

التي يسـ

#### ◆ 4- تطبيقات:

تطبيق: توافرت إليك المعلومات الآتية الخاصة بمؤسسة "القدس" التي تتكون من فرعين "س" و"ع" حيث ينتج القسم "س" منتج نصف مصنع يسوقه في السوق الخارجي ويمكن أن يبعه للقسم "ع" الذي يحوله بدوره إلى منتج تام وكانت المعطيات ملخصة في الجدول التالي:

البيان	القسم "س"	القسم "ع"
سعر البيع للأطراف الخارجية	10	23
التكلفة المتغيرة للوحدة	2	12
التكاليف الثابتة	80000	25000
عدد الوحدات المباعة في السوق	20000	5000
عدد الوحدات المحولة داخليا	5000	0000

المطلوب: تحديد سعر التحويل الداخلي على أساس

1/ الكلفة الكلية.

2/ الكلفة المتغيرة.

3/ الكلفة الكلية مضافا لها هامش ربح قدره 10%.

4/ الكلفة المتغيرة مضافا لها هامش ربح قدره

10%.

5/ ما هو السعر التحويل المقبول من الفرع "س".

الحل:

1/ التكلفة الكلية = التكلفة الإجمالية للإنتاج / عدد الوحدات

$$2 \times 20000 + 20000 / 80000 = 20000 / 120000 = 6 \text{ دج}$$

2/ سعر التحويل على أساس التكلفة المتغيرة هو 2 دج.

3/ سعر التحويل على أساس التكلفة الكلية + هامش ربح 10% = 6 + 0.6 = 6.6 دج

14/ سعر التحويل على أساس التكلفة المتغيرة + هامش ربح 10% = 2 + 0.2 = 2.2 دج

15/ سعر التحويل المقبول من الفرع "س": تميز بين حالتين:

أ- حالة وجود طاقة عاطلة: في هذه الحالة يكون سعر التحويل أكبر من التكلفة المتغيرة أي يكون أكبر من 2 دج يكون مقبول من القسم "س" لأنه سوف يعظم النتائج في حالة تمت عملية التنازل أو التحويل.

ب- في حالة عدم وجود طاقة عاطلة: سعر التحويل المقبول من طرف القسم "س" هو سعر السوق 10 دج.

**تطبيق 2:** يوجد في أحد الشركات قسمين "أ" و "ب" ويشترى القسم "أ" القطعة من القسم "ب" بسعر 50 دج للوحدة ويخطط القسم "ب" رفع سعرها إلى 70 دج للوحدة مما دفع برئيس القسم "أ" بتخطيط لشراء هذه القطعة من الخارج بسعر 50 و لدراسة الوضع طلب من القسم "ب" تقديم تقرير عن التكاليف إنتاج هذه القطعة وكانت كما يلي :

40 دج تكاليف متغيرة للوحدة. 300000 دج تكاليف ثابتة وأن حجم الطاقة الإنتاجية للقسم "ب" 20000 وحدة سنويا. وأنه يمكنه بيع 15000 وحدة سنويا للعملاء الخارجيين فقط وأن القسم "أ" يحتاج 5000 وحدة.

### المطلوب:

1/ هل من مصلحة المؤسسة أن يشتري القسم "أ" الوحدات التي يحتاجها من الخارج بسعر 50 دج  
2/ ما هو أقل سعر تحويل يمكن قبوله. إذا كان القسم "أ" يحتاج إلى 7000 وحدة. وأن القسم "ب" يستطيع بيع كل إنتاجه بسعر 70 دج.

### الحل:

- قبل رفع الأسعار كان القسم "أ" يشتري من القسم "ب" وكانت نتيجة المؤسسة كما يلي:

$$\text{رع} = 50 \times 20000 = 1000000 \text{ دج}$$

$$\text{ت م} = 40 \times 20000 = 800000 \text{ دج}$$

$$\text{هـ/ت م} = 200000 \text{ دج}$$

$$\text{ت ث} = (300000 \text{ دج})$$

$$\text{النتيجة} = (100000-).$$

1/ هل من مصلحة المؤسسة أن يشتري القسم "أ" الوحدات التي يحتاجها من الخارج بسعر 50 دج للإجابة عن هذا السؤال يجب معرفة قيمة النتيجة التي تحققها المؤسسة ككل في الحالتين:

أ- في حالة القسم "أ" يشتري من القسم "ب":

$$\text{رع} = 70 \times 20000 = 1400000 \text{ دج}$$

$$\text{ت م} = 40 \times 20000 = 800000 \text{ دج}$$

$$\text{ت ث} = 300000 \text{ دج}$$

$$\text{النتيجة} = 30000 \text{ دج}$$



ملاحظة هذه النتيجة تخص القسم "ب" لكن القسم "أ" لا يتأثر، لذلك تكون نتيجة المؤسسة الإجمالية بقيمة 300000 دج.

ب- في حالة القسم "أ" لا يشتري من القسم "ب": نتيجة المؤسسة تكون:

$$\text{رع} = 70 \times 15000 = 1050000 \text{ دج}$$

$$\text{ت م} = 40 \times 15000 = 600000$$

$$\text{ث} = (300000)$$

$$\text{فارق أسعار القسم "أ"} = 20 \times 5000 = 100000$$

$$\text{النتيجة (ربح)} = 150000 \text{ دج}$$

نلاحظ أن نتيجة المؤسسة في حالة هنالك تحويل داخلي تكون أكبر من النتيجة في حالة عدم وجود تحويل، إذا من مصلحة المؤسسة ككل أن يقوم القسم "أ" بالشراء من القسم "ب".

1/2 أقل سعر تحويل يمكن قبوله للقسم "ب" بما أنه يستطيع بيع كل إنتاجه للسوق الخارجي 70 دج، فأقل سعر لا يخفض نتيجة القسم "ب" هو 70 دج.

#### ◆ 5- دراسة حالة:

تتكون مؤسسة إخلاص من مركزي ربح هما A و B ينتج المركز A قطعة تسمى ALPHA، ويمكن أن يبيعها في السوق الخارجية، كما يمكن أن يتنازل عنها لصالح المركز B لإنتاج هذه القطعة يتحمل المركز A تكلفة إنتاج وحدوية تقدر بـ 325 دج منها 225 دج تكلفة متغيرة و 100 دج تكلفة ثابتة على أساس إنتاج أسبوعي مقدر 1000 وحدة.

للمركز B إمكانية استعمال القطعة ALPHA لتحقيق المنتج BETA يكون سعر البيع الوحدوي لهذا المنتج بـ 780 دج ستقدر التكاليف الإضافية الوحدوية لتحويل القطعة ALPHA إلى المنتج BETA بـ 400 دج.

منها 250 دج تكلفة متغيرة و 150 دج تكلفة ثابتة على أساس إنتاج أسبوعي يقدر بـ 200 وحدة. لا يمكن للمركز A إنتاج أكثر من 1000 قطعة ALPHA في الأسبوع ويلتزم المركز B بشراء 200 قطعة منها. تبيع هذه المؤسسة حالياً 800 قطعة ALPHA في السوق الخارجية بسعر بيع وحدوي يقدر 525 دج كما يقوم المركز A بالتنازل عن القطعة ALPHA لصالح المركز B بسعر بيع يقدر بـ 525 دج.

#### المطلوب:

1/ لنفرض أن هذه المؤسسة تبيع 1000 وحدة من ALPHA منها 200 وحدة للمركز B هل عملية صنع المنتج BETA عملية مربحة بالنسبة للمؤسسة؟

وهل يسمح مستوى سعر التنازل الداخلي بتحسين نتيجة المؤسسة؟

2/ ما هو الحد الأقصى للسعر الذي يجب أن يقبل به مسؤول المركز B لشراء القطعة ALPHA؟ وما

هو سعر البيع الأدنى الذي يقبل به مسؤول المركز A؟

3/ المديرية العامة تبحث عن حلول أخرى حيث بينت دراسة السوق للقطعة ALPHA أن:

- إذا حدد سعر بيع الوحدوي بـ 520 دج فإن المركز A يستطيع عرض 900 وحدة في السوق الخارجي.

● إذا حدد سعر بيع الوحدات ب 500 دج فإن المركز A يستطيع عرض 1000 وحدة في السوق الخارجي ما هي الخيارات الإضافية المتاحة لكم؟ وهل هذه الخيارات تغير الإجابة التي اقترحتها في السؤال الأول؟

الحل:

الإجابة عن السؤال الأول:

الإستراتيجية (1) - مؤسسة إخلاص تبيع القطعة ALPHA في السوق الخارجي ولا تصنع المنتج BETA:

$$\text{المركز A: المبيعات} = 800 \times 525 = 420000$$

$$\text{التكاليف المتغيرة} = 800 \times 225 = 180000$$

$$\text{التكاليف الثابتة} = 1000 \times 100 = 100000$$

$$\text{النتيجة} = 420000 - (100000 + 180000) = 140000$$

$$\text{المركز B : النتيجة} = 0$$

ومنه نتيجة الإستراتيجية (1) = 140000

الإستراتيجية (2) - مؤسسة إخلاص تنتج وتبيع 1000 وحدة من ALPHA منها 200 وحدة لصنع BETA:

المركز A:

$$\text{المبيعات: السوق الخارجية:} = 525 \times 800 = 420000$$

$$\text{للمركز B:} = 525 \times 200 = 105000$$

$$\text{التكاليف: المتغيرة:} = 225 \times 1000 = 225000$$

$$\text{الثابتة:} = 100 \times 1000 = 100000$$

$$\text{النتيجة} = (105000 + 420000) - (100000 + 225000) = 200000$$

المركز B:

$$\text{المبيعات:} = 200 \times 780 = 156000$$

$$\text{التكاليف: تكلفة شراء ALPHA} = 200 \times 525 = 105000$$

$$\text{التكاليف الإضافية المتعلقة بالتحويل: تكلفة متغيرة} = 200 \times 250 = 50000$$

$$\text{تكلفة ثابتة} = 200 \times 150 = 30000$$

$$\text{نتيجة المركز B} = 156000 - (30000 + 50000 + 105000) = 29000$$

$$\text{نتيجة الإستراتيجية (2)} = 29000 - 200000 = 171000$$

تحقق المؤسسة ربح لما تقوم بصنع المنتج BETA مضاف إلى ذلك التكاليف الثابتة المقتصدة في مركز A وذلك لأن مجموع التكاليف الثابتة (1000 × 100) قد امتصتها 1000 وحدة بدلا من 800 وحدة (لما تبيع المؤسسة في السوق الخارجي فقط).

$$\text{بالتالي فإن الربح الحدي} = (325 - 525) \times 200 + (1000 \times 100) - (800 \times 100) - 145 \times 200 = 31000$$

لأنه بسعر التنازل الحالي، تصنيع المنتج BETA يؤدي إلى خسارة المركز B.

التالي هذا الأخير يرفض شراء القطعة ALPHA بهذا السعر وتصنيع المنتج BETA.



نتيجة الإستراتيجية (4) = 165500 + 5500 = 171000 دج.

تعتبر هذه الإستراتيجية الأحسن إلى حد الآن، لأن سعر التنازل هو في حدود معقول بالمقارنة مع الإستراتيجية (2).

الإستراتيجية (5): بيع 900 قطعة من ALPHA إلى السوق الخارجي وتصنيع 100 وحدة من BETA  
المركز A:  $165500 = 10000 - 175500 = 100(325 - 225) + 900(325 - 520)$

المركز B:  $500 = [(200 \times 150) + (100 \times 250) + (100 \times 225)] - (100 \times 780)$

نتيجة الإستراتيجية (5) = 166000 دج

وهي الإستراتيجية الأقل ربحا بالمقارنة مع الإستراتيجية السابقة للمؤسسة وللمركز B.

الإستراتيجية (6): بيع 900 وحدة من ALPHA في السوق الخارجي، وتصنيع 200 وحدة من المنتج BETA، بشرط أن يكون المركز B قادرا على شراء 100 قطعة ALPHA من الخارج بسعر 520 دج.

المركز A:  $165500 = 10000 - 175500 = 100(325 - 225) + 900(325 - 520)$

المركز B:  $1500 = (100 \times 400) + (100 \times 520) - (100 \times 400) + (100 \times 225) - (200 \times 780)$

ومنه نتيجة الإستراتيجية (6) = 167000 دج

وهي أصغر من نتيجة الإستراتيجية (4).

الإستراتيجية (7): بيع 1000 قطعة ALPHA السوق الخارجي، والامتناع عن إنتاج المنتج B:

المركز A:  $175000 = 1000 \times (325 - 500)$

المركز B: 0

ومنه نتيجة الإستراتيجية (7) = 175000 دج

وهي نتيجة من نتيجة الإستراتيجية (4).

الإستراتيجية (8): بيع 800 قطعة من ALPHA في السوق الخارجي وتصنيع 200 وحدة من المنتج BETA

المركز A:  $175000 = 15000 + 160000 = 200(325 - 400) + 800(325 - 525)$

المركز B:  $4000 = [(200 \times 400) + (200 \times 400)] - (200 \times 780)$

ومنه نتيجة الإستراتيجية (8) = 171000 دج

الإستراتيجية (7) أحسن من الإستراتيجية (8)، بالإضافة إلى أن المركز B ليس مستعد لتصنيع المنتج BETA  
مازال هناك استراتيجيات أخرى، لكن نكتفي بهذا.