التمرين 7-3

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 15,000 وحدة | | التكلفة التفاضلية لكل وحدة | |  | 1. |  |
| شراء | تصنيع | تصنيع | شراء |  |  |  |
| $300,000 |  |  | $20 | تكلفة الشراء |  |  |
|  | $ 90,000 | $ 6 |  | المواد المباشرة |  |  |
|  | 120,000 | 8 |  | العمالة المباشرة |  |  |
|  | 15,000 | 1 |  | مصروفات التصنيع الاضافية المتغيرة |  |  |
|  | 30,000 | 2 |  | مصروفات التصنيع الاضافية الثابتة التى يمكن تتبعها |  |  |
| 0 | 0 | 0 | 0 | مصروفات التصنيع الاضافية الثابتة العامة |  |  |
| $300,000 | $255,000 | $17 | $20 | اجمالى التكلفة |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | $45,000 | $3 |  | الفرق لصالح الاستمرار في تصنيع الأجزاء |
|  |  |  |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| فقط مرتبات الإشراف يمكن تجنبها في حالة شراء قطع الغيار. القيمة الدفترية المتبقية من المعدات الخاصة هي تكلفة غارقة، وبالتالي، فان 3 دولارات اهلاك للوحدة هى غير ملائمة لهذا القرار. | 1 |

وبناء على هذه البيانات، ينبغي للشركة رفض العرض، وينبغي أن تستمر في إنتاج الأجزاء داخليا.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| شراء | تصنيع |  | 2. |
| $300,000 |  | تكلفة الشراء (جزء1) |  |
|  | $255,000 | تكلفة التصنيع (جزء1) |  |
|  | 65,000 | تكلفة الفرصة البديلة—هامش القطاع الضائع فى خط الانتاج الجديد المحتمل |  |
| $300,000 | $320,000 | اجمالى التكلفة |  |
| $20,000 |  | الفرق لصالح الشراء من المورد الخارجي |  |  |

وبالتالي، ينبغي للشركة قبول العرض وشراء الأجزاء من المورد الخارجي.

**التمرين 7-12**

لتكاليف التي يمكن تجنبها نتيجة للشراء من الخارج هي ملائمة في قرار التصنيع أو الشراء-. التحليل هو:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 20,000 وحدة |  | التكلفة التفاضلية للوحدة |  |  |  |
| شراء | تصنيع | شراء | تصنيع |  |  |  |
| $470,000 |  | $23.50 |  |  | تكلفة الشراء |  |
|  |  |  |  |  | تكلفة التصنيع: |  |
|  | $ 96,000 |  | $ 4.80 |  | المواد المباشرة |  |
|  | 140,000 |  | 7.00 |  | العمالة المباشرة |  |
|  | 64,000 |  | 3.20 |  | مصروفات التصنيع الاضافية المتغيرة |  |
|  | 80,000 |  | 4.00 | \* | مصروفات التصنيع الاضافية الثابتة |  |
| $470,000 | $380,000 | $23.50 | $19.00 |  | اجمالى التكلفة |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| ال 6 $ المتبقية من مصروفات التصنيع الاضافية الثابتة لن تكون ملائمة لأنها سوف تستمر بغض النظر عن ما إذا كانت الشركة سوف تقوم بالتصنيع أو بالشراء. | \* |

القيمة الايجارية للمساحة المستخدمة لإنتاج جزء هو R-3 $ 150،000 هى نفسها تكلفة الفرصة البديلة للاستمرار في إنتاج الجزء داخليا. وبالتالي، فإن التحليل الكامل هو

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| شراء | تصنيع |  |
| $470,000 | $380,000 | اجمالى التكلفة, على النحو الوارد أعلاه |
|  | 150,000 | (تكلفة الفرصة البديلة) القيمة الايجارية للمساحة |
| $470,000 | $530,000 | اجمالى التكلفة, متضمنة تكلفة الفرصة البديلة |
|  |  |  |
|  | $60,000 | صافي المزايا في صالح الشراء |  |
|  |  |  |  |

أن الأرباح سوف تزيد بقيمة 60،000 $ في حال قبول العرض المقدم من المورد الخارجى

**التمرين 7-17**

1. التكاليف الملائمة لرحلة الصيد تكون:

|  |  |
| --- | --- |
| $25 | الوقود وصيانة القارب للرحلة الواحدة |
| 8 | الوجبات السريعة المستهلكة خلال الرحلة \* |
| 7 | طعم للسمك |
| $40 | اجمالى |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| الوجبات السريعة المستهلكة خلال الرحلة قد لا تكون ملائمة تماما. حتى لو لم يكن ستيف على متن هذه رحلة، فانه سوف يحتاج الى تناول الطعام على ايه حال. فإن المبلغ الذى تزيد به تكلفة الوجبات السريعة عن تكلفة الطعام الذي سوف تستهلك إلا أن تكون ملائمة المبلغ. | \* |

التكاليف ألاخرى هى تكاليف غارقة عند النقطة التي يتم اتخاذ القرار للذهاب في رحلة صيد آخر.

2. اذا كان سيصطاد لنفس المقدار من الوقت كما فعل في رحلته الأخيرة ، فان جميع التكاليف من المحتمل أن تكون هى نفسها كما كانت في الرحلة الاخيرة. وبالتالي، فإنه في الحقيقة لا يكلفه أي شيء لصيد السمكة الاخيرة. وذلك لان التكاليف قد تم تكبدها فعلا من أجل أن يكون قادر على صيد الاسماك وستكون هي نفسها ما إذاما قام بصيد سمكة واحدة، اثناتان، ثلاثة ، أو حتى عشرة اسماك. ، ، جميع التكاليف تقريبا تعتبر ثابتة بغض النظر عن عدد الاسماك التى تم صيدها خلال أي رحلة صيد واحدة، ربما باستثناء تكلفة طعم السمك المتمزق.

3. فيما يخص قرار ما إذا كان يجب التخلى عن الصيد تماما، فان كل التكاليف تقريبا المدرجة من قبل زوجة ستيف هي ملائمة. إذا لم يقم بالصيد، فانه لا حاجة له لدفع ثمن تخزين القارب، ومعدات الصيد الجديدة، ورخصة الصيد والوقود وصيانة، الوجبات السريعة، طعم الاسماك. بالإضافة إلى ذلك، فانه قال انه سيكون قادرا على بيع قاربه، ستعتبر العائدات ملائمة في هذا القرار. ان التكلفة الأصلية للقارب و هي تكلفة غارقة تعتبر غير ملائمة.

**التمرين 7-17 (تابع)**

هذه المتطلبات الثلاثة توضح الطبيعة الزلقة للتكاليف. التكلفة التي يمكن ان تكون ملائمة في حالة يمكن أن تكون غير ملائمة في حالة اخرى. ليس أي من التكاليف يعتبر ملائم عندما نحسب تكلفة اصطياد سمكة معينة، وبعض منهم ملائمة عندما نحسب تكلفة رحلة الصيد، وكلهم تقريبا ملائمين عندما ننظر في تكلفة عدم التخلي عن الصيد. و ما هو اكثر تشويشا هو أن ويندي مصيب فى ان متوسط ​​تكلفة السلمون هى $ 167، على الرغم من أن تكلفة صيد اى سمكة هى في الواقع صفر. من وجهة نظر اقتصادية فان صيد سمك السلمون لا يصلح كهواية، ولكن طالما ستيف بالفعل في قارب الصيد، فانه يستطيع صيد اى عدد من الاسماك.

**المشكلة 7-21**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | الايراد المتزايد: | 1. |
| € 40,000 | رسوم ثابتة(10,000 زوج × €4 للزوج) |  |
| 210,000 | استرداد تكاليف الإنتاج:  (تكلفة الإنتاج المتغيرة 16 € بالإضافة إلى التكاليف الاضافية الثابتة من 5 € يساوي 21 € للزوج; 10,000 × €21 للزوج) |  |
| 250,000 | اجمالى الايراد المتزايد |  |
|  | التكلفة المتزايدة: |  |
| 160,000 | تكاليف الإنتاج المتغيرة10,000 زوج × €16 للزوج) |  |
| € 90,000 | زيادة في صافي الدخل التشغيلي |  |
|  |  |  |
| €320,000 | ايرادات المبيعات من خلال القنوات العادية  10,000 زوج × €32 للزوج)\* | 2. |
| 250,000 | ايرادات المبيعات من الجيش (أعلاه) |  |
| 70,000 | الانخفاض في الإيرادات الواردة |  |
| 20,000 | ناقص مصروفات البيع المتغيرة التى يمكن تجنبها في حال قبول العرض الجيش 10,000 زوج €2× للزوج) |  |
| € 50,000 | صافي النقص في صافي الدخل التشغيلي مع عرض الجيش |  |
|  |  |  |

\* هذا و يفترض أن المبيعات من خلال القنوات العادية يمكن استردادها بعد أن يتم استيفاء ألامر الخاص. هذا قد لا يحدث إذا تم فقد العملاء الدائمون الذين تم الاستغناء عنهم لتنفيذ ألامر الخاص للمنافسين.

**المشكلة 7-22**

1. التكاليف الاضافية الغير مباشرة الثابتة هى تكالف عامة وسوف تبقى نفسها بغض النظر عن ما إذا كان يتم إنتاج الخراطيش داخليا أو شرائها من الخارج. وبالتالي، فهي غير ملائمة. و تكاليف التصنيع الاضافية المتغيرة لكل صندوق من الأقلام هو $ 0.30، كما هو مبين أدناه

|  |  |
| --- | --- |
| $0.80 | اجمالى تكلفة التصنيع الاضافية غير المباشرة لكل صندوق من الأقلام |
| 0.50 | ناقص مصروفات التصنيع الاضافية الثابتة $50,000 ÷ 100,000 صندوق |
| $0.30 | تكلفةالتصنيع الاضافية المتغيرة لكل صندوق |
|  |  |

اجمالى التكلفة المتغيرة لإنتاج صندوق واحد من الأقلام زيبو هو:

|  |  |
| --- | --- |
| المواد المباشرة | $1.50 |
| العمالة المباشرة | 1.00 |
| مصروفات التصنيع الاضافية المتغيرة | 0.30 |
| اجمالى التكلفة المتغيرة للصندوق | $2.80 |
|  |  |

في حالة شراء خراطيش للأقلام زيبو من المورد الخارجي، فان التكلفة المتغيرة للصندوق من الأقلام زيبو سيكون:

|  |  |
| --- | --- |
| $1.20 | المواد المباشرة ($1.50 × 80%) |
| 0.90 | العمالة المباشرة ($1.00 × 90%) |
| 0.27 | مصروفات التصنيع الاضافية المتغيرة ($0.30 × 90%) |
| 0.48 | شراء الخراطيش |
| $2.85 | اجمالى التكلفة المتغيرة للصندوق |
|  |  |

*ينبغي للشركة رفض عرض المورد الخارجى لإنتاج خراطيش. تكلفة التصنيع داخليا هى 0،05 $ أقل للصندوق من الأقلام من شرائها من المورد الخارجى.*

أسلوب مختلف للحل هو:

|  |  |
| --- | --- |
|  | التكلفة التى يمكن تجنبها عن طريق شراء الخراطيش: |
| $0.30 | المواد المباشرة ($1.50 × 20%) |
| 0.10 | العمالة المباشرة ($1.00 × 10%) |
| 0.03 | مصروفات التصنيع الاضافية المتغيرة ($0.30 × 10%) |
| $0.43 | اجمالى التكلفة التى يمكن تجنبها |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| $0.48 | تكلفة شراء الخراطيش |
|  |  |
| $0.05 | الوفورات في التكاليف عن طريق تصنيع الخراطيش داخليا |
|  |  |

لاحظ أن التكلفة التي يمكن تجنبها 0.43 دولار المذكورة أعلاه تمثل تكلفة تصنيع صندوق واحد من الخراطيش داخليا.**المشكلة 7-22 (تابع)**

2. ان الشركة لا تريد أن تدفع أكثر من 0،43 $ للصندوق لأنها يمكن ان تقوم بتصنيع الخراطيش بهذا المبلغ داخليا.

3. وتمتلك الشركة ثلاثة بدائل للحصول على الخراطيش اللازمة. فإنها يمكن ان:

|  |  |
| --- | --- |
| تقوم بتصنيع جميع الخراطيش داخليا. | #1 |
| شراء جميع الخراطيش من الخارج | #2 |
| إنتاج 100،000 صندوق داخليا وشراء 50،000 صندوق خارجيا. | #3 |

التكاليف تحت البدائل الثلاثة هي:

|  |  |
| --- | --- |
|  | البديل #1—تقوم بتصنيع جميع الخراطيش داخليا: |
| $64,500 | التكلفة المتغيرة 150,000 صندوق × $0.43 للصندوق) |
| 30,000 | التكاليف الثابتة لإضافة قدرات |
| $94,500 | اجمالى التكلفة |
|  |  |
|  | البديل #2—شراء جميع الخراطيش من الخارج: |
| $72,000 | التكلفة المتغيرة150,000 صندوق × $0.48 للصندوق) |
|  |  |
|  | البديل #3—إنتاج 100،000 صندوق داخليا وشراء 50،000 صندوق خارجيا.: |
|  | التكلفة المتغيرة: |
| $43,000 | 100,000 صندوق × $0.43 للصندوق |
| 24,000 | 50,000 صندوق × $0.48 للصندوق |
| $67,000 | اجمالى التكلفة |
|  |  |

**المشكلة 7-22 (تابع)**

أو من حيث اجمالى التكلفة للصندوق من الأقلام، فإن الإجابة ستكون:

|  |  |
| --- | --- |
|  | البديل #1—تقوم بتصنيع جميع الخراطيش داخليا: |
| $420,000 | التكلفة المتغيرة 150,000 صندوق × $2.80 للصندوق) |
| 30,000 | التكاليف الثابتة لإضافة قدرات |
| $450,000 | اجمالى التكلفة |
|  |  |
|  | البديل #2—شراء جميع الخراطيش من الخارج: |
| $427,500 | التكلفة المتغيرة 150,000 صندوق × $2.85 للصندوق) |
|  |  |
|  | البديل #3—إنتاج 100،000 صندوق داخليا وشراء 50،000 صندوق خارجيا: |
|  | التكلفة المتغيرة: |
| $280,000 | 100,000 صندوق × $2.80 للصندوق |
| 142,500 | 50,000 صندوق × $2.85 للصندوق |
| $422,500 | اجمالى التكلفة |
|  |  |

وبالتالي، ينبغي للشركة قبول عرض المورد الخارجى، ولكن فقط ل50،000 صندوق للخراطيش.

4. بالإضافة إلى اعتبارات التكلفة، يجب على برونسون أن تأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية:

أ) إن قدرة المورد لتلبية مواعيد التسليم المطلوبة.

ب) نوعية الخراطيش التى سيتم شراؤها من المورد.

ج) الاستخدام البديل للقدرة المستخدمة في تصنيع الخراطيش.

د) قدرة المورد على توريد الخراطيش إذا زاد الحجم في السنوات المقبلة.

ه) إمشكلة المصادر البديلة للتوريد إذا كان المورد غير موثوق به.