

**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΑΘΗΝΩΝ**



ATHENS UNIVERSITY  
OF ECONOMICS  
AND BUSINESS

ΣΧΟΛΗ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
SCHOOL OF  
BUSINESS

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ &  
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
MSc IN ACCOUNTING & FINANCE

## 8. Λήψη Αποφάσεων



# Λήψη Βραχυχρόνιων Αποφάσεων Βάσει Κόστους

## Βασικά στάδια:

- 1 Περιγραφή της κατάστασης η οποία έχει δημιουργήσει την ανάγκη λήψης μιας απόφασης (π.χ. κατάργηση ενός προϊόντος, αποδοχή μιας ειδικής παραγγελίας κτλ.)
- 2 Προσδιορισμός των εναλλακτικών επιλογών δράσης που σχετίζονται με τη συγκεκριμένη κατάσταση και απόφαση.
- 3 Συγκέντρωση των ποσοτικών στοιχείων που είναι σχετικά με κάθε μία εναλλακτική δράση
- 4 Επιλογή της βέλτιστης εναλλακτικής δράσης συναρτήσει του σχετικού της κόστους και οφέλους καθώς και των λοιπών ποιοτικών παραμέτρων που επηρεάζουν τη λήψη της απόφασης.
- 5 Εφαρμογή της επιλεχθείσας απόφασης.
- 6 Επαναπληροφοριοδότηση (feed back) αναφορικά με το βαθμό στον οποίο η συγκεκριμένη απόφαση πέτυχε να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά την κατάσταση για την οποία λήφθηκε.

# Λήψη Βραχυχρόνιων Αποφάσεων Βάσει Κόστους

Τα ποσοτικά στοιχεία τα οποία χρησιμοποιούνται για τη λήψη των αποφάσεων αφορούν μόνο το σχετικό κόστος που συνεπάγονται οι αποφάσεις. Με άλλα λόγια δεν είναι όλα τα στοιχεία του κόστους σχετικά με την λήψη μιας απόφασης.

Κατά τη λήψη των αποφάσεων λαμβάνονται υπόψη:

Τα σχετικά έσοδα και έξοδα, δηλαδή εκείνα που διαφοροποιούνται στο πλαίσιο των εναλλακτικών επιλογών δράσης.

Το κόστος ευκαιρίας.

Από την άλλη πλευρά δεν λαμβάνονται υπόψη:

Τα έσοδα και τα έξοδα τα οποία δεν διαφοροποιούνται στο πλαίσιο των εναλλακτικών επιλογών δράσης.

Τα έξοδα τα οποία αφορούν το παρελθόν και δεν αλλάζουν.

# Παραδείγματα Λήψης Βραχυχρόνιων Αποφάσεων Βάσει Κόστους

Αποφάσεις διατήρησης ή κατάργησης προϊόντων, τμημάτων της επιχείρησης, κτλ. καθώς και αποφάσεις επέκτασης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (π.χ. εισαγωγή νέων γραμμών παραγωγής, αύξηση δραστηριοτήτων κτλ.).

Αποφάσεις αναφορικά με τη βέλτιστη χρήση παραγωγικών συντελεστών που βρίσκονται σε στενότητα.

Αποφάσεις αναφορικά με την ιδιοπαραγωγή εξαρτημάτων ή παροχή υπηρεσιών με ιδίους πόρους σε σχέση με την αγορά εξαρτημάτων από εξωτερικούς προμηθευτές ή τη λήψη υπηρεσιών από τρίτους (outsourcing).

Αποφάσεις αναφορικά με την αποδοχή εκτέλεσης ειδικών παραγγελιών.

# Απόφαση Συνέχισης Παραγωγής ή Κατάργησης ενός Προϊόντος

Ο γενικός κανόνας, όταν λαμβάνονται αποφάσεις κατάργησης ή συνέχισης της παραγωγής ενός προϊόντος, είναι εάν το προϊόν αυτό συμμετέχει στο οριακό κέρδος (marginal profit).

Το οριακό κέρδος προσδιορίζεται από την σύγκριση μεταξύ των εσόδων που αποφέρει το παραγόμενο προϊόν και των εξόδων, τα οποία μπορούν να περιοριστούν (αποφευχθούν) εάν εγκαταλειφθεί η παραγωγή του.

Η παραγωγή ενός προϊόντος εγκαταλείπεται όταν τα έξοδα της επιχείρησης θα μειωθούν με τη διακοπή της παραγωγής του περισσότερο από τα έσοδα που θα χαθούν από τη διακοπή της πώλησής του.

# Απόφαση Συνέχισης Παραγωγής ή Κατάργησης ενός Προϊόντος - Παράδειγμα

Η επιχείρηση “ΑΒΓ” παράγει και πουλάει τρία προϊόντα, το Α, το Β και το Γ. Το προϋπολογισμένο οικονομικό αποτέλεσμα από τα τρία προϊόντα για τη χρήση 20X5 καθώς και το συνολικό προϋπολογισμένο αποτέλεσμα της επιχείρησης για το 20X5 παρουσιάζονται στην Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης που ακολουθεί. Αυτή η κατάσταση έχει συνταχθεί χρησιμοποιώντας εν μέρει τις αρχές της οριακής κοστολόγησης γιατί το σταθερό κόστος το οποίο αντιστοιχεί σε κάθε προϊόν μπορεί να είναι είτε άμεσο σταθερό κόστος ή επιμερισμένο σταθερό κόστος.

# Παράδειγμα

	Προϊόν Α	Προϊόν Β	Προϊόν Γ	Σύνολο
Πωλήσεις	500.000	300.000	200.000	1.000.000
Μεταβλητό κόστος	<u>320.000</u>	<u>150.000</u>	<u>130.000</u>	<u>600.000</u>
<b>Περιθώριο Συμμετοχής</b>	180.000	150.000	70.000	400.000
<i>Σταθερό κόστος</i>				
Ενοίκια εγκαταστάσεων	30.000	18.000	13.000	61.000
Επίβλεψη	20.000	10.000	8.000	38.000
Γενικά έξοδα (Ρεύμα, τηλεφωνικά, κτλ.)	15.000	12.500	10.000	37.500
Κόστος συντήρησης	15.000	10.000	7.500	32.500
Επιμεριζόμενο κοινό σταθερό κόστος	<u>50.000</u>	<u>42.000</u>	<u>48.000</u>	<u>140.000</u>
Συνολικό σταθερό κόστος	<u>130.000</u>	<u>92.500</u>	<u>86.500</u>	<u>309.000</u>
<b>Λειτουργικό Αποτέλεσμα</b>	<u>50.000</u>	<u>57.500</u>	<u>(16.500)</u>	<u>91.000</u>

# Παράδειγμα

Η διοίκηση της επιχείρησης σκέπτεται την κατάργηση του προϊόντος Γ, επειδή παρουσιάζει ζημιά €16.500. Αναμένει ότι η κατάργησή του θα οδηγήσει σε ισόποση αύξηση του κέρδους της επιχείρησης.

Έστω ότι με τη διακοπή της παραγωγής του προϊόντος Γ θα συμβούν τα ακόλουθα γεγονότα:

- Τα ενοίκια των εγκαταστάσεων θα μειωθούν κατά € 10.000. Η μείωση αυτή των ενοικίων οφείλεται στο γεγονός ότι η επιχείρηση θα πάψει να νοικιάζει χώρους και μηχανήματα που σχετίζονται αποκλειστικά με την παραγωγή του προϊόντος Γ.
- Τα γενικά έξοδα θα μειωθούν κατά € 5.000.
- Το κόστος συντήρησης θα μειωθεί κατά € 5.000.
- Το κόστος της επίβλεψης δεν θα επηρεαστεί.
- Το κοινό επιμεριζόμενο κόστος δεν θα επηρεαστεί. Επομένως, το κοινό κόστος των € 140.000 θα πρέπει να κατανεμηθεί στα προϊόντα των οποίων η παραγωγή θα συνεχισθεί, δηλαδή στο προϊόν Α και στο προϊόν Β.

## **Ζητείται:**

Να αξιολογήσετε την απόφαση της κατάργησης του προϊόντος Γ βάσει των δεδομένων που δίδονται.



# Παράδειγμα

1. Αξιολόγηση απόφασης κατάργησης βάσει των δεδομένων.

Τα σχετικά στοιχεία τα οποία θα πρέπει να ληφθούν υπόψη στην ανάλυση κατάργησης του προϊόντος Γ είναι τα εξής:

- Η απώλεια περιθωρίου συμμετοχής, δηλαδή η διαφορά μεταξύ των εσόδων και του οποιουδήποτε μεταβλητού κόστους (παραγωγής, πωλήσεων, κτλ.) σε σχέση με το προϊόν.
- Το κόστος οποιασδήποτε μορφής που μπορεί να αποφευχθεί ως συνέπεια διακοπής του προϊόντος (για παράδειγμα ένα μέρος του σταθερού κόστους της επιχείρησης μπορεί να περιοριστεί με τη διακοπή της παραγωγής του).

Με βάση τα ανωτέρω η διακοπή της παραγωγής του προϊόντος Γ, θα έχει τις παρακάτω επιπτώσεις στο συνολικό αποτέλεσμα εκμετάλλευσης της επιχείρησης:

Απώλεια θετικού περιθωρίου συμμετοχής	(70.000)
Εξοικονομήσεις σταθερού κόστους:	
Από τα ενοίκια των εγκαταστάσεων	10.000
Από τα γενικά έξοδα	5.000
Από το κόστος συντήρησης	<u>5.000</u>
Συνολικό σταθερό κόστος που θα εξοικονομηθεί	<u>20.000</u>
Μείωση Λειτουργικού Αποτελέσματος	<u>(50.000)</u>

# Παράδειγμα

Επομένως, στην περίπτωση που η επιχείρηση αποφασίσει να καταργήσει το προϊόν Γ όχι μόνο δεν θα πετύχει αύξηση του κέρδους της κατά € 16.500, όσο δηλαδή είναι η ζημιά του Γ, αλλά αντίθετα θα έχει μείωση του λειτουργικού αποτελέσματος κατά € 50.000. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η απώλεια του θετικού περιθωρίου συμμετοχής του προϊόντος Γ (€ 70.000) δεν αντισταθμίζεται από ανάλογη μείωση του σταθερού κόστους (€ 20.000). Συνεπώς, σύμφωνα με την παραπάνω ανάλυση συμφέρει την επιχείρηση να συνεχίσει την παραγωγή του.

# Βέλτιστη Χρήση Παραγωγικών Συντελεστών σε Στενότητα

Πρόβλημα στενότητας πόρων αντιμετωπίζει μια επιχείρηση όταν δεν διαθέτει τις πρώτες ύλες, το εργατικό δυναμικό ή την παραγωγική δυναμικότητα (π.χ. ώρες λειτουργίας μηχανημάτων) που απαιτούνται για την παραγωγή συγκεκριμένης ποσότητας προϊόντος που θα ικανοποιεί τη ζήτηση που έχει το προϊόν αυτό στην αγορά.

Στην περίπτωση που η επιχείρηση παράγει περισσότερα από ένα προϊόντα και τελεί υπό περιορισμούς, τίθεται το ερώτημα των ποσοτήτων παραγωγής από κάθε προϊόν προκειμένου η επιχείρηση να έχει όσο το δυνατόν μεγαλύτερο κέρδος.

Η απάντηση σε αυτό ερώτημα, ο προσδιορισμός δηλαδή του βέλτιστου μείγματος προϊόντων, επιτυγχάνεται εάν δοθεί προτεραιότητα στην παραγωγή των προϊόντων που αποφέρουν το υψηλότερο περιθώριο συμμετοχής ανά μονάδα παραγωγικού συντελεστή που βρίσκεται σε στενότητα, σε φθίνουσα σειρά, μέχρι εξαντλήσεως των διαθέσιμων μονάδων του συντελεστή αυτού.

# Βέλτιστη Χρήση Παραγωγικών Συντελεστών σε Στενότητα - Παράδειγμα

Μία επιχείρηση παράγει δύο προϊόντα: ένα κανονικό και ένα πολυτελές. Η τιμή πώλησης του κανονικού προϊόντος είναι € 24/μονάδα και του πολυτελούς είναι €37/μονάδα. Το μεταβλητό κόστος για το κανονικό προϊόν είναι € 15/μονάδα και για το πολυτελές € 22/μονάδα. Για την παραγωγή μιας μονάδας από το κανονικό προϊόν απαιτείται  $\frac{1}{4}$  της ώρας και για το πολυτελές  $\frac{1}{2}$  της ώρας. Μια απεργία των εργαζομένων είχε ως αποτέλεσμα να μειωθούν οι διαθέσιμες ώρες εργασίας σε 4.000 την εβδομάδα. Το συνολικό σταθερό κόστος της επιχείρησης είναι € 90.000 την εβδομάδα. Η μέγιστη εβδομαδιαία ζήτηση ανέρχεται στις 15.000 μονάδες για το κανονικό προϊόν και στις 5.000 μονάδες για το πολυτελές.

## **Ζητείται:**

1. Να προσδιοριστούν οι μονάδες προϊόντος, ανά προϊόν, που θα πρέπει να παραχθούν εντός της εβδομάδας προκειμένου η επιχείρηση να έχει το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα.
2. Να υπολογιστεί το αποτέλεσμα της επιχείρησης εάν παραχθεί το βέλτιστο μείγμα προϊόντων.

# Παράδειγμα

1. Υπολογισμός των πωλούμενων μονάδων ανά προϊόν.

Οι διαθέσιμες ώρες δεν είναι επαρκείς για την παραγωγή των δύο προϊόντων, εφόσον απαιτούνται συνολικά 6.250 ΩΑΕ ( $15.000 \times \frac{1}{4} + 5.000 \times \frac{1}{2}$ ) και είναι διαθέσιμες μόνο οι 4.000. Σύμφωνα με την αρχή που αναφέρθηκε παραπάνω, θα πρέπει να δοθεί προτεραιότητα στην παραγωγή του προϊόντος εκείνου που έχει το υψηλότερο περιθώριο συμμετοχής ανά μονάδα περιορισμού. Στο συγκεκριμένο παράδειγμα, ο περιορισμός βρίσκεται στις ώρες άμεσης εργασίας.

	Προϊόντα	
	Κανονικό προϊόν	Πολυτελές προϊόν
Τιμή πώλησης μονάδας	24	37
(μείον) Μεταβλητό κόστος ανά μονάδα	<u>-15</u>	<u>-22</u>
Μοναδιαίο περιθώριο συμμετοχής	9	15
÷ Ώρες άμεσης εργασίας ανά μονάδα	<u>÷ <math>\frac{1}{4}</math></u>	<u>÷ <math>\frac{1}{2}</math></u>
Περιθώριο συμμετοχής ανά ώρα άμεσης εργασίας*	36	30
Ζήτηση (σε μονάδες)	15.000	5.000
Περιορισμός στις ώρες άμεσης εργασίας = 4.000 ΩΑΕ την εβδομάδα		
* $(9 : \frac{1}{4}) = \text{€}36/\text{ΩΑΕ}$ ; $(15 : \frac{1}{2}) = \text{€}30/\text{ΩΑΕ}$		

# Παράδειγμα

Δεδομένου του περιορισμού στις ώρες άμεσης εργασίας, το κανονικό προϊόν έχει την υψηλότερη αποδοτικότητα (€ 36/ ΩΑΕ) έναντι του πολυτελούς προϊόντος (€ 30/ ΩΑΕ). Για την ικανοποίηση της ζήτησης για το κανονικό προϊόν απαιτούνται 3.750 ώρες τη βδομάδα (15.000 μονάδες x  $\frac{1}{4}$  της ώρας ανά μονάδα). Επομένως, επαρκούν οι ώρες άμεσης εργασίας για την εβδομαδιαία ικανοποίηση της ζήτησης του προϊόντος αυτού. Εφ' όσον ο περιορισμός είναι 4.000 ώρες την εβδομάδα, και για το κανονικό προϊόν απαιτούνται 3.750 ώρες άμεσης εργασίας εβδομαδιαίως, απομένουν 250 ώρες άμεσης εργασίας που μπορούν να αφιερωθούν για την παραγωγή του επόμενου προϊόντος, δηλαδή του πολυτελούς. Η συνολική ζήτηση για το πολυτελές προϊόν δεν μπορεί να ικανοποιηθεί, γιατί για κάθε μονάδα από τις 5.000 (ζήτηση), απαιτείται  $\frac{1}{2}$  της ώρας, δηλαδή απαιτούνται συνολικά 2.500 ώρες. Εφ' όσον περισσεύουν 250 ώρες άμεσης εργασίας και για την παραγωγή μιας μονάδας πολυτελούς προϊόντος απαιτείται  $\frac{1}{2}$  της ώρας, τότε μπορούν να παραχθούν μόνο 500 μονάδες από το προϊόν αυτό (250 ώρες ÷  $\frac{1}{2}$  της ώρας ανά μονάδα).

# Παράδειγμα

Άρα, το άριστο μείγμα παραγωγής είναι 15.000 μονάδες από το κανονικό προϊόν και 500 μονάδες από το πολυτελές προϊόν. Το σταθερό κόστος είναι μη σχετικό κόστος για τη λήψη της απόφασης γιατί παραμένει αμετάβλητο στις διάφορες μεταβολές του μείγματος της παραγωγής. Για το λόγο αυτό δε συμμετέχει στην παραπάνω ανάλυση.

2. Υπολογισμός του αποτελέσματος της επιχείρησης στην περίπτωση που παραχθεί το βέλτιστο μείγμα υπολογίζεται ως εξής:

	Προϊόν Α	Προϊόν Β	Σύνολο
Μονάδες	15.000	500	
Περιθώριο συμμετοχής/μονάδα	9	15	
Συνολικό περιθώριο συμμετοχής	135.000	7.500	142.500
Σταθερό κόστος			<u>90.000</u>
Αποτέλεσμα			<u><u>52.500</u></u>

# Επιλογή Μεταξύ Ιδιοπαραγωγής και Αγοράς από Εξωτερικούς Προμηθευτές

Πολλές φορές οι επιχειρήσεις βρίσκονται στο δίλημμα αν θα πρέπει να κατασκευάσουν ένα εξάρτημα ή να το αγοράσουν από κάποιον εξωτερικό προμηθευτή.

Η ανάλυση που ακολουθεί αφορά στις αποφάσεις που λαμβάνονται βραχυχρόνια και όχι στις μακροχρόνιες στρατηγικές αποφάσεις αναφορικά με την εσωτερική παραγωγή ή την προμήθεια από εξωτερικούς προμηθευτές.



# Επιλογή Μεταξύ Ιδιοπαραγωγής και Αγοράς από Εξωτερικούς Προμηθευτές - Παράδειγμα

Η επιχείρηση “ΑΒΓ” έχει συλλέξει ένα σύνολο στοιχείων προκειμένου να αποφασίσει εάν τη συμφέρει να παράγει η ίδια ή να αγοράσει από έναν εξωτερικό προμηθευτή ένα εξάρτημα αεροπλάνου. Τα ακόλουθα στοιχεία αναφέρονται στο κόστος ιδιοπαραγωγής και αγοράς από εξωτερικό προμηθευτή.

	Ιδιοπαραγωγή	Αγορά από εξωτερικό προμηθευτή
Προτεινόμενη τιμή από τον προμηθευτή		3.800
Άμεσα υλικά	1.280	
Άμεση εργασία	1.600	
Αναλογούντα σταθερά Γ.Β.Ε βάσει συντελεστή καταλογισμού	2.000	

# Παράδειγμα

Στην περίπτωση που το εξάρτημα αγοραστεί από τον εξωτερικό προμηθευτή, η επιχείρηση θα επιτύχει εξοικονόμηση σταθερού κόστους € 800 ενώ θα μπορέσει να νοικιάσει σε τρίτους και ένα εξειδικευμένο μηχάνημα που χρησιμοποιείται αποκλειστικά για την κατασκευή του και να έχει έσοδα από την ενοικίαση € 176. Τα αναλογούντα σταθερά Γ.Β.Ε. δεν είναι σχετικά για τη λήψη της απόφασης και για το λόγο αυτό δεν λαμβάνονται υπόψη. Εντούτοις, λαμβάνεται υπόψη το άμεσο σταθερό κόστος που σχετίζεται με αυτήν.

Ζητείται:

1. Συμφέρει την επιχείρηση να ιδιοπαράγει ή να αγοράσει το συγκεκριμένο εξάρτημα από τον εξωτερικό προμηθευτή βάσει των πληροφοριών του ανωτέρω πίνακα;

# Παράδειγμα

Το σχετικό κόστος στην περίπτωση της ιδιοπαραγωγής είναι το κόστος που μπορεί να αποφευχθεί αν το εξάρτημα αγορασθεί συμπεριλαμβανομένου και του κόστους ευκαιρίας που σχετίζεται με την ενοικίαση του μηχανήματος.

	Ιδιοπαραγωγή	Αγορά από εξωτερικό προμηθευτή
Αξία αγοράς		3.800
Άμεσα υλικά	1.280	
Άμεση εργασία	1.600	
Εξοικονόμηση σταθερού κόστους	800	
Διαφυγόν έσοδο από την ενοικίαση του μηχανήματος (κόστος ευκαιρίας)	<u>176</u>	
Σύνολο	<u>3.856</u>	<u>3.800</u>

# Παράδειγμα

Εναλλακτικά, μπορεί να θεωρηθεί το ενοίκιο του μηχανήματος ως αφαιρετικό στοιχείο του κόστους αγοράς από τον εξωτερικό προμηθευτή. Σε αυτή την περίπτωση ισχύει:

	Ιδιοπαραγωγή	Αγορά από εξωτερικό προμηθευτή
Αξία αγοράς		3.800
Άμεσα υλικά	1.280	
Άμεση εργασία	1.600	
Εξοικονόμηση σταθερού κόστους	800	
Έσοδο από την ενοικίαση του μηχανήματος (κόστος ευκαιρίας)		<u>176</u>
Σύνολο	<u>3.680</u>	<u>3.624</u>

Εφόσον το σχετικό κόστος στην περίπτωση της αγοράς είναι μικρότερο και με τις δύο προσεγγίσεις από το σχετικό κόστος στην περίπτωση της ιδιοπαραγωγής, εξάγεται το συμπέρασμα ότι συμφέρει την επιχείρηση η αγορά του εξαρτήματος.

# Αποφάσεις Αναφορικά με την Αποδοχή Εκτέλεσης Ειδικών Παραγγελιών

Πολλές φορές οι επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με την λήψη αποφάσεων σχετικά με την ανάληψη μιας ειδικής περιστασιακής παραγγελίας σε τιμή χαμηλότερη από εκείνη που πωλούν συνήθως τα προϊόντα τους.

Οι ειδικές παραγγελίες μπορεί να είναι ελκυστικές ειδικά όταν η επιχείρηση λειτουργεί κάτω από το κανονικό επίπεδο παραγωγικής δυναμικότητας.

Όταν υπάρχει υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα, η αποδοχή κάποιας ειδικής παραγγελίας δεν θα επηρεάσει την παραγωγή των μονάδων άλλων προϊόντων που πωλούνται σε κανονική τιμή.

Κάτω από ορισμένες συνθήκες μπορεί να είναι κερδοφόρο για την επιχείρηση να αποδεχτεί κάποια ειδική παραγγελία σε τιμή η οποία είναι κατά πολύ κατώτερη της κανονικής τιμής πώλησης του προϊόντος ή ακόμα και κάτω του πλήρους κόστους του.

# Αποφάσεις Αναφορικά με την Αποδοχή Εκτέλεσης Ειδικών Παραγγελιών - Παράδειγμα

Η επιχείρηση “ΑΒΓ” παράγει ένα προϊόν με το ακόλουθο κόστος ανά μονάδα:

Άμεσα υλικά	€ 60
Άμεση εργασία	€ 90
Μεταβλητά Γ.Β.Ε.	€ 15
Σταθερά Γ.Β.Ε.	<u>€ 75</u>
Συνολικό κόστος / μονάδα	<u>€ 240</u>

Η τιμή πώλησης της μονάδας του προϊόντος αυτού στην αγορά είναι € 300.  
 Ένας αγοραστής, που δεν υπήρξε ποτέ στο παρελθόν πελάτης, προτίθεται να πληρώσει € 180 ανά μονάδα προϊόντος για μια και μόνο περιστασιακή παραγγελία 100 μονάδων.

# Αποφάσεις Αναφορικά με την Αποδοχή Εκτέλεσης Ειδικών Παραγγελιών - Παράδειγμα

Ζητείται:

1. Συμφέρει την επιχείρηση να αποδεχθεί την ειδική αυτή παραγγελία λαμβάνοντας υπόψη ότι: α) η επιχείρηση έχει επαρκή πλεονάζουσα δυναμικότητα προκειμένου να εκτελέσει την ειδική παραγγελία και β) η επιχείρηση για να εκτελέσει την ειδική παραγγελία θα πρέπει να διακόψει την κανονική παραγωγή της (δεν έχει πλεονάζουσα δυναμικότητα).
2. Ποιους άλλους παράγοντες, πλην των οικονομικών, θα πρέπει να λάβει υπόψη της η επιχείρηση πριν αποφασίσει να δεχθεί την εκτέλεση της ειδικής παραγγελίας όταν δραστηριοποιείται σύμφωνα με τις συνθήκες που αναφέρονται στο ερώτημα 1α.

# Παράδειγμα

Η αρχική αντίδραση της επιχείρησης θα μπορούσε να είναι η απόρριψη αυτής της προσφοράς επειδή είναι κατά € 60 χαμηλότερη από το συνολικό ανά μονάδα κόστος του προϊόντος (240 – 180). Η απόφαση ωστόσο πρέπει να βασισθεί στο οριακό (μεταβλητό) κόστος που συνεπάγεται η συγκεκριμένη παραγγελία.

Για να προσδιορισθεί το οριακό κόστος θα πρέπει να αναλυθεί το συνολικό κόστος που σχετίζεται με την παραγωγή μιας μονάδας προϊόντος σε:

- α) Κόστος που σχετίζεται άμεσα με την παραγωγή μιας μονάδας προϊόντος και επομένως θα πάψει να υφίσταται εάν αυτή η μονάδα δεν παραχθεί, και
- β) Κόστος που δεν σχετίζεται άμεσα με αυτήν και επομένως θα εξακολουθήσει να υφίσταται ανεξάρτητα από την παραγωγή μιας μονάδας προϊόντος ή την εκτέλεση της ειδικής αυτής παραγγελίας συνολικά.



# Παράδειγμα

Τιμή προσφοράς		180
Άμεσα υλικά	60	
Άμεση εργασία	90	
Μεταβλητά Γ.Β.Ε.	<u>15</u>	
Οριακό κόστος		<u>165</u>
Περιθώριο συμμετοχής		15
Μονάδες παραγγελίας		100
Αύξηση συνολικού περιθωρίου συμμετοχής		1.500

# Παράδειγμα

1β. Αξιολόγηση ειδικής παραγγελίας όταν δεν υπάρχει πλεονάζουσα δυναμικότητα

Για κάθε μονάδα που δεν θα παραχθεί η επιχείρηση έχει απώλεια περιθωρίου συμμετοχής ίση με € 135 (€ 300 – €165).

Συνεπώς το σχετικό οριακό κόστος που σχετίζεται με την αποδοχή εκτέλεσης της ειδικής παραγγελίας εάν δεν υπήρχε πλεονάζουσα δυναμικότητα θα είναι:

Τιμή προσφοράς		180
Άμεσα Υλικά	60	
Άμεση Εργασία	90	
Μεταβλητά Γ.Β.Ε.	15	
Κόστος ευκαιρίας (απώλεια περιθωρίου συμμετοχής)	135	
Οριακό κόστος		<u>300</u>
Περιθώριο συμμετοχής		-120
Μονάδες παραγγελίας		100
Μείωση συνολικού περιθωρίου συμμετοχής		-12.000