

אוניברסיטת תל-אביב  
הפקולטה לניהול  
בית הספר למוסמכים במינהל עסקים  
החוג לחשבונאות

## חשבונאות ניהולית

מרצים: פרופ' עמיהוד דותן, רו"ח ניר קופמן

מתרגלים: רו"ח יניב זיו, רו"ח נעם עמר

סמסטר ב' תש"ע

מועד א'

מועד הבחינה: יום שישי 16.7.10 שעה 08:30

משך הבחינה: שלוש שעות

מס' עמודים: 8 עמודים

חומר עזר: מחשבון כיס בלבד

נא לענות על שאלות: 1-2 במחברת א'

3-4 במחברת ב'

P-53

**בהצלחה !**

הוראות חשובות לצורך סריקת מחברת הבחינה:

- נא להמנע מכתיבה בעט ירוק או בעפרון

- נא לא לכתוב בתחום השוליים

בתום הבחינה על התלמיד להקפיד ולמסור למשגיחה באופן אישי את  
גיליון ומחברות הבחינה, ולהמתין עד אשר תסמן המשגיחה את המסירה

כל הזכויות שמורות © מבלי לפגוע באמור לעיל, אין להעתיק, לצלם, להקליט, לשדר, לאחסן במאגר  
מידע, בכל דרך שהיא, בין מכונית בין אלקטרונית או בכל דרך אחרת כל חלק שהוא מטופס הבחינה

שאלה 1- תמחיר תהליך ומוצרים פגומים (25 נקודות)

חברת "מוצרימוס" (להלן - החברה) מייצרת מוצרים בתהליך ייצור בשתי מחלקות. בקרת האיכות למוצרים מבוצעת במחלקה א' בלבד. אובדן של עד 10% מכמות המוצרים שנכנסו לבקרת האיכות במהלך התקופה נחשב לאובדן נורמאלי.

תהליך הייצור במחלקה א':  
חומרי הגלם מוספים לתהליך בתחילת התהליך. בסוף התהליך מתבצעת בקרת איכות למוצרים שיוצרו במחלקה. היחידות שהושלמו ונמצאו תקינות בבקרת האיכות מועברות למחלקה השנייה להמשך הייצור. החברה מתמחרת את הפעילות במחלקה א' בשיטת FIFO.

להלן נתונים לגבי הייצור במחלקה א' בשנת 2010:

מלאי פתיחה:  
כמות - 5,000 יחידות (70% המרה)  
עלות חומרי גלם - 31,250 ש"ח.  
עלות המרה - 22,000 ש"ח.

ייצור שוטף:  
הוחל בייצור - 29,000 יחידות.  
אובדן בייצור - 2,750 יחידות. הניחו שכולן היו יחידות שייצורן החל בשנת 2010.  
עלות חומרי גלם - 145,000 ש"ח.  
עלויות המרה - 99,750 ש"ח.

מלאי סגירה -  
כמות - 5,000 יחידות (60% המרה).

תהליך הייצור במחלקה ב':  
מחצית מחומר הגלם הנדרש במחלקה זו מוכנס בתחילת התהליך והמחצית השנייה של חומר הגלם מוכנסת בסופו. החברה מתמחרת את הפעילות במחלקה ב' בשיטת FIFO.  
כל היחידות שהושלמו בשנת 2010 נמכרו באותה שנה.

להלן נתונים לגבי הייצור במחלקה ב' בשנת 2010:  
מלאי פתיחה:  
כמות - 2,750 יחידות (60% המרה)  
עלות מחלקה א' - 45,000 ש"ח.  
עלות חומרי גלם - 20,000 ש"ח.  
עלות המרה - 45,000 ש"ח.

ייצור שוטף:

עלות חומרי גלם - 94,500 ש"ח.

עלויות המרה - 141,625 ש"ח.

מלאי סגירה-

כמות – 8,000 יחידות (80% המרה)

נדרש

לחשב את עלות המכר לשנת 2010 ואת עלות מלאי הסגירה בתהליך ליום 31.12.2010.

שאלה 2- נקודת איזון (20 נקודות)

חברת "שירה בירה" (להלן- החברה) מתמחה בייצור בירה לבנה. לרגל המונדיאל החברה רוצה לצאת במבצע ועל כן היא בוחנת מספר אלטרנטיבות. לצורך כך נאספו הנתונים אשר מתייחסים למונדיאל הקודם:

מחיר מכירה ליחידה (בקבוק בירה) 50 ש"ח

<u>ש"ח</u>	<u>עלויות משתנות ליחידה</u>
4	חומרים ישירים
3.5	עבודה ישירה
2.5	עקיפות משתנות
0.5	עלויות אריזה

בנוסף יש עמלה לקמעונאי בשיעור של 15% ממחיר המכירה. במידה ומחיר המכירה נמוך מ-45 ש"ח תהא העמלה לקמעונאי בשיעור של 10% ממחיר המכירה.

<u>ש"ח</u>	<u>עלויות קבועות</u>
65,000	פחת
90,000	פרסום
15,000	שכירות מבנה
100,000	שכר הנהלה
18,000	אחרות

נדרש :

1. לחשב את הפרטים הבאים:

- א. נקודת האיזון של החברה במונדיאל הקודם ביחידות ובש"ח.
- ב. החברה הרוויחה במהלך המונדיאל הקודם 64,000 ש"ח.  
יש לחשב את הכמות שהחברה מכרה על מנת להגיע לרווח זה.
- ג. שולי הביטחון של החברה בש"ח, כאשר היא מרוויחה 64,000 ש"ח.

2. לאור נתוני אשתקד החברה רוצה לבחון כדאיות של מבצעים מכירות.

לצורך כך שכרה החברה שירותי חברת ייעוץ אשר הציעה לה את שתי ההצעות הבאות:

- 1) החברה תצא במבצע של  $3 + 1$  (קנית שלושה בקבוקי בירה וקבלת בקבוק רביעי בחינם). כמו כן, הקמעונאי ישתתף בפרסום המבצע ללא עלויות נוספות מצד החברה ועל כן עלויות הפרסום שלה יקטנו בסך של 55,500 ש"ח.
- 2) החברה תעניק הנחה של 20% במחיר המכירה ובמקביל תקטין את הוצאות הפרסום בסך של 20,250 ש"ח.

נדרש :

- א. לחשב את נקודת האיזון של החברה ביחידות לפי שתי ההצעות למבצעים למונדיאל 2010.
- ב. לקבוע מהי ההצעה אותה יש לקבל בהנחה שהחברה רוצה גידול במכירות השנה בשיעור של 60% לעומת הכמות שנמכרה בפועל במונדיאל הקודם (הכמות שנמכרה כאשר הרווח היה 64,000 ש"ח).

### שאלה 3- תמחיר הזמנה ותמחיר מבוסס פעילויות (25 נקודות)

במשרד עורכי דין (להלן- המשרד) עובדים 25 ימים בחודש שלושה סוגי עובדים מקצועיים: חמישה מתמחים, העובדים שתיים עשרה שעות ביום בעלות שכר עבודה חודשי של 7,500 ש"ח. עשרה עורכי דין, העובדים עשר שעות ביום בעלות שכר עבודה חודשי של 13,000 ש"ח. שני עורכי דין מנהלים, העובדים שמונה שעות ביום בעלות שכר עבודה חודשי של 26,000.

במשרד עובדות שתי מזכירות בעלות שכר עבודה חודשי של 7,600 ש"ח כל אחת. הפעילות שלהן מושפעת ממספר העובדים במשרד.

במשרד משלמים לעובדים המקצועיים 35 ש"ח לארוחת צהריים רק בימים של הופעה בבית משפט. כלומר, בשאר הימים המשרד לא משתתף בארוחות של העובדים. כל אחד מן העובדים המקצועיים מופיע בבית המשפט בממוצע 12 יום בחודש.

כל העובדים המקצועיים מקבלים כהטבה מהמשרד ביגוד להופעות בבית משפט. פעם בחודש העובדים מחזירים את הביגוד לחברה אשר שולחת אותו במרוכז למכבסה בעלות חודשית כוללת של 4,000 ש"ח. פעילות המכבסה מושפעת ממספר העובדים.

ההוצאות החודשיות בגין שכר הדירה במשרד הינן 20,000 ש"ח. סה"כ המשרד נמצא בשטח של 240 מטר מרובע. חלוקת השטח בין סוגי העובדים הינה כדלהלן: כל המתמחים עובדים בסה"כ בשטח של 40 מטר מרובע. השטח של כל אחד מהם הינו זהה. עורכי הדין עובדים בסה"כ בשטח של 120 מטר מרובע. השטח של כל אחד מהם הינו זהה. שני המנהלים עובדים (כולל 2 עמדות המזכירות) בסה"כ בשטח של 80 מטר רבוע. השטח של כל אחד מהם הינו זהה.

עלות הפעילות של תחזוקת המשרד (ארנונה, ניקיון וחשמל) הינה 15,000 ש"ח לחודש. עלות תחזוקת המשרד מושפעת משטח המשרד.

עורך הדין האחראי על ניהול העלויות במשרד העמיס את העלויות העקיפות על העובדים המקצועיים, להוציא עלות הארוחות, ביחס לשכר העבודה החודשי. עלות הארוחות יוחסה באופן ספציפי למשתמשים. דעתם של עורכי הדין המנהלים לא היתה נוחה מהשיטה הקיימת של ייחוס העלויות העקיפות והם ביקשו לבדוק מה תהיה העלות של עובד מקצועי, לכל סוג בנפרד, לפי שיטת ה- ABC.

נדרש:

1. לחשב את העלות לשעה לכל אחד מהעובדים המקצועיים לפי השיטה הקיימת.
2. לחשב מהו המחיר המינימאלי לשעה שהמשרד צריך לגבות מלקוחותיו בגין כל סוג עובד לפי שיטת ה-ABC, אשר יכסה את כלל עלויות המשרד.

בעת ביצוע החישובים יש לעגל לספרה אחת אחרי הנקודה.

שאלה 4 – שאלות מושגיות (30 נקודות)

1. הגדירו את המושגים הבאים:
  - א. עלויות נמנעות
  - ב. תרומה שולית (תרומה נטו)
  - ג. תחום רלוונטי בהקשר לעלויות
  - ד. עלות מוצר לעומת עלות תקופתית
2. פרטו את היתרונות של שימוש במספר תעריפים לעומת תעריף יחיד בהקצאת עלויות.
3. תארו החלטות ניהוליות אשר עושות שימוש במידע הנגזר מ- ABC (אשר מהווה חלק מ"ABM – ניהול מבוסס פעילויות")
4. תארו את שני המדדים הבולטים בהקשר לניתוח נקודת האיזון של בחינת סיכון תפעולי ופרטו את אופן חישובם.
5. תארו את מטרות התקציב.
6. פרטו את יתרונות תמחיר התרומה לעומת תמחיר ספיגה.

בהצלחה

p-53

אוניברסיטת תל-אביב  
הפקולטה לניהול  
בית הספר למינהל עסקים

לתשומת לב התלמידים

הבחינה היא אנונימית, התלמיד אינו חייב לרשום את שמו על מחברת הבחינה. מחברתו תזוהה על סמך מספר תלמיד ומספר סידורי שייכתב על גבי המחברת. תלמיד שכתב את שמו כאילו ויתר מראש על בדיקה אנונימית של מחברת הבחינה שלו.

## חשבונאות ניהולית

מרצים: פרופ' עמיהוד דותן, רו"ח ניר קופמן

מתרגלים: רו"ח יניב זיו, רו"ח נעם עטר

סמסטר ב', תש"ע

מועד א'

פתרון

p31

p-53

פתרון שאלה 1 – תמחיר תהליך ומוצרים פגומים

מחלקה א' - FIFO

1. דוח כמותי

מלאי פתיחה	5,000
הוחל בייצור	29,000
אובדן נורמאלי*	(2,750)
מלאי סגירה	(5,000)
הושלם והועבר למחלקה ב'	<u>26,250</u>

\* כל האובדן הוא נורמאלי מכיוון ש-  $2,750 < 10\% * (5,000 + 29,000 - 5,000)$

2. חישוב יחידות שוות תפוקה (יחידות אקוויולנטיות):

<u>יחידות</u>		<u>חומרי גלם</u>		<u>המרה</u>	
שעור	יחידות	שעור	יחידות	שעור	יחידות
<u>השלמה</u>	<u>אקוויולנטיות</u>	<u>השלמה</u>	<u>אקוויולנטיות</u>	<u>השלמה</u>	<u>אקוויולנטיות</u>
0%	0	30%	1,500		
100%	21,250	100%	21,250		
100%	2,750	100%	2,750		
100%	5,000	60%	3,000		
	<u>29,000</u>		<u>28,500</u>		

3. ריכוז עלויות

<u>חומרי גלם</u>		<u>המרה</u>	<u>סה"כ</u>
ש"ח	ש"ח	ש"ח	ש"ח
31,250	22,000		53,250
145,000	99,750		244,750
			<u>298,000</u>

4. עלות ליחידה שוות תפוקה

<u>ש"ח</u>		
145,000 / 29,000 =	5	חומרי גלם
99,750 / 28,500 =	<u>3.5</u>	המרה
	<u>8.5</u>	סה"כ

### 5. חישוב עלויות

עלות היחידות שהושלמו:

מלאי פתיחה	53,250
השלמת מלאי פתיחה	$1,500 \times 3.5 = 5,250$
הוחל בייצור והושלם	$21,250 \times 8.5 = 180,625$
אובדן נורמאלי	$2,750 \times 8.5 = 23,375$
סה"כ	<u>262,500</u>

מלאי סגירה	$5,000 \times 5 + 3,000 \times 3.5 = 35,500$
------------	--

### 6. בדיקה:

עלות יחידות שהושלמו	262,500
עלות מלאי סגירה	<u>35,500</u>
סה"כ	$53,250 + 244,750 = 298,000$

### מחלקה ב' - FIFO

#### 1. דוח כמותי

מלאי פתיחה	2,750
הוחל בייצור	26,250
מלאי סגירה	<u>(8,000)</u>
הושלמו ונמכרו	<u>21,000</u>

#### 2. חישוב יחידות שוות תפוקה (יחידות אקוויוולנטיות):

יחידות		מחלקה א'		חומרי גלם		המרה	
שעור	יחידות	שעור	יחידות	שעור	יחידות	שעור	יחידות
השלמה	אקוויוולנטיות	השלמה	אקוויוולנטיות	השלמה	אקוויוולנטיות	השלמה	אקוויוולנטיות
0%	0	50%	1,375	40%	1,100		
100%	18,250	100%	18,250	100%	18,250		
100%	8,000	50%	4,000	80%	6,400		
	<u>26,250</u>		<u>23,625</u>		<u>25,750</u>		

#### 3. ריכוז עלויות

מחלקה א'		חומרי גלם		המרה	סה"כ
ש"ח	ש"ח	ש"ח	ש"ח	ש"ח	ש"ח
45,000	20,000	45,000	110,000		
262,500	94,500	141,625	498,625		
			<u>608,625</u>		

#### 4. עלות ליחידה שוות תפוקה

ש"ח		
262,500 / 26,250 =	10	מחלקה א'
94,500 / 23,625 =	4	חומרי גלם
141,625 / 25,750 =	5.5	המרה
	<u>19.5</u>	סה"כ

#### 5. חישוב עלויות

עלות המכר:

110,000	מלאי פתיחה
1,375 X 4 + 1,100 X 5.5 = 11,550	השלמת מלאי פתיחה
18,250 X 19.5 = <u>355,875</u>	הוחל בייצור והושלם
<u>477,425</u>	סה"כ
8,000 X 10 + 4,000 X 4 + 6,400 X 5.5 = <u>131,200</u>	מלאי סגירה

#### 6. בדיקה:

477,425	עלות המכר
<u>131,200</u>	עלות מלאי סגירה
110,000 + 498,625 = <u>608,625</u>	סה"כ

#### 7. עלות המכר

35,500 + 131,200 = <u>166,700</u>	8. מלאי סגירה בתחילת
-----------------------------------	----------------------

**פתרון שאלה 2 – נקודת איזון**

**נדרש 1**

		<u>מחיר מכירה</u>	
		50	
<u>עלויות משתנות ליחידה</u>		<u>עלויות</u>	
		ש"ח	קבועות
חומרים ישירים	4	65,000	פחת
עבודה ישירה	3.5	90,000	פרסום
עקיפות משתנות	2.5	15,000	שכירות
עמלה קמעונאית	7.5	100,000	שכר הנהלה
עלויות אריזה	0.5	18,000	אחרות
סה"כ	18	288,000	סה"כ

**נדרש 1-א**

נקודת איזון ביחידות	$288,000 / (50 - 18) =$	9,000
נקודת איזון בש"ח	$9,000 \times 50 =$	450,000

**נדרש 1-ב**

חישוב כמות יחידות שנמכרו כדי להרוויח 64,000 ש"ח במונדיאל אשתקד:

$$(288,000 + 64,000) / (50 - 18) = 11,000$$

**נדרש 1-ג**

		ש"ח	חישוב שולי הבטחון בש"ח
הכנסות ממכירות בהנחת רווח 64,000	$11,000 \times 50 =$	550,000	
נקודת איזון בש"ח		450,000	
שולי בטחון בש"ח		100,000	

**נדרש 2**

**הצעה 1**

מחיר מכירה ליחידה	$50 \times 3/4 =$	37.5
-------------------	-------------------	------

		<u>עלויות משתנות (רווח קמעונאי משתנה)</u>	
		ש"ח	קבועות
חומרים ישירים	4	65,000	פחת
עבודה ישירה	3.5	34,500	פרסום
עקיפות משתנות	2.5	15,000	שכירות
עמלה קמעונאית	$37.5 \times 10\% = 3.75$	100,000	שכר הנהלה
עלויות אריזה	0.5	18,000	אחרות
סה"כ	14.25	232,500	סה"כ
נקודת איזון	$232,500 / (37.5 - 14.25) =$	10,000	

**רווח בהנתן הגדלת מכירות של 60% לעומת מונדיאל אשתקד:**

11,000X1.6=	<u>17,600</u>	כמות שהחברה רוצה למכור
17,600X( 37.5-14.25)-232,500=	<u>176,700</u>	רווח בהנתן הכמות

**הצעה 2**

50X80%=	<u>40</u>	מחיר מכירה עם הנחה של 20%
---------	-----------	---------------------------

<u>ש"ח</u>	<u>עלויות קבועות</u>	<u>ש"ח</u>	<u>עלויות משתנות ללא עמלה קמעונאית</u>
65,000	פחת	4	חומרים ישירים
69,750	פרסום	3.5	עבודה ישירה
15,000	שכירות	2.5	עקיפות משתנות
100,000	שכר הנהלה	40X10% = 4	עמלה קמעונאית
18,000	אחרות	<u>0.5</u>	עלויות אריזה
<u>267,750</u>	סה"כ	<u>14.5</u>	סה"כ
		267,750/(40-14.5)=	<u>10,500</u> נקודת איזון

**רווח בהנתן הגדלת מכירות של 60% לעומת ראש השנה אשתקד:**

11,000X1.6=	<u>17,600</u>	כמות שהחברה רוצה למכור
17,600X(40-14.5)-267,750=	<u>181,050</u>	רווח בהנתן הכמות

לפיכך, עדיפה ההצעה השנייה שכן בה הרווח גדול יותר

פתרון שאלה 3 – תמחיר מבוסס פעילות

1. חישוב עלות לשעה לפי תמחיר הזמנה

עלות שכר עבודה לכל סוגי העובדים המקצועיים

מתמחים	$5 \times 7,500 = 37,500$
גורכי דין	$10 \times 13,000 = 130,000$
מנהלים	$2 \times 26,000 = 52,000$
סה"כ	<u>219,500</u>

חישוב עלות לשעה לעובד ביחס לשכר העבודה

<u>מתמחים</u>	<u>עורכי דין</u>	<u>מנהלים</u>
(1) 25	(2) 52	(3) 130
(4) 1.4	(5) 1.7	(6) 2.1
(7) 6.2	(8) 12.8	(9) 32.1
<u>32.6</u>	<u>66.5</u>	<u>164.2</u>

עלויות ישירות  
שכר עבודה לשעה

עלויות עקיפות  
ארוחות  
מזכירות, ביגוד, שכ"ד, תחזוקה

סה"כ

$$\begin{aligned}
 7,500 / (25 \times 12) &= 25 \text{ (1)} \\
 13,000 / (25 \times 10) &= 52 \text{ (2)} \\
 26,000 / (25 \times 8) &= 130 \text{ (3)} \\
 35 \times 12 / (25 \times 12) &= 1.4 \text{ (4)} \\
 35 \times 12 / (25 \times 10) &= 1.7 \text{ (5)} \\
 35 \times 12 / (25 \times 8) &= 2.1 \text{ (6)} \\
 (15,200 + 4,000 + 20,000 + 15,000) \times (37,500 / 219,500) / (5 \times 300) &= 6.2 \text{ (7)} \\
 (15,200 + 4,000 + 20,000 + 15,000) \times (130,000 / 219,500) / (10 \times 250) &= 12.8 \text{ (8)} \\
 (15,200 + 4,000 + 20,000 + 15,000) \times (52,000 / 219,500) / (2 \times 200) &= 32.1 \text{ (9)}
 \end{aligned}$$

## חישוב עלות לשעה לפי תמחיר ABC

מחולל העלות  
מספר העובדים  
מספר הופעות בבית משפט  
מספר העובדים  
השטח המושכר  
השטח המושכר

מחוללי העלות  
הפעילות  
מזכירות  
ארוחות לעובדים  
ביגוד לעובדים  
שכירות משרד  
תחזוקת משרד

חישוב עלות לשעה לעובד לפי שיטת ABC :

<u>מנהלים</u>	<u>עורכי דין</u>	<u>מתמחים</u>	<u>עלויות ישירות</u>
(3) 130	(2) 52	(1) 25	שכר עבודה לשעה
			<u>עלויות עקיפות</u>
			מזכירות
			ארוחות
			ביגוד
			שכירות משרד
			תחזוקת משרד
			<u>סה"כ</u>
(6) 4.5	(5) 3.6	(4) 3	
(9) 2.1	(8) 1.7	(7) 1.4	
(12) 1.2	(11) 0.9	(10) 0.8	
(15) 16.7	(14) 4	(13) 2.2	
(18) 12.5	(17) 3	(16) 1.7	
<u>167</u>	<u>65.2</u>	<u>34.1</u>	

$$\begin{aligned}
 7,500/(25 \times 12) &= 25 \text{ (1)} \\
 13,000/(52 \times 10) &= 52 \text{ (2)} \\
 26,000/(130 \times 8) &= 130 \text{ (3)} \\
 15,200 \times (5/17)/(5 \times 300) &= 3 \text{ (4)} \\
 15,200 \times (10/17)/(10 \times 250) &= 3.6 \text{ (5)} \\
 15,200 \times (2/17)/(2 \times 200) &= 4.5 \text{ (6)} \\
 35 \times 12/(25 \times 12) &= 1.4 \text{ (7)} \\
 35 \times 12/(25 \times 10) &= 1.7 \text{ (8)} \\
 35 \times 12/(25 \times 8) &= 2.1 \text{ (9)} \\
 4,000 \times (5/17)/(5 \times 300) &= 0.8 \text{ (10)} \\
 4,000 \times (10/17)/(10 \times 250) &= 0.9 \text{ (11)} \\
 4,000 \times (2/17)/(2 \times 200) &= 1.2 \text{ (12)} \\
 20,000 \times (40/240)/(5 \times 300) &= 2.2 \text{ (13)} \\
 20,000 \times (120/240)/(10 \times 250) &= 4 \text{ (14)} \\
 20,000 \times (80/240)/(2 \times 200) &= 16.7 \text{ (15)} \\
 15,000 \times (40/240)/(5 \times 300) &= 1.7 \text{ (16)} \\
 15,000 \times (120/240)/(10 \times 250) &= 3 \text{ (17)} \\
 15,000 \times (80/240)/(2 \times 200) &= 12.5 \text{ (18)}
 \end{aligned}$$

1.

- א. עלויות נמנעות ושאינן נמנעות - עלויות נמנעות הן עלויות שניתן להימנע מהן ברמת פעילות אפס. זה כולל את כל העלויות המשתנות וחלק מהעלויות הקבועות. העלויות המשתנות הן נמנעות, וחלוקה זו רלוונטית בעיקר לעלויות הקבועות - מאילו עלויות קבועות נוכל להימנע אם לא נעשה פעילות כלשהי.
- ב. תרומה שולית - ההבדל בין מחיר המכירה לעלות המשתנה
- ג. תחום רלוונטי - תחום הפעילות אשר בתוכו מבנה התנהגות העלויות נשאר ללא שינוי. היכן שפונקציית העלות לא משתנה, ומבנה העלויות נותר כפי שהוא. מחוץ לתחום זה לא נוכל יותר להתבסס על מבנה עלויות זה, וייתכן מבנה עלויות שונה.
- ד. אנו מבחינים בין עלויות המוצר, שנכללות במחיר של המוצר ומגיעות לרו"ה דרך עלות המכר בתק' בה המוצר נמכר, לבין עלויות תקופתיות שלא נכללות במחיר המוצר, ומגיעות באופן ישיר לרו"ה בתק' בה הן נוצרו.

2.

יתרונות של שימוש במספר תעריפים לעומת שימוש בתעריף יחיד:

תעריף יחיד גורם לשימוש לא יעיל במשאבי האירגון. אם נשתמש בתעריף כפול, נוכל לעשות את ההפרדה בין העלויות הקבועות לעלויות המשתנות. שימוש בתעריף יחיד לוקח את פונקציית העלות האמיתית, ומתרגם אותה לעלות שונה בשביל המשתמשים. עבור המשתמשים התעריף היחיד הופך את כל העלויות לעלות משתנה. בתעריף הכפול ניתן להשאיר את העלות הקבועה בנפרד גם למשתמשים. נחייב אותם בנפרד בחיוב הקבוע בלי קשר לכמה שהם משתמשים במחשב, ואז העלות השולית שהמשתמשים ייקחו בחשבון תהיה העלות המשתנה האמיתית. בצורה זו אנו מעבירים למשתמשים בדיוק את פונקציית העלות כפי שהארגון רואה אותה.

3.

**החלטות ניהוליות אשר עושות שימוש במידע הנוצר מ-ABC** (ניהול מבוסס פעילויות ABM):

ניהול זה משתמש במידע שאספנו ועליו התבססנו בשיטת התמחיר מבוסס פעילויות. בניהול עלויות אנו מחפשים דרכים לשפר, לצמצם עלויות. המידע שאספנו שעליו מתבסס התמחיר מבוסס הפעילויות נותן לנו היכרות טובה עם אותם משתנים שגורמים לעלויות להיווצר, ולכן, אם אנו רוצים לצמצם עלויות - אנו יודעים לבחון טוב יותר מי גורם להן, וכיצד ניתן ליעל בכדי לשפר עלויות. כגון:

- החלטות מחיר והחלטות לגבי סל המוצרים.
- החלטות הנוגעות לצמצום עלויות ושיפור תהליכים.
- החלטות בדבר תכנון המוצר.

4.

לשאלה זו התקבלו שני פיתרונות:

- 4.1 מדדי סיכון תפעולי הינם:
- דרגת המנוף התפעולי - היחס שבין התרומה השולית לבין הרווח התפעולי.
- המנוף התפעולי - התרומה השולית ליחידה או יחס התרומה השולית.
- 4.2 מדדי סיכון תפעולי הינם:
- דרגת המנוף התפעולי - היחס שבין התרומה השולית לבין הרווח התפעולי.
- שולי ביטחון - ההפרש שבין תוחלת המכירות הצפויה לבין כמות המכירות הנדרשת בנקודת האיזון.

5.

מטרות התקציב:

1. **תכנון**. התקציב משמש ביטוי כספי לתכנית פעולה. ככזה הוא גם מאפשר לבדוק את ההשלכות של התכנית על צריכת משאבים, על תזרים המזומנים ועל הרווח. כך ניתן גם לבצע תיאום והכוונה בתוך הארגון. ע"י התקציב שכל אחד רואה את מקומו בתוך התוכנית שהארגון יצר לעצמו.
2. **תיאום והכוונה**. התקציב משמש ככלי תקשורת להעברת התכנית והשלכותיה לכל היחידות והעובדים בארגון.
3. **הקצאת משאבים**. התקציב קובע כיצד יחולקו משאבים מוגבלים בארגון למטרות שונות.
4. **הצבת מטרות**. התקציב משמש גם כמטרה אליה יש לשאוף ואשר משמשת כבסיס אליו משווים את הבצוע. לרוב ארגון כספי יבטא את תוכניותיו במונחים כספיים, ולכן התקציב גם מהווה יעד, לאן אנו רוצים להגיע.
5. **הנעה והערכת בצוע**. התקציב משמש ככלי ליצירת הנעה אצל עובדים ומנהלים. הערכת הבצוע והתגמול של עובדים מתבססים על התקציב. הערכת ביצוע בד"כ נעשית ע"י התבוננות על הביצוע והשוואתו למשהו, ולעיתים התקציב זהו נק' ההשוואה.

#### 6. יתרונות תמחיר תרומה

- התמחיר תואם צרכים של קבלת החלטות בכך שהוא מאפשר אבחנה של עלויות על פי התנהגותן.
- תמחיר זה תואם את המודל המשמש לניתוח נקודת האיזון.
- מבחינה ניהולית, תמחיר זה לא נותן תמריץ למנהלים להגדיל מלאי. על מנת להגדיל את הרווח בתמחיר תרומה חייב המנהל להתמקד בהגדלת המכירות.

אוניברסיטת תל-אביב  
הפקולטה לניהול  
בית הספר למוסמכים במינהל עסקים  
החוג לחשבונאות

## מסוי חברות

מרצים: רו"ח אלי ארגמן, די"ר אלי גילבאי, עו"ד (רו"ח) דני פסרמן  
מתרגלים: רו"ח בני יונה, שוהם שאוליאן

## סמסטר ב' תש"ע

מועד ב'

מועד הבחינה: יום רביעי 4.8.10 שעה 09:00  
משך הבחינה: שלוש שעות  
מס' עמודים: 6 עמודים  
חומר עזר: מותר השימוש בפקודת מס הכנסה  
מחשבון כיס

2-12

נא לענות על: שאלות 1, 2, 3, 4 במחברת א'  
שאלות 5, 6, 7 במחברת ב'

יש לאזכר סעיפי חוק, תקנות ופסיקה רלוונטיים  
תשובה ללא נימוק לא תזכה בניקוד

בהצלחה!

### הוראות חשובות לצורך סריקת מחברת הבחינה:

- נא להימנע מכתיבה בעט ירוק או בעפרון.
- נא לא לכתוב בתחום השוליים.

בתום הבחינה על התלמיד להקפיד ולמסור למשגיחה באופן אישי את  
גיליון ומחברות הבחינה, ולהמתין עד אשר תסמן המשגיחה את המסירה

### שאלה מספר 1 (30 נקודות)

חברת קיקו בע"מ (להלן: "החברה") הוקמה ב-1/1/1995 והיא עוסקת בייצור בקבוקי זכוכית ושיווקם ברחבי העולם. במועד הקמתה הקצתה החברה למר קיקו, מייסד החברה היחיד, 10,000 מניות 1 ₪ ע.נ. בתמורה לערכן הנקוב.

בתאריך 31.12.2005 הנפיקה החברה מניות הטבה בשיעור של 100%. ביום 1/1/2010 החליט מר קיקו לפרק את החברה (פירוק מרצון). בתאריך זה הפסיקה החברה את פעילותה העסקית. הליכי הפירוק הסתיימו ביום 31/12/2010.

להלן סעיפי המאזן של החברה ליום 31/12/2009 (בש"ח):

מזומנים	650,000	זכאים	25,000
חייבים	30,000		
מלאי	80,000		
מניות חברת X	200,000	הון מניות	20,000
רכוש קבוע	200,000	עודפים	1,115,000

נתונים נוספים:

חברת X:

חברת X הינה חברה תושבת ישראל אשר הוקמה בתאריך 1.1.06 על ידי החברה בתמורה ל-200,000 ₪. חברת X עוסקת בהשכרת מבנה משרדים שבבעלותה ופעילותה אינה עולה לכדי עסק. שיעור החזקת החברה בחברה X הינו 100%. במסגרת הליך הפירוק, מכרה החברה את מניות חברת X בתאריך 30/5/2010 בתמורה לסך של 1,000,000 ₪. להלן פירוט בנוגע להכנסתה החייבת של חברת X:

שנה	הכנסה חייבת (ללא רווחי הון)
2006	200,000
2007	(100,000)
2008	300,000
2009	(30,000)

1. לחברה X תיק ני"ע סחירים. במהלך השנים 2006-2009 קיבלה חברה X דיבידנדים מתברות תושבות ישראל בסך של 70,000 ₪ וכן לחברה נצמחו רווחי הון משוק ההון בסך של 200,000 ₪.
2. בתאריך 28/2/2010 הכריזה וחילקה חברה X דיבידנד בסך של 100,000 ₪.
3. יתרת עודפי חברת X ליום 31.12.2009 הינה 700,000 ₪.

## תברת קיקו:

1. המכונות לייצור הבקבוקים, הרשומות במאזני החברה כרכוש קבוע, נרכשו בעת הקמת החברה בתמורה לסך של 1,300,000 ש"ח. בתאריך 30/6/2010 מכרה החברה את המכונות בתמורה לסך של 570,000 ₪. אין הפרשים בין הפחת כפי שנרשם בספרי החברה לבין הפחת שנדרש בניכוי מההכנסה החייבת לצרכי מס.
2. מלאי החברה נמכר בתאריך 1.1.10 בתמורה לשוויי ההוגן בסך של 120,000 ₪.
3. לאחר הקמתה רכשה החברה מבנה בשוויץ בעלות של 600,000 ₪. המבנה הושכר לתקופה של חמש שנים, מיד עם רכישתו. דמי השכירות עבור כל תקופת ההשכרה, בסך של 200,000 ₪, נתקבלו מראש (ב- 1.1.95). בתום חמשת השנים הוסכם להאריך את תקופת השכירות בחמש שנים נוספות. נקבע בהסכם כי גם בגין השנים הנוספות ישולמו דמי השכירות, בסך של 400,000 ₪, מראש.
- המבנה נמכר בתאריך 1.1.2005 בתמורה לסך של 500,000 ₪.
- פחת בגין המבנה כפי שנרשם בספרי החברה - 4%. לצרכי מס - 2%. הנח/י עלות קרקע זניחה.
4. יתרת הזכאים כוללת חוב לספק זכויות בסך 10,000 ש"ח. ספק הזכויות הוא תושב הולנד, והחוב כלפיו סולק ב- 1.5.10.
5. לחברה הוצאות תמלוגים כל שנה בסך של 15,000 ₪ לחברת "Bakbuk" שהינה חברה זרה תושבת תיאלנד. הוצאות אלו משולמות מדי שנה במהלך חודש יוני בגין השנה הקודמת.
6. בשל חוראות חוק התיאומים בשל אינפלציה, לחברה ניכוי נוסף מהכנסתה החייבת בסך של 5,000 ₪ כל שנה מיום הקמתה ועד ליום 31.12.2007.
7. בתאריך 28/2/2010 קיבלה החברה דיבידנד מחברה X בסך של 100,000 ₪.
8. עד לתום הפירוק נפרעו חובות החייבים וכן החברה פרעה את התחייבויותיה לזכאים.
9. בשנת 2005 חילקה החברה דיבידנד בסך של 200,000 ₪.

להלן התנועה בסעיפי ההון העצמי של החברה:

תאריך	הון מניות	עודפים
1.1.94	10,000	0
31.12.95	10,000	150,000
31.12.02	10,000	450,000
31.12.09	20,000	925,000

להלן מדד המחירים לצרכן הידוע לחודשים נבחרים :

11/94	11/05	11/09	4/10	5/10
80	120	160	130	150

#### נדרש:

חשב את המס החל על מר קיקו בעקבות פירוק החברה בהנחה ששיעור המס השולי שלו בשנת 2010 עומד על 44%. שיעור מס החברות הינו כפי שנקבע בסעיף 126 לפקודה.

#### שאלה מספר 2 (5 נקודות)

אוריאל מחזיק ב-25% בחברת כלל עולמית לייצור ושיווק טרקטורים. בשנת 2009 תוצאות החברה היו מאוזנות (ללא רווחים או הפסדים), כיוון שניכתה מהכנסותיה לפי סעיף 17(2) הוצאות שכירות על מחסן קטנטן בגובה 2,500,000 ₪, אשר שימש אותה בייצור הכנסתה (המחסן שימש לאכסון לוחיות הרישוי של הטרקטורים). הוצאות השכירות שולמו לאוריאל, אשר הינו בעליו של המחסן.

הינך פקיד השומה של החברה – כיצד תתייחס להוצאות השכירות האמורות? הצג פסיקה וסעיפי חוק התומכים בטענותיך.

#### שאלה מספר 3 (5 נקודות)

יפית רכשה מניות בחברת "חתולי רחוב בע"מ" בסך 19,000 ₪. כיוון שהחברה היתה בקשיים אך יפית ראתה את הפוטנציאל הגלום בה, העניקה יפית לחברה ביום רכישת המניות הלוואה בסך 50,000 ₪ ללא הצמדה או ריבית. ארבע שנים לאחר מכן, יפית מיצתה את השקעת בחברה ע"י מכירת המניות וההלוואה יחדיו בסכום כולל של 69,000 ₪. בתקופה זו עלה המדד ב-20%. מהו הפסד ההון שיוכר ליפית, ומדוע?

#### שאלה מספר 4 (5 נקודות)

פרט מדוע היה צורך לשנות את נוסחו של סעיף 94 לפקודה בתיקון 132 ?

#### שאלה מספר 5 (5 נקודות)

הצג את אירועי המס המתרחשים כאשר מחולק דיבידנד בעין, והסבר את התכלית העומדת מאחורי הנפקות של אירועי המס הללו.

## שאלה מספר 6 (20 נקודות)

1. רוית וורד עובדות יחדיו במשרד רו"ח ומשקיעות בשעות הפנאי בנדל"ן. השתיים החליטו לרכוש עם בני-זוגן בנין משרדים ברמת-גן. הארבעה החליטו להקים לשם כך חברה משותפת, שהזכויות לרווח יתחלקו שווה בשווה בין ארבעתם אך זכויות הניהול יהיו אך ורק בידי בנות הזוג. ענו על השאלות הבאות בקשר לפעילות של שני הזוגות באופן תמציתי ומנומק, תוך התייחסות להוראות החוק הרלוונטיות ולפסיקה (הניחו מדד אפס בכל התקופה).

א. לכל אחת מבנות הזוג הפסד מועבר בסך 300,000 ₪, שמקורו ממכירת בנין משרדים אחר בו השקיעו יחדיו ואותו נאלצו למכור בשיא המשבר הפיננסי כדי לפרוע הלוואה לבנק. הן מעריכות שמכירת ההשקעה החדשה עשויה להניב רווח כולל של למעלה מ-2.0 מיליון ₪. רוית וורד מבקשות את עצתך, האם אפשרי וכדאי שהחברה תתמסה כחברת בית או כחברה שקופה (בהנחה שפרק החברה השקופה בפקודה יהיה בתוקף)? (6 נקודות)

ב. בנתוני סעיף א' לעיל: לו רוית וורד היו אחיות והחברה המשותפת היתה מוקמת בקפריסין, במטרה להשקיע ברכישת בנין משרדים בברלין, האם החברה יכולה היתה להתמסות כחברה משפחתית וכיצד היו ממוסים בעלי מניותיה? (4 נקודות)

ג. בהנחה שהחברה היתה מתמסה כחברה שקופה ובשנת 2010 נבע לחברה הפסד שמקורו בפחת ובהוצאות מימון בסך של מיליון ₪, כיצד ימוסו בעלי המניות אם בשנת 2011 תרוויח החברה סך של שני מיליון ₪ ואילו לנוית ייוצר הפסד ממשלח יד בסך של 200,000 ₪? (4 נקודות)

ד. בהנחה שהחברה היתה מתמסה כחברה שקופה: כיצד ימוסו ההכנסות הבאות שיופקו בשנת 2010: 500,000 ₪ הכנסה מדיבידנד מחברה ישראלית בה היא מחזיקה 25%, הכנסה מהשכרת בנין בהולנד ששולם בגינה מס בהולנד בסך של 300,000 יורו, הכנסה מהשכרת נדל"ן בישראל בסך מיליון ₪. (3 נקודות)

ה. רוית וורד סבורות שלאור המוניטין שצברו ויכולותיהן המוכחות, הן מסוגלות לגייס הון רב מהציבור לטובת השקעות בנדל"ן מניב בארץ ובחו"ל. אחד החתמים המליץ להן להנפיק בבורסה בלונדון 49% מהון החברה הקפריסאית, ולהפוך את החברה לקרן להשקעות במקרקעין. מה דעתך? (3 נקודות)

## שאלה 7 ( 20% נק')

חברת קרדן בע"מ (להלן – "קרדן") מחזיקה בכל המניות של חברת "בלדינג החזקות בע"מ" (להלן – "החברה") מאז היווסדה של החברה, כאשר עלות ההשקעה בחברה על ידי קרדן הינה מליון ש"ח.

ביום הקמתה השקיעה החברה את כל כספה (1 מליון ₪) במניות חברת פרינססה (להלן – "פרינססה").

כיום שווי החברה הינו 4 מליון ₪ ושווי פרינססה הינו 3 מליון ₪ וזאת כתוצאה מפיתוחים טכנולוגיים של נכסים בילתי מוחשיים שפיתחו החברות (בעיקר בחברת פרינססה).

בעוד כשלוש שנים אמורים הפיתוחים להבשיל וניתן יהיה למכורם, כאשר בכל שנה עולה שווי חברת קרדן ב – 1 מליון ש"ח.

כל החברות המוזכרות הינן חברות ישראליות, המשלמות מס חברות בישראל על כל הכנסתן.

כל הרכישות והקמת החברות בוצעו לאחר ה – 1/1/2003.

הנח שמאז ה – 1/1/03 אין שינוי במדד.

### **נדרש (כל סעיף 4 נק):**

1. הסבר לקרדן מהי האפשרות, מבחינת פקודת מס הכנסה, לפיה היא תוכל להחזיק את שתי החברות (החברה ופרינססה) **באופן ישיר** - הסבר בתשובתך זו את הביטי מס ההכנסה.
2. בהמשך לתשובתך בסעיף 1, מה יהיה הטיפול לצורכי מס הכנסה, אילו חברת קרדן תמכור את מניות פרינססה, בחלוף שלוש שנים מהיום בו היא מחזיקה את פרינססה באופן ישיר.
3. במה תשתנה תשובתך לסעיף 2, אילו המכירה תבוצע לאחר שנה מהיום בו היא מחזיקה את פרינססה באופן ישיר.
4. במה תשתנה תשובתך לנדרש 1, אילו קרדן הייתה חברה זרה.
5. בהתחשב בנתונים ובנדרש, האם ישנו יתרון מיסויי, אילו חברת קרדן תהפוך במועד כלשהו, לחברה משפחתית ?

# **בהצלחה !**