

بسمه تعالی

فصل 18

ترجمه اولیه: آقایان ملایری و فیض آبادی و خانم مشحون

ترجمه نهایی: آقای نصراللهی

ویرایش: آقای نصراللهی

تنظیم: الهام شکیبافر

18-1: what is a management control system?

1. یک سیستم کنترل مدیریت چیست؟

یک سیستم کنترل مدیریت ابزاری برای جمع آوری اطلاعات و استفاده از آنها برای مساعدت و هماهنگی روند اتخاذ برنامه ریزی و تصمیمات کنترلی در سازمان و هدایت رفتار کارکنان میباشد. هدف این سیستم این است که تصمیمات جمعی را در سازمان ارتقا بخشد.

18-2: describe 3 criteria you would use to evaluate whether a management control system is effective.

2. سه معیاری را که برای ارزیابی اینکه یک سیستم کنترل مدیریت موثر باشد، را توضیح دهید.

برای اینکه سیستمهای کنترل مدیریت موثر واقع شوند، باید (a) با استراتژیها و اهداف یک سازمان مطابق باشد (b) طراحی شوند که متناسب با ساختار سازمان و مسئولیت تصمیم گیری مدیران باشد و (c) قادر باشد تا انگیزه مدیران و کارکنان را برانگیزد تا برای رسیدن به اهداف انتخاب شده که مطلوب مدیریت ارشد است، تلاش نمایند.

18-3 what is the relationship among motivation ,goal congruence &effort?

3. رابطه بین انگیزه، تناسب هدف و تلاش چیست؟

انگیزه، تناسب هدف و تلاش را بهم پیوند میدهد. انگیزه، میل رسیدن به یک هدف انتخاب شده میباشد که توسط مدیریت ارشد تعیین میگردد (جنبه تناسب هدف) که با نتایج محرک و یا دنبال کردن آن هدف (جنبه تلاش) ترکیب میشود.

18-4 name 3 benefits & 2 cost of decentralization.

4. سه مزیت و دو ضرر عدم تمرکز را نام ببرید؟

فصل 18 پنج مزیت عدم تمرکز را متذکر شده است:

- 1-پاسخدهی (انعطاف پذیری) بیشتر نسبت به نیازهای داخلی ایجاد مینماید.
- 2-منجر به تصمیم گیری سریعتر میشود.
- 3-انگیزه را افزایش میدهد.
- 4-به پیشرفت و یادگیری مدیریت کمک میکند.
- 5-تمرکز مدیریت را دقیق تر می نماید.

چهار ضرر عدم تمرکز را متذکر شده است:

- 1 منجر به اتخاذ تصمیم کمتر از حد مطلوب میشود.
- 2 منجر به نسخه برداری از فعالیت ها میشود.
- 3 وفاداری نسبت به سازمان به عنوان یک سازمان کلی کاهش میدهد.
- 4 هزینه های جمع آوری اطلاعات را افزایش میدهد.

18-5 organizations typically adopt a consistent decentralization or centralization philosophy across all their business functions. Do you agree?why?

5. سازمانها به طور معمول در تمام فعالیت های کسب و کار خود، یک فلسفه غیرمتمرکز و یا متمرکز سازگار اتخاذ مینمایند. آیا شما هم موافق هستید؟ توضیح دهید.

خیر. سازمانها نوعاً مزایا و مشکلات عدم تمرکز را براساس مورد به مورد مقایسه می نمایند. برای مثال، شرکت هایی که بخشهای عملیاتی بسیار غیرمتمرکزی دارند، غالباً استراتژیهای مالیات بر درآمد متمرکزی هم دارند.

18-6 transfer pricing is confined to profit centres.do you agree?why?

6. قیمت گذاری انتقالی به مراکز سود محدود میشود. شما هم موافقید؟ چرا؟

خیر. قیمت انتقالی قیمتی است که یکی از واحد های زیر مجموعه یک سازمان برای محصول یا خدماتی که به زیر مجموعه دیگری از همان سازمان ارائه میکند در نظر می گیرد (دریافت می کند). این دو بخش می توانند مراکز هزینه، سود یا سرمایه گذاری باشند. به عنوان مثال، تخصیص هزینه های بخش خدمات به بخش های تولیدی که قرار است یا مراکز هزینه باشند و یا مراکز سرمایه گذاری، مثالی از قیمت گذاری انتقالی است

18-7 under what conditions is a market base transfer price optimal?

7. تحت چه شرایطی قیمت گذاری انتقالی بازار محور (مبتنی بر بازار) مطلوب است؟

انتقال محصولات یا خدمات با قیمت های بازار به طور کلی به تصمیم گیری های بهینه ای منجر میشود، وقتی که (a) بازار واسطه کاملاً رقابتی باشد، (b) وابستگی های زیر مجموعه ها به هم حداقل باشند و (c) در استفاده از قیمت بازار به جای قیمت گذاری انتقالی هزینه های و یا مزایای اضافی در سازمان وجود نداشته باشد.

18-8 give 2 reasons why a dual price approach to transfer pricing is not widely used.

8. دو دلیل بیاورید که چرا رویکرد دوگانه قیمت گذاری برای قیمت گذاری انتقالی بطور گسترده کاربرد ندارد.

دلایل اینکه چرا یک رویکرد دوگانه قیمت گذاری به طور گسترده برای قیمت گذاری انتقالی عملاً استفاده نمیشود عبارتند از:

- 1- مدیران بخشی که از روش مبتنی بر هزینه استفاده می کنند، انگیزه کافی برای کنترل هزینه ها را ندارد.
- 2- این رویکرد سیگنال های روشنی برای مدیران بخش در مورد سطح عدم تمرکز مورد نظر خواسته های مدیریت ارشد ارائه نمی نماید.
- 3- این رویکرد تمایل دارد که مدیران را از اختلاف موجود در بازار دور نگه دارد

18-9 under the general transfer pricing guideline the minimum transfer price will vary depending on whether the supplying division has idle capacity or not . do you agree ?explain.

9. به طور کلی تحت دستورالعمل قیمت گذاری انتقالی، تعیین حداقل قیمت انتقالی بستگی به این موضوع دارد که آیا بخش تامین کننده کالا و یا خدمات دارای ظرفیت بلا استفاده می باشد یا خیر ؟ توضیح دهید

بله . به طور کلی دستورالعمل قیمت گذاری انتقالی مشخص میکند که حداقل قیمت انتقالی برابر است با هزینه های اضافی بیرونی تحمیل شده هر واحد محصول تا نقطه انتقال به علاوه هزینه های فرصت از دست رفته هر واحد محصول در بخش تامین کننده کالا و یا خدمات. هنگامی که بخش تامین کننده ظرفیت خالی و بلا استفاده دارد، هزینه های فرصت برابر صفر میباشد؛ وقتی که بخش تامین کننده هیچ گونه ظرفیت بلا استفاده ندارد، هزینه های فرصت آن مثبت است. از این رو حداقل قیمت انتقال بسته به اینکه آیا بخش تامین کننده، ظرفیت بلا استفاده دارد یا نه متفاوت است.

18-10 why should managers consider income tax issues when choosing a transfer pricing method?

18.10 چرا مدیران، زمانی که روش قیمت گذاری انتقالی را انتخاب می نمایند، باید مشکلات مالیات بر درآمد را نیز بررسی نمایند؟

روشهای قیمت گذاری انتقالی جایگزین میتواند منجر به ایجاد تفاوت های قابل ملاحظه ای در درآمد عملیاتی حوزه های عملیاتی مختلف گردد . اگر این حوزه های مالیاتی نرخ و یا کسورات مالیاتی مختلفی را ارائه نمایند ، درآمد خالص کل شرکت میتواند از انتخاب روش قیمت گذاری انتقالی تاثیر پذیرد.

❖ تمرینات

سطح مقدماتی

11. اهداف شرکت های حسابداری عمومی. {10 دقیقه}

همه پرسنل های شرکت های حسابداری عمومی از جمله شرکا، معمولاً باید هر دو هفته گزارش ارائه نمایند تا نشان دهند که چگونه تمام وقت شان را صرف انجام وظایف مختلف نمودند .این شرکت ها از قبل بطور نامطلوب به زمان بیکاری کارکنان و زمان هایی که به کار خاصی قابل تخصیص نیست توجه داشتند .آنها بطور مطلوب به درصدهای سنگین زمان قابل پرداخت توجه دارند زیرا این امر درآمد را افزایش میدهد. (توضیح : این شرکت ها به طور سنتی به عدم مطلوبیت به زمان بیکاری غیر قابل تخصیص آنها توجه داشتند آنها به مطلوبیت میزان ساعات قابل تخصیص به فعالیت ها به این دلیل که موجب افزایش درآمد می گردد توجه داشتند .)

خواسته

چنین سیاست هایی چه تاثیرات احتمالی ممکن است بر رفتار پرسنل شرکت داشته باشد؟ آیا میتوانید این فعالیت را با مشکل تناسب هدف که در این فصل بحث شده ارتباط دهید؟ چگونه؟

• اهداف شرکتهای حسابداری عمومی

اگر شرکتهای حسابداری عمومی تاکید نمایند که هر فرد باید درصد بالایی از زمان قابل تخصیص (به فعالیت ها) داشته باشد، افراد تلاش خواهند کرد تا حداکثر درصد وقت خود را به مشتریان اختصاص داده و زمان کمتری را در کارهای غیر قابل پرداخت صرف نمایند .در حال حاضر، بسیاری از شرکت های حسابداری دریافته اند که اگر همه افراد به طور روزانه اکثریت وقت خود را به مشتریان اختصاص دهند، ممکن است به اهدافشان (رشد، سودآوری، چالش فکری و غیره) نائل نشوند .انتقادات وارده به این ایده که می بایست ساعاتی که قابل تخصیص به مشتری نیستند را نیز مورد توجه و تشویق قرار داد عبارتند از :

a.پیشنهاد قیمت برای مشتریان جدید.

b.ارائه آموزش و تحلیل از سوی سرپرستان به کارشناسان .

c.تداوم آموزش برای به روز نگه داشتن پرسنل.

d.انجام ارتباطات عمومی توسط شرکت به منظور معرفی خود تحت عنوان شرکتی شناخته شده و حرفه ای

12 عدم تمرکز، تناسب هدف، مراکز مسئول. {15 دقیقه}

Montaigne-Chimie SA از هفت بخش عملیاتی تشکیل شده که هر یک از این هفت بخش بصورت مستقل فعالیت میکنند. این بخش های عملیاتی تحت حمایت تعدادی از بخش های پشتیبان مانند R&D، رابطه کارگری و مدیریت محیطی قرار میگیرند. گروه مدیریت محیطی متشکل از 20 مهندس محیط (زیستی) میباشد. این مهندسين باید به دنبال یافتن کارها و فعالیت هایی از بخشهای عملیاتی باشد – یعنی پروژه هایی که روی آنها کار میکنند باید با توافق دو طرف باشد و توسط یکی از بخش های عملیاتی به آنها دستمزد پرداخت شود. براساس قوانین Montaigne-Chimi لازم است گروه محیط زیست (محیطی) هزینه بخش های عملیاتی را بخاطر ارائه خدمات محیطی معادل بهای تمام شده این فعالیت ها ، پرداخت نمایند

خواسته

- 1- آیا سازمان مدیریت محیط زیست متمرکز است یا غیرمتمرکز؟
- 2- گروه مدیریت محیط زیست، چه نوع مرکز مسئولیتی میباشد؟
- 3- مزایا و مشکلاتی که در ساختار گروه مدیریت محیط زیست به روش Montaigne-Chimie وجود دارد، چیست؟ آیا این منجر به تناسب هدف یا انگیزه میشود؟

1- سازمان مدیریت محیط زیست غیرمتمرکز به نظر می رسد زیرا مدیران گروه مدیریت محیط زیست در اتخاذ تصمیم آزادی قابل توجهی دارند. آنها میتوانند انتخاب کنند که کدام پروژه ها را قبول و کدامیک را رد کنند.

2- گروه مدیریت محیط زیست یک مرکز هزینه ای است. لازم است این گروه هزینه بخش های عملیاتی را براساس بهای تمام شده آن فعالیت ها پرداخت نماید و نه به قیمت های بازار چرا که قیمت های بازار موجب می گردد که گروه از این بابت سود شناسایی کند .

3- به این ترتیب مزایای ساختار گروه مدیریت زیست محیطی عبارتند از:

- i. مدیران عامل انگیزه دارند تا قبل از درخواست خدمات گروه محیط زیست، با دقت تجزیه و تحلیل های هزینه و سود را سنجیده و بررسی نمایند.
- ii. مدیران عامل انگیزه دارند تا پیشرفت کار انجام شده توسط تیم محیط زیست را دنبال نمایند
- iii. گروه محیط زیست دارای انگیزه لازم برای تکمیل قرارداد، کاهش هزینه ها ، کاهش زمان و ارتقاء کیفیت و رضایت بخش های عملیاتی به منظور ادامه اخذ پروژه ها را دارد.

اشکالات وارده در سازماندهی گروه محیط زیست به این روش ، عبارتند از:

- i. این قرارداد به مذاکرات داخلی گسترده از نظر هزینه، زمان و مشخصات فنی نیاز دارد.
 - ii. گروه زیست محیطی به فروش مداوم خدمات خود به بخش های عملیاتی نیاز دارد و این میتواند به طور بالقوه موجب از بین رفتن روحیه همکاری گردد .
 - iii. پروژه های تجربی که احتمالاً طولانی مدت هستند به احتمال زیاد اخذ نمی شوند (رد می شوند) زیرا مدیران بخش عملیاتی ممکن است به انجام پروژه هایی که پرهزینه بوده احتمالاً منافع آنها پس از ترک این مدیران به شرکت خواهد رسید ، متمایل نمی باشند.
- با عنایت به اینکه تمرکز گروه محیط زیست بر روی پروژه های کوتاه مدت در خواستی توسط بخش های عملیاتی است ، لذا ایت ساختار موجبات ایجاد هماهنگی در هدف و ایجاد انگیزه را فراهم خواهد آورد تناسب هدف به دست خواهد آمد زیرا هر دو بخش عملیاتی و گروه زیست محیطی انگیزه دارند که در جهت اهداف سازمانی کاهش آلودگی و بهبود محیط زیست فعالیت نمایند .بخش های عملیاتی انگیزه خواهند داشت تا از خدمات گروه زیست محیطی برای دستیابی به اهدافشان که توسط مدیریت ارشد تعیین شده، استفاده نمایند .گروه زیست محیطی انگیزه خواهند داشت تا خدمات با کیفیت بالا را به روش مقرون به صرفه ارائه نمایند تا خدماتشان همچنان مورد درخواست قرار گیرد .تنها مسئله ای که لازم است مدیریت ارشد به آن توجه نماید این است که پروژه های آزمایشی با پتانسیل طولانی مدت که پر هزینه و نامطمئن هستند ممکن است تحت ساختار فعلی قرار نگیرند .مدیریت ارشد ممکن است بخواهد کمیت های را راه اندازی نماید تا برای بررسی و بودجه پیشنهاد شده توسط مدیریت شرکت در مورد این پروژه بلندمدت تحقیق نمایند.

گستاوسون ای بی، تولید کننده تراکتور و سایر تجهیزات سنگین کشاورزی، بر اساس خطوط غیرمتمرکز سازماندهی میشود، که هر بخش تولیدی بعنوان یک مرکز سود جداگانه فعالیت میکند. مدیر هر بخش نماینده تام الاختیار تمامی تصمیماتی است که شامل فروش به داخل و خارج از گروه می باشد. در گذشته بخش C همیشه مسئول خرید ملزومات اجزای خاص موتور تراکتور از بخش A می بود. اما وقتی باخبر شد که بخش A قیمت فروش خود را تا سقف 150 پوند افزایش داده است، مدیر بخش C تصمیم می گیرد تا اجزای موتور را از تامین کنندگان خارجی خریداری نماید. بخش C قادر است اجزای خود را تا سقف 135 پوند در بازار آزاد خریداری نماید. بخش A اصرار دارد که بخاطر تاسیسات تجهیزات بسیار خاص فعلی و در نتیجه تحمیل هزینه استهلاک بالا، نخواهد توانست سرمایه گذاری خود را برگرداند مگر اینکه قیمتش را افزایش دهد. مدیر بخش A از مدیریت ارشد گستاوسون درخواست کرد که از منازعه بین بخش C و تامین کنندگان بر اساس اطلاعات عملیاتی زیر حمایت نماید:

1000 واحد

خریدهای سالانه اجزای موتور تراکتور برای بخش C

120 پوند

هزینه های متغیر هر واحد از اجزای موتور تراکتور برای بخش A

20 پوند

هزینه های ثابت هر واحد از اجزای موتور تراکتور برای بخش A

مطلوبست :

1- فرض کنید که هیچگونه کاربرد دیگری برای ماشین آلات داخلی وجود نداشته باشد. تعیین کنید اگر بخش C اجزایش را از تامین کنندگان خارجی به مبلغ 135 پوند در هر واحد خریداری نماید، آیا شرکت بطور کل سود خواهد برد.

2- فرض کنید که ماشین آلات داخلی بخش A با تولید نکردن 1000 واحد برای بخش C بلا استفاده خواهند ماند و تجهیزات بخش A و سایر امکانات برای عملیات تولیدی دیگری بکار میرود که منجر به صرفه جویی نقدی عملیاتی سالانه به مبلغ 18000 پوند میشود. آیا بخش C باید از تامین کنندگان دیگری خریداری نماید؟

3- فرض کنید که ماشین آلات داخلی بخش A کاربردهای دیگر نداشته باشد و همینطور فرض کنید که قیمت خرید از خارج شرکت تا 20 پوند کاهش داشته باشد. آیا بخش C باید از تامین کنندگان خارجی خریداری نماید؟

1- بطور کلی اگر بخش C از بازار خارج از شرکت خرید نماید، شرکت سود نخواهد کرد

هزینه های خرید از خارج، 1000 واحد 135 پوند
 کسر: صرفه جویی در هزینه های متغیر با کاهش خروجی بخش A، 1000 واحد 120 x پوند 120000 پوند
 سود (زیان) خالص برای شرکت بطور کلی با خرید از خارج 15000 پوند
 1 - اگر C از تامین کننده خارجی خرید نماید، شرکت سود خواهد کرد:

هزینه های خرید از خارج شرکت، 1000 واحد 135 پوند
 کسر: صرفه جویی در هزینه های متغیر 1000 واحد 120 x پوند 12000 پوند
 صرفه جویی با توجه به تجهیزات و تسهیلات A که برای سایر عملکردها تعیین شده 18000
 سود (زیان) خالص برای شرکت بطور کلی با خرید از خارج 138000
 (3000) پوند

3- اگر C از تامین کننده خارجی خرید نماید، شرکت سود خواهد کرد:

هزینه های خرید از خارج، 1000 واحد 115 پوند
 کسر: صرفه جویی در هزینه های متغیر با کاهش خروجی A، 1000 واحد 120 x پوند 120000 پوند
 سود (زیان) خالص برای شرکت بطور کلی با خرید از خارج (5000) پوند
 این سه شرط به صورت زیر خلاصه میشود (به هزار):

(3) 115 پوند	(2) 135 پوند	(1) 35 پوند	کل هزینه های خرید از خارج کل هزینه های مربوطه اگر از بخش A خریداری شود
120	120	120	کل هزینه های افزایشی (سرمایه گذاری) اگر از بخش A خریداری گردد
—	—	—	کل هزینه های فرصت اگر از بخش A خریداری گردد
120	138	120	کل هزینه های مربوطه اگر از بخش A خریداری گردد
(5) پوند	(3) پوند	15 پوند	مزیت (عدم مزیت) درآمد عملیاتی کل شرکت با خرید از A

تناسب هدف را میتوان به دست آورد در صورتی که قیمت انتقال با کل هزینه های مربوط به خرید از بخش A برابر باشد.

8.14 مشکل قیمت گذاری انتقالی . (ادامه تمرین ۱۸,۱۳) { ۵ دقیقه }

با توجه به تمرین 18.13 فرض کنید که بخش A 1000 واحد را به سایر مشتریان به قیمت 155 پوند در هر واحد با هزینه های بازاریابی متغیر 5 پوند در هر واحد، بفروش برساند.

خواسته

تعیین کنید که اگر بخش C 1000 تا از اجزا را به قیمت 135 پوند در هر واحد، از تامین کنندگان خارجی خریداری نماید، (شرکت) گستاوسون به سود خواهد رسید.

- اگر بخش C از تامین کنندگان خارجی خرید نمایند، شرکت بطور کلی در این وضعیت سود خواهد کرد. هزینه 15,000 پوندی کل شرکت می تواند با خرید از تامین کننده خارجی با حاشیه سود 30,000 پوند از فروش 1,000 واحد A به سایر مشتریان تهاتر شود .

هزینه های خرید از تامین کننده خارجی، 1000 واحد \times 135 پوند	135000 پوند
صرفه جویی هزینه های متغیر 1000 واحد \times 120 پوند	120000 پوند
<hr/>	
هزینه خالص (سود) برای شرکت بطور کلی با خرید از خارج	15000 پوند

فروش A به سایر مشتریان، 1000 واحد \times 155 پوند	155000 پوند
---	-------------

کسر شود:

هزینه های متغیر تولید، 1000 واحد \times 120 پوند	120000 پوند
هزینه های بازاریابی متغیر، 1000 واحد \times 5 پوند	500 پوند
<hr/>	
هزینه های متغیر	125000 پوند

حاشیه سود از فروش A به سایر مشتریان

30000 پوند