

ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΙΣ ΕΔ: ΓΙΑΤΙ;

- **Κοστολόγηση:** κάτι περισσότερο από μια απλή λογιστική καταγραφή χρηματοροών
- Είτε για το σύνολο ενός παραγωγικού οργανισμού, είτε για τις επιμέρους μονάδες ή τμήματα που τον απαρτίζουν (πρέπει να) ισχύει η γενική αρχή λειτουργίας:
 - είτε της ελαχιστοποίησης του κόστους για δεδομένο επίπεδο παραγωγής
 - είτε της μεγιστοποίησης της εκροής (παραγωγής) για δεδομένο επίπεδο κόστους.
- Γιατί;
 - Διότι πρέπει να επιτυγχάνεται η **βέλτιστη σχέση** κόστους/παραγόμενου αποτελέσματος (εκροής)
 - Διαφορετικά έχουμε μία περίπτωση **οικονομικά αναποτελεσματικής λειτουργίας.**
- Επίσης
 - Η οικονομικά αποτελεσματική λειτουργία ενός παραγωγικού οργανισμού είναι συνάρτηση της αντίστοιχης αποτελεσματικής – βέλτιστης – λειτουργίας των επιμέρους οργανικών τμημάτων που τον απαρτίζουν: των μονάδων για τις ΕΔ
- **Εν ολίγοις ενδιαφέρει το κόστος σε σχέση με το αποτέλεσμα (εκροή)**

- Λίγα λόγια για την μεθοδολογία **Activity Based Costing** (ABC - **Κοστολόγηση Βασισμένη στις Δραστηριότητες - ΚΒΔ**)
 - Τι κάνει: μέτρηση κόστους και απόδοσης ενός οργανισμού
 - Είναι βασισμένη στις δραστηριότητες που χρησιμοποιεί/εκτελεί ο οργανισμός για να παράγει την εκροή
 - Διαφέρει από τις παραδοσιακές τεχνικές που χρησιμοποιεί η λογιστική γιατί:
 - Υπολογίζει όλα τα πάγια (fixed) και άμεσα (direct) έξοδα σαν μεταβλητά (variable).
 - Εν ολίγοις επιμερίζει τα διάφορα έξοδα - κόστη σε επιμέρους δραστηριότητες/ενέργειες συνδέοντας άμεσα επιμέρους λειτουργίες/προγράμματα/δράσεις με το κόστος που έкаστο εξ αυτών συνεπάγεται με την μορφή:
στόχος → δραστηριότητα → κόστος δραστηριότητας.
 - Είναι δηλαδή **εργαλείο διοίκησης** γιατί:
 - παρουσιάζει μια σφαιρικότερη περιγραφή της κατάστασης και λειτουργίας του οργανισμού
 - Χρήσιμο εργαλείο για τη λήψη αποφάσεων.

Ανάλυση SWOT - Καίριοι παράγοντες/συντελεστές επιτυχίας

1



Στρατηγικοί Στόχοι & Επιδιώξεις

2



Ετήσιοι Στόχοι



Ετήσιες δραστηριότητες για την επίτευξη των στόχων

3

Ετήσια διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού → Απόφαση/επιλογή δραστηριοτήτων

4



Διάθεση πόρων για την υλοποίηση επιλεγθέντων δραστηριοτήτων

Δομή
προϋπολογισμού
αντικατοπτρίζει
στόχους &
δραστηριότητες

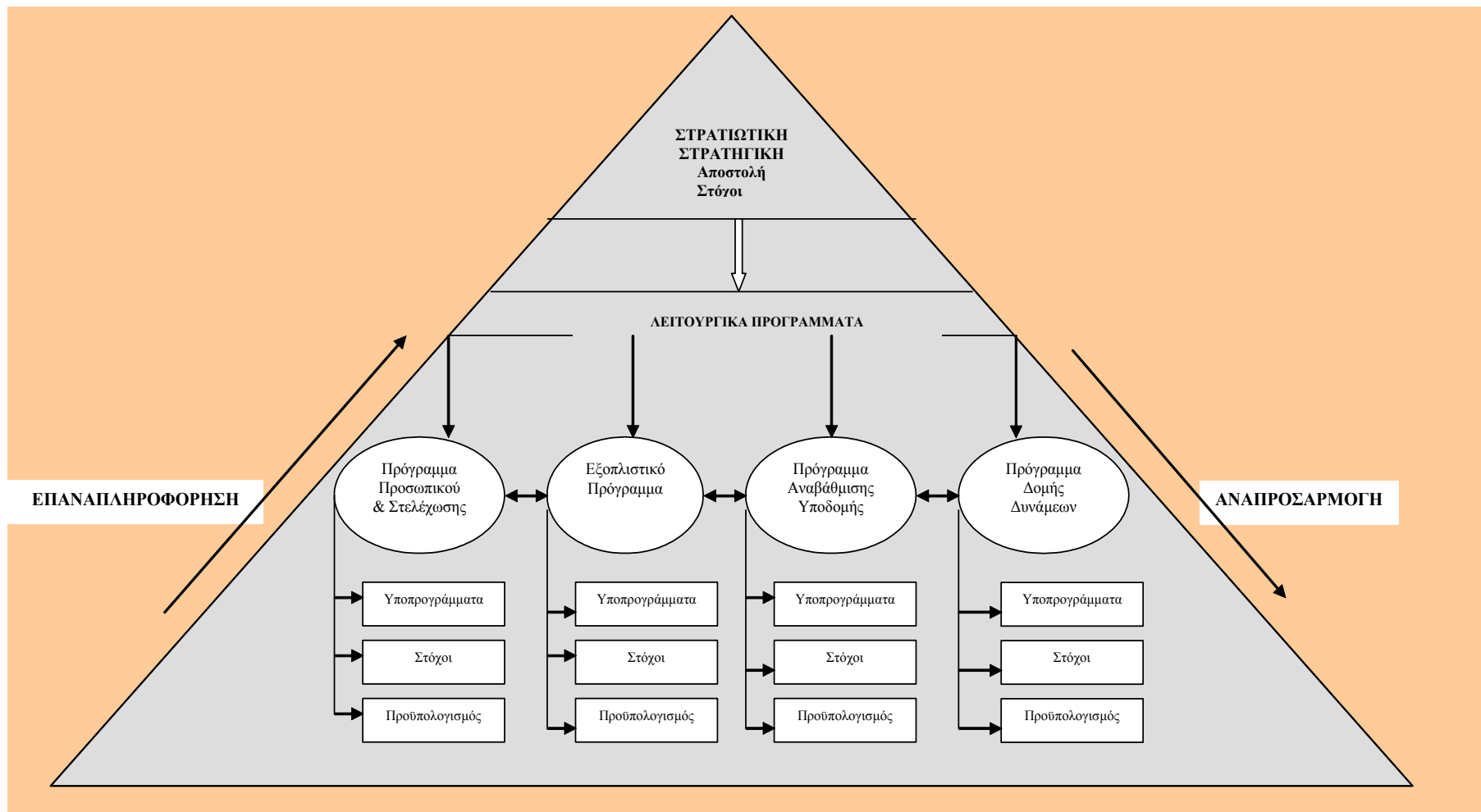
5

Δείκτες
Επίδοσης
(επιλέγονται στα
αρχικά στάδια
σχεδιασμού) για
την:



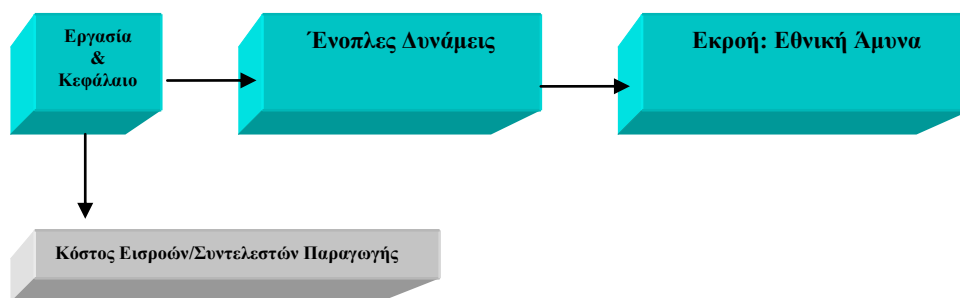
- Παρακολούθηση & έλεγχο κατά την διάρκεια του έτους
- Ετήσια έκθεση πεπραγμένων & αποτελεσμάτων
- Αξιολόγηση & αποτίμηση αποτελέσματος

6



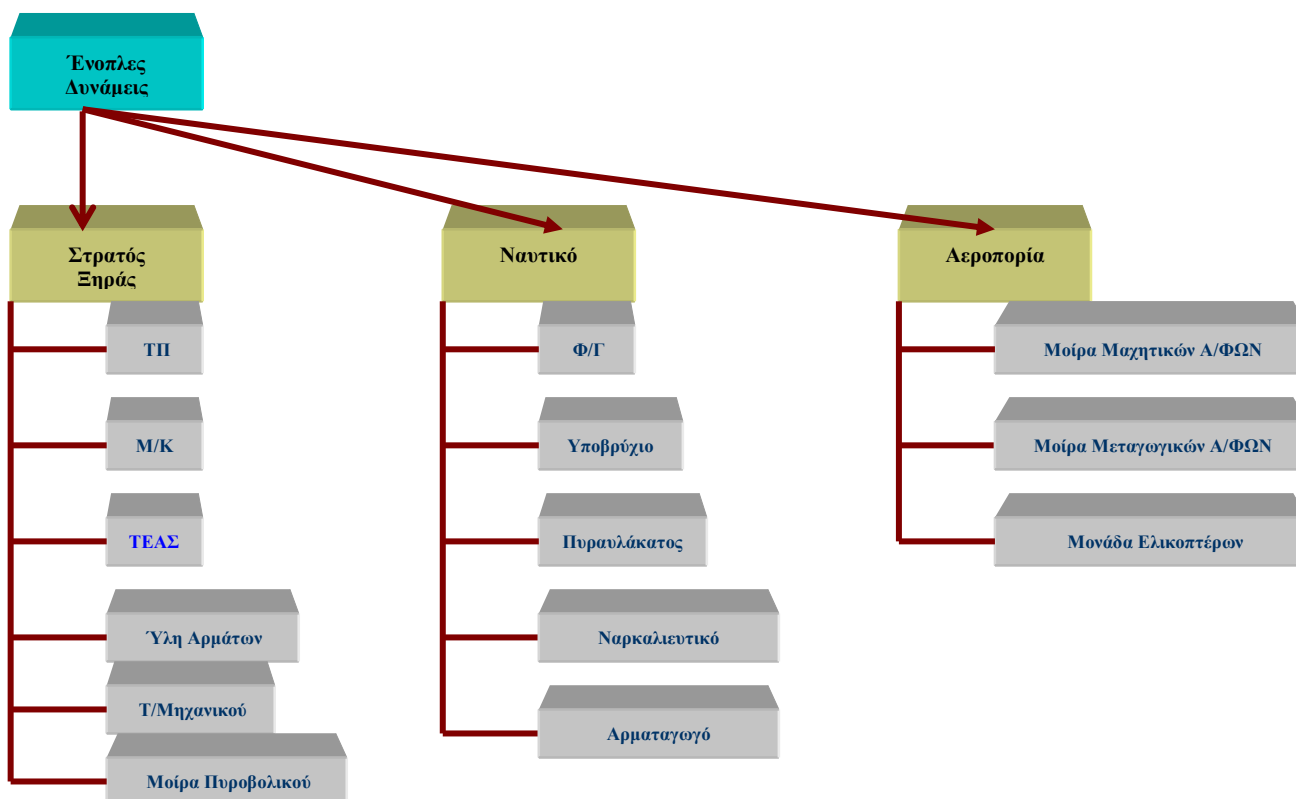
- Η μεθοδολογία ABC συνδέει άμεσα **αντικείμενα κόστους** με τους **πόρους που καταναλώνουν** και επιτρέπει την ακριβέστερη **κοστολόγηση των επιμέρους δραστηριοτήτων/ενεργειών/δράσεων** που έχουν ανατεθεί σε κάθε μονάδα
- Βοηθάει σημαντικά στην ανάπτυξη εναλλακτικών σεναρίων “*what-if*” για αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη χρήση των πόρων.
- Επίσης παράγει τις πληροφορίες εκείνες οι οποίες βοηθούν σημαντικά στην **αποτελεσματική διαχείριση των επιμέρους διαδικασιών** γιατί ένας οργανισμός μπορεί πιο εύκολα να ελέγξει τις διαδικασίες παρά τα ίδια τα κόστη αυτά καθαυτά.
- Μπορεί να συμβάλει στον περιορισμό του κόστους και στην αύξηση της αποδοτικότητας του οργανισμού.
- Συναφή/σχετικά συστήματα/μεθοδολογίες κοστολόγησης
 - Προϋπολογισμός Βάσει Δραστηριοτήτων (ΠΒΔ)
 - Διαχείριση Βάσει Δραστηριοτήτων (ΔΒΔ – *Activity Based Management -ABM*).

Η διαδικασία παραγωγής εθνικής άμυνας



- Για να καλύπτεται το ιδιαίτερα ευρύ και σύνθετο έργο που πρέπει να παράγουν και η αποστολή που καλούνται να επιτελέσουν οι ΕΔ δομημένες σε μικρότερα επιμέρους τμήματα:
 - μονάδες διαφόρων μεγεθών & τύπων

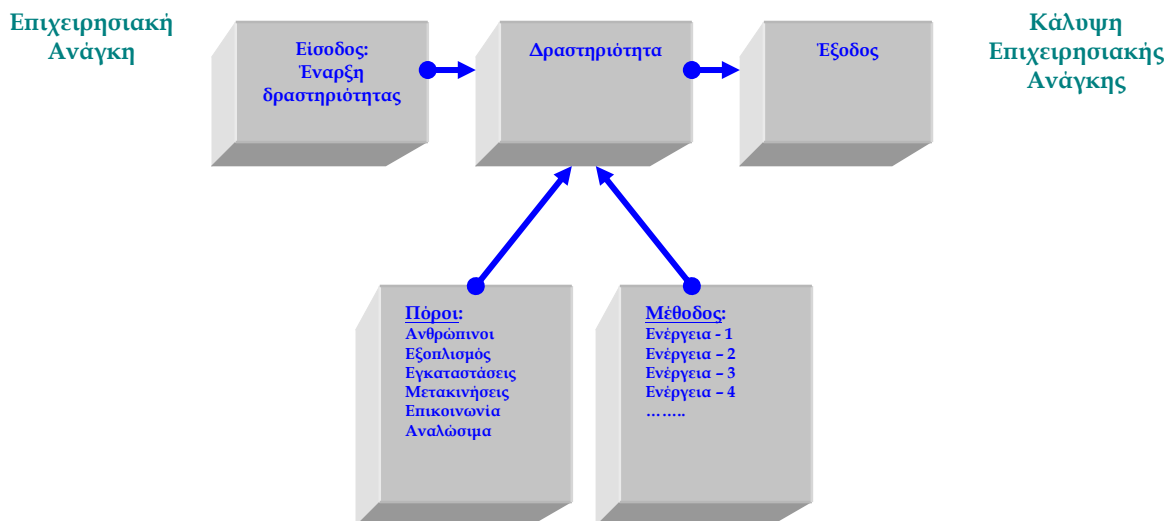
Παραδείγματα τύπων μονάδων ανά κλάδο των ΕΔ

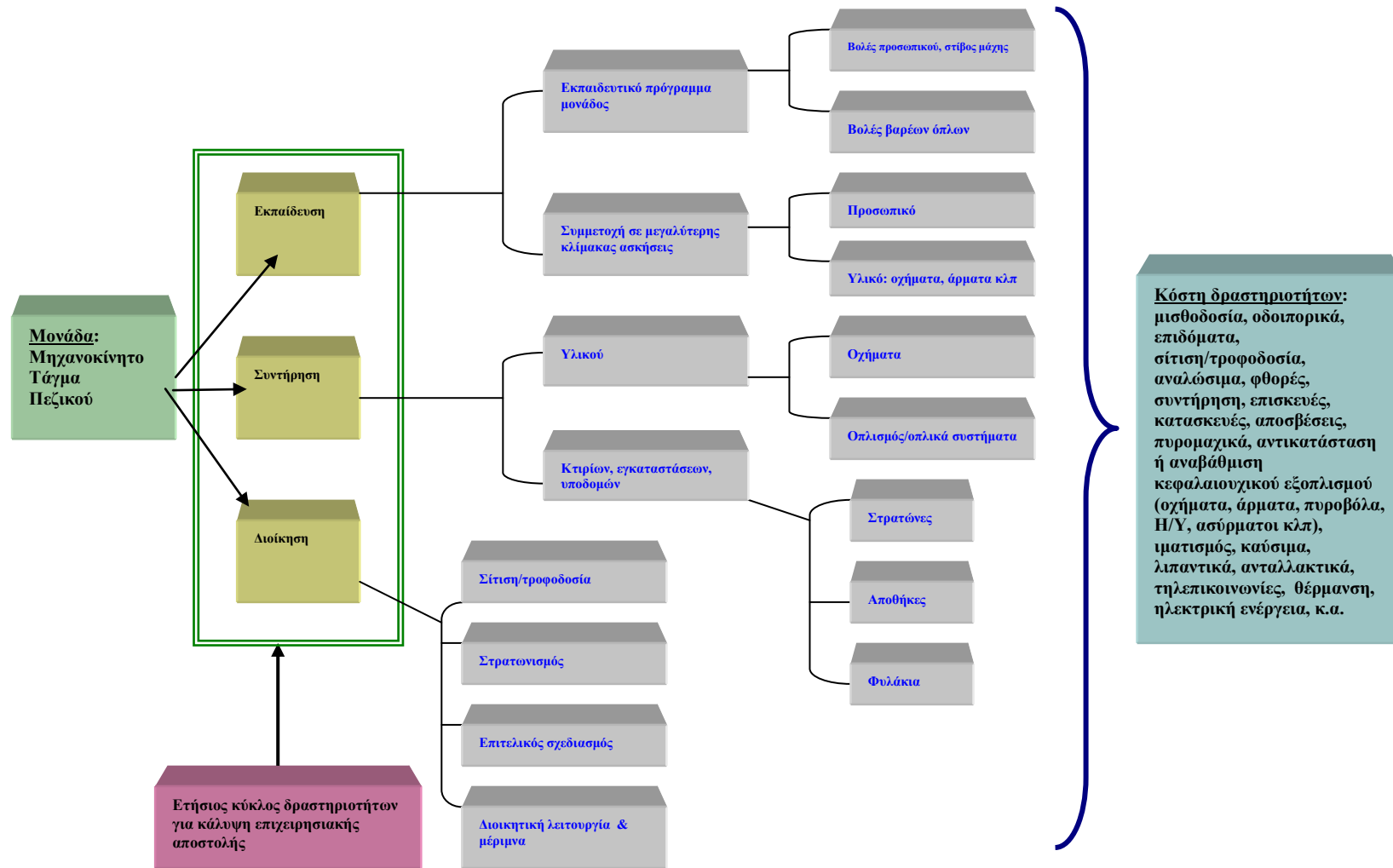


- Κάθε μονάδα επιφορτισμένη με την **παραγωγή συγκεκριμένου εξειδικευμένου έργου** & την υλοποίηση στόχων που μπορούν να νοηθούν ως επιμέρους διαδικασίες - «υπηρεσίες» και «προϊόντα» - η **συναρμογή** των οποίων οδηγεί στην παραγωγή του **τελικού δημόσιου αγαθού** της εθνικής άμυνας και ασφάλειας.
- Βασικό χαρακτηριστικό της πληθώρας των διαφορετικών μονάδων των ΕΔ είναι ο **μεγάλος βαθμός ανομοιογένειας** που οφείλεται:
 - είτε στο μέγεθος, ήτοι στον αριθμό απασχολούμενων στη μονάδα: στελέχη & έφεδροι
 - είτε στα χαρακτηριστικά του υπηρετούντος προσωπικού, ήτοι ο λόγος στελεχών/εφέδρων
 - είτε στη σχετική βαρύτητα και σημασία των κεφαλαιουχικών εισροών σε σχέση με τις εισροές εργασίας, ήτοι ο λόγος κεφαλαίου/εργασίας
 - είτε στο τεχνολογικό επίπεδο των μέσων που διαθέτει
- Αυτές οι διαφοροποιήσεις επηρεάζουν άρδην τα **κοστολογικά χαρακτηριστικά** και την **κοστολογική διάρθρωση** των διαφόρων μονάδων και φυσικά το συνολικό ή μέσο ετήσιο κόστος λειτουργίας.
- Όμως, όλες οι μονάδες των ΕΔ, ανεξαιρέτως του μεγέθους τους, του λόγου κεφαλαίου/εργασίας, της αναλογίας στελεχών/εφέδρων, των τεχνολογικών εισροών, έχουν δύο κοινά χαρακτηριστικά:
 - Όλες έχουν **ιεραρχική δομή**
 - Όλες ακολουθούν έναν **ετήσιο κύκλο λειτουργίας** που μπορεί να διαχωριστεί σε τρεις μεγάλες και γενικές κατηγορίες - λειτουργικές υποδιαιρέσεις:
 - **εκπαίδευση**
 - **συντήρηση**
 - **διοίκηση**
- Οι ανωτέρω βασικές λειτουργικές υποδιαιρέσεις αποτελούν τα πρωταρχικά **κέντρα κόστους**, στα οποία κατανέμεται το σύνολο του προϋπολογισμού της μονάδας.

- Όλες οι επιμέρους δραστηριότητες της μονάδος – εκπαίδευση, συντήρηση, διοίκηση – υπηρετούν την κάλυψη της επιχειρησιακής αποστολής με την οποία είναι επιφορτισμένη
- Αποτελούν **αδιάσπαστη αλυσίδα αλληλεξαρτημένων δραστηριοτήτων**: π.χ. επιτυχής συμμετοχή άρματος στην άσκηση/επιχείρηση εξαρτάται από την συντήρηση που έχει προηγηθεί
- Κάθε δραστηριότητα δημιουργεί **κόστος** καθώς χρησιμοποιεί **πόρους**

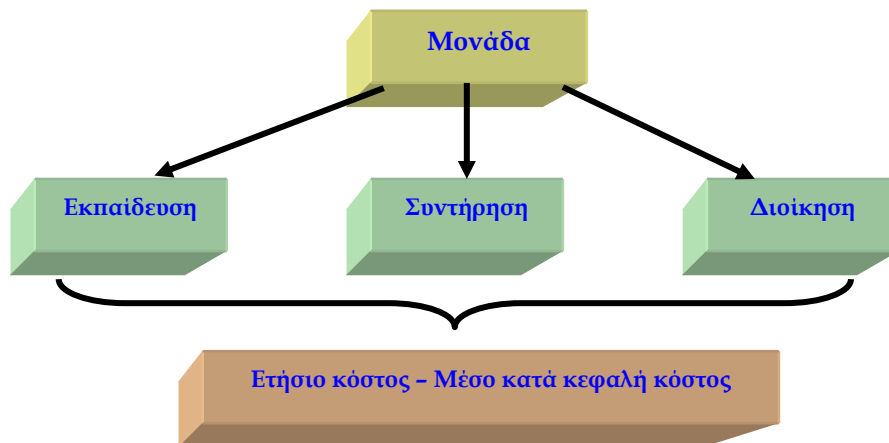
Επιχειρησιακές ανάγκες και δραστηριότητες



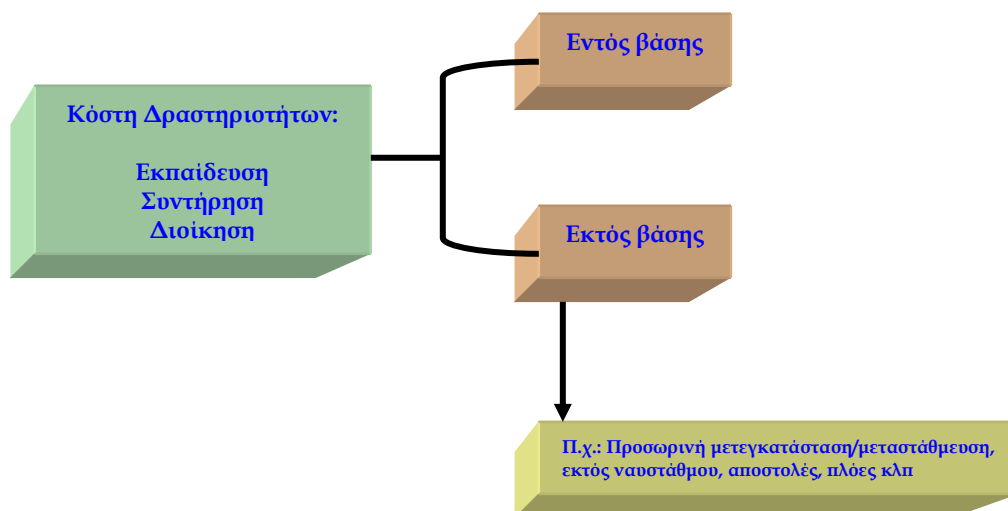


Ενδεικτικές δραστηριότητες μονάδος

Ομαδοποίηση δραστηριοτήτων

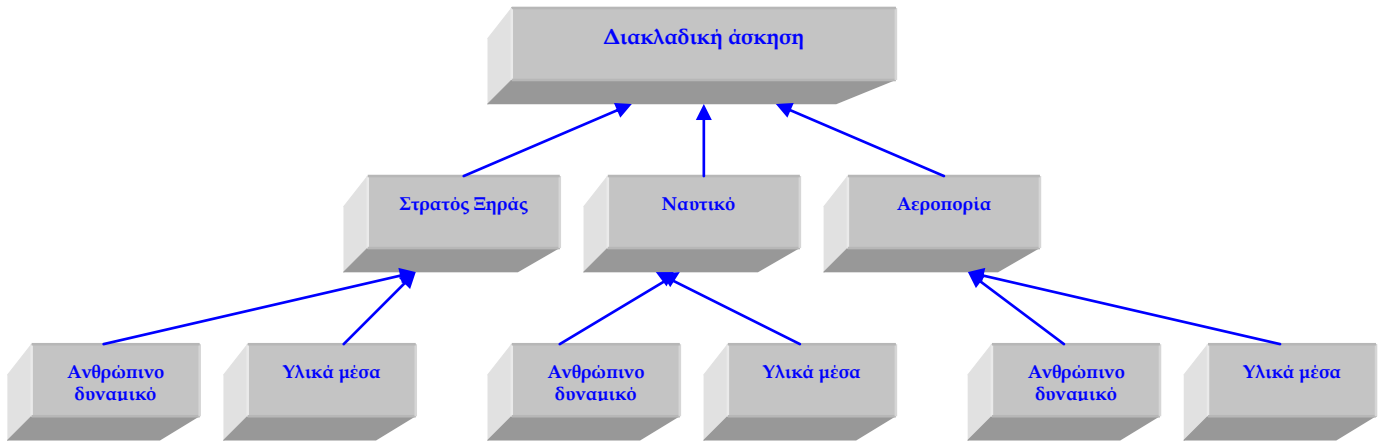


Διαφοροποίηση κόστους ανάλογα με τις συνθήκες λειτουργίας

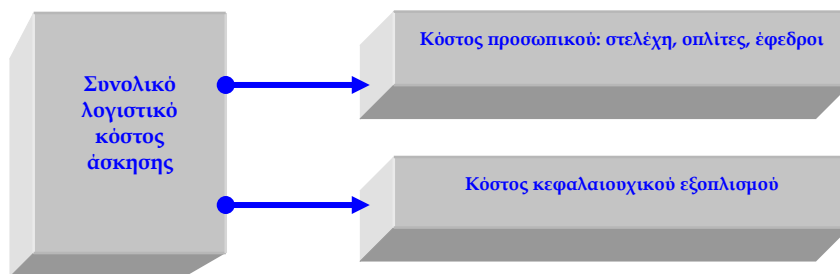


- Η περίπτωση των ασκήσεων

Διακλαδική άσκηση



Συνολικό λογιστικό κόστος εκπαιδευτικής δραστηριότητας

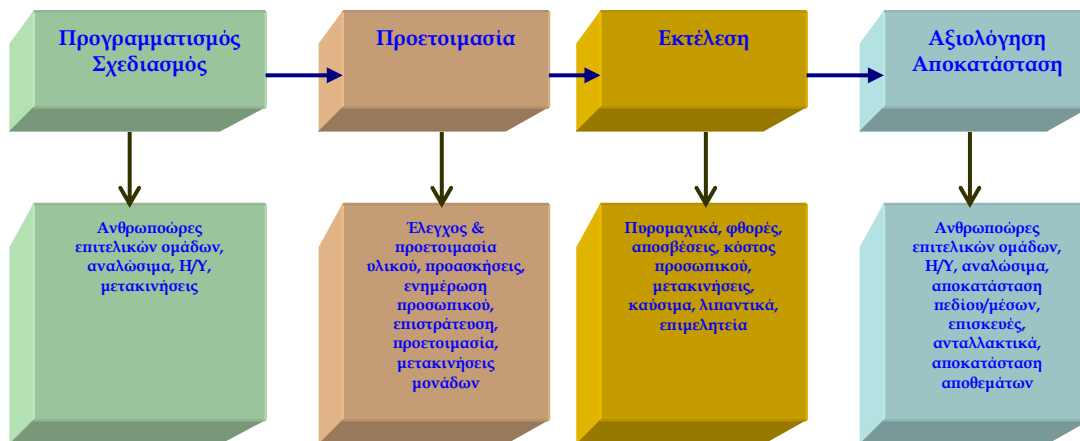


- Μόνο λογιστική αποτύπωση κόστους;

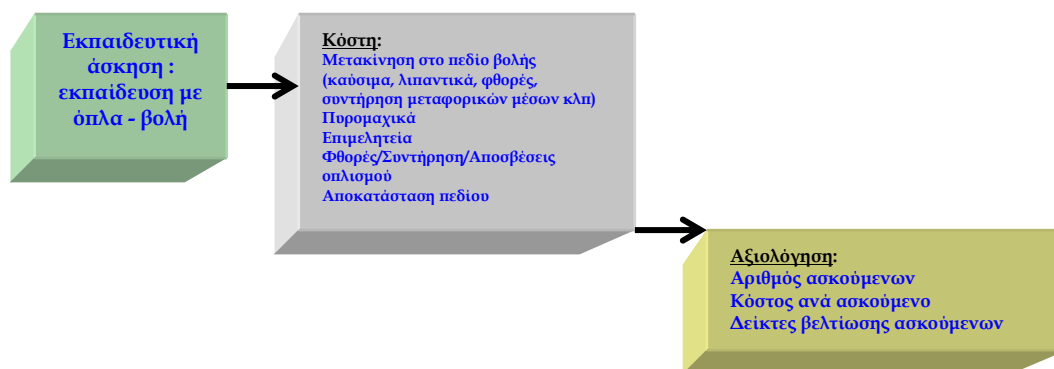
‘Η

- Ανάλυση κόστους/οφέλους

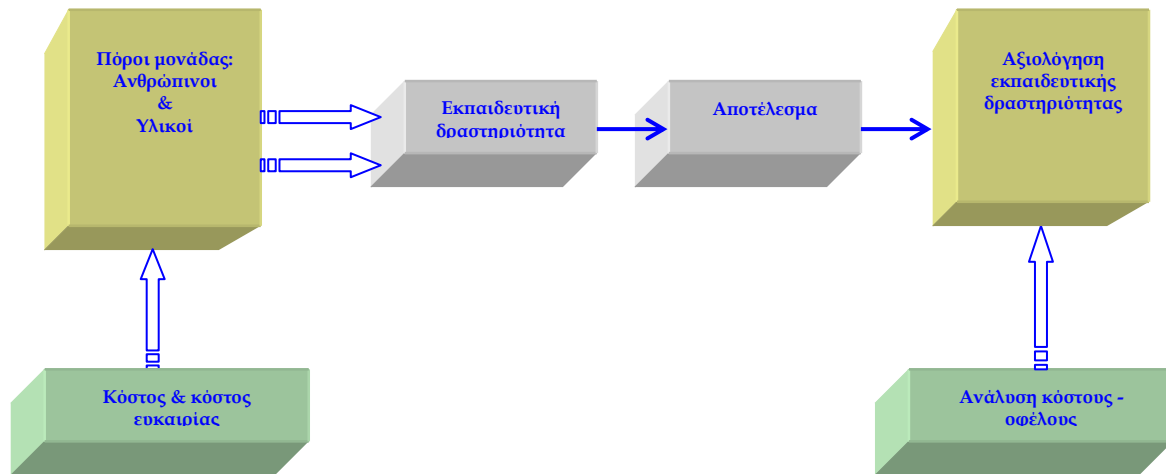
Μείζονες φάσεις εκπαιδευτικής δραστηριότητας και κόστη



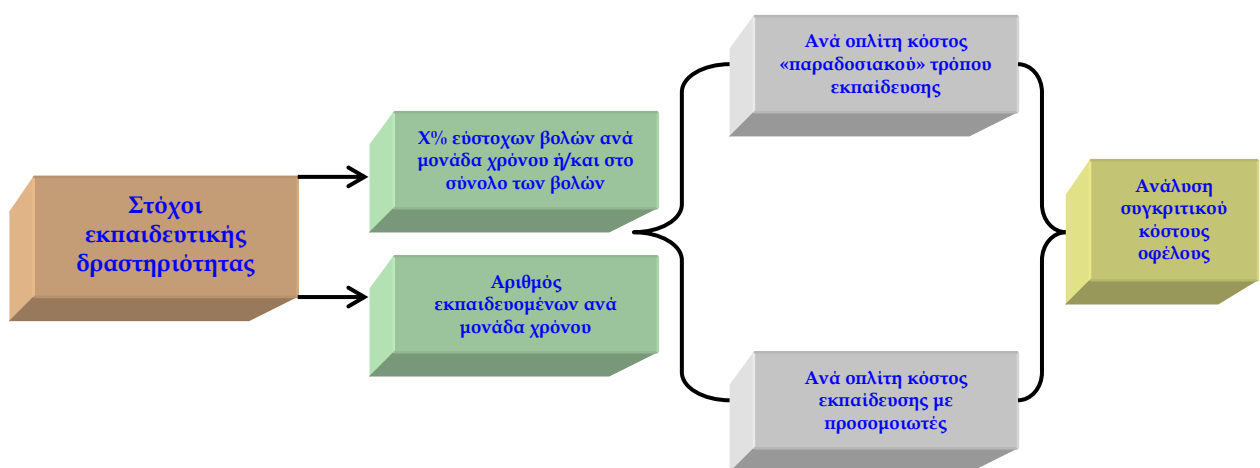
Υπο-δραστηριότητα άσκησης: εκπαίδευση σε βολές με ατομικό οπλισμό



Εκπαιδευτική δραστηριότητα, κόστος, ανάλυση κόστους-οφέλους, αξιολόγηση

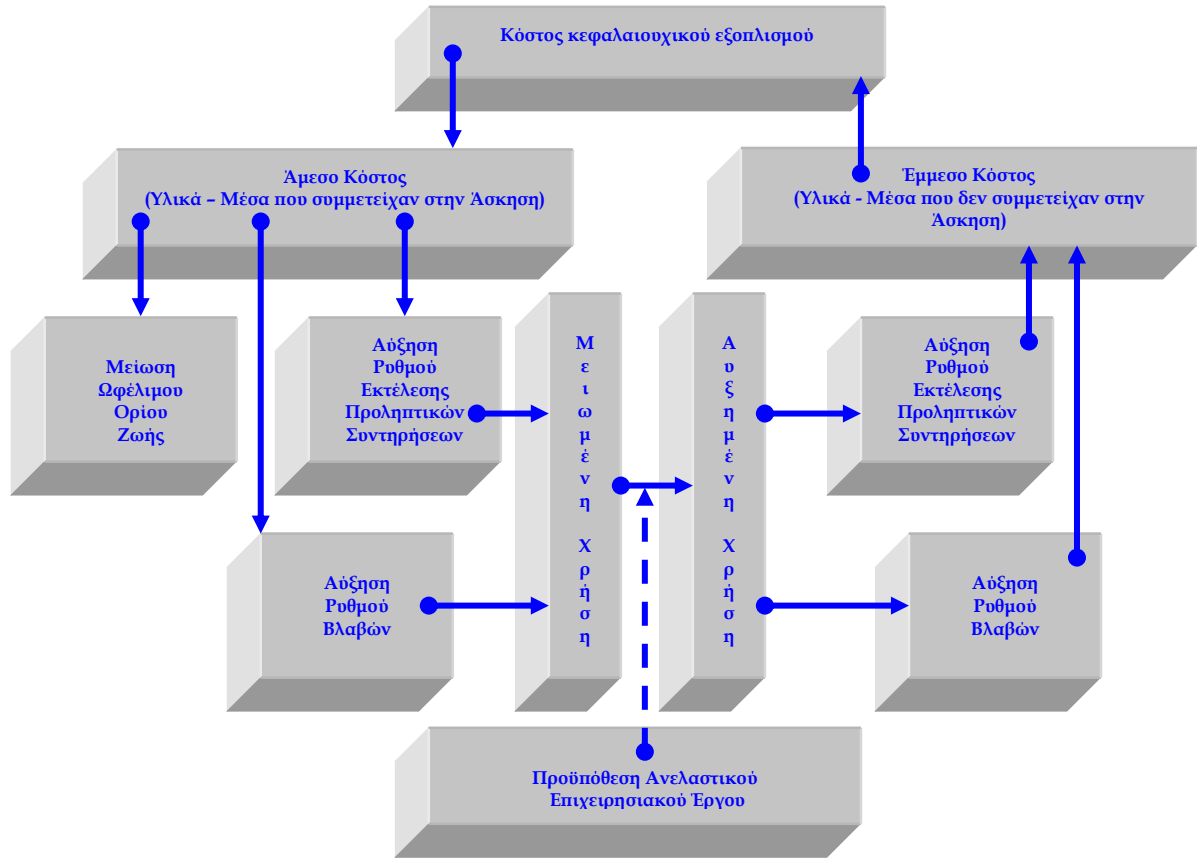


Κόστος/όφελος διαφορετικών τύπου εκπαίδευσης σε βολές σε σχέση με τον εκπαιδευτικό στόχο

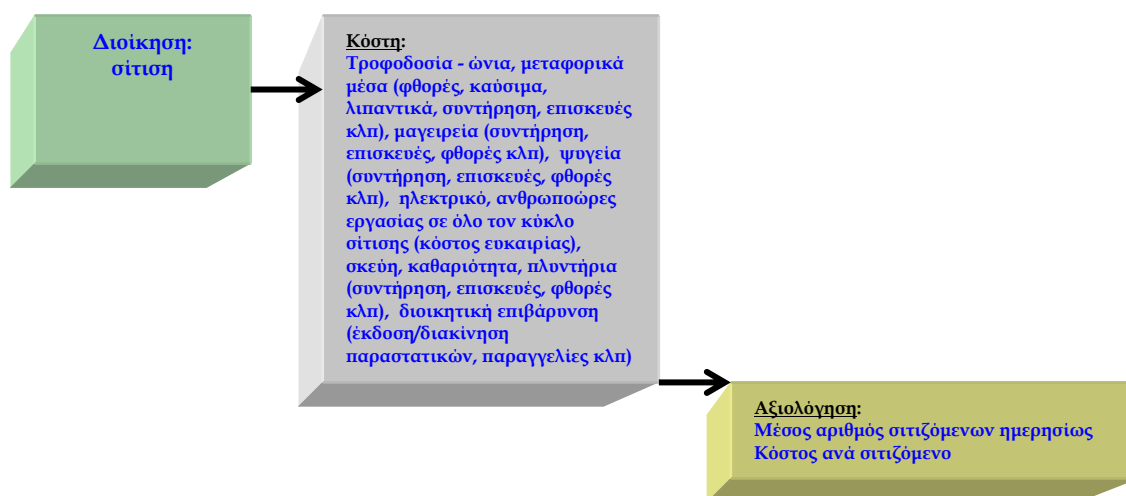


Και κάτι ακόμα:

**Μετακύλιση Αμέσου Κόστους και Δημιουργία Εμμέσου Κόστους
(δύσκολα εντοπίζεται & καταλογίζεται)**



Παράδειγμα κοστολόγησης σίτισης



Κόστος διοικητικού έργου για νέα σειρά εφέδρων

