

مادة لوحة القيادة الاستشرافية

حل 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.

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

متوسط المؤشر	2018	2017	2016	2015	2014	المؤشر
55564,38	63180	62888,4	43173	72859,5	35721	النتيجة الصافية
21,80	0,46	45,67	(40,74)	103,97	(0,35)	معدل نمو الأرباح %
14,14	14,69	14,54	10,33	17,04	14,12	القدرة الإدارية %
117920	123500	121800	109395	142100	92805	EBE
11,68	13,16	12,97	8,90	15,43	7,95	% ROI
4,94	5,50	5,48	3,78	6,64	3,32	% ROA
9,78	10,89	11,03	7,57	13,01	6,38	% ROE
6,10	6,79	6,76	4,66	8,20	4,10	% R EC
8,86	9,82	9,94	7,04	11,51	6,00	% R F
18,18	19,56	19,65	14,46	23,20	14,01	% R C
255,78	226,58	260,11	263,79	266,75	261,67	% L G
176,31	154,33	174,93	179,56	184,36	188,35	% L R
75,84	72,92	75,05	78,01	78,94	74,24	% L D
5,85	0,94	7,20	(4,94)	23,14	2,90	معدل نمو رقم الأعمال %

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

المؤشر	2014	2015	2016	2017	2018	متوسط المؤشر
نسبة الديون إلى الأصول %	44,57	42,32	46,33	44,85	43,97	44,41
نسبة الديون إلى حقوق الملكية %	85,55	82,92	92,86	90,31	87,04	87,74
معدل دوران المخزون	1,58	2,18	1,98	1,78	1,89	1,88
مدة تصريف مخزون البضاعة	228,18	164,84	181,87	202,15	190,83	193,58
معدل دوران الزبائن	1,09	1,49	1,38	1,50	1,60	1,41
فترة تحصيل حقوق الزبائن	329,17	242,07	261,00	240,54	224,78	259,51
معدل دوران الموردين	0,40	0,57	0,52	0,52	0,46	0,49
فترة تسديد ديون الموردين	889,72	633,48	686,90	698,12	780,14	737,67
معدل دوران الأصول الثابتة %	56,77	66,51	61,57	65,98	67,29	63,62
معدل دوران الأصول %	23,72	28,62	26,13	27,88	28,14	26,90

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.

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

متوسط الأداء %	النتائج النهائية %					النسبة المستهدفة	الوزن النسبي	المقياس
	2018	2017	2016	2015	2014			
12,36	13,76	13,70	9,45	16,60	8,31	%10	25%	ROA
19,47	21,94	21,61	14,84	25,72	13,25	%15	25%	ROI
16,30	18,16	18,39	12,62	21,68	10,63	%15	25%	ROE
27,25	0,58	57,08	(50,93)	129,96	(0,44)	%20	25%	TCP
75,38	54,43	110,78	(14,02)	193,97	31,76	-	100%	الأداء المالي

حيث أن: النتيجة النهائية للمؤشر = (النتيجة المحققة × الوزن النسبي للمؤشر) / النسبة المستهدفة.

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

حققت المؤسسة أداءً مالياً جيداً نسبياً رغم تذبذبه من سنة لأخرى، حيث أنها حققت 75,38% من الأداء المالي المستهدف، ولكنها لا تزال بحاجة لتحسين أدائها مستقبلاً، وتمكنت من تحقيق معدل نمو أرباح TCP عالي يفوق النسبة المستهدفة 25%، بينما لم تتمكن من بلوغ المستوى المطلوب في مؤشرات معدل العائد على الاستثمارات ROI، معدل العائد على حقوق الملكية ROE، ومعدل العائد على الأصول ROA، هذا الأخير حققت فيه أداءً ضعيفاً نسبياً. أما بالنسبة للسنوات المدروسة، فتعد سنة 2015 هي السنة التي حققت فيها المؤسسة أحسن أداء لها، حيث قاربت ضعف الأداء المستهدف، وهذا راجع أساساً للنمو الكبير لأرباحها في تلك السنة، في حين كانت السنة التي تليها 2016 الأسوأ بالنسبة للمؤسسة، حيث حققت فيها أداءً سالباً، وهو راجع أساساً إلى انهيار أرباحها مقارنة بالسنة السابقة.

نقاط قوة الأداء المالي للمؤسسة:

- تحقيق نتائج صافية موجبة طيلة السنوات المدروسة؛
- نمو أرباحها بشكل جيد؛
- تحقيقها لمستويات مردودية جيدة تتباين من عالية إلى متوسطة؛
- توفرها على السيولة النقدية لمقابلة مختلف احتياجاتها؛
- تحقيقها للاستقلالية المالية، وتحكمها الجيد في نسبة ديونها.

نقاط ضعف الأداء المالي للمؤسسة:

- تذبذب نتائج وأرباح المؤسسة من سنة لأخرى؛
- ضعف نمو رقم أعمال المؤسسة؛
- ضعف معدل العائد من أصولها، وانخفاض مردوديتها الاقتصادية ومردوديتها المالية نسبياً؛
- طول فترة تسديد الموردين، ما يدل على قصور في تسديد ما عليها من مستحقات؛
- عدم تحقيق الأداء المالي المستهدف رغم الاقتراب منه بنسبة 75%.

مقترحات لتحسين الأداء المالي للمؤسسة

- العمل على رفع مردودية أصول المؤسسة، وضمان إسهامها في تعظيم نتائج المؤسسة؛
- تحسين المردودية المالية للمؤسسة من خلال تبنيها لسياسة تمويل رشيدة تضمن فعالية أموالها الخاصة في خلق القيمة المضافة؛
- الحفاظ على استقرار مستوى أرباح المؤسسة، والابتعاد عن التذبذب العالي الذي تعرفه نتائجها؛
- التوسع في أسواق جديدة، وتنويع المؤسسة لمنتجاتها بحثاً عن رفع رقم أعمالها بشكل جيد؛
- تبني إستراتيجية مالية هجومية توسعية، لتحقيق قفزة هامة في نتائج المؤسسة ومعدلات عوائدها ومردودياتها.

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.

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

المؤشر	2014	2015	2016	2017	2018	متوسط المؤشر
النتيجة الصافية	12525	31125	41250	55500	67500	41580
معدل نمو الأرباح %	659,09	148,50	32,53	34,54	21,62	179,26
القدرة الإدارية %	18,68	31,46	36,82	60,00	65,77	42,54
EBE	28305	44000	49500	58000	88000	53561
ROI %	11,52	29,22	37,50	55,50	51,92	37,13
ROA %	4,38	10,32	13,31	16,62	16,88	12,30

23,46	35,53	30,83	24,26	18,86	7,83	% ROE
16,40	22,50	22,16	17,74	13,76	5,84	% R EC
18,49	26,21	23,57	19,53	15,87	7,26	% R F
34,17	40,30	46,25	37,33	30,91	16,06	% R C
322,41	308,57	368,50	340,42	322,98	271,58	% L G
244,22	217,14	274,02	255,32	256,73	217,87	% L R
83,07	68,57	105,51	85,11	91,10	65,06	% L D
30,24	39,58	8,60	9,73	29,10	64,21	معدل نمو رقم الأعمال %

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

متوسط المؤشر	2018	2017	2016	2015	2014	المؤشر
34,31	35,62	29,49	31,85	34,95	39,61	نسبة الديون إلى الأصول %
64,48	75,00	54,72	58,09	63,86	70,73	نسبة الديون إلى حقوق الملكية %
0,46	0,41	0,36	0,49	0,53	0,51	معدل دوران المخزون
795,42	868,96	990	736,36	681,82	699,94	مدة تصريف مخزون البضاعة
1,40	1,66	1,40	1,29	1,47	1,17	معدل دوران الزبائن
260,89	216,73	257,14	278,45	244,44	307,69	فترة تحصيل حقوق الزبائن
0,75	0,86	0,79	1,03	0,66	0,42	معدل دوران الموردين
524,41	417,27	453,78	349,65	543,90	857,47	فترة تسديد ديون الموردين
103,12	128,85	120,00	100,45	94,55	71,76	معدل دوران الأصول الثابتة %
34,83	41,88	35,93	35,64	33,40	27,30	معدل دوران الأصول %

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 وفقاً لما يلي:

- بالنسبة لمعدل العائد على الأصول ROA حددت النسبة المستهدفة بـ 10%، 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 بـ 20%، 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.

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

متوسط الأداء %	النتائج النهائية %					النسبة المستهدفة	الوزن النسبي	المقياس
	2018	2017	2016	2015	2014			
30,75	42,19	41,54	33,27	25,81	10,96	%10	25%	ROA
46,42	64,90	69,38	46,88	36,53	14,40	%20	25%	ROI
39,10	59,21	51,39	40,44	31,44	13,05	%15	25%	ROE
224,07	27,03	43,18	40,66	185,63	823,86	%20	25%	TCP
340,35	193,33	205,49	161,24	279,41	862,27	-	100%	الأداء المالي

حيث أن: النتيجة النهائية للمؤشر = (النتيجة المحققة × الوزن النسبي للمؤشر) / النسبة المستهدفة.

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

حققت المؤسسة أداء قويا ومستقرا، حيث أنها حققت 340,35% من الأداء المالي المستهدف، وبالتالي فهي تجاوزت عتبة الأداء المستهدف بأكثر من 3 مرات، وهو ما يشير إلى تميز أدائها المالي وتحقيقها لعنصري الفعالية والفاعلية، وتمكنت من تحقيق معدل نمو أرباح TCP يتجاوز 224%، وتجاوزت مستوى الأداء المستهدف في مؤشرات معدل العائد على الاستثمارات ROI، معدل العائد على حقوق الملكية ROE، ومعدل العائد على الأصول ROA. أما بالنسبة للسنوات المدروسة، فتعد سنة 2014 هي السنة التي حققت فيها المؤسسة أحسن أداء لها، حيث تجاوزت 8 أضعاف الأداء المستهدف، وهذا راجع أساسا للنمو الكبير لأرباحها في تلك السنة، وكان أداءها المالي متميزا ومستقرا طيلة الخمس سنوات، حيث أن أضعف أداء لها يتجاوز 161% وذلك سنة 2016.

نقاط قوة الأداء المالي للمؤسسة:

- تحقيق نتائج صافية موجبة طيلة السنوات المدروسة؛

- نمو أرباحها بنسبة عالية وبصفة مستمرة؛
- تحقيقها لمستويات مردودية عالية جدا؛
- توفرها على السيولة النقدية لمقابلة مختلف احتياجاتها؛
- تحقيقها للاستقلالية المالية، وتحكمها الجيد في نسبة ديونها، واستقرار نتائجها المالية وأرباحها.

نقاط ضعف الأداء المالي للمؤسسة:

- طول فترة تصريف المخزون من البضائع، ما يطرح خلافا في سياسة تسيير المخزونات بالمؤسسة؛
- طول فترة تسديد الموردين، ما يدل على قصور في تسديد ما عليها من مستحقات؛

مقترحات لتحسين الأداء المالي للمؤسسة

- الحفاظ على استقرار أرباح المؤسسة وتحسين نتائجها بصفة مستمرة؛
- تحسين سياسة تسيير المخزونات بالمؤسسة، والعمل على تقليص فترة تصريف المخزونات من البضائع؛
- توطيد العلاقة بالموردين، وتسديد مستحقاتهم في فترات مناسبة؛
- استثمار سيولة المؤسسة في مشروعات جديدة ومتنوعة، والعمل على اختراق أسواق جديدة بشكل مدروس؛
- تبني استراتيجية مالية استثمارية، باستثمار الأرباح المتراكمة طيلة السنوات الماضية، واستغلالها لتحسين الموقع التنافسي للمؤسسة وإكسابها ميزة تنافسية.