

مادة لوحة القيادة الاستشرافية

السلسلة رقم 01: تصميم وتحليل مؤشرات البعد المالي للوحة القيادة الاستشرافية

الحالة الأولى

تبحث مؤسسة "ALPHA" الصناعية عن تحليل مستوى أدائها المالي، وهذا بالاعتماد على نتائج قوائمها المالية، والتي يتمثل أهمها في الميزانيات وحسابات النتائج للسنوات الست الأخيرة 2013-2018:

ميزانيات مؤسسة "ALPHA" 2013-2018 (الوحدة: KDA)

| 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | الأصول |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------------------------|
| | | | | | | <u>الأصول غير الجارية</u> |
| 210000 | 212000 | 210900 | 203540 | 193840 | 186700 | 211 الأراضي |
| 50000 | 53000 | 55400 | 52219 | 45880 | 50320 | 213 البناءات |
| 20000 | 20000 | 18500 | 14331 | 17280 | 22100 | 215 المعدات والأدوات |
| 200000 | 200000 | 200000 | 202000 | 192200 | 197535 | 218 التثبيات العينية الأخرى |
| 480000 | 485000 | 484800 | 472090 | 449200 | 456655 | مجموع الأصول غير الجارية |
| | | | | | | <u>الأصول الجارية</u> |
| 36000 | 38000 | 35000 | 31080 | 27300 | 30000 | 30 البضائع |
| 60000 | 59000 | 55000 | 50000 | 48000 | 45000 | 31 المواد الأولية |
| 117000 | 120000 | 120000 | 112000 | 100000 | 92500 | 355 المنتجات المصنعة |
| 160000 | 168900 | 164400 | 155000 | 173000 | 167500 | 411 الزيائن |
| 80000 | 85540 | 88800 | 92030 | 99800 | 100000 | 413 سندات للتحويل |
| 120000 | 100000 | 91500 | 85000 | 78000 | 80000 | 512 الحساب الجاري البنكي |
| 95000 | 91200 | 103000 | 100000 | 99500 | 94300 | 53 الصندوق |
| 668000 | 662640 | 657700 | 625110 | 625600 | 609300 | مجموع الأصول الجارية |
| 1148000 | 1147640 | 1142500 | 1097200 | 1074800 | 1065955 | مجموع الأصول |

| 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | الخصوم |
|----------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|------------------|---------------------------------|
| | | | | | | الأموال الخاصة |
| 500000 | 500000 | 500000 | 500000 | 500000 | 500000 | 101 رأس مال الشركة |
| 80000 | 70000 | 70000 | 60000 | 60000 | 60000 | 106 الاحتياطيات |
| 63180 | 62888,4 | 43173 | 72859,5 | 35721 | 35846,55 | 12 النتيجة الصافية |
| 643180 | 632888,4 | 613173 | 632859,5 | 595721 | 595846,55 | مجموع الأموال الخاصة |
| | | | | | | الخصوم غير الجارية |
| 50000 | 60000 | 60000 | 50000 | 40000 | 40000 | 15 مئونات الأعباء |
| 160000 | 200000 | 220000 | 180000 | 200000 | 200000 | 164 القروض البنكية |
| 210000 | 260000 | 280000 | 230000 | 240000 | 240000 | مجموع الخصوم غير الجارية |
| | | | | | | الخصوم الجارية |
| 140000 | 120000 | 118700 | 110200 | 105800 | 102500 | 401 موردو المخزونات |
| 40000 | 30000 | 27300 | 21050 | 24900 | 24200 | 403 سندات للدفع |
| 14820 | 14751,6 | 10127 | 17090,5 | 8379 | 8408,45 | 444 الضرائب على الأرباح |
| 100000 | 90000 | 93200 | 86000 | 100000 | 95000 | 4672 ديون أخرى |
| 294820 | 254751,6 | 249327 | 234340,5 | 239079 | 230108,45 | مجموع الخصوم الجارية |
| 1148000 | 1147640 | 1142500 | 1097200 | 1074800 | 1065955 | مجموع الخصوم |

حسابات النتائج حسب الطبيعة لمؤسسة "ALPHA" 2013-2018 (الوحدة: KDA)

| 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | البيان |
|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------------------------------|
| 323000 | 320000 | 298500 | 314000 | 255000 | 247800 | رقم الأعمال |
| 4000 | (5700) | 2500 | 13500 | (25500) | (12700) | تغير المخزونات |
| 327000 | 314300 | 301000 | 327500 | 229500 | 235100 | إنتاج السنة المالية (1) |
| 69800 | 65000 | 65400 | 63750 | 45200 | 45000 | المشتريات المستهلكة |
| 25200 | 17000 | 19605 | 22815 | 13120 | 17488 | الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى |
| 95000 | 82000 | 85005 | 86565 | 58320 | 62488 | استهلاك السنة المالية (2) |
| 232000 | 232300 | 215995 | 240935 | 171180 | 172612 | القيمة المضافة للاستغلال (2-1) |
| (101000) | (102500) | (100100) | (91745) | (73175) | (68540) | أعباء المستخدمين |
| (7500) | (8000) | (6500) | (7090) | (5200) | (6320) | الضرائب والرسوم |
| 123500 | 121800 | 109395 | 142100 | 92805 | 97752 | الفائض الإجمالي عن الاستغلال |
| 21000 | 25450 | 20500 | 16904 | 25185 | 22670 | النواتج العملياتية الأخرى |
| (36400) | (35200) | (35400) | (30498) | (27012) | (28750) | الأعباء العملياتية الأخرى |
| (40300) | (45300) | (47200) | (49515) | (37908) | (39011) | المخصصات للاهتلاكات والمئونات |
| 2700 | 3750 | 2790 | 1451 | 10356 | 3920 | استثناء عن خسائر القيمة والمئونات |
| 70500 | 70500 | 50085 | 80442 | 63426 | 56581 | النتيجة العملياتية (5) |

| | | | | | | |
|--------------|----------------|--------------|----------------|----------------|-----------------|--|
| 37800 | 35640 | 35715 | 34020 | 22087 | 20517 | النواتج المالية |
| (30300) | (28500) | (32500) | (24512) | (41413) | (32843) | الأعباء المالية |
| 7500 | 7140 | 3215 | 9508 | (19326) | (12326) | النتيجة المالية (6) |
| 78000 | 77640 | 53300 | 89950 | 44100 | 44255 | النتيجة العادية قبل الضرائب (6+5) |
| 14820 | 14751,6 | 10127 | 17090,5 | 8379 | 8408,45 | الضرائب واجبة الدفع |
| 63180 | 62888,4 | 43173 | 72859,5 | 35721 | 35846,55 | النتيجة الصافية |

المطلوب

1- حساب أهم مؤشرات الربحية ومؤشرات المردودية ومؤشرات النمو للمؤسسة في الفترة 2014-2018.

2- حساب أهم مؤشرات هيكل التمويل ومؤشرات الدوران للمؤسسة في الفترة 2014-2018.

اعتمدت المؤسسة على 4 مؤشرات أساسية لقياس وتقييم أدائها في الفترة 2014-2018 وهي: معدل العائد على الأصول ROA، معدل العائد على الاستثمارات ROI، معدل العائد على حقوق الملكية ROE، ومعدل نمو الأرباح TCP، مع إعطائها نفس الأهمية (الوزن النسبي).

وحددت المؤسسة النسب المستهدفة الخاصة بكل مؤشر وفقا لما يلي:

- بالنسبة لمعدل العائد على الأصول ROA حددت النسبة المستهدفة بـ10%، أي ألا تقل مردودية مختلف أصول المؤسسة عن 10%، حيث تسعى لأن تمثل أرباحها عشر إجمالي أصولها؛

- بالنسبة لمعدل العائد على الاستثمارات ROI حددت النسبة المستهدفة بـ15%، أي ألا تقل مردودية مختلف استثمارات المؤسسة عن 20%، حيث تسعى لأن تمثل أرباحها 20% من إجمالي استثماراتها (الأصول الثابتة)؛

- بالنسبة لمعدل العائد على حقوق الملكية ROE حددت النسبة المستهدفة بـ15%، أي ألا تقل مردودية الأموال الخاصة للمؤسسة عن 15%، حيث تسعى لأن تمثل أرباحها 15% من إجمالي أموالها الخاصة (مطروحا منها النتيجة)؛

- بالنسبة لمعدل نمو الأرباح TCP حددت النسبة المستهدفة بـ20%، أي أن تحقق المؤسسة نسبة نمو في أرباحها بـ20% سنويا.

المطلوب

1- حساب مؤشرات ومقاييس ونتائج البعد المالي (تصميم البعد المالي) للوحة القيادة الاستراتيجية للمؤسسة.

2- تقييم الأداء المالي للمؤسسة للفترة 2014-2018 وتحديد مختلف نقاط قوته ونقاط ضعفه، واقتراح أنجع الحلول.

الحالة الثانية

تسعى مؤسسة "COSTA TRADING" التجارية لتحديد مستوى أدائها المالي، وهذا بالاعتماد على نتائج قوائمها المالية، والتي يتمثل أهمها في الميزانيات وحسابات النتائج للسنوات الست الأخيرة 2013-2018:

ميزانيات مؤسسة "COSTA TRADING" 2013-2018 (الوحدة: KDA)

| 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | الأصول |
|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------------------------|
| | | | | | | <u>الأصول غير الجارية</u> |
| 30000 | 20000 | 20000 | 19500 | 17600 | 20000 | 211 الأراضي |
| 35000 | 30000 | 30000 | 27000 | 25500 | 30000 | 213 البناءات |
| 37000 | 30000 | 40000 | 40000 | 44000 | 60000 | 215 المعدات والأدوات |
| 12000 | 10000 | 8000 | 5000 | 5600 | 5500 | 218 التثبيتات العينية الأخرى |
| 16000 | 10000 | 12000 | 15000 | 16000 | 20000 | 262 سندات المساهمة |
| 130000 | 100000 | 110000 | 106500 | 108700 | 135500 | مجموع الأصول غير الجارية |
| | | | | | | <u>الأصول الجارية</u> |
| 80000 | 60000 | 50000 | 40000 | 35000 | 25000 | 30 البضائع |
| 100000 | 85000 | 80000 | 65000 | 64000 | 55000 | 411 الزبائن |
| 20000 | 17000 | 20000 | 15000 | 14000 | 10000 | 413 سندات للتحويل |
| 10000 | 5000 | 0 | 20000 | 21600 | 12000 | 486 الأعباء المعينة مسبقاً |
| 10000 | 8000 | 5000 | 15000 | 12400 | 5700 | 506 سندات التوظيف |
| 30000 | 37000 | 30000 | 25000 | 20000 | 17000 | 512 الحساب الجاري البنكي |
| 20000 | 22000 | 15000 | 15000 | 10000 | 12000 | 53 الصندوق |
| 270000 | 234000 | 200000 | 195000 | 177000 | 136700 | مجموع الأصول الجارية |
| 400000 | 334000 | 310000 | 301500 | 285700 | 272200 | مجموع الأصول |

| 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | الخصوم |
|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------------------------|
| | | | | | | <u>الأموال الخاصة</u> |
| 150000 | 140000 | 140000 | 140000 | 140000 | 140000 | 101 رأس مال الشركة |
| 40000 | 40000 | 30000 | 25000 | 20000 | 20000 | 106 الاحتياطيات |
| 67500 | 55500 | 41250 | 31125 | 12525 | 1650 | 12 النتيجة الصافية |
| 257500 | 235500 | 211250 | 196125 | 172525 | 161650 | مجموع الأموال الخاصة |
| | | | | | | <u>الخصوم غير الجارية</u> |
| 30000 | 20000 | 20000 | 15000 | 10000 | 15000 | 15 مئونات الأعباء |
| 25000 | 15000 | 20000 | 30000 | 38000 | 40000 | 164 القروض البنكية |
| 55000 | 35000 | 40000 | 45000 | 48000 | 55000 | مجموع الخصوم غير الجارية |
| | | | | | | <u>الخصوم الجارية</u> |

| | | | | | | |
|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------------------|
| 25000 | 18000 | 15000 | 20000 | 23000 | 15000 | 401 موردو المخزونات |
| 15000 | 12000 | 10000 | 15000 | 20000 | 10000 | 403 سندات للدفع |
| 22500 | 18500 | 13750 | 10375 | 4175 | 550 | 444 الضرائب على الأرباح |
| 20000 | 15000 | 20000 | 15000 | 16000 | 25000 | 4672 ديون أخرى |
| 5000 | 0 | 0 | 0 | 2000 | 5000 | 519 تسبيقات بنكية جارية |
| 87500 | 63500 | 58750 | 60375 | 65175 | 55550 | مجموع الخصوم الجارية |
| 400000 | 334000 | 310000 | 301500 | 285700 | 272200 | مجموع الخصوم |

حسابات النتائج حسب الطبيعة لمؤسسة "COSTA TARDING" 2013-2018 (الوحدة: KDA)

| 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | البيان |
|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--|
| 167500 | 120000 | 110500 | 100700 | 78000 | 47500 | رقم الأعمال |
| 167500 | 120000 | 110500 | 100700 | 78000 | 47500 | إنتاج السنة المالية (1) |
| 29000 | 20000 | 22000 | 19800 | 15430 | 9500 | المشتريات المستهلكة |
| 15000 | 10000 | 10000 | 9700 | 8675 | 8000 | الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى |
| 44000 | 30000 | 32000 | 29500 | 24105 | 17500 | استهلاك السنة المالية (2) |
| 123500 | 90000 | 78500 | 71200 | 53895 | 30000 | القيمة المضافة للاستغلال (2-1) |
| 30000 | 27500 | 25000 | 24000 | 22850 | 15000 | أعباء المستخدمين |
| 5500 | 4500 | 4000 | 3200 | 2740 | 2000 | الضرائب والرسوم |
| 88000 | 58000 | 49500 | 44000 | 28305 | 13000 | الفائض الإجمالي عن الاستغلال |
| 20000 | 17000 | 8000 | 5500 | 3400 | 2500 | النواتج التشغيلية الأخرى |
| (12000) | (6000) | (6500) | (7000) | (6500) | (3200) | الأعباء التشغيلية الأخرى |
| (12500) | (10500) | (12000) | (9500) | (5200) | (3500) | المخصصات للاهلاكات والمؤنات |
| 2000 | 1500 | 1500 | 500 | 295 | 400 | استئناف عن خسائر القيمة والمؤنات |
| 85500 | 60000 | 40500 | 33500 | 20300 | 9200 | النتيجة التشغيلية (5) |
| 30000 | 28000 | 27500 | 23000 | 18400 | 12000 | النواتج المالية |
| 25500 | 14000 | 13000 | 15000 | (22000) | 19000 | الأعباء المالية |
| 4500 | 14000 | 14500 | 8000 | (3600) | (7000) | النتيجة المالية (6) |
| 90000 | 74000 | 55000 | 41500 | 16700 | 2200 | النتيجة العادية قبل الضرائب (6+5) |
| 22500 | 18500 | 13750 | 10375 | 4175 | 550 | الضرائب واجبة الدفع |
| 67500 | 55500 | 41250 | 31125 | 12525 | 1650 | النتيجة الصافية |

المطلوب

1- حساب أهم مؤشرات الربحية ومؤشرات المردودية ومؤشرات النمو للمؤسسة في الفترة 2014-2018.

2- حساب أهم مؤشرات هيكل التمويل ومؤشرات الدوران للمؤسسة في الفترة 2014-2018.

اعتمدت المؤسسة على 4 مؤشرات أساسية لقياس وتقييم أدائها في الفترة 2014-2018 وهي: معدل العائد على الأصول ROA، معدل العائد على الاستثمارات ROI، معدل العائد على حقوق الملكية ROE، ومعدل نمو الأرباح TCP، مع إعطائها نفس الأهمية (الوزن النسبي).

وحددت المؤسسة النسب المستهدفة الخاصة بكل مؤشر وفقا لما يلي:

- بالنسبة لمعدل العائد على الأصول ROA حددت النسبة المستهدفة بـ10%، أي ألا تقل مردودية مختلف أصول المؤسسة عن 10%، حيث تسعى لأن تمثل أرباحها عشر إجمالي أصولها؛

- بالنسبة لمعدل العائد على الاستثمارات ROI حددت النسبة المستهدفة بـ20%، أي ألا تقل مردودية مختلف استثمارات المؤسسة عن 20%، حيث تسعى لأن تمثل أرباحها 20% من إجمالي استثماراتها (الأصول الثابتة)؛

- بالنسبة لمعدل العائد على حقوق الملكية ROE حددت النسبة المستهدفة بـ15%، أي ألا تقل مردودية الأموال الخاصة للمؤسسة عن 15%، حيث تسعى لأن تمثل أرباحها 15% من إجمالي أموالها الخاصة (مطروحا منها النتيجة)؛

- بالنسبة لمعدل نمو الأرباح TCP حددت النسبة المستهدفة بـ20%، أي أن تحقق المؤسسة نسبة نمو في أرباحها بـ20% سنويا.

المطلوب

1- حساب مؤشرات ومقاييس ونتائج البعد المالي (تصميم البعد المالي) للوحة القيادة الاستشرافية للمؤسسة.

2- تقييم الأداء المالي للمؤسسة للفترة 2014-2018 وتحديد مختلف نقاط قوته ونقاط ضعفه، واقتراح أنجع الحلول.