

حسابداری مسؤلیت

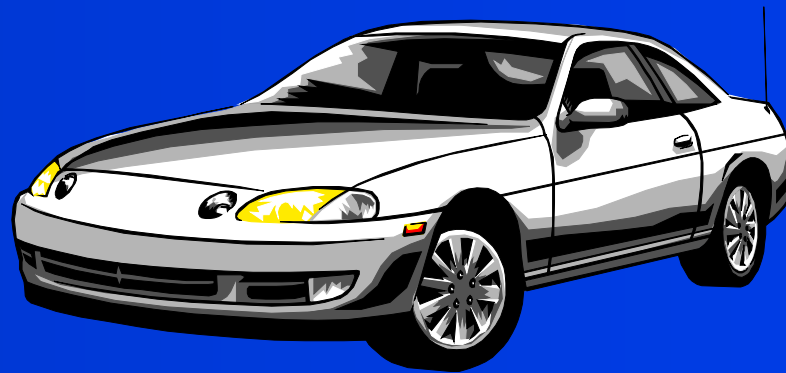
مراکز مسؤلیت

به هر یک از واحدهای سازمان که مدیر آن، مسئول برخی نتایج مالی خاص باشد، مراکز مسؤلیت می گویند.



مرکز هزینه

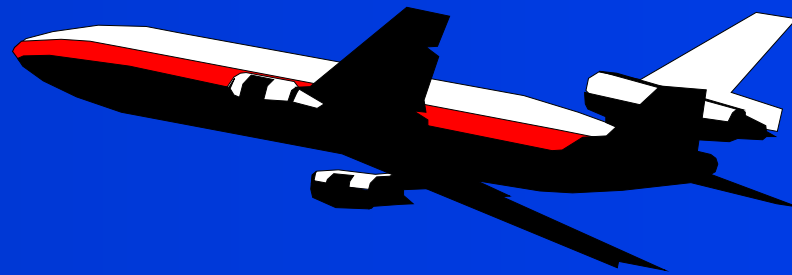
بخشی از سازمان است که بر تحقق هزینه ها کنترل داشته باشد.



مثلاً "دایره رنگ کارخانه اتومبیل سازی"

مرکز درآمد

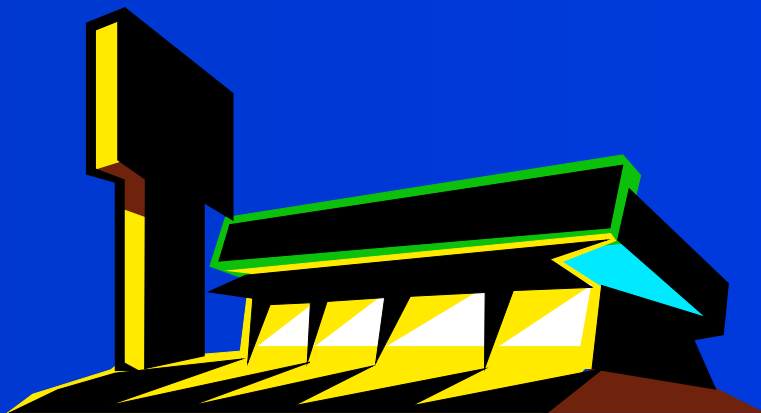
بخشی از سازمان است که مدیر آن، مسئول درآمد نسبت داده شده به آن بخش باشد.



برای مثال، بخش فروش بلیت یک شرکت خدمات هوایی

مرکز سود

بخشی از سازمان که دارای کنترل نسبت به هزینه ها و درآمدها، هر دو، است.



مثل شعبه یک هتل یا رستوران

مرکز سرمایه گذاری

یک بخش که نسبت به سود و سرمایه به کار گرفته شده،
کنترل داشته باشد.

بخشی از یک شرکت بزرگ



سنجش عملکرد مدیریت

ابزار سنجش:

مرکز هزینه ← هزینه های استاندارد

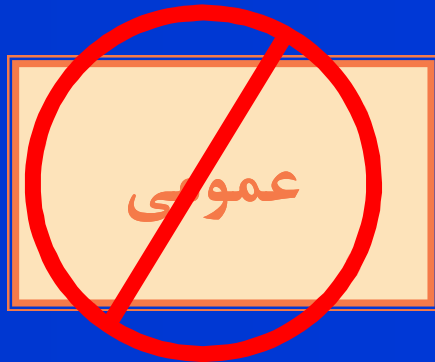
مرکز سود ← صورت سود و زیان

مرکز سرمایه گذاری ← نرخ بازده سرمایه به کار گرفته شده یا سود باقیمانده

گزارشگری دواير

هزينه های
ثابت

هزينه های عمومی
تخصیص داده نمی شوند.

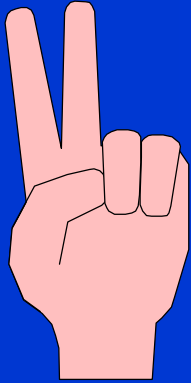


دلیل ایجاد این هزینه ها،
فعالیت های عملیاتی کلی است.



دلیل ایجاد این هزینه ها،
وجود این دایره خاص است.

گزارشگری دواير

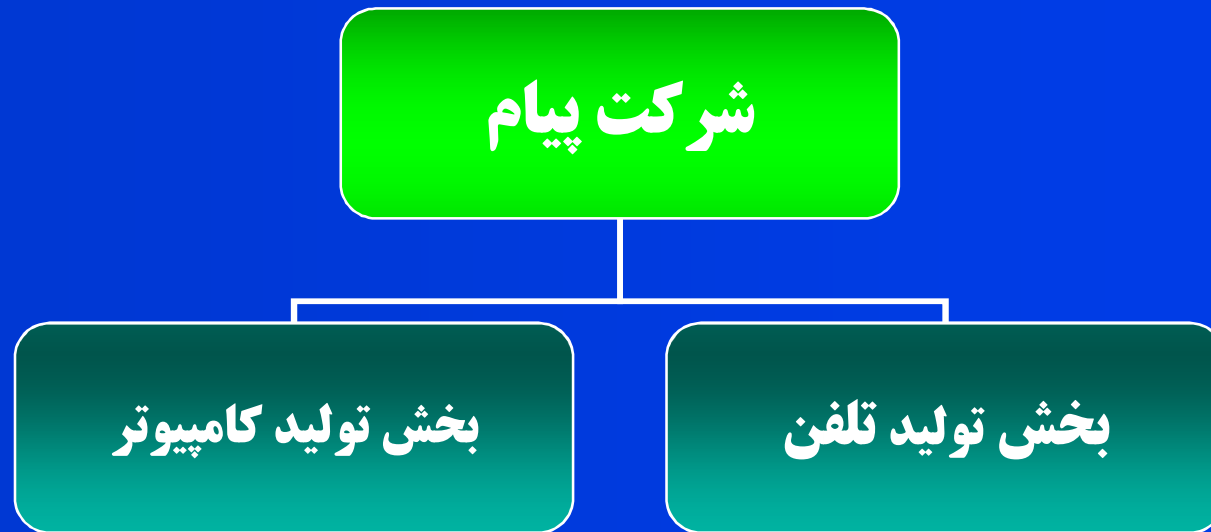


در تخصيص هزينه ها به دواير مختلف يك شركت،
دو رهنمود زير بايد رعايت شوند:

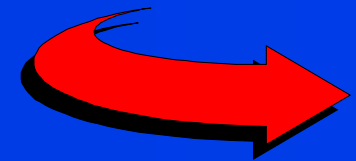
- 1 - توجه به الگوهای رفتاری هزينه
- 2 - توجه به منظور شدن هزينه هایی که به صورت مستقیم، قابل ردیابی به هر دایره هستند.

مثال گزارشگری دواير

شرکت پیام، دارای دو بخش تولیدی است.



می خواهیم نگاهی دقیق تر به صورت سود و زیان بخش تولید تلفن بیندازیم.



یکی از روش های گزارشگری دواير، استفاده از فرم حاشيه فروش است:

صورت سود و زيان
فرم حاشيه فروش
بخش توليد تلفن

بهای کالای فروش رفته،
فقط شامل بهای متغیر تولید است.

هزینه های متغیر و ثابت
به صورت جداگانه
درج می شوند.

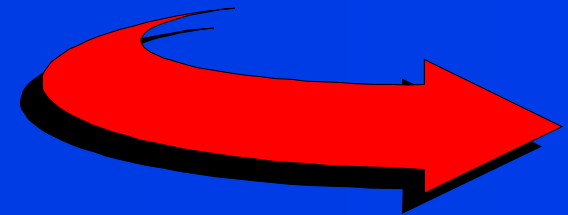
حاشیه فروش،
محاسبه می شود

300,000	فروش
<hr/>	
120,000	بهای متغیر کالای فروش رفته
30,000	سایر هزینه های متغیر
<hr/>	
(150,000)	جمع هزینه های متغیر
<hr/>	
150,000	حاشیه فروش
(90,000)	هزینه های ثابت مستقیم
<hr/>	
60,000	حاشیه فروش بخش تولید تلفن
<hr/> <hr/>	

گزارشگری دواير



بينيم آيا بخش توليد تلفن شركت پيام
از شايستگي برخوردار بوده است؟



گزارشگری دواير

صورت سود و زيان

کل شرکت پیام	بخش توليد کامپيوتر	بخش توليد تلفن	
	200,000	300,000	فروش
	(80,000)	(150,000)	هزينه های متغير
	120,000	150,000	حاشيه فروش (CM)
	(80,000)	(90,000)	هزينه های ثابت مستقيم
	40,000	60,000	حاشيه بخش

گزارشگری دواير

صورت سود و زيان

كل شركت پيام	بخش توليد كامپيوتر	بخش توليد تلفن	
500,000	200,000	300,000	فروش
(230,000)	(80,000)	(150,000)	هزينه هاي متغير
270,000	120,000	150,000	حاشيه فروش (CM)
(170,000)	(80,000)	(90,000)	هزينه هاي ثابت مستقيم
100,000	40,000	60,000	حاشيه بخش

گزارشگری دواير

صورت سود و زيان

کل شرکت پیام	بخش تولید کامپیوتر	بخش تولید تلفن	
500,000	200,000	300,000	فروش
(230,000)	(80,000)	(150,000)	هزینه های متغیر
270,000	120,000	150,000	حاشیه فروش (CM)
(170,000)	(80,000)	(90,000)	هزینه های ثابت مستقیم
100,000	40,000	60,000	حاشیه بخش
(25,000)			هزینه های عمومی
75,000			سود خالص

گزارشگری دواير

صورت سود و زيان

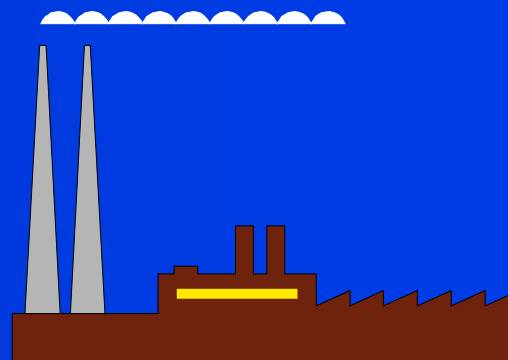
کل شرکت پیام	بخش تولید کامپیوتر	بخش تولید تلفن	
500,000	200,000	300,000	فروش
(230,000)	(80,000)	(150,000)	هزینه های متغیر
270,000			هزینه های عمومی به دلیل فعالیت های عملیاتی کلی ایجاد شده اند و مربوط به بخش خاصی نیستند.
(100,000)			
100,000	40,000	60,000	حاشیه بخش
(25,000)			هزینه های عمومی
75,000			سود خالص

گزارشگری دواير

هزينه های قابل ردیابی به دواير، هنگامی حذف می شوند که دایره خاصی حذف شده باشد.

مدیر آن بخش نیز حذف خواهد شد.

اگر بخش تولید کامپیوتر حذف شود، ...



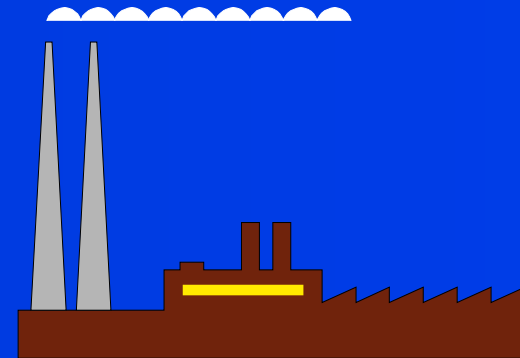
شناسایی هزینه های ثابت عمومی

هزینه های عمومی، به دلیل فعالیت های کلی شرکت ایجاد می شوند و به وجود دایره خاصی بستگی ندارند.

هنوز مدیر عامل شرکت وجود دارد.



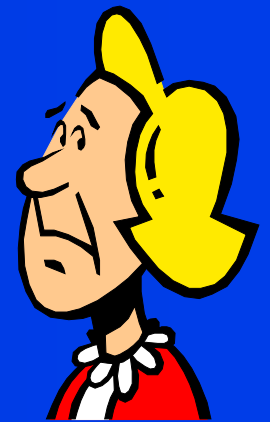
اگر بخش تولید کامپیوتر حذف شود، ...



گزارشگری دواير

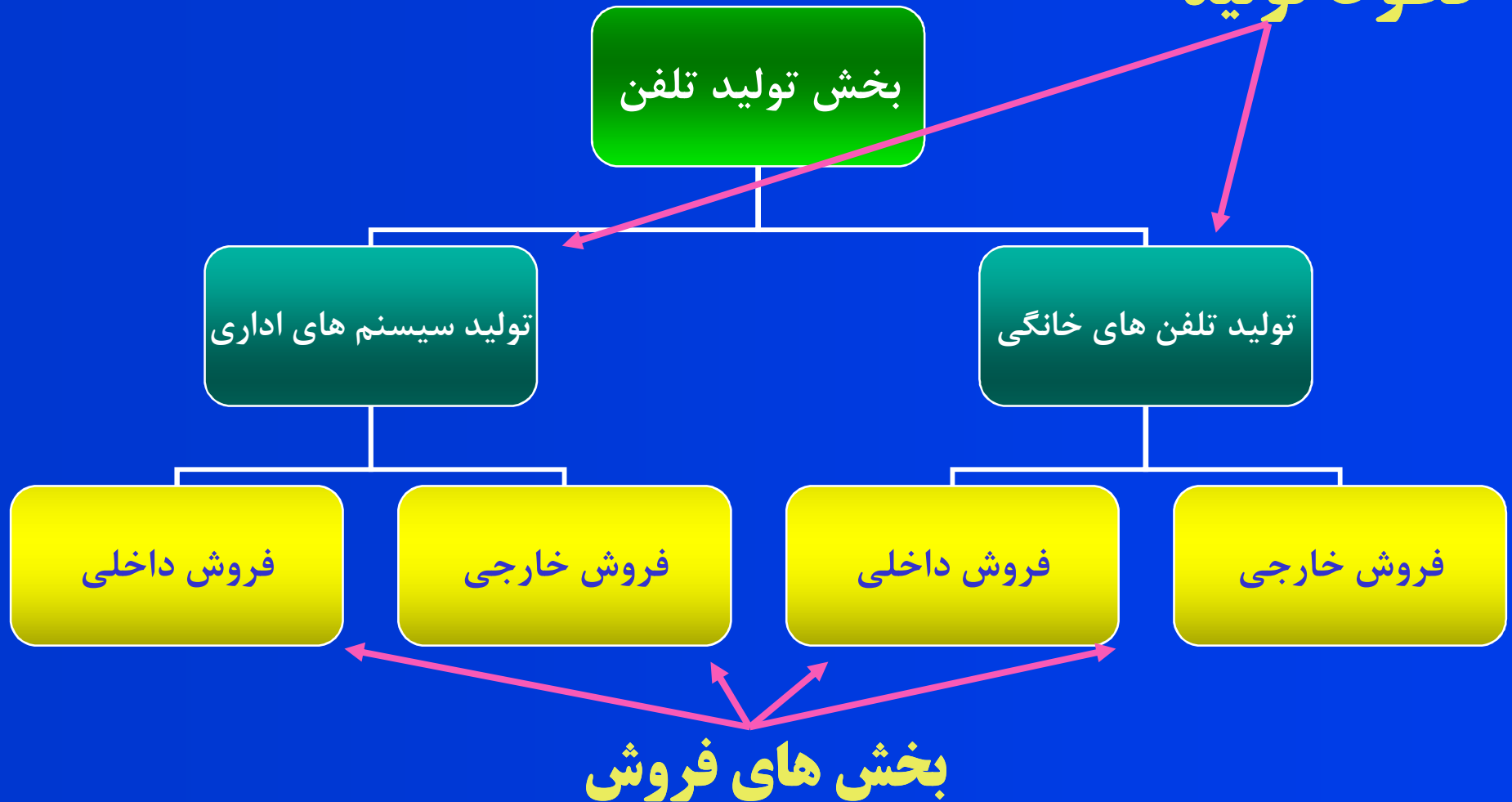
هزينه های ثابت قابل ردیابی به یک بخش بزرگتر، با تقسیم آن بخش به دواير کوچک تر، تبدیل به هزينه های عمومی آن بخش می شوند.

بينيم اين موضوع چگونه است!



گزارشگری دواير

خطوط توليد



گزارشگری دواير

صورت سود و زيان

بخش توليد تلفن	سيستم هاي اداري	تلفن هاي خانگي	
	200,000	100,000	فروش
	(95,000)	(55,000)	هزينه هاي متغير
	105,000	45,000	حاشيه فروش (CM)
	(45,000)	(35,000)	هزينه هاي ثابت مستقيم
	60,000	10,000	حاشيه دواير

اطلاعات بالا از دواير دوگانه بخش توليد تلفن به دست آمده است.

گزارشگری دواير

صورت سود و زيان

بخش توليد تلفن	سيستم هاي اداري	تلفن هاي خانگي	
300,000	200,000	100,000	فروش
(150,000)	(95,000)	(55,000)	هزينه هاي متغير
150,000	105,000	45,000	حاشيه فروش (CM)
(80,000)	(45,000)	(35,000)	هزينه هاي ثابت مستقيم
70,000	60,000	10,000	حاشيه دواير
(10,000)			هزينه هاي عمومي
60,000			سود خالص

هزينه هاي ثابت بخش توليد تلفن

$$80\,000 + 10\,000 = 90\,000$$

گزارشگری دواير

صورت سود و زيان

تلفن های خانگی سیستم های اداری بخش تولید تلفن

از 90 000 ریال هزینه هایی که به صورت مستقیم به بخش تولید تلفن مربوط است، مبلغ 45 000 ریال به دایره تولید سیستم های اداری و 35 000 ریال به دایره تولید تلفن های خانگی مربوط بوده است. مبلغ 10 000 ریال باقیمانده به هیچیک از این دو دایره به صورت مستقیم مربوط نیست.

هزینه های ثابت مستقیم (35,000) (45,000) (80,000)

حاشیه دواير 10,000 60,000 70,000

هزینه های عمومی

(10,000)

سود خالص

60,000

مراكز سرمايه گذاري و قيمت گذاري انتقالات داخلي

تفویض اختیار تصمیم گیری (عدم تمرکز)

اغلب، تا زمانی که سازمان ها
در حال رشد هستند،
عدم تمرکز اتفاق می افتد.



فرایند تصمیم گیری، از بالا به پایین است.

عدم تمرکز

مزایا

استفاده موثر از دانش و
توانمندی های مدیران

ایجاد توان واکنش سریع
در سازمان نسبت به وقایع

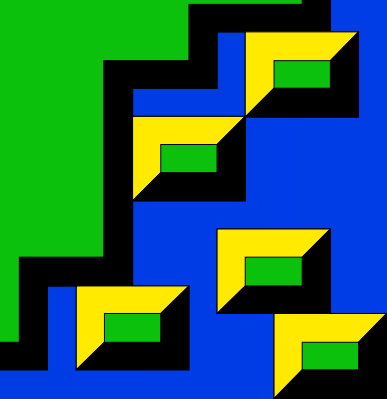
رهایی مدیریت عالی سازمان
از امور روزمره

عدم تمرکز

چالش ها

همخوان کردن اهداف:

مدیران بخش های سازمان باید تصمیماتی اتخاذ کنند که در راستای اهداف مدیریت عالی باشد.



سنجش عملکرد در مراکز سرمایه گذاری

مدیران مرکز سرمایه گذاری تصمیماتی می گیرند که علاوه بر سود، سرمایه به کار گرفته شده را تحت تاثیر قرار می دهد.



مراکز مدیریت شرکت

بازده سرمایه به کار گرفته شده
یا سود باقیمانده

ارزیابی
مرکز سرمایه گذاری



Return on Investment (ROI)

بازده سرمایه گذاری ها

$$\text{ROI (بازده سرمایه گذاری ها)} = \frac{\text{سود}}{\text{سرمایه به کار گرفته شده}}$$

$$\text{ROI} = \frac{\text{سود}}{\text{درآمد فروش}} \times \frac{\text{درآمد فروش}}{\text{سرمایه به کار گرفته شده}}$$

نسبت سود

گردش دارایی ها

بازده سرمایه گذاری ها (ROI)

شرکت بهار، ارقام زیر را گزارش کرده است:

سود	30 000 ریال
درآمد فروش	500 000 ریال
سرمایه به کار گرفته شده	200 000 ریال

می خواهیم بازده سرمایه گذاری ها را محاسبه کنیم.

بازده سرمایه گذاری ها (ROI)

$$\text{ROI} = \frac{\text{سود}}{\text{درآمد فروش}} \times \frac{\text{درآمد فروش}}{\text{سرمایه به کار گرفته شده}}$$

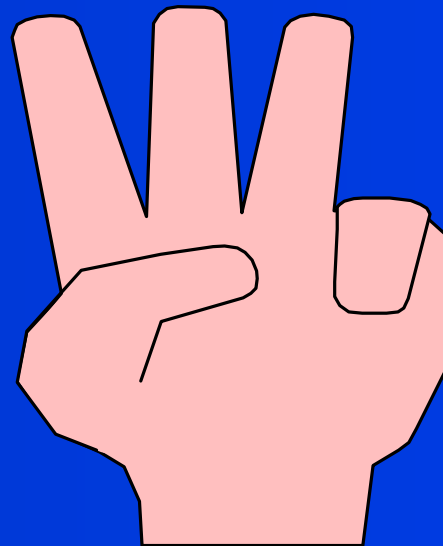
$$\text{ROI} = \frac{30\ 000}{500\ 000} \times \frac{500\ 000}{200\ 000}$$

$$\mathbf{\%15} = \%6 \times 2/5$$

بهبود نسبت بازده سرمایه گذاری ها

② کاهش هزینه ها

③ به کارگیری
دارایی های
کمتر



① افزایش
نرخ فروش

سه راه حل برای بهبود ROI

بهبود نسبت بازده سرمایه گذاری ها

- * مدیریت شرکت پویا موفق شد درآمد فروش را به 600 000 ریال افزایش دهد و سود را به 42 000 ریال برساند.
- * سرمایه به کارگرفته شده تغییری نکرده است.

بازده سرمایه گذاری ها را دوباره محاسبه می کنیم.

نسبت بازده سرمایه گذاری ها

$$\text{ROI} = \frac{\text{سود}}{\text{درآمد فروش}} \times \frac{\text{درآمد فروش}}{\text{سرمایه به کارگرفته شده}}$$

$$\text{ROI} = \frac{42\ 000}{600\ 000} \times \frac{600\ 000}{200\ 000}$$

$$\text{21\%} = \text{7\%} \times 3$$

نسبت بازده سرمایه گذاری های شرکت پویا،
از 15% به 21% افزایش یافته است.

نرخ بازده سرمایه (ROI)

یک استنتاج معکوس مهم

- * حقوق شما به عنوان مدیر یکی از بخش های شرکت پویا، شامل حقوق پایه به علاوه مبلغی پاداش است که بر مبنای نسبت بازده سرمایه گذاری بخش شما تعیین می شود.
- * هرچه این نسبت بالاتر باشد، پاداش شما بیستر است.
- * نسبت بازدهی مورد نظر شرکت در تمام بخش ها، 15% است.
- * نسبت بازده سرمایه به کار گرفته شده بخش شما 30% است.
- * یک فرصت سرمایه گذاری در پروژه ای جدید، با نرخ بازدهی 25% نیز وجود دارد.

آیا در این پروژه جدید، سرمایه گذاری می کنید؟

نرخ بازده سرمایه (ROI) یک استنتاج معکوس مهم

به عنوان مدیر این بخش، با سرمایه گذاری در این پروژه مخالفم، زیرا با ورود در آن، دریافت های من کاهش خواهد یافت.



نرخ بازده سرمایه (ROI) یک استنتاج معکوس مهم

آقای ...

من فکر می کنم پیشنهاد ما
این بوده که آنچه برای شرکت
خوب است انجام شود.



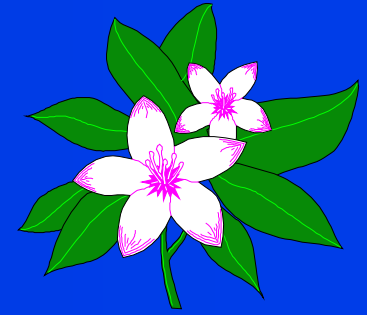
سود باقیمانده

$$\begin{aligned} & \text{سود مرکز سرمایه گذاری} \\ & - \text{(هزینه سرمایه)} \\ & \hline & = \text{سود باقیمانده} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \text{سرمایه به کار گرفته شده} \\ & \times \text{نرخ بازدهی مورد انتظار} \\ & \hline & = \text{هزینه سرمایه} \end{aligned}$$

هزینه سرمایه به کار گرفته شده
مرکز سرمایه گذاری

سود باقیمانده



* شرکت گل از فرصت 100 000 ریال سرمایه گذاری در پروژه ای برخوردار است که 25 000 ریال سود خواهد داشت.

* نرخ تامین مالی شرکت گل 20% و نسبت بازده سرمایه آن در حال حاضر 30% است.

می خواهیم سود باقیمانده را محاسبه کنیم.

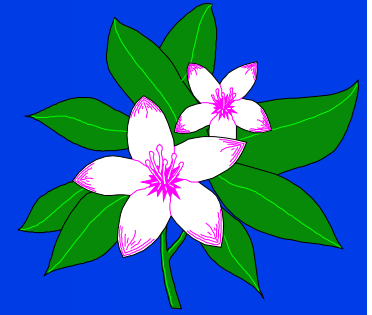
سود باقیمانده

$$\begin{array}{r} 25000 \text{ سود مرکز سرمایه گذاری} \\ 20000 \text{ (هزینه سرمایه)} - \\ \hline 5000 \text{ سود باقیمانده} = \end{array}$$

$$\begin{array}{r} 100000 \text{ سرمایه به کار گرفته شده} \\ \times \text{ نرخ بازدهی مورد انتظار } 20\% \\ \hline 20000 \text{ هزینه سرمایه} = \end{array}$$

هزینه سرمایه به کار گرفته شده
مرکز سرمایه گذاری

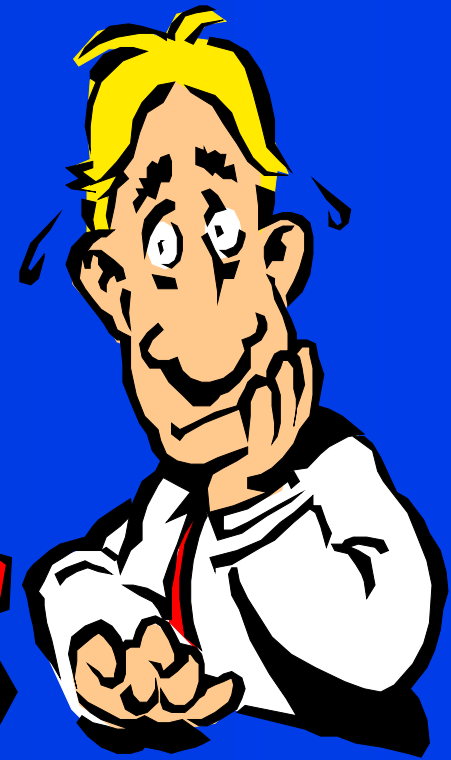
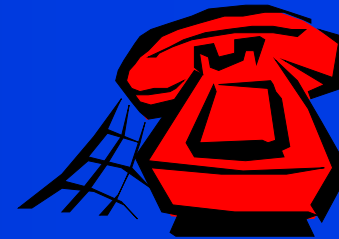
سود باقیمانده



* به عنوان مدیر شرکت گل، اگر
مبنای ارزیابی شما، سود
باقیمانده بود، حاضر بودید

100 000 ریال سرمایه گذاری را
انجام دهید؟

* آیا اگر مبنای ارزیابی شما،
نسبت بازده سرمایه گذاری بود،
تصمیم دیگری نمی گرفتید؟



سود باقیمانده

سود باقیمانده،
مدیران را به سرمایه گذاری های سودآوری
ترغیب می کند که در صورت توجه به
نسبت بازده سرمایه به کارگرفته شده، پذیرفته نمی شوند.



اندازه گیری سرمایه به کار گرفته شده

قبل از آنکه بتوانیم سرمایه به کار گرفته شده را اندازه گیری کنیم، باید سه موضوع زیر در نظر گرفته شود:

① کدام دارایی ها باید لحاظ شوند؟

- کل دارایی ها،
- کل دارایی های مولد،
- کل دارایی ها منهای بدهی های جاری
- یا فقط دارایی های در کنترل مدیر بخش مورد ارزیابی؟

اندازه گیری سرمایه به کار گرفته شده

② آیا مبلغ سرمایه به کار گرفته شده در ابتدای دوره، در نظر گرفته می شود یا در پایان دوره و یا اینکه مبلغ میانگین آن دو را باید در نظر گرفت؟

③ ارزش تاریخی دارایی ها نشان داده می شود و یا ارزش جاری آنها؟

ارزش دفتری ناخالص یا خالص

* شرکت شایان، سرمایه گذاری خاصی را در نظر دارد که پیش بینی می شود طی سه سال آینده، هر سال 25000 ریال سود قبل از منظور کردن استهلاک ایجاد کند.

* بهای این سرمایه گذاری 100 000 ریال است که در ابتدای سال اول پرداخت شد. دارایی های این پروژه دارای 10 سال عمر مفید بدون ارزش فرسوده هستند و از روش استهلاک خط مستقیم برای آنها استفاده می شود.

* شرکت شایان، نرخ بازده سرمایه گذاری را براساس ارزش دارایی ها در پایان دوره محاسبه می کند.

حال می توان نرخ بازده سرمایه گذاری را برحسب ارزش دفتری ناخالص و یا خالص دارایی ها محاسبه کرد.

ارزش دفتری ناخالص یا خالص

سال	سود قبل از استهلاک	هزینه استهلاک	سود عملیاتی	ارزش دفتری ناخالص	ارزش دفتری خالص
1	25,000	10,000	15,000	100,000	90,000
2	25,000	10,000	15,000	100,000	80,000
3	25,000	10,000	15,000	100,000	70,000

سالانه $(100\ 000 - 0) \div 10 = 10\ 000$

ارزش دفتری $100\ 000 - 10\ 000 = 90\ 000$

ارزش دفتری ناخالص یا خالص

سال	سود خالص عملیاتی	ارزش دفتری خالص	ROI	ارزش دفتری ناخالص	ROI
1	15,000	90,000	16.67%	100,000	15%
2	15,000	80,000	18.75%	100,000	15%
3	15,000	70,000	21.43%	100,000	15%

$$15000 \div 90\ 000 = \%67/16$$

$$15000 \div 100\ 000 = \%15$$

ارزش دفتری ناخالص یا خالص

سال	سود خالص عملیاتی	ارزش دفتری خالص	ROI	ارزش دفتری ناخالص	ROI
1	15,000	90,000	16.67%	100,000	15%
2	15,000	80,000	18.75%	100,000	15%
3	15,000	70,000	21.43%	100,000	15%

با استفاده از ارزش دفتری خالص،
حتی اگر در سودخالص تغییری حاصل نشده باشد،
نرخ بازده سرمایه (ROI) هر ساله افزایش می یابد.

ارزش دفتری ناخالص یا خالص

سال	سود خالص عملیاتی	ارزش دفتری خالص	ROI	ارزش دفتری ناخالص	ROI
1	15,000	90,000	16.67%	100,000	15%
2	15,000	80,000	18.75%	100,000	15%
3	15,000	70,000	21.43%	100,000	15%

با توجه به اینکه دارایی های قدیمی با ارزش دفتری خالص کمتر، منجر به نرخ بازده بیشتری می شوند، مدیران سهامت سرمایه گذاری در دارایی های جدید را نخواهند داشت.

اندازه گیری سرمایه مرکز سود

مدیران بخش ها، باید بر مبنای حاشیه سود تحت کنترل، ارزیابی شوند.

● این هزینه ها از این موضوع، مسئونی هستند:

● هزینه های منظور شده به بخش که در کنترل مدیر آن نیست.

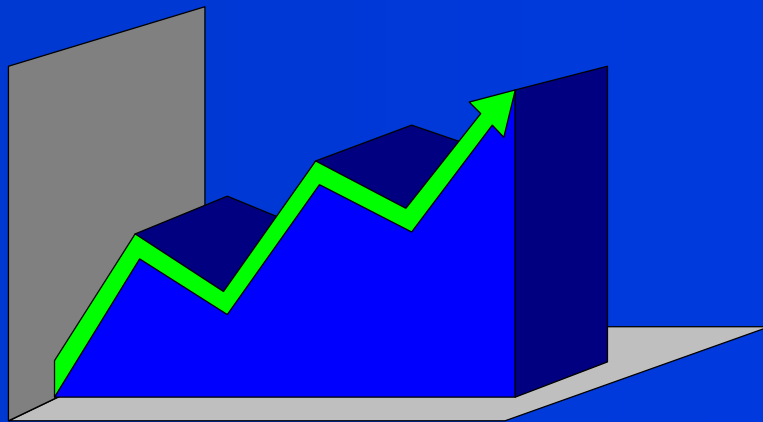
● هزینه های عمومی تحقق یافته در سایر بخش ها که به این بخش تخصیص یافته اند.

نکته کلیدی، قابلیت کنترل است.

تورم: بهای تاریخی در مقابل حسابداری ارزش های جاری

استفاده از حسابداری ارزش های جاری، بر ارقام زیر
تاثیر می گذارد:

- ① سرمایه به کارگرفته شده
- ② سود



سایر مفاهیم در بحث ارزیابی عملکرد

* معیارهای عملکرد کوتاه مدت در مقابل معیارهای عملکرد بلندمدت.

* اهمیت اطلاعات غیرمالی

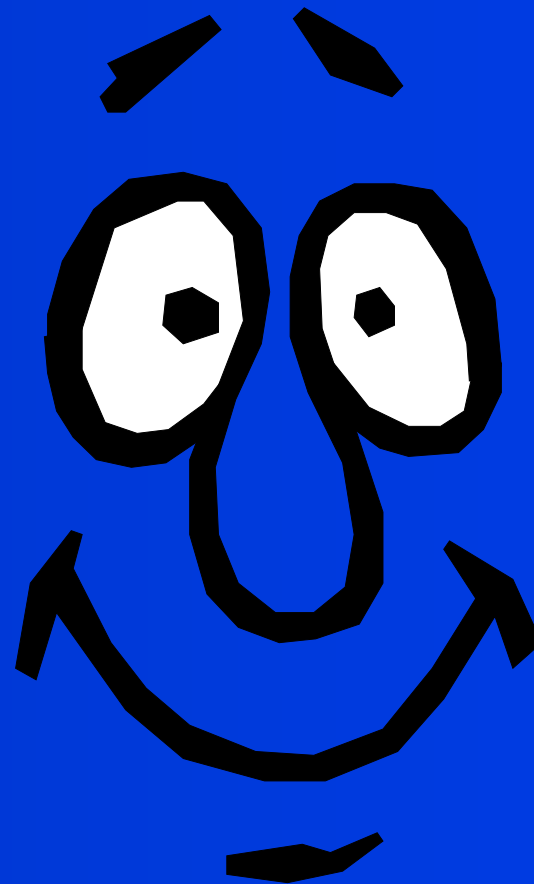
- موقعیت بازار
- مدیریت تولید
- بهره وری
- نگرش کارکنان



ارزیابی عملکرد در سازمان های غیرانتفاعی

باتوجه به اینکه در سازمان های غیرانتفاعی، سود ملاک ارزیابی عملکرد قرار نمی گیرد، باید از معیارهای دیگری به غیر از نرخ بازده سرمایه و سود باقیمانده برای سنجش عملکرد استفاده شود.

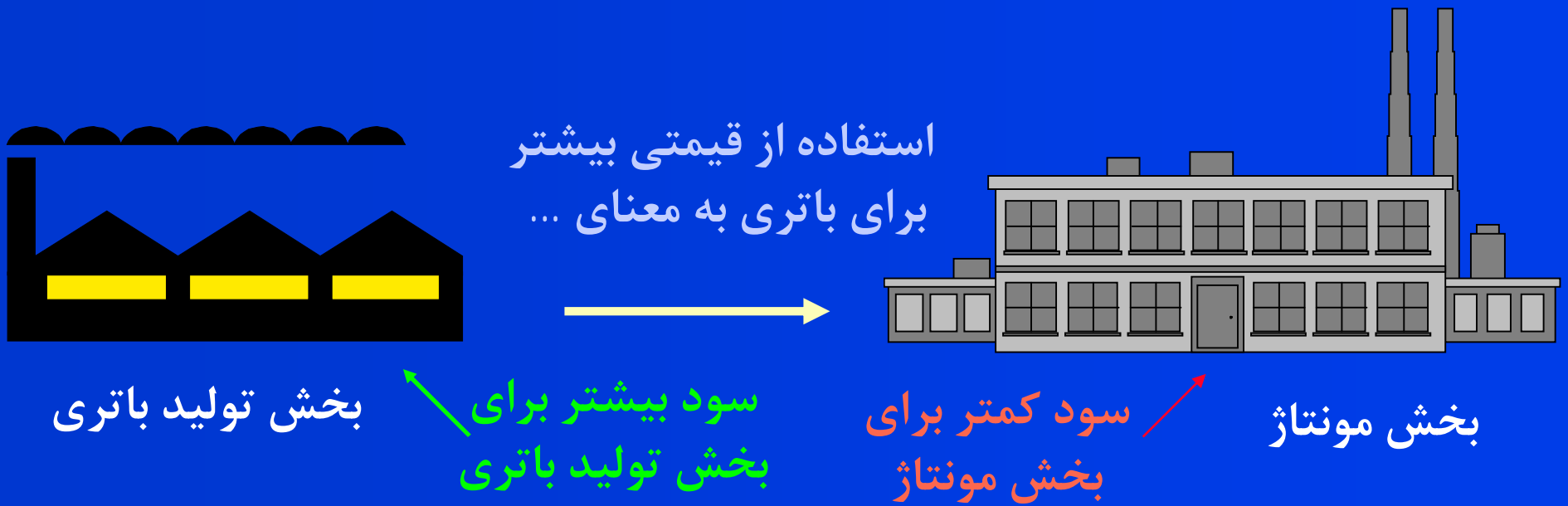
قیمت گذاری انتقالات داخلی



می خواهیم بحث را عوض کنیم !

قیمت گذاری انتقالات داخلی

هنگامی که یک بخش، کالاها و یا خدمات خود را به سایر بخش ها ارائه می کند، چه مبلغی را منظور خواهد کرد؟



همخوانی اهداف

در شرایطی که مدیران بخش ها تلاش می کنند سود بخش خود را به حداکثر برسانند، یک قیمت انتقالی ایده آل، به هر یک از آنها، امکان تصمیم گیری برای رسیدن به این هدف را می دهد.

قواعد کلی قیمت گذاری انتقالات داخلی

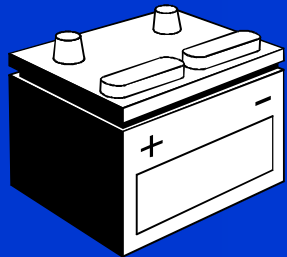
بهای خروجی اضافی
هر واحد که به دلیل
کالاهای انتقال یافته
تحقق یافته اند.

+

هزینه فرصتی هر واحد
که به دلیل انتقال،
برای سازمان ایجاد
شده است.

= قیمت انتقالی

حالت اول: ظرفیت اضافی وجود ندارد.



* بخش تولید باتری، تولیدکننده باتری های استاندارد 12 ولت است.

ظرفیت تولید 300 000 واحد

نرخ فروش هر باتری 400 000 ریال (به مشتریان)

بهای متغیر هر باتری 180 000 ریال

سربار ثابت هر باتری 70 000 ریال (در ظرفیت 300 000 واحد)

* در حال حاضر، بخش تولید باتری 300 000 واحد باتری های تولید شده را

با نرخ 400 000 ریال به مشتریان خود می فروشد.

* بخش مونتاژ می تواند 100 000 واحد از این باتری ها را در یکی از مدل های

خودرو استفاده کند.

چه قیمتی برای این انتقال مناسب است؟

حالت اول: ظرفیت اضافی وجود ندارد.

هزینه فرصتی هر واحد
که به دلیل انتقال،
برای سازمان ایجاد
شده است.

220 000 ریال
حاشیه ازدست رفته
باتوقف فروش به
مشتریان

بهای خروجی اضافی
هر واحد که به دلیل
کالاهای انتقال یافته
تحقق یافته اند.

180 000 ریال
بهای متغیر هر واحد

400 000 ریال هر باتری

حالت اول: ظرفیت اضافی وجود ندارد.

بخش مونتاژ، قادر به خرید
100 000 باتری از
فروشندهگان خارجی
به بهایی کمتر از
400 000 ریال است.

بخش مونتاژ، قادر به خرید
100 000 باتری از
فروشندهگان خارجی
به بهایی بیشتر از
400 000 ریال است.

انتقال انجام نمی شود.

انتقال انجام می شود.

قیمت انتقالی
400 000 ریال

حالت اول: ظرفیت اضافی وجود ندارد.

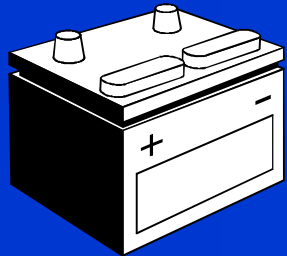
قاعده کلی

هنگام قرار گرفتن در ظرفیت کامل،

باید **قیمت بازار**،

ملاک قیمت گذاری داخلی قرار گیرد.

حالت دوم: ظرفیت اضافی وجود دارد.



* بخش تولید باتری، تولیدکننده باتری های استاندارد 12 ولت است.

ظرفیت تولید 300 000 واحد

نرخ فروش هر باتری 400 000 ریال (به مشتریان)

بهای متغیر هر باتری 180 000 ریال

سربار ثابت هر باتری 70 000 ریال (در ظرفیت 300 000 واحد)

* در حال حاضر، بخش تولید باتری 200 000 واحد باتری های تولید شده را با

نرخ 400 000 ریال به مشتریان خود می فروشد.

* بخش مونتاژ می تواند 100 000 واحد از این باتری ها را در یکی از مدل های

خودرو استفاده کند. بهای جایگزینی این باتری ها هر یک 380 000 ریال

است.

چه قیمتی برای این انتقال مناسب است؟

حالت دوم: ظرفیت اضافی وجود دارد.

هزینه فرصتی هر واحد
که به دلیل انتقال،
برای سازمان ایجاد
شده است.

+

بهای خروجی اضافی
هر واحد که به دلیل
کالاهای انتقال یافته
تحقق یافته اند.

= قیمت انتقالی

صفر

+

180 000 ریال
بهای متغیر هر واحد

= قیمت انتقالی

180 000 ریال هر باتری = قیمت انتقالی

حالت دوم: ظرفیت اضافی وجود دارد.

قاعده کلی

هنگام قرار گرفتن در شرایط وجود مازاد ظرفیت، حداقل قیمت انتقالی، برابر با بهای متغیر هرواحد و حداکثر آن برابر با ارزش جایگزینی خواهد بود.

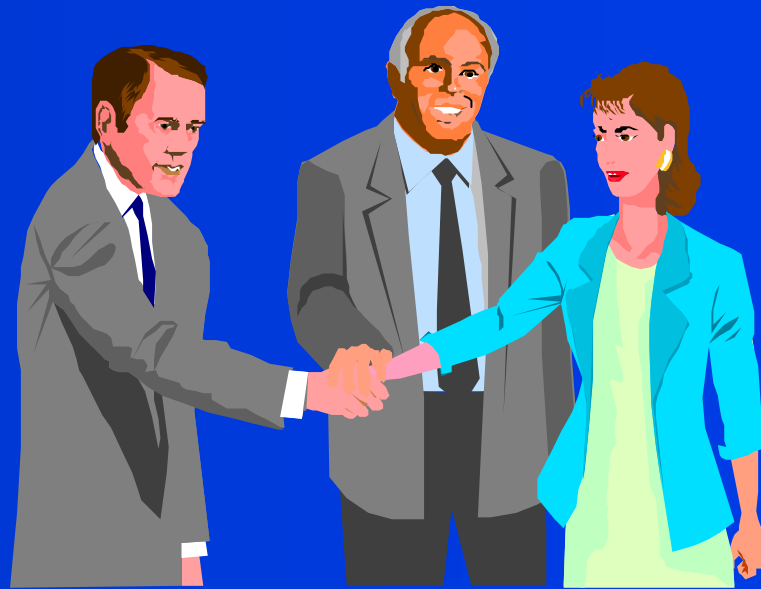
بنابراین، قیمت انتقالی کمتر از 180 000 ریال و بیشتر از 380 000 ریال نخواهد بود.

حالت دوم: ظرفیت اضافی وجود دارد.



تنظیم قیمت های انتقالی

برای ایجاد امکان انتقال کالاها بین بخش ها از ارزشی که
مبنای انتقال کالاها قرار گرفته، باید در شرایطی استفاده
شود که آنها استقلال خود را حفظ کنند.



همخوانی اهداف

گاهی ممکن است به دلیل استفاده از قیمت های انتقالی
بر مبنای ارزیابی عملکرد، بین منافع شرکت و منافع یکی
از مدیران تضاد به وجود آید.



تنظیم قیمت های انتقالی

این تضاد می تواند به صورت های زیر رفع شود:

- ① مداخله مستقیم مدیریت عالی سازمان (قیمت گذاری اختیاری)
- ② ایجاد سیاست های مرکزی قیمت های انتقالی (قیمت گذاری بر مبنای ارزش بازار)
- ③ قیمت های انتقالی توافقی (قیمت گذاری توافقی)
- ③ قیمت گذاری دوگانه



تنظیم قیمت های انتقالی

ممکن است مدیریت عالی در مشاخره قیمت گذاری که سبب ازدست رفتن استقلال مدیر بخش می شود، وارد شود.



قیمت های انتقالی مرکزی

به عنوان یک قاعده کلی، سیاست قیمت گذاری انتقالات داخلی بر مبنای ارزش بازار، شامل رهنمودهای زیر است:

- ① معمولاً قیمت انتقالی، بر مبنای یک رقم تخفیف یافته از بهای تمام شده تا بهای تحصیل ارقام در بازار رقابتی تنظیم می شود.
- ② ممکن است بخش فروش، انتقال به سایر بخش های داخلی یا فروش به مشتریان خارج از شرکت را انتخاب کند.

این تخفیف، به صرفه جویی در هزینه ها ناشی از فروش های داخلی بستگی دارد. ممکن است صرفه جویی های هزینه، شامل مواردی نظیر حمل باشد.

مذاکرات قیمت های انتقالی

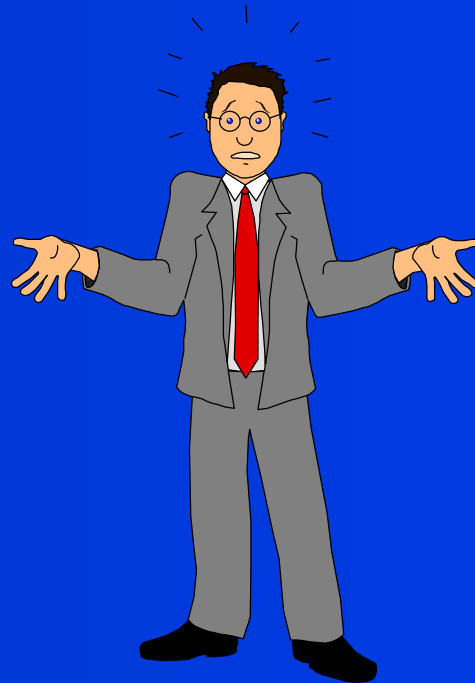
در قیمت گذاری توافقی، قیمت های انتقالی از طریق مذاکره بین مدیران بخش های خریدار و فروشنده تعیین می شود.

بیشتر وقت مدیران،
در مذاکرات صرف می شود.

ممکن است قیمت های توافق شده،
بیشترین منافع را برای شرکت
ایجاد نکند.

بازارهای ناقص

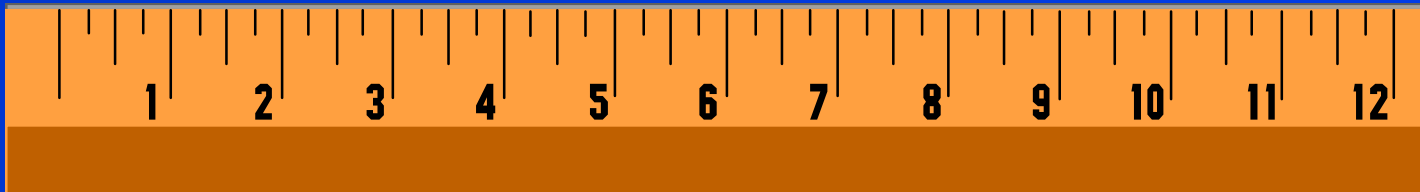
قیمت گذاری انتقالی می تواند در شرایطی که بخش های خریدار و فروشنده، نرخ های بازار رقابت کامل را در دسترس نداشته باشند، بسیار مشکل خواهد بود.

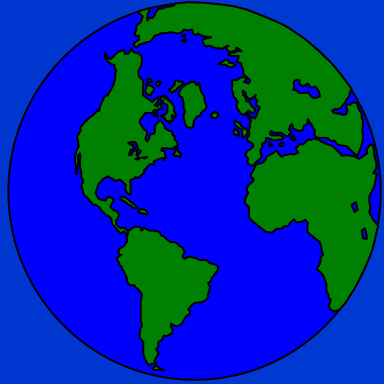


قیمت های انتقالی بر مبنای بهای تمام شده

برخی شرکتهای، معیارهای زیر را برای تعیین قیمت های انتقالی به کار می گیرند:

- بهای متغیر
- بهای کامل ساخت
- پرهیز از رفتار با سربار ثابت هر واحد مشابه با هزینه های متغیر





یک چشم انداز بین المللی

با توجه به متفاوت بودن قوانین تجارت و مالیات در کشورهای مختلف، شرکتهای تمایل دارند قیمت های انتقالی را به نحوی تنظیم کنند که:

- ① در کشورهای بانرخ مالیاتی کم، درآمدها افزایش یابد.
- ② در کشورهای بانرخ مالیاتی بالا، هزینه ها افزایش یابد.
- ③ بهای کالاهای انتقالی به کشورهای بانرخ عوارض گمرکی بالا، کاهش یابد.

رهنمودهای رفتاری: ریسک‌گریزی و ریسک‌پذیری

طراحی یک سیستم ارزیابی عملکرد مدیریت،
با استفاده از معیارهای عملکرد مالی،
درب‌گیرنده مقایسه بین موارد زیر است:

خطرات تحمیل شده به مدیر
به دلیل معیارهای عملکرد مالی
که تنها برخی از آنها توسط
مدیر قابل کنترل است.

و

انگیزه مدیریت برای
فعالیت در راستای
منافع سازمان

همخوانی اهداف و سیستم های کنترل داخلی

یک سیستم کنترل داخلی که به خوبی طراحی شده است، شامل مجموعه ای از روش های مبتنی بر رفتارهای مسئولانه برای جلوگیری از خطاهای عمده به شرح زیر است.



- تقلب
- رشوه خواری
- حساب سازی
- فعالیت های غیرمجاز