

الشركة العربية

للإعلام العلمي

(شعاع)

القاهرة

ج.م.ع

للمشتركين فقط

رئيس التحرير: نسيم الصمادي



كتب المدير و رجل الأعمال

أكتوبر

(تشرين أول)

2001

السنة التاسعة

العدد العشرون

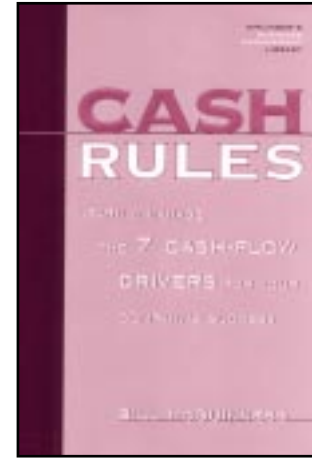
العدد 212

www.edara.com

السيولة: سيدة الأعمال الأولى

هل السيولة النقدية أهم من الربحية؟!

تأليف: بل ماكجينس



السيولة وقود الأعمال:

إدارة السيولة والتدفقات النقدية هي حجر الأساس في نجاح الشركات والمشروعات.

تبدو العبارة السابقة بديهية وطبيعية وربما سطحية أيضا. ولكنها ليست كذلك. ففي أسواق تنهافت على زيادة المبيعات والاعتماد على الاقتراض وحسابات الائتمان، ومع ما صاحب التجارة الإلكترونية من استثمارات صاعدة وهابطة، أصبح من السهل غض الطرف عن هذه البديهية. فهي أكثر البديهيات تجاهلا في عالم الأعمال. ودعونا نبسط الأمر هكذا:

نحن نمارس إدارة السيولة في حياتنا كل يوم، حين نحرص على أن نبقي خزانات سياراتنا مليئة ونحتفظ دائما بفائض من الوقود السائل للمستقبل. ونحن نعرف أن سياراتنا الشعبية القديمة المزودة بالوقود، تبقى أفضل من سيارات المرسيدس الفاخرة التي أوشك وقودها على النفاد. خاصة عندما يكون الطريق طويلا وتقاطعات الطرق متعددة وإمكانات التزود بالوقود على الطريق غير مضمونة. فتوفير الوقود يجعل السيارة القديمة المستهلكة أفضل حالا من السيارة الجديدة والفارغة.

فقد تكون الشركة قوية وجديدة ومصممة وفق أحدث الاستراتيجيات ووفق معايير الجودة العالية، ولكنك ستضطر إلى تركها على قارعة الطريق (أو إشهار إفلاسها) أو بيعها لمن يملك السيولة أو الوقود اللازم لتشغيل محركاتها.

الحقيقة الجلية في أعمال اليوم هي أن الإيرادات العالية وحدها لا تضمن نجاح الشركات. والزيادة المطردة في المبيعات لا تضمن ذلك النجاح أيضا. فما لم تؤمن الشركة تدفقات نقدية كافية لتغطية النفقات ومواصلة النمو، فإن الفشل هو مصيرها المحتوم، طال الأجل أم قصر.

اقرأ في «هري وعاجل» العدد 64

فلسفة عظيمة للنجاح

تأثير المكافأة على ولاء الموظف

أنت المدير وأنت المسئول

كيف تدير نفسك بنفسك؟

قصة نجاح شركة eBay

بريدك الإلكتروني يتحدث
عنيك

كيف تحوزين على ثقة مديرك؟

بعض عناصر التفاوض

كيف تتعامل مع العميل الغاضب

اكتب عرضا محترفاً.. لتقديم فكرة
عظيمة

حول أعدائك إلى أصدقاء

لا تصرف ما في الجيب:

شهدت تسعينيات القرن المنصرم رواجاً جعل الشركات تزدهر وتتوقع استمرار النمو. وكان توفر السيولة وبقاؤها في خزائن الشركة (خزانات الوقود) لفترة طويلة يعتبر هدراً لمواردها. حيث كانت ظروف السوق تشجع على التوسع وزيادة المدخلات التي تؤدي إلى زيادة المخرجات وبالتالي الإيرادات. ومن هنا ساد القول المأثور: «اصرف ما في الجيب، يأتيك ما في الغيب»

لكن زمن الرواج انقضى. ومع دخول الألفية الثالثة بدأت الأسواق تميل إلى الركود بعد الرواج الكبير. فأصبح لزاماً علينا أن نخطط للتوسع ولا نتوقع أن يتطوع هو مشكوراً فيدق أبوابنا من تلقاء نفسه. وإدارة السيولة هي مهمة التخطيط الأولى والأساسية للتكيف مع اقتصاديات الركود التي تشهدها كل الأسواق العالمية اليوم.

الربحية مقابل التدفقات النقدية:

يخطئ من يظن أن الربحية هي المعيار الأساسي والوحيد لمواصلة النجاح. إذ تأخذ الأرباح المتوقعة والمستهدفة بألباب الكثير من رجال الأعمال إلى الدرجة التي تدفعهم إلى التفريط بالسيولة سعياً وراء الأرباح الطائلة. المعيار الحقيقي لنجاح أي شركة هو توفر السيولة الكافية لدفعها إلى الأمام. فالأرباح نوعان:

✿ **أرباح متحققة:** وهذه تعتبر سيولة صريحة (أو أنها حقوق مستحقة للشركة لدى الغير).

✿ **أرباح متوقعة أو مستهدفة:** وهي أرباح خطيرة، لأنها تقوم على تكهنات بما قد يحدث. وهذه الربحية المتوقعة لا تصلح معياراً لنجاح الشركات. فليس هناك فائدة من أرباح لا يمكن تحويلها إلى سيولة عند الحاجة. والسيولة التي نقصدها لا تنحصر في معناها الضيق، أي النقود. بل نقصد بها كل أنواع الأوراق المالية التي يمكن التعامل بها، بيعاً وشراءً.

لكي تصل بالشركة إلى الربحية الحقيقية عليك أن تبدأ بالسيولة. فقبل أن تبدأ الشركات بتحقيق الإيرادات، فإنها تصرف بعضاً من وقود الشركة أو سيولتها. وهذا يتضمن تطوير منتجات أو تشغيل ونفقات مقابل خدمات (مثل الموظفين ومندوبي المبيعات وعمولات الوكلاء والموزعين)، وبعد ذلك تتدفق الإيرادات. ومن هذه الإيرادات يتم استقطاع بعض المبالغ السائلة مرة أخرى لسداد المستحقات الآجلة.

فالشركات تقوم بالسداد (أو الدفع) وتستخدم السيولة مرتين، مقابل إيرادات تأتيها مرة واحدة. وهنا تكمن مصيدة الخسارة. وفي كثير من الأحيان تدفع الشركات في المرتين مجتمعتين أكثر مما تحصل عليه في مرة التحصيل الوحيدة، فتكون المصروفات أكثر من الإيرادات وتتحقق الخسارة. ولكن الشركات لا تدرك ذلك إلا متأخرة، لأنها تدفع في مرتين متباعدتين. ويعود السبب في الخسارة المفاجئة إلى:

✿ تباعد الفترة أو المسافة الزمنية بين مرحلتين الصرف على تطوير المنتج أو الخدمة من ناحية وتكاليف بيعه وتوزيعه وترويجه من ناحية أخرى.

✿ إهمال مراقبة وإدارة السيولة أثناء الانشغال بجني الأرباح المتوقعة.

وهنا تصل الشركات إلى هذا الوضع الخادع عندما تتبين أن إجمالي النفقات أكبر من إجمالي الإيرادات. وهذا لا يظهر غالباً إلا مع نهاية الفترة المحاسبية للمشروع. مع أن التركيز على إدارة السيولة في المرتين أهم من الانشغال بالربح المتوقع وحده.

ما هي السيولة؟

السيولة هي حجم التدفقات المالية إلى الشركة ومنها. أي هي ما تدفعه الشركة للآخرين وما تحصله منهم خلال فترة محاسبية معينة، قد تكون فترة مشروع ما أو سنة مالية كاملة. وللسيولة ثلاث حالات هي:

1- إذا زادت التدفقات المالية الداخلة إلى المشروع عن التدفقات المالية الخارجة منه يكون موقف السيولة موجباً.

2- إذا تعادلت التدفقات المالية الداخلة للمشروع مع التدفقات المالية الخارجة منه، تبقى الشركة تواجه خطر أن يظهر ما يستدعي زيادة المصروفات الجارية (أزمة طارئة مثلاً)، فيفشل المشروع.

3- إذا كانت التدفقات المالية الداخلة للمشروع أقل من التدفقات المالية الخارجة منه تكون السيولة سالبة. فإن استمر هذا الوضع لفترة طويلة فإن فشل المشروع يصبح أمراً مؤكداً.

وهكذا يتضح أن إدارة الأرباح قد لا تعني بالضرورة إدارة السيولة. بينما نجد أن إدارة السيولة تتضمن إدارة الأرباح وتجنب الخسائر في وقت واحد. فإدارة السيولة أهم من إدارة الأرباح، كما أن عدم تحقيق الخسائر واستنفاد السيولة يجب أن يسبق - في إدارة الأولويات - تحقيق الأرباح.

مؤشرات السيولة:

هناك سبعة محددات أو مؤشرات للسيولة داخل كل شركة. قد تتداخل علاقات هذه المحددات ووظائفها، إلى درجة تختلط فيها الأمور وتتعدد الرؤى، نظراً لأن هذه المحددات السبعة تعمل في اتجاهات مختلفة، مما يجعل مهمة المدير المالي أكثر صعوبة في ملاحظة طريقة عمل كل منها على حدة. ورغم ذلك، فمن الضروري بذل بعض الجهد في تمييز كل مؤشر منها عن الآخر لنتمكن من دراسته وملاحظته بشكل كامل ومستقل.

لبذل هذا الجهد عليك أن تتخيل كل موظف داخل شركتك وقد أضحي قادراً على ملاحظة طريقة عمل كل موجه فردي للسيولة، بحيث يمكنه تشخيص الاتجاهات المحتملة لكل من هذه المحددات وتحديد أسبابها، بل وإصلاحها بنفسه إذا تطلب الأمر.

تخيل أن اللغة والحوارات السائدة في شركتك تدور حول قياسات التدفقات النقدية وتأمين السيولة. مثل هذا التغيير المأمول في الثقافة المحاسبية للشركة يستحق بذل الجهد!

المؤشر الأول:

معدل نمو المبيعات

وهو يقيس نسبة التغير في حجم المبيعات (أو قيمتها) مقارنة بالفترة البيعية السابقة. فكلما ارتفع حجم المبيعات زادت كمية السيولة المتوقع الحصول عليها. لكن مشكلة نمو المبيعات تكمن في أن معظم المديرين يفرطون فيما لديهم من سيولة بهدف زيادة المبيعات. فهم يبالغون في نفقات الإعلان والتسويق والبيع، ويوسعون مناطق التوزيع محاولين اختراق أو إنشاء أسواق جديدة. وبهذه الطريقة قد يفلح المديرون بالفعل في دفع المبيعات إلى أعلى ولكن على حساب السيولة نفسها. فكأنهم يزدون السيولة الآجلة على حساب السيولة الحالية أو العاجلة، وهذا عكس ما نطالب به في إدارة السيولة.

مثل هذه الممارسات يجب أن تتم بحذر شديد، ومحاولة الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ما هو حجم المصروفات التي تستحق الدفع في الفترة الميتة بين الإنفاق على الإعلان والتسويق وجني ثمار نمو المبيعات في شكل سيولة نقدية؟
- هل يوجد فائض سيولة لتمويل الإعلان والتسويق؟
- ما هي البدائل المتاحة لاستخدام فائض السيولة؟
- هل الزيادة المتوقعة في المبيعات تعادل، على الأقل،

حجم الإنفاق الحالي على الإعلان والتسويق والبيع، طبقاً لحسابات القيمة الحالية لزيادة المبيعات المتوقعة؟

ذلك أن نفقات الإعلان والتسويق والبيع تتجه إلى تحسين الصورة الذهنية لدى العملاء عن الشركة. فهي لا تعتبر استثماراً عينياً مباشراً. وهنا قد تتجه الاستراتيجية إلى تغيير بنود هذه النفقات بحيث تستثمر في مجال عيني مباشر، مثل تحسين جودة المنتج أو توسيع وزيادة منافذ البيع، فتؤدي إلى زيادة مماثلة ومباشرة في المبيعات.

في النهاية، يجب أن يعلم المديرون أن توليد مستويات عادية من المبيعات يتطلب قدرأ عادياً من السيولة، أما توليد مستويات فائقة من المبيعات فيتطلب قدرأ كبيراً من السيولة. وكلما أرادت الشركة الانتقال إلى مستويات أعلى من المبيعات كلما ارتفعت النفقات إلى أرقام فلكية لا تبررها أرقام المبيعات المتحققة.

التوازن بين إدارة السيولة وإدارة

المبيعات

ليس غرضنا هنا الاكتفاء بسياسات بيعية متوازنة. بل الحفاظ على السيولة، ومعرفة أن التخطيط لزيادة المبيعات يجب أن يسانده تخطيط مواز لزيادة السيولة، والحيلة كي لا يحدث العكس، فيتكرر نفس الخطأ الذي يقع فيه معظم المديرين.

ما نقصده هنا هو أن يعكف المديرون على دراسة نقطة التوازن بين السيولة وبين نمو المبيعات. تلك النقطة نطلق عليها : التنمية المستدامة للمبيعات sustainable sales growth، وهي النقطة التي

هل تعرف لماذا تفلس الشركات؟

إفلاس الشركة لا يعني أنها خاسرة أو عديمة الربحية، لأن كثيراً من الشركات الربحية تتعرض للإفلاس. والأعجب والأغرب أن كثيراً من الشركات الخاسرة تنجو من الإفلاس. ذلك أن معظم المستثمرين يعزفون عن إقراض الشركات الخاسرة، ولذلك تقل الفوائد على القروض والتزامات الشركة تجاه الغير فتتعرض الخسائر في أموال أصحاب الشركة، دون أن يطالب أحد بإعلان إفلاس الشركة. بينما قد يحدث العكس للشركات الربحية، حيث تلجأ للاقتراض وتتحمل فوائده، وتتوسع فتزيد حقوق الغير لدى الشركة فتتمدد الخسائر وتتجاوز رأس المال المدفوع إلى رأس المال المستثمر والأصول التي اشتريت بقروض.

ربحية الشركة تغري الأطراف الخارجية (من بنوك ومستثمرين) بضخ القروض والمستحقات الآجلة فيها. فإذا ما تغافل مدير الشركة عن إدارة السيولة وانشغل بالربحية وحدها أتى عليه حين من الدهر تكون فيه التزامات الشركة المستحقة السداد أكبر بكثير مما تملك من سيولة أو قدرة على الدفع. في مثل هذه الحالات تصر الأطراف الخارجية على تحصيل مستحقاتها، وتصمم آذانها عن تأكيدات الإدارة بأن للشركة حقوقاً لدى الغير تفوق ما عليها من التزامات عشرات المرات، لكن تلك المستحقات لم تستحق الدفع بعد. وهنا تجد الشركة نفسها على حافة الإفلاس، رغم كونها رابحة.

وبذلك ربما تكون فرصة سقوط الشركات الربحية في مصيدة الإفلاس أكبر من فرصة الشركات الخاسرة.

تتعاادل عندها قيمة الدولار المنفق على زيادة المبيعات وقيمة الزيادة المتوقعة في المبيعات. وهو ما يقودنا إلى المؤشر الثاني للسيولة.

المؤشر الثاني:

هامش الربح على المبيعات

وهو الفرق بين الإيرادات المتولدة من المبيعات والنفقات التي تمت لتوليد هذه المبيعات. فهامش الربح البيعي يساوي : = إيرادات المبيعات - النفقات اللازمة (ثابتة ومتغيرة) لتوليد هذه المبيعات.

ومن هذه المعادلة نستطيع أن نفهم المقصود بـ «التنمية المستدامة للمبيعات». فالغرض من الوصول إلى هذه النقطة ليس هو تجميد المبيعات عند حد معين، وعدم دفعها إلى أعلى - كما قد يعتقد البعض - بل الغرض هو التركيز على هامش الربح البيعي. وذلك كما يلي : «لا فائدة من توليد صافي إيرادات بيعية إجمالية قيمتها مليون دولار إذا كانت النفقات اللازمة لتوليد هذه الإيرادات البيعية تصل إلى 2 مليون دولار».

هذا يعني أن على المدير أن يقيس القيمة النسبية للمبيعات المتوقعة بالنسبة للنفقات اللازمة لتوليدها. ذلك أن معظم المديرين يقتصرون على قياس القيمة المطلقة للمبيعات المتوقعة، فيهللون لأرقام المبيعات التي يتوقعون توليدها دون أن ينظروا إلى هذه الأرقام في ظل ما تتطلبه من تضحية بالسيولة المتوافرة حالياً. وهذا هو النمو الزائف للمبيعات الذي نحذر منه.

لقياس العلاقة الحرجة بين قيمة المبيعات والمصروفات البيعية. ويمكن لكل مدير أن يختار من بين هذه الطرق والمقاييس طبقاً لأهدافه وسياساته. ولكن تذكر : (إن ما تقيسه هو ما تستطيع إدارته. وأن ما تهمل قياسه هو دائماً ما يخرج عن نطاق سيطرتك). فإذا ركزت انتباهك على قياس إجمالي المبيعات فقط، فسوف تحصل على أرقام مرتفعة لإجمالي المبيعات ولكنك في المقابل لن تستطيع التحكم في المصروفات والتكاليف المترتبة على تلك المبيعات. أما إذا ركزت انتباهك على قياس تكاليف المبيعات، فسوف تقل هذه المصروفات شيئاً فشيئاً استجابة لسيطرتك عليها، ولكنك في المقابل ستجد أن الإيرادات المتحققة من المبيعات أصبحت خارج نطاق سيطرتك. ولذا من الأفضل الاعتماد على مقياس يجمع بين المتغيرين معاً، مثل مقياس المصروفات البيعية النسبية.

تقاس المصروفات البيعية النسبية بقسمة : النفقات اللازمة لتوليد المبيعات / القيمة الإجمالية للمبيعات. فإذا كنا نريد دفع رقم المبيعات إلى 100 ألف دولار (القيمة الإجمالية للمبيعات)، ووجدنا أن تحقيق ذلك سيتكلف 50 ألف دولار (نفقات توليد المبيعات تشمل مصروفات الإعلان والتسويق والبيع)، تكون المصروفات البيعية النسبية، كما يلي : $50 / 100 = 50\%$. وهذا يعني أن المصروفات البيعية تلتهم نصف إيرادات المبيعات.

معدل المصروفات البيعية النسبية:

ولكن ماذا لو كنا قد حققنا بالفعل في العام الحالي رقم المبيعات الإجمالية (100 ألف دولار)، وكنا نريد رفع هذا

المصروفات البيعية النسبية:

هناك عشرات الطرق والمقاييس والمعادلات التي تهدف

قبل وقوع الفأس في الرأس: تحويل الثقافة المالية والنظام المحاسبي

تتميز معظم المشروعات في بدايتها بالجرأة والمغامرة، فتندفع باتجاه الربح ملقية بكل ما لديها من سيولة على أمل أن يتحقق لها الربح. فإذا كان ذلك هو حال المشروعات المخاطرة في بدايتها، فلا يجب أن تزداد خطورة المغامرة مع رسوخ الشركة في السوق. فكلما ازدادت ربحية شركتك واتخذت مكانها في السوق، صار عليها أن تقلل درجة منحنى المخاطرة تدريجياً. وكلما ازداد تشابك العلاقات الخارجية للشركة، وجب عليها أن تركز على إدارة السيولة بدلاً من التركيز على الربحية وحدها. فكلما زادت العلاقات الخارجية للشركة وزادت ربحيتها، كلما زادت أيضاً احتمالات السقوط في مصيدة الإفلاس.

تحتاج الشركات بعد توسعها وحصولها على نصيب كبير من السوق وتوطيد اسم شهرة وسمعة طيبة، إلى تغيير أساليب إدارتها المالية لتصبح أكثر دقة ونظاماً وانضباطاً. وهذا ما نطلق عليه التحول من ثقافة «مخاطرة الربحية» إلى ثقافة «تأمين السيولة». وهذا التحول الثقافي المحاسبي هو بمثابة بلوغ سن النضج المالي للشركات والمشروعات.

عندما تبلغ الشركة سن النضج تبدأ سبعة عوامل ومؤشرات بتوجيه السيولة النقدية وجهة سلبية أو إيجابية. وعلى الإدارة وجميع العاملين التعامل مع هذه المؤشرات السبعة ومراقبة أدائها، والانتباه إلى انحراف أي منها بسرعة وقبل وقوع الفأس في الرأس.

يعتمد المدير في قراره على اعتبارات توفر السيولة والاعتبارات التسويقية.

هذا التغير في المصروفات البيعية النسبية من : 50٪ إلى 66٪ إلى 36٪ هو ما نطلق عليه (معدل المصروفات البيعية النسبية). وللاستفادة من هذا المقياس، على المدير أن يقارن أرقام المصروفات البيعية النسبية المتحققة بالفعل، في مواسم بيعية مختلفة ليحصل على الأرقام النموذجية لشركته، ثم يبدأ في حساب ووضع التقديرات عن المصروفات البيعية النسبية كما يريد لها أن تكون.

المؤشر الثالث:

المصروفات الإدارية

كل المصروفات التي لا ترتبط مباشرة بالعمليات الإنتاجية تعتبر مصروفات إدارية، وهذه تشمل: الرواتب وتكاليف الكهرباء وإيجار المكاتب والضرائب وأقساط التأمين وإهلاك المعدات والأجهزة والمباني. ومعظم هذه المصروفات لا تتغير بتغير الكميات المنتجة أو المبيعة من السلعة/الخدمة. ويميل المديرون دائماً إلى تقليص تلك المصروفات الإدارية، ولكنهم يندهشون عندما يلاحظون سيطرة وقوة القوانين الإدارية التالية:

1. المصروفات التي يسهل تقليصها في أي شركة لا يكون لها أي تأثير مباشر على نجاح الشركة، كما أنها لا تمثل سوى نسبة ضئيلة من إجمالي المصروفات الإدارية.
2. المصروفات التي يصعب تقليصها تمثل أكبر نسبة في إجمالي المصروفات الإدارية، كما أن المساس بها يؤثر بشكل خطير على نجاح وربحية الشركة.
3. الآثار الجانبية لعمليات تقليص أو تخفيض المصروفات

الرقم في العام القادم ليصل إلى (150 ألف دولار)؟ ترى كم سيتكلف ذلك؟ وهل ستبقى المصروفات البيعية النسبية عند مستوى الـ 50٪؟ هنا يختلف الأمر من شركة إلى أخرى، طبقاً لطبيعة السلعة وطبيعة السوق. ولكن هذه الاختلافات لن تخرج عن الاحتمالات الثلاثة التالية:

- 1- أن زيادة المبيعات من 100 إلى 150 ألف دولار تتطلب رفع المصروفات البيعية بنسبة أكبر (من 50 إلى 100 ألف دولار). وهذا يعني أن المصروفات البيعية النسبية قد ارتفعت من (50٪) إلى (100 / 150 = 66٪). وهذا يعني أن المصروفات البيعية تلتهم نسبة أكبر من المبيعات كلما ارتفع رقم المبيعات. وهنا يجب أن يترتب المدير في اتخاذ قرار رفع المبيعات.
- 2- أن زيادة المبيعات من 100 إلى 150 ألف دولار تتطلب رفع المصروفات البيعية بنسبة أقل (من 50 إلى 55 ألف دولار). وهذا يعني أن المصروفات البيعية النسبية قد انخفضت من (50٪) إلى (55 / 150 = 36٪). وهذا يعني أن المصروفات البيعية تلتهم نسبة أقل من المبيعات كلما ارتفع رقم المبيعات. وفي هذه الحالة لا يجب أن يتردد المدير في إصدار قراره بالعمل على زيادة المبيعات.
- 3- أن زيادة المبيعات من 100 إلى 150 ألف دولار تتطلب زيادة المصروفات البيعية بنفس النسبة (50٪). وهذا يعني أن المصروفات البيعية اللازمة لتحقيق (150 ألف دولار) قد تصل إلى (75 ألف دولار). أي أن المصروفات البيعية النسبية تبقى عند نسبة (50٪) إلى (75 / 150 = 50٪). وهذا يعني أن المصروفات البيعية تلتهم نفس نسبة المبيعات كلما ارتفع رقم المبيعات. وفي هذه الحالة يجب أن

الخصومات على السداد الفوري:

كثيراً ما يمنحك بعض الموردين خصومات على الدفع النقدي والفوري. وأنت نفسك يمكن أن تستخدم هذه الخصومات لتشجيع عملاءك على الدفع النقدي والفوري. ولكن عليك أن تحدد متى يمكنك أن تقبل الدفع الفوري لتحصل على هذه الخصومات، ومتى تختار الدفع الآجل بالأقساط مهما كان إغراء خصومات الدفع الفوري كبيراً.

فإذا كان الخصم الممنوح 2٪ على الدفع خلال 10 أيام، والخيار الثاني هو الدفع بدون خصومات خلال 30 يوماً، فإنه يجب قياس قيمة الخصم 2٪ من المبلغ بالنسبة لما يمكن لشركتك تحقيقه خلال فترة عشرين يوماً (الفرق بين تاريخي الدفع). فهل تختار قيمة نسبة الـ 2٪ أم فترة العشرين يوماً مع خيار الاستفادة من السيولة النقدية خلالها، لتحقيق ما يزيد عن قيمة خصم الـ 2٪؟

تعتمد الإجابة على دورة الأعمال بشركتك والفترة الزمنية بين ضخ الاستثمار وحصد الأرباح. فإذا كانت الشركة صاعدة وذات معدل نمو كبير، بحيث تكون زيادة إيراداتها أكثر من نسبة الـ 2٪ شهرياً بمراحل، فمن الأفضل لها رفض إغراء خصومات الدفع الفوري، في سبيل قيامها بضخ مزيد من الاستثمارات لزيادة المبيعات والإيرادات.

أما إذا كانت الشركة ذات معدلات نمو متباطئة في الإيرادات والمبيعات تقل عن نسبة 2٪ شهرياً، بالإضافة إلى توفر السيولة وعدم وجود أي خطط لضخ مزيد من الاستثمارات في الفترة القادمة، فمن الأفضل أن تستفيد من الخصومات الممنوحة على الدفع الفوري.

المتاحة ووسائل الدفع المقبولة والتسهيلات المتاحة، مع ترك مساحات واضحة للتوقيعات وكتابة التواريخ.

- تشجيع العملاء على الدفع نقدا ومنحهم خصومات وأسعار خاصة على الدفع النقدي والفوري.

- توطيد العلاقات وتسهيل الاتصالات بين مندوبي المبيعات وموظفي الحسابات فيما يتعلق بالتحصيل. فمن الأفضل أن يخطر البائعون في تحصيل أثمان المبيعات من عملائهم، (فذلك يفيد في توطيد العلاقات بينهم)، وأن يشترك موظفو الحسابات في وضع سياسات الخصومات التشجيعية للشراء (فذلك يجمع بين البعد المالي والبعد التسويقي). ومن الأفضل أن تجعل المتابعة من مهام طرف ثالث كالسكرتارية أو إدارة التحصيل مثلاً، على أن يتحمل الأطراف الثلاثة مسئوليتها.

المؤشر الخامس:

المخزون

من أجل إدارة فعالة للسيولة، على الشركات أن تغير نظرتها تجاه المخزون، فإذا كانت حقوق الشركة لدى الغير مبيعات لم يتم تحصيل أثمانها بعد، فيمكن اعتبار المخزون بضائع راكدة أو موارد معطلة لم تتحول إلى مبيعات بعد.

للمخزون تكلفة تقاس بعدد الأيام التي تقضيها الوحدة المنتجة منذ إنتاجها ودخولها المخزن إلى لحظة خروجها منه لتسليمها إلى العميل لتتحول إلى مستحقات لدى الغير. وهناك طريقتان لإدارة المخزون وإجراء حساباته من وجهة نظر السيولة :

- **الطريقة الأولى:** هي تسجيل قيود الاستحقاقات، حيث يتم تسجيل البضاعة الخارجة من المخازن في حساب العميل كمدين وفي حساب مبيعات الشركة كدائن، حتى ولو لم يتم الدفع. وهذه الطريقة تقيس أصول وجانباً من قيمة الشركة، لكنها لا تهتم كثيراً بمواعيد السداد والجدولة الزمنية للإيرادات. ولكنها

الإدارية لا تظهر في الحال. لذلك يصعب تفاديها وإدارتها بكفاءة. خذ مثلاً المصروفات التي تنفق على تدريب الموظفين. فتقليص هذا النوع من المصروفات لا تظهر آثاره السلبية إلا بعد مضي فترة طويلة.

4. عندما يتعلق الأمر بالمصروفات الإدارية، تكون إدارة السيولة أكثر صعوبة. فبينما يمكن في حالة المبيعات ربط مواعيد صرف العمولات للبائعين بمواعيد السداد والتحصيل، لا يمكن ربط رواتب الموظفين الإداريين - مثلاً - بمواعيد تحصيل نتائج أعمالهم. فهي واجبة الدفع في مواعيد متعارف عليها (بشكل شهري مثلاً). وينطبق هذا على مصروفات الكهرباء والإيجارات وأقساط التأمين. ولذلك يتم تصنيف المصاريف الإدارية تبعاً لمواعيد دفعها (طويلة الأجل أو قصيرة الأجل)، مع ملاحظة فترات السماح في السداد، وتخطيط عمليات تحصيل المستحقات لدى المدينين لتغطيتها. على أن تبدأ عمليات التحصيل قبلها بفترة كافية.

المؤشر الرابع:

مستحقات الشركة لدى الغير

قد تشمل مستحقات الشركة لدى الغير قيمة بضائع وبيع وخدمات قدمتها الشركة لهم، ولم تسدد قيمتها حتى تاريخه. وهنا تعتمد الشركة على ثلاثة عوامل وافتراضات :

- موافقة العميل على السداد.

- قدرة العميل على السداد.

- العرف السائد في السوق فيما يخص السداد.

وبينما يتميز الفرض الأخير بقدر من الثبات، فإن أي اختلال في عملية سداد المستحقات ينبع من الفرضين الأولين. ولذلك تحتاج الشركة إلى الإجراءات التالية :

- منح فواتير التحصيل نفس القدر من الاهتمام الذي توليه للتسويق. وذلك بأن تجعلها واضحة ومحددة ومفصلة فتشمل بيانات الاتصال ومدد السماح

المخزون اللحظي JUST-IN-TIME INVENTORY

من المعروف أن مفهوم المخزون اللحظي من ابتكار الشركات اليابانية، وهو يعني التحول بالمخزون من نظام الإدخال إلى نظام الاستدعاء **from a push to a pull approach**. فمن المعروف أن النظام التقليدي للتعامل مع المخزون هو إدخال البضائع ومستلزمات الإنتاج والمنتجات تحت التشغيل إلى المخزن، حتى يتم استكمال تشغيلها أو بيع تام الصنع منها. ولذا يركز هذا النظام التقليدي على إدخال قطع الغيار والبضائع إلى المخزن بغض النظر عن استخداماتها أو ترتيبات استدعائها. أما نظام التخزين اللحظي فيركز على الاستدعاء. وهو يعني بتزامن استخدام المواد التي تدخل إلى المخزن. أي أنه يقوم بتخزين المواد التي يتوقع استدعاؤها لحظياً، لاعتبارات التشغيل أو البيع. وبهذه الطريقة تقل تكاليف التخزين. ولكن لكي تستخدم أسلوب التخزين اللحظي يجب أن يطبق موردوك أيضاً هذا النظام، بحيث يكونون على أهبة الاستعداد لتوريد المواد التي تريدها في نفس توقيت طلبك لها.

في التخزين اللحظي تبقى الأدوات والبضائع والمعلومات والموظفون في حالة حركة وتدفق دائمين، وهو أكثر نظم التخزين ملائمة لإدارة السيولة.

الطريقة المعترف بها رسمياً في إمساك الدفاتر المحاسبية.

- الطريقة الثانية: هي تسجيل التدفقات النقدية للخرينة، حيث يتم تسجيل حركة تسلم النقدية أو سدادها من وإلى الغير، وفي مواعيدها ودون التقيد بحركة المخزون. وتقاس هذه الطريقة السيولة المتاحة بالشركة، ولذلك فهي تعتمد على المواعيد وجدول السداد أكثر من الطريقة السابقة. وهذه الطريقة أقل انتشاراً من الطريقة الأولى.

هاتان الطريقتان المحاسبتان تكمل إحداها الأخرى. ولا توجد طريقة موحدة لإدارة السيولة وقيمة الشركة في ذات الوقت. وعلى المدير أن يطمئن إلى أن نظامه المحاسبي يجمع بين الطريقتين.

المؤشر السادس:

الالتزامات وحقوق الدائنين

الالتزاماتنا قبل الغير (الدائنين) هي الوجه المقابل لاستحقاقاتنا لدى الغير. فهي تعكس مديونية الشركة. وهناك نوعان من الالتزامات والديون: ديون واجبة السداد في الأجل القصير وديون واجبة السداد في الأجل الطويل.

من الممارسات المستقرة في السداد وجود فترة سماح تعتمد على ظروف الشركة. وقد يعتقد بعض المديرين أن الممارسات الناجحة لإدارة السيولة تحتم الضغط على الموردين لتأخير دفع الالتزامات قبل الغير حتى اللحظة الأخيرة. ولكن ذلك غير صحيح. فعلى الشركة أن تعزف عن ابتلاء الموردين في ظروف توفر السيولة، حتى إذا واجهت بعض الإعسار وعجزت عن السداد في المواعيد، صدقها الموردين وتحملوا جزءاً من مشكلاتها، على اعتبار أنها مشكلات وحالات استثنائية.

ويتم التعامل مع الالتزامات المالية قبل الغير تبعاً لأهميتها النسبية وذلك من خلال تقدير الوزن الترجيحي لكل من المتغيرات التالية: المبلغ المستحق ودرجة أهمية الطرف الدائن وتاريخ الاستحقاق ومدى توفر أو عدم توفر السيولة.

المؤشر السابع:

النفقات الرأسمالية

يقصد بالنفقات الرأسمالية ما ينفق على المصانع والأراضي والمباني والأثاث والآلات والأجهزة المستخدمة في التشغيل والمستودعات. فكل هذه الأشياء تتعرض للإهلاك والتآكل بمرور الزمن، حتى ولو لم تقم الشركة بأية عمليات. فما يحدث هو أن أثمان هذه الأصول تنخفض مع الزمن حتى تصبح

قيمتها صفراً (عدا الأراضي وبعض الآلات التي قد تتحول إلى تحف وتكتسب قيمة تاريخية تزيد عن قيمتها التشغيلية).

وهناك شركات كثيرة لا تنتبه لحساب إهلاكات رأس المال لديها، وهذا يعطي صورة مشوهة عن قيمتها من وجهة نظر إدارة السيولة. فالسيولة تعنى بما يمكن أن تدره هذه الأصول للشركة من سيولة نقدية إذا ما قررت طرحها للبيع لحظياً. فإذا ما تعرضت قيمة هذه البنود للانخفاض نتيجة الإهلاك، فمن المؤكد أن حساب قيمتها النقدية سيكون مبالغاً فيه. لذا يجب خصم الإهلاكات من حساب أصول الشركة، ليصبح التقييم صحيحاً ودقيقاً.

ويتم حساب تأثير النفقات الرأسمالية على السيولة بقسمة صافي النفقات الرأسمالية على إجمالي الزيادة في المبيعات (أو الإيرادات). فإذا كانت مبيعات السنة الماضية (10 مليون دولار) ومبيعات العام الحالي (11 مليون دولار) - مما يجعل الزيادة في إجمالي المبيعات (= 1 مليون دولار). وكانت النفقات الرأسمالية لهذا العام تعادل (350 ألف دولار)، فإن تأثير النفقات الرأسمالية على الزيادة في المبيعات يعادل $(0,35 / 1 = 0,35)$.

وتستخدم النسبة السابقة في قياس العلاقة بين النفقات الرأسمالية وتطور المبيعات بالشركة. وفي عقد المقارنات بين ما يحدث داخل الشركة وفي الشركات الأخرى، لا سيما الشركات المنافسة أو تلك التي تعمل في نفس الصناعة في السوق المحلي أو الأسواق الخارجية.

ومن المفيد للشركات قياس الإهلاكات الرأسمالية بانتظام. ذلك لأنها تعمل على تخفيض الضرائب، حيث تزيد جانب الخصوم (الدائن) في قوائم المركز المالي. وهو ما يمكنك اعتباره قرصاً بدون فوائد تمنحك إياه الحكومة. وبهذا الشكل يمكن للنفقات الرأسمالية أن تصبح مؤشراً وموجهاً إيجابياً للسيولة.

تغيرات السيولة النقدية:

ليس الغرض من إدارة السيولة هو المحافظة على التوازن بين التدفقات الداخلة والخارجة من الشركة عند حد ثابت، بل قد يحتاج الأمر إلى تعظيم التدفقات الداخلة إلى الشركة عن الخارجة منها في توقيت معين. وذلك بغرض توفير قدر من السيولة لضخ مزيد من الاستثمار بالشركة. وعلى المدير المالي ألا يطبق النصائح السابقة

المؤلف



بل ماكجينيس

عمل مستشاراً ومديراً في شركة مودري لإدارة المخاطر، وكان الاستشاري الأول في مجال آليات السيولة والتدفقات النقدية. حصل على ماجستير الإدارة من جامعة هارفارد ويعمل الآن مستشاراً متفرغاً في الإدارة المالية.

AUTHOR:

BILL McGUINNESS

TITLE:

CASH RULES

LEARN & MANAGE THE 7

CASH-FLOW DRIVERS

FOR YOUR

COMPANY'S SUCCESS

Publisher: The Kiplinger

Washington Editors, Inc.

ISBN:0-938721-75-5

Pages: 216.



خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)

ص.ب 4002 - القاهرة
مدينة نصر: 11727 - ج.م.ع
تليفون: 2633897 2 20
تليفون: 4036657 2 20
تليفون: 4025324 2 20
فاكس: 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية: 4254353 03

الأردن- شعاع ت: 5510492
5534291 - 5515636 عمان
اليمن - سكاى نت ت: 206949 صنعاء
الإمارات - إكومان ت: 6263326 أبو ظبي
الكويت - المجموعة للاستشارات ت: 2439291
السعودية - شركة مصادر الرياض ت: 4749887 - 4749929
السعودية - شركة مصادر جدة ت: 6504053 - 6521147

للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرءوس
أو لتقديمها لزميل أو عميل يمكنكم الاتصال
بإدارة خدمات المشتركين على العنوان أعلاه



تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب
العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز
على الكتب الأكثر مبيعاً، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري.
تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات
الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية.
حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: 6454
ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضاً دورية:
(سري وعاجل) وهي نشرة
شهرية متخصصة في القيادة والنجاح
والفاعلية الشخصية والإدارة المكتبية.

بخصوص إدارة محركات السيولة السبع، بشكل حرفي. بل
عليه أن يضع نصب عينيه الهدف الذي يسعى إليه أولاً. فإذا
كانت الشركة تستعد لإصدار منتج جديد مثلاً وتحتاج
لتعظيم ميزانية الإنتاج والتسويق في الفترة القادمة، مما
يتطلب سيولة أعلى، فعليه أن يدير محركات السيولة لتصب
في الاتجاه الإيجابي، بدلاً من الاكتفاء بموازنة السيولة الداخلة
مع الخارجة، والعكس بالعكس.

3 قواعد محاسبية لإدارة السيولة:

تتميز إدارة السيولة بكونها مراوغة وقصيرة الأجل ولذا فكثيراً
ما يساء فهمها. إليك القواعد الثلاث الأساسية لإدارة السيولة
حتى لا تقع إدارتك للسيولة في فخ البيروقراطية:

1. تهدف إدارة السيولة أولاً وأخيراً إلى التأكد من

الوفاء بالتزامات الشركة (في الأجل الطويل والقصير
والمتوسط)، بالإضافة لتوفير المصروفات الجارية واللازمة
للإنتاج والتشغيل طبقاً لخطة التشغيل المحددة.

2. السيولة ليست غاية في حد ذاتها.

فهناك نقطة
توازن خاصة بكل شركة يجب عدم تجاوزها سواء بالنقص
أو الزيادة. فقلة السيولة تؤدي إلى اختناق مصروفات
التشغيل مما يؤدي إلى توقف العمليات التشغيلية أو تعرض
الشركة للإفلاس والتصفية نتيجة الإجراءات القانونية
لمقرضيه. أما زيادة السيولة عن الحد المطلوب للوفاء
بالتزامات واحتياجات التشغيل، فيغري الشركة ويدفعها
للمخاطرة بالدخول في أعمال لا خبرة لها بها، بما يهدد
مصالح المستثمرين فيها. أما إذا لم تستثمر الشركة هذه
السيولة فإنها تضعف القدرات الربحية للمستثمرين، نتيجة
بقاء هذه الموارد بدون استثمار.

3. لا تنطبق معظم الممارسات المحاسبية التقليدية

التي تحكم الموازنة المالية على إدارة السيولة. فمثلاً

يعني مبدأ توازن المركز المالي في الميزانية تعادل جانب
الأصول مع جانب الخصوم. ولكن الأمر يكون على
العكس من ذلك فيما يتعلق بالسيولة. فالسيولة المتوازنة
ليست التي تتعادل فيها تدفقات السيولة من وإلى الشركة.
بل المقصود بتوازن السيولة توافر القدرة المالية لدى الشركة
لتلبية احتياجاتها من النقد سواء لسداد الالتزامات قبل
الغير أو لمواجهة مصروفات التشغيل (المخصصات
والاحتياطيات والديون المشكوك فيها). وهذا يعني أن
جانب الأصول المتداولة في الموازنة لا يمكن أن يتعادل مع
جانب الخصوم المتداولة، عند أية نقطة زمنية، وذلك
بسبب اختلاف توقيت السداد عن توقيت التعاقد. بل إن
الممارسات المحاسبية قد استقرت على أن جانب الأصول
المتداولة يجب أن يزيد عن جانب الخصوم المتداولة بنسبة
الضعف (200٪)، داخل قائمة المركز المالي. وهو ما يطلق
عليه تأمين نسبة تداول الأموال السائلة.

