

القسم (أ)

هذا القسم مكون من 25 سؤال

أجب علي جميع الأسئلة باختيار رقم الإجابة الصحيحة مستخدماً كراسة الإجابة لتدوين إجاباتك

جميع الأسئلة تحمل درجات متساوية (2 درجة لكل سؤال)

(1) مجموعة سوبرماركت جيرة تتكبد التكاليف التالية:

- أ. تكاليف شراء المواد.
 - ب. تكاليف تمويل المخزون.
 - ج. تكاليف إعادة تعبئة الرفوف.
 - د. تكاليف إعادة تغليف المواد (قبل عرضها للبيع).
- تكاليف المنتج عند احتساب الربحية المباشرة للمنتج يجب أن تشمل:

- أ- كل البنود المذكورة أعلاه.
 - ب- كل البنود المذكورة أعلاه ماعدا (ب).
 - ج- كل البنود المذكورة أعلاه ماعدا (د).
 - د- فقط البندين رقم (أ) ورقم (ب).
- (2) أي من العبارات التالية المتعلقة باستخدام معلومات التكلفة على أساس النشاط (ABC) غير صحيحة؟

- أ- ينتج نظام ABC معلومات مستقبلية تتعلق بتكاليف المنتج.
- ب- يعد نظام ABC مفيداً لتخاذ القرارات طويلة الأجل وذلك لأن جميع عوامل الإنتاج تصبح متغيرة على المدى الطويل.
- ج- على عكس النظم التقليدية ، تفترض أنظمة ABC أن المنتجات تستهلك أنشطة تتناسب مع حجم إنتاجها.
- د- يعالج نظام ABC العيب في أنظمة التكاليف التقليدية المتمثل في زيادة تكلفة المنتجات كلما زاد حجم الانتاج وخفض التكلفة كلما انخفض حجم الإنتاج.

(3) في أي من الطرق التالية قد يتم تحسين العائدات المالية على مدار دورة حياة المنتج؟

1. إطالة الوقت المطلوب لتطوير المنتج وتقديمه للسوق.
2. تقليل الوقت المطلوب بتحقيق نقطة التعادل.
3. إطالة عمر المنتج في السوق.

- أ- (1) و (2) فقط
- ب- (1) و (3) فقط
- ج- (2) فقط
- د- (2) و (3) فقط

(4) ما هي طريقة التسعير التي يتم تطبيقها بسهولة عندما يمكن الاحتفاظ بسوقين أو أكثر لنفس المنتج أو الخدمة بصورة منفصلة تمامًا عن بعضهما البعض؟

- أ- التمييز في التسعير (علي أساس فئة العملاء).
 ب- التسعير علي أساس خط الانتاج.
 ج- تقديم المنتج بسعر عالي نوعاً ما ثم خفض السعر مع مرور الوقت.
 د- خصومات الكميات

(5) أي مما يلي يمثل عيباً من عيوب معدل العائد علي الإستثمار عند استخدامه كمقياس للأداء؟

1. يشجع المديرين علي التركيز على المدى الطويل بدلاً من التركيز على المدى القصير.
2. لا يشجع المديرين على الاستثمار في المشاريع التي من شأنها تقليل عائد الاستثمار في الأقسام ولكن تزيد من ربحية الشركة ككل.
3. يشجع السلوك الإداري القائم علي قصر النظر.
4. كلما ذكر يمثل عيوب بمعدل العائد على الاستثمار.

أ- 2,3,4

ب- 1,2,3

ج- 1,2,4

د- 3,4,5

(6) شركة تقوم بتصنيع وبيع منتج واحد بتكلفة متغيرة لكل وحدة تبلغ **36** جنيه. لها نسبة مساهمة قدرها **25** %. الشركة لديها تكاليف أسبوعية ثابتة تبلغ **18,000** جنيه.

ما هي نقطة التعادل الأسبوعية بالوحدات؟

أ- 1,500 وحدة

ب- 1,600 وحدة

ج- 1,800 وحدة

د- 2,000 وحدة

(7) قام أحد المحاسبين الإداريين بحساب نقطة التعادل للشركة التي يعمل بها من البيانات التالية

سعر بيع الوحدة 20 جنيه

التكلفة المتغيرة للوحدة 8 جنيه

موازنة المصروفات غير المباشرة الثابتة للعام المقبل

79,104 جنيه

من المتوقع أن تقوم الشركة بانتاج وبيع عدد 7,500 وحدة ، ماهي نسبة هامش الأمان؟

أ- 12.1%

ب- 13.8%

ج- 47.3%

د- 89.6%

(8) أي من العبارات التالية بخصوص التسعير صحيحة؟

- أ- التسعير التمييزي دائماً فعل غير قانوني ، لذلك يجب فرض سعر واحد يدفعه جميع المستهلكين.
- ب- يحصل المنافسون الأوائل على خصم لكونهم الأول في السوق.
- ج- التسعير الذي يقوم علي أساس عكس سعر المنافسين هو أمر مهم في ظل وجود الانترنت.
- د- التسعير بغرض تحقيق أقصى قدر من المبيعات هو الطريقة التي تضمن الحصول على أكبر قدر من الأرباح دائماً.

(9) أي من الشروط التالية يجب توافرها حتي تنجح سياسة كشط (إختراق) السوق Market Skimming (تقديم المنتج بسعر علي ثم خفضه مع انخفاض الطلب)؟
أ- وجود منتج حالي حيث قرر أصحابه زيادة الأسعار لزيادة حصته السوقية

- ب- يجب أن تكون دورة حياة المنتج طويلة
- ت- يجب أن تكون دورة حياة المنتج قصيرة
- ث- يجب أن تكون تكاليف التطوير التي صرفت علي المنتج متوسطة

(10) تدرس Gloop المعالجة الإضافية لمنتج كريم الوجه بإضافة مركب مضاد للشيخوخة. المبيعات الحالية هي 25,000 وحدة ولكن من المتوقع أن يزداد هذا الحجم بنسبة 25 % إذا تمت إضافة مركب مضاد للشيخوخة. سيكلف المركب المضاد للشيخوخة 02.5 جنيهاً لكل وحدة، وستدفع الشركة رسوم الامتياز على إيرادات المبيعات بنسبة 1.5% لحاصل براءة الاختراع (Startled Limited). تعتقد Gloop أيضاً أن سعر بيع الكريم سيزيد من جنيه 15 إلى 20 جنيه للوحدة. حيث أن تكاليف المواد الأخرى لن تتأثر وستبقي عند 6 جنيه للوحدة

تستخدم Gloop نظامً التكلفة الكلية وتقم بتخصيص تكاليف ثابتة للمنتجات بمعدل 2 جنيه لكل جنيه من إيرادات المبيعات. إلى أي مدى سيكون وضع Gloop أفضل حالاً من الناحية المالية إذا قررت المضي قدماً في هذه الفكرة؟
ماهي الفائدة المالية التي ستجنيها الشركة إذا قررت المضي قدماً في هذه الفكرة؟

- أ- 125,000 جنيه
- ب- 134,500 جنيه
- ج- 137,500 جنيه
- د- 200,000 جنيه

(11) نظام الموازنة الإضافية هونظام:

- أ- يضع في الاعتبار فقط التكاليف الإضافية المرتبطة بخطة معينة.
- ب- يضع في الاعتبار فقط التكاليف الصناعية المتغيرة.

- ج- يضع في الإعتبار فقط التكاليف التي يقوم المدير المسؤول بتبرير الإستمرار في النشاط الذي يستلزم تكبدها.
د- يقوم بتحديد الموازنة بناءً على المبالغ الخاصة بالعام المنصرم مع تعديلها لتعكس التغير في حجم النشاط وأثر التضخم.
الموازنة الشاملة تتكون من:

- أ- موازنة قائمة الدخل وموازنة التدفقات النقدية فقط.
ب- موازنة قائمة الدخل وموازنة المركز المالي فقط.
ج- موازنة قائمة الدخل وموازنة وموازنة النفقات الرأسمالية فقط.
د- موازنة قائمة الدخل وموازنة، موازنة المركز المالي وموازنة النفقات الرأسمالية فقط.

- 13) VPS هي شركة تصنيع كبيرة تقوم بتطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط في أعمالها. تقوم شركة VPS بشحن المكونات من خلال عملياتها اللوجستية الخاصة إلى مركز التصنيع المركزي في غلاسكو من مختلف المواقع. تحاول تحديد محرك التكلفة الصحيح لحقل التكلفة الذي يطلق عليه "تكلفة مناولة مكونات المنتج".
أي البنود التالية يصلح استخدامه كمحرك تكلفة؟

- أ- متوسط عدد مكونات الوحدة المنتجة.
ب- إجمالي عدد المكونات التي يتم شحنها لمركز التصنيع.
ج- متوسط المسافة التي يقطعها المكون عند ترحيله إلى مركز التصنيع.
د- المسافة التي يقطعها المكونات التي يتم ترحيلها إلى مركز التصنيع.

- 14) تقوم الشركة ببيع منتج بسعر 120 جنيه لكل وحدة. عند هذا السعر، يتم بيع 200,000 وحدة لكل فترة. تم تقدير أنه مقابل كل زيادة أو انخفاض في السعر بمبلغ 5 جنيه، سينخفض الطلب على المبيعات أو يزيد بمقدار 10,000 وحدة.
بأي سعر بيع سيتم تعظيم إيرادات المبيعات لكل فترة إلى أقصى مدى

- أ- 80 جنيه
ب- 90 جنيه
ج- 100 جنيه
د- 110 جنيه

- 15) ماهي طريقة تحليل مخاطر عدم التأكد التي تسمى أيضاً تحليل "ماذا لو؟"
أ- طريقة شجرة القرارات.
ب- طريقة تحليل الحساسية.
ج- نموذج المحاكاة.
د- تحليل الضغط.

- (16) شركة تنتج وتبيع منتج واحد. تبلغ المبيعات المدرجة في الموازنة 2.4 مليون جنيه ، والتكاليف الثابتة المدرجة في الموازنة 360,000 جنيه فيما يبلغ هامش الأمان 400,000 جنيه.
ما هي التكاليف المتغيرة المدرجة في الموازنة ؟
- أ- 1.640 مليون جنيه
ب- 1.728 مليون جنيه
ج- 1.968 مليون جنيه
د- 2.040 مليون جنيه
- (17) أتعاب المراجعة القانونية التي يتم دفعها بواسطة شركة صناعية ، عادة يتم تصنيفها علي أنها تكاليف:
- أ- إنتاجية غير مباشرة
ب- بيع وتوزيع
ج- بحث وتطوير
د- إدارية
- (18) مدير مركز الإستثمار يمكنه تحسين معدل العائد علي الإستثمار للمركز عن طريق:
- أ- زيادة متوسط الأصول الإنتاجية.
ب- تقليل المبيعات.
ج- زيادة التكاليف المتغيرة.
د- تقليل التكاليف المتغيرة و (أو) التكاليف الثابتة القابلة للتحكم.
- (19) شركة تباع منتجها بسعر 200 جنيه للوحدة مع هامش ربح علي إجمالي التكلفة يبلغ 25%
ماهي إجمالي تكلفة الوحدة؟
- أ- 140 جنيه
ب- 160 جنيه
ج- 180 جنيه
د- 130 جنيه
- (20) في أي من جوانب قياس الأداء الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن ، من المرجح أن يظهر معدل العائد على رأس المال العامل (ROCE) كمقياس للأداء
- أ- الجانب المالي.
ب- جانب العملاء.
ج- جانب العمليات الداخلية.
د- التعليم والتطوير.
- (21) في أي من جوانب قياس الأداء الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن ، من المرجح أن يظهر "خفض معدل دوران العمالة" كهدف للأداء؟
- أ- الجانب المالي.
ب- جانب العملاء.
ج- جانب العمليات الداخلية.
د- التعليم والتطوير.

(22) يتم تنفيذ المشروع عادة عندما يكون صافي القيمة الحالية للمشروع المعني:

أ- **سالب.**

ب- **موجب.**

ج- **صفر.**

د- **أقل من صافي القيمة الحالية للمشاريع القائمة.**

(23) شركة تستهدف معدل عائد علي الإستثمار قدره **20%** ، حيث يستحق مدراء الأقسام حوافز أداء عندما تتجاوز معدلات العائد علي الإستثمار للأقسام التي يديرونها هذا لرقم.

القسم (أ) يحقق ربح سنوي قدره **600,000** جنيه ويقدر رأسماله الحالي ب **2.4** مليون جنيه.

مدير القسم (أ) حالياً:

أ- **يستحق حافز أداء.**

ب- **عليه زيادة أرباح القسم حتي يتسني له الحصول علي حافز الأداء.**

ج- **عليه خفض رأس مال القسم حتي يتسني له الحصول علي حافز الأداء.**

د- **عليه خفض رأس مال القسم مع زيادة أرباحه حتي يتسني له الحصول علي حافز الأداء.**

(24) متوسط الوقت المستغرق لتقديم الخدمة للزبون يمثل:

أ- **مقياس أداء مالي.**

ب- **مقياس أداء غير مالي.**

ج- **لايمثل مقياس للأداء.**

د- **يمكن أن يكون مقياس مالي وغير مالي في نفس الوقت.**

(25) هامش ربح الوحدة هو الفرق بين:

أ- **سعر البيع وإجمالي تكلفة الوحدة.**

ب- **سعر البيع والتكلفة المباشرة للوحدة.**

ج- **سعر البيع والتكاليف الثابتة.**

د- **سعر البيع هامش مساهمة الوحدة.**

القسم (ب)
أجب علي جميع الأسئلة

السؤال الأول:

تقوم شركة KL بتصنيع ثلاثة أنواع من عصائر الفاكهة ، فافا ، زافا و لافا. يستخدم كل منتج نفس المواد ونفس نوع العمل المباشر ولكن بكميات مختلفة. تستخدم الشركة حالياً أساس (التكلفة زائد هامش الربح) لتحديد سعر بيع منتجاتها باستخدام طريقة التكلفة الكلية حيث يتم تحميل المصروفات العمومية غير المباشرة على أساس ساعات العمل المباشرة.

ومع ذلك ، يشعر المدير العام بالقلق من أن الشركة قد تفقد مبيعاتها بسبب نهجها في تحديد الأسعار. وهو يعتقد أن اتباع طريقة التكلفة الحدية في تقدير التكاليف أو أسلوب النشاط على أساس التكلفة قد يكون أكثر ملاءمة ، لا سيما وأن القوة العاملة لديها حد أدنى للأجور الأسبوعية ولديها كذلك فترة إخطار مدتها ثلاثة أشهر إذا أرادت الشركة إنهاء خدمات العاملين.

التكاليف المباشرة للمنتجات الثلاثة موضحة أدناه:

لافا جنيه	زافا جنيه	فافا جنيه	عدد وحدات الإنتاج (الموازنة السنوية)
20,000	24,000	15,000	
30	45	35	المواد المباشرة العمالة المباشرة بمعدل (10 جنيه للساعة)
50	30	40	

بالإضافة إلى التكاليف المباشرة المذكورة أعلاه ، تتكبد شركة KL تكاليف الإنتاج السنوية غير المباشرة البالغة 1,044,000 جنيه. يوضح تحليل تكاليف الإنتاج غير المباشرة للشركة ما يلي:

محرك التكلفة عدد طلبيات المواد	جنيه	بند التكلفة تكاليف طلبيات المواد
عدد الدفعات	220,000	تكاليف إعداد الماكينات
عدد ساعات الآلة	400,000	تكاليف تشغيل المكينات
عدد ساعات الآلة	324,000	تكاليف الخدمات العامة

وقد توفرت البيانات الإضافية التالية عن كل منتج:

لafa	زafa	فafa	عدد ساعات الآلة للوحدة الواحدة حجم دفعة الانتاج(بالوحدات) عدد طلبيات الشراء لكل دفعة انتاج
5	8	7	
500	400	1,000	
4	3	5	

المطلوب:

أ- بالنظر إلى قلق المدير العام بشأن نهج KL في تحديد أسعار البيع ، ناقش مزايا وعيوب أسلوب تحديد السعر علي أساس التكلفة الحدية مضافاً إليها هامش الربح وكذلك نفس أسلوب التسعير باستخدام أساس التكلفة الكلية.

(6) درجات

ب- أحسب إجمالي تكلفة الوحدة لكل منتج باستخدام الطريقة الحالية لتحميل المصروفات العمومية غير المباشرة.

(4) درجات

ج- أحسب إجمالي تكلفة الوحدة لكل منتج باستخدام أسلوب التكلفة علي أساس النشاط لتحميل المصروفات العمومية غير المباشرة.

(8)

درجات

د- وضح كيف يمكن لأسلوب التكلفة علي أساس النشاط أن يساهم في تقديم معلومات مفيدة للإدارة عند اتخاذ قرارات تتعلق بتحسين ربحية الشركة

(7) درجات

جملة الدرجات (25) درجة

السؤال الثاني:

مؤسسة Q هي شركة صناعية كبيرة ومعروفة عالميًا بمنتجاتها الكهربائية والإلكترونية الاستهلاكية. تقوم Q باستمرار بتطوير منتجات جديدة ذات طلب مرتفع لأنها تمثل أحدث التقنيات و "يجب أن تمتلكها" لأولئك المستهلكين الذين يرغبون في امتلاك أحدث الأدوات الاستهلاكية. قامت شركة Q مؤخرًا بتطوير مسجل DVD رقمي جديد محمولًا وتسعى للحصول على مشورة بخصوص السعر الذي يجب أن تقوم بفرضه مقابل هذا المنتج المتطور تقنيًا. إكتشفت أبحاث السوق أن علاقة الطلب على السعر للعنصر خلال مرحلة الإطلاق الأولية ستكون على النحو التالي:

سعر الوحدة (جنيه)	حجم الطلب (وحدات)
100	10,000.00
80	20,000.00
69	30,000.00
62	40,000.00

قد يحدث إنتاج مسجل DVD على دفعات من 10,000 وحدة ، ويعتقد مدير الإنتاج أن 50% من تكلفة التصنيع المتغيرة ستتأثر بمنحنى التعلم والخبرة. سينطبق هذا على كل دفعة يتم إنتاجها وتستمر بمعدل ثابت من التعلم يصل إلى حجم إنتاج يصل إلى 40,000 وحدة عند اكتمال التعلم.

بعد ذلك ، تكون تكلفة التصنيع المتغيرة للوحدة للمنتج مساوية لتكلفة الوحدة للدفعة الرابعة. يقدر مدير الإنتاج أن تكلفة تصنيع الوحدة المتغيرة للدفعة الأولى ستكون 60 جنيهاً (30 جنيهاً منها ستخضع لتأثير منحني التعلم والخبرة و 30 جنيهاً منها لا تتأثر) ، في حين أن متوسط تكلفة التصنيع المتغيرة للوحدة لجميع الدفعات الأربعة ستكون 52.71 جنيه . لا توجد تكاليف غير صناعية متغيرة مرتبطة بمسجل ال DVD.

المطلوب:

- (أ) **وضح مدي ملاءمة مفهوم دورة حياة المنتج لتحديد البدائل التي يمكن تتبعها الشركة عند اتخاذ قرار سياسة التسعير الخاصة بهذا المنتج.** (10 درجات)
- (ب) **أحسب معدل التعلم حسب ما هو مبين من توقعات مدير الإنتاج .** (4 درجات)
- (ج) **أحسب السعر المثالي الذي يمكن أن تفرضه الشركة حتي تتمكن من تحقيق أقصى ربح ممكن خلال مرحلة تقديم المنتج للسوق.** (8 درجات)
- (د) **تتوقع Q أنه بعد مرحلة الإطلاق الأولية سيكون سعر السوق هو 57 جنيه لكل وحدة. ومن المتوقع أن تبلغ التكاليف الثابتة للمنتج خلال هذه المرحلة من عمر المنتج 15,000 جنيه شهريًا وخلال هذه**

المرحلة من دورة حياة المنتج ، ترغب Q في تحقيق ربح شهري
مستهدف بقيمة 30,000 جنيه سوداني.
أحسب عدد الوحدات التي تحتاج إلى بيعها كل شهر خلال هذه
المرحلة حتى تحقق Q هذا الربح الشهري المستهدف

(3) درجات

جملة الدرجات (25) درجة

،،،نهاية ورقة الأسئلة،،،،

إدارة الأداء- دورة يوليو 2019
الاجابات
القسم (أ):

السؤال	رقم الإجابة الصحيحة	السؤال	رقم الإجابة الصحيحة
1	ب	14	ب
2	أ	15	د
3	د	16	ب
4	أ	17	أ
5	د	18	د
6	ب	19	د
7	أ	20	ب
8	ب	21	أ
9	د	22	ج
10	ج	23	ب
11	أ	24	أ
12	د	25	ب
13	د		

القسم (ب):

الإجابة علي السؤال الأول:

ت- أسلوب التكلفة الكلية هو نظام تقدير التكاليف الذي يتتبع جميع تكاليف الإنتاج إلى وحدات التكلفة الفردية. نتيجةً لذلك ، يجب أن يضمن استخدامه كجزء من نظام التسعير علي أساس " التكلفة زائد هامش الربح" أن تكون الشركة قادرة علي تحقيق أرباح، حيث يوفر حجم المبيعات هامش يكفي لتغطية التكاليف غير الإنتاجية التي يتم تكبدها الشركة. اما أسلوب التكلفة الحدية فيقوم علي تقدير التكاليف بحيث يتتبع فقط تكاليف الإنتاج المتغيرة إلى وحدة التكلفة وبالتالي ، يجب أن تكون النسبة المئوية للزيادة التي تتم إضافتها التكلفة كجزء من نظام التسعير علي أساس " التكلفة زائد هامش الربح" كافية لتغطية تكاليف النفقات العامة للإنتاج الثابت بالإضافة إلى التكاليف غير المتعلقة بالإنتاج قبل أي نتائج للأرباح.

يتم استخدام كلا النظامين في بيئة يكون فيها التسعير المستند إلى معطيات السوق إما صعبًا أو غير مناسب ، غالبًا بسبب تفرد المنتج أو الخدمة المقدمة. وبالتالي ، فإن التسعير علي أساس التكلفة زائد الهامش يمكن كبار المديرين من تفويض قرار تحديد الأسعار إلى مديري العمليات. من ناحية أخرى ، كلا النظامين لديه مشاكله الخاصة.

فاستخدام أسلوب التكلفة الكلية يعني أن السعر يعتمد جزئيًا على الأقل على الطريقة المستخدمة لتحميل التكاليف في كل وحدة تكلفة. علاوة على ذلك ، فإن هذا الأسلوب يشير إلى أن هذه هي تكلفة الوحدة المنتجة في حين أنها في الواقع تشمل تكاليف سيستمر تكبدها حتى في حالة عدم إنتاج هذا المنتج. وبالتالي ، يجوز للمدير رفض البيع لأن العميل مستعد فقط لدفع سعر أقل من التكلفة المحملة ، ولكن في الواقع سيكون السعر أفضل من عدم البيع لأنه يتجاوز التكلفة المتغيرة وبالتالي يساهم في تغطية الجزء الثابت من التكاليف والتي يتم تكبدها على أي حال.

يحدد استخدام التكلفة الحدية التكلفة المتغيرة للوحدة المنتجة ، وبالتالي يوفر مؤشرًا واضحًا على الحد الأدنى للسعر الذي ينبغي فرضه لتجنب تحقيق هامش مساهمة سلبي. ومع ذلك ، قد يعني هذا الأسلوب أن المديرين مقتنعون ببيع سلع بسعر منخفض للغاية ، بحيث تكون المساهمة المكتسبة غير كافية لتغطية التكاليف الثابتة للشركة. كما أنه من الصعب للغاية زيادة سعر البيع فيما لنفس المنتج ولنفس العميل ، لذلك قد تجد الشركة صعوبة في الخروج من مساحة السعر المنخفض بمجرد دخولها.

ث- تكلفة الوحدة

عدد الساعات

الساعات		
75,000	15,000x 5	لافا
192,000	24,000x 8	زافا
140,000	20,000x 7	فافا
407,000		

معدل تحميل المصروفات = 1,044,000 جنيه ÷ 407,000 ساعة = 2.565 جنيه للساعة

لافا	زافا	فافا	
جنيه	جنيه	جنيه	
35	45	30	مواد مباشرة
40	30	50	عمالة مباشرة (بمعدل 10 جنيه للساعة)
12.8	20.5	17.95	مصروفات غير مباشرة (بمعدل 4.5 جنيه للساعة)

الاجمالي

97.9 95.5 87.8

ت- محركات التكاليف:

لafa	زafa	فafa	
30	60	20	عدد دفعات الانتاج (عدد الوحدات المنتجة \ حجم الدفعة)
120	180	100	عدد طلبيات الشراء (عدد دفعات الانتاج * عدد الطلبيات للدفعة الواحدة)
75,000	192,000	140,000	عدد ساعات الآلة (عدد الوحدات المنتجة * ساعات الآلة للوحدة الواحدة)

تكاليف طلبيات المواد = 220,000 جنية ÷ 400 طلبية = 550 جنية للطلبية الواحدة

تكاليف إعداد الماكينات = 100,000 جنية ÷ 110 دفعة انتاج = 909 جنية للدفعة

تكاليف تشغيل الماكينات = 400,000 جنية ÷ 407,000 ساعة آلة = 0.9828 جنية لكل ساعة آلة

تكاليف الخدمات العامة = 324,000 جنية ÷ 407,000 ساعة آلة = 0.9761 جنية لكل ساعة آلة

لafa	زafa	فafa	
الاجمالي الوحدة جنية	الاجمالي الوحدة جنية	الاجمالي الوحدة جنية	
35	45	30	المواد المباشرة
40	30	50	العمالة المباشرة بمعدل (10 جنية للساعة)
66,000	99,000	55,000	تكاليف طلبيات المواد
27,270	54,540	18,180	تكاليف إعداد الماكينات
73,710	188,698	137,592	تكاليف تشغيل الماكينات
59,708	152,851	111,454	تكاليف الخدمات العامة
226,688	495,089	322,226	
15	21	16	
90	96	96	الإجمالي

تشير الحسابات أعلاه إلى أن تكلفة وحدة المنتج لافا متشابهة في ظل كل من أسلوب تحميل التكاليف المستخدم حالياً وأسلوب التكلفة علي أساس النشاط. ومع ذلك ، هناك اختلافات كبيرة في تكلفة الوحدة لكل من المنتجين زافا و فافا. قد يوفر هذا فرصة لتغيير أسعار بيع هذه المنتجات لتعكس تكلفتها الحقيقية ونتيجة لذلك ، قد يتم تحسين الربحية.

تقدير التكلفة بأسلوب التكلفة علي أساس النشاط يحدد أسباب التكاليف ويتبع التكاليف إلى المنتجات اعتمادًا على استخدامها للأنشطة التي تتسبب في تكبد تكاليف. ونتيجة لذلك ، يُقال إن تتبع التكاليف علي هذا الأساس أقل عشوائية من ذلك المنتج في أسلوب تحميل التكاليف التقليدية وهذا ينتج تكاليف أكثر دقة للوحدة الواحدة من المنتج.

يمكن لإدارة KL استخدام المعلومات المقدمة من خلال أسلوب التكلفة علي أساس النشاط لتحديد وفورات التكلفة المحتملة عن طريق تغيير طريقة التشغيل داخل الشركة ؛ على سبيل المثال عن طريق زيادة حجم كل دفعة أو توحيد موردي المواد التي يتم استخدامها لتقليل عدد طلبيات الشراء. قد يكون من المناسب أيضًا التفكير في الاستثمار في أجهزة جديدة لتقليل عدد ساعات الماكينة.

غالبًا ما يتمثل تأثير أسلوب التكلفة علي أساس النشاط في تحديد التكاليف على أنها أكثر قابلية للتحكم نظرًا لتحديد سببها الآن. في حين أن بعض تكاليف المنشأة ستبقى ثابتة بالفعل لأنها لا تحركها أي أنشطة مستقبلية معينة ، فإن العديد من التكاليف الأخرى ستصبح الآن متغيرة بناءً على عدد المرات التي يتم فيها تنفيذ النشاط وبالتالي تكون أكثر قابلية للتحكم فيه.

الإجابة على السؤال الثاني:

أ) تتألف دورة حياة المنتج من 4 مراحل:

- التقديم
- النمو
- النضج
- الانحسار

في مرحلة التقديم، تحتاج الشركة إلى تسعير المنتج لتحقيق استراتيجيتها السوقية باستخدام إما سياسة التسعير القائمة علي الاختراق أو تلك التي تقوم علي كسب السوق. يتم استخدام سياسة الاختراق بهدف تحقيق مستوى عالٍ من الطلب بسرعة كبيرة باستخدام سعر منخفض يكون في متناول عدد كبير من العملاء المحتملين.

هذا له تأثير على تثبيط المنافسين الجدد من الدخول الي السوق لأن ربحية الوحدة منخفضة نسبيًا، لكن الحجم الكبير للمبيعات يمكن المورد الأول من استرداد تكاليف التطوير الخاصة به.

تعد سياسة الكشط مناسبة خاصة للمنتج الذي له منفعة جديدة أو متطور تقنيًا. تستخدم مثل هذه السياسة سعرًا مرتفعًا وبالتالي تقيد حجم المبيعات نظرًا لأن العملاء ذوي المقدرات المالية العالية هم فقط الذين يمكنهم تحمل تكلفة المنتج، لكن الربحية العالية للوحدة تمكن المورد الأول من استرداد تكاليف التطوير الخاصة به. ومع ذلك، فإن الربحية العالية للوحدة تجذب المنافسين إلى السوق بحيث يكون من المهم للمورد الأول أن يكون قادرًا على تخفيض السعر ومنع الداخلين الجدد إلى السوق من الاستفادة من القدرة على عكس هندسة المنتج وتحقيق أرباح كبيرة من القليل من الاستثمارات أو حتى بدون تكبد استثمار في بعض الأحيان.

تطلق مؤسسة Q منتجًا متطورًا تقنيًا والذي سيطلبه العملاء ذوو المقدرات المالية العالية الذين يفخرون بكونهم من بين أوائل الذين يمتلكون مثل هذا المنتج المتطور. هذا هو بالضبط نوع المنتج المناسب لسياسة كشط السوق.

سيكون السعر الأولي مرتفعًا حيث سيؤدي هذا إلى استرداد تكاليف تطوير المنتج بسرعة. لن يتسبب هذا من منع العملاء ذوي المقدرات المالية العالية عن شراء المنتج حيث سيتم بيعه على أساس قيمته التكنولوجية بدلاً من سعره.

سيتم جذب المنافسين للمنتج من خلال سعره المرتفع وسيسعون للتنافس مع Q من خلال تقديم نسخهم الخاصة من المنتج بتكاليف تطوير أقل بكثير (من تلك منتج التي تكبدها Q) لذلك من المهم بالنسبة ل Q أن تخفض السعر خلال مرحلة النمو من دورة حياة المنتج. قد يكون هناك العديد من التخفيضات في الأسعار خلال هذه المرحلة بحيث يصبح المنتج تدريجياً أقل تكلفة ومتاح لقطاعات ذو مقدرة اقتصادية أقل في المجتمع.

عند دخول المنتج مرحلة النضج، سيتعين تخفيض السعر أكثر، على الرغم من استمرار نسبة المساهمة العادية.

المنافسة الاحتكارية غالبًا ما توجد في هذه المرحلة، ولكن بشرط أن تكون Q قد حصلت على حصتها في السوق وبقيت حتى هذه المرحلة حتى تستفيد من فرصة تحقيق الأرباح وفائض السيولة.

ومع ذلك، في هذا النوع من السوق، يميل السوق إلى تحديد السعر وستتبع على Q قبول هذا السعر. وبالتالي، سوف تحتاج شركة Q إلى التركيز على التحكم في تكاليفها لضمان بقاء المنتج مربحًا.

عندما يدخل المنتج مرحلة الانخفاض، قد تستمر مجموعة من العملاء المخلصين في الاستعداد لدفع سعر معقول وعند هذا السعر سيظل المنتج مربحًا، خاصةً مع استمرار انخفاض التكاليف. في النهاية، سيتم

تخفيض السعر إلى التكلفة الحدية أو حتى أقل من أجل بيع المخزونات حيث يصبح منتجًا قديمًا ويتم استبداله بمنتج أكثر تقدمًا من الناحية التكنولوجية.

(ب)

التكاليف المتغيرة للوحدة	تأثير		إجمالي تكلفة الوحدة	عدد الوحدات
	لا تتأثر بمنحني التعلم	بمنحني التعلم		
30.00		30.00	60.00	10,000
30.00		26.10	56.10	20,000
30.00		24.06	54.06	30,000
30.00		22.71	52.71	40,000

لقد انخفضت التكلفة المتغيرة التي تأثرت بالتعلم من 30.00 جنيهًا إلى 22.71 جنيهًا هذه التكلفة الجديدة تعادل 75.7 % من التكلفة الأولية البالغة 30 جنيهًا وقد حدث هذا التخفيض عندما تضاعف عدد الوحدات مرتين (من 10,000 إلى 40,000) إدامعدل التعلم هو الجذر التربيعي لـ $757 \cdot 0 = 87 \cdot 0$ أو 87%.

ت- يمكن تطبيق منحني التعلم أعلاه لتتأكد من التكلفة المتغيرة للوحدة كما تظهر في الجدول أعلاه

عندما تضاعف عدد الوحدات من 10,000 إلى 20,000 = 30 جنيهه
* $0.87 = 26.1$ جنيهه

ص = أ (س ب)

ص: تشير إلى المتوسط المتحرك للتكلفة المتغيرة للوحدة

أ: تشير إلى تكلفة إنتاج الوحدة الأولى

س: تشير إلى عدد مرات تضاعف الإنتاج

ب: تشير إلى قيمة ثابتة تعبر عن الرقم القياسي لمعدل الزيادة في

الإنتاجية طوال مدة التـ

ص = $3 * 30$

ب = لو $0.87 \div$ لو 2

-0.0605

0.3010

-0.2010

=

÷

=

يمكن الآن مقارنة هامش المساهمة بمستويات السعر / الطلب

المعنية:

مستوي سعر البيع التكلفة هامش إجمالي

هامش المساهمة	مساهمة الوحدة	المتغيرة للوحدة	الطلب وحدة	جنيه	جنيه	جنيه
400,000	40.00	60.00	10,000	100	10,000	
478,000	23.90	56.10	20,000	80	20,000	
448,200	14.94	54.06	30,000	69	30,000	
371600	9.29	52.71	40,000	62	40,000	

من الجدول أعلاه يتضح أن سعر البيع المثالي والذي يحقق أعلى هامش مساهمة هو جنيه للوحدة 80 (د)

= هامش المساهمة المستهدف = التكاليف الثابتة + الربح المستهدف
جنيه 45,000 = 30,000 + 15,000
تمثل مرحلة الإطلاق الأولية أول 20 ألف وحدة (وفقاً لما ورد (ب))
(2 أعلاه). ومع ذلك، يستمر تأثير التعلم حتى 40000 وحدة، وبالتالي
تنخفض تكلفة الوحدة (وبالتالي تزداد مساهمة الوحدة) إلى أن يتم
إكمال 40.000 وحدة
متوسط تكلفة الوحدة لمجموعة من الوحدات من 20,001 - 30000
هو:

= () 30,000 وحدة * 54.06 جنيه) - (20,000 وحدة * 56.10 جنيه (\)
10,000 وحدة = 49.98 جنيه

بالتالي فإن عدد الوحدات المطلوبة لتحقيق هامش مساهمة وحدة
بمبلغ 7.02 جنيه (57 جنيه - 49.98 جنيه) وهدف مبيعات شهرياً قدره
45000 جنيه

جنيه 45000 ÷ 7.02 = 6,410 وحدة
بمجرد اكتمال عملية التعلم، تكون المساهمة لكل وحدة 8.34 جنيه
(((57 جنيه - (40,000 وحدة * 52.71 جنيه) - (30,000 وحدة * 54.06
جنيه) \ 10,000 وحدة) = 8.34 جنيه
وبالتالي المبيعات المستهدفة = 45000 جنيه / 8.34 جنيه =
5,396 وحدة