

## القسم الأول

هذا القسم مكون من 20 سؤال، أجب على جميع الأسئلة باختيار رقم الإجابة الصحيحة مستخدماً كراسة الإجابة لتدوين إجاباتك:

1- شركة زينو المحدودة تقوم بإنتاج وبيع منتجين هما المارف والصارف، موازنة المبيعات لشهر أبريل هي؟

- (أ) 7,000 وحدة من المارف بسعر 30 جنية للوحدة.  
(ب) 3,000 وحدة من الصارف بسعر 40 جنية للوحدة.  
(ج) نسبة هامش المساهمة المعياري كانت 30% من سعر البيع.  
(د) المبيعات الفعلية كانت 8,000 وحدة من المارف و7,000 وحدة من الصارف.  
إنحراف حجم المبيعات هو؟  
(أ) 49,500 جنية -سلي.  
(ب) 49,500 جنية -إيجابي.  
(ج) 39,500 جنية -سلي.  
(د) 39,500 جنية -إيجابي.

2- المعلومات التالية تم إستخلاصها من قائمة الدخل الخاصة بشركة يولو عن السنة المالية المنتهية في 2016/12/31 :

جنيه	
2,500,000	إيرادات المبيعات
<u>(2,000,000)</u>	التكاليف المتغيرة
500,000	هامش الربح
(100,000)	المصروفات الثابتة
(75,000)	فوائد القروض
<u>(65,000)</u>	الضريبة
<u>260,000</u>	صافي الأرباح

معدل الرفع التشغيلي لشركة يولو هو :

- (أ) 1.92  
(ب) 3.20  
(ج) 1.25  
(د) 2.25

3- في بداية العام ، كانت قيمة الأصول غير المتداولة الخاصة بالقسم (أ) 7.5 مليون جنيه حيث لا يتوقع أن تحدث اي إستبعادات أو إضافات خلال العام ، علماً بأن معدل الإهلاك هو 10% علي جميع الأصول غير المتداولة.

رأس المال العامل كان 1.25 مليون جنيه في بداية العام ويتوقع أن يرتفع بنسبة 20% في نهاية العام، بينما كان الربح المخطط (حسب الموازنة) 1.7 مليون جنيه (بعد خصم الإهلاك).

إذا تم إستخدام متوسط رأس المال المستثمر فإن معدل العائد علي الإستثمار في القسم (أ) هو :

(أ) 25%

(ب) 20%

(ج) 18%

(د) 15%

4- يتطلب إنجاز أحد العقود 100 ساعة عمل من العمال المهرة الذين يدفع لهم أجر بمعدل 5 جنيه للساعة ولا يوجد لديهم وقت فراغ وعليه فإن العقد سيتم إنجازه كعمل إضافي بإجري عادل 150% من اجر ساعات العمل العادية.

تكلفة العمالة الملائمة لهذا العقد هي :

(أ) 550 جنيه

(ب) 750 جنيه

(ج) 800 جنيه

(د) 950 جنيه

5- أي أساليب إتخاذ القرار الآتية يبني علي تجنب المخاطر؟

(أ) معيار أقصى الأدنى (التقليل).

(ب) معيار الندم (تحكيم الفرصة البديلة).

(ج) معيار القيمة المتوقعة.

(د) معيار أقصى الأقصى (التعظيم).

6- تخطط إحدي الشركات لتقديم منتج جديد ، حيث كان زمن إنتاج أول وحدتين تجريبيتين هو 18 ساعة و 10 ساعات لكل من الوحدة الأولى والثانية علي التوالي:

معدل التعلّم هو:

أ) 55.5%

ب) 82.0%

ج) 78.5%

د) 18.2%

7- أي محاور الأعمال التالية لا يتم قياسه بواسطة بطاقة الأداء المتوازن؟

أ) محور الأداء المالي.

ب) محور المعلاء.

ج) محور ردة فعل المنافسين .

د) محور التعلم والإبتكار.

8- أي الخصائص التالية تتميز به المنشآت الخدمية دون الصناعية؟

1) التركيز علي الجودة.

2) عدم وجود منتج ملموس.

3) قابلية المنتج/الخدمة للتلف.

4) عدم إنتقال الملكية من البائع إلي المشتري .

أ) (1) و(2)

ب) (1) ، (2) و(3)

ج) (2) ، (3) و(4)

د) (1) و(4)

9- أي العبارات التالية صحيح؟

1) شجرة القرار هي وسيلة يمكن إستخدامها لتحديد أفضل القرار عن طريق أسلوب القيمة المتوقعة.

2) لا بد من رسم شجرة القرارات حتي يتم تحديد المخاطر والعوائد الفعلية لكل قرار.

أ) العبارة رقم (1) فقط صحيحة.

ب) العبارتين صحيحتين.

ج) العبارة رقم (2) فقط صحيحة.

د) لا توجد عبارة صحيحة.

10- الطلب الذي لا يستجيب للتغيير في السعر يسمى:

أ) غير مرن.

ب) فعال.

ج) مستقر.

(د) مرن.

11- أي المراحل التالية ليست جزء من دورة حياة المنتج؟  
(أ) مرحلة التطوير.

(ب) مرحلة التقديم.

(ج) مرحلة الثورة.

(د) مرحلة النضج.

12- عامل تتبع التكلفة الذي يستخدم في أسلوب التكلفة علي أساس النشاط يسمى:  
(أ) محرك النشاط.

(ب) محرك التكلفة.

(ج) محرك القيمة.

(د) محرك القياس.

13- حددت شركة كوكو المحدودة إحدي ماكيناتها كنقطة إختناق (مورد مختنق/عناق زجاجة) تعيق الانتاج والربحية، هذه الماكينة تنتج 100 وحدة في الساعة وتعمل لمدة 6 ساعات في اليوم ، علماً بأن الشركة تبيع منتجها بسعر 50 جنيه للوحدة وتسهلك مواد بتلكفة 10 جنيهات للوحدة فيما تبلغ تكاليف المصنع في اليوم الواحد 15,000 جنيه.

نسبة محاسبة الطاقة الإنتاجية (المخرجات) (TPAR) هي:

(أ) 1.20

(ب) 2.60

(ج) 1.60

(د) 1.88

14- إستراتيجية التسعير التي تقوم علي فرض سعر منخفض للمنتج عنده تقديمه لأول مرة وذلك بغرض جذب مزيد من الطلب تسمى:

(أ) القيمة السوقية.

(ب) إختراق السوق (التغلغل في السوق).

(ج) تعويم السوق.

(د) تمويح السوق.

- 15- إن أحد مساوئ أسلوب الموازنات التقليدية هو أنه:  
 (أ) يبني علي توقعات المستقبل.  
 (ب) يبني علي مشاكل واخفاقات الماضي.  
 (ج) يتجاهل التكلفة الثابتة.  
 (د) أنه صعب وبطئ.
- 16- يتطلب مبدأ القابلية للتحكم أن تتم مساءلة مدراء مراكز المسؤولية فقط علي التكاليف التي:  
 (أ) لا يتحكمون فيها.  
 (ب) يتحكمون فيها.  
 (ج) تمثل تكلفة الإنتاج .  
 (د) تمثل تكلفة الطاقة المهدرة.
- 17- الإنحراف في الأرباح الذي ينتج عن إختلاف موازنة المبيعات الأصلية(الأولية) عن موازنة المبيعات المعدلة يسمى:  
 (أ) إنحرف سعر المبيعات.  
 (ب) إنحراف تقدير المبيعات.  
 (ج) إنحراف تخطيط حجم المبيعات.  
 (د) إنحراف أداء مدير المبيعات.
- 18- أي المصادر التالية لا يمثل مصدر داخلي لجمع بيانات المحاسبة الإدارية :  
 (أ) السجلات التاريخية للمبيعات.  
 (ب) معلومات المحاسبة المالية.  
 (ج) الوكالات أو الجهات الحكومية .  
 (د) بيانات الإنتاج.
- 19- تقوم إحدى الشركات الصناعية حالياً بإعداد موازنة لدورة حياة منتجها الجديد –المنتج زيتا، وفيما يلي المعلومات المتعلقة بالمنتج زيتا:
- | علي مدار حياة المنتج     | للوحدة الواحدة |
|--------------------------|----------------|
| تكلفة التصميم            | 800,000 جنيه   |
| تكلفة التصنيع المباشرة   | 20 جنيه        |
| تكلفة الإهلاك            | 500,000 جنيه   |
| تكلفة إعادة تسوية الموقع | 20,000 جنيه    |
| عدد ساعات الماكينة       | 4              |

300,000 وحدة

الإنتاج والمبيعات

إذا علمت أن إجمالي المصروفات الصناعية غير المباشرة حسب الموازنة هي 72,000,000 جنيه في العام وأن ساعات الماكينات المخططة هي 96,000,000 ساعة في العام ، حيث تقوم الشركة بتحميل المصروفات الصناعية غير المباشرة علي أساس معدل ساعة الماكينات (ساعة المصنع).

موازنة تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج زيتا علي مدار دورة حياته هي:

(أ) 27.4 جنيه

(ب) 24.7 جنيه

(ج) 28.4 جنيه

(د) 28.7 جنيه

20- يخطط نزار لبيع الأيس كريم في ملعب الهلال والمريخ أثناء مباريات الفريقين في دوري أبطال أفريقيا، وفيما يلي تقديراته للطب خلال مباريات مرحلة المجموعات لهذا العام:

المبيعات	الإحتمال	مستوي الطب
2,000 جنيه	0.5	عالي
1,500 جنيه	0.3	متوسط
1,000 جنيه	0.2	منخفض

ماهي القيمة المتوقعة لمبيعات نزار؟

أ- 1,550 جنيه

ب- 1,350 جنيه

ت- 1,650 جنيه

ث- 1,850 جنيه

(40 درجة)

### القسم الثاني

هذا القسم مكون من ثلاثة أسئلة- أجب على جميع الأسئلة

### السؤال الأول:

عاصم عثمان، في مقتبل عمره ، يعمل إستراتيجي أعمال تجارية وبما أنه مهني متعدد المواهب فقد ترك وظيفته وقام بإنشاء نشاط خاص به حيث يقوم بتقديم إستشارات إستراتيجية في مجال الأعمال التجارية ولكنه أيضاً بجانب ذلك النشاط يحقق دخلاً معتبراً من أنشطة أخرى، عاصم يواجه مشكلة في الربحية بسبب محدودية عدد ساعات العمل المتاحة له حيث جاءك من طرف أحد الأصدقاء طالباً النصح.

عاصم شرح لك مشكلته قائلاً:

"أريد فقط أن أعرف ما النشاط الذي يحقق لي أكبر قدر من الأرباح، العام الماضي أحسست بأنني قد أهدرت وقتي في أداء أعمال ليست مربحة ، لا أريد تكرار ذلك مرة أخرى"

هذا العام ، عاصم يخطط للعمل لمدة 45 أسبوع بواقع 50 ساعة عمل في الأسبوع ، وأخبرك بمشاريعه التي ينوي إنجازها وهي كالآتي:

#### 1- الإستشارات:

هذا هو العمود الفقري لعملي، أتوقع عدد هائل من طلبات الاستشارات، حالياً لدي التزامات في عدد من مشاريع الإستشارات حيث أحتاج عدد 25 أسبوعاً لإنجازها، زبائني هم خليط من المشاريع قيد الإنشاء - startups - والشركات الكبرى ، في المتوسط أحصل علي صافي دخل قدره 200 جنيهاً عن كل ساعة استشارة.

#### 2- برنامج التدريب بالتعاون مع إحدى الكليات بالمنطقة:

حالياً أقوم بمراجعة عرض تقدمت به إحدى كليات التدريب لعقد دورة إحترافية تقام 3 مرات في العام وتهدف لمساعدة أرباب العمل من فئة الشباب لتطوير أعمالهم ، الدورة تحتاج لعدد 150 ساعة لكل مرة من المرات الثلاث ، إجمالي الدخل المتوقع من هذا المشروع (كل الدورات الثلاث) هو 87,750 جنيه.

#### 3- المقال الأسبوعي:

لدي إلتزام أسبوعي يتمثل في مقال فني كل أسبوع أكتبه لإحدى أشهر مجلات المال والأعمال في المنطقة ، هذا المقال يستهلك من وقتي ساعتين ونصف كل أسبوع ، المجلة تصدر 50 عدداً في السنة وتدفع لي عن كل مقال تم نشره مبلغ 475 جنيهاً.

#### 4- المشروع الحكومي:

قبل أيام قليلة ، إتصل بي السيد/ رئيس المجلس القومي للتخطيط الإستراتيجي مستفسراً عما إذا كان بإمكانني التعاون مع فريق عمله في بعض الخطط الحكومية ، هو يريدني أن أقوم بواجب الخبير المختص لتلخيص بيانات كل وحدة، وترتيبها ، وصياغة الخطة النهائية الموحدة ومن ثم أصطحبهم في جولات تنويريه لشرح هذه الخطة والترويج لها، أرسل لي جدول أعماله وقمت بحساب العبء المطلوب حيث يتطلب العمل 10 أسابيع ، هذه الخطة مهمة وحساسة بالنسبة للدولة حيث أنها تتعلق برفع الحظر الأمريكي عن البلاد لذلك سيدفع لي المجلس مبلغ 133,250 جنيه نظير هذا العمل.

علق عاصم علي هذه القائمة قائلاً: "يبدو أنني في طريقي إلي عام آخر ملئاً بالتحديات ، علي التركيز علي الربحية وأيضاً التفكير في كيفية حل معضلة محدودية الوقت".

## المطلوب:

عاصم حدد عدد ساعات العمل كعامل عائق يعيق الانتاجية والربحية ، مستعيناً بالبيانات المقدمة بواسطة عاصم أعلاه:

(أ) حساب إجمالي عدد الساعات المطلوبة لانجاز المهام أو المشاريع التي وصفها عاصم (من 1 إلى 4)، وكذلك النقص أو العجز في عدد الساعات الفعلية المتاحة لعاصم.

(3 درجات)

(ب) حساب صافي دخل الساعة الواحدة لكل من المهام المذكورة أعلاه (من 1 إلى 4) ومن ثم قم بترتيب تلك المهام حسب أعلى معدل دخل للساعة.

(8 درجات)

(ج) إعداد خطة عمل مثلى Optimum service plan يمكن لعاصم أن يتبعها إذا أراد تحقيق أعلى دخل ، ومن ثم أحسب الدخل الذي سيحققه عاصم إذا قام بتنفيذ هذه الخطة.

(8 درجات)

(د) أذكر مع التوضيح ، ثلاثة مقترحات يمكن تطبيقها لمساعدة عاصم في حل معضلة محدودية الوقت التي يواجهها.

(6 درجات)

(جملة الدرجات 25

درجة)

## السؤال الثاني:

تم تعيينك مؤخراً في وظيفة مسؤول تطوير الأداء بشركة مندوة للانتاج الغذائي المحدودة التي تعمل في مجال الأطعمة والمشروبات الطبيعية ، حيث أنك تتبع للمدير المالي ، وفي أول إجتماع بينكما قام المدير المالي بشرح تحديات العمل الحالية قائلاً " حالياً لدينا مشروعين ، الأول هو مشروب القضييم، وهو منتج جيد حيث يتواءم مع استراتيجيتنا التسويقية المنادية بالرجوع للطبيعة، علي كل، أنا قلق لأنه لن ينجح في اجتياز إختبار التكلفة المستهدفة حيث أن التكاليف المقدره عالية جداً ، وقد تحدثت في هذا الصدد مع كل من مدير الانتاج ومدير التسويق وأخبراني بأن هناك فرصة لتحسين الأمور، خلاصة الأمر أن هناك محتويات غير مهمة في العملية التصنيعية، هناك بعض الأنشطة الترويجية وأنشطة بناء العلامة التجارية -مثل دعم عملاء التجزئة - تبدو مبالغ فيها ومضخمة ، فأنا علي قناعة بأننا لا يجب أن نبذل جهداً كبيراً في تسويق هذا المنتج لأن قنوات التوزيع الحالية كافية لفعل ذلك، سوف أرسل لك معلومات مفصلة أرجو الإطلاع والإفادة.

المشروع الثاني هو مشروع خدمات ضبط الجودة، نحن لدينا فريق عمل ومعمل لضبط الجودة علي أعلى مستوى من التجهيزات ويستخدم أفضل التقنيات للتحليل والأختبار، حالياً هذا المعمل به طاقة غير



متسقة تبلغ 40% ، وعليه فإننا نخطط لاستغلالها في تنفيذ بعض مشاريع ضبط وتحسين الجودة للشركات الأخرى، أن استخدام اختبار التكلفة المستهدفة كمياريها يبدو غير مناسب، لكن علي أن أوضح ذلك لمجلس الإدارة، هل بإمكانك أن تقوم بإعداد ورقة مبسطة توضح لماذا لاتصلح التكلفة المستهدفة لتقييم مشروع خدمي كهذا؟"

ملخص معلومات مشروب القضييم كما وصلتك من المدير المالي:  
الشركة تعد لتقديم مشروب القضييم كمشروب طبيعي حيث ينتج من محصول محلي ، ويستهدف هذا المنتج فئة المستهلكين الذين لا يتناولون المشروبات الغازية، وفقاً لبحوث السوق فإن مشروب القضييم يمكن بيعه بسعر 7 جنيهات للزجاجة الواحدة وتتطلب سياسة الإستثمار في الشركة أن يحقق أي منتج جديد هامش أرباح يعادل 20% من التكلفة المستهدفة بحد أدنى. فريق المشروع أعد البيانات التالية الخاصة بتقديرات تكلفة الوحدة الواحدة:

جنيه	
4.75	تكلفة التصنيع المباشرة
0.85	تكلفة التوزيع
0.65	مصاريف عمومية
<u>1.50</u>	تكلفة العلامة التجارية
<u>7.75</u>	إجمالي التكلفة المقدرة للوحدة

المطلوب:

(أ) أحسب فجوة التكلفة لمنتج مشروب القضييم (4 درجات)

(ب) إقترح وناقش بإيجاز ثلاث (3) أفكار عملية يمكن تطبيقها بواسطة شركة مندوة لسد فجوة التكلفة أعلاه. (6 درجات)

(ج) أعد الورقة التي طلبها منك المدير المالي لتوضيح لماذا لا يصلح أسلوب التكلفة المستهدفة لتقييم جدوي خدمات معمل الجودة. (10 درجات)

(جملة الدرجات 20)

درجة)

السؤال الثالث:

أحمد جودة ، هو المالك والمشغل لمقهي جودة كافية ، حيث يبيع القهوة الفاخرة ومعجنات الكب كيك ،

حسب تقديرات أحمد، بين كل 3 زبائن يطلبون القهوة هناك زبون واحد يطلب معها الكب كيك، سعر كوب

القهوة هو 25 جنيه وتكلفته المتغيرة 18 جنيه ، بينما يباع الكب كيك بسعر 10 جنيهات للوحدة بتكلفة متغيرة تبلغ 7 جنيهات.

التكاليف الثابتة لشهر يوليو 2017 هي 18,000 جنيه ، فيما يستهدف أحمد أن يحقق مبلغ 4,000 جنيه كصافي أرباح عن ذات الشهر.

### المطلوب:

(أ) أحسب عدد الوحدات وقيمة المبيعات المطلوبة من كل منتج لتحقيق نقطة التعادل لمقهي جودة.

(5 درجات)

(ب) أحسب عدد الوحدات وقيمة المبيعات المطلوبة من كل منتج لتحقيق الربح المستهدف بواسطة

أحمد. (5 درجات)

(ج) ناقش بإيجاز خمسة (5 عيوب) لتحليل التكلفة-الحجم-الربح.

(5 درجات)

(جملة)

(الدرجات 15 درجة)

### صفحة المعادلات

منحني التعلم

$$ص = أ(س)^ب$$

حيث :

ص = متوسط الوقت التراكمي للوحدة عند إنتاج عدد "س" وحدات

أ = الوقت المستغرق لإنتاج أول وحدة

س = متراكم عدد الوحدات المنتجة

ب = مؤشر التعلم ويساوي (لوغاريتم ن \ لوغاريتم 2)

ن = نسبة التعلم

إدارة الأداء- دورة مايو 2017

الأجابات

القسم (أ):

السؤال	رقم الإجابة الصحيحة	السؤال	رقم الإجابة الصحيحة
1	ب	11	ت
2	ت	12	ب
3	ب	13	ت
4	ب	14	ب
5	ث	15	ب.ب
6	أ	16	ب.ب
7	ت	17	ت
8	ت	18	ن
9	أ	19	أ
10	أ	20	ت

القسم (ب):

الإجابة علي السؤال (1)

أ- عدد الساعات المطلوبة:

- 1- نشاط الإستشارات = 25 أسبوع \* 50 ساعة = 1,250 ساعة  
 2- برنامج التدريب = 3 دورات تدريب \* 150 ساعة = 450 ساعة  
 3- المقال الأسبوعي = 50 مقال \* 2.5 ساعة = 125 ساعة  
 4- المشروع الحكومي = 10 أسابيع \* 50 ساعة = 500 ساعة  
 الإجمالي = 2,325 ساعة

إجمالي عدد الساعات المتاحة = 45 أسبوع \* 50 ساعة = 2,250 ساعة

العجز في عدد الساعات = إجمالي عدد الساعات المطلوبة – إجمالي عدد الساعات المتاحة

= 2,325 ساعة - 2,250 ساعة = 75 ساعة

ب- معدل دخل الساعة الواحدة:

- 1- نشاط الإستشارات (معطي) = 200 جنيه للساعة  
 2- برنامج التدريب = 87,750 جنيه \ (150 ساعة \* 3 دورات) = 195 جنيه للساعة  
 3- المقال الأسبوعي = 475 جنيه \ 2.5 ساعة = 190 جنيه للساعة  
 4- المشروع الحكومي = 133,250 جنيه \ (10 أسابيع \* 50 ساعة) = 266.5 جنيه للساعة  
 ترتيب المهام حسب معدل دخل للساعة:

- 1- المشروع الحكومي بمعدل 266.5 جنيه للساعة  
 2- نشاط الاستشارات بمعدل 200 جنيه للساعة  
 3- برنامج التدريب بمعدل 195 جنيه للساعة  
 4- المقال الأسبوعي بمعدل 190 جنيه للساعة

ت- خطة العمل التي تحقق أعلى دخل:

إن الخطة المثلي تقوم علي إعطاء الأولوية في استنفاد عدد الياعات المتاحة للنشاط الذي يدر أعلى معدل دخل للساعة ثم الذي يليه ، ثم الذي يليه.

الجدول التالي يبين الخطة المثلي التي يمكن لعاصم إتباعها لتحقيق أعلى دخل ممكن:

#	النشاط	الساعات المطلوبة	الساعات المخصصة	الساعات المتاحة (الرصيد)
	إجمالي عدد الساعات المتاحة			2,250
1	المشروع الحكومي	500	500	1,750
2	نشاط الإستشارات	1,250	1,250	500
3	برنامج التدريب بمعدل	450	450	50
4	المقال الأسبوعي بمعدل	125	50	0
	الإجمالي	2,325	2,225	

ث- مقترحات لحل معضلة محدودية الوقت:

**1- زيادة عدد ساعات العمل:**

خطة العمل الحالية لعاصم تقوم علي أن يعمل لمدة 45 أسبوع في العام ، مايعني أن لديه عدد 7 أسابيع لايعمل فيها ،فاذا قام بإضافة أسبوعي عمل آخرين ن يمكنه زيادة عدد الساعات المتاحة بمقدار 100 ساعة وهي كافية لتغطية العجز البالغ 75 ساعة.

**2- تعيين موظفين:**

يمكن لعاصم أن يقوم بتعيين فريق عمل من المبتدئين حتي يقوموا بمساعدته وتخفيف العبء عليه ، وفي نفس الوقت تعتبر هذه فرصة لتدريب فريق يعتمد علي في المستقبل.

**3- تصدير بعض الأنشطة لجهات خارجية (مقاولي الباطن):**

يمكن لعاصم أيضاً أ يقوم بتصدير بعض الأنشطة لمقاول أو مقدم خدمة من الخارج علي أن يقوم هو بتحمل المسؤولية أمام عملائه، لكن عليه أن يضع في الإعتبار المخاطر المترتبة علي هذه الفكرة مثل رداءة الخدمة أو تسرب معلومات العملاء ، لكن علي الجانب الآخر تظل الفكرة مربحة.

**4- مراجعة تقديرات الوقت:**

يمكنه أيضاً أن يراجع تقديرات الوقت المخصص لكل مهمة ، حيث يبدو أن بعضاً منها غير دقيق، فمثلاً الوقت المخصص للإعداد للدورتين التدريبيتين الثانية والثالية يجب أن يكون أقل من الوقت المخصص للدورة الأولى، كذلك الوقت المخصص لإستفسارات العملاء والإستشارات المجانية يمكن أن يكون أكثر مما يجب. لو قام بمراجعة هذه التقديرات يمكن أن يقلل عدد الساعات المطلوبة.

**5- التركيز علي النشاط الرئيسي وتنفيذ بقية المشاريع بالشراكة مع جهة أخري:**

هذه الفكرة ولو أنها تعني إقتسام الأرباح مع شريك آخر، لكن تؤمن لعاصم التركيز علي نشاطه الرئيسي (الإستشارات) وفي نفس الوقت يمكنه التحالف مع مكتب إستشارات أو شخص آخر ليكون شريكه في تنفيذ بعض المشاريع التي تتطلب وقتاً وجهداً كبيرين مثل المشروع الحكومي.

## الإجابة علي السؤال (2)

### أ- فجوة التكلفة:

التكلفة المستهدفة = سعر البيع المستهدف – هامش الربح المستهدف  
سعر البيع المستهدف = 7 جنيهاً  
هامش الربح المستهدف = 20% من التكلفة المستهدفة = سعر البيع المستهدف \* (20% \ 120%)  
= 7 جنيهاً \* (20% \ 120%) = 1.166 جنيه  
التكلفة المستهدفة = 7 جنيه – 1.166 جنيه = 5.834 جنيه للعبوة  
فجوة التكلفة = التكلفة المقدرة – التكلفة المستهدفة = 7.75 جنيه - 5.834 جنيه = 1.916 جنيه  
أي بمعدل 24.7% من التكلفة المقدرة.

### ب- سد فجوة التكلفة:

#### 1- إزالة المكونات غير الضرورية:

وفقاً لما ذكره المدير المالي ، هناك مكونات غير ضرورية تمت إضافتها وإحتسابها ضمن التكلفة المقدرة، يمكن لشركة مندوة أن تزيل هذه المكونات حتي تتمكن من تخفيض التكلفة المقدرة.

#### 2- تقليص الأنشطة الترويجية التي لا تضيف قيمة:

ذكر المدير المالي كذلك أن هناك بعض الأنشطة المتعلقة ببناء العلامة التجارية للمنتج والترويج له مبالغ فيها ، مايعني أن التكلفة مضخمة لحدٍ ما ، وعليه فإن عملية المراجعة حتماً ستكشف عن فرصة لتوفير بعض التكاليف المتعلقة بهذه الأنشطة.

#### 3- مراجعة تكاليف التوزيع والمصروفات العمومية والإدارية:

كجزء من مراجعة سلسلة الإمداد ، يمكن لشركة مندوة أن تعيد النظر حول تكلفة التوزيع والمصروفات العمومية والإدارية وذلك لأن عملية قياس أو تقدير التكلفة لكل من هذين البندين يشوبها شئ من عدم الدقة ، وقد أشار المدير المالي إلي أن تكلفة التوزيع -بالتحديد- مضخمة لدرجة ما.

ت- ورقة توضيحية:

إلي: مجلس إدارة شركة مندوة للانتاج الغذائي المحدودة

إعداد: مسؤل تطوير الأداء

مراجعة: المدير المالي

التاريخ : 25 مايو 2017

### الموضوع: تقييم جدوى مشروع خدمات معمل الجودة

#### مقدمة:

تقتضي سياسة الإستثمار في الشركة أن أي منتج جديد لا يتم تقديمه للسوق مالم يحقق نسبة أقلها 20% كعائد علي التكلفة المستهدفة، في هذه الورقة سناقش مدي ملاءمة هذا العيار لقياس جدوى مشروع خدمات معمل الجودة .

#### الخصائص المميزة لخدمات معمل الجودة:

يجب أن نضع في الحسبان أن مشروع معمل الجودة هو مشروع خدمي، يهدف إلي تحقيق الأرباح من تقديم الخدمات للعملاء، بينما شركة مندوة هي شركة صناعية تركز علي المنتجات الملموسة وعليه ربما تكون هذه المرة الأولى التي تقوم فيها الشركة بتقييم مشروع خدمي، لهذا السبب سنقوم بتوضيح بعض الخصائص التي تميز المشروع الخدمي عن المنتج الملموس:

#### 1- أن الخدمة غير ملموسة:

معمل الجودة لا يقدم منتجاً ملموساً للعملاء أو سلعة يمكن لهم مشاهدتها عياناً.

#### 2- اللحظية أو الآنية:

وهذا يعني أن فريق العمل سوف ينتج الخدمة أو يخلق قيمة لعملائنا في نفس اللحظة التي يقدم لهم فيها هذه الخدمة ، وبالتالي لا يوجد فارق زمني بين إنتاج وتقديم الخدمة للعملاء مما يجعل عملية إرضاء العملاء أمراً مختلفاً عن بيع المنتجات الملموسة .

#### 3- القابلية للتلف:

إذا لم نتلق أي طلب من العملاء ، فإن فريق المعمل سيظل عاطلاً عن العمل ، وبالتالي فإن إنتاجيته قد ضاعت لسبب عدم تقديم الخدمة مايعني أن الخدمة (كمنتج) قد تعرضت للصياع أو التلف نتيجة عدم الإستفادة منها.

#### 4- الإختلاف:

إن نوعية وجودة الخدمة المقدمة تختلف من عميل الي آخر وربما من لحظة الي أخرى مايجعل تكلفة هذه الخدمة وقيمتها للعميل أمراً مرتبطاً بتوقيت وظروف تقديم تلك الخدمة.

## 5- لا يوجد إنتقال للملكية:

أن المعمل لا يقدم شيئاً يمكن أن تنتقل ملكيته الي العميل ، وبدلاً من ذلك فإن معيار إخلاء مسؤوليتنا تجاه العميل يظل هو مدي قبول العميل للخدمة المقدمة له.

### لماذا يتعتبر أسلوب التكلفة المستهدف غير مناسب؟

إن أسلوب التكلفة المستهدفة هو أسلوب يقوم علي تالفاصيل ، حيث يعتمد علي تتبع التكلفة لكل بند من مواصفات المنتج التفصيلية ثم يقوم بإعادة النظر في قيمة تلك المواصفات وأهميتها حتي يتمكن من تحديد فرص خفض التكلفة وصولاً للتكلفة المستهدفة، ولكن في حالة المشاريع الخدمية كمشروع معمل الجودة فإن تتبع هذه التكلفة وفقاً لتلك الخصائص التفصيلية لا يمكن أن يتم وذلك للآتي:

- 1- مكونات الخدمة لا يمكن عزلها عن بعض بحيث يمكن تخصيص التكلفة لكل منها، فمثلا عند تقديم خدمات تأكيد أو ضبط الجودة لا يمكن تفصيل مكونات الخدمة وتكلفة كل مكون منها ، وعليه فإن تتبع التكلفة بشكل تفصيلي يظل أمراً صعباً وغير موضوعي.
- 2- إن إختلاف الخدمة من عميل لآخر أو من لحظة لآخري يجعل من عملية إستهداف التكلفة(تحديد التكلفة المستهدفة) أمراً معقداً ، وذلك لأننا نستخدم نفس الموارد(العاملين والمعدات) لتقديم أنواع متخلفة من الخدمات لعملائنا، فمثلاً يمكننا القيام بمهمة قياس جودة لعميل ما وفي وقت لاحق نقوم بمهمة تطوير الجودة لذات العميل أو لآخر ، كل من هذين المهمتين يتطلب توظيفاً مختلفاً لذات الموارد وتنتج عن هذا التوظيف نتائج مختلفة، كيفما تم توظيف هذه الموارد ، فاننا نحتاج لقياس أو تقدير تكلفة تلك الموارد حتي يمكننا إتخاذ قرار بخصوص السعر الذي نقدم به الخدة لعملائنا وبالتالي فإننا لا يمكن أن نستهدف تكلفة محددة مسبقاً لأن القرار هنا يتعلق بالسعر وليس التكلفة.
- 3- تجدر الإشارة الي أن معظم (إن لم يكن كل) التكاليف المتعلقة بهذا المشروع هي تكاليف التزمت الشركة بتكبتها مسبقاً ، فنحن ندفع مرتبات لموظفينا ونتحمل نفقات إهلاك وصيانة لمعداتنا ، وبالتالي فإن مفهوم استهداف التكلفة يكون غير ملائماً في هذه الحالة ، إذ لا يمكن تخفيض التكاليف المتكبدة مسبقاً(التكاليف الغارقة) لتحقيق هدف التكلفة المستهدفة.

### الخلاصة:

بما أن معظم تكاليف مشروع معمل الجودة يتم تكبتها حالياً، وكذلك عملية قياس أو تتبع هذه التكاليف بصورة مفصلة يكتنفها شئ من الصعوبة والتعقيد، فإن استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة يعتبر غير مناسب، وبدلاً من ذلك يمكن لشركة مندوة أن تستخدم أساليب آخري مثل أسلوب التكلفة الملائمة لتحديد جدوي هذا المشروع أو اتخاذ القرار بخصوص تسعير الخدمة التي سيتم تقديمها للعملاء.



### الإجابة علي السؤال (3)

#### أ- نقطة التعادل:

المتوسط المرجح لهامش مساهمة الوحدة الواحدة:

الكب كيك	القهوة	
جنيه	جنيه	
10	25	سعر بيع الوحدة
(7)	(18)	التكاليف المتغيرة
3	7	هامش مساهمة الوحدة

مساهمة 3 أكواب من القهوة (3\*7 جنيه) = 21 جنيه

مساهمة قطعة كب كيك واحدة (1\*3 جنيه) = 3 جنيه

مساهمة 4 وحدات = 24 جنيه

المتوسط المرجح لمساهمة الوحدة = 24 جنيه \ 4 وحدات = 6 جنيه

وحدات نقطة التعادل = التكلفة الثابتة \ المتوسط المرجح لهامش مساهمة الوحدة

$$= 18,000 \text{ جنيه} \div 6 \text{ جنيه} = 3,000 \text{ وحدة}$$

باستخدام المعطيات (طلب كيك مقابل كل 3 طلبات قهوة) فإن الخلطة المعيارية للمبيعات هي 3:1

عدد أكواب القهوة المطلوبة لتحقيق نقطة التعادل = 3,000 وحدة \* 3 \ 4 = 2,250 كوب

عدد قطع الكب كيك المطلوبة لتحقيق نقطة التعادل = 3,000 وحدة \* 1 \ 4 = 750 قطعة

إيرادات نقطة التعادل:

القهوة = 2,250 كوب \* 25 جنيه = 56,250 جنيه

الكب كيك = 750 قطعة \* 10 جنيه = 7,500 جنيه

الإجمالي = 63,750 جنيه

ب- الوحدات المطلوبة لتحقيق صافي ربح قدره 4,000 جنيه

باستخدام المتوسط المرجح لمساهمة الوحدة (المحسوب في (أ) أعلاه)

الوحدات المطلوب تحقيق صافي ربح محدد = التكلفة الثابتة + صافي الربح المستهدف

المتوسط المرجح لمساهمة الوحدة

$$= \frac{18,000 \text{ جنيه} + 4,000 \text{ جنيه}}{3,667 \text{ وحدة}} = 6 \text{ جنيه}$$

باستخدام المعطيات (طلب كيك مقابل كل 3 طلبات قهوة) فإن الخلطة المعيارية للمبيعات هي 3:1 عدد أكواب القهوة المطلوبة لتحقيق نقطة التعادل = 3,667 وحدة \* 4\3 = 2,750 كوب عدد قطع الكب كيك المطلوبة لتحقيق نقطة التعادل = 3,667 وحدة \* 4\1 = 917 قطعة إيرادات نقطة التعادل:

$$\begin{aligned} \text{القهوة} = 2,750 \text{ كوب} * 25 \text{ جنيه} &= 68,750 \text{ جنيه} \\ \text{الكب كيك} = 917 \text{ قطعة} * 10 \text{ جنيه} &= 9,170 \text{ جنيه} \\ \text{الإجمالي} &= 77,920 \text{ جنيه} \end{aligned}$$

#### ت- عيوب تحليل التكلفة-الحجم-الربح

- 1- أنه يفترض أن التكاليف الثابتة تظل في مجملها ثابتة مهما تغير حجم الإنتاج ، لكن الواقع أنها تتأثر بزيادة أو نقصان حجم الإنتاج اذا كانت هذه الزيادة أو هذا النقصان كبيراً.
- 2- يفترض أن تكلفة الوحدة الواحدة من التكاليف المتغيرة تظل ثابتة مهما اختلف حجم الإنتاج ، لكن في حقيقة الأمر إن التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة تتأثر باقتصاديات الحجم فتنقص بشكل ملحوظ في بيئة الإنتاج التي تنسم باقتصاديات الحجم وعكس ذلك تماماً حيث تزيد في غياب إقتصاديات الحجم.
- 3- كذلك التحليل يفترض أن أسعار البيع لا تتغير بتغير حجم النشاط ، لكن الواقع أن سياسة التسعير تتأثر بعوامل مثل حجم الطلب وحدة المنافسة ومرحلة حياة المنتج وغيرها وبالتالي تتغير الأسعار من وقت لآخر.
- 4- مما يؤخذ علي تحليل التكلفة-الحجم الربح أيضاً أنه يتجاهل أثر المخزون ، في حين أن معظم الشركات لديها مخزون مما يؤثر علي كل من التكاليف الثابتة المتغيرة.
- 5- كذلك يؤخذ علي تحليل التكلفة-الحجم الربح أنه يتجاهل أثر حالة عدم التأكد علي تقديرات التكلفة الثابتة والتكلفة المتغيرة للوحدة.

دليل التصحيح :

القسم (أ)

الدرجات  
40 درجة

درجتين لكل سؤال

القسم (أ)

السؤال (1)

أ- عدد الساعات المطلوبة لإنجاز المهام

1 عدد الساعات المتاحة

1 العجز في عدد الساعات

3

ب- حساب معدل دخل الساعة (درجة لكل مهمة)

4 ترتيب المهام حسب معدل دخل الساعة (درجة لكل مهمة)

4

8

ت- تخصيص عدد الساعات بشكل صحيح (درجة لكل مهمة)

4 حساب الدخل المتحقق في حالة تطبيق الخطة (درجة لكل مهمة)

4

8

ث- درجة لذكر المقترح (دون توضيح) بحد أقصى 3 مقترحات

3 درجة للتوضيح بحد أقصى 3 مقترحات

3

6

25

إجمالي الدرجات

## الدرجات

### السؤال (2)

2	أ- حساب التكلفة المستهدفة
<u>2</u>	حساب فجوة التكلفة
<u>4</u>	
3	ب- تحديد الأفكار (دون مناقشة) درجة لكل فكرة بحد أقصى 3 أفكار
<u>3</u>	مناقشة الأفكار-درجة لكل فكرة بحد أقصى 3 أفكار
<u>6</u>	
1	ت- المقدمة
5	الخصائص المميزة للخدمات
3	أسباب عدم ملاءمة أسلوب التكلفة المستهدفة
<u>1</u>	الخلاصة
<u>10</u>	
<u>20</u>	إجمالي الدرجات

### السؤال (3)

1	أ- المتوسط المرجح لمساهمة الوحدة
2	وحدات نقطة التعادل
<u>2</u>	مبيعات نقطة التعادل
<u>5</u>	
2.5	ب- الوحدات المطلوبة لتحقيق الربح المستهدف
<u>2.5</u>	قيمة المبيعات المطلوبة لتحقيق الربح المستهدف
<u>5</u>	
<u>5</u>	ت- درجة لكل عيب من عيوب التحليل بحد أقصى 5 عيوب
<u>15</u>	إجمالي الدرجات

**Section A – ALL 20 questions are compulsory and MUST be attempted**

**Please use the Candidate Answer Booklet to record your answers to each multiple Choice question. Each question is worth 2 marks.**

**1- Zeno Company Ltd. Produces and sells two products Marf and Sarf , the sales budget for the month of April is:**

7,000 units of Marf at SDG 30/unit

3,000 units of Sarf at SDG40/unit

Standard contribution is 30% of selling price.

The Actual sales was 8,000 units of Marf and 7,000 units of Sarf .

**The Sales Quantity Variance is:**

- A. SDG 49,500 Adverse
  - B. SDG 49,500 Favorable
  - C. SDG 39,500 Adverse
  - D. SDG 39,500 Favorable
- 2- The following information is extracted from the income statement of Yolo co. For the Year End 31/12/2016:**

	<b>SDG</b>
Sales Revenue	2,500,000
Variable Cost	<u>(2,000,000)</u>
<b>Contribution</b>	<b>500,000</b>
Fixed Overheads	(100,000)
Interest expenses	(75,000)
Tax expenses	<u>(65,000)</u>
<b>Net Profit</b>	<b><u>260,000</u></b>

**The Operating Gearing for Yolo co. is:**

- A. 1.92
- B. 3.20
- C. 1.25
- D. 2.25

3- At the start of the year, division (A) has non-current assets of SDG7.5million and makes no additions or disposals during the year. Depreciation is charged at 10% per annum on all non- current assets. Working capital is SDG 1.25 million at the start of the year and is expected to increase by 20% by the end of the year. The budgeted profit of the division after depreciation is SDG 1.7 million.

**The expected Return on Investment (ROI) of division (A) for the year based on average capital employed is:**

- A. 25%
- B. 20%
- C. 18%
- D. 15%

4- A contract requires 100 hour of skilled labor, the labor rate is SDG 5/hour and there is no spare time, hence; the contract would have to be done in overtime which paid at 150% of the normal working hour's rate.

**The relevant cost of labor is:**

- A. SDG 550
- B. SDG750
- C. SDG800
- D. SDG 950

5- **Which of the following approaches to decision making is a risk-seeking approach?**

- A. Maximin
- B. Minimax regret
- C. Expected value
- D. Maximax

**6- A company is planning to introduce a new product; the test production time for the first two units was 18 hours and 10 hours respectively.**

**The learning rate is:**

- A. 55.5%**
- B. 82.0%**
- C. 78.5%**
- D. 18.2%**

**7- Which one of the bellow performance perspectives is NOT being measured by the balanced scorecard?**

- A. Financial perspective**
- B. Customers perspective**
- C. Competitors' reaction perspective**
- D. Innovation and learning perspective**

**8- Which of the following characteristics distinguish the service business from the manufacturing business?**

- (1) More emphasis on quality**
- (2) In-tangibility**
- (3) Perishability**
- (4) No transfer of ownership**

- A. (1) and(2)**
- B. (1), (2), and (3)**
- C. (2), (3) and (4)**
- D. (1) and (4)**

**9- Which of the following statements is/are correct?**

- (1) A decision tree is a tool that can be used to identify the best decision using the expected value technique
- (2) A decision tree must be drawn to know the exact risks and rewards of the decision.

- A.** Statement (1) only
- B.** Both
- C.** Statement (2) only
- D.** Neither of the two

**10- The demand that remains unresponsive to the price changes, is called:**

- A.** Inelastic
- B.** Efficient
- C.** Stable
- D.** Elastic

**11- Which of the following is NOT a product lifecycle stage?**

- A.** Development
- B.** Introduction
- C.** Revolution
- D.** Maturity

**12- The cost tracing factor used by the activity based costing technique is:**

- A.** Activity driver
- B.** Cost driver
- C.** Value driver
- D.** Measurement driver



**13-** Coco Company limited(CCL) identified one of its machines as a bottleneck resource, the machine produces 100 unit per hour and works for 6 hours per day, the company product is sold at SDG 50/unit and consumes materials of SDG 10 per unit, the total factory cost is SDG 15,000 per day.

**The throughput accounting ratio is:**

- A. 1.20
- B. 2.60
- C. 1.60
- D. 1.88

**14-** The pricing strategy that involves charging low prices when a new product is first launched on the market to attract more demand is called:

- A. Market capitalization
- B. Market penetration
- C. Market swimming
- D. Market waving

**15-** One of the traditional budgeting approach's disadvantages is:

- A. It builds on future expectations
- B. It builds on previous problems and inefficiencies
- C. It ignores the fixed cost
- D. It is difficult and slow

**16-** The principle of controllability requires that managers of responsibility centers should only be held accountable for the cost :

- A. Over which they have no influence
- B. Over which they have influence
- C. Cost of production
- D. Cost of idle capacity

**17- The profit Variance caused by the difference between the original sales budget and the revised sales budget is called:**

- A. Sales prices variances
- B. Sales estimation variance
- C. sales volume planning variance
- D. sales manager's performance variance

**18- Which of the following is NOT an internal source of management accounting information?**

- A. historical Sales records
- B. Financial Accounting information
- C. Government agencies
- D. Production information

**19- A manufacturing company has developed a budget for the life-cycle of a new product, Zeta. The information in the following table relates exclusively to product Zeta.**

	<b>Lifetime total</b>	<b>per unit</b>
Design costs	SDG800, 000	
Direct manufacturing costs		SDG20
Depreciation costs	SDG500, 000	
Decommissioning costs	SDG20, 000	
Machine hours		4
Production and sales units	300,000	

The company's total fixed production overheads are budgeted to be SDG 72 million each year and total machine hours are budgeted to be 96 million hours. The company absorbs overheads on a machine hour basis.

**What is the budgeted life-cycle cost per unit for product Zeta?**

- A. SDG 27.4
- B. SDG 24.7
- C. SDG 28.4
- D. SDG 28.7

20- Nizar is planning to sell ice cream during the Africa Champions league football matches in Alhilal & Almarrikh stadiums, for the groups stage matches this year he summarized the demand as following:

<b>Demand Level</b>	<b>Probability</b>	<b>Sales</b>
High	0.5	SDG 2,000
Medium	0.3	SDG 1,500
Low	0.2	SDG 1,000

**What is the expected value of Nizar's Sales?**

- A. SDG 1,550
- B. SDG 1,350
- C. SDG 1,650
- D. SDG 1,850

**(40 Marks)**

## **Section B – ALL 3 questions are compulsory and MUST be attempted**

### **Question (21)**

Asim Osman is a young Business Strategist, as a multitalented professional, he quit his day job to start his own business, his core business is the strategic consulting, but he also generates a substantial amount of income from other activities, he got stuck with his profitability due to the limited number of his working hours, and one of his friends sent him to you for advice.

Asim approached you saying “I just want to know what makes me more profit, last year I felt that I spent my time in a less profitable tasks, I don’t want to repeat it”.

For this Year, Asim plans to work 45 weeks at a rate of 50 hours per week, he told you about his business Tasks as follows:

#### **1- The Consulting:**

The consulting is the backbone for my business, I expect a lot of consulting assignments this year, I already committed to several projects require a total of 25 weeks, my client’s base consist of high profile startups and big corporates, and I normally generate an average net income of SDG 200/consultation per hour.

#### **2- Local College Training program:**

I am reviewing a proposal from a local training colleague to conduct a professional course it would be held three times a year to help young entrepreneurs accelerating their businesses, each of these three courses needs 150 hours, the expected net income (for all the three courses) is SDG 87,750

#### **3- The weekly Article:**

I am committed to write a weekly technical article for one of the famous local business magazine, it takes 2.5 hours to finalize an article, the magazine will publish 50 issues this year, they pay me an amount of SDG 475 for each published article.

#### **4- The government project:**

A few days ago, the chairperson of the national strategic planning council(NSC) called me to see if I could be able to work with his team on government plans, he wants me to work as a subject matter expert to consolidate the information of different departments, prioritize and draft the final unified plan and then go in a tour to communicate and promote this

plan, he sent me the work schedule and I quantified it to a Ten(10) weeks workload, this plan is sensitive to the government, it relates to the American sanction's lifting, so the NSC will pay me a net income of SDG 133,250. Asim commented on this list saying "it seems to be another exiting year for me is coming, I need to focus on the profitability and also think how I can overcome the time limitation"

**Required:**

Asim identified the number of working hours as limiting factor for his productivity and profitability, using the above information provided by Asim:

- a) **Calculate the total number of hours required to complete the tasks listed by Asim(from 1 to 4), and the shortage in his time. (3 Marks)**
  
  - b) **Calculate the income per hour for each one of the abovementioned tasks (1 to 4) and rank the tasks according to the highest income per hour. (8 marks)**
  
  - c) **Prepare an optimum service plan that could be applied by Asim to achieve the highest possible net income and calculate the amount of income if he adapted this plan. (8 marks)**
  
  - d) **Identify and explain THREE suggestions to help Asim to overcome his time limitation problem. (6 marks)**
- (Total 25 Marks)**

## **Question (22)**

You have recently been appointed in a performance improvement specialist role in Mondwa Foods production Company Limited (MFPCL), it is a local company specializes in natural foods and drinks, you are reporting to the CFO and during first meeting with him, he told you about the current challenges Saying: “Currently; we have two projects under review, the first one is the Geddaim drink(GD), it’s a good product as it fits very well with our “going Natural” market strategy, however; I am worried that it will not pass the target costing criteria, the estimated cost is relatively high, I spoke to the production and the marketing directors and they both told me that “there is a room for improvement”, in summery there are many unnecessary manufacturing items, some branding activities like retailers support, promotional events and labeling are exaggerated and finally I belief that we should not do more efforts to distribute it because our current distribution channel should be enough, I will send you the detailed information, please go through and give your advice.

The second is the quality control services; we have a good quality control team and our lab is well prepared with an up-to date testing and analysis technologies, currently our lab is working with an underutilized capacity of 40% therefore we plan to utilize this to conduct quality control and quality improvements projects for other companies, however; the target costing seems to be irrelevant criteria here, but I need to explain this to the Board of Directors, can you please prepare me a very brief paper to explain why the target costing is not suitable to assess such services project?,”.

Below is the summery of the information you received from the CFO regarding the Geddaim drink:

### **Summary of GD Information Received from the CFO:**

The company is preparing to launch a new drink, the GD is a natural drink would be produced from a local crop & will target the non-soft drinks customer’s class, according to the market researches, the GD could be sold at a price of SDG 7/bottle, the company investment policy requires that any new products should go to the market if it achieve as minimum as 20% mark up (target cost+20%), the project team produced the following estimations for the unit cost:

	<u>SDG</u>
Direct Manufacturing Cost	4.75
Distribution Cost	0.85
General Overheads	0.65
Branding	<u>1.50</u>
<b>Total estimated Cost/unit</b>	<b><u>7.75</u></b>

**Required:**

- a) Calculate the Target cost and the cost gap for Geddaim Drink. (4 marks)
  - b) Suggest and briefly explain three (3) ideas to be adapted by MFPCL to close the Cost gap. (6 marks)
  - c) Prepare the briefing paper required by the CFO explaining why the target costing technique is not relevant to assess the worthiness of the quality lab service. (10 marks)
- (20 Marks)**

**Question (23)**

Ahmed Joa is the owner and operator of the “Joa Café”, he is selling a luxury Coffee and Cupcake, Ahmed estimates that with each three order of coffee there is one order for cupcake, the coffee price is SDG25/cup and variable cost of SDG18/cup and the cupcake is sold at SDG10/pack with a variable cost of SDG7/pack, for the month of July 2017, Ahmed’s fixed cost is expected to be SDG18, 000, and Ahmed is targeting a net profit of SDG4,000 for the same month.

**Required:**

- a- Calculate the number of units and sales revenue which required from each product to a chive the breakeven point for the Joa café (5 marks)
  - b- Calculate the number of units and sales revenue which required from each product to a chive the net profit targeted by Ahmed. (5 marks)
  - c- Briefly discuss five (5) of the limitations of the cost volume profit analysis. (5 marks)
- (15 Marks)**

## Formulae Sheet

### Learning curve

$$Y = a(x)^b$$

Where

Y=cumulative average time per unit to produce x units

a=the time taken for the first unit of output

x=the cumulative number of units produced

b=the index of learning ( $\log LR / \log 2$ )

LR = the learning rate as a decimal