

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ

GARRISON
NOREEN

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο ένα

Η διοικητική λογιστική και το επιχειρηματικό περιβάλλον.....1

ΤΟ ΕΡΓΟ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΚΑΙ Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ 2

- Σχεδιασμός..... 3
- Διοίκηση και παρακίνηση..... 4
- Έλεγχος..... 4
- Το τελικό αποτέλεσμα των ενεργειών των στελεχών..... 4
- Ο κύκλος του σχεδιασμού και του ελέγχου..... 5

ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ 5

- Έμφαση στο μέλλον..... 6
- Βασιμότητα των δεδομένων..... 6
- Λιγότερη έμφαση στην ακρίβεια..... 7
- Τμήματα του οργανισμού..... 7
- Γενικώς αποδεκτές λογιστικές αρχές..... 7
- Διοικητική λογιστική: Δεν είναι υποχρεωτική..... 8

Ο ΕΠΕΚΤΕΙΝΟΜΕΝΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ 8

- ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ..... 9
- Αποκέντρωση..... 9
- Εκτελεστικές και επιτελικές σχέσεις..... 10
- Ο διευθυντής οικονομικών..... 10

ΤΟ ΜΕΤΑΒΑΛΛΟΜΕΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ 11

- «Τη στιγμή που χρειάζεται» (Just-In-Time, JIT)..... 12
- Η θεωρία JIT..... 13
- Οι συνέπειες της προσέγγισης JIT..... 14
- Τα οφέλη ενός συστήματος JIT..... 15
- Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας..... 16
- Ανασχεδιασμός διαδικασιών..... 17

- Η θεωρία των περιορισμών..... 19
- Διεθνής ανταγωνισμός..... 20
- Ηλεκτρονικό εμπόριο..... 21

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ 21

- Εταιρικοί κώδικες δεοντολογίας..... 22
- Περίληψη..... 23
- Γλωσσάριο..... 24
- Ερωτήσεις..... 25
- Ασκήσεις..... 26
- Προβλήματα..... 28

Κεφάλαιο δύο

Ορολογία, έννοιες, και κατηγορίες κόστους..... 31

ΓΕΝΙΚΕΣ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ..... 32

- Κόστος παραγωγής..... 33
- Άμεσα υλικά..... 33
- Άμεσο κόστος εργασίας..... 33
- Έμμεσο κόστος παραγωγής..... 34
- Μη παραγωγικό κόστος..... 34

ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ..... 35

- Κόστος προϊόντος..... 35
- Κόστος περιόδου..... 36

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΤΙΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ 37

- Ο ισολογισμός..... 37
- Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης... 38
- Πίνακας του κόστους παραχθέντων προϊόντων..... 40

ΜΙΑ ΠΙΟ ΠΡΟΣΕΚΤΙΚΗ ΜΑΤΙΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ..... 42

- Αποθεματοποιήσιμο κόστος..... 42
- Ένα παράδειγμα των ροών του κόστους 43

ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΓΙΑ ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ.....	45
Μεταβλητό κόστος.....	45
Σταθερό κόστος.....	46
ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΓΙΑ ΚΑΤΑΛΟΓΙΣΜΟ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΤΑ ΔΙΑΦΟΡΑ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΑ ΚΟΣΤΟΥΣ...	48
Άμεσο κόστος	48
Έμμεσο κόστος	48
ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΓΙΑ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	48
Διαφορικό κόστος και διαφορικό έσοδο	49
Κόστος ευκαιρίας.....	50
Πραγματοποιηθέν κόστος	50
Περίληψη.....	51
1 ^ο πρόβλημα ανακεφαλαίωσης:	
Ορολογία κόστους	52
2 ^ο πρόβλημα ανακεφαλαίωσης:	
Πίνακας κόστους παραχθέντων προϊόντων και αποτελέσματα χρήσης.....	53
Γλωσσάριο	55
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2Α: ΑΛΛΕΣ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	56
Ερωτήσεις	58
Ασκήσεις.....	59
Προβλήματα	63
Περιπτώσεις	73

Κεφάλαιο τρία

Σχεδιασμός συστημάτων: Κοστολόγηση έργου-παραγγελίας	77
ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΟΥ- ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ	78
Κοστολόγηση διαδικασιών	79
Κοστολόγηση έργου-παραγγελίας	79
ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΟΥ-ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ: ΜΙΑ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	80
Μέτρηση του κόστους των άμεσων υλικών.....	81
Φύλλο κοστολόγησης εργασίας	82
Μέτρηση του άμεσου κόστους εργασίας.....	83

Καταλογισμός του έμμεσου κόστους παραγωγής	84
Χρήση του προκαθορισμένου συντελεστή έμμεσου κόστους	85
Η ανάγκη για έναν προκαθορισμένο συντελεστή.....	86
Επιλογή μιας βάσης επιμερισμού για το έμμεσο κόστος.....	87
Υπολογισμός του μοναδιαίου κόστους ..	88
Σύνοψη της ροής εγγράφων	88
ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΟΥ- ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ — Η ΡΟΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΚΟΣΤΟΥΣ	90
Η αγορά και η χορήγηση υλικών	90
Χορήγηση άμεσων και έμμεσων υλικών.....	90
Χορήγηση μόνο άμεσων υλικών	91
Κόστος εργασίας.....	91
Έμμεσο κόστος παραγωγής	92
Ο καταλογισμός του έμμεσου κόστους παραγωγής	93
Η έννοια του λογαριασμού εκκαθάρισης.....	94
Μη παραγωγικό κόστος	95
Κόστος παραχθέντων προϊόντων	96
Κόστος πωληθέντων προϊόντων	96
Σύνοψη των ροών κόστους	97
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΟΝ ΚΑΤΑΛΟΓΙΣΜΟ ΤΟΥ ΕΜΜΕΣΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ.....	101
Αρνητική και θετική διαφορά στον καταλογισμό του έμμεσου κόστους.....	101
Διευθέτηση του υπολοίπου του έμμεσου κόστους.....	103
Κλείσιμο μέσω του λογαριασμού Κόστος πωληθέντων	103
Κατανομή σε λογαριασμούς.....	104
Ένα γενικό μοντέλο για τις ροές κόστους προϊόντος.....	105
Πολλαπλοί προκαθορισμένοι συντελεστές έμμεσου κόστους	105
ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΟΥ-ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ ΣΕ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ...	106
ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ	106
Περίληψη.....	107

<i>Πρόβλημα ανακεφαλαίωσης:</i>	
<i>Κοστολόγηση έργου-παραγγελίας</i>	<i>108</i>
<i>Γλωσσάριο</i>	<i>111</i>
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3Α:	
ΠΡΟΚΑΘΟΡΙΣΜΕΝΟΣ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ	
ΕΜΜΕΣΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ	
ΚΑΙ ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ	112
<i>Ερωτήσεις</i>	<i>114</i>
<i>Ασκήσεις.....</i>	<i>115</i>
<i>Προβλήματα</i>	<i>123</i>
<i>Περιπτώσεις</i>	<i>137</i>

Κεφάλαιο τέσσερα

Σχεδιασμός συστημάτων:	
Κοστολόγηση διαδικασιών	
ή συνεχούς παραγωγής	
(process cashing)	141

ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΗΣ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ	
ΕΡΓΟΥ-ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ	
ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	142

Ομοιότητες ανάμεσα στην κοστολόγηση	
έργου-παραγγελίας και στην	
κοστολόγηση διαδικασιών	142
Διαφορές ανάμεσα στην κοστολόγηση	
έργου-παραγγελίας και στην	
κοστολόγηση διαδικασιών	143

ΟΙ ΡΟΕΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΤΗΝ	
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ	
ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ.....	143

Τμήματα επεξεργασίας	144
Η ροή του κόστους υλικών,	
του κόστους εργασίας,	
και του έμμεσου κόστους.....	145
Εγγραφές κόστους υλικών, κόστους	
εργασίας, και έμμεσου κόστους...	146
Κόστος υλικών	146
Κόστος εργασίας.....	147
Έμμεσο κόστος	147
Ολοκλήρωση της ροής του κόστους	147

ΙΣΟΔΥΝΑΜΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ	
ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	149
Η μέθοδος του σταθμικού μέσου όρου	150

ΕΚΘΕΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ: Η ΜΕΘΟΔΟΣ	
ΤΟΥ ΣΤΑΘΜΙΚΟΥ ΜΕΣΟΥ ΟΡΟΥ.....	151

Βήμα 1ο: Κατάρτιση κατάστασης	
ποσοτήτων και υπολογισμός	
των ισοδύναμων μονάδων	153
Βήμα 2ο: Υπολογισμός κόστους ανά	
ισοδύναμη μονάδα	154
Βήμα 3ο: Προετοιμασία περίληψης	
κόστους.....	155
<i>Παράδειγμα περίληψης κόστους</i>	<i>155</i>

ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ	
ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ.....	157
<i>Περίληψη.....</i>	<i>158</i>
<i>Πρόβλημα ανακεφαλαίωσης:</i>	
<i>Ροές κόστους διαδικασιών και εκθέσεις.....</i>	<i>159</i>
<i>Γλωσσάριο.....</i>	<i>162</i>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4Α: Η ΜΕΘΟΔΟΣ FIFO ...	163
<i>Ερωτήσεις.....</i>	<i>169</i>
<i>Ασκήσεις.....</i>	<i>170</i>
<i>Προβλήματα</i>	<i>175</i>
<i>Περιπτώσεις</i>	<i>178</i>

Κεφάλαιο πέντε

Συμπεριφορά του κόστους:	
ανάλυση και χρήση	181

ΤΥΠΟΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	
ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ.....	182
Μεταβλητό κόστος.....	182
<i>Η βάση δραστηριότητας.....</i>	<i>184</i>
<i>Έκταση του μεταβλητού κόστους</i>	<i>184</i>
Σύγκριση του πραγματικού μεταβλητού	
και του κλιμακούμενου κόστους .	185
<i>Πραγματικά μεταβλητό κόστος</i>	<i>185</i>
<i>Κλιμακούμενο κόστος.....</i>	<i>185</i>
Η παραδοχή της γραμμικότητας	
και το σχετικό εύρος.....	187
Σταθερό κόστος.....	187
Τύποι σταθερού κόστους	188
<i>Αναγκαία πραγματοποιούμενο</i>	
<i>σταθερό κόστος</i>	<i>188</i>
<i>Προαιρετικό σταθερό κόστος.....</i>	<i>189</i>
<i>Η τάση προς το σταθερό κόστος</i>	<i>189</i>
<i>Το κόστος της εργασίας είναι</i>	
<i>μεταβλητό ή σταθερό;.....</i>	<i>190</i>
Σταθερό κόστος και σχετικό εύρος.....	191
Μικτό κόστος.....	192

Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΙΚΤΟΥ	
ΚΟΣΤΟΥΣ	193

Διάγνωση της συμπεριφοράς του κόστους με διάγραμμα διασποράς ...	195	Μεταβολή στο μεταβλητό κόστος και στον όγκο πωλήσεων.....	239
Η μέθοδος υψηλότερου και χαμηλότερου επιπέδου δραστηριότητας.....	199	Μεταβολή στο σταθερό κόστος, στην τιμή πώλησης, και στον όγκο πωλήσεων.....	239
Η μέθοδος της παλινδρόμησης των ελαχίστων τετραγώνων	203	Μεταβολή στο μεταβλητό κόστος, στο σταθερό κόστος, και στον όγκο πωλήσεων.....	240
Ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης ..	204	Μεταβολή στην κανονική τιμή πώλησης	241
Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑΣ	204	Η σπουδαιότητα του περιθωρίου συνεισφοράς	241
Γιατί να χρησιμοποιήσουμε ένα νέο τύπο αποτελεσμάτων χρήσης;.....	205	ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΗΜΕΙΟΥ ΙΣΟΡΡΟΠΙΑΣ ...	241
Η μέθοδος της συνεισφοράς	205	Υπολογισμοί του σημείου ισορροπίας ...	242
Περίληψη.....	206	Η μέθοδος της εξίσωσης.....	242
Πρόβλημα ανακεφαλαίωσης 1: Συμπεριφορά του κόστους.....	207	Η μέθοδος του περιθωρίου συνεισφοράς	243
Πρόβλημα ανακεφαλαίωσης 2: Η μέθοδος του υψηλότερου και του χαμηλότερου επιπέδου δραστηριότητας.....	208	Ανάλυση στόχου κερδών	243
Γλωσσάριο	209	Η εξίσωση κόστους-όγκου παραγωγής-κέρδους	243
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5Α: ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ ΕΛΑΧΙΣΤΩΝ ΤΕΤΡΑΓΩΝΩΝ ΜΕ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ MICROSOFT® EXCEL.....	210	Η μέθοδος του περιθωρίου συνεισφοράς	244
Ερωτήσεις	213	Περιθώριο ασφαλείας	244
Ασκήσεις.....	214	ΚΟΣΤΟΣ, ΟΓΚΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ, ΚΕΡΔΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΜΙΑΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	246
Προβλήματα	218	Δομή κόστους και σταθερότητα κερδών	246
Περιπτώσεις	223	Λειτουργική μόχλευση.....	247
Κεφάλαιο έξι		ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	249
Σχέσεις κόστους-όγκου παραγωγής-κέρδους. Ανάλυση νεκρού σημείου ή σημείου ισορροπίας.....	229	Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΜΙΓΜΑΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	250
ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΟΣΤΟΥΣ-ΟΓΚΟΥ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ-ΚΕΡΔΟΥΣ.....	231	Ο ορισμός του μίγματος πωλήσεων.....	250
Περιθώριο συνεισφοράς.....	231	Μίγμα πωλήσεων και ανάλυση του σημείου ισορροπίας	250
Γραφική απεικόνιση των σχέσεων κόστους, όγκου παραγωγής, και κέρδους.....	234	ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ, ΤΟΥ ΟΓΚΟΥ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ, ΚΑΙ ΤΩΝ ΚΕΡΔΩΝ.....	252
Σχεδίαση του διαγράμματος κόστους-όγκου παραγωγής-κέρδους	234	Περίληψη.....	253
Δείκτης περιθωρίου συνεισφοράς.....	236	Πρόβλημα ανακεφαλαίωσης: Σχέσεις κόστους, όγκου παραγωγής, κερδών.....	253
Ορισμένες εφαρμογές των εννοιών κόστους, όγκου παραγωγής, και κέρδους.....	237	Γλωσσάριο.....	256
Μεταβολή στο σταθερό κόστος και στον όγκο των πωλήσεων..	238	Ερωτήσεις.....	257
		Ασκήσεις.....	258
		Προβλήματα	261
		Περιπτώσεις	272

Κεφάλαιο επτά

Κοστολόγηση μεταβλητού κόστους: ένα χρήσιμο εργαλείο για τα διευθυντικά στελέχη.....275

ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΛΗΡΟΥΣ ΑΠΟΡΡΟΦΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ 276

Κοστολόγηση πλήρους απορρόφησης...276

Κοστολόγηση μεταβλητού κόστους..... 277

Υπολογισμός του κόστους μονάδας (μοναδιαίου κόστους) 277

ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΠΛΗΡΟΥΣ ΑΠΟΡΡΟΦΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ 279

ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΕΡΔΟΥΣ ΣΕ ΠΑΡΑΤΕΤΑΜΕΝΗ ΧΡΟΝΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟ..... 282

Ο ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΟΛΩΝ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΣΤΑ ΚΑΘΑΡΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΚΕΡΔΗ 287

Κοστολόγηση μεταβλητού κόστους..... 287

Κοστολόγηση πλήρους απορρόφησης...287

ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΘΟΔΟΥ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ..... 291

Ο αντίκτυπος στην ανώτατη διοίκηση...291

Ανάλυση κόστους-όγκου παραγωγής- κέρδους και κοστολόγηση πλήρους απορρόφησης 292

Λήψη αποφάσεων 292

Εκθέσεις για χρήση εκτός εταιρείας και φορολογία 293

Τα πλεονεκτήματα της κοστολόγησης μεταβλητού κόστους και η μέθοδος της συνεισφοράς 293

Κοστολόγηση μεταβλητού κόστους και Θεωρία των Περιορισμών 294

Ο αντίκτυπος των μεθόδων παραγωγής «τη στιγμή που χρειάζεται» 295

Περίληψη.....295

Πρόβλημα ανακεφαλαίωσης:

Αντιδιαστολή κοστολόγησης μεταβλητού κόστους και κοστολόγησης πλήρους απορρόφησης.....296

Γλωσσάριο299

Ερωτήσεις..... 299

Ασκήσεις..... 300

Προβλήματα 304

Περιπτώσεις 311

Κεφάλαιο οκτώ

Κοστολόγηση με βάση τις επιχειρησιακές δραστηριότητες: ένα εργαλείο για τη λήψη αποφάσεων..... 315

ΠΩΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΤΑΙ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΣΤΗΝ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ 317

Έμμεσο κόστος μη παραγωγικών δραστηριοτήτων και κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες 317

Κόστος παραγωγής και κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες 317

Ενιαίος προκαθορισμένος συντελεστής καταλογισμού έμμεσου κόστους 317

Προκαθορισμένοι συντελεστές έμμεσου κόστους κατά τμήματα 318

Το κόστος της αδρανούς δυναμικότητας στην κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες..... 319

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ 319

Βήμα 1: Εντοπισμός και ορισμός δραστηριοτήτων και κέντρων κόστους δραστηριοτήτων 323

ΤΟ ΤΕΧΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ ΤΗΣ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ 325

Βήμα 2: Όπου είναι δυνατό, άμεση ανάγνωση και καταλογισμός του κόστους στις δραστηριότητες και στα αντικείμενα κόστους 325

Βήμα 3: Καταλογισμός του κόστους σε κέντρα κόστους δραστηριοτήτων . 326

Βήμα 4: Υπολογισμός των συντελεστών ενιαίας δραστηριότητας 329

Βήμα 5: Καταλογισμός του κόστους σε αντικείμενα κόστους 331

Βήμα 6: Κατάρτιση εκθέσεων 333

ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΜΕ ΤΗΝ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΜΕΘΟΔΟ ΚΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ 334

- Υπολογισμός περιθωρίων κέρδους
προϊόντος με το παραδοσιακό
σύστημα κοστολόγησης..... 334
- Διαφορές ανάμεσα στο παραδοσιακό
κόστος προϊόντος και στο κόστος
προϊόντος της ΚΒΔ..... 334

ΣΤΟΧΕΥΣΗ ΒΕΛΤΙΩΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ 337

ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΧΡΗΣΗ ΕΚΤΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ..... 339

- Περίληψη*.....339
- Πρόβλημα ανακεφαλαίωσης:*
Κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες.....340
- Γλωσσάριο*342

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 8Α: ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΚΒΔ 343

- Ερωτήσεις*354
- Ασκήσεις*.....354
- Προβλήματα*361
- Περιπτώσεις*369

Κεφάλαιο εννέα

Σχεδιασμός των κερδών 375

ΤΟ ΒΑΣΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ ... 376

- Προσωπικοί προϋπολογισμοί..... 376
- Η διαφορά ανάμεσα στο σχεδιασμό
και τον έλεγχο 377
- Τα πλεονεκτήματα της κατάρτισης
προϋπολογισμών 377
- Λογιστική με βάση το χώρο ευθύνης... 377
- Επιλογή της περιόδου στην οποία θα
αναφέρεται ο προϋπολογισμός 378
- Ο αυτοεπιβαλλόμενος
προϋπολογισμός..... 378
- Ανθρώπινοι παράγοντες
στη διαδικασία κατάρτισης
προϋπολογισμών 380
- Προϋπολογισμός μηδενικής βάσης..... 381
- Η επιτροπή προϋπολογισμού 382

- Ο συνολικός προϋπολογισμός:
Μια επισκόπηση 382
- Ο προϋπολογισμός πωλήσεων* 383
- Ο προϋπολογισμός μετρητών*..... 384
- Πρόβλεψη των πωλήσεων:
Ένα καίριο βήμα 384

ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ 384

- Ο προϋπολογισμός πωλήσεων 386
- Ο προϋπολογισμός παραγωγής 387
- Αγορές και απόθεμα εμπορευμάτων:
Εμπορική επιχείρηση 389
- Ο προϋπολογισμός άμεσων υλικών 389
- Ο προϋπολογισμός άμεσης εργασίας... 391
- Ο προϋπολογισμός έμμεσου κόστους
παραγωγής 392
- Ο προϋπολογισμός τελικού
αποθέματος έτοιμων προϊόντων .. 394
- Ο προϋπολογισμός δαπανών
πωλήσεων και διοίκησης 394
- Ο προϋπολογισμός μετρητών 396

ΤΑ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΖΟΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ 399

- Ο προϋπολογιζόμενος ισολογισμός 400

ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΠΤΥΧΕΣ ΤΩΝ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ 402

- Περίληψη*..... 403
- Πρόβλημα ανακεφαλαίωσης:*
Καταστάσεις του προϋπολογισμού 403
- Γλωσσάριο*..... 405
- Ερωτήσεις*..... 406
- Ασκήσεις*..... 407
- Προβλήματα* 410
- Περιπτώσεις* 416

Κεφάλαιο δέκα

Πρότυπο κόστος και πίνακας ισορροπημένης στοχοθέτησης 423

ΠΡΟΤΥΠΟ ΚΟΣΤΟΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΕΛΕΓΧΟ ΤΩΝ ΑΠΟΚΛΙΣΕΩΝ 425

- Ποιος χρησιμοποιεί το πρότυπο
κόστος;..... 426

ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ 427

Ιδανικά πρότυπα και πρακτικά πρότυπα.....	427	Ενδεχόμενα προβλήματα της χρήσης του πρότυπου κόστους.....	447
Καθορισμός προτύπων για τα άμεσα υλικά	428	ΠΙΝΑΚΑΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΤΗΣΗΣ	448
Καθορισμός των προτύπων της άμεσης εργασίας	430	Κοινά χαρακτηριστικά των πινάκων ισορροπημένης στοχοθέτησης	449
Καθορισμός προτύπων μεταβλητού έμμεσου κόστους παραγωγής	431	Η στρατηγική της εταιρείας και ο πίνακας ισορροπημένης στοχοθέτησης.....	452
Τα πρότυπα είναι το ίδιο πράγμα με τους προϋπολογισμούς;.....	431	Πλεονεκτήματα της έγκαιρης και σχηματικά παρουσιαζόμενης ανατροφοδότησης	454
ΕΝΑ ΓΕΝΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΚΛΙΣΗΣ	431	Ορισμένα μέτρα απόδοσης των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών	455
Αποκλίσεις τιμής και ποσότητας	432	<i>Απαιτούμενος χρόνος εκτέλεσης παραγγελίας.....</i>	455
ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ — ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΑΜΕΣΩΝ ΥΛΙΚΩΝ.....	433	<i>Χρόνος ολοκλήρωσης.....</i>	455
Απόκλιση τιμής υλικών: Εξέταση σε μεγαλύτερο βάθος	435	<i>Δείκτης αποδοτικότητας του κύκλου παραγωγής.....</i>	456
Απομόνωση των αποκλίσεων.....	436	<i>Τελικές παρατηρήσεις για τον πίνακα ισορροπημένης στηλοθέτησης..</i>	457
Ευθύνη για την απόκλιση.....	436	<i>Περίληψη.....</i>	458
Απόκλιση ποσότητας υλικών: Εξέταση σε μεγαλύτερο βάθος	437	<i>Πρόβλημα ανακεφαλαίωσης: Πρότυπο κόστος .</i>	459
ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ — ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΜΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	438	<i>Γλωσσάριο.....</i>	461
Απόκλιση τιμής εργασίας: Εξέταση σε μεγαλύτερο βάθος	439	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 10Α: ΕΓΓΡΑΦΕΣ ΓΕΝΙΚΟΥ ΚΑΘΟΛΙΚΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΑΠΟΚΛΙΣΕΩΝ	462
Απόκλιση αποδοτικότητας της εργασίας: Εξέταση σε μεγαλύτερο βάθος	439	<i>Ερωτήσεις.....</i>	464
ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ — ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΤΟΥ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟΥ ΕΜΜΕΣΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ..	440	<i>Ασκήσεις.....</i>	465
Αποκλίσεις έμμεσου κόστους παραγωγής: Εξέταση σε μεγαλύτερο βάθος	441	<i>Προβλήματα</i>	469
ΔΟΜΗ ΤΩΝ ΑΝΑΦΟΡΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	443	<i>Περίπτώσεις</i>	482
ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΚΛΙΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΕΛΕΓΧΟ ΤΩΝ ΑΠΟΚΛΙΣΕΩΝ	444	Κεφάλαιο έντεκα	
ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΧΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ	446	Ελαστικοί προϋπολογισμοί και ανάλυση έμμεσου κόστους.....	487
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ ΠΟΥ ΒΑΣΙΖΟΝΤΑΙ ΣΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΚΟΣΤΟΣ	446	ΕΛΑΣΤΙΚΟΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ	488
Πλεονεκτήματα του πρότυπου κόστους.....	446	Χαρακτηριστικά ενός ελαστικού προϋπολογισμού	488
		Μειονεκτήματα του στατικού προϋπολογισμού	489
		Πώς λειτουργεί ένας ελαστικός προϋπολογισμός.....	491
		Χρήση της έννοιας του ελαστικού προϋπολογισμού στην αξιολόγηση της απόδοσης	492

Το μέτρο της δραστηριότητας:	
Μια κρίσιμη επιλογή.....	494
ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΤΟΥ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟΥ	
ΕΜΜΕΣΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ: ΕΞΕΤΑΣΗ	
ΣΕ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΟ ΒΑΘΟΣ	495
Το πρόβλημα της επιλογής	
των πραγματικών ή	
των πρότυπων ωρών	495
Μόνο απόκλιση δαπάνης (τιμής)	495
<i>Ερμηνεία της απόκλισης</i>	
<i>της δαπάνης.....</i>	<i>497</i>
Αποκλίσεις τόσο της δαπάνης όσο	
και της αποδοτικότητας	497
<i>Ερμηνεία της απόκλισης</i>	
<i>της αποδοτικότητας</i>	<i>497</i>
<i>Έλεγχος της απόκλισης</i>	
<i>αποδοτικότητας</i>	<i>499</i>
Κοστολόγηση με βάση	
τις δραστηριότητες και	
ελαστικός προϋπολογισμός.....	499
ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΡΟΚΑΘΟΡΙΣΜΕΝΟΥ	
ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗ ΚΑΙ ΣΤΑΘΕΡΟΥ	
ΕΜΜΕΣΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ	499
Ελαστικοί προϋπολογισμοί και	
προκαθορισμένος συντελεστής	
έμμεσου κόστους	500
<i>Παρονομαστής προβλεπόμενης</i>	
<i>δραστηριότητας</i>	<i>500</i>
<i>Υπολογισμός του προκαθορισμένου</i>	
<i>συντελεστή έμμεσου κόστους ...</i>	<i>501</i>
Καταλογισμός έμμεσου κόστους	
σε σύστημα πρότυπου κόστους ...	502
Οι αποκλίσεις του σταθερού	
έμμεσου κόστους	503
Η απόκλιση του προϋπολογισμού:	
Εξέταση σε μεγαλύτερο βάθος	504
Η απόκλιση όγκου: Εξέταση	
σε μεγαλύτερο βάθος	504
Σχηματική ανάλυση των αποκλίσεων	
του σταθερού έμμεσου κόστους ..	505
Τι πρέπει να προσέξετε στην ανάλυση	
του σταθερού έμμεσου κόστους ..	506
Αποκλίσεις έμμεσου κόστους και	
αρνητική ή θετική διαφορά	
καταλογισμού.....	507
<i>Περίληψη.....</i>	<i>508</i>
<i>Πρόβλημα ανακεφαλαίωσης:</i>	
<i>Ανάλυση του έμμεσου κόστους</i>	<i>508</i>
<i>Γλωσσάριο</i>	<i>511</i>

<i>Ερωτήσεις.....</i>	<i>511</i>
<i>Ασκήσεις.....</i>	<i>512</i>
<i>Προβλήματα</i>	<i>518</i>
<i>Περιπτώσεις</i>	<i>529</i>

Κεφάλαιο δώδεκα

Κατάρτιση αναφορών κατά τμήματα και αποκέντρωση.....533

Η ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ ΣΤΟΥΣ	
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ	534
Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα	
της αποκέντρωσης	534
Αποκέντρωση και αναφορές	
κατά τμήματα.....	535
Κέντρα κόστους, κέρδους,	
και επενδύσεων.....	535
<i>Κέντρο κόστους</i>	<i>536</i>
<i>Κέντρο κέρδους</i>	<i>536</i>
<i>Κέντρο επενδύσεων</i>	<i>536</i>
Κέντρα ευθύνης	536

ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΚΑΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ	
ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ	537
Επίπεδα καταστάσεων κατά τμήματα ..	539
Πωλήσεις και περιθώριο συνεισφοράς	541
Ανιχνεύσιμο και κοινό σταθερό	
κόστος.....	541
<i>Προσδιορισμός του ανιχνεύσιμου</i>	
<i>σταθερού κόστους.....</i>	<i>542</i>
<i>Κοστολόγηση με βάση</i>	
<i>τις δραστηριότητες.....</i>	<i>542</i>
Το ανιχνεύσιμο κόστος μπορεί να	
γίνει κοινό κόστος.....	543
Περιθώριο τμήματος.....	545
Μια εταιρεία μπορεί να χωριστεί σε	
τμήματα με πολλούς τρόπους	547

ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΟ ΣΩΣΤΟ	
ΚΑΤΑΛΟΓΙΣΜΟ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ.....	547
Παράλειψη στοιχείων κόστους	547
Ακατάλληλες μέθοδοι επιμερισμού	
κόστους στα τμήματα	548
<i>Μη απευθείας ανίχνευση</i>	
<i>του κόστους</i>	<i>548</i>
<i>Ακατάλληλη βάση επιμερισμού</i>	<i>548</i>
Αυθαίρετος καταλογισμός του	
κοινού κόστους σε τμήματα.....	548

ΤΟ ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ	549
Ο τύπος της απόδοσης των επενδύσεων	550
Ορισμός του καθαρού λειτουργικού κέρδους και του λειτουργικού ενεργητικού.....	550
Εργοστάσιο και μηχανήματα: Καθαρή λογιστική αξία ή ακαθάριστο κόστος;	550
ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΠΟΣΟΣΤΟΥ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	551
<i>Περίπτωση 1η:</i>	
<i>Αύξηση των πωλήσεων.....</i>	<i>554</i>
<i>Περίπτωση 2η:</i>	
<i>Μείωση των δαπανών</i>	<i>554</i>
<i>Περίπτωση 3η:</i>	
<i>Μείωση του λειτουργικού ενεργητικού.....</i>	<i>554</i>
Αύξηση των πωλήσεων.....	554
Μείωση των δαπανών	555
Μείωση του λειτουργικού ενεργητικού.....	555
ROI και πίνακας ισορροπημένης στοχοθέτησης.....	555
Επικρίσεις σε βάρος του ROI.....	556
ΥΠΟΛΕΙΜΜΑΤΙΚΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ: ΕΝΑ ΑΛΛΟ ΜΕΤΡΟ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	557
Παρακίνηση και υπολειμματικό εισόδημα	558
Σύγκριση διευθύνσεων και υπολειμματικό εισόδημα.....	559
<i>Περίληψη.....</i>	<i>560</i>
<i>1^ο Πρόβλημα ανακεφαλαίωσης:</i>	
<i>Κατά τμήματα αναφορές.....</i>	<i>560</i>
<i>2ο Πρόβλημα ανακεφαλαίωσης: Απόδοση των επενδύσεων και υπολειμματικό εισόδημα....</i>	<i>562</i>
<i>Γλωσσάριο</i>	<i>563</i>
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 12Α: ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ	564
<i>3^ο Πρόβλημα ανακεφαλαίωσης:</i>	
<i>Ενδοεπιχειρησιακή τιμολόγηση</i>	<i>572</i>
<i>Ερωτήσεις</i>	<i>574</i>
<i>Ασκήσεις.....</i>	<i>575</i>
<i>Προβλήματα</i>	<i>582</i>
<i>Περιπτώσεις</i>	<i>597</i>

Κεφάλαιο δεκατρία

Σχετικό κόστος για τη λήψη αποφάσεων	601
ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΧΡΗΣΙΜΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	602
Εντοπισμός του σχετικού κόστους και οφέλους.....	602
Διαφορετικά στοιχεία κόστους για διαφορετικούς σκοπούς	603
Ένα παράδειγμα εντοπισμού σχετικού κόστους και οφέλους	604
Συμβιβάζοντας τη συνολική και τη διαφορική προσέγγιση	606
Γιατί απομονώνουμε το σχετικό κόστος;.....	608
ΠΡΟΣΘΗΚΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΓΗΣΗ ΓΡΑΜΜΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	
Η ΑΛΛΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ.....	609
Ένα παράδειγμα ανάλυσης κόστους	609
Μια συγκριτική μορφή.....	611
Προσοχή στο επιμερισμένο σταθερό κόστος.....	612
ΑΠΟΦΑΣΗ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ	
Η ΑΓΟΡΑΣ	613
Ένα παράδειγμα απόφασης κατασκευής ή αγοράς	614
Κόστος ευκαιρίας.....	615
ΕΙΔΙΚΕΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ	616
ΧΡΗΣΗ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	617
Συνεισφορά σε σχέση με έναν περιορισμένο πόρο.....	618
Διαχείριση των περιορισμών	619
Το πρόβλημα των πολλαπλών περιορισμών.....	621
ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΩΝ ΣΥΜΠΑΡΑΓΩΓΩΝ ΚΑΙ Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑΣ.....	621
Οι παγίδες του επιμερισμού	621
Αποφάσεις πώλησης ή περαιτέρω επεξεργασίας.....	622
ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΣΧΕΤΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ.....	624
<i>Περίληψη</i>	<i>624</i>
<i>Πρόβλημα ανακεφαλαίωσης: Σχετικό κόστος ...</i>	<i>625</i>

Γλωσσάριο	626
Ερωτήσεις	627
Ασκήσεις	628
Προβλήματα	634
Περιπτώσεις	646

Κεφάλαιο δεκατέσσερα

Αποφάσεις για τον προϋπολογισμό επενδύσεων	653
---	-----

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ	654
Τυπικές αποφάσεις προϋπολογισμού επενδύσεων	654
Η διαχρονική αξία του χρήματος	655

ΠΡΟΕΞΟΦΛΗΜΕΝΕΣ ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ — Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΚΑΘΑΡΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΑΞΙΑΣ	655
Ανάλυση της μεθόδου της καθαρής παρούσας αξίας	655
Έμφαση στις ταμειακές ροές	657
Τυπικές ταμειακές εκροές	657
Τυπικές ταμειακές εισροές	657
Ανάκτηση της αρχικής επένδυσης	658
Απλουστευτικές παραδοχές	659
Επιλογή του προεξοφλητικού επιτοκίου	660
Ένα εκτεταμένο παράδειγμα της μεθόδου της καθαρής παρούσας αξίας	660

ΠΡΟΕΞΟΦΛΗΜΕΝΕΣ ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ: Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	661
Εξήγηση της μεθόδου του εσωτερικού συντελεστή απόδοσης	661
Υπολειμματική αξία και άλλες ταμειακές ροές	662
Χρήση του εσωτερικού συντελεστή απόδοσης	663
Το κόστος κεφαλαίου ως μηχανισμός ανίχνευσης	663
Σύγκριση της μεθόδου της καθαρής παρούσας αξίας και της μεθόδου του εσωτερικού συντελεστή απόδοσης	664

ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΤΗΣ ΚΑΘΑΡΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΑΞΙΑΣ	665
Η μέθοδος του συνολικού κόστους	665
Η μέθοδος του αυξανόμενου εναλλακτικού κόστους	666
Αποφάσεις ελάχιστου κόστους	667
ΑΒΕΒΑΙΕΣ ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ	668
Ένα παράδειγμα	669
Πραγματικά προθεσμιακά συμβόλαια	670

ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ: Η ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	670
Η μέθοδος του εσωτερικού συντελεστή απόδοσης	671
Η μέθοδος της καθαρής παρούσας αξίας	671

ΑΛΛΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ	672
Η μέθοδος της επανείσπραξης	672
Αξιολόγηση της μεθόδου της επανείσπραξης	673
Ένα εκτεταμένο παράδειγμα επανείσπραξης	674
Επανείσπραξη και ανομοιόμορφες ταμειακές ροές	675
Η μέθοδος του απλού συντελεστή απόδοσης	676
Κριτική σε βάρος του απλού συντελεστή απόδοσης	677

ΕΚ ΤΩΝ ΥΣΤΕΡΩΝ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ...	677
Περίληψη	678
1ο Πρόβλημα ανακεφαλαίωσης: Βασικοί υπολογισμοί παρούσας αξίας	678
2ο πρόβλημα ανακεφαλαίωσης: Σύγκριση μεθόδων προϋπολογισμού επενδύσεων	680
Γλωσσάριο	681

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 14Α: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΑΞΙΑΣ	682
---	-----

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 14Β: ΠΛΗΘΩΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ	687
--	-----

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 14Γ: ΠΙΝΑΚΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΞΙΑΣ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΑΞΙΑΣ	689
---	-----

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 14Δ: ΟΙ ΦΟΡΟΙ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ ΣΤΙΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ	693
<i>Ερωτήσεις</i>	695
<i>Ασκήσεις</i>	696
<i>Προβλήματα</i>	702
<i>Περιπτώσεις</i>	712

Κεφάλαιο δεκαπέντε

Κοστολόγηση σε τμήματα υπηρεσιών: προσέγγιση με βάση τις δραστηριότητες	715
---	-----

ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΜΕ ΤΗ ΒΟΗΘΕΙΑ ΤΗΣ ΑΜΕΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΜΜΕΣΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ	716
Επιλογή των βάσεων επιμερισμού	716
Διατμηματικές υπηρεσίες	717
<i>Η άμεση μέθοδος</i>	718
<i>Έμμεση κλιμακωτή μέθοδος</i>	719
<i>Η έμμεση αμοιβαία μέθοδος</i>	720
<i>Τμήματα που παράγουν έσοδα</i>	721
ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	721
Μεταβλητό κόστος	721
Σταθερό κόστος	721
Πρέπει να επιμερίζεται το πραγματικό ή το προϋπολογιζόμενο κόστος; ..	722
Σύνοψη των κατευθυντήριων γραμμών για τον επιμερισμό του κόστους ..	723
Εφαρμογή των κατευθυντήριων γραμμών του επιμερισμού	723
<i>Βασικές τεχνικές επιμερισμού</i>	724
ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΤΟΥ ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΥ ΣΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΤΜΗΜΑΤΑ	725
ΕΝΑ ΕΚΤΕΤΑΜΕΝΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ...	727
ΣΗΜΕΙΑ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΡΟΣΕΧΤΟΥΝ ΚΑΤΑ ΤΟΝ ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	728
Παγίδες κατά τον επιμερισμό του σταθερού κόστους	728
Προσοχή όταν χρησιμοποιείτε ως βάση επιμερισμού τη χρηματική αξία των πωλήσεων	730
<i>Περίληψη</i>	732

<i>Πρόβλημα ανακεφαλαίωσης:</i> <i>Η άμεση και η κλιμακωτή μέθοδος</i>	732
<i>Γλωσσάριο</i>	734
<i>Ερωτήσεις</i>	734
<i>Ασκήσεις</i>	734
<i>Προβλήματα</i>	738
<i>Περιπτώσεις</i>	744

Κεφάλαιο δεκαέξι

Αξιολόγηση της πορείας μιας εταιρείας με βάση την κατάσταση ταμειακών ροών	749
--	-----

Η ΒΑΣΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ ...	750
Ορισμός των μετρητών	751
Πώς καταρτίζεται η κατάσταση των ταμειακών ροών με τη βοήθεια των μεταβολών στους μη ταμειακούς λογαριασμούς του ισολογισμού	751

ΕΝΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΑΠΛΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ ...	753
Πώς καταρτίζεται μια απλή κατάσταση ταμειακών ροών	753
Η ανάγκη για μια λεπτομερέστερη κατάσταση ταμειακών ροών	756

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΥΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ ...	756
Λειτουργικές δραστηριότητες	757
Επενδυτικές δραστηριότητες	757
Χρηματοοικονομικές δραστηριότητες ..	757

ΑΛΛΑ ΘΕΜΑΤΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ	757
Ταμειακές ροές: Ακαθάριστες ή καθαρές;	758
Λειτουργικές δραστηριότητες: Άμεση ή έμμεση μέθοδος;	758
Άμεσες εμπορικές συναλλαγές	759

ΕΝΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΠΛΗΡΟΥΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ ...	759
Οκτώ βασικά βήματα για την κατάρτιση της κατάστασης ταμειακών ροών ...	762
Δημιουργία του φύλλου εργασίας (Βήματα 1-4)	762

Προσαρμογές για να εμφανίζονται ακαθάριστα αντί για καθαρά ποσά (5ο βήμα)	764
Χαρακτηρισμός εγγραφών ως λειτουργικών, επενδυτικών, ή χρηματοοικονομικών δραστηριοτήτων (6ο βήμα)	765
Η ολοκληρωμένη κατάσταση ταμειακών ροών (7ο και 8ο βήμα)	766
Ερμηνεία της κατάστασης ταμειακών ροών	767
Απόσβεση, σταδιακή ανάλωση, απαξίωση	768
<i>Περίληψη</i>	769
<i>Πρόβλημα ανακεφαλαίωσης</i>	769
<i>Γλωσσάριο</i>	772
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 16Α:	
Η ΑΜΕΣΗ ΜΕΘΟΔΟΣ	
ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΚΑΘΑΡΩΝ	
ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ	
ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ	773
<i>Ερωτήσεις</i>	775
<i>Ασκήσεις</i>	776
<i>Προβλήματα</i>	780

Κεφάλαιο δεκάεπτά

Ανάλυση χρηματοοικονομικών καταστάσεων	791
ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ	
ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	
ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	
Σύγκριση χρηματοοικονομικών δεδομένων	792
Η ανάγκη να κοιτάμε και πέρα από τους δείκτες	793
ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ	
ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΟΙΝΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ..793	
Χρηματικές και ποσοστιαίες μεταβολές στις καταστάσεις	793
<i>Οριζόντια ανάλυση</i>	794
<i>Ποσοστά διαχρονικής τάσης</i>	794
Καταστάσεις κοινού μεγέθους	796
<i>Ο ισολογισμός</i>	797
<i>Τα αποτελέσματα χρήσης</i>	797

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ:	
Ο ΚΟΙΝΟΣ ΜΕΤΟΧΟΣ	799
Κέρδη ανά μετοχή	800
Δείκτης τιμής προς κέρδη	800
Δείκτης καταβαλλομένων μερισμάτων και δείκτης απόδοσης ανά μετοχή	801
<i>Ο δείκτης καταβαλλομένων μερισμάτων</i>	801
<i>Ο δείκτης απόδοσης ανά μετοχή</i>	801
Απόδοση επί του συνολικού ενεργητικού	802
Απόδοση επί της κοινής καθαρής θέσης	803
Χρηματοοικονομική μόχλευση	803
<i>Ο αντίκτυπος του φόρου εισοδήματος</i>	804
<i>Το επιθυμητό της μόχλευσης</i>	804
Λογιστική αξία ανά μετοχή	805

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ:	
Ο ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΟΣ	
ΠΙΣΤΩΤΗΣ	806
Κεφάλαιο κίνησης	806
Ο δείκτης βραχυπρόθεσμης ρευστότητας	806
Δείκτης άμεσης ρευστότητας	807
Κυκλοφοριακή ταχύτητα εισπρακτέων λογαριασμών	808
Η κυκλοφοριακή ταχύτητα των αποθεμάτων	809

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ:	
Ο ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΣ	
ΠΙΣΤΩΤΗΣ	810
Ο δείκτης κάλυψης χρηματοοικονομικών δαπανών	810
Η σχέση ξένων προς ίδια κεφάλαια	811
ΣΥΝΟΨΗ ΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ	811
<i>Περίληψη</i>	813
<i>Πρόβλημα ανακεφαλαίωσης:</i>	
<i>Επιλεγμένοι δείκτες και χρηματοοικονομική μόχλευση</i>	813
<i>Γλωσσάριο</i>	816
<i>Ερωτήσεις</i>	816
<i>Ασκήσεις</i>	817
<i>Προβλήματα</i>	821

Παράρτημα Άλφα

Τιμολόγηση προϊόντων και υπηρεσιών 835

ΕΙΣΑΓΩΓΗ 836

Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ

ΟΙΚΟΝΟΜΟΛΟΓΩΝ ΣΤΗΝ

ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ 836

Ελαστικότητα της ζήτησης 837

Η τιμή που μεγιστοποιεί τα κέρδη 838

Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΠΛΗΡΟΥΣ ΑΠΟΡΡΟΦΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ

ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΠΡΟΣΑΥΞΗΣΗ

ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ 840

Καθορισμός μιας τιμής πώλησης-στόχου
χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της
κοστολόγησης πλήρους
απορρόφησης 840

Καθορισμός του ποσοστού
προσαύξησης 841

Προβλήματα στη μέθοδο της
κοστολόγησης πλήρους
απορρόφησης 843

ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ

ΠΡΟΚΑΘΟΡΙΣΜΕΝΟ ΣΤΟΧΟ 844

Λόγοι για τους οποίους χρησιμοποιείται
η κοστολόγηση με βάση
προκαθορισμένο στόχο 844

Ένα παράδειγμα κοστολόγησης
με βάση προκαθορισμένο στόχο.. 845

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ:

ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΧΡΟΝΟ

ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΞΙΑ ΤΩΝ

ΥΛΙΚΩΝ 845

Η συνιστώσα του χρόνου 845

Η συνιστώσα των υλικών 846

Ένα παράδειγμα τιμολόγησης με
βάση το χρόνο εργασίας και
την αξία των υλικών 846

Περίληψη 848

Γλωσσάριο 848

Ερωτήσεις 849

Ασκήσεις 849

Προβλήματα 850

Τι κάνει αυτό το βιβλίο τόσο πανίσχυρο ως εκπαιδευτικό εργαλείο;

Η Διοικητική Λογιστική είναι ένα βιβλίο που αξιοποιεί πολλές παιδαγωγικές τεχνικές που έχουν σχεδιαστεί για να κάνουν τη μελέτη παραγωγική και απλή. Στις σελίδες που ακολουθούν, θα γνωρίσετε τα αποτελεσματικά, υποβοηθητικά παιδαγωγικά χαρακτηριστικά που έχουν αναδείξει το βιβλίο που κρατάτε στα χέρια σας στο αγαπημένο των καθηγητών και των φοιτητών.

Υπηρεσίες

Η παρούσα έκδοση χρησιμοποιεί ένα ειδικό εικονίδιο για να υποδεικνύει θέματα που αφορούν τον τομέα των υπηρεσιών, που είναι ένας διαρκώς αυξανόμενος κλάδος του σημερινού επιχειρηματικού περιβάλλοντος.



Αλλά και οι επενδυτές που σφύρησαν εκατομμύρια στις νεοεμφανιζόμενες διαδικτυακές εταιρείες για να τα δουν να εξανθίζονται, θα έκαναν καλά να λάμβαναν υπόψη τα εργαλεία που εξετάζονται στα κεφάλαια περί ταμειακών ροών (Κεφάλαιο 16) και σχετικά με την ανάλυση χρηματοοικονομικών καταστάσεων (Κεφάλαιο 17).

Τη στιγμή που γράφονται αυτές οι γραμμές, δεν είναι ακόμη σαφές αν θα αναδειχθεί ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό μοντέλο για τις εταιρείες που βασίζονται στο Διαδίκτυο. Πιστεύεται γενικά ότι η Amazon.com και η eBay έχουν τις καλύτερες πιθανότητες να οικοδομήσουν βιώσιμες επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου, αλλά ακόμα και η Amazon.com έχει τους αρνητές της, που πιστεύουν ότι αποκλείεται να παρουσιάσει ποτέ θετική ταμειακή ροή. Αν πράγματι αναδειχθεί ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό μοντέλο ηλεκτρονικού εμπορίου, θα βασίζεται στην προσέλκυση αρκετών κερδοφόρων πελατών ώστε να καλύπτονται τα πάγια έξοδα της εταιρείας, όπως εξετάζεται στο Κεφάλαιο 6.

Κοστολόγηση με βάση τη δραστηριότητα

Το κεφάλαιο για την κοστολόγηση με βάση τη δραστηριότητα έχει ξαναγραφεί από την αρχή, ώστε να γίνει ακόμη πιο κατανοητό. Τα πιο περίπλοκα θέματα μεταφέρθηκαν σε ένα παράρτημα, έτσι ώστε να μπορούν αν συμπεριλαμβάνονται ή όχι στη διδακτέα ύλη, ανάλογα με την εκτίμηση του καθηγητή.

«Η διοικητική λογιστική στην πράξη»

Πρόκειται για τα διάσημα «ένθετα» του βιβλίου, όπου παρουσιάζουμε μικτές επιχειρησιακές μονάδες να συνεργάζονται για να αντιμετωπίσουν προβλήματα κάτω από πραγματικές συνθήκες, με προϊόντα και υπηρεσίες που είναι γνωστά στους φοιτητές από τη δική τους καθημερινότητα. Οι φοιτητές βλέπουν, βήμα προς βήμα, πώς υλοποιούνται οι διάφορες λογιστικές αρχές στους φορείς και πώς αξιοποιούνται για την επίλυση καθημερινών επιχειρηματικών προβλημάτων. Αρχικά παρουσιάζουμε το πρόβλημα μέσω ενός διαλόγου. Στη συνέχεια, ο φοιτητής παρακολουθεί τη σταδιακή του εξέλιξη. Τέλος, στο τελευταίο ένθετο κάθε περίπτωσης, παρουσιάζουμε τη γενική σύνοψη.

Η διοικητική λογιστική στην πράξη:

Το θέμα

YOST

Η Yost Precision Machining είναι μια μικρή εταιρεία στο Μίσιγκαν που ειδικεύεται στην κατασκευή μεταλλικών εξαρτημάτων ακριβείας που χρησιμοποιούνται σε πολλές εφαρμογές, από οχήματα εξερεύνησης του βυθού μέχρι διατάξεις ενεργοποίησης των αερόσακων στα αυτοκίνητα. Κάθε πρωί στις 8 συγκεντρώνονται στην αίθουσα συνεδριάσεων τα κορυφαία στελέχη της εταιρείας για να καταστρώσουν τα σχέδια της ημέρας. Στη σύσκεψη μετέχουν ο Τζην Γιάσι, πρόεδρος της εταιρείας, ο Ντέβιντ Τσουνγκς, διευθυντής μάρκετινγκ, η Ντέμπι Τέρνερ, διευθύντρια παραγωγής, και ο Μάρκος Γουάιτ, διευθυντής οικονομικών της εταιρείας. Ο πρόεδρος άνοιξε τη συνεδρίαση:

Τζην: Το πρόγραμμα παραγωγής λέει ότι σήμερα θα ξεκανήσουμε την εργασία 2B47. Αλήθεια, Ντέβιντ, δεν πρόκειται για την κατασκευή εκείνων των πειραματικών συνδέσμων,

Τι κάνει αυτό το βιβλίο τόσο πανίσχυρο ως εκπαιδευτικό εργαλείο;

Το υλικό στο τέλος του κεφαλαίου

Η Διοικητική Λογιστική έχει γίνει διάσημη επειδή περιέχει στο τέλος των κεφαλαίων της το καλύτερα οργανωμένο υλικό από κάθε άλλο παρεμφερές βιβλίο. Η διδακτική ύλη ανταποκρίνεται σε όλες τις ακαδημαϊκές προδιαγραφές και λειτουργεί εξαιρετικά ως αφετηρία για συζητήσεις στην τάξη και για ομαδικές εργασίες. Ανάμεσα στα εύχρηστα χαρακτηριστικά υπάρχουν:

Γραπτές εργασίες που ενθαρρύνουν τους φοιτητές να εξασκήσουν την κριτική τους σκέψη

Τα φύλλα εργασίας είναι ένα από τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται ολοένα και πιο συχνά από τους διοικητικούς λογιστές — για να βοηθήσουμε, λοιπόν, τους φοιτητές να εξοικειωθούν με την απεικόνιση των προϋπολογισμών σε φύλλα εργασίας, παρουσιάζουμε όλες τις εικόνες που έχουν σχέση με προϋπολογισμούς όπως θα εμφανίζονται στην οθόνη του Microsoft Excel®.

Κεφάλαιο 5: Συμπεριφορά του κόστους ανάλογα και χρήση

$$Y = a + bX$$

Όπου εξηγήσαμε στο κυρίως μέρος του κεφαλαίου, η παλινδρόμηση ελαχίστων τετραγώνων επιλέγει τις τιμές εκείνες του a και της κλίσης b που ελαχιστοποιούν το άθροισμα των τετραγώνων των σφαλμάτων. Οι παρακάτω τύποι, που πήραμε από συγγράμματα στατιστικής και μαθηματικού λογισμού, επιτυγχάνουν αυτόν το στόχο:

$$b = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$
$$a = \frac{(\sum Y) - b(\sum X)}{n}$$

όπου:

- X = το επίπεδο της δραστηριότητας (ανεξάρτητη μεταβλητή)
- Y = το συνολικό μικτό κόστος (εξαρτημένη μεταβλητή)
- a = το συνολικό σταθερό κόστος (η κατακόρυφη απόσταση)
- b = το μεταβλητό κόστος ανά μονάδα δραστηριότητας (η κλίση της γραμμής)
- n = ο αριθμός των παρατηρήσεων
- Σ = Το άθροισμα για τις n παρατηρήσεις

Εικόνα 5A-1 Φύλλο εργασίας της παλινδρόμησης ελαχίστων τετραγώνων για το νοσοκομείο Brentline

Μήνας	Δραστηριότητα	Κόστος
1	5.600	7.900
2	7.100	8.500
3	5.000	7.400
4	6.500	8.200
5	7.300	9.100
6	8.000	9.800
7	6.200	7.800
8		
9		
10		
11		

Η εκτέλεση των υπολογισμών τους οποίους απαιτούν οι τύποι είναι επεξεργασία επόπηση εργασία. Ωστόσο, υπάρχουν άθροισμα πακέτα λογισμικού που εκτελούν τους υπολογισμούς αυτόματα. Μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν προγράμματα λογιστικού φύλλου, όπως το Microsoft® Excel, για την εκτέλεση παλινδρόμησης ελαχίστων τετραγώνων, αν και στην περίπτωση αυτή χρειάζεσαι άλλη περισσότερη δουλειά απ' ό,τι με ειδικευμένα στατιστικά πακέτα λογισμικού.

Σχέσεις κόστους-όγκου παραγωγής-κέρδους Ανάλυση νεκρού σημείου ή σημείου ισορροπίας

ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Αφού ολοκληρώσετε τη μελέτη του Κεφαλαίου 6, θα πρέπει να είστε σε θέση:

1. Να εξηγήτε πώς οι μεταβολές στη δραστηριότητα επηρεάζουν το περιθώριο συνεισφοράς και το καθαρό κέρδος
2. Να κατασκευάζετε και να ερμηνεύετε ένα διάγραμμα κόστους-όγκου παραγωγής-κέρδους
3. Να χρησιμοποιείτε το δείκτη περιθωρίου συνεισφοράς για να υπολογίζετε τις μεταβολές στο περιθώριο συνεισφοράς και στο καθαρό κέρδος που είναι απόρροια των μεταβολών στον όγκο των πωλήσεων
4. Να δείχνετε τις επιπτώσεις των μεταβολών του μεταβλητού κόστους, του σταθερού κόστους, της τιμής πώλησης, και του όγκου παραγωγής στο περιθώριο συνεισφοράς
5. Να υπολογίζετε το σημείο ισορροπίας
6. Να υπολογίζετε το επίπεδο δραστηριότητας που χρειάζεται για να επιτύχετε έναν επιθυμητό στόχο κερδών
7. Να υπολογίζετε το περιθώριο ασφαλείας και να εξηγήτε τη σπουδαιότητά του
8. Να υπολογίζετε το βαθμό της λειτουργικής μόχλευσης σε ένα δεδομένο επίπεδο πωλήσεων και να εξηγήτε πώς ο βαθμός της λειτουργικής μόχλευσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την πρόβλεψη των μεταβολών του καθαρού κέρδους
9. Να υπολογίζετε το σημείο ισορροπίας για μια εταιρεία με πολλά προϊόντα και να εξηγήτε τις επιπτώσεις των μεταβολών του μίγματος πωλήσεων στο περιθώριο συνεισφοράς και στο σημείο ισορροπίας

Η ανάλυση κόστους-όγκου παραγωγής-κέρδους (cost-volume-profit, CVP analysis) είναι ένα από τα πιο ισχυρά εργαλεία που έχουν στη διάθεσή τους τα στελέχη. Η ανάλυση αυτή τους βοηθάει να κατανοούν τη σχέση ανάμεσα στο κόστος, στον όγκο παραγωγής, και στα κέρδη ενός οργανισμού εστιάζοντας την προσοχή τους στις αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στα πέντε παρακάτω στοιχεία:

1. Τιμές των προϊόντων
2. Όγκος ή επίπεδο δραστηριότητας
3. Μεταβλητό μοναδιαίο κόστος
4. Συνολικό σταθερό κόστος
5. Μίγμα πωλουμένων προϊόντων

Επειδή η ανάλυση κόστους-όγκου παραγωγής-κέρδους βοηθάει τα στελέχη να κατανοούν τη σχέση ανάμεσα στο κόστος, στον όγκο παραγωγής, και στα κέρδη, είναι ένα ζωτικής σημασίας εργαλείο σε πολλές επιχειρηματικές αποφάσεις. Για παράδειγμα, οι αποφάσεις αυτές αφορούν μεταξύ άλλων τι προϊόντα να παραχθούν ή να πωληθούν, ποια πολιτική τιμολόγησης να ακολουθηθεί, ποια στρατηγική μάρκετινγκ να εφαρμοστεί, και τι είδους παραγωγικές εγκαταστάσεις να αποκτηθούν. Για να διευκολυνθούμε να καταλάβουμε το ρόλο της ανάλυσης κόστους-όγκου παραγωγής-κέρδους στις επιχειρηματικές αποφάσεις, ας δούμε την περίπτωση της Acoustic Concepts, Inc., μιας εταιρείας που ιδρύθηκε από τον Πρεμ Ναραγιάν.

Η διοικητική λογιστική στην πράξη:

το θέμα



Ο Πρεμ Ναραγιάν ήταν τελειόφοιτος μηχανολόγος όταν ίδρυσε την Acoustic Concepts με σκοπό να προωθήσει στην αγορά ένα επαναστατικό είδος ηχείων που είχε σχεδιάσει ο ίδιος για στερεοφωνικά συγκροτήματα αυτοκινήτου. Τα ηχεία αυτά, που τα ονόμασε Sonic Blaster, χρησιμοποιούν ένα τσιπ προηγμένης τεχνολογίας που ενισχύει εντυπωσιακά την ένταση. Ο Ναραγιάν υπέγραψε συμβόλαιο με μια εταιρεία ηλεκτρονικών στην Ταϊβάν, που θα αναλάμβανε την κατασκευή των ηχείων. Με κεφάλαιο κίνησης που πήρε από την οικογένειά του, ο Πρεμ έδωσε παραγγελία στον κατασκευαστή, ενώ παράλληλα δημοσίευσε διαφημίσεις σε περιοδικά του χώρου του αυτοκινήτου.

Τα ηχεία Sonic Blaster σημείωσαν σχεδόν ακαριαία επιτυχία και οι πωλήσεις τους έφτασαν σε τέτοιο σημείο που ο Ναραγιάν μετακόμισε τα γραφεία της εταιρείας από το διαμέρισμα στο οποίο έμενε, σε ένα ενοικιαζόμενο χώρο σε μια κοντινή βιομηχανική περιοχή. Επίσης προσέλαβε μια υπάλληλο υποδοχής, ένα λογιστή, ένα στέλεχος πωλήσεων, και ένα ολιγομελές επιτελείο πωλητών που θα αναλάμβαναν να πωλούν τα ηχεία του στα καταστήματα λιανικής. Ο λογιστής, ο Μπομπ Λουκίνι, είχε στο παρελθόν εργαστεί σε πολλές μικρές εταιρείες όπου είχε παίξει ρόλο συμβούλου επιχειρήσεων, αλλά και λογιστή. Λίγες μέρες μετά την πρόσληψή του έγινε η παρακάτω συζήτηση ανάμεσα στον Μπομπ και τον Πρεμ:

Πρεμ: Μπομπ, έχω πολλές ερωτήσεις για τα οικονομικά της εταιρείας και ελπίζω να με βοηθήσεις να βρω τις απαντήσεις.

Μπομπ: Είμαστε σε πολύ καλή κατάσταση. Το δάνειο που πήρες από την οικογένειά σου θα το αποπληρώσουμε μέσα σε μερικούς μήνες.

Πρεμ: Το ξέρω. Όμως ανησυχώ για τους κινδύνους που ανέλαβα με την επέκταση των δραστηριοτήτων μου. Τι θα συμβεί αν κάποιος ανταγωνιστής μπει στην αγορά και μειωθούν οι πωλήσεις μας; Πόσο θα μπορούσαν να μειωθούν οι πωλήσεις μας χωρίς να γίνει η εταιρεία ζημιογόνα; Κάτι άλλο που με απασχολεί είναι το πόσο πρέπει να αυξηθούν οι πωλήσεις μας για να δικαιολογηθεί η μεγάλη εκστρατεία προώθησης για την οποία με πιέζουν από το τμήμα πωλήσεων.

Μπομπ: Το τμήμα μάρκετινγκ θέλει πάντα περισσότερα χρήματα για διαφημίσεις.

Πρεμ: Επίσης με πιέζουν συνεχώς να μειώσουμε την τιμή πώλησης των ηχείων. Συμφωνώ μαζί τους ότι μια χαμηλότερη τιμή θα αυξήσει τον όγκο των πωλήσεών μας, αλλά δεν είμαι σίγουρος ότι η αύξηση των πωλήσεων θα αντισταθμίσει τη μείωση των εσόδων λόγω της χαμηλότερης τιμής.

Μπομπ: Θα έλεγε κανείς ότι τα ερωτήματα αυτά συνδέονται με κάποιο τρόπο με τις σχέσεις που υπάρχουν ανάμεσα στις τιμές πώλησης, το κόστος μας, και τον όγκο των πωλήσεών μας. Δεν είναι δύσκολο να βρούμε κάποιες απαντήσεις. Όμως θα χρειαστώ μια-δυο μέρες για να συγκεντρώσω μερικά στοιχεία.

Πρεμ: Αν είναι έτσι, ας ορίσουμε από τώρα μια συνάντηση μετά από τρεις μέρες. Τι λες για την Πέμπτη;

Μπομπ: Σύμφωνοι. Θα σου δώσω μερικές προκαταρκτικές απαντήσεις καθώς και ένα μοντέλο που θα μπορείς να χρησιμοποιείς για να δίνειςμόνος σου απαντήσεις σε παρόμοια ερωτήματα στο μέλλον.

Πρεμ: Ωραία. Περιμένω με ανυπομονησία να ακούσω τι θα μου πεις.

Τα βασικά στοιχεία της ανάλυσης κόστους-όγκου παραγωγής-κέρδους

Η προετοιμασία του Μπομπ Λουκίνι για τη συνάντηση της Πέμπτης αρχίζει από εκεί που σταμάτησε η μελέτη μας για τη συμπεριφορά του κόστους στο προηγούμενο Κεφάλαιο 5: από την κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης με βάση το πλαίσιο συνεισφοράς. Η κατάσταση αυτή δίνει έμφαση στη συμπεριφορά του κόστους και συνεπώς είναι εξαιρετικά χρήσιμη για ένα στέλεχος που θέλει να κρίνει την επίπτωση που έχουν στα κέρδη οι μεταβολές στην τιμή πώλησης, στο κόστος, ή στον όγκο παραγωγής. Ο Μπομπ θα στηρίξει την ανάλυσή του στην παρακάτω κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης που κατάρτισε τον προηγούμενο μήνα:

Acoustic Concepts Ltd		
Αποτελέσματα χρήσης με βάση το πλαίσιο συνεισφοράς		
για το μήνα Ιούνιο		
	Σύνολο	Ανά μονάδα
Πωλήσεις (400 ηχεία).....	\$ 100.000	\$ 250
Μείον μεταβλητές δαπάνες.....	<u>60.000</u>	<u>150</u>
Περιθώριο συνεισφοράς.....	40.000	<u>\$ 100</u>
Μείον σταθερές δαπάνες.....	<u>35.000</u>	
Καθαρό κέρδος.....	<u>\$ 5.000</u>	

Παρατηρήστε ότι οι πωλήσεις, οι μεταβλητές δαπάνες, και το περιθώριο συνεισφοράς παρουσιάζονται και σε μοναδιαία βάση και ως σύνολο. Οι μοναδιαίες τιμές είναι πολύ χρήσιμες για την εργασία που θα κάνουμε στις επόμενες σελίδες. Επίσης λάβετε υπόψη σας ότι αυτή η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης συντάχθηκε για εσωτερική χρήση από τα διευθυντικά στελέχη και υπό κανονικές συνθήκες δεν διατίθεται σε πρόσωπα εκτός εταιρείας.

Περιθώριο συνεισφοράς



ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ 1

Να είστε σε θέση να εξηγήτε πώς οι μεταβολές στη δραστηριότητα επηρεάζουν το περιθώριο συνεισφοράς και το καθαρό κέρδος

Το περιθώριο συνεισφοράς είναι το ποσό που απομένει από τα έσοδα των πωλήσεων αφού αφαιρεθούν οι μεταβλητές δαπάνες. Συνεπώς, είναι το ποσό που μένει διαθέσιμο για να καλυφθούν οι

σταθερές δαπάνες και στη συνέχεια να εξασφαλιστούν τα κέρδη για την περίοδο. Παρατηρήστε την αλληλουχία εδώ: το περιθώριο συνεισφοράς χρησιμοποιείται *πρώτα* για την κάλυψη των σταθερών δαπανών και, στη συνέχεια, ό,τι απομένει κατευθύνεται προς τα κέρδη. Αν το περιθώριο συνεισφοράς δεν επαρκεί για να καλύψει τις σταθερές δαπάνες, τότε η περίοδος παρουσιάζει ζημία. Για να το εξηγήσουμε αυτό με ένα ακραίο παράδειγμα, υποθέστε ότι μέχρι τα μέσα ενός συγκεκριμένου μήνα η Acoustic Concepts κατάφερε να πωλήσει ένα μόνο ηχείο. Αν η εταιρεία δεν πωλήσει άλλα ηχεία μέσα στο μήνα, η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης της θα είναι:

	Σύνολο	Ανά μονάδα
Πωλήσεις (1 ηχείο)	\$ 250	\$ 250
Μείον μεταβλητές δαπάνες	<u>150</u>	<u>150</u>
Περιθώριο συνεισφοράς	100	<u>\$ 100</u>
Μείον σταθερές δαπάνες	35.000	
Καθαρή ζημία.....	<u>\$ (34.900)</u>	

Για κάθε επιπλέον ηχείο που η εταιρεία καταφέρνει να πωλήσει στη διάρκεια του μήνα, γίνονται διαθέσιμα επιπλέον \$100 περιθωρίου συνεισφοράς για να τη βοηθήσουν να καλύψει τις σταθερές δαπάνες. Αν πωληθεί, για παράδειγμα, ένα δεύτερο ηχείο, τότε το συνολικό περιθώριο συνεισφοράς θα αυξηθεί κατά \$100 (και θα γίνει συνολικά \$200) και η ζημία της εταιρείας θα μειωθεί κατά \$100, δηλαδή θα γίνει \$34.800:

	Σύνολο	Ανά μονάδα
Πωλήσεις (2 ηχεία).....	\$ 500	\$ 250
Μείον μεταβλητές δαπάνες	<u>300</u>	<u>150</u>
Περιθώριο συνεισφοράς.....	200	<u>\$ 100</u>
Μείον σταθερές δαπάνες	<u>35.000</u>	
Καθαρή ζημία	<u>\$ (34.800)</u>	

Αν η εταιρεία μπορέσει να πωλήσει επαρκή αριθμό ηχείων για να προκύψει περιθώριο συνεισφοράς \$35.000, τότε όλο το σταθερό κόστος θα καλυφθεί και η εταιρεία θα έχει καταφέρει τουλάχιστον να *φτάσει σε ισορροπία* γι' αυτό το μήνα, δηλαδή να μην έχει ούτε κέρδος ούτε ζημία, αλλά απλώς να καλύπτει όλο το κόστος της. Για να επιτύχει το σημείο ισορροπίας η εταιρεία θα χρειαστεί να πωλήσει 350 ηχεία μέσα σε ένα μήνα, αφού κάθε ηχείο που πωλεί αποφέρει περιθώριο συνεισφοράς \$100:

	Σύνολο	Ανά μονάδα
Πωλήσεις (350 ηχεία).....	\$ 87.500	\$ 250
Μείον μεταβλητές δαπάνες	<u>52.500</u>	<u>150</u>
Περιθώριο συνεισφοράς.....	35.000	<u>\$ 100</u>
Μείον σταθερές δαπάνες	<u>35.000</u>	
Καθαρό κέρδος	<u>\$ 0</u>	

Με τον υπολογισμό του σημείου ισορροπίας θα ασχοληθούμε εκτενέστερα σε παρακάτω ενότητα αυτού του κεφαλαίου. Προς το παρόν πάντως, σημειώστε ότι **σημείο ισορροπίας** (break-even point) είναι εκείνο το ύψος πωλήσεων στο οποίο τα κέρδη είναι ίσα με το μηδέν.

Από τη στιγμή που θα επιτευχθεί το σημείο ισορροπίας, τα κέρδη θα αυξάνονται κατά το μοναδιαίο περιθώριο συνεισφοράς για κάθε επιπλέον μονάδα προϊόντος που θα πωλείται. Αν, για παράδειγμα, πωληθούν σε ένα μήνα 351 ηχεία, τότε μπορούμε να περιμένουμε ότι τα κέρδη για το μήνα θα είναι \$100 αφού η εταιρεία θα έχει πωλήσει ένα επιπλέον ηχείο από τον αριθμό που χρειάζονται για να επιτευχθεί το σημείο ισορροπίας:

	Σύνολο	Ανά μονάδα
Πωλήσεις (351 ηχεία)	\$ 87.750	\$ 250
Μείον μεταβλητές δαπάνες.....	<u>52.650</u>	<u>150</u>
Περιθώριο συνεισφοράς	35.100	<u>\$ 100</u>
Μείον σταθερές δαπάνες.....	<u>35.000</u>	
Καθαρό κέρδος.....	<u>\$ 100</u>	

Αν πωληθούν 352 ηχεία (δύο ηχεία περισσότερα από το σημείο ισορροπίας), τότε μπορούμε να αναμένουμε ότι το κέρδος για το συγκεκριμένο μήνα θα είναι \$200, και ούτω καθεξής. Επομένως, για να γνωρίζει το στέλεχος ποια θα είναι τα κέρδη σε διάφορα επίπεδα δραστηριότητας, δεν είναι απαραίτητο να καταρτίσει ολόκληρη σειρά από καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης. Μπορεί απλώς να πάρει τον αριθμό των μονάδων που θα πωληθούν πέρα από το σημείο ισορροπίας και να πολλαπλασιάσει τον αριθμό αυτό με το περιθώριο συνεισφοράς της μονάδας. Το αποτέλεσμα δείχνει τα αναμενόμενα κέρδη για την περίοδο. Ή, για να εκτιμήσει τον αντίκτυπο που θα έχει στα κέρδη μια σχεδιαζόμενη αύξηση των πωλήσεων, το στέλεχος μπορεί απλώς να πολλαπλασιάσει την αύξηση των πωλούμενων μονάδων επί το ανά μονάδα περιθώριο συνεισφοράς. Το αποτέλεσμα θα είναι η αναμενόμενη αύξηση στα κέρδη. Για να δώσουμε ένα παράδειγμα, αν η Acoustic Concepts πωλεί σήμερα 400 ηχεία το μήνα και σχεδιάζει να αυξήσει τις πωλήσεις της σε 425 ηχεία το μήνα, ο αναμενόμενος αντίκτυπος στα κέρδη μπορεί να υπολογιστεί ως εξής:

Αυξημένος αριθμός ηχείων που θα πωληθούν	25
Περιθώριο συνεισφοράς ανά ηχείο	<u>× \$ 100</u>
Αύξηση στο καθαρό κέρδος	<u>\$ 2.500</u>

Οι υπολογισμοί αυτοί μπορούν να επαληθευτούν ως εξής:

	Όγκος πωλήσεων			
	400 ηχεία	425 ηχεία	Διαφορά 25 ηχεία	Ανά μονάδα
Πωλήσεις.....	\$ 100.000	\$ 106.250	\$ 6.250	\$ 250
Μείον μεταβλητές δαπάνες	<u>60.000</u>	<u>63.750</u>	<u>3.750</u>	<u>150</u>
Περιθώριο συνεισφοράς.....	40.000	42.500	2.500	<u>\$ 100</u>
Μείον σταθερές δαπάνες	<u>35.000</u>	<u>35.000</u>	<u>0</u>	
Κέρδος	<u>\$ 5.000</u>	<u>\$ 7.500</u>	<u>\$ 2.500</u>	

Για να συνοψίσουμε τα παραδείγματα αυτά, αν δεν υπήρχαν καθόλου πωλήσεις η ζημία της εταιρείας θα ήταν ίση με τις σταθερές δαπάνες της. Κάθε μονάδα που πωλείται μειώνει τη ζημία κατά το ποσό του μοναδιαίου περιθωρίου συνεισφοράς. Αφού επιτευχθεί το σημείο ισορροπίας, κάθε επιπλέον πωλούμενη μονάδα αυξάνει το κέρδος της εταιρείας κατά το ποσό του μοναδιαίου περιθωρίου συνεισφοράς.



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ

GARRISON / NOREEN

Η *Διοικητική Λογιστική* των Garrison και Noreen είναι ένα από τα πιο επιτυχημένα διδακτικά βιβλία στον ομώνυμο κλάδο και έχει πραγματοποιήσει αλλεπάλληλες εκδόσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες και την Ευρώπη. Η 10η αμερικανική έκδοση του βιβλίου, προσαρμοσμένη στις ελληνικές ανάγκες, είναι ενημερωμένη με όλες τις τελευταίες εξελίξεις στη διεθνή πραγματικότητα, αλλά διατηρεί και όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά στα οποία οφείλεται η πρωτοφανής επιτυχία και μακροβιότητα του βιβλίου.

Οι συγγραφείς ακολουθούν μια δοκιμασμένη πρακτική προσέγγιση. Κάθε κεφάλαιο ξεκινάει με αναφορά των μαθησιακών στόχων, δηλαδή τι αναμένεται να γνωρίζει ο αναγνώστης όταν ολοκληρώσει τη μελέτη του κεφαλαίου. Οι συγγραφείς έχουν το χάρισμα να παρουσιάζουν απλά ακόμα και τις περίπλοκες έννοιες, χρησιμοποιώντας πρακτικά παραδείγματα, ενώ σε κάθε κεφάλαιο υπάρχει η ενότητα "Η διοικητική λογιστική στην πράξη", όπου αναφέρεται μια απλή ή σύνθετη πραγματική κατάσταση που θα μπορούσε να αντιμετωπίζει μια εταιρεία και η οποία σχετίζεται με την ύλη του κεφαλαίου.

Κάθε κεφάλαιο συνοδεύεται από περίληψη, λυμένα προβλήματα ανακεφαλαίωσης, γλωσσάριο, ερωτήσεις και εντυπωσιακά μεγάλο αριθμό ασκήσεων για την τάξη. Οι ασκήσεις που προτείνονται στους σπουδαστές διακρίνονται σε απλές ασκήσεις, σύνθετα προβλήματα και ακόμη πιο σύνθετες περιπτώσεις, ενώ πάντοτε αναγράφεται ο μαθησιακός στόχος (ή οι στόχοι) με τον οποίο συναρτάται κάθε επιμέρους άσκηση, πρόβλημα ή περίπτωση.

Ο Ray H. Garrison είναι ομότιμος καθηγητής Λογιστικής στο Brigham Young University. Έχει τιμηθεί με βραβείο διακεκριμένης διδασκαλίας.

Ο Eric W. Noreen είναι ομότιμος καθηγητής Λογιστικής στο University of Washington και έχει διατελέσει συντάκτης ή επιμελητής πολλών ειδικών περιοδικών διοικητικής λογιστικής.



ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

Επισκεφθείτε μας στο Internet
<http://www.klidarithmos.gr>

ISBN 960-209-930-5



9 789602 099308