

القسم (أ)
بحسب الإجابة على هذا السؤال

السؤال الأول:

شركة لوبتن هي إحدى أكبر مصانع إنتاج السلع المعمرة و المسجلة في سوق الأوراق المالية. تقوم بصناعة غسالات ملابس و المجففات و غسالات صحون. و قد قامت بالتوسع في البيرو وهو بلد نامي حيث شهد هذا البلد في الفترة القصيرة الماضية إرتفاع في مستوى دخول الأفراد نتج عن ذلك إزدياد الطلب على منتجات لوبتن و خصوصاً بين الطبقة الوسطى من مجتمع البيرو.

تعمل شركة لوبتن بمبدأ سياسة إقتصاديات الحجم الكبير ذلك عن طريق بناء مصانع كبيرة و إنشاء مراكز بيع منتشرة في أسواق البلدان التي تعمل فيها. لذا دخلت سوق البيرو عن طريق إنشاء مراكز بيع محلية مدعومة بحملة إعلانية قومية. حالياً تقوم ببيع نوعين من المنتجات في سوق البيرو (نوعين من الغسالات) :

- منتج أساسي يسمى غسالات (جير) و هي مشابه من حيث الأداء لمنتج الشركات المحلية المنافسة.
- منتج ذو جودة عالية يسمى غسالات (بوش) ، هذا المنتج له أداء و خصائص شبيهة بمنتجات لوبتن المقدمة في البلدان المتقدمة. كلا المنتجين يتم تصنيعهما في مصنع إقليمي تابع للوبتن في بلد يسمى كيلاند مجاور للبيرو.

البيئة التنافسية في البيرو في حالة تغير سريع. يسيطر على سوق إنتاج الغسالات في البيرو شركتين كبيرتين محليتين يتسم منتجيهما بالبساطة و السعر المنخفض و الجودة. و هناك شركتين عالميتين إلى جانب لوبتن. إحدى هذه الشركتين لديها مصنع في البيرو ينتج غسالات شبيهة بغسالات (جير) للمنافسة مع المنتجين المحليين. قامت حكومة البيرو بدعم هذه الشركة على شكل منح تشجيعاً للإستثمار الأجنبي لأجل إكتساب الخبرات و كذلك خلق فرص عمالة للمحليين. و الشركة العالمية الأخرى الآن في مرحلة التشاور للدخول في سوق البيرو بمنتج أكثر حداثة مشابه لمنتج لوبتن الآخر (بوش). رسالة شركة لوبتن هي أن تكون المنتج الأكثر نجاحاً في الأصناف التي تنتجها بين المتنافسين في العالم. قام مجلس الإدارة بصياغة العوامل الآتية كعوامل أساسية للنجاح للعمل بالبيرو هذه العوامل هي :

1. التواجد القوي في سوق البيرو.
 2. تعظيم الأرباح من خلال مستوى مخاطر مقبول.
 3. المحافظة على الإسم التجاري للوبتن بمعدل فوق المتوسط من حيث جودة المنتج.
- مجلس الإدارة ينوي إستخدام مؤشرات الأداء الأساسية الآتية للربح الكلي لكل منتج و هي متوسط سعر بيع الوحدة، حصة المنتج من

السوق، حد الأمان، العائد على رأس المال المستخدم، التكلفة الكلية للجودة و الفوز برضاء المستهلك.

(ملحوظة: تم تحديد حد الأمان بالمعادلة الآتية (المبيعات الفعلية - مبيعات نقطة التعادل بالوحدات/المبيعات الفعلية بالوحدات).

طلب منك المجلس بصفتك مستشاراً تقيّم نظام قياس الأداء الحالي. مطلوب حساب المؤشرات المختلفة المذكورة أعلاه ثم تقيّم كيف لمؤشرات الأداء الأساسية معالجة المواضيع المتعلقة بالبيئة الخارجية. على التقرير توضيح تقيّم الموازنة بين التخطيط و الرقابة المتمثلتين في مؤشرات الأداء الأساسية كما تود الإدارة التأكد من أن هذه المؤشرات تتماشى مع ما يجب عمله على المستوى الاستراتيجي في لوبتن. كم يجب التقييم الى اي مدى تناسب مؤشرات الأداء الأساسية مع العوامل الأساسية للنجاح التي تم إختيارها. البيانات الواردة في الملحق أدناه تم جمعها لإسخدامها للوصول لعملية التقييم.

مجلس الادارة يقوم بدراسة نوعين من إستراتيجيات التسويق و هي : الإستراتيجية (1) : الاستمرار في النشاط على الوضع الحالي مع الزيادة في معدل النمو بمقدار 4% سنوياً في حجم المبيعات لكل من جير و بوش.

الإستراتيجية (2) : العمل إلى تخفيض كبير في النفقات التسويقية للمنتج جير و تحويل هذه الموارد لصالح المنتج بوش. التركيز على المنتج بوش يتوقع زيادة مبيعاته الى 15% في العام مع ثبات مبيعات المنتج جير على مستواه الحالي.

الربح التشغيلي المستهدف للنشاط في البيرو للسنتين القادمتين هو 135 مليون جنيه و يريد مجلس الإدارة تقيّم الإستراتيجيتين السابقتين لاختيار أفضلهما لتحقيق الربح المستهدف.

ملحق (1)

معلومات عن النشاط في البيرو للفترة الاخيرة للمنتجين :

بوش	جير	إجمالي التكاليف المتغيرة
تكلفة الوحدة جنيه	تكلفة الوحدة جنيه	تكلفة الوحدة جنيه
120	90	80
60		مصروفات غير مباشرة
		50
45		40
		تكاليف توزيع
		45
	30	تكاليف الجودة
		20

مليون	مليون	تكاليف ثابتة
36	18	مليون
32	18	تكاليف ادارية
	16	18
	16	تكاليف توزيع
6	16	16
160	6	تكاليف الجودة
	6	12
	80	تكاليف تسويقية
	80	80
	80	بيانات أخرى
	80	مليون
	308	الإيرادات
448	308	756
576	326	رأس المال المستخدم
	326	250

وحدات

9.33

1.56

وحدات

(حجم السوق الكلي (مليون

1.33

10.66

(حجم مبيعات البيرو (مليون

1.12

0.44

ملحوظة:

1. حاز المنتج جير على جائزة افضل منتج مبيعاً من قبل جمعية المستهلكين بالبيرو لمرّة واحدة فقط.
2. حاز المنتج بوش على جائزة افضل منتج مبيعاً من قبل جمعية المستهلكين بالبيرو لاربعة مرات.
3. يتم توزيع التكاليف الثابتة باستخدام أسلوب التكاليف على أساس النشاط.

المطلوب :

1. أحسب مؤشرات الأداء الأساسية المقترحة بواسطة مجلس الادارة لتقييم الاداء بالبيرو.

)

12 درجة)

2. باستخدام نموذج تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية (PEST) لتحديد العوامل المؤثرة في البيئة الخارجية للشركة و تقييم فاعلية مؤشرات الأداء الاساسية على قياس هذه العوامل.

12) درجة)

3. خذ كل عامل من عوامل النجاح الأساسية المذكورة و قم بمقارنته بمؤشرات الاداء الأساسية لتقييم مدي ملائمة المؤشرات مع كل عامل.

11) درجات)

4. قيم إلى أي مدى يمكن أن تكون مؤشرات الاداء الأساسية المقترحة أكثر ملائمة للإستخدام في عملية التخطيط منها في العملية الرقابية.

6) درجات)

5. قم بتقييم ما إذا كان تنفيذ الإستراتيجيتين التسويقيتين يمكن أن ينتج عنها قدرة الشركة في البيرو على تحقيق الأرباح التشغيلية المستهدفة خلال فترة السنتين المحددتين.

9) درجات)

(الإجمالي: 50 درجة)

القسم (ب)
أجب عن سؤالين فقط

فرانشيزن المحدودة:

تعمل شركة فرانشيزن في تسويق سلسلة من الامتيازات التجارية و تقديمها للعملاء المشتركين لهذه الامتيازات . تقوم فرانشيزن بتقديم للمشترين لهذه الإمتيازات كل ما يستلزم من معلومات مثل نمط تشغيل، تفاصيل جدول تشغيل هذه الإمتيازات و خدمة الإستشارات و النصائح عن طريق التلفون و انترنت و التعهد علي تقديم الإعلانات علي الوسائط المحلية. كل مشطري لحق الإمتياز يجب عليه إعداد و تجهيز المباني الخاصة به و ألياته ومعداته اللازمة و التعهد بالتسويق على المستوى المحلي.

تدرس الشركة في تقديم مشروع إمتياز تجاري بإسم (دانس آند دراما) و متوقع له عمر إقتصادي قدره ستة سنين. الدخل المتوقع من هذا المشروع ينحصر فقط على الرسوم الأساسية التي يدفعها المشتري عند التوقيع عقد الشراء. الأتي التقديرات المتعلقة بالتدفقات النقدية الخارجة و الداخلة لفرانشيزن الخاصة بالدخول في المشروع المقترح و على الشركة تقييم الجدوى المالية لهذا المشروع :

1. تكلفة الإستثمار في السنة الأولى ستة مليون جنيه. وهذا يتضمن تكلفة متطلبات رأس المال الفكري للمشروع.
2. تكلفة التطوير/التحسين واحد مليون في العام للعامين الثاني و الثالث.
3. يمكن بيع 300 حق إمتياز عن كل سنة بسعر 20,000 جنيه لكل مشتري لإمتياز.
4. تكاليف متغيرة تدفع بالكامل عند إصدار أي إمتياز ، تقدر بـ 6,000 جنيه لكل إمتياز.
5. التكاليف الثابتة المباشرة تقدر بمبلغ 600,000 جنيه في السنة من السنة الأولى حتى السادسة فقط.
6. الضريبة على الأرباح بنسبة 30% على اساس التدفق النقدي. تكلفة الإستثمار و تكاليف التطوير و التحسين غير واجبة الخصم.
7. كل التدفقات النقدية تم تحديدها بإسخدام الأسعار الجارية و التي تم تقدير حدوثها في نهاية كل سنة.
8. تكلفة رأس المال النقدية 15.44% ، نسبة التضخم السنوي خلال الفترة يقدر بمعدل 4%.

المطلوب :

1. إحتساب صافي القيمة الحالية لمشروع دانس اند دراما مع التوصية بتنفيذ المشروع من عدمه.

(6 درجات)

2. ناقش العناصر التي يجب اخذها في الاعتبار عند تحديد رأس المال الفكري و الأشياء التي يجب استصحابها عند تحديد قيم لهذه العناصر لادراجها ضمن تكلفة الاستثمار البالغ ستة مليون. (6 درجات)

3. التركيز بصورة أساسية على مقاييس الأداء المالية يقلل بشكل كبير من فاعلية نظام إدارة الأداء داخل المنشأة، ناقش. (6 درجات)

حددت شركة فرانشيز متغيرات جوهرية كالآتي:

1. عدد الإمتيازات الممكن بيعها في العام. لقد تم ترجيح ان سياسة التسعير المرن يقود الى النتائج التالية:

عدد	سعر الامتياز الواحد (جنيه)	الامتيازات المباعة في العام
	22,000	270
	20,000	300
	18,000	355

2. ممكن ان تكون التكلفة المتغيرة للإمتياز الواحد 6,000 , 7,000 او 5,000.

بإستخدام نموذج الجداول الإلكترونية (إكسل) ممكن الوصول إلى تسعة نتائج ممكنة لإحتساب صافي القيمة الحالية و ذلك بإستخدام المتغيرين أعلاه ،النتائج الممكنة التسعة هي كالآتي:
مصفوفة المردود لصافي

القيمة الحالية

قيمة الإمتياز الواحد

(000)

		18	20	22
التكلفة المتغيرة للإمتياز (000)	5,000	4,348,226	4,007,630	4,274,186
	6,000	3,296,822	3,119,120	3,474,524
	7,000	2,245,419	2,230,610	2,674,865

المطلوب:

وضح إستراتيجية تسعير الامتياز التي تنتج نتيجة لاسخدام كل من نموذج القرارات الآتية:

1. نموذج أكبر الأكبر.

2. نموذج أصغر الأكبر.

3. نموذج تقليل درجة الاسف

عند إجابتك يجب شرح أساس عمل كل نموذج من النماذج الثلاثة.

(7 درجات)

(الاجمالي:25 درجة)

السؤال الثالث

فوريون للمنتجات الالكترونية:

تعمل شركة فوريون في صناعة مجموعة من السلع . نمت أعمالها بصورة سريعة خلال العشرة أعوام الماضية و الآن اصبحت عالمية و متشعبة النشاط. تنتج فوريون اكثر من 100 منتج و منتجاتها تباع في 25 بلد. لديها قاعدة من الموردين تبلغ اكثر من 200 شركة تقوم بشراء احتياجاتها منها. بعد ازدياد تشعب النشاط وجد مجلس الإدارة صعوبة جمع كل المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات.

نظم المعلومات الحالية تم تطويرها داخليا في الشركة و كان هذا النظام مصمم على أساس الإدارات الوظيفية مثل إدارة المشتريات، إدارة الإنتاج الخ . المنشأة تستخدم النظام المالي كوسيلة للحصول على المعلومات من أجل الإشراف و متابعة أداء المؤسسة. هنالك عدد من المشاكل التي تواجهها الشركة والتي تختص بالمعلومات:

- هنالك عدم كفاءة في إعداد أوامر الشراء مثل شراء المكونات الغير مطابقة.
 - بالنسبة للمخازن نفاذ لبعض المواد و تقادم لبعض المنتجات الغير مباعه نتجة لمكوثها لفترات طويلة بالرغم أن إدارة المبيعات تقوم بعملية إعداد موازنة مبيعات بصورة جيدة جداً.
 - بعض الأحيان لا تكون هنالك ناقلات كافية لمقابلة طلبات العملاء حسب الجداول المتفق عليها.
- مجلس الادارة يعتقد ان المشكلة تكمن في عدم وجود نظام جيد لتبادل المعلومات داخل الشركة. يعمل المجلس على دراسة شراء نظام برنامج تخطيط موارد المنشأة ليكون نظام المعلومات

الوحيد للشركة ككل Enterprise resource planning (ERP)

تخطط الشركة لإنتاج هاتف ذكي . لضمان قدرة هذا المنتج على التنافس يجب أن تكون هذه الهواتف ذات رؤية صافية و شاشات متينة. بما أن تطوير مثل هذه الشاشات يتسم بكلفة عالية فقد قررت الشركة في شراكة إستراتيجية مع جهة مشهورة بصناعة شاشات الهواتف الذكية بتصنيع و توريد هذا المكون لمنتجها الجديد. هذا الحليف الإستراتيجي هو شركة (باس) ذات الشهرة العالية في جودة التصنيع و تطوير المنتجات الجديدة. هذه الشركة (باس) قد حاولت الدخول في الهواتف الذكية منذ عدة سنوات. كانت شروط إتفاقية الشراكة مبنية ثلاثة خصائص أداء أساسية مطلوب من باس تنفيذها و هي:

1. جودة التصنيع و يتم قياسها على اساس نسبة الشاشات غير الطابقة للكمية الموردة
 2. زمن التسليم ويتم قياسه على اساس عدد مرات التسليم المتأخر بأكثر من يوم
 3. القدرة على تقديم التحسينات الفنية على الشاشات حسب طلبات السوق
- الإتفاقية على جودة مستوى الخدمة تبنى على أساس هذه الشروط الثلاث و تكون شركة باس عرضة للجزاءات المالية اذا ما اخفقت في الايفاء بهذه الشروط.

المطلوب:

1. ناقش درجة التكامل في نظم المعلومات باستخدام نظام تخطيط موارد المنشأة المذكور اعلاه و كيف يمكن ان يؤثر على طرق ادارة الاداء في فوريون.

(10)

(درجات)

2. قم بتقييم , من وجه نظر فوريون , فائدة الشروط الاساسية الثلاث في الاتفاقية فائدتها في قياس اداء شركة باس.
3. قم بتقييم الاعتمادية النسبية للبيانات المالية وغير المالية من المصادر الداخلية و الخارجية في اطار التحالف بين فوريون و باس.

(7 درجات)

(الاجمالي:25 درجة)

السؤال الرابع:

شركة تنك:

شركة تنك شركة محلية كبيرة تعمل في مجال صناعة السيارات. أنشأت هذه الشركة في (إسلاند)، هذا البلد (إسلاند) تحول منذ فترة قريبة من النمط الإشتراكي في إدارة إقتصاده إلى النمط الرأسمالي. كان النظام القديم يقوم بتقديم دعم كبير وكذلك بفرض رقابة شديدة على صناعة السيارات. النظام القديم كان يشترط على قطاع السيارات أهداف يجب بلوغها من حيث الإنتاج و توظيف العمالة و لكن يتجاهل الربح كمقياس أداء. تنك الآن يتم إدارتها بواسطة جيل جديد من رجال أعمال رأسماليين بنية إعادة تجديد قيمة الشركة. تنك لها وضع جيد في إسلاند البالغ تعداد سكانها 200 مليون نسمة ويشكلون غالبية سوق تنك. لقد حققت الشركة نصيب جيد من أسواق ستة بلدان مجاورة لإسلاند و ذلك يعزي للعلاقات التاريخية و الثقافات المشتركة مع تلك البلاد و إسلاند. كل الأسواق تشهد نمو في إمتلاك السيارات نتيجة للإصلاحات السياسية و الأسواق مما أدى إلى إزدياد الثروة بنسبة أكبر من زيادة السكان. علاوة على ذلك سعت الحكومة الجديدة في إسلاند إلى تحرير الأسواق و فتح البلاد أمام السيارات المستوردة.

تدرك إدارة شركة تنك ضرورة إجراء تغييرات جزرية في نمط الإنتاج من أجل منافسة المنتجات المستوردة. تبدو سيارات تنك غير جميلة المظهر و غير صديقة للبيئة و ضعيفة من حيث خصائص السلامة و كل ذلك مقارنة بالسيارات المستوردة. تخطط الإدارة لمعالجة هذه المشاكل عن طريق تحسين جودة سياراتها من خلال إستخدام أساليب إدارة الجودة. تخطط لتحسين أدائها المالي من خلال إستخدام أسلوب تكاليف كيزن و نظام الوقت المناسب للمشتريات و الإنتاج. نظام تقارير الأداء المستخدم حالياً في الشركة يعتمد على التكاليف المعيارية و الموازنات في تحليل الإنحرافات من اجل مراقبة ومتابعة النشاط الإنتاجي.

علق مدير الإدارة المالية بانه مشوش في فهم المصطلحات المتعلقة بإدارة الجودة وهو في حاجة إلى مزيد من الشرح عن التكاليف المختلفة المرتبطة بإدارة الجودة. كذلك يريد أن يعرف الأثر في إستخدام تكاليف الجودة و مفهوم تكاليف كيزن على أسلوب محاسبة التكاليف المعيارية التقليدي على الشركة.

المطلوب:

أكتب لمدير الإدارة المالية الآتي:

1. ناقش اثر تجميع و استخدام بيانات تكاليف الجودة على نظام التكاليف الحالي بالشركة .

)

6 درجات)

2. ناقش و قيم اثر نظام تكاليف كيزن على نظام التكاليف و ادارة العاملين في الشركة.
(8 درجات)
3. قيم باختصار اثر التحول الى الشراء و الانتاج في الوقت المناسب, مع ذكر الاثر على مقاييس الأداء بالشركة.
(6 درجات)
4. اشرح باختصار المشاكل التي يمكن ان يسببها نظام تقارير الاداء الحالي على الشركة.
(5 درجات)

(الإجمالي: 25 درجة)

,,,, إنتهت ورقة الأسئلة ,,,,,