων διοικητικά μονάδων** μπορεί να γίνει **με πολλές εναλλακτικές προσεγγίσεις**:

- ☒ Λειτουργικά κέρδη, κέρδη προ φόρων
- ☒ Κέρδη προ φόρων
- ☒ Αποδοτικότητα πωλήσεων
- ☒ Αποδοτικότητα του συνόλου του ενεργητικού
- ☒ Αποδοτικότητα του καθαρού ενεργητικού

Αξιολόγηση Απόδοσης

Μέθοδοι:

- ☒ Αποδοτικότητα της επένδυσης (Return on Investment - ROI)
- ☒ Υπολειμματικό κέρδος (Residual Income)
- ☒ Οικονομική προστιθέμενη αξία (Economic value added- EVA)



MBA

Part Time

32

Return on Investment (ROI)

Αξιολόγηση της αποδοτικότητας των managers που χρησιμοποιούν τους επενδεδυμένους πόρους

ROI

=

Divisional Income

Invested Capital

ROI

=

Divisional Income

Sales

x

Sales

Invested Capital

ROI

=

Sales Margin

x

Capital Turnover

MBA

Part Time

32

Return on Investment (ROI)

Αξιολόγηση της αποδοτικότητας των managers που χρησιμοποιούν τους επενδεδυμένους πόρους

ROI

=

Divisional Income

Sales

x

Sales

Invested Capital

ROI

=

Sales Margin

x

Capital Turnover



Όσο μεγαλύτερες οι τιμές του τόσο το καλύτερο

% κέρδους επί των πωλήσεων

Η τιμή του δείκτη μπορεί να επηρεαστεί από:
↑ τιμών, ↓ ποσότητας
↓ κόστους, δαπανών

Όσο μεγαλύτερες οι τιμές του τόσο το καλύτερο

Αποδοτικότερη χρήση κεφαλαίων

Η τιμή του δείκτη μπορεί να επηρεαστεί από:
↑ πωλήσεων
↓ επενδεδυμένου κεφαλαίου



Πλεονεκτήματα - Μειονεκτήματα ROI

Αντανακλά τη χρηματοοικονομική εικόνα του τμήματος	Έμφαση στο δείκτη και όχι στα απόλυτα μεγέθη κερδών
Σωστός προσανατολισμός των προσπαθειών της διοίκησης (σύγκριση στόχων)	Όταν ο δείκτης ανέλθει σε υψηλό επίπεδο αποτελεί αντικίνητρο
Βάση « αντικειμενικής » σύγκρισης της αποδοτικότητας μεταξύ τμημάτων – Τιμές μεταφοράς	Μη επιθυμητές ενέργειες της διοίκησης που οδηγούν σε τμηματική μεγιστοποίηση



25



Residual Income (RI)

Αξιολόγηση εάν αποδίδουν οι επενδύσεις μεγαλύτερο ποσοστό από το κόστος κεφαλαίου που συνεπάγονται

RI

=

Net Income

-

RRR

x

Investment

↑

Κόστος κεφαλαίου της επιχείρησης

Έμφαση στο απόλυτο ποσό και όχι στο ποσοστό

Μια επένδυση προκρίνεται όταν έχει $RI > 0$

Άσκηση 6.3

Η επιχείρηση «ΤΡΥΦΗ Α.Ε.» αποτελεί μια αποκεντρωμένη μεγάλου 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



27

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.



28

MBA

Part Time

Άσκηση 6.3

32

1.

Τιμή μεταφοράς = μεταβλητό κόστος παραγωγής

	ΤΜΗΜΑ Χ	ΤΜΗΜΑ Ψ
Έσοδα		
Κόστος		
Αποτέλεσμα		

29

MBA

Part Time

Άσκηση 6.3

32

2.

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

30

MBA

Part Time

3.

Τμήμα Χ

RI

=

Net Income

-

RRR

x

Investment

Άσκηση 6.3

32

31

MBA

Part Time

3.

Τμήμα Ψ

RI

=

Net Income

-

RRR

x

Investment

Άσκηση 6.3

32

32

Economic Value Added (EVA)

Υπολογίζεται η χρηματιστηριακή αξία που δημιουργούν τα τμήματα της επιχείρησης

$$\text{EVA} = \left[\text{Κέρδη τμήματος μετά φόρων} - \left(\text{Σύνολο Ενεργητικού} - \text{Βραχυπρόθ. υποχρεώσεις} \right) \right] \times \text{WACC}$$

Κριτήριο: **EVA > 0**

Weighted Average Cost of Capital (WACC)

$$\text{WACC} = \frac{\left(\text{Κόστος δανεισμού μετά φόρων} \times \text{Αξία Δανεισμού} \right) + \left(\text{Κόστος Ιδίων κεφαλαίων} \times \text{Χρηματιστ. αξία Ι.Κ} \right)}{\text{Αξία Δανεισμού} + \text{Χρηματιστηριακή αξία Ι.Κ}}$$

Παράδειγμα: Εάν το κόστος του δανεισμού είναι 7%, το ύψος των δανείων €100.000, το κόστος των Ι.Κ 15%, ο φορολογικός συντελεστής 40% και η χρηματιστηριακή αξία του τμήματος € 200.000, τότε το WACC είναι:

$$\text{WACC} = \frac{7\% \times (1 - 40\%) \times 100.000 + 15\% \times 200.000}{100.000 + 200.000}$$

MBA

Part Time

Άσκηση 6.4

32

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.

35

MBA

Part Time

Άσκηση 6.4

32

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

=

36

MBA-ΟΠΑ Part Time

18

MBA

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 = - []

37

MBA

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 = - []

38