Pengukuran Dan Pengendalian Asset ( Bab 7 )

**PENGUKURAN DAN PENGENDALIAN ASSET**

**A. Struktur Analisis**

Dalam analisis mengenai perlakuan alternatif atas aktiva dan perbandingan ROI dengan EVA – dua cara dalam mengaitkan laba dengan aktiva yang digunakan – yang paling menarik adalah seberapa baiknya alternatif-alternatif tersebut melayani kedua tujuan di atas untuk menyediakan informasi guna pengambilan keputusan yang baik dan pengukuran kinerja ekonomi suatu unit usaha.

Tujuan pengukuran penggunaan aset merupakan analogi dari tujuan pusat laba yaitu:

1.     Untuk memberikan informasi yang berguan dalam membuat keputusan yang bagus mengenai aset yang digunakan dan untuk memacu para manajer.

2.     Untuk mengukur kinerja unit usaha sebagai suatu entitas ekonomi.

Memfokuskan diri pada laba tanpa mempertimbangkan aset yang digunakan untuk menghasilakn laba tersebut tidaklah mencukupi untuk proses pengendalian. Kecuali untuk beberapa jenis organisasi jasa tertentu yang jumlah modalnya tidak signifikan, tujuan penting dari sebuah perusahaan yang berorientasi pada laba adalah untuk menghasilkan tingkat pengambalian (return)yang memuaskan atas modal yang digunakan.

Pihak manajemen senior akan sulit untuk membandingkan kinerja laba dari suatu unit usaha dengan unit usaha yang lain, atau dengan unit yang sama di perusahaan lain kecuali jumlah akriva yang digunakan ikut diperhitungakan. Membandingkan perbedaan laba yang mencolok tidak akan berarti jika unit usaha yang menggunkan sumber daya yang berbeda; dengan kata lain, semakin banyak sumber daya yang digunakan, seharusnya semakin besar laba yang di peroleh. Perbandingan semacam ini digunakan untuk menilai kinerja manjer unit usaha dan untuk memutuskan cara pengalokasian sumber daya.

Umumnya, para manajer unit usaha memiliki dua sasaran kinerja. Pertama mereka harus menghasilkan laba yang mencukupi dari sumber daya yang digunakan. Kedua, mereka dapat menggunakan sumber daya tambahan hanya jika penggunaan tersebut menghasilkan tingkat pengembalian yang memadai.

Para manajer unit usaha mempunyai dua sasaran kinerja yaitu:

1)    Mereka harus menghasilkan laba yang mencukupi dari sumber daya yang   digunakan.

2)    Mereka dapat menggunakan sumber daya tambahan hanya jika pengguna tersebut menghasilkan tingkat pengemballian yang memadai.

Tujuan dari menghubungkan laba dengan investasi adalah untuk memotivasi para manajer unit usaha guna mencapai sasaran-sasaran tersebut diatas.

Tingkat pengembalian atas investasi (ROI) adalah suatu rasio perbandingan. Pembilangnya (numerator) adalah pendapatan yang dilaporkan pada laporan keuangan. Penyebutnya (denominator)adalah aset yang digunakan.

Nilai tambahan ekonomi (EVA) adalah jumlah uang, bukan rasio. EVA dapat diperoleh dengan mengurangkan beban moral (capital charge) dari laba operasi bersih (net operating profit). Beban moral diperoleh dari perkalian antara jumlah aset yang digunakan dengan suatu tingkat tarif (rate).

Untuk alasan-alasan yang akan dijelaskan nanti, EVA lebih unggul dibandingkan dengan ROI dari sisi konsep, dan oleh karenaitu, EVA akan digunakan dalam contoh-contoh yang ada. Tetapi, sangat jelas dari survei-survei yang ada bahwa ROI lebih luas digunakan dalam bisnis dibandingkan dengan EVA.

**B. Pengukuran Asset**

Dalam memutuskan dasar investasi apa yang akan digunakan untuk mengevaluasi pusat investasi, kantor pusat menanyakan dua hal: Pertama, praktik-praktik apa saja yang akan membuat para manajer unit usaha menggunakan aktiva mereka dengan efisien dan untuk mendapatkan jumlah dan jenis yang tepat dari aktiva baru? Mungkin, ketika laba mereka berkaitan dengan aktiva yang digunakan, para manajer unit usaha akan mencoba untuk meningkatkan kinerja mereka yang diukur dengan cara ini.

*a)*    ***Kas***

Hampir semua perusahaan mengendalikan kas secara terpusat karena pengendalian pusat memungkinkan penggunaan saldo kas yang lebih kecil daripada jika setiap unit usaha memegang saldo kas yang dibutuhkannya untuk menyeimbangkan perbedaan antara arus kas masuk dan arus kas keluar.

Satu alasan utnuk memasukkan kas pada jumlah yang lebih besar daripada saldo yang biasanya dipegang oleh suatu unit usaha adalah bahwa jumlah yang lebih besar ini diperlukan untuk memungkinkan perbandingan dengan perusahaan luar.

Beberapa perusahaan mengabaikan unsur kas dalam dasar investasi. Alasannya adalah bahwa karena jumlah kas tersebut mendekati kewajiban lancar. Jika demikian halnya, jumlah piutang dan perusahaan akan mendekati jumlah modal kerja.

*b)*    ***Piutang***

Manajer unit usaha dapat mempengaruhi tingkat piutang secara tidak langsung, melalui kemampuan mereka untuk menghasilkan penjualan, dan secara langsung, melalui penetapan persyaratan kredit dan persetujuan atas kredit individual dan batas kredit, serta melalui wewenang mereka dalam menagih kredit yang telah jatuh tempo. Unsur piutang sering dimasukan pada saldo aktual akhir periode, meskipun rata-rata antar periode secara konsep merupakan ukuran yang lebih baik atas jumlah yang seharusnya dikaitkan dengan laba.

Memasukan unsur piutang pada harg ajual atau harga pokok penjualan merupakan hal yang masih diperdebatkan. Suatu pihak berargumen bahwa investasi riil dari suatu unit dalam piutang hanya sebesar harga pokok penjualan dan bahwa tingkat pengembalian yang memuaskan atas investasi ini mungkin sudah mencukupi. Dilain pihak, unit usaha dapat menginvestasikan kembali uangyang diperoleh dari piutang, sehingga piutangharus dimasukkan pada harga jualnya. Alternatif yang lebih sederhana yaitu, memasukan piutang pada nilai buku, yang merupakan harga jual dikurangi penyisihan atas piutang tak teragih. Jika unit usaha tersebut tidak mengendalikan kredit maupun penagihannya, maka piutang dapat dihitungberdasarkan suatu rumus yang konsisten dengan periode pembayaran normal.

*c)*     ***Persediaan***

Persediaan biasanya diperlakukan sama seperti piutang, yaitu dicatat pada jumlah akhir meskipun rata-rata antar periode lebih baik secara konsep. Jika perusahaan menggunakan untuk tujuan akuntansi keuangan, maka metode penilaian lain biasanya digunakan untuk pelaporan laba unit usaha, karena saldo persediaan LIFO cenderung sangat rendahh pada periode terjadinya inflasi.

Jika persediaan barang dalam proses didanai melalui pembayaran di muka atau pembayaran cicilan dari konsumen, seperti yang biasa terjadi jika barang tersebut membutuhkan waktu produksi yang lama. Pembayaran tersebut akan dikurangi dari jumlah persediaan kotor atau dilaporkan sebagai kewajiban.

Beberapa perusahaan mengurangkan utang usaha dari persediaan dengan dasar bahwa utang mencerminkan pendanaan atas sebagian persediaan oleh pemasok, tanpa biaya untuk unit usaha. Modal perusahaan yang dibutuhkan untuk persediaan adalah hanya sebesar selisih antara jumlah persediaan kotor dan utang

*d)*    ***Modal Kerja Secara Umum***

Perlakuan atas modal kerja sangatlah bervariasi. Pada satu sisi, perusahaan memasukan seluruh aset lancar ke dalam dasar investasi dengan tidak mengeliminasi kewajiban lancar.

Alasannya dari sudut pandang motivasional jika unit-unit usaha tidak dapat mempengaruhi utang atau kewajiban lancar lainnya. Tetapi metode tersebut menyatakan terlalu tinggi jumlah modal korporat yang diperlakukan untuk mendanai unit usaha, karena kwajiban lancar merupakn sumber modal, sering kali dengan biaya bungan sama dengan nol. Dilain pihak, seluruh kewajiban lancar dapat dikurangkan dari aset lancar. Metode ini menyediakan ukuran yang baik atas modal yang disediakan oleh perusahaan, dimana perusahaan mengharapkan agar unit usaha memperoleh pengembalian. Tetapi, hal tersebut mengimplikasi bahwa para manajer unit usaha bertanggung jawab atas beberapa kewajiban lancar dimana para manajer tersebut tidak memiliki kendali.

*e)*     ***Properti, Pabrik, dan Peralatan***

Dalam akuntansi keuangan, aset tetap awalnya dicatat pada biaya perolehan dan biaya ini dihapuskan sepanjang umur ekonomis aset melalui penyusutan. Hampir semua perusahaan menggunakan metode yang sama dalam mengukur profitabilitas atas dasar aset dari unit usaha. Hal ini menyebabkan permasalahan serius dalam penggunaan sistem tersebut untuk tujuan yang dimaksudkan.

Permasalahan tersebut akan dianalisis pada bagian-bagian berikut:

*1.*     *Akuisisi Peralatan Baru*

Dengan perhitungan EVA, pembelian mesin akan menaikan pendapatan sebelum pajak, tetapi kenaikan ini lebih dibandingkan dengan kenaikan beban modal (capital charge). Perhitungan EVA menandakan bahwa profitabilitas telah menurun walaupun fakta ekonomi menunjukan bahwa laba mengalami kenaikan.

Jumlah EVA dalam tahun-tahun selanjutnya akan meningkat seiring dengan penurunan nilai buku dari mesin tersebut. Kenaikan EVA setiap tahunnya tidak mencerminkan perubahan ekonomi yang sebenarnya. Meskipun tampaknya terjadi kenaikan profitabilitas secara konstan, namun sebenarnya tidak ada perubahan profitabilitas pada tahun setelah mesin tersebut dibeli. Unit usaha yang memiliki aset yang sudah tua, atau yang sudah sepenuhnya disusutkan, akan cenderung melaporkan EVA yang lebih besar daripada unit usaha yang memiliki aset yang lebih baru.

Jika profitabilitas diukur dengan ROI, maka akan terjadi ketidak konsistenan yang sama. Terbukti bahwa jika aset yang telah disusutkan dimasukan ke dalam dasar investasi pada nilai buku bersih, maka profitabilitas unit usaha tersebut akan dinyatakan secara salah (misstated) pada nilai buku bersih, dan para manajer unit usaha tidak akan termotivasi untuk mengambil keputusan akuisisi yang tepat.

*2.*     *Nilai Buku Kotor*

Fluktuasi dalam EVA dan ROI dari tahun ke tahun dapat dihindari dengan memasukan unsur aset yang dapat disusutkan (depreciable asset) dalam dasar investasi pada nilai buku kotornya (gross book value), dan bukan nilai buku bersih (net book value). ROI yang dihitung berdasarkan nilai buku kotor akan selalu menyatakan terlalu rendah tingkat pengembalian sebenarnya.

*3.*     *Disposisi Aktiva ( Aset )*

Jika satu mesin baru dianggap akn menggantikan mesin yang telah adaa dan yang masih memiliki nilai buku yang belum disusutkan, diketahui bahwa nilai buku tersebut tidak relevan dalam analisis ekonomi atas usulan pembelian (kecuali bahwa secara tidak langsung hal tersebut mempengaruhi pajak penghasilan). Tetapi, menghilangkan nilai buku daria aset lama dapat emmpengaruhi perhitungan profitabilitas unit usaha secra subtansial. Nilai buku kotor akan meningkat hanya sebesar selisih antara nilai buku bersih setelah tahun pertama dari mesin yang baru dengan nilai buku bersih dari mesin yang lama.

Secara total, jika aset dimasukkan ke dalam dasar investasi pada biaya awalnya, maka manajer unit usaha akan termotivasi untuk menghilangkan aset tersebut-meskipun kativa itu memiliki suatu kegunaan-karena dasar investasi unit usaha akan berkurang sejumlah biaya penuh dari aset tersebut.

*4.*     *Penyusutan Anuitas*

Jika penyusutan ditentukan oleh metode anuitas, dan bukan oleh metode garis lurus, maka perhitungan profitabilitas unit usaha akan menunjukan EVA dan ROI yang tepat, karena metode penyusutan anuitas sesungguhnya mengaitkan pengembalian investasi yang implisit dalam perhitungan nilai sekarang. Penyusutan anuitas merupakan kebalikan dari penyusutan yang dipercepat, di mana jumlah penyusutan tahunan adalah rendah pada tahun-tahun pertama ketika nilai investasinya masih tinggi dan meningkat setiap tahunnya seiring dengan menurunnya nilai investasi; tetapi pengembalian hasil tetap konstan.

*5.*     *Metode Penilaian yang Lain*

Beberapa perusahaan menggunakan nilai buku bersih tetapi menetapkan batas bawah, biasanya 50 persen, sebagai biaya awal yang dapat dihapus. Hal ini mengurangi distorsi yang terjadi dalam unit usaha yang memiliki aset yang tua. Kesulitan dalam metode ini adalah bahwa suatu unit usaha dengan aset tetap yang memiliki nilai buku bersih diatas 50 persen nilai buku kotornya dapat mengurangi dasar investasi dengan sepenuhnya membuang aset-aset yang masih bagus. Perusahaan-perusahaan lain sama sekali tidak menggunakan catatan akuntansi dan menggunakan estimasi nilai sekarang dari aset.

Permasalahan utama dalam menggunakan nilai-nilai nonakuntasi adalah bahwa nilai tersebut cenderung subjektif, dibandingkan dengan nilai-nilai akuntansi, yang tampak lebih objektif dan umumnya tidak menimbulkan pertentangan. Akibatnya, data akuntansi memiliki aura realitas bagi manajemen operasi.

Masalah yang berkaitan dengan penggunaan jumlah nonakuntansi dalam sistem internal adalah bahwa proftabilitas unit usaha tidak akan konsisten dengan profitabilitas perusahaan yang dilaporkan kepada para pemegang saham. Persoalan lain dalam menggunakan nilai pasar sekarang adalah memutuskan bagaimana menentukan nilai ekonomis.

*f)*      ***Aset-aset Yang Disewagunausahakan***

Banyak perjanjian sewa guna usaha merupakan perjanjian pendanaan yaitu perjanjian tersebut memberikan cara alternatif untuk menggunakan aset ynag seharusnya didapatkan dari pendanaan dengan utang dan modal. Sewa guna usaha finansial (yaitu, sewa guna usaha jangka panjang yang setara dengan nilai sekarangdari arus beban sewa) adalah sama dengan utang dan dilaporkan juga dalam neraca. Keputusan pendanaan biasanya dilakukan oleh kantor pusat. Karena alasan tersebut, pembatasan biasanya diberlakukan pada kebebasan manajer unit usaha untuk melakukan sewa guna usaha atas aset.

*g)*    ***Aktiva Yang Menganggur***

Jika suatu unit usaha memiliki aktiva yang menganggur yang dapat digunakan oleh unit lain, maka unit usaha tersebut dapat diperbolehkan untuk mengeluarkan aktiva tersebut dari dasar investasinya. Tujuan dari ijin ini adalah untuk mendorong para manajer unit usaha guna melepas aktiva menganggur ke unit lain yang mungkin memerlukannya.

*h)*    ***Aktiva Tidak Berwujud***

Beberapa perusahaan cenderung melaksanakan penelitian dan pengembangan (R&D) yang intensif (misalnya, mengembangkan dana yang besar untuk mengembangkan produk baru); sedang yang lainnya cenderung fokus pada pemasaran (misalnya, perusahaan menghabiskan banyak dana untuk iklannya). Dengan menghitung aset semacam ini sebagai investasi jangka panjang, manajer unit usaha akan memperoleh manfaat jangka pendek yang lebih sedikit dari pengurangan atas pengeluaran untuk pos tersebut.

*i)*      ***Kewajiban Tidak Lancar***

Kadang-kadang, suatu unit usaha menerima modal permanennya dari kumpulan dana korporat. Korporat memperoleh dana tersebut dari pemberi pinjaman, investor modal, dan laba ditahan. Bagi unit usaha, jumlah total dari dana tersebut adalah relevan tetapi tidak dengan sumber daya dari mana dana tersebut berasal. Meskipun demikian, dalam situasi yang tidak lazim, pendanaan suatu unit usaha mungkin saja merupakan hal yang aneh bagi unit usaha itu sendiri.

*j)*      ***Beban Modal***

Kantor pusat korporat menentukan tarif yang digunakan untuk menghitung beban modal. Tarif tersebut seharusnya lebih tinggi daripada tarif korporat untuk pendanaan dengan utang karena dana yang terlibat merupakan campuran antara utang dan modal berrbiaya lebih tinggi.

Beberapa perusahaan menggunakan tarif yang lebih rendah untuk modal kerja daripada untuk aktiva tetap. Hal ini dapat mencerminkan penilaian bahwa modal kerja lebih kecil risikonya daripada aset tetap, karena dananya disalurkan untuk periode yang lebih pendek.

*k)*     ***Survei-survei Praktik***

Kebanyakan perusahaan memasukan unsur aset tetap ke dalam dasar investasi pada nilai buku bersih. Perusahaan-perusahaan tersebut melakukannya karena ini merupakan jumlah dengan mana aset tersebut dicatat dalam laporan keuangan, dan oleh karenanya, sesuai dengan laporan keuangan tersebut mencerminkan jumla mondal yang digunakan dalam divisi tersebut.

**C. EVA vs ROI, dan ROA**

Hampir semua perusahaan yang mempunyai pusat investasi mengevaluasi unit-unit usahanya berdasarkan ROI, dibandingkan yang menggunakan EVA. Ada tiga keuntungan ROI. Pertama, ROI merupakan pengukuran yang komprehensif dimana semua mempengaruhi laporan keuangan tercermin dari rasio ini. Kedua, ROI mudah dihitung, mudah dipahami, dan sangat berarti dalam pengertian absolut. Ketiga, ROI merupakan denominator yang dapat diterapkan ke setiap unit organisasi yang bertanggung jawab terhadap profitabilitas, tanpa mempedulikan ukuran dan jenis usahanya. Kinerja dari unit yang berbeda dapat saling dibandingkan. Selain itu, data ROI pesaing bersedia sehingga dapat dijadiakan sebagai dasar perbandingan.

Pendekatan EVA memiliki empat keunggulan diabanding ROI. Pertama, dengan EVA seluruh unit usaha memiliki sasaran laba yang sama untuk perbandingan investasi. Di lain pihak, pendekatan ROI memberiakn insentif yang berbeda untuk investasi diantara unit-unit usaha. Kedua, keputusan-keputusan yang meningkatkan ROI suatu pusat investasi dapat menurunkan laba keseluruhan. Ketiga, tingkat suku bunga yang berbeda dapat digunakan untuk jenis aset yang berbeda pula. Keempat, EVA berlawanan dengan ROI, memiliki korelasi positif yang lebih kuat terhadap perubahan-perubahan dalam nilai pasar perusahaan. Para pemegang saham merupakan pemilik kepentingan yang penting dalam perusahaan.

Ada tiga keuntungan dari ROI:

a.     ROI merupakan pengukuran yang kompherensif dimana semua mempengaruhi laporan keuangan tercermin dari rasio ini.

b.     ROI mudah dihitung, mudah dipahami,dan sangat berarti dalam pengertian absolute.

c.     ROI merupakan denominator yang dapat diterapkan ke setiap unit organisasi yang bertanggung jawab terhadap profitabilitas, tanpa memperdulikan ukuran dan jenis usahanya.

EVA tidak memberikan dasar perbandingan semacam ini. Tetapi pendekataan EVA juga memiliki beberapa keunggulan. Ada empat alasan yang membuatnya lebih unggul dari ROI:

1)    Dengan EVA seluruh unit usaha memiliki sasaran laba yang sama untuk perbandingan investasi.

2)    Keputusan-keputusan yang meningkatkan ROI suatu pusat investasi dapat menurunkan laba keseluruhan.

3)    Tingkat suku bunga yang berbeda dapat digunakan untuk jenis aktiva yang berbeda pula.

4)    EVA berlawanan dengan ROI, memiliki korelasi positif yang lebih kuat terhadap perubahan-perubahan dalam nilai pasar perusahaan.

Ada beberapa alasan mengapa penciptaan nilai pemegang saham menjadi sangat penting bagi perusahaan:

a). Mengurangi risiko pengambilalihan (takeover);

b). Menciptakan nilai tukar unutk agresivitas dalam merger dan akuisisi, dan

c). Mengurangi biaya modal, sehingga memungkinkan investasi yang lebih cepat untuk pertunbuhan masa depan.

Jadi, mengoptimalkan nilai pemegang saham merupakan tujuan penting bagi suatu perusahaan. Mandat terbaik untuk nilai pemegang saham pada tingkat unit usaha adalah meminta para manajer unit usaha untuk menciptakandan meningkatkan EVA. EVA diukur dengan cara sebagai berikut:

1.     EVA = Laba bersih – Beban modal

dengan

Beban Modal = Biaya modal x modal yang digunakan ( 1 )

Cara lain untuk menyatakan persamaan ( 1 ) adalah :

2.     EVA = Modal yang digunakan ( ROI – Biaya modal )( 2 )

Tindakan-tindakan berikut akan meningkatkan EVA sebagaimana ditunjukkan oleh persamaan (2): (i) peningkatan ROI melalui business process reengineering dan productivity gains , tanpa menaikkan dasar investasi; (ii) divestasi aktiva,produk dan atau bisnis yang ROI-nya kurang dari biaya modal; (iii) investasi agresif yang baru dalam aktiva,produk, dan atau bisnis yang ROI-nya melebihi biaya modal dan (iv) peningkatan penjualan,margin laba,atau efisiensi modal (rasio penjualan terhadap modal yang digunakan), atau penurunan persentase biaya modal tanpa mempengaruhi variable lain dalam persamaan (2). Tindakan-tindakan tersebut jelas merupakan yang terbaik bagi kepentingan perusahaan.

EVA memecahkan permasalan mengenai perbedaan tujuan laba untuk aktiva yang sama dalam unit usaha yang berbeda dan tujuan laba yang sama pada unit usaha sama. Metode tersebut memungkinkan untuk memasukkan peraturan keputusan yang sama dengan yang digunakan dalam proses perencanaan ke dalam sistem pengukuran: Semakin rumit proses perencanaan, semakin rumit juga perhitungan EVA-nya.

**D. Pertimbangan Tambahan dalam Mengevaluasi Manajer**

Dengan melihat kelemahan ROI, kelihatannya mengejutkan bahwa ROI digunakan secara luas. Diketahui dari pengalaman pribadi bahwa kesalahan konseptual ROI untuk evaluasi kinerja adalah nyata dan menyebabkan timbulnya perilaku disfungsional dari para manajer unit usaha.

Penggunaan EVA sebagai perangkat pengukuran kinerja sangat disarankan. Tetapi, EVA tidak menyelesaikan seluruh masalah yang berkaitan dengan penghitungan aktiva tetap, seperti yang telah dibicarakan sebelumnya, kecuali metode penyusutan anuitas dipergunakan, dan hal ini jarang dilakukan dalam praktik bisnis sehari-hari.

Lebih lanjut lagi, beberapa aktiva mungkin akan dinyatakan terlalu rendah nilainya ketika dikapitalisasi, sementara aktiva lain ketika dibebankan. Meskipun biaya pembelian aktiva tetap biasanya dikapitaliasi, sejumlah besar investasi dalam biaya awal, pengembangan produk baru, organisasi dealer, dan sebagainya, mungkin dapat dihapuskan sebagai beban, dan dengan demikian tidak akan terlihat dalam dasar investasi.

Dengan mempertimbangkan hal ini, beberapa perusahaan memutuskan untuk mengeluarkan unsur aktiva tetap dari dasar investasi. Perusahaan-perusahaan tersebut membebankan beban bunga hanya untuk aktiva yang dapat dikendalikan, dan mengendalikan aktiva tetap dengan perangka terpisah. Aktiva yang dapat dikendalikan pada dasarnya merupakan modal kerja.

Investasi dalam aktiva tetap dikendalikan oleh proses anggaran modal sebelum terjadinya dan oleh audit setelah penyelesaian untuk menentukan apakah ada arus kas yang diantisipasi terwujud. Hal tersebut jauh lebih dari memuaskan karena penghematan atau pendapatan aktual dari akuisisi aktiva tetap tidak dapat diidentifikasikan.

**E. Evaluasi Kinerja Perusahaan**

Pembahasan sampai pada saat ini terfokus pada pengukuran kinerja dari para manajer unit usaha. Laporan-laporan manajemen dibuat bulanan atau kuartalan sementara laporan kinerja ekonomi biasanya dibuat dengan selang waktu yang tidak tetap, biasanya sekali dalam selang beberapa tahun.

Secara konsep nilai suatu usaha adalah nilai sekarang dari pendapatan di masa depan. Hal ini dihitung dengan mengestimsi arus kas untuk setiap tahun di masa depan dan mendiskontokan setiap arus kas tersebut pada tarif laba yang telah ditentukan. Analisis tersebut dilakukan untuk lima ,atau mungkin sepuluh tahun yang akan datang.

Laporan-laporan ekonomi merupakan instrumen yang diagnostik. Laporan tersebut memberikan indikasi apakah strategi unit usaha yang sekarang sudah memuaskan dan jika tidak, keputusan apa yang harus diambil untuk unit usaha ekonimi atas suatu unit usaha dapat memperlihatkan bahwa rencana yang sekarang atas produk-produk, pabrik dan peralatan baru, atau strategi baru yang lain.

Laporan-laporan ekonomi dapat dijadikan dasar untuk memperoleh nilai perusahaan secara keseluruhan. Nilai semacam ini disebut breakup value – yaitu, estimasi jumlah yang akan diterima oleh para pemegang saham jika masing-masing unit usaha dijual.

Laporan tersebut menunjukkan unit usaha yang menarik dan dapat mengindikasikan bahwa manajemen senior salah mengalokasikan waktu mereka yang terbatas – yaitu, menghabiskan waktu yang terlalu banyak untuk unit usaha yang cenderung tidak banyak memberikan kontribusi kepada profitabilitas total perusahaan.

Perbedaan yang paling nyata antara kedua jenis laporan tersebut adalah bahwa laporan ekonomi lebih terfokus pada profitabilitas di masa depan daripada profitabilitas yang sekarang atau yang lalu.

Secara konsep, nilai suatu unit usaha adalah nilai sekarang dari pendapatan di masa depan. Hal ini dihitung dengan mengestimasi arus kas untuk setiap tahun di masa depna dan mendiskusikan setiap arus kas tersebut pada tarif laba yang telah ditentukan.

Analisis tersebut dilakukan untuk lima, atau mungkin sepuluh tahun yang akan datang. Meskipun estimasi-estimasi tersebut pada umumnya berupa estimasi yang kasar, namun tetap memberikan cara yang berbeda dalam melihat unit usaha, dibandingkan dengan apa yang ada pada laporan-laporan kinerja.

Pusat investasi memiliki semua masalah pengukuran yang terlibat dalam menentukan beban dan pendapatan. Pusat investasi menimbulkan permasalahan baru mengenai bagaimana cara mengukur aktiva yang digunakan, khususnya aktiva mana yang akan dimasukkan, bagaimana menilai aktiva tetap dan aktiva lancar, metode penyusutan apa yang akan digunakan untuk aktiva tetap, aktiva perusahaan mana yang harus dialokasikan, dan kewajiban mana yang harus dikurangi.

Suatu tujuan penting dari suatu organisasi bisnis adalah untuk mengoptimalkan tingkat pengembalian atas ekuitas pemegang saham (yaitu, nilai sekarang bersih dari arus kas di masa depan). Sangat tidak praktis untuk menggunakan pengukuran semacam ini guna mengevaluasi kinerja para manajer unit usaha per bulanan atau kuartal. Menghitung tingkat pengembalian adalah pengukuran yang paling baik atas kinerja para manajer unit usaha.

Nilai tambah ekonomis (economic value added-EVA) secara konsep lebih unggul daripada tingkat pengembalian investasi (return on investment-ROI) dalam mengevaluasi kinerja dari para manjer unit usaha.

Selain pos-pos laporan laba rugi, ketika menetukan tujuan laba tahunan harus ada tariff bunga yang akan eksplisit terhadap saldo yang akan diproyeksikan atas pos modal kerja yang dapat dikendaliakan khususnya piutang dan persediaan.

Ada perdebatan yang yang cukup alot mengenai pendekatan yang tepat bagi manajemen dalam suatu perusahaan dalam mengendalikan aktiva tetap.

Melaporkan kinerja ekonomi dari suatu pusat investasi berbeda dengan melaporkan kinerja menajer yang berwenang dalam pusat investasi tersebut.