



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΒΑ

Activity Based Costing (ABC) και Οικονομική Επίδοση

**Χαρακτηριστικά, Εγκατάσταση και Αξιολόγηση ενός
ολοκληρωμένου συστήματος
ABC και EVA**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΚΟΥΤΣΟΥΜΠΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

MBA 2004-2005

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Α/Α	ΚΕΦΑΛΑΙΟ	ΣΕΛ
--	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
	ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ	
1	ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	8
1.1	Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ	8
1.2	Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΕΞΕΛΙΞΗ ΣΤΗ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ	13
1.3	ACTIVITY BASED COSTING – ΟΡΙΣΜΟΣ, ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΕΣ	17
1.4	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ABC	23
1.5	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ– ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ABC	28
1.6	ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΝΟΣ ABC ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	37
--	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ABC	43
2	ECONOMIC VALUE ADDED	45
2.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	45
2.2	ΕVA ΚΑΙ RESIDUAL INCOME	48
2.3	ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΚΑΙ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕVA	52
2.3.1	ΝΟΡΑΤ	53
2.3.2.	INVESTED CAPITAL	54
2.3.3.	ΜΕΣΟΣΤΑΘΜΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	61
2.4	Ο ΕVA ΩΣ ΜΕΤΡΗΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ	67
2.4.1.	ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ	70
2.4.2.	ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑ	73
2.4.3	ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΞΙΑΣ	76
2.4.4.	ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑΣ	79
2.4.5.	ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΑΠΛΟΤΗΤΑΣ	80
--	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕVA	81
	ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ	83
--	ΣΥΝΔΥΑΣΜΕΝΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ABC ΚΑΙ ΔΕΙΚΤΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ	83
1	ΑΝΑΓΚΗ ΣΥΝΔΥΑΣΜΕΝΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	83
2	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	86

2.1	ΣΤΑΔΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	86
2.2	ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΧΡΕΩΣΕΩΝ ΕΠΙ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	88
2.2.1	ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	88
2.2.2	ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΣΤΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ.	89
2.2.3	ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΟΔΗΓΩΝ ΚΟΣΤΟΥΣ	93
2.3	ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ – ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΞΙΑΣ	93
3	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΕ ΠΙΘΑΝΕΣ ΕΝΣΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΝΔΥΑΣΜΟ ABC ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ-ΕVA	97
4	ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ	103

-- ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία συντάχθηκε με την αμέριστη συμπαράσταση και βοήθεια, του καθηγητή κ. Σώρου Ιωάννη, ο οποίος με τις συμβουλές και τη καθοδήγησή του συνέβαλλε αποφασιστικά στην ολοκλήρωσή της.

-- ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επιλογή και εφαρμογή της κατάλληλης μεθόδου κοστολόγησης για τον υπολογισμό και την αξιολόγηση της οικονομικής 'επίδοσης' αποτελούσε ανέκαθεν ένα σημαντικό πρόβλημα για τους διαχειριστές των εταιριών στην παγκόσμια αγορά.

Η παραδοσιακές μέθοδοι κοστολόγησης, που έχουν συμβατικό χαρακτήρα, τυποποιημένο, κοινό για όλους, δημιουργήθηκαν με κύριο προορισμό τη παροχή πληροφόρησης στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, και παρά τις προσπάθειες εκσυγχρονισμού (Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα), η εξέλιξή τους προσκρούει πάντοτε σε ανάγκες συγκρισιμότητας, ομοιομορφίας, συμβατότητας προς τα πίσω, και αξιοπιστίας (για φορολογικούς και επενδυτικούς λόγους).

Για το λόγο αυτό αναπτύχθηκαν με την πάροδο του χρόνου νέες μέθοδοι - εργαλεία κοστολόγησης, όπως η Activity Based Costing (ABC), στα πλαίσια μιας εσωτερικής ευέλικτης διαδικασίας διοικητικής πληροφόρησης (Διοικητική Λογιστική) που οδηγούν σε ορθότερες επιχειρηματικές αποφάσεις.

Παράλληλα πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μετρητές οικονομικής απόδοσης, όπως Residual Income ή Economic Value Added (EVA), οι οποίες έχουν ως κύριο χαρακτηριστικό ότι εστιάζουν στο πραγματικό Κόστος Κεφαλαίου για να αξιολογήσουν τόσο τη συνολική τους απόδοση, όσο και αυτή μιας ή περισσότερων μεμονωμένων επενδύσεων.

Κάθε επιχειρηματική προσπάθεια, που αναλύεται σε προϊόντα ή υπηρεσίες προς πώληση, προϋποθέτει μια δέσμευση κεφαλαίων από επενδυτές (μετόχους επιχείρησης ή δανειστές) με προσδοκώμενη απόδοση αντίστοιχα το καθαρό κέρδος της (που είτε θα διανεμηθεί είτε θα αυξήσει την εσωτερική αξία της επιχείρησης) ή τους τόκους που απαιτούνται συμβατικά. Η συνολική προσδοκώμενη απόδοση των επενδυτών αποτελεί και το κόστος κεφαλαίου για την ίδια την επιχείρηση.

Η κοστολόγηση ανά δραστηριότητα (ABC Costing) αποτελεί ουσιαστικά μια αντικειμενικότερη μέθοδο επιμερισμού των Γενικών Εξόδων της επιχείρησης (overhead costs) στα ανωτέρω προϊόντα ή υπηρεσίες, ώστε μαζί με τα άμεσα κόστη, να προκύπτει ένα αξιόπιστο τελικό κόστος για τα τελευταία. Ο επιμερισμός, γίνεται με την αναζήτηση και περιγραφή Δραστηριοτήτων (Activities), που μέσα από Οδηγούς Κόστους (ουσιαστικά συναρτήσεις συσχετισμού), «χρεώνονται» τα Γενικά Έξοδα και τα αποδίδουν ευκολότερα στα τελικά προϊόντα ή υπηρεσίες.

Κάθε Δραστηριότητα όμως, που λαμβάνει χώρα στα πλαίσια μιας επιχειρηματικής προσπάθειας, απαιτεί ασφαλώς τη χρήση μέρους των κεφαλαίων που έχουν δεσμευτεί για το σκοπό αυτό.

Είναι συνεπώς λογικό, οι συγκεκριμένες δραστηριότητες να μεταφέρουν στα τελικά προϊόντα, όχι μόνο τα κόστη των Βιομηχανικών Εξόδων, αλλά και τα κόστη του κεφαλαίου που χρησιμοποιούν, ώστε τελικά να προκύπτουν αξιόπιστα

κοστολογικά αποτελέσματα. Αποτελέσματα που δε θα αφορούν μόνο τα τρέχοντα κόστη ενός προϊόντος, αλλά και την απαιτούμενη ελάχιστη απόδοση που αναμένουν οι πιστωτές της επιχείρησης από αυτό (αφού χρησιμοποιήσει μέρος των κεφαλαίων τους).

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω θα μπορούσε να λεχθεί ότι η Activity Based Costing είναι μια πρωτοπόρα μέθοδος που αποσκοπεί στην αύξηση της ακρίβειας των κέντρων κόστους και από μόνη της μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη διοικητική πληροφόρηση για το πόσο κοστίζουν οι σημαντικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης.

Απαιτείται όμως να συμπεριληφθεί στην ανάλυση κόστους και η παράμετρος του κόστους κεφαλαίου, να συνδυαστεί δηλαδή η ABC με μετρητές οικονομικής επίδοσης, ώστε να μεγιστοποιηθεί η ποιότητα των κοστολογικών μετρήσεων. Σημειώνεται, ότι ως κόστος κεφαλαίου, δεν εννοούνται οι Αποσβέσεις, που υπολογίζονται από τις κλασσικές μεθόδους ABC, αλλά η ελάχιστη απαιτούμενη απόδοση των πιστωτών, όπως αναφέρεται παραπάνω.

Η παρούσα μελέτη έχει διαμορφωθεί σε δύο μέρη από τα οποία το πρώτο αναφέρεται κατά κύριο λόγο στη περιληπτική θεωρητική περιγραφή της ABC και της έννοιας της μέτρησης οικονομικής επίδοσης μέσω δεικτών όπως η EVA και το Residual Income, ενώ στο δεύτερο εξετάζεται και περιγράφεται η πρακτική συνδυασμένη εφαρμογή τους.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

1. ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η Κοστολόγηση σε μια επιχείρηση εννοείται ως ένα οργανωμένο και συστηματικό σύνολο εργασιών με σκοπό τη συγκέντρωση, τη κατάταξη, τη καταγραφή και τον επιμερισμό όλων των δαπανών έτσι ώστε να προσδιορισθεί το κόστος παραγωγής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας ή μιας επιμέρους παραγωγικής διαδικασίας.

Ως κόστος θεωρείται η αξία όλων των οικονομικών μέσων που χρησιμοποιήθηκαν / αναλώθηκαν για τη παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας ή μιας επιμέρους παραγωγικής διαδικασίας.

Τα αντικείμενα αυτά που κοστολογούνται, δηλαδή τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες θεωρούνται ως φορείς κόστους.

Ο συσχετισμός των φορέων κόστους με το κόστος γίνεται είτε άμεσα είτε (συνήθως) με τη χρήση Κέντρων Κόστους. Ένα μηχάνημα, μια διαδικασία (πχ Παραγγελίες), ένα κτίριο, μπορεί να θεωρηθεί Κέντρο Κόστους όταν χρησιμοποιείται από το σύστημα κοστολόγησης ως σημείο αναφοράς και συγκέντρωσης κόστους, το οποίο στη συνέχεια επιμερίζεται στους φορείς κόστους. Ασφαλώς, ως βασικό κριτήριο για την επιβάρυνση με Κόστος ενός Κέντρου Κόστους (και συνεπώς ενός Φορέα Κόστους) θεωρείται η σχετικότητα που έχει με το κόστος αυτό. Πχ ένα μηχάνημα θα επιβαρυνθεί με το κόστος των

εργατών που το χρησιμοποιούν, με το κόστος απόσβεσης, συντήρησης, με το κόστος των Α Υλών που χρησιμοποιεί, και με ένα τμήμα του κόστους ενοικίασης του χώρου στον οποίο βρίσκεται, εφόσον υπάρχουν και άλλοι φορείς κόστους στο ίδιο κτήριο.

Τίθεται συνεπώς, το ζήτημα της ορθής συσχέτισης των δαπανών με τα προϊόντα η οποία έχει πολύ σημαντικό χαρακτήρα για τη λειτουργία μιας επιχείρησης και τη λήψη ορθών επιχειρηματικών αποφάσεων όπως:

- α η επιλογή τιμολογιακής πολιτικής
- α η ανανέωση του εξοπλισμού της
- α η συνέχιση ή διακοπή της παραγωγής κάποιους προϊόντος
- α η προώθηση κάποιου προϊόντος σε νέες αγορές ή η απόσυρση του από κάποιες τωρινές
- α η απόφαση για την αγορά ή την παραγωγή με ίδια μέσα (make or buy decisions) κάποιου προϊόντος ή τμήματος προϊόντος
- α η απόφαση για τη διαφοροποίηση στο τρόπο παραγωγής

Δεδομένου της στρατηγικής φύσεως και σημασίας τέτοιων αποφάσεων, αλλά και της αντικειμενικής δυσκολίας που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις με πολύπλοκα και όχι εύκολα διακριτά συστήματα παραγωγής-διοίκησης-διάθεσης-έρευνας και εν γένει λειτουργιών, αναπτύχθηκαν με τη πάροδο του χρόνου πάρα πολλά συστήματα κοστολόγησης με σκοπό τη κάλυψη των εξειδικευμένων αναγκών

κατά περίπτωση. Το σύνολο των συστημάτων κοστολόγησης είναι το αντικείμενο ενός αναδυθέντος εξ' ανάγκης εξειδικευμένου τμήματος της Λογιστικής Επιστήμης, της Λογιστικής Κόστους.

Βασικά σημεία αναφοράς στα συστήματα κοστολόγησης μπορούν να θεωρηθούν τα παρακάτω (Πάγγειος):

- **Άμεση τεχνική κοστολόγησης**

Περιλαμβάνει μόνο **άμεσες δαπάνες**, δαπάνες δηλαδή που δεν προέρχονται από κατανομή (μερισμό). Πολλοί συγγραφείς ταυτίζουν την άμεση κοστολόγηση με την **μεταβλητή κοστολόγηση**. Όλα τα σταθερά έξοδα (fixed costs) δεν επιβαρύνουν το κόστος παραγωγής αλλά επιβαρύνουν το κόστος της περιόδου (period cost) το οποίο συμμετέχει στη διαμόρφωση των αποτελεσμάτων χρήσης.

- **Πλήρης τεχνική κοστολόγησης**

Πλήρης κοστολόγηση είναι η κοστολογική μέθοδος σύμφωνα με το οποίο όλες οι δαπάνες παραγωγής (**σταθερές και μεταβλητές**) επιβαρύνουν και ενσωματώνονται στο =κόστος των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

- **Πρότυπη τεχνική κοστολόγησης**

Χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό και την χρησιμοποίηση του **πρότυπου κόστους** της πραγματικής παραγωγής των παραγόμενων προϊόντων, των πραγματικών αναλώσεων των στοιχείων του κόστους, του πραγματικού κόστους των δαπανών παραγωγής και των αποκλίσεων μεταξύ προτύπων και πραγματικών μεγεθών.

- **Κοστολόγηση εξατομικευμένης παραγωγής**

Το σύστημα αυτό κοστολόγησης χρησιμοποιείται όταν θέλουμε να προσδιορίσουμε το κόστος ενός προϊόντος, μιας υπηρεσίας, ενός έργου ή μιας δραστηριότητας με τελείως διαφορετικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα και τεχνικές προδιαγραφές.

- **Κατά φάση κοστολόγηση**

Το σύστημα κατά φάση κοστολόγησης είναι το σύστημα εκείνο στο οποίο ο προσδιορισμός του κόστους του παραγόμενου προϊόντος μέχρι να ολοκληρωθεί η παραγωγή του διέρχεται από διάφορες φάσεις ή στάδια.

Υπάρχει ομοιομορφία στις μονάδες παραγωγής (προϊόντα μαζικής παραγωγής).

- **Κοστολόγηση συμπαράγωγων και υποπαράγωγων προϊόντων**

Συνδεδεμένο κόστος (ενωμένο) είναι το κόστος συμπαραγόμενων προϊόντων, κατά κανόνα, διαφορετικής ανά μονάδα αξίας. Τα συμπαράγωγα προϊόντα προκύπτουν συνήθως κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας από τη βιομηχανική κατεργασία μιας πρώτης ύλης. Χαρακτηριστικό γνώρισμα του ενωμένου ή συνδεδεμένου κόστους είναι η απόλυτα τεχνική αδυναμία διαχωρισμού του κόστους και η αντικειμενική κατανομή του στα συμπαράγωγα προϊόντα. Έναντι ενός ενωμένου κόστους παραγωγής υπάρχουν ποσότητες παραχθέντων προϊόντων ανόμοιων μορφολογικά και ουσιαστικά μεταξύ των και διαφορετικής μοναδιαίας αξίας.

Πρέπει να σημειωθεί ότι τα συστήματα κοστολόγησης που αναπτύσσονται με τη πάροδο του χρόνου, δεν είναι αποκομμένα από την εποχή τους. Εντάσσονται πάντα σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο τεχνολογικών δυνατοτήτων, αναγκών, επιχειρηματικής φάσης και εξέλιξης και καλούνται να καλύψουν συγκεκριμένες ανάγκες.

Ασφαλώς δε μπορούμε να συγκεντρώσουμε όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που οδήγησαν στην ανάπτυξη των παραπάνω ανόμοιων και ετερογενών συστημάτων κοστολόγησης. Ως κοινή συνισταμένη τους όμως μπορεί να καταγραφεί ένα γενικό πλαίσιο

- Τα παραπάνω συστήματα κοστολόγησης αναπτύχθηκαν σε μια εποχή όπου τα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα αποτελούσαν μικρό ποσοστό των συνολικών Εξόδων και η ακρίβεια του επιμερισμού τους στα Κέντρα και τους Φορείς Κόστους δεν ήταν ιδιαίτερα σημαντική. Επιπλέον, θεωρούνταν ότι υπήρχε υψηλός βαθμός συσχέτισης ανάμεσα στα Γενικά Έξοδα και τον όγκο παραγωγής. Συνεπώς οι εταιρίες χρησιμοποιούσαν μεγάλους και γενικούς Φορείς Κόστους για τα Γενικά Έξοδα (συνήθως ένας για κάθε μεγάλο Τμήμα).
- Οι τεχνολογικές δυνατότητες ηλεκτρονικής καταγραφής των εξόδων και των δραστηριοτήτων ήταν περιορισμένες ή ανύπαρκτες. Συνεπώς δινόταν έμφαση περισσότερο στην απλότητα παρά στη ακρίβεια.

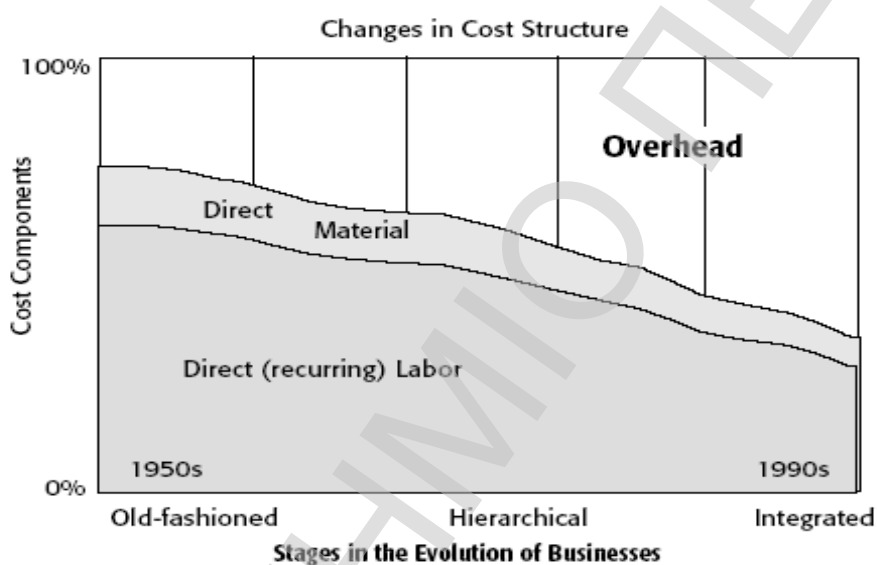
- Τα παραγόμενα προϊόντα ήταν ομοιογενή και η παραγωγή τους στηριζόταν σε αρκετά διακριτές διαδικασίες από άποψη κόστους.

1.2 Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΕΞΕΛΙΞΗ ΣΤΗ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ

Σήμερα το επιχειρησιακό περιβάλλον έχει αλλάξει δραματικά σε σχέση με την εποχή που αναπτύχθηκαν τα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης.

- Οι περισσότερες εταιρίες σήμερα πωλούν και παράγουν ένα μεγάλο πλέγμα προϊόντων και υπηρεσιών που αλληλοσυνδέονται και δεν διακρίνονται εύκολα ως προς το κόστος παραγωγής.
- Το μίγμα κόστους έχει διαφοροποιηθεί υπέρ των Γενικών Εξόδων και σε βάρος του άμεσου μεταβλητού κόστους (βλέπε σχήμα)
- Τα πληροφοριακά συστήματα προσφέρουν αυξημένες δυνατότητες παραμετροποίησης, αναφορών, παρακολούθησης κόστους και πολυπλοκότητας εφαρμογών ώστε να μην είναι απαραίτητη πλέον η κατά προσέγγιση κοστολόγηση με τους απλούς κατά το παρελθόν επιμερισμούς.
- Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων έχει αυξηθεί, και τα περιθώρια λάθους είναι περιορισμένα.
- Είναι εντονότερη η ανάγκη υιοθέτησης συστημάτων υποστήριξης επιχειρηματικών αποφάσεων (DSS)

- Σύγχρονα ευέλικτα συστήματα διοίκησης με έμφαση στη ποιότητα, στη δημιουργία αξίας και στη διαρκή βελτίωση των διαδικασιών της επιχείρησης εφαρμόζονται σε όλο και μεγαλύτερη κλίμακα και χρειάζονται δεδομένα κόστους για να λειτουργήσουν.



Η αυξημένη ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν οι επιχειρήσεις λόγω της ανάγκης για προσαρμογή στις ανάγκες του πελάτη και διαφοροποίηση του προϊόντος οδηγεί σε μεγάλη αύξηση των Γενικών Εξόδων. Η αύξηση αυτή δεν προέρχεται από γραφειοκρατικές διαδικασίες αλλά από την πολυπλοκότητα που συνεπάγεται η ποικιλία, τα κοινά και ολοένα αυξανόμενα κόστη διαφήμισης, προώθησης, έρευνας και ανάπτυξης, συσκευασίας κλπ. Επίσης, παλαιότερα οι επιχειρήσεις έτειναν να θεωρούν ίδιους όλους τους πελάτες τους, ενώ σήμερα

αναγνωρίζουν τις ιδιαιτερότητές τους και μέσω πρόσθετων υπηρεσιών προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις αυξημένες ανάγκες τους.

Όλο και περισσότεροι manager βλέπουν με απογοήτευση και σκεπτικισμό τις κοστολογικές αναφορές (reports) που προκύπτουν από τα συστήματα κοστολόγησης. Απογοήτευση δεδομένης της δυσκολίας που αντιμετωπίζουν στη χρήση τους για την εξαγωγή συμπερασμάτων, και σκεπτικισμό για τις παραδοχές που οδήγησαν στη διαμόρφωσή τους. Ένα στέλεχος χρειάζεται σήμερα διαφορετικά «όπλα» για να διοικήσει, χρειάζεται εύκολη και άμεση πληροφόρηση για εύληπτες και συγκεκριμένες διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα σε ένα τμήμα ή μια γραμμή παραγωγής.

Για παράδειγμα, μια αναφορά κόστους για ένα Φορέα Κόστους (πχ τμήμα παραγγελιών) της παραδοσιακής μορφής δεν έχει το είδος της πληροφόρησης που θα ήταν χρήσιμο στο υπεύθυνο στέλεχος για την διοικητική του παρέμβαση:

Τμήμα Παραπόνων:		
	Προϋπολογισμός	Απολογισμός
Μισθοί :	XX	XX
Εξοπλισμός:	XX	XX
Έξοδα Ταξιδιών:	XX	XX
Προμήθειες:	XX	XX
Διάφορα:	XX	XX

Πολύ πιο ουσιαστική και χρήσιμη πληροφόρηση έχει μια αναφορά της παρακάτω μορφής η οποία εστιάζει στις Δραστηριότητες που συνθέτουν το συγκεκριμένο Τμήμα Εξυπηρέτησης.

Τμήμα Παραπόνων:		
	Προϋπ/σμός	Απολ/μός
Λήψη Παραπόνων :	XX	XX
Αποδοχή - / απόρριψη:	XX	XX
Επεξεργασία:	XX	XX
Απάντηση:	XX	XX
Εκπαίδευση:	XX	XX

Με τέτοιας μορφής πληροφόρηση, μπορεί να παρέμβει πολύ πιο αποτελεσματικά στο τρόπο λειτουργίας του τμήματος, δεδομένου ότι, λαμβάνει απαντήσεις όχι μόνο αναφορικά με το ΤΙ ξοδεύτηκε, αλλά κυρίως ΓΙΑΤΙ ξοδεύτηκε.

1.3 ACTIVITY BASED COSTING –

ΟΡΙΣΜΟΣ, ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΕΣ

Το Activity – Based Costing (ABC) ορίστηκε αρχικά στην μελέτη των Robert Kaplan και W. Burns στο βιβλίο τους με τίτλο *Accounting and Management: A Field Study Perspective* το οποίο κυκλοφόρησε το 1987. Οι ανωτέρω μελετητές δημιούργησαν την εν λόγω μέθοδο με στόχο να εφαρμοσθεί στον βιομηχανικό/ παραγωγικό κλάδο της αγοράς όπου η εξελισσόμενη τεχνολογία και η βελτίωση της παραγωγικότητας είχαν μειώσει την συμμετοχή των άμεσων εξόδων (για ώρες εργασίας και πρώτες ύλες) στο συνολικό κόστος. Για παράδειγμα η αυξημένη αυτοματοποίηση είχε μειώσει το κόστος των αμοιβών των εργατών (άμεσο κόστος) αλλά είχε αυξήσει το κόστος απόσβεσης (έμμεσο κόστος). Με βάση τη μελέτη των ανωτέρω ερευνητών το ABC ορίστηκε αρχικά ως μια μέθοδος που συνδέει το κόστος δραστηριοτήτων της επιχείρησης με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες χρησιμοποιούμενη αρχικά σαν εργαλείο σχεδιασμού και ελέγχου (Wikipedia, 2006)

Πριν γίνει αναλυτικότερη περιγραφή της μεθόδου, κρίνεται σκόπιμη η αναφορά σε βασικές έννοιες / ορολογίες, που θα χρησιμοποιηθούν στη συνέχεια.

Πόροι (resources): Στοιχεία που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της, όπως ανθρωπόωρες, κτίρια, ρεύμα, εξοπλισμός Ά Ύλες, κεφάλαιο κλπ. Η ανάλωση των πόρων αυτών αποτελεί το κόστος της επιχείρησης και είναι αντικείμενο μέτρησης ενός συστήματος κοστολόγησης.

Δραστηριότητες (activities): Μια σειρά ενεργειών-καθηκόντων με σκοπό την επίτευξη ενός στόχου. Για παράδειγμα η Δραστηριότητα «Παραγγελίες Πελατών».

Οδηγός Πόρων (resource driver): Μέθοδος επιμερισμού των πόρων σε δραστηριότητες. Για παράδειγμα, ποσοστό κατανομής των ανθρωποωρών ενός εργαζόμενου σε ένα σύνολο δραστηριοτήτων.

Οδηγοί Κόστους (cost drivers): Συντελεστές συσχέτισης των Δραστηριοτήτων με τα τελικά προϊόντα ή τις υπηρεσίες(cost objects). Για παράδειγμα, αριθμός παραγγελιών για το X προϊόν.

Αντικείμενο Κόστους (Cost Object): Το προϊόν – υπηρεσία που θέλουμε να κοστολογήσουμε.

Το Activity Based Costing (ABC) μπορεί να περιγραφεί ικανοποιητικά μέσω της παρουσίασης των τριών βασικών χαρακτηριστικών της. Η μεθοδολογία αυτή έχει θεωρηθεί ότι παρουσιάζει τρεις βασικές ιδιότητες/ χαρακτηριστικά (Treasury Board of Canada Secretariat, 2006):

- 1) είναι ένα στρατηγικό εργαλείο το οποίο υπολογίζει το κόστος των δραστηριοτήτων που συνδέονται με την παραγωγή καθώς επίσης και των αντικειμένων που χρησιμοποιούνται για την επίτευξή της
- 2) συνδέει το κόστος χρήσης των πόρων με τις δραστηριότητες και στη συνέχεια με τα προϊόντα, ή τους πελάτες ανάλογα με τη χρήση των δραστηριοτήτων στην οποία προβαίνουν.

3) αναγνωρίζει τη σχέση αιτιατού (αιτίας – αποτελέσματος) που υφίσταται μεταξύ των οδηγών κόστους και των δραστηριοτήτων.

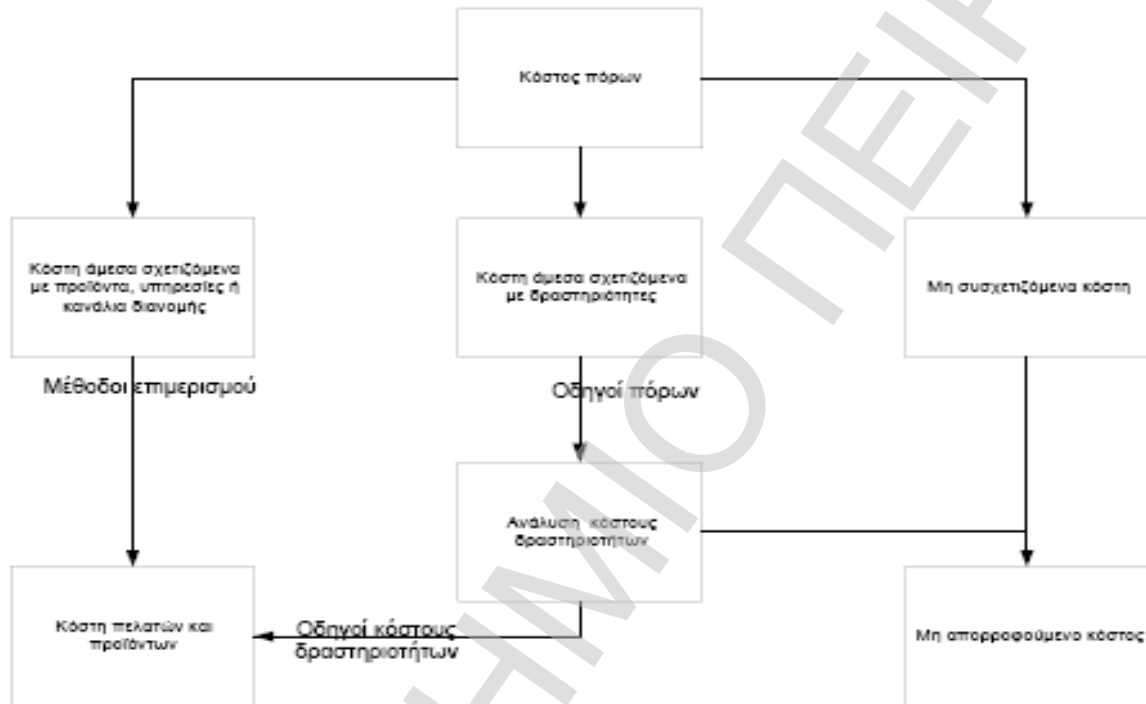
Ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα της ABC είναι ότι αναγνωρίζει ότι τα κόστη προέρχονται και μεταβάλλονται σημαντικά από παράγοντες διαφορετικούς από την ποσότητα των Ά Υλών και τα άμεσα έξοδα για τις αμοιβές των εργατών. Η μεθοδολογία ABC συσχετίζει τα κόστη με τα προϊόντα στηριζόμενη στην ύπαρξη και εκτέλεση δραστηριοτήτων (που αυτά παρουσιάζουν) όπως είναι για παράδειγμα η προετοιμασία της παραγγελίας, ο χρόνος αποθήκευσης, ο χρόνος αναμονής, οι αλλαγές στη μηχανική υποστήριξη και η εσωτερική κίνηση ενός προϊόντος.

Σαν αποτέλεσμα των ανωτέρω χαρακτηριστικών της, η ABC, σύμφωνα με τον Beischel (1990, 53) παρέχει στις εταιρίες καλύτερη κοστολόγηση των προϊόντων και καλύτερη διοίκηση κόστους, χρησιμοποιώντας σαν βάση την κερδοφορία της εταιρίας.

Σύμφωνα με την ABC, το τελικό κόστος ενός προϊόντος ισούται με το άμεσο κόστος (πρώτων υλών, εργατικά) συν το έμμεσο κόστος όλων των δραστηριοτήτων που έλαβαν χώρα προκειμένου να ολοκληρωθεί η παρασκευή του. Δηλαδή, η συγκεκριμένη μεθοδολογία κοστολόγησης εστιάζει στο κόστος χρήσης των πόρων της εταιρίας μέσω της περιγραφής και συσχέτισής τους με τις δραστηριότητες που έλαβαν χώρα (για την παρασκευή κάποιου προϊόντος) και

ακολουθώς συνδέει το κόστος των δραστηριοτήτων αυτών με το κόστος των προϊόντων και τελικά την απόδοση.

Παρακάτω παρατίθεται παραστατικά το μοντέλο της μεθοδολογίας ABC.

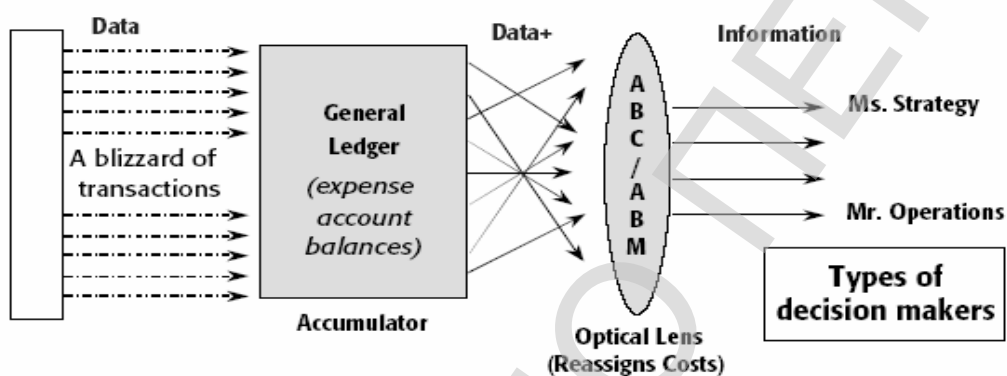


Στα αριστερά αναφέρονται τα άμεσα κόστη, που επιμερίζονται απευθείας στα cost objects όπως και στη παραδοσιακή μέθοδο κοστολόγησης, χωρίς τη μεσολάβηση δραστηριοτήτων .

Στο κέντρο υπάρχουν τα κόστη ανάλωσης πόρων, που για να συσχετιστούν με τα cost objects, πρέπει να μεσολαβήσει ο επιμερισμός τους σε Δραστηριότητες.

Στα δεξιά, είναι τα κόστη που δε συσχετίζονται(εύκολα) με τα cost objects. Πχ μια αγαθοεργία, ένα δείπνο δημοσίων σχέσεων με πολιτικά πρόσωπα κλπ. Σε κάθε περίπτωση τίθεται το ζήτημα του βάθους και του εύρους της ανάλυσης του

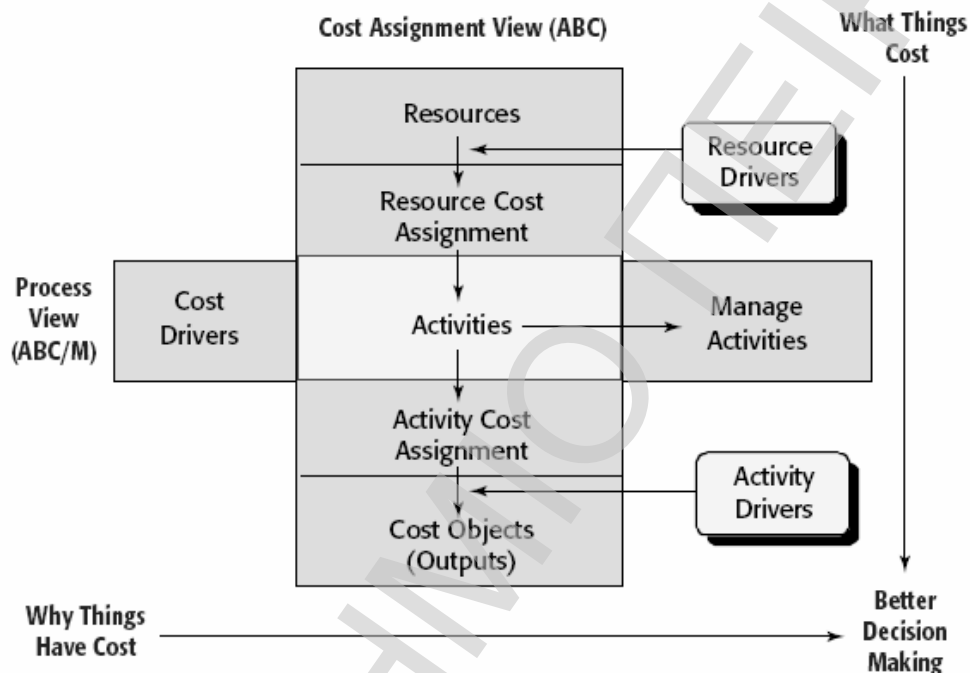
ABC. Ως βασική αρχή της κοστολόγησης ανά δραστηριότητα θεωρούμε την αρχή της Αιτιότητας. Ένα έξοδο θεωρείται στοιχείο κόστους ενός προϊόντος μόνο όταν οι αποφάσεις που επηρεάζουν το προϊόν μπορούν να προκαλέσουν αλλαγές στο έξοδο. (Managerial Accounting Garrison / Norren / Brewer)



Πρέπει να σημειωθεί ότι το ABC αποτελεί μια διαφορετική «μετάφραση» των στοιχείων του κόστους. (Gary Cokins) Δεν αντικαθιστά το γενικό λογιστικό σχέδιο, τα έξοδα καταγράφονται όπως και πριν, με βάση τις παραδοχές και τις αρχές της λογιστικής επιστήμης. Απλά διαμορφώνει τα κέντρα κόστους με βάση τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στην επιχείρηση, και όχι βάσει κάποιων αυθαίρετων παραδοχών που εστιάζουν κυρίως στη δομή της επιχείρησης.

Δεδομένου ότι σήμερα οι λειτουργικές δομές δεν ακολουθούν τις παραδοσιακές νόρμες καθιερωμένης ιεραρχίας, αλλά αντίθετα κάθε δραστηριότητα διαπερνά οριζόντια πολλά «στρώματα» της διοίκησης και παραγωγικής λειτουργίας της επιχείρησης, αυτό το στοιχείο έχει ιδιαίτερη σημασία. Το σύστημα κοστολόγησης

ABC ακολουθεί το σύγχρονο τρόπο διοίκησης και προσαρμόζεται σε αυτόν, και όχι το αντίθετο. Είναι περισσότερο «εργοκεντρικό» και λιγότερο «δομοκεντρικό».



The Consortium of Advanced Manufacturing–International (CAM-I), 1990.

Με βάση τη παραπάνω δομή του ABC λαμβάνονται καλύτερες απαντήσεις σχετικά με το Τι ξοδεύεται (Resources), Γιατί ξοδεύεται (Resource Drivers), Πού ξοδεύεται (Activities), Με ποιόν σκοπό (Cost Objects) και Πώς επιτυγχάνεται ο σκοπός (Cost Drivers).

Με αυτό τον τρόπο οδηγείται η διοίκηση σε καλύτερες αποφάσεις.

1.4 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ABC

Η εγκατάσταση της μεθοδολογίας ABC περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

- 1: Καθορίζουμε τα προϊόντα / υπηρεσίες της επιχείρησης που θα κοστολογηθούν (Cost Objects)
- 2: Προσδιορίζουμε και περιγράφουμε τις διάφορες Δραστηριότητες της επιχείρησης.
- 3: Συσχετίζουμε τις Δραστηριότητες με τους πόρους που αναλώνονται χρησιμοποιώντας τους κατάλληλους Οδηγούς Πόρων (Resource Drivers).
- 4: Καθορίζουμε έναν ή περισσότερους Οδηγούς Κόστους (Cost Drivers) για κάθε Δραστηριότητα, ώστε να συσχετιστεί με τα τελικά προϊόντα / υπηρεσίες.

Για παράδειγμα (βάσει των παραπάνω), μια επιχείρηση

- 1: Πουλάει δύο εμπορεύματα (Cost Objects)
- 2: Για να το επιτύχει, προβαίνει σε διάφορες Δραστηριότητες (Αγορές από Προμηθευτές, Διαφήμιση, Έρευνα Αγοράς, Παραγγελίες Πελατών κλπ.)
- 3: Διαπιστώνει, ότι άλλες Δραστηριότητες είναι έτσι δομημένες που συσχετίζονται άμεσα με τα εμπορεύματα (πχ, Έρευνα Αγοράς, Αγορές από Προμηθευτές) και άλλες όχι (Διαφήμιση, Παραγγελίες).

Το κόστος των πρώτων δραστηριοτήτων επιμερίζεται άμεσα στα τελικά προϊόντα. Το κόστος των δεύτερων αφορά και τα δύο εμπορεύματα

ταυτόχρονα και δεν συσχετίζεται άμεσα με ένα από αυτά. Το κόστος είναι Γενικό Κόστος (Overhead Cost).

4: Αρχικά θα καθοριστεί πώς συσχετίζεται η κάθε Δραστηριότητα με τους αναλωθέντες πόρους, χρησιμοποιώντας resource drivers. Πχ Το Τμήμα Παραγγελιών χρησιμοποιεί το 50% των ανθρωποωρών μιας υπαλλήλου, καθώς και Αναλώσιμα, πάγια-αποσβέσεις κλπ. Για την υπάλληλο, ο καταλληλότερος είναι οι Ανθρωπόωρες, για τα αναλώσιμα τα Τεμάχια, και για τα Πάγια, οι Μηχανοώρες ανά τμήμα καθώς και έξοδα συντήρησης κλπ. Με αυτό τον τρόπο καθορίζεται το συνολικό κόστος της Δραστηριότητας σε πχ. €1000.

5: Έστω πως το Τμήμα έχει 100 παραγγελίες συνολικά για τα δύο εμπορεύματα.

Ο Οδηγός Κόστους που θα συσχετίσει το κόστος της Δραστηριότητας με τα εμπορεύματα, είναι οι «Παραγγελίες Ανά εμπόρευμα». Το κόστος της κάθε παραγγελίας είναι $1000/100=€10/παραγγελία$.

Αν το ένα εμπόρευμα έχει 40 παραγγελίες, «επωμίζεται» κόστος παραγγελιών ίσο με $400€(=40*10)$.

Πρέπει να τονισθεί ότι για την ολοκληρωμένη εφαρμογή της ανωτέρω μεθοδολογίας, απαιτείται η δημιουργία ειδικής μελέτης για την παραγωγή κάθε προϊόντος η οποία να καλύπτει μια σειρά από τομείς όπως είναι: ο σχεδιασμός, οι προμήθειες, η παραγωγή, η διάθεση κλπ.

Κάθε ένας από τους ανωτέρω τομείς / δραστηριότητες καταναλώνει πόρους που είτε συνδέονται άμεσα με αυτόν είτε ανήκουν ταυτόχρονα σε διαφορετικές κατηγορίες όπως είναι η εργασία του manager που δε μπορεί να συσχετιστεί εύκολα με αυτές. Χρειάζεται η μελέτη και ανεύρεση των κατάλληλων οδηγών πόρων (resource drivers) ώστε να γίνεται σωστός επιμερισμός των αναλωθέντων πόρων στις δραστηριότητες.

Για το σκοπό αυτό, συχνά είναι πιο εύκολο να αρχίσει κανείς με τη ταξινόμηση των δραστηριοτήτων σε κατηγορίες όπως οι ακόλουθες.

η Δραστηριότητες που αφορούν τη μονάδα του προϊόντος (unit-level activities), δηλαδή εκτελούνται κατά τον ίδιο τρόπο για κάθε μονάδα που παράγεται (π.χ. συναρμολόγηση).

η Δραστηριότητες που αφορούν τη παρτίδα του προϊόντος (batch-related activities) και δεν είναι ανάλογες της ποσότητας προϊόντος (π.χ. εκκίνηση μηχανής, παραγγελίες, κίνηση υλικών).

η Δραστηριότητες που αφορούν τις γραμμές προϊόντων (product-sustaining activities) δηλαδή αφορούν τις γραμμές προϊόντος, ανεξαρτήτως του μεγέθους παρτίδων ή όγκου παραγωγής τους (π.χ. σχεδιασμός και προϊόντων, οργάνωση παραγωγής).

η Δραστηριότητες υποστήριξης και ασφάλειας παραγωγής (facilities sustaining activities): που διασφαλίζουν την απρόσκοπτη παραγωγή και είναι ανεξάρτητες από τον όγκο και τη ποικιλία παραγωγής και το μίγμα

των προϊόντων της (π.χ. συντήρηση κτιρίου, θέρμανση, φύλαξη χώρων, διοίκηση).

Άλλες πιθανές κατηγορίες δραστηριοτήτων είναι βάσει πελατών, αγορών κλπ.

Σε αρκετές περιπτώσεις είναι βολικό να δημιουργηθούν κέντρα δραστηριοτήτων (activity centers) που θα συνδυάζουν πολλές δραστηριότητες με κοινούς οδηγούς πόρων και θα σχετίζονται με βασικές λειτουργίες ή διαδικασίες της επιχείρησης. Πχ παραγωγή, υποστήριξη πελατείας, προώθηση, προμήθειες κλπ.

Δεν υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες διαχωρισμού, κάθε επιχείρηση, βάσει του μεγέθους της, του ύψους του κόστους, της διοικητικής πολιτικής καθορίζει το εύρος και το βάθος της ανάλυσης και του διαχωρισμού των δραστηριοτήτων.

Στη συνέχεια, αφού έχουν καταγραφεί οι Δραστηριότητες και έχουν χρεωθεί το κόστος των πόρων, βάσει των resource drivers, απομένει να συσχετιστούν με τα προϊόντα / υπηρεσίες ή εν γένει τα αντικείμενα κόστους. Ο συσχετισμός γίνεται με την εύρεση των κατάλληλων οδηγών κόστους ή δραστηριότητας (activity ή cost drivers). Ουσιαστικά μετράνε τη κατανάλωση των δραστηριοτήτων από τα αντικείμενα κόστους. Το σύνολο της κατανάλωσης, εκπεφρασμένο σε νομισματικές μονάδες δίνει το τελικό κόστος τους και πρακτικά η κοστολόγηση περατώνεται. Πρέπει να σημειωθεί ότι, κάθε δραστηριότητα δε συσχετίζεται απαραίτητα άμεσα με ένα από τα cost objects, αλλά με περισσότερα. Χρειάζεται η μελέτη και ανεύρεση των κατάλληλων οδηγών κόστους (πχ. οι ώρες εργασίας ανά

πελάτη ή ο αριθμός των παραγγελιών ανά προϊόν) ώστε να επιμεριστεί σωστά το κόστος της δραστηριότητας σε κάθε cost object. Επίσης, ο βαθμός συσχέτισης ενός αντικειμένου κόστους με μια δραστηριότητα δεν έχει απαραίτητα έναν τρόπο έκφρασης. Περισσότεροι από έναν οδηγοί κόστους μπορούν να συνδέσουν τις δραστηριότητες με τα αντικείμενα κόστους, με περισσότερη ή λιγότερη νοηματική και λογική επιτυχία. Το πρόβλημα της επιλογής είναι πρόβλημα μεγιστοποίησης, δηλαδή επιλογής του καλύτερου οδηγού κόστους. Μερικές φορές είναι χρήσιμο να επιλέγονται περισσότεροι του ενός οδηγοί, και οι λαμβάνεται η μέση σταθμική χρέωση κόστους. Με στάθμη το βαθμό συσχέτισης των οδηγών με το αντικείμενο κόστους.

Τέλος, όπως θα δούμε και παρακάτω, η συσχέτιση δε γίνεται απαραίτητα με άμεσο τρόπο. Όπως ακριβώς διαφοροποιούνται οι Δραστηριότητες και με κάθετο τρόπο πέρα από τον οριζόντιο, έτσι κάθετα μπορούν να διαφοροποιηθούν και τα αντικείμενα κόστους. Δηλαδή, να έχει μετρητική, ή διοικητική χρησιμότητα ο κατακερματισμός πχ του τελικού προϊόντος σε επιμέρους στοιχεία (πχ συσκευασία, μηχανισμός, θήκη, υλικά). Σε κάθε περίπτωση, είναι θέμα υλοποίησης με κριτήρια την ευκολία, τη χρησιμότητα και την κατανόηση του συστήματος κοστολόγησης.

1.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ – ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ

Η μεθοδολογία ABC έχει μια σειρά από πλεονεκτήματα και για το λόγο αυτό προτιμάται από μεγάλο ποσοστό εταιριών που δραστηριοποιούνται σε όλους τους τομείς. Το κυριότερο πλεονέκτημα της εν λόγω μεθοδολογίας σύμφωνα με το OSD Comptroller iCenter (2002) είναι ότι αποφεύγει ή ελαχιστοποιεί τις παραποιήσεις στην κοστολόγηση των προϊόντων που μπορεί ενδεχομένως να δημιουργηθεί από τη μεσολάβηση 'έμμεσων' εξόδων. Στα πλαίσια αυτά, η ABC, αντίθετα από τα περισσότερα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης που δεν μπορούν να εγγυηθούν συγκεκριμένη απόδοση, συγκεντρώνει χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τα έξοδα που απαιτήθηκαν για την παραγωγή, για το εάν ένας τομέας μιας εταιρίας είναι αποτελεσματικός σε συνάρτηση με τα έξοδα που παρουσιάζει καθώς και για το πώς η εταιρία μπορεί να ελέγξει την αποδοτικότητα της και να βελτιώσει την ποιότητα των παραγόμενων από αυτήν προϊόντων. Στην τελευταία μάλιστα περίπτωση, η ABC παρέχει ένα συγκεκριμένο μηχανισμό μέτρησης της βελτίωσης της απόδοσης (εφόσον λάβει χώρα ολοκληρωμένη εγκατάσταση της εν λόγω μεθοδολογίας). Επίσης η ανωτέρω μεθοδολογία ενθαρρύνει τη διεύθυνση της εταιρίας να προβεί στην εκτίμηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας (σε σχέση με το κόστος) των δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα κατά τη διαδικασία παραγωγής.

Στα ανωτέρω πλαίσια, οι Dilley et al. (1997, 34) δέχθηκαν ότι η ABC οδηγεί συνήθως σε ποιο αποτελεσματικές στρατηγικές αποφάσεις και διαδικασία

ελέγχου της παραγωγής. Αυτό το επιτυγχάνει κυρίως παρέχοντας πληροφορίες για τους οδηγούς κόστους και το κόστος της παραγωγής οι οποίες είναι πιο συγκεκριμένες σε σχέση με άλλα συστήματα κοστολόγησης.

Θα πρέπει επίσης να τονισθεί πως η ABC περιέχει μία βασική στρατηγική για την εξέταση και την αξιοποίηση επενδυτικών ευκαιριών. Σύμφωνα με τη στρατηγική αυτή, οι διαχειριστές της εταιρίας έχουν τη δυνατότητα να διαφοροποιούν τους βασικούς οδηγούς δραστηριότητας της επιχείρησης προκειμένου να ερευνήσουν την επίδραση των διαφορετικών επιπέδων στην συνολική διαδικασία της αξιοποίησης μιας επενδυτικής ευκαιρίας. Με τον τρόπο αυτό οι διαχειριστές της εταιρίας έχουν τη δυνατότητα να μάθουν περισσότερες λεπτομέρειες για τους επενδυτικούς κινδύνους όταν μελετούν τα σημεία που παρουσιάζουν αβεβαιότητα στην επιχειρηματική δραστηριότητα και μάλιστα η δυνατότητα αυτή τους παρέχεται σε υψηλότερο επίπεδο από ότι με τις παραδοσιακές μεθόδους κοστολόγησης (Coburn et al., 2000, 305).

Για να γίνουν πιο κατανοητά τα παραπάνω, ακολουθεί ένα απλό πρακτικό παράδειγμα εφαρμογής

Κατάστημα Τροφίμων διαθέτει τρία διακεκριμένα τμήματα πώλησης εμπορευμάτων: Ποτά και Αναψυκτικά, Φρέσκα Λαχανικά και Τυποποιημένα Τρόφιμα. Τα δεδομένα οικονομικής χρήσης ανά τμήμα:

	ΠΟΤΑ & ΑΝΑΨΥΚΤΙΚΑ	ΦΡΕΣΚΑ ΛΑΧΑΝΙΚΑ	ΤΥΠΟΠΟΙΗΜΕΝΑ ΤΡΟΦΙΜΑ	ΣΥΝΟΛΟ
ΕΣΟΔΑ	342.000	860.500	500.600	1.703.100
ΚΟΣΤΟΣ ΑΓΟΡΩΝ	254.600	595.000	350.400	1.200.000
<u>ΚΟΣΤΟΣ</u>				
<u>ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ</u>	74.258	173.542	102.200	350.000
ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΙΣΤΡΟΦΩΝ	6.200	0	0	6.200
ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ	150	410	95	655
ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΑΡΑΛΑΒΩΝ	130	1.005	184	1.319
ΩΡΕΣ ΑΠΟΘΕΣΗΣ				
ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	195	2.354	936	3.485
ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ	52.300	397.933	120.500	570.733

Σκοπός είναι ο επιμερισμός του κόστους υποστήριξης στα διακριτά αντικείμενα κόστους της επιχείρησης που στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι οι Τομείς Πώλησεων. Οι δραστηριότητες υποστήριξης αναλύονται παρακάτω:

<u>ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ</u> <u>ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ</u>	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ	ΟΔΗΓΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΜΕΣΟΣ ΚΑΤΑΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΜΟΝΑΔΑ ΟΔΗΓΟΥ
1) ΕΠΙΣΤΡΟΦΕΣ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΩΝ	ΚΕΝΕΣ ΦΙΑΛΕΣ	6.200	655	
2) ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΑΓΟΡΩΝ	ΕΚΔΟΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ	58.950	655	90
3) ΠΑΡΑΛΑΒΕΣ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	ΦΥΣΙΚΗ ΠΑΡΑΛΑΒΗ	112.115	1319	85
4) ΑΠΟΘΕΣΗ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	ΑΠΟΘΕΣΗ ΣΤΑ ΡΑΦΙΑ	87.125	3485	25
5) ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ	ΤΑΜΕΙΟ	85.610	570733	
ΣΥΝΟΛΟ		350.000	ΣΥΝΑΛΛΑΓΕΣ	0,15

Ο καταλογισμός του Κόστους Υποστήριξης (ως Γενικά Έξοδα) στα τρία τμήματα θα γίνει μερίζοντας το κόστος ανά όγκο δραστηριότητας υποστήριξης σε κάθε τμήμα, με βάση το μοναδιαίο της συντελεστή κόστους, που δίδεται παραπάνω. Με τη παραδοσιακή κοστολόγηση απλώς θα επιμερίζαμε το κόστος υποστήριξης στα τρία τμήματα με στάθμη το κόστος αγορών τους. Έτσι:

	ΠΟΤΑ & ΑΝΑΨΥΚΤΙΚΑ	ΦΡΕΣΚΑ ΛΑΧΑΝΙΚΑ	ΤΥΠΟΠΟΙΗΜΕΝΑ ΤΡΟΦΙΜΑ	ΣΥΝΟΛΟ
1) ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΙΣΤΡΟΦΩΝ	6.200	0	0	6.200
2) ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΤΜΗΜΑ	150 13.500	410 36.900	95 8.550	655 58.950
3) ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΑΡΑΛΑΒΩΝ ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΤΜΗΜΑ	130 11.050	1.005 85.425	184 15.640	1.319 112.115
4) ΩΡΕΣ ΑΠΟΘΕΣΗΣ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΤΜΗΜΑ	195 4.875	2.354 58.850	936 23.400	3.485 87.125
5) ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΤΜΗΜΑ	52.300 7.845	397.933 59.690	120.500 18.075	570.733 85.610
ΣΥΝΟΛΟ	43.470	240.865	65.665	350.000

Και τελικά προκύπτει το λειτουργικό αποτέλεσμα και ο συντελεστής λειτουργικού κέρδους για την επιχείρηση με τις δύο μεθόδους κοστολόγησης:

	ΠΟΤΑ & ΑΝΑΨΥΚΤΙΚΑ	ΦΡΕΣΚΑ ΛΑΧΑΝΙΚΑ	ΤΥΠΟΠΟΙΗΜΕΝΑ ΤΡΟΦΙΜΑ	ΣΥΝΟΛΟ
ΕΣΟΔΑ	342.000	860.500	500.600	1.703.100
ΚΟΣΤΟΣ ΑΓΟΡΩΝ	254.600	595.000	350.400	1.200.000
ΚΟΣΤΟΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ABC	43.470	240.865	65.665	350.000
ΚΟΣΤΟΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΒΑΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΓΟΡΩΝ	74.258	173.542	102.200	350.000
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ABC	298.070	835.865	416.065	1.550.000
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΒΑΣΗ Κ.Α.	328.858	768.542	452.600	1.550.000
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ABC	43.930	24.635	84.535	153.100
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ. ΒΑΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΓΟΡΩΝ	13.142	91.958	48.000	153.100
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ ABC	12,85%	2,86%	16,89%	8,99%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ ΒΑΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΓΟΡΩΝ	3,84%	10,69%	9,59%	8,99%

Η επιχείρηση αλλάζοντας τρόπο κοστολόγησης πραγματικά έχει πλέον στη διάθεσή της μια πιο αξιόπιστη εικόνα για το κόστος και το λειτουργικό περιθώριο κέρδους του κάθε τμήματος, έτσι, ώστε αν θελήσει να αποσυρθεί από αυτό με το μικρότερο περιθώριο κέρδους θα επέλεγε το Τμήμα Φρέσκων Λαχανικών με 2,85% και όχι το Τμήμα Ποτών και Αναψυκτικών που ενώ εμφάνιζε 3.84% τελικά προκύπτει πως έχει υπερτριπλάσιο περιθώριο κοντά στο 13%. Δηλαδή, αξιοποιεί το ABC εργαλείο Διοικητικής Λογιστικής για να λάβει μια ορθότερη διοικητική απόφαση.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι μολονότι οι δυνατότητες της ABC είναι πράγματι αξιόλογες, εντούτοις υπάρχουν κάποια σημεία τα οποία θα πρέπει να εξετάζονται πριν από την πρακτική εφαρμογή της ανωτέρω μεθόδου.

Οι εταιρίες οι οποίες εγκαθιστούν την ABC διατρέχουν τον κίνδυνο να σπαταλήσουν πολύτιμο χρόνο καθώς και χρήματα προκειμένου να συγκεντρώσουν και να αξιολογήσουν τα απαιτούμενα δεδομένα. Συχνά οι πολλές λεπτομέρειες μπορούν να δυσχεράνουν σημαντικά το έργο των διαχειριστών της εταιρίας που ασχολούνται με την εγκατάσταση της ABC. Από την άλλη πλευρά η απουσία (ή η απώλεια) κάποιων σημαντικών δεδομένων μπορεί να οδηγήσει στην έλλειψη των απαιτούμενων δεδομένων για την ολοκλήρωση της διαδικασίας.

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που μπορεί να οδηγήσει στην αποτυχία της εγκατάστασης (ή της απόδοσης) της ABC είναι η αδυναμία αξιοποίησης των δεδομένων που έχουν συγκεντρωθεί. Αυτό γενικά τείνει να παρουσιάζεται στις εταιρίες που αρχικά είχαν επιμόνως αρνηθεί την εγκατάσταση της ABC σε αυτές. Τέλος, η ίδια η «δημοφιλία» του ABC και η εκτεταμένη σχετικά επιδοκιμαστική αρθρογραφία δύναται να οδηγήσει σε μια επιπόλαιη και «τυφλή» εμπιστοσύνη στα αποτελέσματα που παρέχει. Συχνά υπάρχουν κρυφές, άυλες και μη εύκολα μετρήσιμες υπεραξίες σε δραστηριότητες ή προϊόντα που φαίνονται μη αποδοτικά.

Για παράδειγμα, στην ανωτέρω περίπτωση επιχείρησης Super market έστω ότι ισχύουν τα παρακάτω:

- 1) Η επιχείρηση πετυχαίνει πολύ μεγάλα χρονικά διαστήματα πίστωσης από τους προμηθευτές της στα λαχανικά, 5-6 μηνών.
- 2) Αντίθετα, οι προμηθευτές Τυποποιημένων Τροφίμων και Ποτών / Αναψυκτικών, δε προσφέρουν πίστωση μεγαλύτερη των 4 εβδομάδων.
- 3) Η επιχείρηση έχει υψηλό κόστος κεφαλαίου.

Με αυτά τα δεδομένα είναι εύκολο να δείξει κανείς ότι η επιχείρηση χρειάζεται το Τμήμα Φρούτων και λαχανικών για να χρηματοδοτεί τα ταμειακά ελλείμματα που προκαλούν τα άλλα 2 τμήματα. Και αν υπολογιστεί η ωφέλεια που έχει σε κόστος ευκαιρίας προκύπτει το συμπέρασμα πως προτεραιότητα της επιχείρησης δε πρέπει να είναι η άμεση αποχώρηση από τα Φρέσκα Λαχανικά, που εμφανίζουν το μικρότερο λειτουργικό περιθώριο κέρδους. Αντίθετα, θα πρέπει να προσπαθήσει πρώτα να βελτιώσει τη κατάσταση ταμειακών ροών στα υπόλοιπα τμήματά της, ώστε να μειωθεί η ταμειακή εξάρτησή της από το Τμήμα Λαχανικών.

Σε γενικά πλαίσια, η ABC δύναται να χαρακτηριστεί ως ένα πολύτιμο εργαλείο που οι διαχειριστές μιας εταιρίας μπορούν να το χρησιμοποιήσουν προκειμένου

να βελτιώσουν τις αναφορές και τις αποφάσεις που σχετίζονται με τη διαχείριση της εταιρίας. Παρόλα αυτά υπάρχουν αρκετά σημεία που θα έπρεπε να διευκρινιστούν σχετικά με τη χρήση της ανωτέρω μεθοδολογίας μέσα σε ένα εταιρικό περιβάλλον. Καταρχήν θα πρέπει να εξεταστεί το ερώτημα εάν η εν λόγω μεθοδολογία είναι χρήσιμη στην πράξη με βάση τη λειτουργική δομή μιας εταιρίας και τη διαφοροποίηση των προϊόντων της. Σχετικά με το θέμα αυτό έχει γίνει δεκτό (Cortese, Danile et al., 2002, 34) ότι όπου οι οργανισμοί χρησιμοποιούν παραδοσιακές μεθόδους παραγωγής με σχετικά μικρό ποσοστό κόστους παραγωγής συνδεδεμένου με τα έμμεσα κόστη, η απλή εφαρμογή της ABC (δηλαδή χωρίς ειδικές ρυθμίσεις ή τροποποιήσεις της υφισταμένης οικονομικής πολιτικής της εταιρίας) είναι αρκετή για την αντιμετώπιση των τυχόν ζητημάτων που προκύπτουν στην κοστολόγηση των προϊόντων της εταιρίας.

Θα πρέπει επίσης να τονισθεί ότι παρά το γεγονός ότι η ABC εμφανίζεται να είναι αρκετά χρήσιμη για μια εταιρία, η επιτυχημένη εφαρμογή της σε ένα εταιρικό περιβάλλον μπορεί να ολοκληρωθεί μόνο μέσω της συνειδητοποίησης εκ μέρους των στελεχών της εταιρίας των θεμελιωδών αρχών της εν λόγω μεθοδολογίας. Αυτό το τελευταίο ζήτημα αποκτά ιδιαίτερη σημασία εάν ληφθεί υπόψη ότι τυχόν τροποποιήσεις ή αλλοιώσεις των αρχών της δύναται να οδηγήσει σε παρανοήσεις αναφορικά με επιμέρους εταιρικά κόστη και στη συνακόλουθη λήψη λανθασμένων αποφάσεων διαχείρισης.

Είναι επίσης σημαντικό για την ορθή εφαρμογή της ABC να γίνει αντιληπτό ότι, ανεξάρτητα του πόσο σύνθετο είναι το σύστημα κοστολόγησης, ο συσχετισμός του κόστους με τα κοστολογηθέντα προϊόντα δεν είναι ακόμα απόλυτος αλλά παρουσιάζει κατά περίπτωση μικρές αποκλίσεις. Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητο οι λογιστές μιας εταιρίας προτού εφαρμόσουν την ABC να προβούν σε μία ανάλυση κόστους – ωφέλειας προκειμένου να προσδιορίσουν την ακρίβεια της κοστολόγησης η οποία είναι απαραίτητη στη συγκεκριμένη εταιρία. Έχει παρατηρηθεί μάλιστα συχνά το κόστος των δεδομένων, που έχουν συγκεντρωθεί για να χρησιμοποιηθούν για την αύξηση της ακρίβειας των παρεχομένων πληροφοριών, να είναι μεγαλύτερο από την ωφέλεια που προκύπτει από την αύξηση της ακρίβειας των εν λόγω πληροφοριών.

1.6 ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΝΟΣ ABC ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Από το 1980 που πρωτοεμφανίστηκε η κοστολόγηση ανά δραστηριότητα έως σήμερα έχουν συντελεστεί πολλές αλλαγές στο επιχειρησιακό περιβάλλον ενώ παράλληλα, η εμπειρία από την εφαρμογή συστημάτων ABC έχει προσδώσει σε αυτά αρκετά διαφορετικές και ευρύτερες κατευθύνσεις από αυτές που οραματίστηκαν οι αρχικοί του δημιουργοί.

Στις αρχές της δεκαετίας του 90' εμφανίστηκε η ιδέα της διοίκησης βάσει διαδικασιών με τη βοήθεια πληροφοριακών συστημάτων που θα παρέκαμπταν τις κλασικές ιεραρχικές δομές.

Όπως είναι φανερό, το ABC συνδυάζεται πολύ καλά με αυτή την ιδέα, δεδομένου ότι η διάκριση Δραστηριοτήτων και Διαδικασιών δεν έχει ουσιαστικό νόημα από συστημική άποψη (μια Διαδικασία είναι άθροισμα Δραστηριοτήτων).

Αναπτύχθηκαν γρήγορα συστήματα Activity Based Costing – Management (ABC/M) που ανταποκρινόντουσαν θετικά στις νέες απαιτήσεις για πληροφοριακά συστήματα διοίκησης με ουσιαστικό και ευέλικτο περιεχόμενο που θα βοηθούσαν σε καλύτερες αποφάσεις.

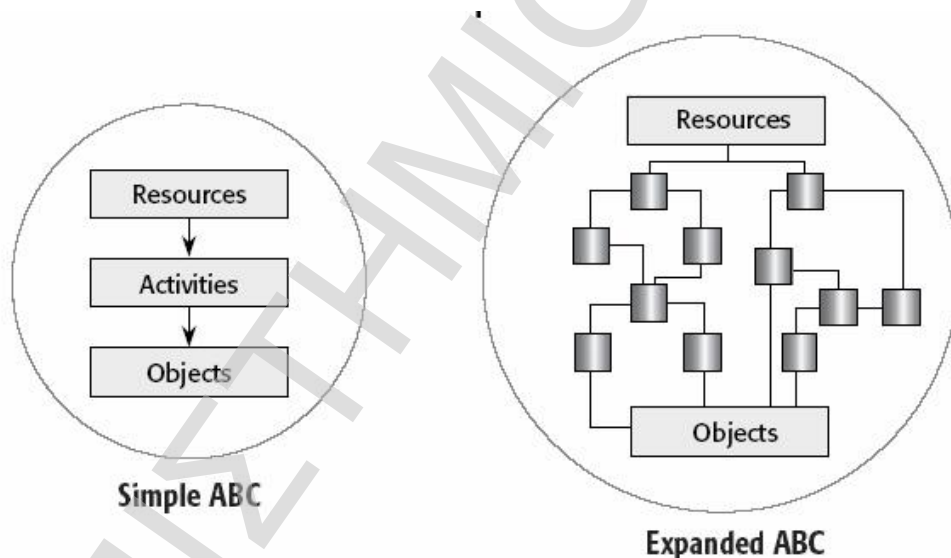
Το ABC δεν αποτελεί συνεπώς απλώς ένα σύστημα κοστολόγησης και ούτε μπορεί να αξιολογηθεί μόνο ως τέτοιο. Ουσιαστικά, πρόκειται για έναν εργαλείο

που βοηθά τη φιλοσοφία της διοίκησης να οδηγηθεί προς τη νέα εποχή της γρήγορης, ακριβούς και εύστοχης πληροφόρησης.

Πραγματοποιήθηκαν ή σχεδιάζονται έτσι αρκετές σημαντικές αλλαγές στο τρόπο σχεδιασμού των συστημάτων ABC (Gary Cokins). Αναφέρονται παρακάτω τρεις από τις πιο βασικές:

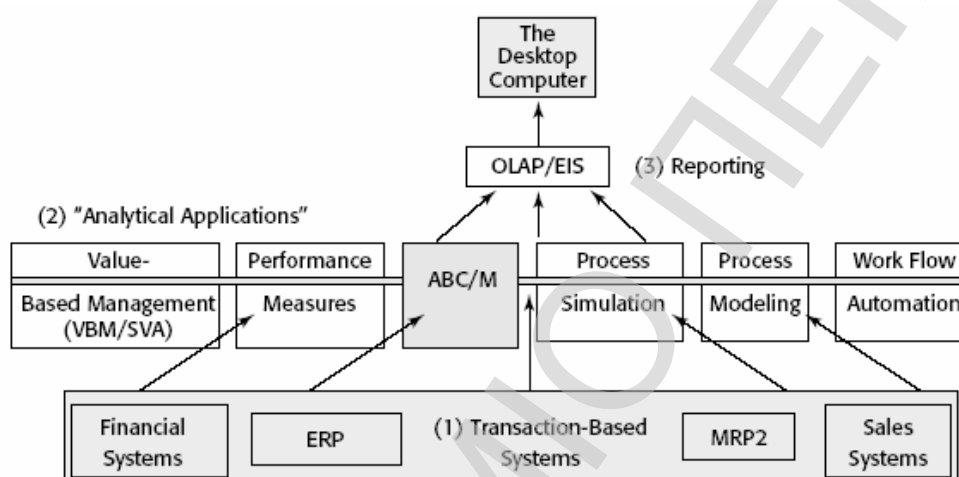
A) Εξέλιξη στην πρακτική επιμερισμού του κόστους.

Όπως είδαμε παραπάνω, ο επιμερισμός του κόστους από τους πόρους στα προϊόντα γίνεται με μια ενδιάμεση διαδικασία. Την εύρεση Δραστηριοτήτων και το συσχετισμό τους με τους πόρους και τα προϊόντα.



Πλέον οι Δραστηριότητες, υπό το πρίσμα των γενικότερων Διαδικασιών μιας επιχείρησης, περιπλέκονται με σκοπό την ολοένα και αυξανόμενη ακρίβεια.

Με την εξέλιξη των συστημάτων υποστήριξης διοικητικών αποφάσεων και την ανάγκη μιας συνολικής διοικητικής εποπτείας στη βάση δραστηριοτήτων, χάνονται οι κλασικοί περιορισμοί πολυπλοκότητας υπέρ της ενσωμάτωσης του κοστολογικού συστήματος σε ένα ενιαίο σύστημα πληροφόρησης.



Παραπάνω βλέπουμε αναλυτικότερα ένα ενιαίο πληροφοριακό σύστημα διοίκησης, χτισμένο πάνω σε συνολικές βάσεις δεδομένων που αφορούν συναλλαγές, πωλήσεις, πόρους, διαθέσιμα. Η κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων είναι απλώς ένα επιμέρους σύστημα σύνθεσης των δεδομένων με προσέγγιση ποσοτικού κόστους εκφρασμένο σε χρηματικές μονάδες, που σε συνδυασμό με άλλα συστήματα διοίκησης (Value Based Management, Μετρήσεις Παραγωγικότητας στη χρήση Πόρων, Μοντέλα Διαδικασιών, Αυτοματοποιήσεις) προσφέρει στη διοίκηση μια γενικότερη εικόνα.

Ουσιαστικά, το ABC/M σύστημα ακολουθεί / υπηρετεί ένα συνολικό σύστημα διοίκησης βάσει Δραστηριοτήτων, προσφέροντας δεδομένα κόστους.

B) Αύξηση της ταχύτητας των επαναλαμβανόμενων υπολογισμών κόστους

Σε παλαιότερες υλοποιήσεις της κοστολόγησης ανά δραστηριότητα, οι διαχειριστές ακολουθούσαν τις πεπατημένες πρακτικές της ετήσιας ή δμηνιαίας κοστολόγησης. Στις αρχές της δεκαετίας του 1990, ελάχιστες επιχειρήσεις είχαν εικόνα για το κόστος τους με περίοδο υπολογισμού μικρότερη του εξαμήνου. Όσο όμως γίνεται πιο φτηνή και πιο εύκολη η παρακολούθηση του κόστους μέσω ολοκληρωμένων συστημάτων διοίκησης και υποστήριξης επιχειρηματικών αποφάσεων δίδεται έμφαση στη σμίκρυνση της περιόδου υπολογισμού. Πλέον πολλές επιχειρήσεις επιζητούν τη παρακολούθηση του κόστους σε μηνιαία βάση, ή και συχνότερα, σε συγχρονισμό με τις ταμειακές ροές και τις πωλήσεις, ώστε να διαμορφώνουν πιο άμεση εικόνα για την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα των δραστηριοτήτων τους και να τη συνδυάζουν καλύτερα με συστήματα επιβράβευσης προσωπικού. Με αυτό τον τρόπο καταφέρνουν να ελαχιστοποιούν την αλλοίωση των αποτελεσμάτων από εξωγενείς επιρροές, που βραχυπρόθεσμα συνήθως έχουν περιορισμένη σημασία.

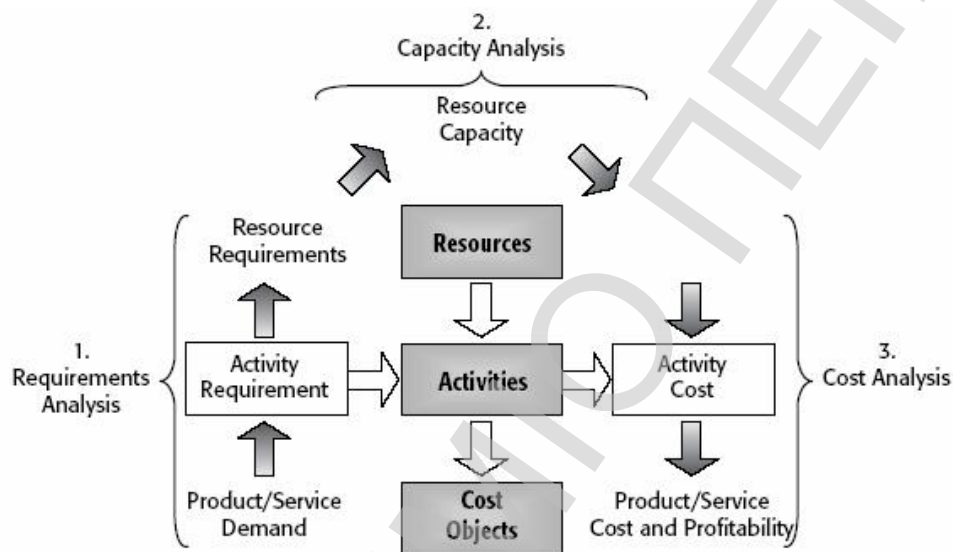
Είναι μια σημαντική πρόκληση για τους σχεδιαστές συστημάτων κοστολόγησης ανά δραστηριότητα, να τα καταστήσουν τόσο ευέλικτα και εύχρηστα, ώστε να ικανοποιούν αυτές τις αυξημένες απαιτήσεις.

Γ) Έμφαση στη πρόβλεψη κόστους

Η παραδοσιακή κοστολόγηση ασχολείται με το ιστορικό κόστος, εν είδη «νεκροψίας» αναφορικά με την ανάλωση πόρων από τη λειτουργία της επιχείρησης. Η κοστολόγηση ανά δραστηριότητα, ασφαλώς στη συντριπτική πλειοψηφία των περιπτώσεων εφαρμογής της δεν καινοτομεί ως προς την ιστορικότητα της «οπτικής» της. Στα πλαίσια όμως των νέων τεχνολογικών δυνατοτήτων και ενός ανεπτυγμένου πληροφοριακού συστήματος διοίκησης, μπορεί να καταστεί περισσότερο αποδοτική σε τεχνικές πρόβλεψης κόστους σε σύγκριση με τις παραδοσιακές μεθοδολογίες.

Μια κλασική μέθοδος, που έχει χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν σε όλα τα συστήματα κοστολόγησης είναι η πρόβλεψη των μελλοντικών ποσοτήτων σε πόρους που χρειάζονται για ένα πρόγραμμα παραγωγής, και βάσει ιστορικών συντελεστών κόστους, να προβλεφθεί το συνολικό κόστος παραγωγής. Το σημαντικότερο πρόβλημα σε αυτή τη μέθοδο είναι ότι αγνοεί τη διαφοροποίηση των μοναδιαίων συντελεστών κόστους ανά πόρο, όταν αλλάζει η ποσότητα παραγωγής και υποθέτει ότι η σχέση κόστους είναι «συνεχής». Μέσω της κοστολόγησης ανά δραστηριότητα είναι ευκολότερο να γίνει καλύτερη ανάλυση μοναδιαίου συντελεστή κόστους ανά απαιτούμενου πόρου, επειδή τα τελικά προϊόντα (αντικείμενα κόστους) είναι πιο ορθολογικά συνδεδεμένα με την ανάλωση πόρων, μέσω των δραστηριοτήτων.

Επίσης, σε ένα ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα διοίκησης, όπως περιγράφηκε παραπάνω, μπορεί να γίνουν καλύτερα αναλύσεις υποθετικών σεναρίων σχετικά με οποιαδήποτε μεταβολή.



Τέλος, όπως είδαμε, η ταχύτητα υπολογισμού του κόστους είναι αυξημένη και έχει μικρότερη περίοδο, συνεπώς αφενός οι συντελεστές είναι πιο κοντά χρονικά στο σήμερα και αφετέρου μπορούν να χρησιμοποιηθούν μοντέλα πρόβλεψης (Χρονικές σειρές) με μεγαλύτερο εύρος τιμών και ενδεικτικότερες τάσεις. Είναι πιο αξιόπιστη η πρόβλεψη για τον επόμενο μήνα όταν στηρίζεται σε μεγέθη των τελευταίων 12 μηνών, από αυτή που στηρίζεται σε μεγέθη των τελευταίων 6 διμήνων, 4 τριμήνων, 2 εξαμήνων κοκ.

Βιβλιογραφία ABC

- Gary Cokins (2001) ACTIVITY-BASED COST MANAGEMENT – An Executive’s Guide
- Managerial Accounting Garrison / Norren / Brewer Activity Based Costing (312-338) , Residual Income 561
- Beischel, M. (1990) ‘Improving Production with Process Value Analysis; the Foundation for Activity Based Costing’ Journal of Accountancy, 170(3): 53-59
- Πάγγειος – Θέματα Κόστους (1998), σελ. 8-11
- Activity Based Costing method ABC methodology (2006) Value Based Management.net, available at http://www.valuebasedmanagement.net/methods_abc.html
- Activity Based Costing (2006) Wikipedia, available at http://en.wikipedia.org/wiki/Activity-based_costing
- Treasury Board of Canada Secretariat (2006), available at http://www.tbs-sct.gc.ca/fin/sigs/ABC/FED_USER_e.asp#impl
- Activity Based Costing, Κοστολόγηση βασισμένη στις δραστηριότητες (2006) Cententia Business Solutions S.A., available at [http://www.cententia.com/GR/Resources/ABC_White%20paper\(gr\).pdf](http://www.cententia.com/GR/Resources/ABC_White%20paper(gr).pdf)
- OSD Comptroller iCenter (2002) ‘Activity Based Costing’, available at <http://www.dod.mil/comptroller/icenter/learn/abconcept.pdf>
- Dilley, S., Jacobs, F., Marshall, R. (1997) ‘The Tax Benefits of ABC’ Journal of Accountancy, 183(3): 34-39
- Coburn, S, Cook, T., Grove, H. (2000) ‘ABC Process-Based Capital Budgeting’ Journal of Managerial Issues, 12(3): 305-315
- Cortese-Danile, T., Latshaw, C. (2002) ‘Activity-Based Costing: Usage and Pitfalls’ Review of Business, 23(1): 30-34
- Activity Based Costing (2006) enotes.com, available at <http://business.enotes.com/small-business-encyclopedia/activity-based-costing>

Cagwin, D., Bouwman, M. (2000) 'The Association Between Activity – Based Costing and Improvement in Financial Performance', available at http://www.offtech.com.au/abc/ABC_PDF/1999-04.pdf

Dekker, S, Knight, B., Zingo, S. (2003) 'Activity Based Costing: A concept whose time has come', available at <http://www.dekkerltd.com/library/ABC02AAAFinal.pdf>

Kaplan, R.S., Anderson, S. (2005) 'Rethinking Activity – Based Costing' Harvard Business School, available at <http://hbswk.hbs.edu/item/4587.html>

2. ECONOMIC VALUE ADDED

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ένα ευρέως αποδεκτό αξίωμα είναι ότι ο ρόλος των manager είναι η μεγιστοποίηση του πλούτου των μετόχων από την αποδοτική χρήση των πόρων-περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης. Για να ποσοτικοποιηθεί αυτός ο στόχος παραδοσιακά χρησιμοποιούνται είτε λογιστικοί (κέρδη, ταμειακές ροές) είτε χρηματοοικονομικοί δείκτες (κέρδη ανά μετοχή, απόδοση κεφαλαίων, επενδύσεων ή καθαρής θέσης).

Στη συνέχεια οι manager, οι μέτοχοι και άλλοι ενδιαφερόμενοι χρησιμοποιούν αυτή τη πληροφόρηση για να μετρήσουν και να προβλέψουν τη τρέχουσα και μελλοντική οικονομική επίδοση.

Υπό την υπόθεση της καλά οργανωμένης και αξιόπιστης χρηματαγοράς, η δημόσια διαθέσιμη πληροφόρηση που περιέχουν οι παραπάνω δείκτες αξιολογείται ορθολογικά και ενσωματώνεται στις προσδοκίες για τη τιμή των μετοχών.

Από εμπειρικά όμως δεδομένα προκύπτει ότι δεν υπάρχει κανένας μετρητής οικονομικής επίδοσης πάνω στον οποίο μπορεί κάποιος να βασιστεί με αξιοπιστία για να εξηγήσει τις αλλαγές στο πλούτο των μετόχων.

Τόσο ποιοτικά μη μετρήσιμα δεδομένα (όπως προσδοκίες της αγοράς, σενάρια, φήμη της εταιρίας, ψυχολογικοί παράγοντες των επενδυτών) όσο και κρυμμένες πληροφορίες από το εσωτερικό της επιχείρησης (αλλοιώσεις στο κόστος και στο

αποτέλεσμα, είτε συνειδητές όπως προσπάθεια φοροδιαφυγής και ωραιοποίηση αποτελεσμάτων, είτε ακούσιες όπως λανθασμένες μετρήσεις κόστους) καθιστούν επισφαλή την επεξηγηματική αξία των δεικτών οικονομικής επίδοσης αναφορικά με τις διακυμάνσεις των μετοχών και του πλούτου των μετόχων.

Ασφαλώς, η παραπάνω πρόταση δε σημαίνει πως η μέτρηση δεν έχει αξία. Οι επιχειρήσεις, στη προσπάθειά τους να ενθαρρύνουν την αποδοτικότητα και τη κερδοφορία, χρησιμοποιούν πολλούς ποσοτικούς ή ποσοστιαίους μετρητές οικονομικής επίδοσης όπως Return On Investment, Residual Income, Earnings Per Share, Economic Value Added και άλλους, πάνω στους οποίους αναπτύσσουν ολοκληρωμένα συστήματα διοίκησης, διαχείρισης πόρων, υποκίνησης, ώστε να επιτυγχάνουν με καλύτερες πιθανότητες τους επιχειρηματικούς τους στόχους.

Μια πρόσφατη καινοτομία στο πεδίο της εσωτερικής και εξωτερικής μέτρησης οικονομικής επίδοσης είναι μια παραλλαγή του δείκτη Residual Income (καθαρά λειτουργικά κέρδη μείον το κόστος ευκαιρίας του επενδεδυμένου κεφαλαίου) γνωστή ως economic value-added (EVA®). Ο δείκτης EVA είναι ένας κατοχυρωμένος με πνευματικά δικαιώματα δείκτης επίδοσης, από την αμερικάνικη εταιρία συμβούλων Stern Stewart, η οποία και την ανέπτυξε. Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά (Stewart, 1991, p. 66) :

« τα κέρδη, τα κέρδη ανά μετοχή και η αύξησή τους είναι παραπλανητικές μέθοδοι μέτρησης της οικονομικής επίδοσης και ο καλύτερος περιοδικός τρόπος

μέτρησης είναι μέσω του δείκτη EVA», «...ο οποίος προσεγγίζει καλύτερα από κάθε άλλον την πραγματική κερδοφορία μιας εταιρίας», «EVA® είναι ο δείκτης που συνδέεται αμεσότερα από κάθε άλλον με τη διαχρονική δημιουργία αξίας για τους μετόχους.

2.2 EVA ΚΑΙ RESIDUAL INCOME

Ο δείκτης EVA είναι μια αρκετά παρεξηγημένη έννοια ανάμεσα στους θιασώτες της χρηματοοικονομικής διοίκησης. Οι δημιουργοί και υποστηρικτές του τον εμφανίζουν σαν το μαγικό χάπι που με την εφαρμογή του αυξάνει αμέσως και απόλυτα τον πλούτο των μετόχων, το οποίο ισοδυναμεί με τη μεγιστοποίηση του πλούτου της εταιρίας.

Η γοητεία του δείκτη EVA έγκειται στο ότι στηρίζεται στις ταμειακές ροές και το κόστος κεφαλαίου ως μεταβλητές που καθορίζουν τη δημιουργία αξίας.

Από τον ακαδημαϊκό χώρο προέρχονται πολλές εμπειρικές μελέτες στατιστικού χαρακτήρα που είτε στηρίζουν την επεξηγηματική ανωτερότητα του δείκτη είτε αμφισβητούν τις θέσεις των υποστηρικτών της. Έως σήμερα δεν έχει καταστεί σαφές από την εμπειρία το αν ο δείκτης EVA όντως αντικατοπτρίζει καλύτερα την οικονομική επίδοση μιας εταιρίας, τουλάχιστον σύμφωνα με τα δεδομένα της κεφαλαιαγοράς.

Κατά βάση, ο δείκτης EVA είναι απλώς μια νέα έκδοση του παλιού δείκτη που δείχνει την «υπολειμματική αξία» μιας επιχείρησης (Residual Income ή RI στο εξής), μια δηλαδή έννοια γνωστή στους οικονομολόγους από το 1890.

Η έννοια του RI βασίζεται στην αρχή ότι μια επιχείρηση δημιουργεί πλούτο για τους ιδιοκτήτες της μόνο όταν τα λειτουργικά της κέρδη είναι περισσότερα από το κόστος του κεφαλαίου που δημιούργησε για να τα αποκτήσει (economic surplus).

Η έννοια του «Υπολειμματικού Εισοδήματος» (Residual Income), ή του «Οικονομικού Κέρδους» (Economic Profit), ουσιαστικά υπολογίζει τα Καθαρά Κέρδη της επιχείρησης μετά από χρέωση για τα κεφάλαια που απασχόλησε, δηλαδή το σύνολο των επενδεδυμένων κεφαλαίων επί το μέσο σταθμικό κόστος τους. Η φιλοσοφία του Οικονομικού Κέρδους αναπτύχθηκε πρώτη φορά από τον οικονομολόγο του Cambridge Alfred Marshall το 1890, που όρισε μια επιχείρηση ως κερδοφόρο μόνο όταν η καλύπτει εκτός από το λειτουργικό της κόστος και το κόστος των κεφαλαίων που επενδύθηκαν σε αυτή.

Με το υπολειμματικό Εισόδημα συνδέεται το κόστος κεφαλαίου της επιχείρησης με τη λογιστική κερδοφορία και αποτελεί έτσι ένα μέτρο οικονομικής αποτίμησης που στη θεωρία πρέπει να είναι καλύτερα συνδεδεμένο με την πραγματική αξία της επιχείρησης.

Στις αρχές του 1920 η General Motors εφάρμοσε αυτή την έννοια και το 1950 η General Electric το ονόμασε “residual income” εφαρμόζοντάς το σαν δείκτη απόδοσης για να μετρήσει την οικονομική επίδοση των αποκεντρωμένων της θυγατρικών (Stewart, 1994). Στα 200 χρόνια από την εισαγωγή της έννοιας στην οικονομική θεωρία, πολύ περιορισμένη είναι η βιβλιογραφία σχετικά με την αξιοπιστία της.

Οι Solomons (1965) πρότειναν τη χρήση του residual income σαν εσωτερικός μετρητής απόδοσης και ο Anthony (1973, 1982a, και 1982b) το πρότειναν και σαν εξωτερικό δείκτη.

Το 1991 η αμερικανική εταιρεία συμβούλων επιχειρήσεων Stern Stewart & Co ανασκεύασε τη μέθοδο υπολογισμού του residual income και το μετονόμασε ως EVA® κατοχυρώνοντας τη εμπορικά.

Η βασική διαφορά του Economic Value Added από την απλή έννοια του Υπολειμματικού Εισοδήματος έγκειται στον τρόπο υπολογισμού τόσο των κερδών όσο και των επενδεδυμένων κεφαλαίων. Η Stern Stewart προτείνει διάφορες μετατροπές στις λογιστικές καταστάσεις της επιχείρησης με σκοπό την αναίρεση παραμορφώσεων που θεωρεί ότι δημιουργούν ως προς την απεικόνιση της πραγματικής τους οικονομικής αξίας.

Μια εταιρεία μπορεί να υποκινήσει τα στελέχη της να κατευθύνουν τις προσπάθειές τους προς τη μεγιστοποίηση της αξίας της μόνο αν πρώτα μπορεί να μετρήσει ικανοποιητικά αυτή την αξία και στη συνέχεια αν μπορεί να ενσωματώσει το σύστημα μέτρησης μέσα στο σύστημα υποκίνησης – διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού που εφαρμόζει. Και τα δύο αλληλοσχετίζονται και συμπληρώνουν το ένα το άλλο.

Θα εξεταστεί συνεπώς ο δείκτης EVA από δύο οπτικές. Ο EVA ως μετρητής οικονομικής επίδοσης και ο EVA ως εταιρική φιλοσοφία διοίκησης.

Ως μετρητής, ο EVA θα αξιολογηθεί βάσει της ικανότητάς του να παρέχει στους επενδυτές επιπλέον πληροφόρηση σε σχέση με συμβατικά μέτρα απόδοσης όπως το RI. Με άλλα λόγια, αν οδηγεί σε καλύτερες επενδυτικές αποφάσεις.

Η αξιολόγηση του EVA σαν εταιρική φιλοσοφία διοίκησης θα γίνει με κριτήριο τη δυναμική που έχει στο να ενθαρρύνει τα στελέχη να ασχολούνται με δραστηριότητες που αυξάνουν την αξία της επιχείρησης και να φέρνει εγγύτερα τα συμφέροντά τους με τα συμφέροντα των μετόχων.

Αυτό σημαίνει δύο πράγματα. Το ένα είναι η σύνδεση των αμοιβών των στελεχών με τη δημιουργία αξίας και το δεύτερο είναι η ενστάλαξη στην εταιρική κουλτούρα της φιλοσοφίας δημιουργίας αξίας που θα διαπνέει κάθε δραστηριότητα.

Το τελικό αποτέλεσμα αφενός θα πρέπει να είναι η βελτίωση της αξίας της επιχείρησης όπως μετράται στην χρηματιστηριακή αγορά και αφετέρου η βελτίωση της παραγωγικότητας.

2.3 ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΚΑΙ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ EVA

Παρακάτω δίδονται οι σχέσεις RI και EVA.

$$\mathbf{EVA^{\circledR} = NOPAT - WACC * IC = RI}$$

όπου NOPAT = net operating profits after taxes

IC = invested capital

WACC = weighted average cost of capital

Συνεπώς, $RI = EVA^{\circledR}$ αν δεν γίνουν οι EVA^{\circledR} λογιστικές προσαρμογές που επηρεάζουν το NOPAT και το IC.

Εναλλακτικά:

$$\mathbf{EVA^{\circledR} = (Rate\ of\ return - cost\ of\ capital) \times Invested\ capital}$$

Rate of Return = NOPAT/Capital

Παρακάτω δίνονται οι ορισμοί των συστατικών στοιχείων υπολογισμού του EVA

2.3.1 NOPAT:

Αποτελούν τα λειτουργικά κέρδη μετά από τους φόρους.
Προκύπτει ως εξής:

	Λειτουργικά Κέρδη προ Τόκων , προ Φόρων , προ Μη λειτουργικών αποσβέσεων (EBITA)
--	Φόροι Λειτουργικοί (Taxes on Ebita)
±	Αναβαλλόμενη Φορολογία (Deferred Taxes)
=	NOPAT

EBITA

Τα κέρδη προ τόκων, προ φόρων και προ αποσβέσεων μη ενσωματωμένων στο λειτουργικό κόστος.

Θα εμφάνιζε αυτά τα κέρδη μια επιχείρηση χωρίς καθόλου εξωτερικό δανεισμό και αποσβέσεις μη λειτουργικών στοιχείων.

Περιλαμβάνει όλα τα έσοδα και έξοδα, πλην όσων έχουν να κάνουν με κόστος δανεισμού, υπεραξίες από πωλήσεις παγίων, έκτακτα έσοδα-έξοδα και εν γένει αποτελέσματα που δεν έχουν σχέση με τη κύριο σκοπό λειτουργίας της επιχείρησης.

Taxes on EBITA

Οι φόροι που προκύπτουν αν πολλαπλασιαστεί ο EBITA με το φορολογικό συντελεστή. Αυτοί οι φόροι είναι «εικονικοί», με την έννοια ότι

αντιπροσωπεύουν τους φόρους που θα πλήρωνε η επιχείρηση μόνο για το λειτουργικό της εισόδημα. '

Deferred Taxes

Οι φόροι πληρωτέοι σε επόμενες χρήσεις και οι φόροι προηγούμενων χρήσεων που θα αποδοθούν στη τρέχουσα χρήση πρέπει να αφαιρούνται ή να προστίθενται αντίστοιχα στους Taxes On Ebita επειδή συνιστούν ένα αποθεματικό κεφαλαίου για το οποίο οι επενδυτές επιθυμούν απόδοση.

2.3.2 INVESTED CAPITAL (ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ)

Σκοπός είναι να μετρηθεί το κόστος κεφαλαίου και η απόδοση της επιχείρησης σε σχέση με το λειτουργικό κεφάλαιό της . Δεδομένου ότι το καθαρό εισόδημα που χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό του δείκτη, προέρχεται από τις λειτουργικές δραστηριότητες της επιχείρησης, θα πρέπει να συσχετιστεί με τα λειτουργικά της περιουσιακά στοιχεία. Το λειτουργικό Ενεργητικό αποτελείται από τα λειτουργικά πάγια και το λειτουργικό κεφάλαιο κίνησης.

Λειτουργικό πάγιο ενεργητικό:

Συνίσταται από τα πάγια περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης που είναι απαραίτητα για τη βασική της παραγωγική δραστηριότητα.

Συνήθως, αφαιρούνται πάγια τα οποία έχουν επενδυτικό / κερδοσκοπικό χαρακτήρα όπως συμμετοχές, ομολογίες, ακίνητα, και των οποίων τα αποτελέσματα δεν συμπεριλαμβάνονται στα EBIT.

Λειτουργικό Κεφάλαιο Κίνησης:

Αποτελείται από το Κεφάλαιο Κίνησης (Κυκλοφορούν Ενεργητικό μείον Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις) με αφαίρεση όσων λογαριασμών παθητικού αυτοχρηματοδοούνται από τη λειτουργική δραστηριότητα της επιχείρησης και όχι από τους επενδυτές.

Για παράδειγμα, οι Προμηθευτές αποτελούν μια υποχρέωση, ένα στοιχείο χρηματοδότησης, το οποίο αποτελεί μια αναβαλλόμενη ταμειακή εκροή την οποία η επιχείρηση έχει συμπεριλάβει στα αποτελέσματα, χωρίς όμως να πληρώνει τόκους για αυτήν. Άλλα είδη τέτοιων λογαριασμών αποτελούν οι Μισθοί Πληρωτέοι, λοιποί λογαριασμοί, προκαταβολές πελατών κλπ.

Χρειάζεται προσοχή όμως ώστε να μην υποτιμηθούν οι έμμεσες επιπτώσεις που έχουν αυτοί οι λογαριασμοί στη κερδοφορία της επιχείρησης.

Για παράδειγμα, όσο μεγαλύτερο είναι το διάστημα πληρωμής των προμηθευτών, τόσο αυξημένο είναι και το κόστος αγοράς, ή το κόστος ευκαιρίας αν η πληρωμή τους γινόταν τοις μετρητοίς. Από τη στιγμή που ήδη έχει λογιστικοποιηθεί το κόστος τους (με τη μορφή αυξημένου τιμολογίου αγοράς που έχει επηρεάσει τα αποτελέσματα), το ορθότερο θα ήταν να αφαιρεθεί από τα EBIT (σαν να ήταν τόκος) και στη συνέχεια να θεωρηθούν οι προμηθευτές ως λειτουργικό στοιχείο χρηματοδότησης όπως ο Δανεισμός και τα Ίδια Κεφάλαια. Στη πράξη, επειδή είναι δύσκολο να υπολογισθεί το κόστος αυτό, προτιμάται η παραπάνω μέθοδος.

Οι θεωρητικοί της EVA προτείνουν επιπλέον συγκεκριμένες προσαρμογές στα λογιστικά μεγέθη ώστε να υπολογιστεί ο δείκτης.

Ο σκοπός των προσαρμογών είναι:

- 1) η μέτρηση του αληθινά χρησιμοποιούμενου κεφαλαίου της επιχείρησης, το οποίο έχει κόστος (interest bearing capital).
- 2) η μετατροπή των λογιστικών κερδών (accrual profits) σε ταμειακά κέρδη (cash profits) ώστε ο EVA να πλησιάσει περισσότερο στην έννοια των ταμειακών ροών.

Η Stern Stewart & Co. προτείνει περίπου 160 προσαρμογές για μια ρεαλιστική απεικόνιση του EVA. οι οποίες όμως περιπλέκουν σημαντικά τον υπολογισμό του. Οι περισσότερες εταιρίες δεν διατηρούν δεδομένα σε τόσο βάθος ώστε να προσαρμόσουν τις λογιστικές τους καταστάσεις, αλλά και αν τα διατηρούν, δύσκολα αναλαμβάνουν το κόστος δημιουργίας ενός 2^{ου} λογιστηρίου. Τόσες πολλές προσαρμογές ουσιαστικά ισοδυναμούν με ανάγκη πρόσληψης εξωτερικών συμβούλων (όπως η Stern Stewart & Co. !).

Επιπλέον, τέτοιες προσαρμογές είναι φύσει αδύνατον να γίνουν από εξωτερικούς stakeholders.

Ο Stewart υποστηρίζει πως οι διορθώσεις των λογιστικών συστημάτων θα πρέπει να επεκτείνονται στο βαθμό που έχει πρακτική σημασία. Το οποίο σημαίνει ότι διορθώσεις πρέπει να γίνονται αν:

- 1) τα ποσά των διορθώσεων είναι μεγάλα και σημαντικά.**
- 2) η απαιτούμενη πληροφόρηση είναι εύκολα προσβάσιμη**
- 3) μπορούν να γίνουν εύληπτες και κατανοητές ακόμα και από ανθρώπους χωρίς λογιστική ειδίκευση (Stewart 1991).**

Έτσι, μόνο 15 προσαρμογές θεωρούνται σήμερα βασικές, και τα τελευταία χρόνια η απαίτηση έχει μειωθεί περαιτέρω από πολλούς συμβούλους σε περίπου 5-6 προσαρμογές.

Οι στόχοι αυτών των προσαρμογών είναι(S David Young,1999) :

- 1) Η αφαίρεση της αυθαίρετης διάκρισης ανάμεσα σε επενδύσεις σε υλικά πάγια και σε άυλες επενδύσεις που τείνουν να θεωρούνται έξοδα**
- 2) Η αναγνώριση της Υπεραξίας της επιχείρησης ως μόνιμο περιουσιακό της στοιχείο.**
- 3) Η ενσωμάτωση στον ισολογισμό περιουσιακών στοιχείων που βρίσκονται εκτός.**
- 4) Η διόρθωση σφαλμάτων που προέρχονται από τη λογιστική αρχή της συντηρητικότητας.**

Οι ακόλουθες κατηγορίες λογαριασμών αφορούν τις συχνά προτεινόμενες προσαρμογές:

Α) Αύλες μορφές επενδύσεων σε πάγια

Αντίθετα με τις επενδύσεις σε κτιριακές εγκαταστάσεις, εξοπλισμό κλπ, επενδύσεις άυλης μορφής όπως ποσά για έρευνα, εκπαίδευση, διαφήμιση της μάρκας της εταιρίας (πχ χορηγίες) αντιμετωπίζονται συχνά ως λειτουργικά έξοδα και επιβαρύνουν τα αποτελέσματα της τρέχουσας χρήσεως.

Δεδομένου ότι στις μέρες μας οι υπηρεσίες, η γνώση και έρευνα αποτελούν βασικά στοιχεία ανταγωνιστικότητας είναι φανερό ότι με αυτή τη πρακτική υποτιμάται το πάγιο κεφάλαιο της επιχείρησης και αυξάνεται σημαντικά το τρέχον κόστος με έξοδα που αφορούν και επόμενες χρήσεις.

Επίσης, η μη κεφαλαιοποίηση τέτοιων εξόδων μπορεί να λειτουργήσει αποτρεπτικά για τις επενδύσεις σε ένα σύστημα αξιολόγησης της προστιθέμενης αξίας.

β) Υπεραξία επιχείρησης από εξαγορά (goodwill):

Σύμφωνα με τα ελληνικά λογιστικά πρότυπα, η υπεραξία της επιχείρησης καταγράφεται στον ισολογισμό ως πάγιο στοιχείο που αποσβενεται σταδιακά.

Οι αποσβέσεις του στοιχείου αυτού πρέπει να προστίθενται στα καθαρά κέρδη της επιχείρησης, δεδομένου ότι περιλαμβάνουν άυλα στοιχεία με αόριστη διάρκεια ζωής (φήμη και πελατεία).

γ) Λειτουργικές μισθώσεις (leasing)

Βάσει των παραδοσιακών λογιστικών μεθόδων τα ακίνητα που αφορούν λειτουργικές μισθώσεις δεν αποτυπώνονται στον ισολογισμό, και τα μισθώματα

απλώς θεωρούνται έξοδα. Προτείνεται συνεπώς να θεωρούνται ισοδύναμες μακροπρόθεσμων δανειακών κεφαλαίων (αύξηση παθητικού) με αντίστοιχη αύξηση του πάγιου ενεργητικού.

Βάσει των Διεθνών Λογιστικών Προτύπων το ζήτημα αυτό πλέον δεν υφίσταται. Απλώς η επιχείρηση θα πρέπει να μην αφαιρέσει βάσει της λογιστικής πρακτικής τα μισθώματα από τα λειτουργικά κέρδη και να τα αφαιρέσει στη συνέχεια βάσει του μέσου σταθμικού κόστους κεφαλαίου στο οποίο θα συμμετέχουν.

δ) Αποσβέσεις:

Κατά τη Stern Stewart η σταθερή μέθοδος απόσβεσης για πάγια με μακρά διάρκεια ζωής δεν αντιπροσωπεύει την πραγματική ετήσια μείωση της αξίας τους και δημιουργεί απροθυμία επένδυσης σε νέα πάγια. Προτείνεται συνεπώς η μέθοδος sinking fund, που ουσιαστικά είναι μια μέθοδος αύξουσας απόσβεσης.

Αυτή η λογιστική μετατροπή έχει αμφιλεγόμενο χαρακτήρα και δεν εφαρμόζεται εύκολα για εξωτερική πληροφόρηση.

ε) Προβλέψεις:

Βάσει των διεθνώς παραδεκτών λογιστικών αρχών κάθε χρόνο απαιτείται η διενέργεια προβλέψεων για επισφάλειες και κινδύνους της επιχείρησης, ώστε να δημιουργείται ένα αποθεματικό εξυπηρέτησης πιθανών μελλοντικών υποχρεώσεων που θα προκύψουν από αυτές.

Για καθαρά πρακτικούς λόγους η Stern Stewart προτείνει οι μεταβολές των προβλέψεων από χρόνο σε χρόνο να μην μεταβάλλουν τα λειτουργικά κέρδη της EVA, επειδή σε πολλές περιπτώσεις ενέχονται σκοπιμότητες φορολογικού χαρακτήρα.

Όπως αναλύεται παρακάτω, πολλές έρευνες σχετικά με τη χρησιμότητα των παραπάνω προσαρμογών δείχνουν πως τελικά δεν έχουν ουσιαστική επίδραση στο βαθμό συσχέτισης της EVA με την κεφαλαιαγορά και μάλλον προκαλούν προβλήματα πολυπλοκότητας κατά τη μέτρηση. Παρά το γεγονός ότι σε πολλές περιπτώσεις έχουν διοικητική λογική και χρησιμότητα και θεωρητικά είναι ισχυρές, η υπόθεση ότι όντως έχουν ουσιαστική θετική επίδραση στη συμπεριφορά των manager δεν έχει αποδειχτεί επαρκώς.

Για τις περισσότερες επιχειρήσεις ο δείκτης RI προσφέρει μάλλον τα ίδια πλεονεκτήματα με την EVA. (S.David Young 1999).

2.3.3. ΜΕΣΟΣΤΑΘΜΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Για να υπολογιστεί η EVA χρειάζεται να υπολογιστεί το μέσο κόστος του κεφαλαίου της επιχείρησης.

Η χρηματοδότηση μιας επιχείρησης προέρχεται είτε μέσω των Ιδίων Κεφαλαίων της (μετοχικό κεφάλαιο, συσώρευση αποθεματικών) είτε μέσω εξωτερικού δανεισμού (δάνεια, ομόλογα, προνομιούχες μετοχές). Κάθε πηγή χρηματοδότησης έχει το δικό της κόστος δανεισμού, το οποίο εξαρτάται από το ρίσκο της επένδυσης, τις εξασφαλίσεις-δικαιώματα του επενδυτή απέναντι στους άλλους και το βασικό επιτόκιο δανεισμού (κόστος ευκαιρίας). Για λόγους ελαχιστοποίησης του κόστους και μεγιστοποίησης της απόδοσης, μια επιχείρηση είναι υποχρεωμένη κάποτε να στραφεί σε διαφορετικά είδη πιστωτών συνιστώντας ένα μίγμα κεφαλαίου (capital structure) με μέσο σταθμισμένο κόστος ανάλογα με το ύψος χρηματοδότησης από τις επιμέρους πηγές (Besley-Brigham).

Weighted Average Cost of Capital (WACC) = Κόστος X % Δανεισμού + Κόστος X % Προνομιούχων Μετοχών + Κόστος X % Διακράτησης Κερδών (Αποθεματικού) + Κόστος X % Έκδοσης νέων μετοχών (Ιδίων Κεφαλαίων).

1) Κόστος Εξωτερικού Δανεισμού (Cost of Debt) = Μέσο σταθμικό Επιτόκιο Δανεισμού (1 -φορολογικός συντελεστήςX ποσοστό έκπτωσης των τόκων).

Κάτω από το τίτλο αυτό κατατάσσονται διάφορες κατηγορίες κεφαλαίων με κύριο χαρακτηριστικό ότι η κυριότητάς τους δεν ανήκει στην επιχείρηση που τα χρησιμοποιεί.

-Ξένα κεφάλαια μακράς ή μέσης διάρκειας είναι τα ομολογιακά δάνεια και τραπεζικά δάνεια. Δόκιμο είναι να εντάσσονται και τα κεφάλαια από χρηματοδοτήσεις αγοράς παγίων μέσω Leasing. Το κόστος αυτών των κεφαλαίων ποικίλει ανάλογα με το ρίσκο που αναλαμβάνει ο πιστωτής και τον τρόπο που τον καλύπτει (με καλύμματα από προσημειώσεις στην ακίνητη περιουσία της επιχείρησης, προσωπικές εγγυήσεις μετόχων κλπ).

Σημειώνουμε ότι στη περίπτωση προσωπικών εγγυήσεων από μετόχους, ενδεχομένως το κόστος να εμφανιστεί υποτιμημένο με παράλληλη αύξηση του κόστους Ιδίων Κεφαλαίων (που θα αντικατοπτρίζει αυξημένες απαιτήσεις των μετόχων ως αμοιβή για το επιπρόσθετο ρίσκο που αναλαμβάνουν).

-Ξένα Κεφάλαια βραχυπρόθεσμου χαρακτήρα θεωρούνται τα τραπεζικά Κεφάλαια Κίνησης (ανοικτά ή με καλύμματα επιταγές πελατείας ή προσημειώσεις) καθώς και οι οφειλές της επιχείρησης προς Προμηθευτές. Οι τελευταίες, δεν έχουν λογιστικό κόστος, αλλά έχουν προφανώς κόστος ευκαιρίας που αντικατοπτρίζεται στην απώλεια εκπτώσεων που θα λάμβαναν αν αγόραζαν τους μετρητοίς.

-Με τη προϋπόθεση ότι η επιχείρηση έχει λογιστική κερδοφορία, χρησιμοποιείται το Κόστος Δανεισμού μετά φόρων σε περίπτωση που οι τόκοι εκπίπτουν φορολογικά. Στη περίπτωση των προνομιούχων μετοχών και των ομολόγων, η έκπτωση κυμαίνεται, ανάλογα με τη νομοθεσία και το είδος των δικαιωμάτων που προσφέρουν.

-Στη περίπτωση που στοχεύουμε σε μια επιχειρηματική απόφαση σχετικά με νέες επενδύσεις, υπολογίζουμε το οριακό κόστος δανεισμού, όχι το μέσο σταθμικό. Με δεδομένο όμως ότι ενσωματώνουμε το κόστος κεφαλαίου σε ένα σύστημα κοστολόγησης, ενδιαφέρει το μέσο σταθμικό κόστος δανεισμού (ως στοιχείο του ιστορικού κόστους).

2) Κόστος Ιδίων Κεφαλαίων = Κόστος Διακράτησης Αποθεματικών + Κόστος Κοινων Μετοχών = Απόδοση χωρίς ρίσκο + Απαιτούμενη αποζημίωση για τον κίνδυνο της εταιρίας

-Τα αποθεματικά μιας επιχείρησης, προκύπτουν αφού πληρωθούν όλοι οι υπόλοιποι πιστωτές της (προνομιούχοι μέτοχοι, δανειστές) και ουσιαστικά ανήκουν στους κοινούς μετόχους. Η διακράτησή τους μέσα στην επιχείρηση και η μη απόδοσή τους σε αυτούς, ισοδυναμεί με επένδυση σε κοινές μετοχές της εταιρίας.

-Οι μέτοχοι μιας επιχείρησης έχουν ορισμένες προσδοκίες απόδοσης, που είναι άμεση συνάρτηση του Κόστους ευκαιρίας (όφελος που θα είχαν αν επένδυαν σε ομοειδείς από άποψη κινδύνου επιχειρήσεις). Αν η αγορά μετοχών βρίσκεται σε

ισορροπία, οι προσδοκίες τους θα ισοδυναμούν με τις απαιτήσεις τους για απόδοση ίση με την απόδοση χωρίς ρίσκο πλέον την αποζημίωση για το ρίσκο που ενέχεται στην επένδυση στη συγκεκριμένη επιχείρηση.

-Σημειώνεται ότι, από κοστολογικής ή απολογιστικής άποψης, σημασία έχει η ιστορική απαιτούμενη απόδοση των μετόχων.

-Μέθοδος CAPM: Ένας αξιόπιστος τρόπος υπολογισμού μιας δίκαιης τιμής για το Κόστος Κεφαλαίου, ιδιαίτερα σε μεγάλες επιχειρήσεις είναι η μέθοδος CAPM (Capital Asset Pricing Model).

Κόστος Ιδίων Κεφαλαίων = Απόδοση χωρίς ρίσκο + (Απόδοση Αγοράς – Απόδοση χωρίς ρίσκο) X συσχέτιση της τιμής της μετοχής με την αγορά (Beta).

Με τη μέθοδο αυτή, η προσδοκώμενη αποζημίωση των μετόχων για το ρίσκο της επένδυσης στην επιχείρηση ισοδυναμεί με αυτήν που ισχύει στην γενικότερη ομοειδή αγορά επιχειρήσεων σε συνάρτηση με την ιστορική διακύμανση της μετοχής της επιχείρησης σε σχέση με την αγορά. Αυτή η μέθοδος έχει και κοστολογική αξία, δεδομένου ότι λαμβάνει υπόψιν της τη παράμετρο της ιστορικότητας.

Ως απόδοση χωρίς ρίσκο συνήθως θεωρείται η απόδοση από ένα μακροπρόθεσμο κρατικό ομόλογο. Θεωρητικά, η διάρκεια του ομολόγου πρέπει να συμβαδίζει με τη μέση διάρκεια που επιθυμούν οι μέτοχοι να συμμετέχουν στο κεφάλαιο της επιχείρησης. Στη πράξη, επειδή κάτι τέτοιο είναι πολύ δύσκολο να βρεθεί, γίνεται η υπόθεση της μακροχρόνιας επένδυσης (δεν είναι κερδοσκόποι βραχυπρόθεσμου

χαρακτήρα) και λαμβάνεται υπόψιν ομόλογο 10ετούς ή 15ετούς διάρκειας. Σε κάθε περίπτωση, εξαρτάται και το είδος της εταιρίας. Μια βαριά βιομηχανία έχει μεγαλύτερη προσδόκιμη διάρκεια ζωής από μια εταιρία Συμβούλων ή Λιανικού Εμπορίου. Μια καλή ένδειξη για το προσδόκιμο ζωής αποτελεί ο βαθμός παγιοποίησης του Ενεργητικού της επιχείρησης.

Υπάρχουν και άλλες μέθοδοι υπολογισμού του κόστους Ιδίων Κεφαλαίων (Κόστος ομολογιακού δανεισμού+risk premium, ή Καθαρή Παρούσα Αξία όλων των μελλοντικών προσδοκώμενων μερισμάτων) οι οποίες χρησιμοποιούνται ανάλογα με τη περίπτωση.

Σε μικρές επιχειρήσεις, που δεν είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο και δεν υπάρχουν αξιόπιστα δεδομένα (beta, ομοειδείς αγορές) ο υπολογισμός στηρίζεται στις απαιτήσεις των μετόχων, οι οποίοι, έχοντας μεγαλύτερη συνήθως συμμετοχή στη διοίκηση, μπορούν και αξιολογούν καλύτερα τον κίνδυνο.

Κόστος Επιχορηγήσεων:

Με στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της Ελληνικής Οικονομίας και την ενίσχυση των επενδύσεων, ιδιαίτερα σε παραμεθόριες περιοχές με προβλήματα ανεργίας και έλλειψης υποδομών, χορηγούνται ειδικά κίνητρα από την ΕΕ και το Υπουργείο Ανάπτυξης για επενδύσεις.

Τα κίνητρα αφορούν είτε επιχορήγηση κεφαλαίου, είτε επιτοκίου, είτε δημιουργίας αφορολόγητων αποθεματικών είτε αυξημένων αποσβέσεων.

Γίνεται φανερό ότι το κεφάλαιο που αντλεί η επιχείρηση (και παρουσιάζεται στη Καθαρή Θέση) έχει πολύ χαμηλότερο κόστος ευκαιρίας.

Δε θα πρέπει όμως να θεωρείται μηδενικό το κόστος του, δεδομένου ότι η επιχείρηση για την υπαγωγή της στους Αναπτυξιακούς Νόμους προέβη σε σειρά εξόδων (υπαγωγή μελέτης, κόστος εξωτερικής παρακολούθησης εργασιών, κόστος ευκαιρίας από μη αγορά μεταχειρισμένων μηχανημάτων ή κόστος γενικά περιττών επενδύσεων ή προσλήψεων προσωπικού) με συνολικό κόστος μικρότερο της ωφέλειας από την επιχορήγηση. Είναι καθαρά ζήτημα εσωτερικής διοικητικής πληροφόρησης η αποτίμηση αυτού του κόστους και ο υπολογισμός του για τη διαμόρφωση του συνολικού.

2.4 Ο ΕΝΑ ΩΣ ΜΕΤΡΗΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Οι ενδιαφερόμενοι επενδυτές σε μια εταιρία χρειάζονται ένα σύστημα μέτρησης της οικονομικής επίδοσης της εταιρίας, για να αξιολογούν ορθολογικά τις αποφάσεις τους, δηλαδή αν πρέπει να συνεχίζουν να επενδύουν, αν πρέπει να επενδύσουν ή αν πρέπει να αποσυρθούν από την επένδυσή τους.

Οι Διοικήσεις των εταιριών, για να επιτύχουν τους στόχους τους συχνά συνδέουν τις αμοιβές των manager με την οικονομική επίδοση των επιμέρους τμημάτων που διαχειρίζονται καθώς και με τη γενικότερη επίδοση της εταιρίας.

Η επιλογή, συνεπώς, της κατάλληλης μεθόδου μέτρησης της οικονομικής επίδοσης έχει ιδιαίτερη σημασία για μια εταιρία και το αν θα επιτύχει τους στόχους της.

Χρειάζεται μια μέθοδος που θα μετρά με δίκαιο τρόπο τη δημιουργία αξίας εντός συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου έτσι ώστε να υπάρχει συγκρισιμότητα μεταξύ των διαφορετικών χρονικών περιόδων.

Όλα τα τρέχοντα συστήματα μέτρησης λαμβάνουν υπόψιν τους δύο αντικρουόμενους περιορισμούς: την ακρίβεια της μέτρησης και το κόστος της μέτρησης. Με άλλα λόγια κάθε μέθοδος χαρακτηρίζεται και αξιολογείται από το βαθμό πολυπλοκότητας που απαιτείται για την εφαρμογή της. Όσο πιο πολύπλοκη είναι μια μέθοδος, τόσο αυξάνεται η δυσκολία εφαρμογής της και το κόστος της καθώς και ο βαθμός υποκειμενικότητας στις διάφορες παραδοχές της σε βάρος της συγκρισιμότητας.

Υπάρχει μια συνεχής προσπάθεια ανάπτυξης μιας κοινής και μοναδικής μεθόδου που ενώ παραμένει απλή στον υπολογισμό και την εφαρμογή, περιέχει ικανοποιητική πληροφόρηση για την γενική οικονομική επίδοση μιας εταιρίας.

Η επίδοση μια εταιρίας συνήθως μετράται αναφορικά με το παρελθόν της και την επίδοση άλλων εταιριών με παρόμοιο αντικείμενο δραστηριότητας και κίνδυνο.

Για παράδειγμα, η επιστροφή κεφαλαίου σε μια εταιρία για ένα έτος, θα πρέπει να συγκριθεί με αντίστοιχες μετρήσεις σε εταιρίες παρόμοιου κινδύνου (cross sectional analysis). Παρομοίως, η επιστροφή κεφαλαίου θα πρέπει να συγκριθεί με αντίστοιχες μετρήσεις στο παρελθόν (time series analysis). Επίσης, μια εταιρία δημιουργεί αξία μόνο όταν η απόδοση των κεφαλαίων της είναι μεγαλύτερη από το κόστος τους. Το κόστος του κεφαλαίου είναι το μέσο σταθμικό κόστος Ιδίων και Ξένων Κεφαλαίων (WACC).

Οι μετρητές οικονομικής επίδοσης χρησιμοποιούνται όχι μόνο από τους μετόχους αλλά από όλα τα άμεσα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) για τη πορεία μιας εταιρίας. Οι προμηθευτές, οι δανειστές, η διοίκηση, οι εργαζόμενοι αλλά και οι πελάτες σε ορισμένες περιπτώσεις.

Η μεγιστοποίηση της δημιουργίας αξίας εξαρτάται από το κατά πόσο τα αντικρουόμενα συμφέροντα αυτών των μερών μπορούν να συνδυαστούν για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Αυτό σημαίνει μεγιστοποίηση της αξίας της εταιρίας χωρίς τη σημαντική θυσία των συμφερόντων ενός ή περισσότερων stakeholders.

Κάθε μέτρο / δείκτης που μετράει την αξία της εταιρίας χωρίς να είναι προκατειλημμένος προς μια συγκεκριμένη ομάδα stakeholders μπορεί να ανακηρυχθεί σαν ο απόλυτος δείκτης επίδοσης. Στη πραγματικότητα είναι πολύ δύσκολο, αν όχι αδύνατο, να δημιουργηθεί τέτοιος δείκτης.

Πρέπει να τονιστεί ότι κανένας από αυτούς τους δείκτες δεν αντικατοπτρίζει από μόνος του την αληθινή εικόνα της εταιρίας, αλλά πρέπει να αξιολογούνται συνδυαστικά.

Βάσει των παραπάνω η αξιολόγηση της EVA μπορεί να αποτυπωθεί με ικανοποιητική πληρότητα σύμφωνα με πέντε κριτήρια:

- 1) Το κριτήριο της αντικειμενικής – επιστημονικής τεκμηρίωσης του δείκτη.
- 2) Το κριτήριο της βέλτιστης στατιστικής συσχέτισης ενός δείκτη με τη πορεία των τιμών των μετοχών.
- 3) Το κριτήριο της διοικητικής χρηστικότητας ενός δείκτη, δηλαδή του κατά πόσο βοηθά την διοίκηση να πραγματοποιεί τους στόχους της ως ένα εργαλείο μέτρησης της εσωτερικής απόδοσης κάθε δραστηριότητας.
- 4) Το κριτήριο της ανεξαρτησίας από τις πιέσεις συγκεκριμένων ομάδων stakeholders.
- 5) Το κριτήριο της απλότητας.

2.4.1 ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ:

Η αξιολόγηση του EVA ως μετρητή επίδοσης γίνεται σε σχέση τόσο με ποσοτικά μέτρα όπως λειτουργικά κέρδη, υπολειμματική αξία, προστιθέμενη αγοραία αξία (Market Value Added), όσο και ποσοστιαία όπως ROI, ROE, λειτουργικό περιθώριο κέρδους, κέρδη ανά μετοχή, χρηματιστηριακή προς λογιστική αξία και άλλοι, που χρησιμοποιούνται από τη διοίκηση και εξωτερικούς αναλυτές.

Η βασικότερη αδυναμία των μετρητών που κάνουν χρήση λογιστικών αξιών είναι ο συντηρητικός χαρακτήρας των τελευταίων ο οποίος τείνει να αυξάνει το κόστος και να μειώνει τα κέρδη της επιχείρησης. Όπως τονίζεται (Esa Malkelainen 1998), οι αλλοιώσεις στα λογιστικά μεγέθη οφείλονται επίσης στη χρήση ιστορικών αξιών στην αποτίμηση των παγίων καθώς και λαθών στο τρόπο υπολογισμού των αποσβέσεων. Επίσης, αυτοί οι δείκτες έχουν το μειονέκτημα ότι επηρεάζονται από τις λογιστικές ασυνέπειες και αυθαιρεσίες στον υπολογισμό / αποτίμηση βασικών μεγεθών όπως τα Πάγια, Υποχρεώσεις, Εισόδημα κλπ. Σημειώνουμε ότι διαφορές στο τρόπο υπολογισμού παρατηρούνται τόσο μεταξύ ομοειδών εταιριών όσο και μεταξύ των διαφορετικών χρήσεων της ίδιας της εταιρίας, καθιστώντας επισφαλές το κριτήριο συγκρισιμότητας, χωρίς προηγουμένως να έχει γίνει ενδελεχής έρευνα και προσαρμογή τους. Η άλλη σοβαρή αδυναμία των λογιστικών μετρητών, είναι ότι αγνοούν το κόστος των Ιδίων Κεφαλαίων και εστιάζουν στο κόστος δανεισμού, αγνοώντας το επιχειρηματικό ρίσκο.

Οι δείκτες που βασίζονται σε τιμές του χρηματιστηρίου έχουν σοβαρά μειονεκτήματα όπως ότι δε μπορούν να εφαρμοστούν σε εταιρίες μη εισηγμένες, και επηρεάζονται από γενικότερες ανοδικές ή καθοδικές τάσεις στις χρηματαγορές που δεν σχετίζονται με την απόδοση της επιχείρησης.

Παρακάτω αναφέρονται συνοπτικά οι βασικότεροι δείκτες:

Λειτουργικά Κέρδη Μετά από Τόκους: Δείκτης ποσοτικός, χρησιμοποιείται για συγκρίσεις με παρελθούσες χρήσεις. Το Καθαρό Κέρδος από μόνο του εξαρτάται από την αποδοτικότητα των Λειτουργιών της επιχείρησης και την ικανότητά της να διαμορφώνει επιτυχημένες στρατηγικές μέσα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται.

Έχει λογιστικό χαρακτήρα, δε μπορεί να χρησιμοποιηθεί για συγκρίσεις με ομοειδείς εταιρίες με διαφορετική κεφαλαιοποίηση, επηρεάζεται έντονα από μεταβολές στη διάρθρωση κεφαλαίου, δε λαμβάνει υπόψιν το κόστος ευκαιρίας των μετόχων.

Υπολειμματική Αξία: Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, λαμβάνει υπόψιν το κόστος Ιδίων κεφαλαίων αλλά έχει λογιστικό χαρακτήρα ως προς τη διαμόρφωση του Λειτουργικού Κέρδους.

Προστιθέμενη Αγοραία Αξία: Ως η διαφορά ανάμεσα στη χρηματιστηριακή αξία των μετοχών της επιχείρησης και της λογιστικής τους αξίας πλέον των κερδών που παρακρατήθηκαν. Ουσιαστικά δείχνει τη διαφορά ανάμεσα στο τι πλήρωσαν οι κοινοί μέτοχοι για να αποκτήσουν τις μετοχές, πλέον των χρημάτων

που δεν τους αποδόθηκαν με τη μορφή μερίσματος, και τι μπορούν σήμερα να λάβουν αν ρευστοποιήσουν την επένδυσή τους. Αυτός ο δείκτης έχει διοικητική αξία αν χρησιμοποιείται σε ένα σύστημα αμοιβών με παροχή μετοχών, εξαρτάται όμως από τις τιμές του χρηματιστηρίου, αναφέρεται σε πολλές περιόδους και δεν υπολογίζει το διαχρονικό Κόστος ευκαιρίας των μετόχων.

ROE, ROI, Λειτουργικό Περιθώριο Κέρδους: Παραδοσιακοί δείκτες που συνδέουν / συγκρίνουν απευθείας το τρέχον καθαρό εισόδημα μιας επιχείρησης με τη καθαρή Θέση, τα Πάγια, τις Πωλήσεις.

Κάθε τέτοιος δείκτης μετρά την απόδοση από διαφορετική οπτική γωνία. Ο ROE μετρά την απόδοση (Καθαρό Κέρδος) για τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης, ο ROA μετρά την απόδοση ολόκληρης της περιουσίας της επιχείρησης, ενώ το Λειτουργικό Περιθώριο Κέρδους δείχνει το ποσοστό των Πωλήσεων που απομένει ως κέρδος σε σχέση με ομοειδείς επιχειρήσεις του κλάδου και το παρελθόν. Έχουν λογιστικό χαρακτήρα και χειραγωγούνται εύκολα.

Σε αντίθεση με τους παραπάνω δείκτες, η EVA έχει αρκετά πλεονεκτήματα:

- A) δεν επηρεάζεται από τη τρέχουσα χρηματιστηριακή αξία
- B) δεν επηρεάζεται (στον ίδιο βαθμό) από αλλοιώσεις που προκαλούνται από τη λογιστική μέθοδο εμφάνισης και υπολογισμού των οικονομικών μεγεθών.
- Γ) λαμβάνει υπόψη της τον επιχειρηματικό κίνδυνο, ή το κόστος ευκαιρίας των Ιδίων Κεφαλαίων

2.4.2 ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑ:

Η οικονομική επίδοση μιας εταιρίας αντικατοπτρίζεται στην αξιολόγησή της από τη χρηματιστηριακή και κεφαλαιακή αγορά η οποία δείχνει το πώς αντιλαμβάνεται ο μέσος επενδυτής τη τρέχουσα οικονομική επίδοση και πώς την αξιολογεί για να προβλέψει μελλοντικές επιδόσεις.

Αυτό αδυνατίζει τη σχέση ανάμεσα στη τρέχουσα / ιστορική επίδοση και την αξία της επιχείρησης. Ακόμα και αν η τρέχουσα επίδοση είναι θετική και συγκριτικά ικανοποιητική, χαμηλές προσδοκίες μελλοντικής ανάπτυξης οδηγούν σε υποτίμηση της εταιρίας και το αντίθετο.

Συνεπώς, κάθε δείκτης μέτρησης της οικονομικής επίδοσης, για να είναι αποτελεσματικός θα πρέπει να αποτυπώνει όχι μόνο τη τρέχουσα επίδοση, αλλά και τη τάση της επίδοσης και τη προσδοκία για μελλοντική της μεγέθυνση ή ελάττωση. Τίθεται συνεπώς το ζήτημα της συσχέτισης ανάμεσα στην αγοραία αξία (αξιολόγηση) μιας εταιρίας και την αποτίμηση της τρέχουσας και μελλοντικής οικονομικής επίδοσής της από έναν δείκτη, ώστε να αξιολογηθεί ως προς την αποτελεσματικότητα.

Η τέλεια συσχέτιση προφανώς είναι αδύνατη δεδομένου ότι οι αγορές επηρεάζονται από άλλους παράγοντες, όπως μακροοικονομικά δεδομένα, ψυχολογικές τάσεις, υποκειμενικές μη μετρήσιμες προσδοκίες και πληροφορίες, παραπληροφόρηση, κερδοσκοπία κλπ. Μακροπρόθεσμα όμως, ένας δείκτης

μπορεί και πρέπει να αξιολογείται συγκριτικά με άλλους, βάσει της ποιότητας στη πληροφόρηση που προσφέρει στους επενδυτές. Και η ποιότητα συνδέεται με το βαθμό συσχέτισης με την πορεία της τιμής της μετοχής μιας εταιρίας.

Σε στατιστικές μελέτες που έχουν γίνει δεν υπάρχει έως σήμερα ομοφωνία απόψεων για το αν όντως ο δείκτης EVA έχει ανώτερο πληροφοριακό περιεχόμενο αναφορικά με την απόδοση της εταιρίας, σε σχέση με άλλους δείκτες.

Παρά τους ισχυρισμούς της Stern Stewart (1991, 2004) για αύξηση της τιμής της μετοχής μετά την υιοθέτηση του EVA, υπάρχουν άρθρα (π.χ. Tortella 2003) που δεν διακρίνουν σημαντική αντίδραση των αγορών στην υιοθέτηση του EVA όπως και βαθμιαία ή βραχυχρόνια αύξηση της τιμής της μετοχής.

Οι χρηματαγορές εμπιστεύονται κυρίως δημοσιευμένες και πιστοποιημένες λογιστικές καταστάσεις παρά EVA εκθέσεις (Chen-Dodd, 1998, Biddle et al. 1997).

Μια μερίδα της επιστημονικής κοινότητας θεωρεί το EVA ως το καλύτερο μέτρο επιχειρηματικής απόδοσης (Yao et al. 2004), (Bacidore et al., 1997).

Στα περισσότερα άρθρα και μελέτες (Biddle et al. 1997, Kyriazis- Anastassis 2005, Chen-Dodd 1998, Peixoto 2002) υιοθετείται μια πιο συντηρητική άποψη με τη διαπίστωση ότι ο EVA δεν είναι καλύτερα συσχετισμένος με τις αποδόσεις των μετοχών σε σχέση με πιο παραδοσιακούς δείκτες κερδοφορίας, και πως οι

λογιστικές μετατροπές της Stern Stewart προσφέρουν οριακά προσαυξημένη πληροφόρηση σε σχέση με το RI που δεν δικαιολογεί το κόστος εγκατάστασης.

Υπάρχει και η άποψη (Fernandez 2003) ότι το EVA δεν μπορεί να μετρήσει την αξία, η οποία αντίθετα προσδιορίζεται από τις προσδοκίες των επενδυτών.

Και πως καλύτερη συσχέτιση με την αξία της μετοχής έχουν μη λογιστικά μέτρα όπως μερίδιο αγοράς, βαθμός ικανοποίησης πελατείας, ποιότητα κλπ.

Παρά το ότι ο δείκτης EVA δε φαίνεται να προσφέρει καλύτερη συσχέτιση με τη πορεία των κεφαλαιαγορών, μπορεί να καταστεί χρήσιμος αν υιοθετηθεί ως εταιρική φιλοσοφία για τη βελτίωση της αποδοτικότητας, που θα μετρείται με όρους δημιουργίας αξίας για τους μετόχους.

2.4.3. ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΞΙΑΣ:

Μια ορθή φιλοσοφία διοίκησης πρέπει να συντελεί στη διαμόρφωση εφικτών και κατανοητών στόχων και στη διοχέτευση όλων των προσπαθειών των εργαζομένων προς την επίτευξή τους.

Πολλές τεχνικές και ιδέες έχουν αναπτυχθεί προς αυτή τη κατεύθυνση και πολλές ιστορίες επιτυχίας και αποτυχίας στην εφαρμογή τους είναι γνωστές και διδάσκονται σε όλες της σχολές διοίκησης.

Κάποια από τα πιο γνωστά διοικητικά εργαλεία είναι τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης (MIS), Συστήματα Διαχείρισης Πόρων (ERP), Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων (DSS), συστήματα ποιότητας, διαχείρισης διαδικασιών και Δραστηριοτήτων (ABM), διαχείρισης κόστους κλπ.

Αν και υπάρχουν διαφορετικές οπτικές, κοινός στόχος τους είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας εντός της επιχείρησης μέσα από βελτίωση των διαδικασιών, της ροής της πληροφορίας, του τρόπου που παίρνονται αποφάσεις, της αποδοτικής διαχείρισης των πόρων, τον εντοπισμό και το σωστό καταμερισμό του κόστους κλπ.

Η ενσωμάτωση της EVA στη κουλτούρα διοίκησης, αν και δεν προϋποθέτει την ύπαρξη ολοκληρωμένων συστημάτων διοίκησης όπως τα παραπάνω, διευκολύνεται σημαντικά όταν συνδυάζεται με αυτά και αναιρούνται πολλά μειονεκτήματα που μπορεί να έχει.

Η ύπαρξη πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης συντελεί στην άμεση και απρόσκοπτη πληροφόρηση των στελεχών για τα στοιχεία που διαμορφώνουν το δείκτη EVA, τόσο σε επίπεδο επιχείρησης όσο και επίπεδο projects και επιμέρους διαδικασιών. Ειδικότερα, για τις πολύπλοκες λογιστικές προσαρμογές που απαιτούνται, όσο πιο εξελιγμένο και παραμετροποιήσιμο είναι ένα πληροφοριακό σύστημα, τόσο πιο απλή γίνεται η παρακολούθηση και ο υπολογισμός τους.

Ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης Δραστηριοτήτων, Πόρων και Κοστολόγησης βοηθούν τα στελέχη στο να έχουν ευρύτερη εικόνα για τους πόρους που αναλώνονται, τα επιμέρους κόστη και τις αιτίες τους ώστε να υπολογίζουν εύκολα και με ακρίβεια τη δημιουργία αξίας.

Συστήματα υποστήριξης επιχειρηματικών αποφάσεων, μπορούν να ενσωματώσουν ευκολότερα τη παράμετρο του κόστους κεφαλαίου μέσα σε ένα ευρύτερο πλέγμα ποιοτικών παραμέτρων και να προστατέψουν τη διοίκηση από λανθασμένες αποφάσεις με αποκλειστικό γνώμονα τη δημιουργία αξίας.

Ο δείκτης EVA χαρακτηρίζεται από σαφήνεια ως προς τη λογική και τη φιλοσοφία του. Δεν εστιάζει μόνο στο οικονομικό κέρδος αλλά στην απόδοση σε σχέση με το κόστος του κεφαλαίου και αποστρέφεται δραστηριότητες που μειώνουν την αξία της επιχείρησης, που έχουν δηλαδή μικρότερο όφελος από το κόστος των κεφαλαίων που χρησιμοποίησαν.

Βασικό χαρακτηριστικό του δείκτη είναι η ικανότητα κατακερματισμού σε επιμέρους Δραστηριότητες, και συνεπώς μπορεί να περάσει ως φιλοσοφία και σε

κατώτερα επίπεδα διοίκησης και να μην αφορά μόνο τα συνολικά μεγέθη της επιχείρησης.

Εμπειρικές μελέτες δείχνουν ότι ο EVA, όταν χρησιμοποιείται ως κίνητρο για αμοιβές της διοίκησης, τείνει να βελτιώνει την οικονομική θέση της επιχείρησης προσανατολίζοντας τα στελέχη προς Δραστηριότητες που παράγουν αξία. (Biddle, Bowen & Wallace 1999).

Χρειάζεται προσοχή ώστε οι αμοιβές των στελεχών να συνδέονται με μακροπρόθεσμες αυξήσεις του EVA, αλλιώς υπάρχει ο κίνδυνος της αποεπένδυσης, δηλαδή της αποστροφής από νέες επενδύσεις που αυξάνουν το κόστος κεφαλαίου και της προτίμησης επενδύσεων με βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα απόδοσης και μικρή διάρκεια ωρίμανσης.

Θετικό, προς αυτή τη κατεύθυνση, είναι το γεγονός ότι ο δείκτης είναι προσανατολισμένος προς τις ταμειακές ροές (με την εξαίρεση των αποσβέσεων) και επίσης αντιμετωπίζει τις επενδύσεις όχι με λογιστική λογική, αλλά με επιχειρηματική. Έτσι, ενθαρρύνει τη καινοτομία και την έρευνα (αφού δε τα θεωρεί κόστη χρήσεως αλλά επενδύσεις), αποσβένει με ρεαλιστικούς συντελεστές τα πάγια και εν γένει μειώνει τις αλλοιώσεις των στοιχείων που προκαλούνται από τις συνήθεις λογιστικές μεθόδους.

2.4.4. ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑΣ

Είναι σαφές, ότι ένας ποσοτικός δείκτης οικονομικής επίδοσης, που είναι εξ' ορισμού εστιασμένος σε αποτελέσματα και μεγέθη, αφορά περισσότερο τους μετόχους και τα υψηλόβαθμα στελέχη που αμείβονται βάσει των αποτελεσμάτων και της αύξησης της αξίας της επιχείρησης.

Δεδομένου όμως ότι, ο δείκτης EVA μπορεί να εφαρμοστεί και σε επιμέρους projects της επιχείρησης, και να αποτελέσει ένα διοικητικό εργαλείο που θα ενσωματωθεί στη κουλτούρα της, μπορεί να γίνει σημείο αναφοράς για όλους τους εργαζόμενους.

Επίσης, ο δείκτης δεν αποθαρρύνει την επιχείρηση από το να πραγματοποιεί επενδύσεις που έχουν μακροπρόθεσμο χαρακτήρα, σε σχέση με άλλους δείκτες που είναι βασισμένοι σε λογιστικά αποτελέσματα, και αποκτά έτσι στρατηγικό χαρακτήρα, ουσιαστικά προκαλώντας σύγκλιση των συμφερόντων των μακροχρόνιων μετόχων και των manager που εστιάζουν στα άμεσα αποτελέσματα και κρίνονται από αυτά.

Το γεγονός ότι ο δείκτης δεν εξαρτάται άμεσα από τις τιμές του χρηματιστηρίου, ουσιαστικά προστατεύει το σύνολο των εργαζομένων αλλά και της κοινωνίας από τη κερδοσκοπική «λογική» της κεφαλαιαγοράς, που μπορεί να οδηγήσει σε αθέμιτες πρακτικές.

2.4.5. ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΑΠΛΟΤΗΤΑΣ

Είναι σαφές, ότι ο δείκτης EVA είναι αρκετά πιο πολύπλοκος στον υπολογισμό από τους περισσότερους δείκτες οικονομικής επίδοσης.

Για να εφαρμοστεί σωστά, χρειάζονται αρκετές προσαρμογές στα λογιστικά μεγέθη της εταιρίας, και αυτό οδηγεί συχνά σε παρανοήσεις, λάθη, αναμορφώσεις στη μεθοδολογία υπολογισμού από έτος σε έτος.

Επίσης, ο δείκτης αυτός ενδείκνυται περισσότερο για εσωτερική πληροφόρηση παρά για εξωτερική. Πολλές προσαρμογές είναι δυνατές μόνο αν υπάρχουν πληροφορίες πέραν των δημοσιευμένων στις επίσημες λογιστικές καταστάσεις της επιχείρησης. Μια επιπόλαιη αναμόρφωση των λογαριασμών της επιχείρησης από εξωτερικούς αναλυτές, ίσως οδηγήσει σε λανθασμένα συμπεράσματα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ EVA

Brewer, P., Chandra, G., Hock, C. (1999) 'Economic Value Added (EVA): Its Uses and Limitations' SAM Advanced Management Journal, 64(2): 4-11

Chen, S., Dodd, J. (1997) 'Economic Value Added (EVA Super TM): An Empirical Examination of a New Corporate Performance Measure' Journal of Managerial Issues. 9(3): 318-348

Economic Value Added (2006) Wikipedia, available at http://en.wikipedia.org/wiki/Economic_value_added

Economic Value Added (2006) Value Based Management.net, available at http://www.valuebasedmanagement.net/methods_eva.html

Ray, R. (2001) 'Economic Value Added: Theory, Evidence, A Missing Link' Review of Business, 22(1): 66-71

Roztocki, N. 'Implementing an Integrated Activity-Based Costing and Economic Value Added System: A Case Study' State University of New York

Roztocki, N., Needy, K. L. (2005) 'An integrated activity-based costing and economic value added system as an engineering management tool for manufacturers' University of Pittsburgh, Department of Industrial Engineering

Roztocki, N., Makelainen, N. (1998) 'Economic Value Added for Small Business', available at <http://www.pitt.edu/AFShome/r/o/roztocki/public/html/evasmall/>

Besley – Brigham (2000) 'Essentials Of Managerial Finance' :Chapter 10-Cost Of Capital (420-446)

Χρηματοδοτική Διοίκηση 1999 (Ιωάννη Τζωαννου(σελ 37-69).

Managerial Accounting Garrison / Norren / Brewer Activity Based Costing (312-338) , Residual Income 561

Biddle, Gary C., Robert M. Bowen and James S. Wallace, 1997, "Does EVA Beat Earnings? Evidence on Associations with Stock Returns and Firm Values," *Journal of Accounting and Economics* 24(3), 301-336,

Villiers, J.C. and C.J. Auret, 1998, "A comparison of EPS and EVA as Explanatory Variables for Share Prices," *Journal for Studies in Economics and Econometrics*, 22(2), 47-63,

Chen, Shimin and James L. Dodd, 1998, "Usefulness of Accounting Earnings, Residual Income, and EVA?: A Value-Relevance Perspective," working paper, SSRN.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΣΥΝΔΥΑΣΜΕΝΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ABC ΚΑΙ ΔΕΙΚΤΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

1. ΑΝΑΓΚΗ ΣΥΝΔΥΑΣΜΕΝΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η μετάβαση από τις παραδοσιακές μεθόδους κοστολόγησης στη Κοστολόγηση βάσει Δραστηριότητας (ABC) είναι κατά κοινή ομολογία μια σημαντική πρόοδος για επιχειρήσεις που προσπαθούν να ελέγξουν και να διαχειριστούν επιχειρηματικά το κόστος τους. Πολύ σημαντική είναι η καινοτόμος έννοια των «Δραστηριοτήτων», ως σημείο αναφοράς για κάθε κοστολόγηση (και όχι το εκάστοτε κλιμάκιο της οργανωτικής Δομής μιας επιχείρησης).

Η ABC είναι (και πρέπει να χρησιμοποιείται ως τέτοιο), ένα εργαλείο Διοικητικής Λογιστικής, με προσανατολισμό στην εσωτερική πληροφόρηση αναφορικά με το λειτουργικό κόστος. Πέρα όμως από το λειτουργικό κόστος, παράμετροι όπως η στρατηγική ανάπτυξης, η κερδοφορία, η ικανοποίηση των πιστωτών (μετόχων, τραπεζών, προμηθευτών) και των πελατών, οι επενδύσεις σε πάγια, η διακράτηση αποθεμάτων, συμβάλλουν επίσης αποφασιστικά στην διαμόρφωση και υλοποίηση επιχειρηματικών αποφάσεων. Όμως η ABC δε λαμβάνει υπόψιν της έννοιες όπως κόστος κεφαλαίου, επενδυτικό ρίσκο και χρηματοροές. Μετά το πέρας κάθε ανάλυσης ABC, απλώς αφαιρείται το κόστος(αποτέλεσμα) από τις πωλήσεις για να προσδιοριστεί το κέρδος και να ληφθούν αποφάσεις.

Εκτός από τον ορθολογικό επιμερισμό των Γενικών Εξόδων στις Δραστηριότητες και τελικά στα προϊόντα (ή υπηρεσίες ή projects ή άλλα αντικείμενα κόστους), σημαντικός είναι και ο επιμερισμός του Κόστους Κεφαλαίου σε αυτά, πέρα από τις αποσβέσεις των παγίων που χρησιμοποιούνται (ήδη υπολογίζονται από το ABC).

Το δε Κόστος Κεφαλαίου, εξαρτάται από παράγοντες όπως οι απαιτήσεις των μετόχων για μερισματικά κέρδη, το κόστος δανεισμού (που από μόνο του αντικατοπτρίζει τη φερεγγυότητα της επιχείρησης στην αγορά), τη πολιτική πιστώσεων προς τους πελάτες (ανάγκες για Κεφάλαιο Κίνησης), ο βαθμός δανειακής επιβάρυνσης (Ιδια προς Ξένα Κεφάλαια), τη πολιτική αποθεματοποίησης, διαχείρισης διαθεσίμων, τα επενδυτικά προγράμματα σε πάγια κ.α.

Με αυτό τον τρόπο το σύστημα κοστολόγησης εμπλουτίζεται με περισσότερες παραμέτρους επιχειρηματικότητας, γίνεται ευρύτερο και προσεγγίζει καλύτερα τη γενικότερη στρατηγική μιας επιχείρησης. Κάθε δραστηριότητα συμμετέχει διαφορετικά στο Κόστος Κεφαλαίου όπως ακριβώς και στο Λειτουργικό Κόστος κάθε προϊόντος (cost object). Συνεπώς, πολύ πιο εύκολα και έγκυρα μπορεί να ληφθεί μια επιχειρηματική απόφαση βασισμένη στο αποτέλεσμα ενός συνδυαστικού ABC – EVA κοστολογικού συστήματος. Και το σημαντικότερο, πολύ πιο εύκολα είναι ορατή η επίδραση, οποιασδήποτε μεταβολής των

παραπάνω παραγόντων του επιχειρηματικού περιβάλλοντος της επιχείρησης στο κόστος και στη κερδοφορία του κάθε προϊόντος (σενάρια αλλαγών – κίνδυνος).

2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

2.1 ΣΤΑΔΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Η εγκατάσταση ενός ολοκληρωμένου συστήματος ABC και EVA σύμφωνα με τον Roztocki (στη μελέτη του με τίτλο 'Implementing an Integrated Activity-Based Costing and Economic Value Added System: A Case Study') είναι ιδιαίτερα σημαντική για τις εταιρίες που έχουν υψηλά κόστη κεφαλαίου. Στα πλαίσια αυτά, οι υπεύθυνοι διαχείρισης μιας εταιρίας μπορούν να αποφανθούν επί της χρησιμότητας ή όχι ενός τέτοιου ολοκληρωμένου συστήματος για την εταιρία τους εξετάζοντας το συντελεστή (ratio) του κόστους κεφαλαίου ως προς το συνολικό κόστος

$$(CT) = \text{Capital Cost} / \text{Total Cost} .$$

Εάν ο συντελεστής αυτός είναι υψηλός, τότε οι διαχειριστές της εταιρίας θα πρέπει να αποφασίσουν την εγκατάσταση ενός ολοκληρωμένου συστήματος ABC και EVA.

Η πρακτική συνδυασμένη εφαρμογή της ABC και της EVA σύμφωνα με τους Roztocki et al. (2005) συνοψίζεται στα ακόλουθα πέντε στάδια:

1. Έλεγχος των οικονομικών στοιχείων της εταιρίας.

Στο στάδιο αυτό συγκεντρώνονται όλα τα οικονομικά στοιχεία που θα χρειαστούν κατά τη διάρκεια της εγκατάστασης των ανωτέρω δύο συστημάτων. Τα στοιχεία αυτά μπορούν να εντοπιστούν κατά κύριο λόγο στη Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης της εταιρίας και στον Ισολογισμό της.

2. Εντοπισμός των κυρίων δραστηριοτήτων της εταιρίας.

Όπως αναφέρθηκε στο Πρώτο Μέρος σύμφωνα με την ABC.

3. Προσδιορισμός του λειτουργικού κόστους κάθε Δραστηριότητας.

Προσδιορίζεται βάσει της συνολικής κατανάλωσης πόρων που έλαβε χώρα κατά την εκτέλεση της συγκεκριμένης δραστηριότητας, σύμφωνα με την ABC.

4. Προσδιορισμός των χρεώσεων επί του κεφαλαίου για κάθε Δραστηριότητα

Κάθε Δραστηριότητα της επιχείρησης η οποία απαιτεί κεφάλαιο πρέπει να επιβαρυνθεί με το κόστος χρήσης του κεφαλαίου αυτού. Αρχικά υπολογίζουμε το συνολικό Κόστος Κεφαλαίου της επιχείρησης και στη συνέχεια το επιμερίζουμε στις Δραστηριότητες βάσει ενός Πίνακα Συσχέτισης (αναλύεται παρακάτω).

5. Επιλογή των οδηγών κόστους.

Οι οδηγοί κόστους χρησιμοποιούνται προκειμένου να συσχετίζουν τα cost objects (τελικά προϊόντα) με τις Δραστηριότητες και να τα κοστολογήσουν με βάση την χρήση κεφαλαίου και την συμμετοχή στα Γενικά Έξοδα που παρουσιάζουν.

6. Υπολογισμός του κόστους προϊόντος-δημιουργία αξίας

Στο στάδιο αυτό επιμερίζονται τα κόστη κεφαλαίου και τα λειτουργικά κόστη στα επιμέρους cost objects.

Παρακάτω αναλύονται διεξοδικότερα τα ανωτέρω στάδια 4-6, τα οποία συνιστούν και τη διαφοροποίηση της εφαρμοσμένης ABC-EVA κοστολόγησης.

2.2 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΧΡΕΩΣΕΩΝ ΕΠΙ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

2.2.1 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

Ως πρώτο βήμα, χρειάζεται ο υπολογισμός του μέσου κόστους που καλείται να πληρώσει η επιχείρηση για κάθε μονάδα κεφαλαίου που χρησιμοποιεί, σύμφωνα με την περιγραφή της μεθόδου WACC που αναφέρεται παραπάνω.

Ασφαλώς, κάθε δραστηριότητα ή επένδυση χρηματοδοτείται κατά περίπτωση από διαφορετικές πηγές κεφαλαίων. Για παράδειγμα, αν η επιχείρηση προχωρήσει σε αύξηση μετοχικού κεφαλαίου για να χρηματοδοτήσει την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος, μπορεί να θεωρήσει πως το κόστος κεφαλαίου προέρχεται μόνο από το κόστος ιδίων κεφαλαίων και όχι από το μέσο σταθμικό κόστος. Κάτι τέτοιο δεν είναι δόκιμο (Besley – Brigham), δεδομένου ότι κάθε χρηματοδότηση από μια πηγή, επηρεάζει το κόστος χρηματοδότησης και από τις υπόλοιπες (στη συγκεκριμένη περίπτωση το κόστος δανεισμού μειώνεται επειδή βελτιώνεται η σχέση Ιδίων προς Ξένα Κεφάλαια).

2.2.2 ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΣΤΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ.

Όλες οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης χρησιμοποιούν τους παραγωγικούς πόρους της για πραγματοποιηθούν. Κτίρια, μηχανήματα, υλικά, διαθέσιμα, πιστώσεις πελατών, αποθεματικά, κλπ. Οι πόροι αυτοί, είτε έχουν αναλωθεί-αποσβεστεί και έχουν ήδη υπολογιστεί ως λειτουργικό κόστος μέσα στα Αποτελέσματα Χρήσεως, είτε παραμένουν στα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας δημιουργώντας κόστος ευκαιρίας για τους πιστωτές και απαιτούμενη απόδοση ίση τουλάχιστον με το μεσοσταθμικό κόστος κεφαλαίου.

Σημειώνεται, ότι μας ενδιαφέρει η καθαρή σημερινή αξία των πόρων (αναπόσβεστα πάγια, πελάτες μείον επισφαλείς πελάτες, διαθέσιμα, τρέχουσα αποτίμηση των αποθεμάτων κλπ). Οι επισφάλειες, οι αποσβέσεις, οι ζημιές ή τα κέρδη από τη μεταβολή της αξίας των αποθεμάτων έχουν ήδη υπολογιστεί ως αποτέλεσμα, δεν αποτελούν περιουσιακό στοιχείο της εταιρίας και συνεπώς δεν έχουν πλέον κόστος κεφαλαίου.

Για να συσχετιστούν οι δραστηριότητες με το κόστος κεφαλαίου, θα πρέπει να συσχετιστούν με τους πόρους που διατηρεί η επιχείρηση (οι οποίοι έχουν κόστος κεφαλαίου).

Για το σκοπό αυτό θα χρησιμοποιηθεί η τεχνική Product-Capital-Dependence (PCD) analysis. Στην εν λόγω ανάλυση γίνεται παρουσίαση τόσο των επιμέρους

δραστηριοτήτων καθώς και των πόρων στους οποίους καταμερίζεται η συνολική χρέωση του κεφαλαίου (όπως παρουσιάζονται στο ισοζύγιο της εταιρίας). Παρακάτω παρατίθεται ένα απλοποιημένο παράδειγμα επιμερισμού σε τρεις ομάδες δραστηριοτήτων:

Κόστος Κεφαλαίου 20%	Πόροι						Κόστος Κεφαλαίου =€240*20%=48€
	Κτίρια	Μηχ/τα	Πελάτες	Διαθ/μα	Αποθ/τα	Προμηθευτές	
Ομάδες Δραστηριο- τήτων	100€	50€	50€	20€	€50	-€30	
Παραγγελίες	10%=10€	5%=2,5€	Άμεσος Επιμερι- σμός	10%=2€	30%=15€	30%=-9€	= 25,5€*20%= 5€
Παραγωγή	50%=50€	80%=40€		40%=8€	60%=30€	30%=-9€	=119,0€*20%=24€
Marketing	40%=40€	15%=7,5€		50%=10€	10%= 5€	40%=-12€	= 95,5€*20%=19€
	100% =100€	100% =50€	100% =50€	100% =20€	100% =50€	100% =-30€	

Ο επιμερισμός του Κεφαλαίου της επιχείρησης σε Δραστηριότητες γίνεται με χρηστικά κριτήρια έτσι ώστε να βρεθούν οι κατάλληλοι οδηγοί πόρων κεφαλαίου (capital resource drivers).

Σε ότι αφορά τα Πάγια, χρησιμοποιούνται οι ήδη γνωστοί από την ABC οδηγοί πόρων για τον επιμερισμό των αποσβέσεων (συνήθως έχουν χρονικό χαρακτήρα) στις Δραστηριότητες. Τα υπόλοιπα είδη πόρων συσχετίζονται με τις Δραστηριότητες με παρόμοιο τρόπο, βάσει του βαθμού και του τρόπου αξιοποίησής τους κατά περίπτωση. Πχ, τα Αποθέματα Ά Υλών και ημιτελών

προϊόντων συσχετίζονται με παραγωγικές Δραστηριότητες, ενώ τα Αποθέματα Ετοιμών ή Εμπορεύματα συσχετίζονται με Δραστηριότητες Παραγγελιών και Marketing. Στη συνέχεια, σύμφωνα με την ABC, ομάδες Δραστηριοτήτων αναλύονται σε επιμέρους Δραστηριότητες και συσχετίζονται με τα τελικά προϊόντα-υπηρεσίες.

Σημειώνεται ότι γίνεται αναφορά στα Λειτουργικά Πάγια, όσα δηλαδή χρησιμοποιεί η επιχείρηση για την επίτευξη των λειτουργικών σκοπών της.

Τα Διαθέσιμα είναι μια ξεχωριστή ομάδα Πόρων. Για να βρεθεί ο συσχετισμός της με τις Δραστηριότητες, χρειάζεται η επιχείρηση να γνωρίζει ιστορικά τον τρόπο αξιοποίησής τους και τους λόγους για τους οποίους διατηρεί ρευστότητα.

Ο ευκολότερος τρόπος για το σκοπό αυτό είναι η ανάλυση Ταμειακών Ροών.

Οι Προμηθευτές και οι Πελάτες επίσης συνιστούν κατηγορίες Πόρων που χρήζουν ειδικής μεταχείρισης, δεδομένου ότι εκφράζουν έσοδα και έξοδα που ήδη έχουν υπολογιστεί για τον προσδιορισμό του αποτελέσματος και ακόμα δεν έχουν ταμειακό χαρακτήρα. Αυτό που ενδιαφέρει από κοστολογικής άποψης κεφαλαίου είναι το όφελος ή το κόστος της παράτασης που δίνεται για την αποπληρωμή τους και πώς θα συσχετιστεί με τις Δραστηριότητες ή κατευθείαν με τα τελικά Προϊόντα. Συνήθως οι Πελάτες συσχετίζονται άμεσα με τα τελικά προϊόντα, χωρίς να χρειάζεται η μεσολάβηση Δραστηριοτήτων, ενώ οι Προμηθευτές, ανάλογα με το είδος τους πρέπει να συσχετιστούν με αντίστοιχες Δραστηριότητες.

Σημειώνουμε εδώ, ότι υπάρχει διαφοροποίηση (Roztocki) από τη θεωρητική μεθοδολογία εφαρμογής της EVA αναφορικά με τους Προμηθευτές. Όπως αναφέρθηκε στο αντίστοιχο κεφάλαιο, είναι ζήτημα πρόσβασης στη κατάλληλη πληροφόρηση το αν θα αντιμετωπιστούν οι προμηθευτές ως ένα είδος δανειστών με κόστος τις εκπτώσεις που χάνει η επιχείρηση από τη πίστωση χρόνου που της παρέχεται. Σε αυτή τη περίπτωση οι χαμένες εκπτώσεις θα πρέπει να προστεθούν στα κέρδη της επιχείρησης ώστε να μην επιβαρύνουν την απόδοση κεφαλαίων δύο φορές (με τη χρέωση κόστους κεφαλαίου και με τη χρέωση των αποτελεσμάτων από αυξημένο κόστος αγοράς).

2.2.3 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΟΔΗΓΩΝ ΚΟΣΤΟΥΣ

Οι οδηγίο κόστους που θα χρησιμοποιηθούν για τον συσχετισμό των Δραστηριοτήτων με τα τελικά cost objects δεν διαφοροποιούνται είτε οι Δραστηριότητες έχουν «χρεωθεί» Γενικά Έξοδα είτε Κόστη Κεφαλαίου. Συνεπώς, θα χρησιμοποιηθούν οι οδηγίο κόστους της ABC όπως αναλύθηκαν παραπάνω.

2.3 ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ - ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΞΙΑΣ

Τα cost objects επιβαρύνονται με τα κόστη κεφαλαίου και τα λειτουργικά κόστη και υπολογίζεται η τελική αξία που δημιουργούν για την επιχείρηση.

Στη συνέχεια υπολογίζουμε το τελικό αποτέλεσμα. Με την ABC οι τόκοι επιμερίζονται στα cost objects βάσει του ύψους των πωλήσεων που πραγματοποιούν, με όμοιο τρόπο όπως επιμερίζονταν τα Γενικά Έξοδα στη παραδοσιακή κοστολόγηση. Με την ABC – EVA οι τόκοι επιμερίζονται ως κομμάτι του κόστους κεφαλαίου και όχι ξεχωριστά (υπολογίζονται και ξεχωριστά ώστε να βρεθούν οι φόροι, δεδομένου ότι οι τόκοι είναι κόστος κεφαλαίου που εκπίπτει φορολογικά).

Παρακάτω παρατίθεται ένα παράδειγμα υπολογισμού του τελικού αποτελέσματος τόσο μόνο με χρήση ABC όσο και με το συνδυασμό ABC-EVA.

ABC				
ΠΡΟΪΟΝ	A	B	Γ	ΣΥΝΟΛΟ
ΕΣΟΔΑ	100	200	300	600
ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	50	120	170	340
ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	20	40	70	140
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ ΚΑΙ ΦΟΡΩΝ	30 (30%)	40 (20%)	60 (20%)	130 (22%)
ΤΟΚΟΙ	15	30	45	90
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	15	10	15	40
ΦΟΡΟΙ (20%)	3	2	3	8
ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ	12	8	12	32

ABC- EVA				
ΠΡΟΪΟΝ	A	B	Γ	ΣΥΝΟΛΟ
ΕΣΟΔΑ	100	200	300	600
ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	50	120	170	340
ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	20	40	70	140
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ & ΤΟΚΩΝ	30 (30%)	40 (20%)	60 (20%)	130 (22%)
ΦΟΡΟΙ (20%)	3	2	3	8
ΚΟΣΤΟΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	30 (22%)	35 (26%)	70 (52%)	135 (100%)
ΚΑΘΑΡΗ ΑΞΙΑ	-3	3	-13	-13

Στο παραπάνω παράδειγμα παρατηρούμε αρχικά ότι η επιχείρηση έχει κέρδη σύμφωνα με τη κοστολόγηση ABC, αλλά τα κέρδη της δεν είναι αρκετά για την ικανοποίηση όλων των πιστωτών της (πηγές πόρων). Δεν επιτυγχάνεται δηλαδή η απαιτούμενη απόδοση του χρησιμοποιούμενου κεφαλαίου ώστε να αποζημιωθούν οι μέτοχοι και πιστωτές για το κίνδυνο που αντιμετωπίζουν χρηματοδοτώντας την επιχείρηση.

Στα επιμέρους προϊόντα, παρατηρούμε, ότι ενώ το Β έχει τα μικρότερα κέρδη σύμφωνα με την ABC, επειδή έχει χαμηλή σχετικά με τις πωλήσεις συμμετοχή στο κόστος κεφαλαίου (δεν απαιτεί μεγάλες δεσμεύσεις κεφαλαίων) τελικά επιτυγχάνει τη μεγαλύτερη αποδοτικότητα και είναι το μοναδικό προϊόν που συμβάλει θετικά στη δημιουργία αξίας για την επιχείρηση.

Σημαντικά διαφοροποιημένη εικόνα έχουμε για το Α προϊόν εξαιτίας του λανθασμένου τρόπου υπολογισμού της συμμετοχής του στους τόκους σύμφωνα με την ABC (αναλογικά με τις πωλήσεις). Συμμετέχει στο κόστος κεφαλαίου σχεδόν το ίδιο με το προϊόν Β που έχει διπλάσιες πωλήσεις και τελικά, ενώ έχει μεγαλύτερο περιθώριο λειτουργικού κέρδους και τη μικρότερη συμμετοχή στα Γενικά Έξοδα, παρουσιάζει αρνητική συνεισφορά στη δημιουργία αξίας.

Το προϊόν Γ, αν και δεν διαφοροποιείται η συμμετοχή του στους τόκους με την εφαρμογή της EVA-ABC μεθοδολογίας (παραμένει περίπου 50%), έχει επίσης αρνητική συνεισφορά. Το χαμηλό περιθώριο κέρδους δεν επαρκεί για να καλύψει το κόστος του κεφαλαίου που δεσμεύει.

Με βάση τα παραπάνω οι διαχειριστές της επιχείρησης μπορούν πιο αξιόπιστα να λάβουν διορθωτικά μέτρα όπως πχ να ενισχύσουν τη στρατηγική προώθησης του Β προϊόντος στην αγορά ή να προσπαθήσουν να μειώσουν το κόστος κεφαλαίου για το Α και το Γ προϊόν εστιάζοντας στις επιμέρους πηγές κεφαλαιακού κόστους όπως οι Πελάτες, τα αποθέματα ή τα πάγια.

3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΕ ΠΙΘΑΝΕΣ ΕΝΣΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΝΔΥΑΣΜΟ ABC ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ-EVA

Η αποδοχή μιας νέας μεθόδου κοστολόγησης σίγουρα εγείρει ερωτήματα τόσο ως προς το εφικτό της εφαρμογής όσο και την αναγκαιότητά της. Παρακάτω αναφέρονται ορισμένα από αυτά, με την ελπίδα της αποσαφήνισης ορισμένων προβληματισμών που ίσως προκύπτουν από τη παρούσα εργασία.

A) Δεδομένης της δυσκολίας που αντιμετωπίζουν πολλές επιχειρήσεις κατά την εφαρμογή της ABC κοστολόγησης, σίγουρα θα προκύψουν πρόσθετα εμπόδια στη συνδυασμένη εφαρμογή της ABC με την EVA με αυξημένο βαθμό πολυπλοκότητας.

Είναι αναγκαία η διατήρηση μιας ευέλικτης φιλοσοφίας στην εφαρμογή, με προσανατολισμό στο εφικτό και όχι στο ακριβές. Ανάλογα με τη σημασία και το μέγεθος που έχουν τα Γενικά Έξοδα σε σχέση με το συνολικό Κόστος Κεφαλαίου, η επιχείρηση πρέπει να εστιάζει με διαφοροποιημένη ακρίβεια στο ένα ή στο άλλο τμήμα κόστους, αν αδυνατεί να το κάνει και στα δύο το ίδιο καλά. Επίσης, αν τα δύο κόστη έχουν παρόμοιο μέγεθος, το βάθος της ανάλυσης θα πρέπει να είναι ισορροπημένο. Καλύτερα να υπάρχει ένα «κατά προσέγγιση» σχετικά ικανοποιητικό ως προς την ακρίβεια αποτέλεσμα και στα δύο, παρά ένα πολύ ποιοτικό αποτέλεσμα στο ένα ενώ το άλλο είναι κάτω από το μέτριο ή ανύπαρκτο.

Επιπρόσθετα, όπως είδαμε, η EVA ανά cost object (μέσα από ανάλυση Δραστηριοτήτων) και η ABC, σε πολλά σημεία αλληλοκαλύπτονται ως προς την κατασκευή του μοντέλου εφαρμογής και χρησιμοποιούν παρόμοια resource drivers και Activities. Συνεπώς, ένα αρκετά μεγάλο κομμάτι της απαιτούμενης ανάλυσης για την EVA έχει ήδη γίνει για την εφαρμογή της ABC.

Τέλος, η ποσότητα και η ποιότητα της πληροφόρησης που προσφέρει ένα ολοκληρωμένο σύστημα ABC-EVA είναι πολύ μεγαλύτερη από αυτή ενός απλού ABC συστήματος κοστολόγησης. Συνεπώς, τα αυξημένα προσδοκώμενα οφέλη συνιστούν επαρκή λόγο για μεγαλύτερη προσπάθεια εφαρμογής και ενσωμάτωσής τους στη κουλτούρα της επιχείρησης και μπορούν να τεκμηριώσουν καλύτερα την αναγκαιότητα αυτής της προσπάθειας απέναντι στις πιθανές ενστάσεις που εγείρονται.

B) Πολλοί από τους παράγοντες που συμβάλλουν στη διαμόρφωση του Κόστους Κεφαλαίου είναι συχνά ανελαστικοί και ουσιαστικά δεδομένοι για την επιχείρηση. Η πολιτική αποθεματοποίησης εξαρτάται από τις εκπτώσεις των προμηθευτών και το πρόγραμμα παραγωγής, οι πιστώσεις προς τους πελάτες καθορίζονται από τις συνθήκες της αγοράς, τα πάγια στοιχεία συχνά δεν έχουν υποκατάστατα και δεν αλλάζουν εύκολα, τα Διαθέσιμα έχουν γενικό χαρακτήρα και είναι αναγκαία ως πηγή άμεσης ρευστότητας, οι Τράπεζες έχουν δεδομένο κόστος δανεισμού. Δεν είναι καθόλου βέβαιο ότι η ABC-EVA θα καταστεί τελικά χρήσιμη για επιχειρηματικές –

διοικητικές αποφάσεις, συνεπώς τα προσδοκώμενα οφέλη της μάλλον περιορίζονται.

Κάθε επιχείρηση λειτουργεί υπό δεδομένες συνθήκες επιχειρηματικού περιβάλλοντος, τις οποίες διαμορφώνει λιγότερο ή περισσότερο ανάλογα με την ισχύ, το μέγεθος, τις αποφάσεις της και την ανταγωνιστικότητά της. Σαφώς, μια μικρή επιχείρηση λειτουργεί υπό πειστικότερους περιορισμούς και συνεπώς από διοικητικής άποψης, προσανατολίζεται περισσότερο «προς τα μέσα», παρά το αντίθετο. Σε μια τέτοια περίπτωση τα Γενικά Κόστη (ABC) αποκτούν μεγαλύτερη στρατηγική σημασία σε σχέση με τα Κόστη Κεφαλαίου (EVA), αφού υπάρχουν μεγαλύτερα περιθώρια διαμόρφωσής τους. Άρα απαιτούν και αυξημένο βαθμό ανάλυσης.

Δε θα πρέπει όμως να υποβαθμίζεται η σημασία της γνώσης των ευρύτερων παραγόντων που καθιστούν ένα προϊόν ως πηγή αξίας ή όχι και καθορίζουν τελικά την αποδοτικότητά του και συνολικά της επιχείρησης. Παράγοντες που βραχυχρόνια είναι δεδομένοι, μακροχρόνια αλλάζουν και είναι αναγκαίο να υπάρχουν προβλέψεις για την επίδρασή τους και τη συμβολή τους. Επίσης, ευκολότερα διακρίνονται και τεκμηριώνονται επιχειρηματικές ευκαιρίες και διορθωτικές κινήσεις όταν προϋπάρχει καλύτερη πληροφόρηση για το περιβάλλον της επιχείρησης και την επίδρασή του σε αυτήν. Τέλος, ακόμα και με δεδομένους κάποιους εξωτερικούς παράγοντες, υπάρχουν περιθώρια εσωτερικής

αναδιανομής των πόρων μιας επιχείρησης ώστε να κατευθυνθούν προς τις Δραστηριότητες που σήμερα παράγουν αξία.

Γ) Ο συσχετισμός Δραστηριοτήτων και Κόστους Κεφαλαίου φαίνεται αρκετά πολύπλοκος και αυθαίρετος. Εγείρεται το ερώτημα της αξιοπιστίας των τελικών αποτελεσμάτων.

Σίγουρα σε μια επιχείρηση χωρίς σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης, που εφαρμόζει κοστολόγηση ανά δραστηριότητα με αποσπασματικό ή πρόχειρο τρόπο, ο συσχετισμός των Δραστηριοτήτων με στοιχεία του Ενεργητικού της μπορεί να είναι προβληματικός και αυθαίρετος. Χωρίς ακριβή γνώση του τι αναλώνεται και γιατί, ασφαλώς δε μπορεί να υπάρχει ακρίβεια στη γνώση του τι χρησιμοποιείται και γιατί. Αυτό ισχύει επειδή, η ανάλωση είναι το αμέσως επόμενο στάδιο της χρήσης ενός πόρου.

Για παράδειγμα, η ανάλωση από τη χρήση ενός παγίου μέσα στο οικονομικό έτος είναι η απόσβεσή του. Αν το σύστημα ABC αποτυγχάνει να επιμερίσει σωστά τη συγκεκριμένη απόσβεση στις Δραστηριότητες της επιχείρησης και στα τελικά Cost Objects, τότε φυσικό επακόλουθο είναι, και ένα σύστημα ABC-EVA να αποτυγχάνει αντίστοιχα να επιμερίσει το κόστος κεφαλαίου του συγκεκριμένου παγίου.

Όσο πιο αξιόπιστο είναι το κοστολογικό σύστημα της επιχείρησης, εστιασμένο σε Δραστηριότητες και ενσωματωμένο σε γρήγορα και σύγχρονα πληροφοριακά

συστήματα, με έμφαση στη Διοικητική Λήψη Αποφάσεων, τόσο πιο εύκολη αλλά και ακριβής είναι η πρόσθεση της παραμέτρου του Κόστους Κεφαλαίου σε αυτό.

Δ) Ποιο τελικά είναι το νόημα της πρόσθεσης της παραμέτρου του Κόστους Κεφαλαίου σε ένα κοστολογικό σύστημα; Πρόκειται για δύο ανόμοια πράγματα, δεδομένου ότι η κοστολόγηση εστιάζει στο προϊόν και την ανάλωση των πόρων που προέκυψε από τη παραγωγή του, ενώ το κόστος κεφαλαίου έχει γενικότερο χαρακτήρα μέσα στην επιχείρηση, στα πλαίσια της ευρύτερης χρηματοοικονομικής διοίκησης και θα πρέπει να εξετάζεται πιο μακροσκοπικά. Άλλωστε, ακριβώς όπως το Κόστος Κεφαλαίου WACC διαμορφώνεται από το συνολικό σχεδιασμό και τη διαχείριση της χρηματοδότησης μιας επιχείρησης, έτσι θα πρέπει αντίστοιχα να συγκρίνεται με την απόδοση και τη κερδοφορία συνολικά της επιχείρησης, ως αποτέλεσμα της ευρύτερης επιχειρηματικής προσπάθειας.

Με την εφαρμογή της Κοστολόγησης Ανά Δραστηριότητα, διευρύνεται ο ρόλος της κοστολόγησης από το ΤΙ αναλώθηκε (ως αποτέλεσμα ΑΠΟ τη παραγωγή ενός προϊόντος) και στο ΓΙΑΤΙ αναλώθηκε (ως αποτέλεσμα ΓΙΑ τη παραγωγή ενός προϊόντος). Αυτό ισχύει επειδή πλέον, ο επιμερισμός των αυξημένων Γενικών Εξόδων δεν διαμορφώνεται στη βάση μιας διακριτής ιεραρχίας και ενός κλασικού και συγκεκριμένου τρόπου διαχωρισμού της επιχείρησης σε επιμέρους τμήματα. Αντίθετα, πλέον η βάση επιμερισμού και το σημείο αναφοράς είναι οι Δραστηριότητες της επιχείρησης, οι οποίες διαπερνούν τα μακροσκοπικά Τμήματά της, και διαμορφώνονται σε μικροσκοπικό επίπεδο

προϊόντων και διαδικασιών. Συνεπώς, μπορεί πλέον να επεκταθεί η αναζήτηση της ανάλωσης πόρων για ένα προϊόν στην αναζήτηση της χρήσης πόρων (Κεφαλαίου) άρα και της δέσμευσης πόρων. Ασφαλώς, δεν θα είχε κανένα νόημα να υπολογιστεί το Κόστος Κεφαλαίου για το Τμήμα Παραγωγής, Έρευνας και Ανάπτυξης, Πωλήσεων κλπ. Έτσι ώστε στη συνέχεια να επιμεριστεί στα προϊόντα βάσει των παραδοσιακών αυθαίρετων οδηγιών που χρησιμοποιούνται για τα Γενικά τους Έξοδα. Όλα αυτά τα τμήματα είναι μέρη ενός συνόλου το οποίο δε μπορεί να διασπαστεί ως προς την απόδοση.

Με την ABC αλλάζει ο βαθύτερος χαρακτήρας της κοστολογικής ανάλυσης και στα πλαίσια πλέον του Activity Based Management, της Διοικητικής Λογιστικής και ενός ολοκληρωμένου συστήματος υποστήριξης Διοικητικών Αποφάσεων, έχει νόημα ο κατακερματισμός του Κόστους Κεφαλαίου και η «χρέωσή» του, βάσει των Δραστηριοτήτων, στα επιμέρους προϊόντα και εν γένει Cost Objects.

Για αυτόν ακριβώς το λόγο ο εμπλουτισμός της ABC με στοιχεία απόδοσης-EVA στη βάση του Κόστους Κεφαλαίου, είναι το αμέσως επόμενο λογικό βήμα στη προσπάθεια αριστοποίησης κάθε Διοικητικής Προσπάθειας, στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

4. ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Ο συνδυασμός ABC και EVA συνιστά μια πρόσφατη καινοτόμο ιδέα η οποία βρίσκεται ακόμα υπό διερεύνηση και δεν έχει εφαρμοστεί σε μεγάλη κλίμακα και από ικανό αριθμό επιχειρήσεων ώστε να βγουν ασφαλή συμπεράσματα για το εφικτό της εφαρμογής της, τα πρακτικά οφέλη της και τα προβλήματα που ενδεχομένως θα ανακύπτουν. Δεδομένων όμως των θετικών συμπερασμάτων, όπως αναλύθηκαν παραπάνω, αναφορικά με τις δυνατότητες και την ευκολία συγκερασμού των δύο συστημάτων κοστολόγησης και οικονομικής επίδοσης, κρίνεται απαραίτητη η συνέχιση της έρευνας πάνω στο θέμα και η παρακολούθηση της ξένης σχετικής Βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας που ακόμα βρίσκεται σε πρώιμα στάδια ανάπτυξης.