

**الأنفال سوپرماركت (الأنفال) شركة مدرجة ومتعددة الجنسيات تعمل في عدد من الدول النامية، والتي تقوم ببيع المأكولات، الملابس وعدد من المستلزمات الأسرية الأخرى. تعمل الأنفال عبر قسمين : القسم 1 الذي يعمل من خلال عدد من المتاجر الصغيرة التي تقع وسط المدن ذات الكثافة السكانية العالية. والقسم 2 الذي يعمل من خلال عدد من المتاجر الكبيرة المنتشرة في أطراف المدن.**

**المنافسة محتدمة ما بين عدد من السوبرماركت التي تعمل جنباً إلى جنب مع الأنفال الأمر الذي تطلب مراجعة مستمرة وتحسين مستمر للعمليات والإدارة. وتود الإدارة مراجعة تقرير أدائها للتأكد من مدى ملائمته للهدف المنشود في رسالة الشركة والتي تمثلت في:**

**"الخيار الأول للعملاء عبر تقديم مستوى خدمة متوازن من ناحية الجودة والخدمة بأسعار تنافسية. سيتم تحقيق هذا الهدف من خلال العمل على تحقيق اهداف أصحاب المصلحة على المدى الطويل: كسب رضا العملاء، استغلال كافة الموارد وخدمة أهداف ومصالح المساهمين.**

**هذا التقرير هو الذي تم استخدامه لأغراض المراجعة السنوية على مستوى مجلس إدارة الأنفال. بينما مجالس إدارات الأقسام لديها تقاريرها الخاصة. كما أن هنالك انتقادات من قبل الصحافة على مجلس إدارة الأنفال لتركيزه على المدى القصير، لذلك يطلب منك مجلس الإدارة القيام بتقييم تقرير الأداء والتعليق عليه. وقد تم تزويدك بأحدث نسخة من تقرير الأداء والمبين في الملحق 1 والملحق 2 لتعينك في عملية التقييم.**

**يفكر مجلس الإدارة بإدخال مؤشرين جديدين لقياس الأداء من أجل قياس الهدف الخاص باستغلال كافة الموارد، وهذين المؤشرين هما الإيرادات والربح التشغيلي لكل متر مربع. كذلك يطلب منك المدير التنفيذي القيام بتقييم هذين المؤشرين وإلى أي مدى ستحققان هدف رسالة الشركة، وماهي النسب المالية المتعلقة بهذه المؤشرات وكيف يمكن استخدامها لإدارة الأداء في الشركة. فقد تم تزويدك بمعلومات في الملحق 3 لتساعدك على ذلك.**

**كانت هنالك خلافات بين إدارات الأقسام في الأنفال على طريقة توزيع وتخصيص رأس المال، وقد تم إعطاء كل الأقسام رأس المال اللازم. كان مدراء القسمين دائماً يرغبان في الحصول على المزيد من أجل فتح متاجر جديدة ولكن في السابق كانا يترددان بشأن استخدام رأس المال الذي تم الحصول عليه لتجديد المتاجر القديمة. لذلك أصبح مجلس الإدارة غير متأكد من الأولويات الخاصة بإنفاق رأس المال خاصة بعد إنتقادات الصحافة التي وجهت للأنفال بخصوص ضعف الأداء لعدد من المتاجر. لذلك يطلب منك مجلس الإدارة القيام بالتعليق على مدى فعالية المؤشر الحالي لقياس أداء الأقسام وهو الربح التشغيلي مع إمكانية تغييره بمؤشر متبقي الدخل في ظل هذه المشاكل.**

**بما أن الشركة تنوي فتح عدد من المتاجر الجديدة، يطلب منك مجلس الإدارة القيام بتقييم استخدام مؤشر العائد على رأس المال المستخدم (ROCE) كأداة للتقرير بشأن فتح المتاجر الجديدة مع توضيح ذلك من خلال المعلومات في الملحق 3 الخاصة بمقترح فتح متجر واحد**

جديد، يجب ان يركز تعليقك على استخدام القيمة المتوقعة وليس على العائد على رأس المال المستخدم (ROCE) نسبة لأنه مستخدم بصورة واسعة ومفهومة في قطاع التجزئة. أخيراً، إقترحت المدير التنفيذي إدخال نظام معلومات جديد، وهي ترغب في إنفاق مبلغ 100 مليون دولار لإنشاء برنامج بطاقة الولاء/الرضا الذي يحتوي على وحدة لتجميع بيانات معلوماتية عن مشتريات العملاء. تهدف خطتها لإستخدام هذه المعلومات في الإعلان الموجه، خيارات متنوعة للمنتج وعرض أسعار بكفاءة أعلى مقارنة بالوقت الحاضر.

### المطلوب:

- كتابة تقرير لمجلس إدارة الأنفال من أجل:
- (a) تقييم تقرير أداء الأنفال كما طلبه مجلس الإدارة مستخدماً المعلومات المتوفرة في الملحق 1 والملحق 2.  
(14 درجة)
- (b) تقييم مؤشرات الأداء التي تم إدخالها حديثاً والمتمثلة في مؤشري الإيرادات والربح التشغيلي لكل متر مربع كما طلبتها المدير التنفيذي.  
(8 درجات)
- (c) تقييم المقترح الخاص بتغيير مؤشرات أداء الأقسام. ملحوظة: لا توجد حوجة لإجراء العمليات الحسابية  
(8 درجات)
- (d) حساب العائد المتوقع على رأس المال المستخدم للمتجر الجديد، وقم بتقييم إستخدام هذا المؤشر في شركة الأنفال لأغراض إتخاذ القرار.  
(8 درجات)
- (e) وضع كيف لنظم المعلومات الجديدة المقترحة أن تساعد في تحسين أداء شركة الأنفال.  
(8 درجات)
- سوف يتم منح درجات لطريقة العرض وهيكله نقاط النقاش .  
(4 درجات)

(إجمالي الدرجات: 50  
درجة)

تقرير مجلس الإدارة للسنة المنتهية في 31 مارس  
الملحق 1 : القسم 1 والقسم 2:

القسم 2		القسم 1		البيان
الفعلي 2016 مليون دولار	المخطط 2016 مليون دولار	الفعلي 2016 مليون دولار	المخطط 2016 مليون دولار	
				الإيرادات:
5,542	5,431	1,105	1,094	الماكولات
3,879	3,802	773	765	الملبوسات
1,663	1,629	331	328	بضائع أخرى
0	0	0	0	الإجمالي
10,408	10,200	2,015	1,995	تكلفة المبيعات
676	662	194	192	الربح الإجمالي
6.09%		8.78%		هامش الربح الإجمالي
177	174	35	35	التكلفة التشغيلية
499	488	159	157	الربح التشغيلي
4.50%		7.19%		هامش الربح التشغيلي
13.50%	13.20%	13.30%	13.20%	العائد على رأس المال المستخدم
200		525		عدد المتاجر
820,960		140,220		اجمالي المساحة بالمتر المربع

الملحق 2  
شركة الأنفال

نسبة التغير عن العام الماضي	الفعلي 2015 مليون دولار	الفعلي 2016 مليون دولار	المخطط 2016 مليون دولار	البيان
				الإيرادات:
2.04%	6,514	6,647	6,525	الماكولات
2.57%	4,536	4,653	4,567	الملبوسات
1.52%	1,964	1,994	1,958	بضائع أخرى
2.15%	0	0	0	الإجمالي
1.93%	12,187	12,423	12,195	تكلفة المبيعات
5.32%	827	871	855	الربح الإجمالي
		6.55%		هامش الربح الإجمالي
	208	213	209	التكلفة التشغيلية
6.30%	619	658	646	الربح التشغيلي
		4.94%		هامش الربح التشغيلي
	75	80	77	تكلفة التمويل
6.25%	544	578	569	الربح قبل الضرائب

	135	145	142	الضرائب
6.12%	408	433	427	الربح بعد الضرائب
	2.7%	3.1%		العائد الكلي للمساهمين
	13.2%	13.4%	13.2%	العائد على رأس المال المستخدم

الملحق 3: المتجر الجديد

البيانات التالية تم التنبؤ بها بواسطة إدارة التسويق للمتجر الجديد بناءً على الخبرة السابقة لشركة الأنفال: توجد ثلاثة سيناريوهات محتملة:

إحتمالات الطلب	متدني	وسط	عالي
الإيرادات = مليون دولار	12.5	13	13.5
الاحتمالات - بالنسبة المئوية %	20	50	30
هامش الربح التشغيلي وفق التنبؤ	4.1	4.3	4.4

التكلفة المتوقعة لشراء المتجر الجديد قدرت بمبلغ 2.4 مليون دولار. العائد على رأس المال المستخدم والمستهدف لشركة الأنفال تم تحديده بنسبة 13%.



ريلاكس كونفورت أسرة صغيرة تدير سلسلة من الفنادق في نيولاند وهي إقليم رئيسي في دولة زيلاند. سلسلة هذه الفنادق كانت تعمل منذ 15 عام الأمر الذي شكل وجود عملاء ذات رضا يبحثون عن إقامة بجودة متوسطة.

في السنوات الأخيرة بدأت العملية التجارية في تدهور الأمر الذي جعل الأسرة تقرر تحليل أسباب هذا التدهور، وكانت النتائج الرئيسية التي تم التوصل إليها كالآتي:

• دخول منافسون محليون جدد في المجال أثر بشكل كبير على رلاكس كونفورت. يتصف المنافسون الجدد بالتكاليف المنخفضة من خلال تقديم خدمات رخيصة نسبياً ولكن مع سكن نظيف والتعاون مع شركاء آخرين لتوفير القهوة والمأكولات في هذه الفنادق. رغم أن المنافسين هم ذو تكاليف منخفضة ولكن المستوى المعياري للخدمات يبدو جيد مع وجود سراير جديدة وإختيار أنواع المخدمات التي تناسب العملاء كان جزءاً من الدعاية التسويقية.

• عدد من الإنتقادات التي وجهت لريلاكس كونفورت لفشلهم في الإستثمار السكني وكانت الرؤية أن سلسلة كونفورت لم تقدم خدمة ذات قيمة.

• المؤشر القديم لنظام قياس الأداء لم يتم تغييره من سنوات طويلة الأمر الذي تطلب تحديثه في الوقت الحالي. تمت الإستعانة بمستشار للمساعدة في تصميم نظام جديد لقياس الأداء، في أدناه تفاصيل النظام القديم لقياس الأداء وكذلك النظام الجديد الذي تم إقتراحه بواسطة المستشار:

ريلاكس كونفورت قررت بناءً على نتائج التحليل التي تم التوصل إليها تحديث الغرف بحيث تشمل إنترنت مجاني ( واي فاي)، موسيقي وأجود أنواع التلفزيونات. ترغب إدارة رلاكس كونفورت في إستشارة بشأن إستخدام مؤشرات قياس الأداء خاصة مع عدم قناعتها بتغيير النظام القديم. كما تشعر الإدارة بأن التحديثات التي سيتم إدخالها مع وجود عملية تسويقية يمكن من إستعادة رضا العملاء الأمر الذي سيقود لنتائج جيدة. النظام القديم لمؤشرات قياس الأداء:

كانت سلسلة رلاكس كونفورت تستخدم مؤشرات مثل: نسبة صافي الربح، معدلات الإستغلال وبعض المؤشرات البسيطة للتحكم في التكاليف لعدة سنين سابقة. وشملت مؤشرات التحكم في التكاليف: الحد الأقصى الإجمالي للزيادة في الأجور، وأن تكاليف الصيانة يجب أن لا تتعدى نسبة 2% من الإيرادات في السنة الواحدة. المقترح الجديد لمؤشرات قياس الأداء:

قام المستشار بإقتراح تبني نظام التركيز على الجودة بإستخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن، وتم وضع المؤشرات التالية بهدف إستخدامها:

- i. قياس معدل الرضا العام للعملاء بالإستناد الي استخدام مستوي من 1 الي 5 مع جمع معلومات عن طريق الإستبيان يتم وضعه في كل غرفة وكل يوم.
- ii. تتم مراقبة نظام العمليات عبر الإنترنت لقياس الحجوزات التي تتم عبر الإنترنت مقارنة بإجمالي الحجوزات.
- iii. معدل دوران العاملين والذي يقيس منحى التعلم.

المطلوب:

- (a) وضح لماذا يعتبر النظام الحالي لمؤشرات قياس الأداء قد ساهم في التهور المالي لركس كونفورت.
- (8 درجات)
- (b) تقييم استخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن في اطار مشكلة الجودة الحالية. (ليس مطلوب منك إقتراح نظام بديل) .
- (5 درجات)
- (c) تقييم مؤشرات الأداء الجديدة المقترحة بواسطة المستشار، مع إقتراح ثلاثة مؤشرات إضافية مع تبرير أسباب إختيارك لها.
- (12 درجة)
- (إجمالي الدرجات: 25 درجة)

لذيذ للمأكولات هي أكبر مجموعة مشهورة على مستوى العالم تقدم خدمات المأكولات ولديها أكثر من 20 ألف منفذ خدمة للوجبات السريعة في أكثر من 90 دولة حول العالم. حالياً نصف المطاعم الخاصة بها تقع في المملكة المتحدة والتي تم تدشينها لأول مرة قبل 30 عام، وكان يتم فتح أكثر من 700 مطعم جديد كل عام على مستوى العالم. كل المطاعم مملوكة بصورة كاملة لمجموعة لذيذ(كان هناك تبني فكرة إعطاء الإمتياز التجاري والتعاون مع شركاء في السابق ولكن تم رفض الفكرة).

لذيذ للمأكولات لديها أكبر حصة في السوق في ظل تنافس محتدم، ولديها نقاط قوة استراتيجية تمثل في ماركة عالمية معترف بها، إدارة ذي خبرة، وجوانب تطويرية جيدة بالإضافة الى نظام تقني متقدم. الطريقة الأساسية للعمل لمجموعة لذيذ للمأكولات نجحت في سنغافورة كما نجحت كذلك في أستراليا من قبل: على الرغم من تشابه المنتجات بصورة واسعة، إلا أنه تم تعديل قوائم المأكولات لتناسب مع أذواق المستهلكين المحليين. لقد إتفق المحللون على أن لذيذ ما زالت مربحة لإمتلاكها الكفاءة والإبتكار.

كانت رسالة مجموعة لذيذ للمأكولات في أنها تكون "المفضل عالمياً من خلال الخدمة، النظافة والقيمة عبر الإستراتيجيات الثلاث التالية:

- i. تحقيق معدل نمو ربحي بالإعتماد على نقاط القوة.
- ii. إبهار وإعجاب أي عميل في أي مطعم.
- iii. أن تكون مخدم جيد في أي مجتمع(بالرغم من ذلك إلا أن هنالك إنتقادات فيما يلي ضعف مهارات العاملين بالإضافة تقاضيهم أجور ضعيفة).

الخطط المستقبلية لمجموعة لذيذ للمأكولات هي تعظيم الفرص الإستثمارية على مستوى العالم وإستمرار التوسع في الأسواق. أدركت لذيذ للمأكولات سلفاً أن البيئة الخارجية يشوبها عدم التأكد، لذلك لم تقم بفتح مواقع جديدة أو في دول قبل القيام بعمل تحليل وتحقيق شامل للوضع.

أنت جزء من فريق التسيير الإستراتيجي المسؤول من التحليل والتحقق عن العوامل المتعلقة بدخول لذيذ للمأكولات لأول مرة في روسيا لفتح مطعم.

المطلوب:

(a) برر إستخدام إطار تحليل البيئة (PEST) لمساعدة فريق التسيير في التحليل البيئي لجمهورية روسيا.

(8 درجات)

(b) ناقش المشاكل الرئيسية التي تظهر جراء تطبيق هذا الإطار.

(12 درجة)

(c) ناقش الغرض، المنافع والمشاكل المتوقعة لرسالة الشركة.

(5 درجات)

(إجمالي الدرجات:

25 درجة)

#### السؤال الرابع:

قسم التصنيع ينتج ثلاثة انواع من المنتجات والتي يتم بيعها لعملاء خارج الشركة وتحويل جزء منها الى أقسام أخرى داخل المجموعة التي تحتوي على عدد من الشركات. معلومات الموازنة المتعلقة بالقسم للفترة المنتهية في 31 ديسمبر 2017 عن التكلفة بالوحدات لكل منتج كالآتي:

المنتج 3	المنتج 2	المنتج 1	نوع المنتج
75,000	25,000	50,000	إجمالي الوحدات المنتجة/المباعة
2.4	0.8	1.2	المواد المباشرة بالوحدة (متر مربع)

- تكلفة المواد لكل متر مربع بلغت 30 دولار.
- التكاليف غير المباشر للقسم هي:
  - 0 تكلفة التحويل الإنتاجية 6 مليون دولار.
  - 0 التكاليف الإدارية 1.8 مليون دولار.
  - 0 التكاليف البيعية والتسويقية 1 مليون دولار.
  - 0 تكاليف التوزيع 1.4 مليون دولار.

السياسة الحالية لقسم التصنيع هي تجميع تكلفة الوحدة لكل منتج على أساس تكاليف الإنتاج زائداً تكاليف التوزيع. التكاليف الإدارية والتكاليف البيعية والتسويقية تعتبر تكاليف عامة تخص القسم ككل وليس بمنتج معين.

يتم حساب تكلفة الوحدة المخططة لكل منتج لمجموع الآتي:

- تكاليف المواد المباشرة.
  - التكاليف التحويلية للإنتاج محملة على أساس إجمالي نسبة تكاليف المواد المباشرة.
  - تكاليف التوزيع كإجمالي متوسط التكلفة للوحدة.
- تسعير المنتج يتم على أساس تحقيق العائد على رأس المال المستخدم بنسبة 15% (تجاهل الضريبة). المعدل الموحد للربح المطبق على كافة انواع المنتجات يتم تطبيقه على التكاليف الخاصة بالمنتج من أجل تحقيق المستهدف وهو مستوى العائد على رأس المال المستخدم. الأسعار البيعية الناتجة تشكل أساس لإستراتيجية البيع والتسويق. رأس المال المستخدم عبارة عن مبلغ 16.8 مليون دولار.

المطلوب:

(a) قم بإجراء حساب تفصيلي لتكلفة الوحدة وسعر البيع لكل منتج على حده.

(8 درجات)

(b) يسعى مدراء قسم التصنيع الى التحول لنظام التكاليف على أساس الأنشطة، كجزء من مراجعتهم للنظام، تم إعداد التكاليف على أساس النشاط بالوحدة للفترة المنتهية في 31 ديسمبر 2017. هذه التكاليف مختلفة عن التكاليف بالوحدة التي كانت وفق النظام السابق (القديم). المعلومات المعدلة عن مكونات التكاليف بالوحدة الخاصة بالمنتج هي:

نوع المنتج	المنتج 1	المنتج 2	المنتج 3
التكلفة التحويلية للمنتج- دولار	42.81	30.69	41.23
تكاليف التوزيع= دولار	2.40	8.00	14.40
التكاليف البيعية والتسويقية= أنظر الملحوظة 1	1.20	6.00	1.20

الملحوظة 1:

30% من التكاليف البيعية والتسويقية المخططة تم تحديدها على أنها تكاليف خاصة بالمنتج. قد تم تحميلها لأنواع المنتجات بعد الأخذ في الاعتبار الأنشطة ذات الصلة. الرصيد المتبقي من التكاليف البيعية والتسويقية لا زالت تخص القسم ككل.

نسبة كبيرة من مبيعات المنتج 1 عبارة تحاويل للأقسام الأخرى داخل المجموعة. يحدث هذا بعد التنافس مع الموردين الخارجيين المحتملين. أضف الى ذلك أن قسم التصنيع يعاني من بعض المشاكل كالمحافظة على مستوى السوق المخطط له للمنتج 3.

قم بإعداد ملخص يقارن بين الطريقة السابقة (القديمية) مع طريقة التكاليف على أساس الأنشطة وفق المعلومات المتوفرة لكل منتج وذلك من ناحية التكلفة، الربح وسعر البيع لكل نوع منتج ، عندما تكون أسعار البيع ثابتة كما في (a) أعلاه. مع إقتراح القرارات التي يمكن اتخاذها بواسطة الإدارة لكل منتج من المنتجات الثلاثة من أجل تحسين الربحية على مستوى القسم والمجموعة.

(10 درجات)

(c) ناقش مع النقد تبني طريقة الإدارة على أساس النشاط في قسم التصنيع.

(7 درجات)

(إجمالي

الدرجات: 25 درجة)

،،، نهاية ورقة الأسئلة،،،