

جامعة امحمد بوقرة - بومرداس-

السنة الثالثة: تخصص محاسبة وجباية
المقياس: مراقبة التسييركلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة

حل السلسلة رقم 04: حول أسعار التنازل الداخلية

حل التمرين الأول:

أولاً: حساب نتيجة المؤسسة والوحدتين قبل وبعد حدوث مشاكل تسويقية

سعر التنازل الداخلي يحسب في المؤسسة كما يلي:

سعر التنازل الداخلي = سعر التكلفة + 11.71 % من سعر التكلفة

سعر التنازل الداخلي = سعر التكلفة * 1.1171

سعر التنازل الداخلي = (200 + 270) * 1.1171

سعر التنازل الداخلي = 1.1171 * 470

سعر التنازل الداخلي = 525.037 دج

1- نتيجة الوحدتين والمؤسسة ككل قبل حدوث المشاكل التسويقية:

- نتيجة الوحدة أمار:

المبلغ	العملية	البيان
525037	525.037 * 1000	رقم الأعمال
270000	1000 * 270	التكلفة المتغيرة
200000	1000 * 200	التكاليف الثابتة
55037	-	النتيجة

- نتيجة الوحدة بترمار:

المبلغ	العملية	البيان
1000000	1000 * 1000	رقم الأعمال
625037	1000 * 100 + 525037	التكلفة المتغيرة
180000	-	التكاليف الثابتة
194963	-	النتيجة

- نتيجة المؤسسة: نتيجة المؤسسة هي كل من نتيجة الوحدة الأولى والثانية:

نتيجة المؤسسة = نتيجة الوحدة أمار + نتيجة الوحدة بترمار

نتيجة المؤسسة = 194963 + 55037

نتيجة المؤسسة = 250000 دج

2- نتيجة الوحدتين والمؤسسة بعد حدوث مشاكل تسويقية:

- نتيجة الوحدة أمار:

المبلغ	العملية	البيان
420029.6	525.037 * 800	رقم الأعمال
216000	800 * 270	التكلفة المتغيرة
200000	1000 * 200	التكاليف الثابتة
4029.6	-	النتيجة

- نتيجة الوحدة بترمار:

البيان	العملية	المبالغ
رقم الأعمال	800 * 1000	800000
التكلفة المتغيرة	800 * 100 + 420029.6	500029.6
التكاليف الثابتة	-	180000
النتيجة	-	119970.4

- نتيجة المؤسسة ككل:

نتيجة المؤسسة = نتيجة الوحدة أمار + نتيجة الوحدة بترمار
نتيجة المؤسسة = 119970.4 + 4029.6
نتيجة المؤسسة = 124000 دج

نلاحظ أن مشاكل الوحدة بترمار أثرت على نتائج الوحدة أمار والمؤسسة ككل، وهذا واضح من خلال النتائج التي عرفت تراجعاً كبيراً.

ثانياً: أثر العرض الجديد على المؤسسة ككل والوحدتين

المؤسسة باعتبارها تتعامل بالأسعار الداخلية هذا يعني أن لها استقلالية ذاتية، ستسعى دوماً لترشيد قراراتها بما يتوافق تحقيق نتائج أفضل، ولهذا فمدير الوحدة أمار لن يبقى مكتوف الأيدي منتظراً حل الوحدة بترمار مشاكلها التسويقية، بل سيحاول جاهداً لرفع نتائج وحدته، وهذا ما فعله فعلاً، إذ وجد زبون من خارج المؤسسة يطلب 500 وحدة وبسعر مغري وهو 600 دج، وهذا بهدف استغلال طاقته العاطلة ورفع نتائج الوحدة، وبهذا القرار ستزيد المشاكل التسويقية لوحدة بترمار، أين ستوفر لها في إطار طاقتها الإنتاجية 500 وحدة، لأن وحدة أمار ستسبق بطلبية الزبون الجديد لأن سعره أكبر من سعر التنازل الداخلي، وبهذا تصبح النتائج كما يلي:

- نتيجة وحدة أمار:

البيان	العملية	المبالغ
رقم الأعمال	600 * 500	300000
التكلفة المتغيرة	525.037 * 500	262518.5
التكاليف الثابتة	1000 * 270	270000
التكاليف الثابتة	1000 * 200	200000
النتيجة	-	92518.5

نتيجة الوحدة أمار ستتحسن كثيراً إن وفرت طلبية الزبون الجديد، فبعد أن كانت 4029.6 دج ارتفعت إلى 92518.5 دج.

- نتيجة الوحدة بترمار:

البيان	العملية	المبالغ
رقم الأعمال	500 * 1000	500000
التكلفة المتغيرة	500 * 100 + 262518.5	312518.5
التكاليف الثابتة	-	180000
النتيجة	-	7481.5

نتيجة الوحدة بترمار ستتأثر كثيراً بقرار مدير وحدة أمار، إذ انخفضت نتيجتها من 119970.4 دج إلى 7481.5 دج، وهذا ما دفع مدير هذه الوحدة يعارض بشدة خاصة أنه لا يمكن التموين من خارج المؤسسة، لكن هنا كيف يكون موقف الإدارة المركزية بذلك؟

الإدارة المركزية ستبحث عما إذا كانت أهداف الوحدة أمار تتوافق مع الأهداف العامة للمؤسسة، فإن كان هناك توافق فلن تتدخل في ذلك، لأن الوحدات تتمتع بالاستقلالية الممنوحة لها ما لم تكن أهدافها متعارضة مع أهداف المؤسسة، لكن إن كان هناك تعارض أهداف الوحدات مع أهداف المؤسسة ستتدخل هذه الأخيرة

في ضبط اللامركزية لتحقيق التوافق بين أهدافها وأهداف هذه الوحدات وهذا باستعمال المركزية (مبدأ ضبط اللامركزية بالمركزية).

- حساب نتيجة المؤسسة:

نتيجة المؤسسة = نتيجة الوحدة أمار + نتيجة الوحدة بترمار

$$7481.5 + 292518.5 = \text{نتيجة المؤسسة}$$

$$\text{نتيجة المؤسسة} = 100000 \text{ دج}$$

وبهذا نجد أن قرار الوحدة أمار تؤثر سلبا على نتائج المؤسسة ككل، فبعد أن كانت 124000 دج ستصبح 100000 دج، وبهذا المؤسسة ستتدخل لأن أهداف الوحدة أمار لا تتوافق مع أهداف المؤسسة ككل، لكن تدخلها سيكون في إطار تفاوضي تتوصل من خلاله لحل مرضي للوحدة أمار. وهي فرصة للوحدة أمار من أجل تعديل سياسة أسعار التنازل، لأن أسعار التنازل تكون عبارة عن عقد مبرم لا يمكن تعديله بسهولة، خاصة أن أسعار التنازل الداخلي لا تأثر في المؤسسة ككل، وبهذا المؤسسة لن تمنع من تعديل أسعار التنازل الداخلي بسعر السوق (600 دج) والوحدة بترمار لن تعارض لأن موقفها التفاوضي هنا ضعيف.

- تعديل سياسة أسعار التنازل الداخلي بأسعار السوق:

نتيجة الوحدة أمار:

البيان	العملية	المبالغ
رقم الأعمال	$600 * 800$	480000
التكلفة المتغيرة	$800 * 270$	216000
التكاليف الثابتة	$1000 * 200$	200000
النتيجة	-	64000

$$4029.6 < 64000$$

نتيجة الوحدة أمار أحسن عند تغير سياسة أسعار التنازل الداخلي حسب أسعار السوق، وخاصة أن المشاكل التسويقية التي تعاني منها الوحدة بترمار مؤقتة.

نتيجة الوحدة بترمار:

البيان	العملية	المبالغ
رقم الأعمال	$800 * 1000$	800000
التكلفة المتغيرة	$800 * 100 + 480000$	560000
التكاليف الثابتة	-	180000
النتيجة	-	60000

نتيجة الوحدة بترمار أحسن من نتائجها في حالة تلبية طلبية الزبون الخارجي (7481.5)، ولهذا فهي لن تمنع من تعديل أسعار التنازل إلى مستوى 600 دج.

- **نتيجة المؤسسة ككل:** نتيجة المؤسسة ككل ستكون نفسها عند بيع 800 وحدة لأن أسعار التنازل الداخلية مهما تغيرت فهي تدخل كإيراد من جهة وستخرج بنفس القيمة كتكلفة، أي ستكون بقيمة 124000 دج.

$$\text{نتيجة المؤسسة} = 60000 + 64000 = 124000 \text{ دج}$$

وبهذا تعديل أسعار التنازل حافظت على نتائج المؤسسة ككل ورفع من نتائج الوحدة أمار مقارنة بنتائجها عند سياسة أسعار التنازل الداخلي التي كان معمول بها، وهذا يعتبر بالنسبة لها بمثابة تحقيق عظيم لها في تغيير سياسة التنازل الداخلي. في حين الوحدة بترمار التي تعاني من مشاكل تسويقية مؤقتة ليست في موضع قوة، إذ لا بد من قبول التعديل في هذه السياسة لتفادي خسائر أكبر.