



دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی  
دانشکده مهندسی صنایع

## قیمت‌گذاری انتقالی محصولات در شرکت‌های

### هلدینگ

سید احمد حسینی

استاد راهنما:

دکتر رسول شفائی

پایان‌نامه برای دریافت مدرک کارشناسی ارشد

در رشته مهندسی مالی

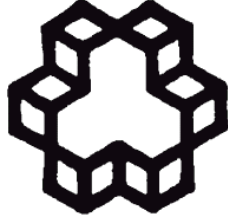
آبان ۱۳۹۰

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تقدیم به

همسر مهربانم

که بدون حمایت‌های او این کار میسر نمیشد.



دانشگاه صنعتی خواجه نصیر الدین طوسی  
دانشکده مهندسی صنایع

## قیمت گذاری انتقالی محصولات در شرکت های هلدینگ

سید احمد حسینی

تأیید هیئت داوران:

دکتر رسول شفائی

استاد راهنمای پروژه

دکتر مصطفی ستاک

داور داخلی

دکتر مصطفی عابدزاده

داور خارجی

پذیرش دانشکده:

دکتر مصطفی ستاک

معاون آموزشی و تحصیلات تکمیلی دانشکده

تذکر: در صورتیکه دانشجو استاد مشاور داشته باشد محل امضای وی پس از محل امضای استاد راهنما و قبل از محل امضای داور داخلی می باشد.

## اظهارنامه دانشجو

عنوان پایان نامه: قیمت گذاری انتقالی محصولات در شرکت های هلدینگ

نام دانشجو: سید احمد حسینی

شماره دانشجویی: ۸۸۰۷۵۶۴

استاد راهنمای پروژه: دکتر رسول شفائی

اینجناب سید احمد حسینی دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مهندسی مالی دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی گواهی می نمایم که تحقیقات ارائه شده در پایان نامه با عنوان قیمت گذاری انتقالی محصولات در شرکت های هلدینگ با راهنمایی استاد محترم جناب آقای دکتر رسول شفائی توسط شخص اینجناب انجام شده و صحت و اصالت مطالب نگارش شده در این پایان نامه مورد تأیید می باشد، و در مورد استفاده از کار دیگر محققان به مرجع مورد استفاده اشاره شده است. بعلاوه گواهی می نمایم که مطالب مندرج در پایان نامه تا کنون برای دریافت هیچ نوع مدرک یا امتیازی توسط اینجناب یا فرد دیگری در هیچ جا ارائه نشده است و در تدوین متن پایان نامه چارچوب (فرمت) مصوب دانشگاه را بطور کامل رعایت کرده ام.

امضاء دانشجو:

تاریخ:

## حق چاپ و تکثیر و مالکیت نتایج

۱. حق چاپ و تکثیر این پایان نامه متعلق به نویسنده آن می باشد. هرگونه کپی برداری بصورت کل پایان نامه یا بخشی از آن تنها با موافقت نویسنده یا کتابخانه دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی مجاز می باشد.  
ضمناً متن این صفحه نیز باید در نسخه تکثیر شده وجود داشته باشد.
۲. کلیه حقوق معنوی این اثر متعلق به دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی می باشد و بدون اجازه کتبی دانشگاه به شخص ثالث قابل واگذاری نیست.  
همچنین استفاده از اطلاعات و نتایج موجود در پایان نامه بدون ذکر مراجع مجاز نمی باشد.

## مشکروقدردانی

نخازنده بر خود می‌داند که از زحمات بی‌دریغ، تلاش‌های بی‌وقفه و راهنمایی‌های ارزشمند استاد گرامی، جناب

آقای دکتر رسول شغابی در راستای انجام این تحقیق مشکروقدردانی نماید.

## چکیده

سازمان‌هایی که هم‌زمان در حوزه‌های مختلف یک یا چند صنعت فعالیت می‌کنند نیاز دارند که فعالیت‌های مختلف خود را در قالب واحدهای مجزا و مستقل انجام دهند. در چنین سازمان‌هایی اطلاع دقیق از میزان سوددهی یا زیان‌دهی هر واحد اهمیت بسیاری دارد. لذا باید واحدها را مجموعه‌هایی مستقل در نظر گرفت و عملکرد هر یک را مورد بررسی قرار داد. بنابراین یکی از مهمترین تصمیماتی که در چنین سازمان‌هایی اتخاذ می‌گردد تعیین قیمتی است که تحت آن کالاها و خدمات بین واحدها جابجا می‌شوند.

تحقیق پیش رو به ارائه مدلی جهت تعیین قیمت‌هایی پرداخته است که تحت آن کالاها و خدمات در واحدهای زیرمجموعه یک سازمان جابجا می‌شوند. برای این منظور یک مدل ریاضی برای حل مسئله پیشنهاد شده و مسئله برای یکی از شرکت‌های داخلی فعال در صنعت غذایی به عنوان مطالعه موردی، مورد استفاده قرار گرفته است. عملکرد مدل ریاضی پیشنهادی در شرایط عملی با روش مرسوم شرکت، مقایسه گردیده است. نتایج حاکی از بهبود سود سازمان با استفاده از مدل ارائه شده نسبت به روش فعلی است.

**کلمات کلیدی:** قیمت‌گذاری انتقالی، سازمان‌های هلدینگ.



## فهرست مطالب

۱.....	فصل اول: کلیات موضوع
۲.....	۱-۱ مقدمه
۴.....	۲-۱ بیان مسأله
۵.....	۳-۱ هدف تحقیق
۶.....	۴-۱ علت انتخاب و اهمیت تحقیق
۷.....	۵-۱ جنبه جدید بودن و نوآوری در تحقیق
۷.....	۶-۱ کاربران موضوع تحقیق
۷.....	۷-۱ سؤالات تحقیق
۸.....	۸-۱ مفروضات تحقیق
۹.....	۹-۱ تعاریف و مفاهیم بعضی از واژه‌ها
۱۱.....	۱۰-۱ ساختار پژوهش
۱۳.....	فصل دوم: مرور ادبیات
۱۴.....	۱-۲ مقدمه
۱۶.....	۲-۲ تعیین قیمت‌های انتقالی
۱۹.....	۳-۲ روش‌های قیمت‌گذاری انتقالی
۱۹.....	۱-۳-۲ قیمت‌گذاری انتقالی بر مبنای قیمت بازار
۲۰.....	۲-۳-۲ قیمت‌گذاری انتقالی بر مبنای بهای تمام شده
۲۲.....	۳-۳-۲ قیمت‌گذاری انتقالی توافقی
۲۳.....	۴-۳-۲ قیمت‌گذاری دوگانه انتقالات داخلی
۲۴.....	۴-۲ پژوهش‌های انجام شده
۳۸.....	۵-۲ مقایسه پژوهش‌های پیشین و نتیجه‌گیری

۴۱.....	فصل سوم: ارائه مدل پیشنهادی
۴۲.....	۱-۳ مقدمه
۴۴.....	۲-۳ مدل پیشنهادی
۴۸.....	۳-۳ تفاوت‌های مدل با مدل‌های پیشین
۴۹.....	فصل چهارم: مدل‌سازی نمونه داخلی، حل و بررسی نتایج
۵۰.....	۱-۴ مقدمه
۵۱.....	۲-۴ معرفی شرکت مورد مطالعه
۵۴.....	۳-۴ بررسی ویژگی‌های نمونه و تطبیق آن با مدل
۵۶.....	۴-۴ پارامترهای مسئله نمونه
۵۹.....	۵-۴ نتایج
۶۱.....	۶-۴ محاسبه سود سازمان با روش جاری
۶۴.....	۷-۴ مقایسه نتایج
۶۵.....	فصل پنجم: نتیجه‌گیری
۶۶.....	۱-۵ خلاصه پژوهش و نتیجه‌گیری
۶۸.....	۲-۵ پیشنهاد تحقیقات آتی
۶۹.....	فهرست منابع و مراجع
۷۲.....	پیوست

## فهرست جداول

جدول ۱-۲ مهمترین پژوهش‌های انجام شده در دیدگاه عددی و مدل‌سازی ..... ۳۱

جدول ۲-۲ مهمترین پژوهش‌های انجام شده در دیدگاه مدیریتی ..... ۳۳

جدول ۱-۴ پارامترهای مسئله نمونه ..... ۵۳

جدول ۲-۴ نتایج حاصل از حل مسئله نمونه با مدل پیشنهادی ..... ۵۶

جدول ۳-۴ نتایج حاصل از حل مسئله نمونه با روش فعلی ..... ۵۹

## فهرست شکل‌ها

شکل ۱-۲ تقسیم‌بندی مقالات و پژوهش‌های انجام شده ..... ۲۷

شکل ۱-۳ ساختار مسأله ..... ۴۳

شکل ۱-۴ انواع کانال‌های توزیع در کشور ..... ۵۰

## فصل اول

### کلیات موضوع

## ۱-۱ مقدمه

مبانی اصلی قیمت‌گذاری انتقالات داخلی از مسایل مهمی است که گروه مدیریت در واحدهای انتفاعی بزرگ که از قسمتهای گوناگون تشکیل شده‌اند، با آن مواجه می‌شود. هنگامی که واحدهای انتفاعی اقدام به انتقال کالاها و خدمات بین قسمتهای مختلف خود می‌کنند باید ارزش این گونه انتقالات را به گونه‌ای تعیین نمایند که علاوه بر سودآوری برای هر بخش، سود کل سازمان بیشینه گردد. قیمت‌های انتقال یافته برای مراکز سود بسیار مناسب هستند؛ چرا که اگر یک مرکز سود برای مرکز سود دیگری کاری انجام دهد اندازه قیمت انتقال یافته بر روی هزینه‌های یک مرکز سود و درآمدهای مرکز سود دیگر بسیار تأثیرگذار است. (قائمی، ۱۳۷۳)

مفهوم قیمت‌گذاری انتقالی به این مسئله می‌پردازد که چنانچه در درون یک سازمان واحدی به واحد دیگر کالا و خدمات مورد نیازش را ارائه کند، با چه قیمتی باید این کالا و خدمات را به او بفروشد؟ آیا کالا و خدمات را به قیمت تمام شده محاسبه کند یا بر مبنای قیمت فروش به مشتریان بیرونی یا بر مبنای درصد مشخصی از قیمت تمام شده کالا؟ اگر این فرایند بین واحدهای مختلف به صورت سلسله‌وار

انجام شود آیا قیمت کالا و خدمات در مراحل مختلف انتقال ثابت است؟ یا در هر مرحله درصد مشخصی به قیمت آن اضافه می‌شود؟ (عالی‌ور، ۱۳۷۸)

در پژوهش پیش رو یکی از شرکت‌های داخلی که در حوزه تولید، توزیع و فروش مواد غذایی فعالیت می‌کند به عنوان مبنای پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد. پس از مطالعه وضعیت فعلی قیمت‌گذاری در شرکت مذکور، مشکلات روش فعلی بیان می‌شود. سپس مهمترین روش‌ها و مدل‌های ارائه شده طی چند سال اخیر مورد بررسی قرار می‌گیرند و پس از مقایسه روش‌های مذکور با مدل مسئله ما، روشی جدید برای تعیین قیمت‌های انتقالی در شرکت مذکور و به طور کلی شرکت‌هایی که دارای خصوصیات مشابه آن هستند ارائه می‌گردد.

## ۱-۲ بیان مسأله

سازمان‌های زیادی وجود دارند که به صورت مجموعه چند شرکت فعالیت می‌کنند، این شرکت‌های تابعه معمولاً به صورت اجزای یک زنجیره تأمین فعالیت می‌کنند. سازمان‌های مذکور جهت تعیین سود و زیان و ارزیابی عملکرد هر بخش همچنین واگذاری اختیارات تصمیم‌گیری و مسئولیت به مدیران هر بخش، اقدام به تبدیل هر بخش به صورت یک شرکت مستقل می‌کنند. بنابراین هر بخش کالا یا خدمات را از بخش دیگری در سازمان می‌خرد و به یک بخش دیگر می‌فروشد. جهت شفاف‌سازی مبادلات خدمات و کالاها و نیز مسائل مالی مربوط به آنها نیاز است قیمت کالاها و خدمات مبادله شده بین هر دو بخش تعیین شود. این امر نیازمند قیمت‌گذاری انتقالی کالاها و خدمات است. بنابراین قیمت‌گذاری انتقالی در حقیقت ابزاری جهت تعیین میزان سودآوری واحدها و شرکت‌های تابعه یک سازمان هلدینگ است. از طرف دیگر لازم است قیمت‌گذاری انتقالی در راستای سودآوری کل سازمان باشد. بنابراین در تعیین قیمت‌های انتقالی صرفاً نباید به سودآوری یک بخش توجه کرد. لذا مسئله مهمی که باید به آن توجه داشت تعیین قیمت‌های انتقالی به گونه‌ای است که سود کل سازمان بیشینه گردد.

یک گروه از مهمترین سازمان‌هایی که مسئله قیمت‌گذاری انتقالی برای آنها حیاتی است، سازمان‌های تولید محوری هستند که در حال ورود به بخش فروش و توزیع هستند.

این سازمان‌ها در ابتدای ورود به حوزه فروش با ظرفیتی پایین‌تر از تولید خود فعالیت می‌کنند که این امر به دلیل محدودیت‌های سرمایه و کاهش ریسک سرمایه‌گذاری انجام می‌شود. بنابراین تعیین قیمت‌های انتقالی برای چنین سازمان‌هایی از اهمیت بسیار بالاتری برخوردار است. چرا که اشتباه در تعیین قیمت‌های انتقالی موجب عدم تعیین دقیق میزان سودآوری سازمان در حوزه جدید و به تبع آن اشتباه در تصمیمات آتی خواهد شد.



در پژوهش پیش رو روش‌های ممکن برای تعیین قیمت‌های انتقالی در یک شرکت هلدینگ تولید، توزیع و پخش بررسی می‌شوند. در حال حاضر شرکت‌های تولیدکننده بسیاری در کشور وجود دارند که فعالیت‌های مربوط به توزیع و فروش محصولات تولیدی خود را نیز به عهده دارند. پژوهش حاضر در ابتدا به بررسی روند فعلی قیمت‌گذاری انتقالی در چنین سازمان‌های می‌پردازد. پس از بررسی روش فعلی، مسئله مدل‌سازی می‌شود و روش مناسب برای بهینه‌سازی سود سازمان ارائه می‌شود. مبنای مسئله یکی از شرکت‌های بزرگ و معتبر داخلی است. سازمان مورد مطالعه ما یکی از بزرگترین شرکت‌های فعال در بخش صنایع غذایی ایران و خاورمیانه است که با مالکیت خصوصی اداره می‌شود. شرکت فعالیت خود را در سال ۱۳۷۰ با تولید فرآورده‌های لبنی و به منظور تأمین بخشی از نیاز لبنی کشور آغاز نموده است. سازمان در سرتاسر ایران و همچنین بسیاری از کشورهای منطقه محصولات تولیدی خود را توزیع می‌نماید.

سازمان مورد مطالعه محصولات خود را هم از طریق شبکه توزیع داخلی خود و هم از طریق شبکه‌های توزیع برون سازمانی توزیع می‌کند. بنابراین تعیین قیمت محصولات هنگام انتقال به بخش توزیع و فروش عاملی است که بر روی سود کلی سازمان تاثیر دارد.

## ۱-۳ هدف تحقیق

هدف از تعیین قیمت‌های انتقالی تشویق مدیران بخش‌های مختلف برای اتخاذ تصمیماتی در راستای اهداف واحد‌های مستقل و یا تبدیل یک مرکز هزینه به مرکز درآمد به اجرا درآید. قیمت انتقالی مناسب باید از مطلوبیت تخصیص منابع و ترویج تاثیر عملیاتی اطمینان دهد. قیمت‌گذاری انتقالی باید در واحد فرعی فروشنده باعث ایجاد انگیزه کاهش هزینه و در واحد فرعی خریدار باعث ایجاد انگیزه خرید

محصولات با کارآیی بالا شود. اگر مدیریت ارشد طرفدار درجه بالایی از عدم تمرکز باشد، قیمت اقلام انتقالی باید به گونه ای تعیین شود که در تصمیم گیری‌ها، آزادی و استقلال عمل بیشتری به واحد فرعی بدهد. یعنی مدیر واحد تجاری که در اندیشه به حداکثر رساندن سود عملیاتی واحد فرعی خود است باید دارای آزادی عمل باشد تا بتواند با سایر واحد های فرعی شرکت معامله کند و یا با گروه های خارج از شرکت وارد معامله شود.

هدف از انجام این تحقیق، تعیین قیمت‌های انتقالی برای شرکت‌های هلدینگ که به صورت یک زنجیره تأمین فعالیت می‌کنند، می‌باشد. این تعیین قیمت باید به گونه‌ای صورت گیرد که با در نظر گرفتن محدودیت‌های سازمان بیشترین سود را نصیب مجموعه کند.

## ۴-۱ علت انتخاب و اهمیت تحقیق

در کشور ما شرکت‌های بسیاری در حوزه کاری خود، بخش‌های مختلف یک زنجیره تأمین را پوشش می‌دهند و در هر بخش رقاباتی نیز دارند. بنابراین تعیین قیمت در انتقال کالا و خدمات بین بخش‌های مختلف سازمان‌ها در سودآوری کل مجموعه تأثیر دارد.

لذا نیاز به ارائه الگویی مناسب جهت تعیین بهینه قیمت‌های انتقالی با هدف بیشینه کردن سود کل چنین سازمان اجتناب ناپذیر است.

## ۱-۵ جنبه جدید بودن و نوآوری در تحقیق

روش‌هایی که تاکنون جهت تعیین قیمت‌های انتقالی ارائه شده است عموماً روش‌های مدیریتی و کیفی هستند و روش‌ها و مدل‌های عددی ارائه شده نیز برخی محدودیت‌ها و فرضیات کاربردی را لحاظ ننموده‌اند. لذا این تحقیق سعی در ارائه مدل ریاضی جهت تعیین بهینه قیمت‌های انتقالی نموده است به گونه‌ای که محدودیت‌ها و فرضیاتی که تاکنون در مدل‌های قبلی به آنها توجه نشده است را لحاظ کند. همچنین با توجه به مدل ارائه شده بتواند یک نمونه واقعی داخلی را مدل‌سازی و حل نماید.

## ۱-۶ کاربران موضوع تحقیق

۱. شرکت‌های هلدینگ فعال در حوزه تولید و توزیع و پخش محصولات غذایی
۲. شرکت‌های هلدینگ فعال در حوزه تولید و توزیع و پخش محصولات آرایشی و بهداشتی
۳. شرکت‌های هلدینگ فعال در حوزه تولید و توزیع و پخش مصالح ساختمانی

## ۱-۷ سؤالات تحقیق

سؤالات تحقیق حاضر به طور خلاصه عبارتند از:

۱. در یک سازمان که دارای چند شرکت تابعه است (هلدینگ) کالاها و خدمات با چه قیمتی بین شرکت‌های تابعه مبادله شود که سود سازمان بیشینه گردد؟

۲. در هر بخش از حوزه فعالیت سازمان، مبادله کالا و خدمات با رقبا چگونه صورت گیرد و چه قیمت‌هایی برای کالاها و خدمات مذکور در نظر گرفته شود؟
۳. سود بخش‌های مختلف سازمان چگونه محاسبه گردد؟
۴. جهت پاسخگویی به محدودیت‌های ظرفیت هر بخش، چه تصمیمی اتخاذ گردد؟

## ۸-۱ مفروضات تحقیق

دو فرض کلی می‌توان برای قیمت اقلام انتقالی در نظر گرفت:

۱. حداکثر قیمت انتقالی نباید از حداقل قیمت بازار بیشتر باشد که در اینصورت واحد خریدار می‌تواند کالا یا خدمات را از خارج تهیه کند که با توجه به ساختار سازمانی تمرکززدایی هیچ‌گونه مانعی برسر واحد فرعی خریدار وجود ندارد.
۲. حداقل قیمت نباید از مجموع هزینه‌های صرف شده برای کالا و خدمات توسط واحد فروشنده به اضافه هزینه فرصت استفاده از امکانات کمتر باشد. که در اینصورت انگیزه کافی برای تولید برای واحد فرعی تولید کننده کالای واسطه‌ای به وجود نمی‌آید. (محمدی و ریاحی فرد، ۱۳۸۸)

به منظور تشریح کاربرد این دو فرض، شرایطی را در نظر بگیرید که یک عرضه کننده خارجی محصولی با همان ویژگی‌ها و کیفیت کمتر از محدودیت دومی عرضه می‌کند. تصمیم کوتاه‌مدت ممکن است مبنی بر این باشد که واحد فروشنده باید تولید محصول را متوقف کند و به واحد خریدار اجازه خرید محصول از عرضه کننده خارجی را بدهد. این تصمیم ممکن است معقول به نظر آید، زیرا در مقایسه با عرضه کننده خارجی، بخش فروشنده از فعالیت‌های تولیدی خود از لحاظ هزینه کارآمد نیست. ولی تصمیم بلندمدت می‌تواند مبنی بر این باشد که واحد فروشنده را مجبور به بهبود کارایی و کاهش هزینه‌های داخلی مربوط