

الباب الثاني

الخصوصيات (الكثيرة) لبيان الدخل

obeikandi.com

الربح تخمين

في عبارة مألوفة تنسب عموماً إلى بيتر دروكر، الربح هو المعيار الأساسي السائد للمشروع. واستخدام كلمة السيادة صحيح على المال. فالشركة الرابحة تخط مسارها بنفسها. وبوسع مديرها أن يشغلها بالطريقة التي يشاؤون. وعندما تتوقف الشركة عن كونها مربحة، يبدأ أناس آخرون بدس أنوفهم في عمل المشروع. والربحية أيضاً هي كيف سيتم الحكم عليك بوصفك مديراً. فهل أنت تسهم في ربحية الشركة أم تنقص منها؟ وهل تفكر في طرق لزيادة الربحية كل يوم، أم أنك تكتفي بأداء وظيفتك وتأمل أن كل شيء سوف يعمل بشكل سليم؟

وهناك قول مألوف آخر منسوب إلى لورانس ج. بيتر المعروفة باسمه مبدأً بيتر، يخبرنا بأننا إذا لم نعرف إلى أين نحن ذاهبون فقد ينتهي بنا الأمر في مكان آخر. فإذا لم تكن تعرف كيف تسهم في الربحية فإن من غير المحتمل أن تفعل ذلك بصورة فاعلة.

والواقع أن كثيرين جداً في الأعمال التجارية لا يفهمون ماهو الربح في الحقيقة، دع عنك كيفية حسابه. ولا يفهمون أن ربح أي شركة في أي مدة معينة يعكس حشداً كاملاً من التخمينات والافتراضات. وفن تدبير الموارد المالية يمكن تسميته بسهولة فن تحقيق الربح- أو في بعض الحالات، فن جعل الأرباح تبدو أفضل مما هي عليه في الحقيقة.

وسوف نرى في هذا الجزء من الكتاب كيف تستطيع الشركات أن تفعل ذلك، بصورة قانونية وغير قانونية. وحسب تجربتنا فإن معظم الشركات تقوم بذلك بشكل مباشر، برغم أن بعض شركات ينتهي بها الأمر إلى تخطي الحدود. وسوف نركز على أساسيات

فهم بيان الدخل، لأن «الربح» ليس أقل ولا أكثر مما يظهر هناك على بيان الدخل. فتعلم كيف تفك شفرة هذه الوثيقة وستتمكن من فهم ربحية شركتك وتقويمها. تعلم إدارة الخطوط على بيان الدخل الذي تستطيع أن تؤثر فيه، وستعرف كيف تسهم في تلك الربحية. وتعلم الفن الذي ينطوي عليه البتّ في الربح وسوف تزيد ذكاءك المالي على وجه التحديد. بل ربما تصل إلى المكان الذي أنت ذاهب إليه.

شيء قليل (جداً) من المحاسبة

لقد أخبرناك آنفاً أننا لن نعلّمك المحاسبة، وهكذا فلن نفعّل. غير أن هناك فكرة محاسبة سنشرحها لك في هذا الفصل، لأنك بمجرد أن تفهمها ستعرف بالضبط ما هو بيان الدخل، وما الذي يحاول أن يقوله لك. ولكن نريد أولاً أن ندعم خطوة واحدة ونضمن أن لا يكون هناك اعتقاد خاطئ كبير عالق في ذهنك.

وأنت تعرف أن بيان الدخل يفترض به أن يبين ربح شركة ما في مدة معينة - هي في العادة أشهر، أو ربع سنة، أو سنة. وليست سوى قفزة قصيرة للخيال أن يستنتج المرء أن بيان الدخل يظهر كم من النقد السائل أخذت الشركة أثناء تلك المدة. وكم أنفقت، وكم بقي. وعندئذٍ فإن تلك الكمية «الباقية» ستصبح هي ربح الشركة. فهل هذا صحيح؟

كلا، مع الأسف. فباستثناء بعض الأعمال التجارية الصغيرة جداً التي تقوم بالمحاسبة بهذه الطريقة - وهي تسمى بالمحاسبة القائمة على أساس فكرة خاطئة أساسية. والواقع أن بيان الدخل يقيس شيئاً مختلفاً عن النقد السائل في الباب، والنقد السائل خارج الباب، والنقد السائل المتبقي. إنه يقيس المبيعات أو الريوع، والتكاليف أو النفقات، والربح أو الدخل.

إن أي بيان للدخل يبدأ بالمبيعات. وعندما يوصل المشروع التجاري منتجاً أو خدمة إلى زبون، يقول المحاسبون إن المشروع قد قام بعملية بيع. ولا يهم إن كان الزبون لم يدفع ثمن المنتج أو الخدمة بعد - فقد يحسب المشروع كمية البيع على الخط الأعلى لبيان دخله عن المدة المعنية. وقد لا تكون الأيدي قد تبادلت أي أموال أبداً. وبالطبع، فبالنسبة للمشروعات القائمة على أساس النقد السائل، كبائعي المفرق والمطاعم، فإن المبيعات والنقد السائل

القادم هما شيء واحد. ولكن معظم المشروعات تضطر إلى الانتظار ثلاثين يوماً أو أكثر قبل قبض ثمن مبيعاتها. كما أن صانعي المنتجات الكبيرة كالمطائرات قد يضطرون إلى الانتظار شهوراً عديدة. (ويمكنك أن ترى أن إدارة شركة مثل بوينغ تستتبع امتلاك كثير من النقد السائل الجاهز لتسديد جدول الرواتب وتكاليف التشغيل حتى تحصل الشركة على مدفوعات عن عملها. ولكننا سنصل إلى المفهوم المعروف برأس المال التشغيلي، الذي يساعدك على تقويم مثل هذه القضايا، في الكتاب فيما بعد.

وماذا عن خط «الكلفة» في بيان الدخل؟ حسناً. إن التكاليف والنفقات التي تبلغ الشركة عنها ليست بالضرورة هي التكاليف والنفقات التي كتبت شيكات بها أثناء تلك المدة. إن التكاليف والنفقات الواردة في بيان الدخل هي تلك التي تم تحملها في توليد المبيعات المسجلة أثناء تلك المدة الزمنية. والمحاسبون يسمون ذلك مبدأ المواءمة - فالتكاليف المناسبة يجب مواءمتها مع جميع مبيعات المدة الممتدة في بيان الدخل - وهذا هو المفتاح لفهم كيفية تقرير الربح والبتّ فيه.

مبدأ المواءمة

إن مبدأ المواءمة هو قاعدة محاسبية أساسية لتحضير بيان دخل. وهو يقول ببساطة: «وائموا البيع مع تكاليفه المرتبطة به للبت في الربح في مدة معينة من الزمن - هي عادةً شهر، أو ربع سنة أو سنة. وبعبارة أخرى، إن إحدى المهمات الأولية للمحاسب هي أن يحسب ويسجل بشكل صحيح وملائم كل التكاليف التي تم تحملها في توليد المبيعات.

إن مبدأ المواءمة هو جزء صغير من المحاسبة أنت بحاجة إلى تعلمه. وعلى سبيل المثال:

- إذا اشترت شركة حبر وألوان حمولة شاحنة من الخراطيش في شهر حزيران/ يونيو لتبيعهما للزبائن على مدى عدة شهور قادمة، فإنها لا تسجل كلفة تلك الخراطيش في حزيران/ يونيو، بل إنها تسجل كلفة كل خرطوشة عند بيعها. والسبب هو مبدأ المواءمة.
- وإذا اشترت شركة نقل شاحنة في كانون الثاني/ يناير وهي تخطط لاستخدامها على مدى السنوات الثلاث القادمة، فإن كلفة الشاحنة لا تظهر في بيان الدخل لكانون الثاني/ يناير. بل إن تناقص قيمة الشاحنة يوزع على السنوات الثلاث

كلها بحيث يظهر جزء من ستة وثلاثين جزءاً من كلفة الشاحنة كنفقة على بيان الدخل عن كل شهر (مع افتراض طريقة وصف بسيطة وعلى خط مباشر). لماذا؟ بسبب مبدأ المواءمة. وهذه واحدة من تكاليف كثيرة مرتبطة مع عمل ذلك الشهر - العمل الذي يظهر في مبيعات كانون الثاني/يناير.

• بل إن مبدأ المواءمة يمتد إلى بنود كالضرائب. فقد تدفع شركة ما فاتورة ضرائبها مرة كل ربع سنة - ولكن في كل شهر يضم المحاسبون في بيان الدخل رقماً يعكس الضرائب المستحقة على أرباح ذلك الشهر.

• وينطبق مبدأ المواءمة على شركات الخدمات كما ينطبق على شركات المنتجات. فالمؤسسة الاستشارية مثلاً تبيع ساعات يمكن إدراجها في فواتير، بمعنى الوقت الذي يعطيه كل مستشار مع زبون. ويظل المحاسبون بحاجة إلى مواءمة كل النفقات المرتبطة بالزمن - مثل تكاليف التسويق، وتكاليف المواد، وتكاليف البحوث، وما إلى ذلك - مع الربح المرتبط بها.

وتستطيع أن ترى مدى ابتعادنا عن النقد السائل الداخل والنقد السائل الخارج. فمتابعة هذا النقد السائل داخل الباب وخارجه هي مهمة وثيقة مالية أخرى، هي بيان تدفق النقد السائل (الباب الرابع). ويمكنك أن ترى أيضاً مدى بعدنا عن الحقيقة البسيطة الموضوعية. فالمحاسبون لا يستطيعون أن ينقلوا تدفق الدولارات فقط، بل يجب عليهم أن يقرروا أي التكاليف هي المرتبطة بالمبيعات. وعليهم أن يقوموا بافتراضات ويخرجوا بتخمينات. وفي هذه العملية، فإنهم قد يدخلون انحرافاً في الأرقام.

الغرض من بيان الدخل

من حيث المبدأ، يحاول بيان الدخل أن يقيس ما إذا كانت المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة مربحة عند جمع كل شيء. إنه أفضل جهد يبذله المحاسبون لإظهار المبيعات التي ولّدتها الشركة أثناء مدة معينة من الزمن، والتكاليف التي تحملتها لإجراء تلك المبيعات (بما في ذلك تكاليف تشغيل المشروع في تلك المدة الزمنية)، والربح المتبقي،

إن وجد. وبغض النظر عن الانحراف الممكن، فإن هذا جهد حساس الأهمية لكل مدير في مشروع تقريبا. فمديرة المبيعات بحاجة إلى معرفة أي المنتجات هي المربحة أكثر ليتم التركيز عليها في أي حملات تسويق. أما مدير الموارد البشرية فينبغي أن يعرف ربحية المنتجات لكي يعرف أين يحتمل أن تقع الأولويات الإستراتيجية للشركة عندما يجند أناساً جدداً للعمل فيها.

ومع مرور الزمن، فإن بيان الدخل وبيان تدفق النقد السائل في شركة مدارة جيداً سيلحق كل منهما بالآخر. فالربح سيتحول إلى نقد سائل. وعلى أي حال، كما رأينا في الفصل الثالث، فإن حصول الشركة على ربح في أي مدة زمنية معينة لا يعني أنها ستملك النقد السائل لتدفع فواتيرها. فالربح هو تخمين على الدوام - وأنت لا تستطيع أن تنفق تخمينات.

وبهذا الدرس تحت أحزمتنا، دعونا نتوجه إلى مسألة فك طلاسم بيان الدخل.

obeikandi.com

فك شفرة بيان الدخل

لاحظ تلك الكلمة التي استخدمناها في عنوان هذا الفصل: شفرة. فلسوء الحظ، إن بيان الدخل يمكن في حالات كثيرة أن يبدو كأنه شفرة تحتاج طلاسماها إلى فك. وهذا هو السبب. ففي كتب كهذا الكتاب -وحتى في مكان لاحق من هذا الكتاب- ستجد غالباً عينات صغيرة ذكية من بيانات الدخل، وهي تبدو كهذه:

100 دولار	ربوع
<u>50</u>	كلفة بضائع مبيعة
50	الربح الإجمالي
30	النفقات
<u>5</u>	الضرائب
<u>15</u> دولاراً	الربح الصافي

والتلميذة الذكية في الصف الرابع الابتدائي لن تحتاج إلى مساعدة كبيرة لتحسب هذه العينة، بمجرد أن تحصل على مساعدة قليلة في التعاريف. ولكن الآن افحص بيان دخل من العالم الحقيقي - من شركتك، أو بياناً تجده في التقرير السنوي لشركة أخرى. فإذا كان بياناً مفصلاً فإنه قد يمتد على عدة صفحات، ويحتوي على خط بعد خط بعد خط من الأرقام، ومطبوع في العادة بحجم صغير لا تكاد تقدر على قراءته. وحتى إذا كان بياناً «معززاً» كتلك التي تجدها في التقارير السنوية، فإن من المحتمل أن يحتوي على حشد من الخطوط بعناوين ملغزة مبهمة مثل «استثمار مشروع/ وغيره» (وهذا البند من شركة IBM) أو «كيانات سندات ضمان معززة تمت تصفيتها» (وهذا البند من شركة

جنرال إلكترونيك). فهذا يكفي لجعل أي شخص -عدا المالمين المحترفين- يرفع يديه مستسلاً في فزع.

وهكذا فتحمل واصبر معنا ريثما نجول عبر بعض الإجراءات البسيطة للالتفاف على بيان دخل. إن تعزيز ذكائك المالي لا ينبغي أن ينطوي على نوبة من حرقه القلب، وإن تعلم هذه الخطوات قد ينقذك من مثل هذه النوبة بالذات.

قراءة بيان الدخل

وقبل أن تبدأ حتى في التفكير في الأرقام، فإنك بحاجة إلى شيء من السياق لفهم الوثيقة.

عناوين التوضيح

هل هناك عنوان في أعلى الصفحة يقول: «بيان دخل». قد لا يكون كذلك. وقد يقول بدلاً من ذلك «بيان الربح والخسارة»، أو «بيان التشغيل»، أو «بيان العمليات» أو «بيان المكتسبات». وكثيراً ما تكون هذه العبارات مصحوبة بكلمة «معزز». ونحن نعمل مع مؤسسة من زبائننا تسمى بيان الدخل في تقريرها السنوي بيان المكتسبات. وفي هذه الأثناء فإن أحد الأقسام الكبرى في هذه الشركة يسمى بيان دخله بيان الدخل، كما أن قسماً كبيراً آخر يسميه بيان الربح والخسارة ومع وجود كل هذه البنود والمصطلحات لشيء واحد، فإن المرء قد تخطر بباله فكرة أن أصدقاءنا في المالية والمحاسبة لا يريدوننا أن نعرف ما الذي يجري. أو أنهم يعدّون أن من تحصيل الحاصل أن الجميع يعرفون أن كل هذه المصطلحات المختلفة تعني الشيء نفسه. وكيفما يكن الأمر، فإننا في هذا الكتاب سوف نستخدم دائماً اصطلاح بيان الدخل.

وبالمناسبة، إذا رأيت في أعلى الصفحة عبارة «بيان الميزانية» أو «بيان تدفق النقد السائل»، فإنك تمسك بالوثيقة الخطأ. لأن العنوان التوضيحي يجب أن يتضمن إحدى العبارات التي ذكرناها أنفاً، بشكل حصري.

ما الذي يقيسه بيان الدخل

هل بيان الدخل هذا للشركة كلها؟ أم هل هو لقسم أو وحدة من المشروع؟ وهل هو لمنطقة؟ فالشركات الكبيرة تنتج بصورة نموذجية بيانات دخل لأقسام المشروع المختلفة، وكذلك للمنظمة كلها. إن هـ. توماس جونسون وروبرت س. كابلان، في كتابهما الكلاسيكي فقدان الصلة، يحكيان كيف طورت شركة جنرال موتورز نظام الأقسام - مع بيان دخل لكل قسم - في النصف الأول من القرن العشرين⁽¹⁾. ويمكننا أن نكون سعداء لأنها فعلت ذلك. لأن خلق بيانات دخل للوحدات الصغرى في المشروع قد أعطى المديرين في الشركات المتحدة الكبيرة رؤية معمقة هائلة لأدائها المالي.

فبمجرد أن تحدد الكيان المعني ذا الصلة، فإنك بحاجة إلى التدقيق في المدة الزمنية. فبيان الدخل، مثل بطاقة التقرير المدرسية، هو دائماً عن مدة زمنية، عن كل شهر، أو ربع سنة، أو سنة، أو ربما عن السنة التي مضت حتى الآن. وبعض الشركات تنتج بيانات دخل عن مدة قصيرة كأسبوع. وبالمناسبة، فإن الأرقام على بيانات دخل الشركات الكبيرة هي في العادة مدورة، تهمل فيها الأصفار الأخيرة. وهكذا ابحت عن ملاحظة صغيرة في أعلى الصفحة: «بالملايين» (وأضف ستة أصفار إلى الأرقام)، أو «بالألوف» (وأضف ثلاثة أصفار). وقد يبدو هذا شيئاً بديهياً، وهو كذلك بالفعل. ولكننا وجدنا أن تفاصيل تبدو تافهة كهذه كثيراً ما يهملها القادمون الجدد إلى المجال المالي.

«الحقيقي» ضد «الشكلي»

إن معظم بيانات الدخل «حقيقية»، وإذا لم يكن هناك عنوان توضيحي آخر. فيمكنك أن تفترض أن هذا هو ما تنظر إليه. فهي تبين ما الذي حدث «فعلاً» للربوع، والتكاليف، والأرباح أثناء تلك المدة الزمنية حسب قواعد المحاسبة (وقد وضعنا كلمة «فعلاً» بين قوسين) لنذكرك بأن أي بيان دخل يحتوي على تلك الافتراضات، والتخمينات، والانحرافات المتأصلة في بنيته، التي سنناقشها بمزيد من التفصيل فيما بعد في هذا القسم من الكتاب.

ثم هناك بيانات الدخل المعروفة بأنها شكلية. ففي بعض الأحيان فإن كلمة شكلية تعني أن بيان الدخل هو إسقاط متوقع (أي تقدير لاحتمالات المستقبل). فإذا كنت ترسم خطة لمشروع جديد مثلاً، فقد تكتب بيان دخل متوقع للسنة الأولى أو السنتين الأوليين من عمل هذا المشروع الجديد - وبعبارة أخرى: ما تأمل وتتوقع أن يحدث في مجال المبيعات والتكاليف. فهذا الإسقاط يسمى شكلياً. ولكن كلمة شكلي يمكن أن تعني أيضاً بيان دخل يستبعد أي تكاليف غير عادية أو تحدث مرة واحدة، ولنقل أن شركة مضطرة إلى إجراء شطب كبير في سنة محددة، مما ينتج خسارة في النتيجة النهائية (هناك المزيد عن حالات الشطب في هذا القسم فيما بعد). فمع بيان دخلها الحقيقي فقد تهين بياناً يظهر ما الذي كان يمكن أن يحدث من دون الشطب.

احذر هذا النوع من البيانات الشكلية! فإن عرضها الظاهري هو جعلك تقارن السنة الماضية (التي لم يكن فيها شطب) مع هذه السنة (لؤلّم يكن فيها ذلك الشطب القبيح). ولكن كثيراً ما تكون هناك رسالة غير محسوسة، كأنها تقول: «هيه، إن الأمور ليست سيئة بقدر ما تبدو عليه - لقد خسرتنا أموالاً بسبب ذلك الشطب. وبالطبع، فإن الشطب قد حدث فعلاً، وخسرت الشركة أموالاً بالفعل. وفي معظم الأحيان، فإنك ترغب في النظر إلى الحقائق وإلى الشكليات كذلك، وإذا كان عليك أن تختار أحد النوعين فإن الحقائق ربما تكون هي الرهان الأفضل. ويقول الساخرون أحياناً إن بيانات الدخل الشكلية هي التي تحذف منها كل الأشياء السيئة، فهكذا تظهر في بعض الأحيان.

الأرقام الكبيرة

وأيّاً كان صاحب بيان الدخل الذي تنظر إليه، فإن هناك ثلاث فئات رئيسية. إحداها هي المبيعات، التي قد تسمى ريعاً (وهي الشيء نفسه). فالمبيعات أو الريع تقع دائماً في أعلى الصفحة. وعندما يشير الناس إلى «النمو في السطر الأعلى» فإن ذلك هو ما يقصدونه: نمو المبيعات. والتكاليف والنفقات تقع في الوسط، والربح يقع في قاع الصفحة. (وإذا كان بيان الدخل الذي تنظر إليه هو لمشروع ليس فيه ربح، فإن «الربح» فيه قد يسمى «الفائض/ العجز» أو «الريع الصافي»). وهناك مجموعات ثانوية أصغر من

الربح قد تكون مدرجة أثناء متابعتك النظر، تحت بند الربح الإجمالي. وسوف نشرح هذه البنود كلها في الفصل الثامن.

ويمكنك في العادة أن تحدد ما هو المهم للشركة بالنظر إلى أكبر الأرقام ذات الصلة بالمبيعات. وعلى سبيل المثال، فإن خط المبيعات تتبعه في العادة «كلفة البضائع المباعة». وفي مشروع للخدمات فإن هذا الخط الثاني كثيراً ما يكون «كلفة الخدمات». فإذا كان ذلك الخط يمثل جزءاً كبيراً من المبيعات، فيمكنك أن تراهن أن الإدارة في تلك الشركة تراقب «كلفة البضائع المباعة» أو «كلفة المبيعات» مراقبة وثيقة جداً. وفي شركتك نفسها، فإنك تريد أن تعرف بالضبط ما هو المشمول في بنود الخط ذات الصلة بوظيفتك. فإذا كنت مدير مبيعات مثلاً، فإنك بحاجة إلى اكتشاف ما الذي يدخل في الخط المعنون «نفقة البيع». وكما سوف نرى، فإن المحاسبين لديهم حرية الاختيار والاستسباب في كيفية تصنيف النفقات المختلفة.

وبالمناسبة، فإنك إن لم تكن مالياً محترفاً متخصصاً، فإن بوسعك في العادة أن تتجاهل بنوداً مثل «كيانات سندات ضمان معززة تمت تصفيتها». فإن معظم الخطوط التي لها عناوين كهذه ليست ذات أثر مادي على النتيجة النهائية على أي حال. وإذا كان لها مثل هذا الأثر، فينبغي توضيحه في الحواشي.

البيانات المقارنة

إن بيانات الدخل المعززة المقدمة في التقارير السنوية تحتوي نموذجياً على ثلاثة أعمدة من الأرقام، تعكس ما حدث أثناء السنوات الثلاث الماضية. أما بيانات الدخل الداخلية فقد تكون فيها أعمدة أكثر من ذلك بكثير. فقد ترى مثلاً شيئاً كالاتي:

الاختلاف %	الميزانية %	الحقيقي %	أو شيئاً كالاتي:
التغيير %	\$ التغيير (+ / -)	الحقيقي في المدة الماضية	

إن جداول أرقام كهذه قد تكون مخيفة ولكن لا حاجة لأن تكون كذلك. ففي الحالة الأولى «% من المبيعات» فإن هذه ببساطة هي طريقة لإظهار حجم نفقة رقم له صلة

بالربع. فخط الربع مدرج على أنه معيّن -كنقطة ثابتة- وكل شيء آخر يقارن معه. ومعظم الشركات تضع أهدافاً بنسبة مئوية من المبيعات لبنود خط معينة ثابتة، ثم تتخذ إجراءً إذا أخطأت الهدف بمسافة كبيرة. وعلى سبيل المثال فقد يقرر كبار الموظفين التنفيذيين أن نفقات البيع يجب أن لا تكون أكثر من 12 بالمائة من قيمة المبيعات فإذا زحف الرقم بكمية كبيرة فوق اثني عشر بالمائة، فإن من الأفضل لمنظمة البيع أن تلزم جانب الحذر. والأمر نفسه ينطبق على الميزانية واختلاف الأرقام. («والاختلاف» يعني التباين فقط). وإذا كان الرقم الحقيقي بعيداً كثيراً عن الميزانية -أي إذا كان التباين كبيراً- فيمكنك التثبيت أن أحداً ما يريد أن يعرف السبب. فالمدبرون ذوو الفطنة المالية يقومون دائماً بتحديد الفوارق والتباينات في الميزانية ويكتشفون لماذا حدثت.

وفي الحالة الثانية، فإن البيان يُظهر ببساطة حالة عمل الشركة بالمقارنة مع الربع الأخير أو السنة الأخيرة. وتكون نقطة المقارنة أحياناً هي «الربع نفسه من العام الماضي». ومرة أخرى، إذا تحرك الرقم في الاتجاه الخطأ بمسافة كبيرة، فإن أحداً ما يريد أن يعرف لماذا.

وباختصار، فإن النقطة في بيانات الدخل المقارنة هذه هي إبراز الشيء الآخذ في التغيير، وأي الأرقام موجودة حيث يفترض أن تكون، وأبها غير موجودة حيث يفترض أن تكون.

الحواشي

إن بيانات الدخل الداخلي قد تتضمن أو لا تتضمن الحواشي. فإذا تضمنتها، فإننا نوصي بقراءتها بعناية شديدة. فربما تخبرك بشيء يعتقد المحاسبون أن كل شخص ينبغي أن يكون على وعي به. أما بيانات الدخل الخارجية، مثل تلك الموجودة في التقارير السنوية، فإنها مختلفة قليلاً. فهي في العادة تتضمن كثيراً من الحواشي. وربما تريد أن تمعن النظر فيها. فبعضها قد يكون مثيراً للاهتمام، وبعضها قد لا يكون كثير الإثارة للاهتمام.

ولماذا كل تلك الحواشي؟ في حالة وجود أي سؤال، فإن قواعد المحاسبة تتطلب ومن الموظفين الماليين أن يشرحوا كيف توصلوا إلى مجاميعهم. وهكذا فإن معظم الحواشي هي

مثل النواخذ المطلة على كيفية البت في الأرقام. فبعضها بسيطة ومباشرة، مثل الحاشيتين التاليتين من الشكل 10 - K لشركة دل المتحدة لعام 2004 (التقرير السنوي المطلوب بموجب قانون تبادل الضمانات لعام 1934):

السنة المالية: إن السنة المالية لشركة دل هي الأسابيع الاثنان والخمسون المنتهية في أقرب يوم جمعة من 31 كانون الثاني / يناير. وكانت الأعوام المالية 2004، و 2003، و 2002 كلها ذات اثنين وخمسين أسبوعاً.

تكاليف الشحن: إن تكاليف الشحن والتحميل التي تدفعها شركة دل متضمنة تكاليف المبيعات المدرجة في بيان الدخل المعزز عن كل المدد المقدمة⁽²⁾.

ولكن الحواشي الأخرى يمكن أن تكون طويلة ومعقدة مثل مقطع الحاشية الآتية من الشكل 10 - K لشركة تايكو إنترناشيونال عن السنة المالية المنتهية في 30 أيلول / سبتمبر عام 2004:

تميز الربيع - تميز الشركة الربيع بصورة أساسية على أربعة أنماط من المعاملات هي: مبيعات المعاملات، ومبيعات أنظمة الضمان، وفواتير الاشتراك لخدمات الرقابة، وعقود المبيعات.

والربيع من مبيعات المنتجات يتم تمييزه عند انتقال الحق، والمخاطر ومكافآت الملكية. وهذا يكون عادة عند وصول المنتجات إلى نقطة الشحن الحرة على ظهر السفينة، وسعر المبيعات ثابت ويمكن البت فيه، والاستلام مضمون بصورة معقولة.

إن الشروط الخاصة بتزيلات معينة، ومحفزات المبيعات، والترويج التجاري، والمنتجات المرتجة والحسومات للزبائن مسجلة كتزيلات عند البت في المبيعات في نفس مدة تسجيل المبيعات المعنية ذات الصلة. وهذه الشروط مبنية على تقديرات مستمدة من متطلبات البرنامج الحالية والتجربة التاريخية⁽³⁾

إن هذه الحاشية بالذات تستمر لسبع فقرات أخرى. فلا تخطئ فهمنا: إن من المهم أن تشرح تايكو نهجها في تمييز الربيع. فالقرارات حول زمن تمييز الربيع هي عنصر مهم

في فن تدبير الموارد المالية. ولا ينبغي أن تفترض أن شركة دل لديها دائماً حواشٍ معقدة. إذ إن أمثلتنا هنا كانت فقط لتوضيح تنوع أنماط الحواشي التي ستجدها ذات صلة ببيان الدخل في تقرير سنوي. فإنك تكتشف أحياناً أشياء مثيرة للاهتمام جداً عن الشركات عن طريق قراءة الحواشي؟ وهكذا فاستمتع بذلك! (هل قلنا إن الحواشي يمكن أن تكون ممتعة؟) وبالمناسبة، إذا لم تستطع العثور على التفسير التي تحتاج إليها في الحواشي، فاسأل كبير موظفيك الماليين. فينبغي أن تكون الأجوبة عنده.

قاعدة كبرى

وإذن فهذه هي قواعد القراءة. ولكن لا تنسى أن إحدى القواعد الكبرى التي يجب أن تكون في مقدمة تفكيرك كلما واجهت بيان دخل. وتلك القاعدة تقول:

تذكر أن كثيراً من الأرقام على بيان الدخل تعكس تخمينات وافتراضات. فقد اختار المحاسبون أن يدرجوا بعض المعاملات أو الصفقات هنا وليس هناك، وقرروا أن يجروا التقديرات بطريقة معينة وليس بطريقة أخرى.

هذا هو فن تدبير الموارد المالية. فإذا تذكرت هذه النقطة بالذات، فإننا نؤكد لك أن ذكاءك المالي يفوق ذكاء كثير من المديرين.

وإذن دعنا نغطس في نظرة أكثر تفصيلاً إلى الفئات المهمة. فإن لم يكن لديك بيان دخل جاهز، فاستخدم النموذج الموجود في الملحق كمرجع لك.

الربح القضية هي الإدراك

سوف نبدأ من القمة. لقد لاحظنا أن المبيعات -الخط الأعلى في بيان الدخل- كثيراً ما تسمى أيضاً الربح. كل شيء جيد حتى الآن. غير أن استخدام كلمتين مترادفتين لشيء واحد ليس عملاً سيئاً. وسوف نستخدمهما كليهما، فقط لأنهما شائعتان ومألوفتان. ولكن انتبه: فبعض الشركات (وكثير من الناس) يسمون الخط الأعلى «الدخل» والواقع أن شركة كويك بوكس لبرمجيات المحاسبة تضع كلمة «دخل» كعنوان توضيحي على هذا الخط. وهذا شيء يثير الحيرة والالتباس فعلاً، لأن «الدخل» في أحيان كثيرة يعني «الربح»، الذي هو النتيجة الأخيرة على قاع الصفحة (ومن الواضح أننا أمام معركة شاقة هنا. فأين يوجد رجال شرطة اللغة عندما تحتاج إليهم؟)

تستطيع شركة ما أن تسجل أو تميز مبيعاً ما عندما توصل السلعة أو الخدمة إلى زبون ما. فهذا مبدأ بسيط. ولكن، كما اقترحنا سابقاً، فإن تطبيقه يصطدم فوراً بالتعقيد. والواقع أن قضية متى يمكن تسجيل البيع هي واحدة من الجوانب الأكثر تعقيداً في بيان الدخل. فهي قضية يملك فيها المحاسبون حرية كبيرة للاختيار، ولذا فإن المديرين يجب أن يفهموها بشكل دقيق ووثيق إلى أقصى حد. وإذن فهذا مكان سوف تفيدك فيه مهاراتك كمستهلك مثقف ومطلع على الأمور المالية. فإذا كانت الأشياء لا تبدو لك صحيحة، فاطرح أسئلة. وإذا لم تحصل على إجابات شافية، فربما يحين وقت شعورك بالقلق. لأن تمييز الربح هو مجال شائع للاحتيال المالي.

المبيعات:

المبيعات أو الربح هي القيمة الدولارية لكل السلع أو الخدمات التي تقدمها شركة ما لزبائنها أثناء مدة معينة من الزمن.

خطوط إرشادية مظلمة ومشبوهة

إن الخط الإرشادي الذي يستخدمه المحاسبون لتسجيل بيع أو تمييزه هو أن الربح يجب أن يكون قد تم كسبه. فشركة السلع يجب أن تكون قد شحنت السلعة. وشركة الخدمات يجب أن تكون قد قامت بالعمل. وهذا شيء عادل بما فيه الكفاية. ولكن ما الذي ستفعله بشأن هذه الأوضاع؟

● إن شركتك تقوم بدمج الأنظمة لزبائن كبار. فالمشروع النموذجي يتطلب ستة أشهر لتصميمه ونيل موافقة الزبون عليه، ثم يتطلب اثني عشر شهراً أخرى لتنفيذه. ولا يحصل الزبون على أي قيمة حقيقية من المشروع حتى يكتمل الشيء كله. وإذن فمتى كسبت الربح الذي يولده المشروع؟

● تتبع شركتك لتجار المفرق. وباستخدام ممارسة تدعى الفاتورة والإمسك باليد، فإنك تسمح لزبائنك بشراء السلعة (ونقل إنها شيء شعبي يقدم كهدية في عيد الميلاد) قبل وقت طويل من احتياجهم إليها. فأنت تخزنها لهم ثم تشحنها فيما بعد. فمتى كسبت الربح؟

● أنت تشتغل عند مؤسسة هندسة معمارية. ومؤسستك تقدم للزبائن خطأ للمباني، وتتعامل مع سلطات البناء المحلية، وتشرف على التشييد وإعادة التشييد. وكل هذه الخدمات مشمولة في أجر المؤسسة، الذي يحسب بصورة عامة كنسبة مئوية من تكاليف البناء. فكيف تحسب الزمن الذي كسبت فيه المؤسسة ريعها؟

إننا لا نستطيع أن نقدم أجوبة مضبوطة لهذه الأسئلة، لأن ممارسات المحاسبة تختلف من شركة إلى أخرى. ولكن هذه هي النقطة بالضبط: فليست هناك أجوبة ثابتة وسريعة. فالشركات القائمة على أساس المشروعات لها بصورة نموذجية قواعد تسمح بتمييز جزء من الربح عندما يصل المشروع إلى علامة معينة على طريق التنفيذ. ولكن القواعد يمكن

أن تختلف. فرقم «البيع» على الخط الأعلى للشركة يعكس دائماً اجتهادات المحاسبين بشأن الزمن الذي ينبغي أن يميزوا فيه الربيع. وحيث يوجد اجتهاد، يوجد مجال للنزاع - حتى لا نقول للتلاعب أو المناورة.

إمكانيات التلاعب

الواقع أن الضغوط للتلاعب يمكن أن تكون شديدة. ودعونا نأخذ شركة برمجيات كمثال. ولنقل إنها تتبع البرمجيات ومعها عقود للصيانة والتحديث تمتد على مدة خمسة أعوام. وهكذا فإن عليها أن تجتهد بشأن الزمن الذي تميز فيه ربيعاً من بيع.

والآن افترض أن شركة البرمجيات هذه هي في الحقيقة قسم من شركة متحدة أكبر، شركة تتباً بالمكتسبات لـ وول ستريت. والموظفون في مكتب الشركة الأكبر يريدون إسعاد وول ستريت. وفي هذا الربيع من السنة، وبالأسف، يبدو أن الشركة الأم سوف تخسر بنسباً واحداً من مكتسباتها في السعر المقدر لكل سهم من أسهمها. فإذا حدثت تلك الخسارة فإن وول ستريت لن يكون سعيداً. وعندما لا يكون وول ستريت سعيداً فإن أسهم الشركة سوف تتضرر.

(عندئذٍ يمكنك أن تسمع الموظفين في مكتب الشركة الأم يفكرون): آها! ههنا قسم البرمجيات. فلنفرض أننا غيرنا طريقة تميز الربيع؟ فلنفرض أننا صرنا نميز 75 بالمائة في الواجهة بدلاً من 50 بالمائة؟ فقد يكون المنطق أن البيع في هذا المشروع يتطلب كثيراً من العمل الأولي، وهكذا فينبغي أن يميزوا كلفة البيع وجهد القيام به وكذلك كلفة تقديم السلعة وإيصال الخدمة. قوموا بالتغيير، ميزوا الربيع الإضافي، وفجأة تبدأ المكتسبات عن كل سهم بالزحف إلى الأعلى إلى حيث يتوقعها وول ستريت أن تكون.

المكتسبات لكل سهم

إن مكتسبات كل سهم هي ربح الشركة الصافي مقسوماً على عدد الأسهم المطروحة غير المدفوعة. وهي الرقم الذي يراقبه وول ستريت بدقة. وإن وول ستريت لديه توقعات عن مكتسبات كل سهم في كثير من الشركات. فإذا لم تتحقق هذه التوقعات، فإن من المحتمل أن ينخفض سعر السهم.

ومن المثير للاهتمام أن مثل هذا التغيير ليس مخالفاً للقانون. فلقد يظهر شرح له في حاشية على البيانات المالية. ولكن من جهة أخرى قد لا يظهر هذا الشرح. وانظر مثلاً إلى جزء آخر من حاشية شركة تايكو نفسها المذكورة في الفصل الخامس:

عند تقديم خدمات بموجب عقود معينة، فإن خدمات البنى التحتية (وهي وحدة تجارية ضمن شركة السلع والخدمات الهندسية) تتحمل تكاليف عقود فرعية من الباطن وغيرها وتدفعها وتعيد فرضها على زبائنها بفواتير. وقد عوملت هذه التكاليف تاريخياً على أنها «عابرة» ولذلك لم تكن متضمنة في الربح المبلغ عنه وكلفة ريع خدمات البنى التحتية. وبدءاً من كانون الثاني/يناير 2004 وبمفعول رجعي من 1 تشرين الأول/أكتوبر 2003 بدأت الشركة تعكس تكاليف هذه العقود الفرعية وكلفة ريع الوحدة المذكورة، التي نتج عنها ريع متراكم وكلفة ريع بمبلغ 739 مليون دولار عن السنة المنتهية في 30 أيلول/سبتمبر عام 2004⁽¹⁾

ومن حيث المبدأ، فإن أي تغيير في المحاسبة يؤثر مادياً في النتيجة الأخيرة ينبغي شرحه في حاشية بهذه الطريقة. ولكن من الذي يقرر ما هو مؤثر مادياً وما هو غير مؤثر؟ لقد حذرت: إنهم المحاسبون. والواقع أن من المحتمل جداً تمييز 75 بالمئة في الواجهة يقدم صورة أدق لحقيقة وضع قسم البرمجيات. ولكن هل كان التغيير في طريقة المحاسبة بسبب تحليل مالي جيد؟ أم هل كان بسبب الحاجة إلى عمل التنبؤ بالمكتسبات؟ فهل يمكن أن يكون هناك انحراف قابع هنا؟ وتذكر أن المحاسبة هي فن استعمال بيانات محدودة للتوصل إلى وصف دقيق هو أقرب ما يمكن إلى مدى جودة أداء الشركة. فالربح الوارد في بيان الدخل هو تقدير، وهو أفضل حدس تخميني ممكن. وهذا المثال يظهر كيف أن التخمينات يمكن أن تدخل انحرافاً.

وليس المستثمرون وحدهم هم الذين يجب عليهم أن يكونوا حذرين من الانحراف؛ فمثل هذه القرارات يمكن أن تؤثر بشكل مباشر في وظيفة المدير. ولنقل إنك مدير مبيعات. وأنت وموظفوك تركزون على أرقام الربع كل شهر. وأنت تدير موظفيك على أساس تلك

الأرقام. فتتحدث معهم عن أدائهم. وتتخذ القرارات حول استئجار الناس وطردهم، وتقدم مكافآت واعترافاً بجودة الأداء، وكل ذلك بموجب الأرقام. والآن تعمل شركتك ما عملته شركة البرمجيات: فتغير طريقة تمييزها للربيع لتحقيق هدف من أهداف الشركة وفجأة يبدو أن أداء موظفيك عظيم! فتعطي علاوات للجميع! ولكن كن على حذر. إذ إن أرقام الربيع الكامنة قد لا تبدو جيدة إلى هذا الحد لأنه تم تمييزها بالطريقة نفسها التي كانت متبعة من قبل. فإذا لم تعرف أن السياسة قد تغيرت، ورحت توزع العلاوات، فإنك لا تدفع عن أي تحسن حقيقي. والذكاء المالي في هذه الحالة يعني فهم كيفية تمييز الربيع، وتحليل الاختلافات والتباينات في أرقام المبيعات، ودفع العلاوات (أو عدم دفعها) على أساس حدوث تغييرات حقيقية في الأداء.

وكنقطة جانبية، فإن أكثر مصادر الاحتيال شيوعاً كانت، وربما ستظل دائماً في ذلك السطر الأعلى: المبيعات. فشركات صنيم، وسندان، وزيروكس، ورايت إيد كلها تلاعبت بتمييز الربيع بطرق مشبوهة. والمسألة لها حدة خاصة في صناعة البرمجيات. فكثير من شركات البرمجيات تباع منتجاتها لتجار مفرق يعيدون بيعها إلى المستهلكين النهائيين فيما بعد. والصانعون كثيراً ما يكونون تحت ضغط من وول ستريت لمعالجة أرقامهم وإظهارها، فغالباً ما يقعون تحت إغراء شحن برمجيات غير مطلوبة لهؤلاء الموزعين عند نهاية ربيع السنة (وهذه الممارسة تعرف باسم ملء القنوات). وكان من بين الشركات التي مارست هذه الأعمال بكثرة شركة ماكروميديا، مؤسّسة اللاعب السريع كالبرق على شبكة الإنترنت وغيرها من المنتجات. وعندما صار ملء القنوات مشكلة خطيرة في الصناعة، تطوعت ماكروميديا بالإبلاغ عن تقديرات جرد أجراه موزعوها، وبذلك أظهرت أن قنوات منتجاتها لم يتم ملؤها بشكل مصطنع. فكانت الرسالة واضحة لحملة الأسهم وللموظفين على حد سواء: إن ماكروميديا لم تتجر إلى هذه الممارسة.

ولكن في المرة القادمة التي تقرأ فيها عن فضيحة مالية في الصحف، افحص أولاً ودقق لترى إن كان هناك أحد ما يقوم بالتلاعب بأرقام الربيع. ولسوء الحظ، فإن ذلك كله شائع جداً أكثر من اللازم.

obeikandi.com

التكاليف والنفقات لا قواعد ثابتة وسريعة

إن معظم المديرين لديهم خبرة شخصية كبيرة بالنفقات ولكن هل تعرف أن هناك كثيراً من التخمينات والانحرافات على أسطر النفقة تلك؟ دعنا نتفحص بنود الخط الكبرى.

كلفة السلع المباعة أو كلفة الخدمات

كما تعرف، فإن النفقات على بيان الدخل تقع في فئتين أساسيتين: الأولى هي: كلفة السلع المباعة. وكالعادة، هناك اسمان مختلفان لهذه الفئة قد تدعى كلفة الخدمات في شركة خدمات مثلاً. وكثيراً ما تسمى كلفة الربح أو كلفة المبيعات. ولتبسيط الأمور فسوف نستخدم التسميتين: «كلفة السلع المباعة» و«كلفة الخدمات». وعلى أي حال فإن المهم ليس هو العنوان بل المحتوى المشمول. فالفكرة الكامنة وراء كلفة السلع المباعة هي قياس كل التكاليف المرتبطة مباشرة بصنع السلعة أو بإيصال الخدمة. أي العمل. فإذا كنت تشك في أن تلك القاعدة مفتوحة على طن من التفسيرات، فإنك تركز على المال. فدائرة المحاسبة يتعين عليها أن تتخذ القرارات بشأن ما تتضمنه كلفة السلع المباعة، وما الذي يجب وضعه في مكان آخر.

كلفة السلع المباعة وكلفة الخدمات

إن كلفة السلع المباعة أو كلفة الخدمات هي إحدى فئات النفقات. وهي تشمل كل التكاليف التي ينطوي عليها إنتاج السلعة أو نقل الخدمة وإيصالها بصورة مباشرة

وبعض هذه القرارات سهلة. وعلى سبيل المثال، ففي شركة تصنيع، فإن التكاليف الآتية تكون داخلة على وجه التحديد:

- أجور الناس العاملين على خط التصنيع.
- كلفة المواد المستعملة لصنع السلعة.

وإن كثيراً من التكاليف تكون خارجة عن ذلك، مثل:

- كلفة الإمدادات التي تستخدمها دائرة المحاسبة (مثل الورق و ... الخ)
- راتب مدير الموارد البشرية في مكتب الشركة المتحدة
- آه، ولكن هناك منطقة رمادية - وهي هائلة. فمثلاً:
- ماذا عن راتب الشخص الذي يدير المصنع الذي تصنع فيه السلعة؟
- وماذا عن أجور المشرفين على المصنع؟
- وماذا عن عمولات المبيعات؟

وهل هذه كلها ذات صلة مباشرة بتصنيع السلعة؟ أم هل هي نفقات تشغيل، مثل كلفة مدير مقر الشركة؟

وهناك الغموض نفسه في بيئة الخدمات. فكلفة الخدمات في شركة خدمات تتضمن بشكل نموذجي العمل المرتبط بإيصال الخدمة. ولكن ماذا عن المشرف على المجموعة. يمكنك أن تجادل في أن راتبه جزء من العمليات العامة ولذلك ينبغي أن لا يكون متضمناً في خط كلفة الخدمات. كما يمكنك أن تجادل في أنه يدعم موظفي الخدمات المباشرة، وهكذا يجب أن يكون مشمولاً معهم في ذلك الخط. فهذه كلها دعوات للاجتهاد. فليست هناك قواعد ثابتة وسريعة.

وإن حقيقة عدم وجود قواعد تثير شيئاً من الدهشة فمبادئ المحاسبة المقبولة عموماً، التي تحكم كيفية إمساك المحاسبين الأميركيين بدفاترهم، تملأ نحو 4000 صفحة، وتوضح كثيراً من القواعد المنفصلة. فأنت تظن أن هذه المبادئ ستقول: «إن مدير المصنع يبقى خارجاً» وإن «المشرف يبقى داخلاً» ولكن ليس هناك خط كهذا. بل إن مبادئ

المحاسبة المقبولة عموماً تقدم خطوطاً توجيهية للإرشاد فقط. والشركات تأخذ هذه الخطوط وتطبق منطقاً معقولاً على أوضاعها الخاصة». والمفتاح، كما يحب المحاسبون أن يقولوا، هو المعقولية والتماسك الثابت. فما دام منطق الشركة معقولاً، وما دام هذا المنطق مطبقاً بشكل متجانس، فإن كل ما تريد عمله صحيح.

أما لماذا يجب أن يهتم المدير بما هو داخل وما هو خارج، فتأمل المخططات أو السيناريوهات الآتية:

- أنت تدير قسم التحليل الهندسي في مؤسسة معمارية، وفي الماضي كانت رواتب موظفيك مشمولة في تكاليف الخدمات. أما الآن فإن الموظفين الماليين يقومون بنقل كل التكاليف إلى خارج كلفة الخدمات. ومن المعقول تماماً - حتى لو كان لقسمك صلة كبيرة بإكمال مخطط معماري، أن تكون هناك حالة ليست لها علاقة مباشرة بأي وظيفة معينة.

مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً

إن مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً تحدد المقياس والمستوى لإيجاد تقارير مالية في الولايات المتحدة. فهي تساعد على ضمان صحة البيانات وموثوقيتها، وتسمح بإجراء مقارنة سهلة بين الشركات وفي مجال الصناعات كلها. ولكن هذه المبادئ لا تشرح كل شيء بالتفصيل، بل هي تترك مجالاً كبيراً لحرية التصرف ومتطلبات الاجتهاد.

وإذن فهل يهم التغيير؟ إنه يهم فعلاً. فأنت وموظفوك لم تعودوا جزءاً ممّا يسمى غالباً «فوق الخط». وهذا معناه أنكم سوف تظهرون بطريقة مختلفة على شاشة رادار الشركة المتحدة. فإذا كانت شركتك تركز على الربح الإجمالي مثلاً، فإن الإدارة ستراقب كلفة الخدمات بعناية، وتتثبت أن كل الأقسام والدوائر التي تؤثر في هذه الكلفة لديها كل ما تحتاج إليه لتحقيق أهدافها. فعند خروجك من بند كلفة الخدمات - بحيث تصبح «تحت الخط» - فإن هذا المستوى من الاهتمام قد يصير أقل بكثير.

• أنت مدير مصنع، مكلف بتحقيق ربح إجمالي قدره مليون دولار كل شهر. ونقص الربح في هذا الشهر عشرين ألف دولار. ثم تدرك أن خمسة وعشرين ألف دولار من كلفة سلعة المبيعة مدرجة على بند خط معنون «إدارة عقد خاص بطلبات المصنع». فهل هذا يتبع فعلاً كلفة السلع المبيعة؟ فتطلب من مراقب المبيعات أن ينقل تلك التكاليف إلى النفقات التشغيلية. فيوافق مراقب المبيعات؛ ويتم التغيير. فتحقق هدفك ويصبح الجميع سعداء. وقد ينظر شخص خارجي إلى ما يحدث ويعتقد أن إجمالي الهوامش أخذ في التحسن - وذلك كله بسبب تغيير قمتَ به لأنك كنت تحاول التوصل إلى هدف.

فوق الخط، تحت الخط

إن «الخط» يشير بصورة عامة إلى الربح الإجمالي. وفوق ذلك الخط في بيان الدخل توجد بشكل نموذجي المبيعات وتكاليف السلع المبيعة أو كلفة الخدمات وتحت الخط توجد نفقات التشغيل، والفائدة، والضرائب. فما الفرق؟ إن البنود المدرجة فوق الخط تميل إلى أن تختلف (على المدى القصير) أكثر من كثير من البنود التي تحت الخط، وهكذا فهي تحصل على اهتمام أكثر من المديرين.

ومرة أخرى، فإن هذه التغييرات قانونية ما دامت تصمد لاختبار المعقولة والتمسك الثابت. بل يمكنك حتى أن تخرج نفقة ما من كلفة السلع المبيعة في أحد الأشهر، ثم تقدم طلباً لإعادتها في الشهر الآتي. وكل ما تحتاج إليه هو سبب وجيه بما يكفي لإقناع مراقب النفقات (ومدقق الحسابات إذا كان للتغييرات تأثير مادي على البنود المالية للشركة). وبالطبع فإن تغيير القواعد باستمرار من مدة زمنية إلى المدة الآتية سيكون شيئاً سيئاً. فالشيء الذي نحتاج إليه من محاسبينا هو التجانس والتماسك.

نفقات التشغيل : ما هو الضروري؟

فأين تذهب التكاليف عند إخراجها من تكاليف السلع المبيعة؟ وأين الأشياء «تحت الخط»؟ هذه هي النوعية الأساسية الأخرى من التكاليف، أي نفقات بيع، أو نفقات

عامة أو نفقات إدارية (أو نفقات عامة وإدارية فقط)، في حين يعاملها آخرون على أنها فئة فرعية، ويعطون المبيعات والتسويق خطأً خاصاً بها. وكثيراً ما تقوم شركة ما بهذا التمييز حسب الحجم النسبي لكل بندٍ منها. فشركة برمجيات مايكروسوفت تختار إظهار المبيعات والتسويق على خط منفصل لأن المبيعات والتسويق قسم مهم من نفقات الشركة. وعلى عكس ذلك فإن مؤسسة جينيتك للتقانة الحيوية تضمّن المبيعات والتسويق في النفقات العامة والإدارية، وهو النهج الأكثر نموذجية. وتفصل كلاً الشركتين تكاليف البحث والتنمية والتطوير بسبب أهميتها النسبية. وهكذا فإن عليك الانتباه إلى طريقة تنظيم شركتك لنفقاتها.

نفقات التشغيل (مرة أخرى)

نفقات التشغيل هي الفئة الكبرى الأخرى من النفقات. وهي فئة تشمل التكاليف ذات العلاقة المباشرة بصنع سلعة أو إيصال خدمة.

ونفقات التشغيل كثيراً ما يتم التفكير فيها والإشارة إليها على أنها «نفقات عامة أو غير مباشرة». وتشمل هذه الفئة بنوداً مثل الإيجار، والمرافق، والهاتف، والأبحاث، والتسويق. وهي تشمل أيضاً الإدارة ورواتب الموظفين - والمحاسبة، وتقانة المعلومات، وما إلى ذلك - إضافة إلى كل شيء آخر قرر المحاسبون أنه لا يتبع كلفة السلع المباعة.

ويمكنك التفكير في النفقات التشغيلية بوصفها الكوليستيرول في المشروع التجاري. فالكوليستيرول الجيد يحسّن صحتك، في حين الكوليستيرول السيئ يسد شرايينك. والنفقات التشغيلية الجيدة تقوي مشروعك، في حين النفقات التشغيلية السيئة تهبط بنتيجتك الأخيرة وتمنعك من الاستفادة من فرص العمل التجاري. (ومن الأسماء الأخرى للنفقات التشغيلية السيئة «البيروقراطية غير الضرورية» وكذلك «شحم الخنزير». ولعلك تستطيع المجيء بأسماء أخرى).

وهناك شيء آخر عن تكاليف السلع المباعة والنفقات التشغيلية. فربما تعتقد أن تكاليف السلع المباعة هي نفسها «التكاليف المتغيرة» - التي تتغير بحسب حجم الإنتاج -

وأن النفقات التشغيلية هي تكاليف ثابتة. فالمواد مثلاً هي كلفة متغيرة: فكلما زاد إنتاجك زادت المواد التي يجب عليك شراؤها. والمواد متضمنة في كلفة السلع المباعة. أما رواتب الموظفين في دوائر الـ HR فهي تكاليف ثابتة، وهي متضمنة في النفقات التشغيلية. ولسوء الحظ، فإن الأمور ليست بهذه البساطة هنا أيضاً. وعلى سبيل المثال، فإذا كانت رواتب المشرفين مشمولة في تكاليف السلع المباعة، فإن البند على هذا الخط ثابت في المدى القصير، سواء أنتجت مئة ألف قطعة من المعدات أم مئة وخمسين ألف قطعة. أو خذ نفقات البيع، التي هي جزء من نفقات المبيعات والنفقات العامة والإدارية بشكل نموذجي، فإذا كانت لديك قوة مبيعات مفوضة وجاهزة، فإن نفقات المبيعات تكون متغيرة إلى حد ما، ولكنها مشمولة في نفقات التشغيل وليس في تكاليف السلع المباعة.

قوة تناقص القيمة وتخصيص مبالغ دورية لتسديد الدين

وهناك جزء من النفقات التشغيلية كثيراً ما يدفن في نفقات المبيعات والنفقات العامة والإدارية، وهو تناقص القيمة وتخصيص مبالغ دورية لتسديد الديون إن طريقة التعامل مع هذه النفقة يمكن أن تؤثر كثيراً على الربح المدرج في بيان الدخل.

لقد وصفنا مثلاً على تناقص القيمة في مكان سابق من هذا الباب - شراء عربة شحن ثم توزيع كلفتها على مدى السنوات الثلاث التي نفترض أنها ستستخدم أثناءها. وكما قلنا، فإن ذلك مثال على مبدأ المواءمة. وعلى وجه العموم، فإن تناقص القيمة هو «إنفاق» لموجود مادي، كعربة شحن أو آلة أو ماكينة. على مدى مدة حياتها المفيدة. وهذا كله يعني أن المحاسبين يحسبون الزمن الذي يحتمل أن الموجود سيظل صالحاً للاستعمال فيه، ويأخذون الجزء المناسب من كلفته الكلية، ويعدون تلك الكمية نفقة يدرجونها على بيان الدخل.

غير أن تلك الجمل الجافة تتبع فيها آلة قوية يستطيع الفنانون المليونون أن يشغلوها. وهي تستحق التحدث عنها بشيء من التفصيل، لأنك سوف ترى بالضبط كيف أن الافتراضات عن تناقص القيمة كثيراً ما يمكن أن تؤثر على النتيجة الأخيرة لأي شركة.

ولإبقاء الأشياء بسيطة، دعنا نفترض أننا نبدأ بتأسيس شركة نقلات وندرج لها بضعة زبائن. وفي الشهر الأول الكامل من العمليات نؤدي عملاً تجارياً بقيمة عشرة آلاف دولار. وفي بداية ذلك الشهر، اشترت شركتنا واحدة من عربات الشحن تلك بستة وثلاثين ألف دولار لتقوم بالنقلات. وبما أننا نتوقع أن تستمر تلك العربة في العمل ثلاث سنوات، فإننا ننقص من قيمتها ألف دولار في كل شهر (مستخدمين نهج الخط البسيط المستقيم المباشر في تناقص القيمة). وهكذا فإن بيان الدخل المبسط بشكل كبير قد يبدو كما يلي:

الربح	10,000 دولار
تكلفة السلع المباعة	5,000
الربح الإجمالي	5,000
النفقات	3,000
تناقص القيمة	1,000
الربح الصافي	1,000 دولار

ولكن محاسبينا ليست لديهم كرة بللورية للتنبؤ. فهم لا يعرفون أن عربة الشحن سوف تستمر في العمل ثلاث سنوات بالضبط. بل إن هذا فرض يقدرونه. فتأمل بعض الفرضيات البديلة:

• ربما يفترضون أن عربة الشحن ستستمر سنة واحدة فقط، وفي هذه الحالة فإن عليهم أن ينقصوا من قيمتها ثلاثة آلاف دولار كل شهر. وهذا يطرح من النتيجة الأخيرة التي دولار من الربح الصافي إلى ألف دولار من الخسارة.

• والبديل الآخر هو أنهم قد يفترضون أن عربة الشحن سوف تظل تعمل ستة أعوام (أي اثنين وسبعين شهراً). وفي هذه الحالة، فإن تناقص القيمة هو خمس مائة دولار فقط في كل شهر. فيقفز الربح الصافي إلى 1500 دولار.

ففي الحالة الأولى، فإننا فجأة نقوم بعملياتنا تحت خط المديونية الأحمر؛ وفي الحالة الثانية فإننا زدنا الربح الصافي بنسبة 50 بالمائة - بمجرد تغيير افتراض واحد عن تناقص القيمة. ويتعين على المحاسبين أن يتبعوا مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً بالطبع، ولكن هذه المبادئ تسمح بكثير من المرونة. ومهما تكن مجموعة القواعد التي

يتبعها المحاسبون، فإن الأمر يتطلب تخميناً كلما استمرت إحدى الموجودات أطول من مدة محاسبة واحدة. ومهمة المدير الذكي مالياً هي أن يفهم تلك التخمينات وأن يعرف كيف تؤثر في الأوضاع المالية.

وإذا كنت تعتقد أن هذا مجرد مجال للتمرين الأكاديمي البحت، فتأمل المثال المؤسف لشركة إدارة النفايات المتحدة، التي كانت واحدة من قصص النجاح العظمى للشركات في سبعينيات القرن العشرين وثمانينياته. وهكذا فقد أصيب الجميع بالصدمة عندما أعلنت الشركة في عام 1998 أنها ستفرض حالة شطب مرة واحدة قبل احتساب الضرائب، وذلك بشطب 3.54 مليار دولار من مكسباتها. وفي بعض الأحيان يتم فرض الشطب مرة واحدة سلفاً قبل إعادة التركيب الهيكلي، كما سناقش في هذا الفصل فيما بعد، ولكن هذا كان شيئاً مختلفاً. وبالنتيجة، فإن شركة إدارة النفايات المتحدة كانت تعترف بأنها كانت تتلاعب بدفاتر حساباتها على نطاق لم يكن متصوراً من قبل. كانت قد كسبت في عدة سنوات سابقة مبلغاً أقل بـ 3.54 مليار دولار مما ذكرت في تقاريرها أنها كسبته أثناء تلك المدة الزمنية.

فما الذي كان يجري؟ كانت تلك الشركة حبيبة عزيزة على قلب وول ستريت منذ الثمانينيات، عندما بدأت تنمو بسرعة عن طريق شراء شركات نفايات أخرى. وعندما تناقست إمدادات شركات النفايات الجاهزة للشراء، في نحو عام 1992، راحت الشركة تشتري شركات من صناعات أخرى. ولكن بينما كانت الشركة تجيد نقل النفايات، فإنها لم تكن تعرف كيف تدير تلك الشركات الأخرى بطريقة فاعلة. فأخذت هوامش ربحها تتضاءل. كما أن سعر أسهمها راح يتناقص. وفي محاولة يائسة لتعزيز موجودات الشركة، بدأ موظفوها التنفيذيون يبحثون عن طرق لزيادة المكتسبات.

فوقع نظرهم أولاً على أسطولهم المكون من عشرين ألف عربة لنقل القمامة، التي كانوا قد دفعوا مئة وخمسين ألف دولار ثمناً لكل واحدة، حتى تلك النقطة، كانوا ينقصون من قيمة تلك العربات على مدى ثمانية أعوام إلى عشرة أعوام، إذ كانت هذه هي الممارسة القياسية المتبعة في هذه الصناعة. فقرر الموظفون التنفيذيون أن تلك المدة لم تكن كافية.

فالعربة الجيدة يمكنها أن تستمر اثني عشر عاماً، أو ثلاثة عشر، أو حتى خمسة عشر. فعندما تضيف أربعة أعوام إلى جدول تناقص قيمة عربتك، فإنك تستطيع أن تفعل أشياء رائعة في نتيجتك الأخيرة: فهذا يشبه المثال الصغير السابق مضروباً بآلاف المرات. ولكن الموظفين التنفيذيين لم يتوقفوا عند هذا الحد. فقد أدركوا أن لديهم موجودات أخرى يمكن أن يتلاعبوا بها بالخدع نفسها - مثل مليون ونصف حاوية للقمامة. فيمكنك أن تزيد مدة تناقص قيمة كل حاوية من الاثني عشر عاماً التي هي المعيار القياسي فتجعلها خمسة عشر عاماً، أو ثمانية عشر، أو حتى عشرين. وبالتلاعب بأرقام تناقص قيمة العربات والحاويات، تمكن موظفوا شركة إدارة النفايات المتحدة من ضخ مكتسبات قبل الضرائب بمبلغ هائل هو 716 مليون دولار. وكانت هذه مجرد واحدة من خدع كثيرة استخدموها لجعل الأرباح تبدو أكبر مما هي عليه. وهذا هو ما جعل المجموع النهائي ضخماً إلى هذا الحد.

وبالطبع، فإن الشبكة المعقدة كلها تفككت في آخر الأمر، كما يحدث عادة في مخططات الاحتيال. غير أنه في ذلك الحين كان قد فات أوان إنقاذ الشركة. فبيعت لمؤسسة منافسة احتفظت بالاسم وغيرت كل شيء آخر تقريباً. أما بالنسبة لمرتكبي الاحتيال فلم توجه إليهم أي اتهامات، ولو أنه تم تقويم بعض العقوبات المدنية.

إن تناقص القيمة مثال رئيس على ما يسميه المحاسبون النفقة غير النقدية. وبالطبع فهذا تماماً هو المكان الذي يضيعوننا فيه نحن بقية الناس. فكيف يمكن أن تكون النفقة شيئاً آخر غير النقد السائل؟ إن مفتاح هذا الاصطلاح الملعن هو أن نتذكر أن النقد السائل ربما كان قد تم دفعه فعلاً. فالشركة قد اشترت عربة الشحن. ولكن النفقة لم تسجل في ذلك الشهر. وهكذا كان يجب تسجيلها على مدى حياة العربة، قليلاً قليلاً في كل مرة. فلم يكن هناك مزيد من المال يخرج من الباب؛ بل كانت تلك هي طريقة المحاسب في حساب كون ربيع هذا الشهر معتمدة على استعمال تلك العربة، ولذا فإن من الأفضل أن يكون في بيان الدخل شيء يعكس كلفة العربة. وبالمناسبة يجب عليك أن تعرف أن هناك طرقاً كثيرة لتقرير كيفية إنقاص قيمة أحد الموجودات. ولست بحاجة إلى معرفة ماهية

هذه الموجودات. بل يمكنك ترك ذلك للمحاسبين. وكل ما تحتاج إلى معرفته هو إن كان استخدام الأصل الموجود متوائماً بشكل مناسب مع الربح الذي يجلبه.

إن تخصيص مبالغ دورية لتسديد الديون هو نفس فكرة تناقص القيمة، ولكنه ينطبق على الموجودات غير الملموسة. وفي هذه الأيام فإن الموجودات غير الملموسة كثيراً ما تكون جزءاً كبيراً من بيانات ميزانيات الشركات. فالبنود مثل براءات الاختراع، وحقوق الطبع، وحسن النية (التي سنشرحها في الفصل العاشر) هي كلها أصول موجودة - فالحصول عليها يكلف مالاً، وهي أصول لها قيمة-. ولكنها ليست موجودات مادية كالعقارات والأجهزة والمعدات، ومع ذلك فيجب احتسابها بطريقة مماثلة. وخذ براءة الاختراع مثلاً. فقد كان على شركتك أن تشتريها، أو أن تقوم بالبحث والتطوير الكامن وراءها، ثم تقدم طلباً بتسجيلها باسمها. وهذه البراءة الآن تساعد على جلب ربح. وهكذا فإن على الشركة أن توائم النفقة التي تكبدها للحصول على البراءة مع الربح الذي تساعد البراءة على جلبه، وقليلًا قليلاً في كل مرة. غير أنه عندما يكون الأصل الموجود غير ملموس، فإن المحاسبين يسمون هذه العملية تخصيص أفساط لسداد الدين ولا يسمونها تناقصاً في القيمة. ولسنا متأكدين لماذا يفعلون ذلك. ولكن مهما كان السبب، فإن ذلك مصدر للحيرة والالتباس. وبالمناسبة، فإن تناقص القيمة اقتصادياً يشير إلى أن الأصل الموجود يفقد قيمته بمرور الزمن. وبالفعل فإن عربة الشحن في مشروع نقلات

النفقة غير النقدية

النفقة غير النقدية هي المفروضة على مدة زمنية على بيان الدخل ولكنها غير مدفوعة بنقد سائل. والمثال عليها هو تناقص القيمة: حيث يقوم المحاسبون بحسم كمية معينة في كل شهر عن تناقص قيمة الأجهزة والمعدات. ولكن الشركة غير ملزمة بأن تدفع تلك الكمية لأن المعدات تم الحصول عليها في مدة سابقة.

تفقد قيمتها كلما صارت قديمة. ولكن حساب تناقص القيمة وتخصيص مبالغ دورية لتسديد الديون لهما علاقة بتخصيص الكلفة أكثر من علاقتهما بفقدان القيمة.

فعربة الشحن مثلاً قد تتناقص قيمتها على مدى ثلاث سنوات بحيث إن حساب قيمتها عند انتهاء تلك المدة سيكون صفرأً. ولكن قد تبقى لها بعض القيمة في السوق المفتوحة. وبراءة الاختراع قد تسدد قيمتها على مدى حياتها المفيدة، ولكن إذا تقدمت التكنولوجيا وتجاوزتها، فإن براءة الاختراع قد تقترب قيمتها من الصفر بعد سنتين مهما كان ما يقوله عنها المحاسبون. وهكذا فإن الأصول الموجودة نادراً ما تكون قيمتها ما تقوله دفاتر الحسابات عنها. (وسوف نناقش حسابات «الدفاتر» وقيمتها بتفصيل أكبر في الباب الثالث).

رسوم المرة الواحدة: عَلمٌ أصفر

إن المحاسبة تشبه الحياة في جانب واحد على الأقل: فهناك كثير من الأشياء التي لا تتدرج تحت الفئات التصنيفية بشكل محكم. وهكذا فإن كل بيان دخل فيه مجموعة كبيرة من النفقات التي لا تقع تحت بند كلفة السلع المباعة، كما أنها ليست نفقات تشغيلية، ولا نفقات عامة أو غير مباشرة. وكل بيان مختلف عن البيانات الأخرى، ولكنك سوف ترى بصورة نموذجية خطوطاً مخصصة لأجل «نفقة أخرى/ دخل آخر» (وهذا البند في العادة مكسب أو خسارة من بيع الأصول الموجودة، أو من معاملات لا علاقة لها بالتشغيل الفعلي للمشروع) و «بالضرائب» طبعاً. ومعظم هذه الأشياء لست بحاجة إلى القلق بشأنها. ولكن هناك خطأ كثيراً ما يظهر بعد كلفة السلع المباعة ونفقات التشغيل (برغم أنه قد يكون في بعض الأحيان مشمولاً تحت بند النفقات التشغيلية) - وهو خط يتعين عليك أن تفهمه تحديداً لأنه على الأغلب حساس الأهمية للربحية. وأكثر العناوين التوضيحية شيوعاً لهذا الخط هو «رسم لمرة واحدة».

ولعلك قد رأيت في بعض الأحيان عبارة مثل «أخذ الحمام الكبير» أو شيئاً من هذا القبيل في صحيفة وول ستريت جورنال. وهذه إحالة لرسوم المرة الواحدة هذه، المعروفة أيضاً باسم بنود استثنائية غير عادية، أو نفقات إعادة التركيب، أو حالات حسم، أو حالات شطب. وقد تحدث أحياناً حالات شطب، كما في حالة شركة إدارة النفايات، عندما تقوم شركة بعمل الأشياء بطريقة خاطئة وتريد تصحيح دفاتر حساباتها. وفي

الحالات الأكثر وروداً فإن رسوم المرة الواحدة تحدث عندما يتولى موظف تنفيذي رئيس أمور شركة ويريد أن يعيد تركيبها، ويعيد تنظيمها، ويفلق بعض المعامل، ويستغني عن خدمات بعض الموظفين. إنها محاولة هذا الموظف الرئيس، سواء أكانت على صواب أم على خطأ، لتحسين الشركة على أساس تقديره لما تحتاج إليه. ومثل هذه الحالة من إعادة التركيب تستتبع تكاليف كثيرة - كدفع الإيجارات، وتقديم عروض للفصل والانقطاع، والتخلص من المرافق، وبيع المعدات، وما إلى ذلك.

والآن، فإن المحاسبين يريدون دائماً أن يكونوا محافظين. والواقع أنه مطلوب منهم أن يكونوا كذلك. فمبادئ المحاسبة المقبولة عموماً توصي المحاسبين بأن يسجلوا النفقات عند معرفتهم أن هناك نفقات سيتم تحملها، حتى لو اضطروا إلى تخمين الرقم النهائي وكم سيكون بالضبط. وهكذا فعندما تحدث إعادة تركيب، يحتاج المحاسبون إلى تقدير تلك الرسوم والتكاليف وتسجيلها.

وهنا علمٌ أصفر حقيقي - وهو مكان رهيب فعلاً لظهور الانحراف في الأرقام. فبعد كل شيء، كيف تخمن كلفة إعادة التركيب في الحقيقة؟ فالمحاسبون لهم حرية اختيار كبيرة، وهم معرضون للابتعاد عن الهدف في اتجاه أو آخر. فإذا كان تخمينهم أعلى من اللازم - أي إذا كانت التكاليف الحقيقية أقل مما هو متوقع - فإن جزءاً من رسوم المرة الواحدة يجب «قلب اتجاهه إلى العكس». والرسوم المطلوبة في الحقيقة تضيف إلى الربح في المدة الزمنية الجديدة. وهكذا فإن أرباح تلك المدة ينتهي بها المطاف إلى أن تصبح أعلى مما كانت ستصل إليه - وهذا كله لأن تخميناً حسابياً في مدة سابقة كان غير دقيق! ويقال بأن «تشيно آل» دنلاب، الموظف التنفيذي الرئيس سيئ الصيت لشركة صنبيم كان يعدّ دائرة المحاسبة عنده مركزاً للربح، وهذا قد يشير إلى السبب. (وبالمناسبة، فإنك إذا سمعت موظفاً تنفيذياً رئيساً يشير إلى دائرة المحاسبة بهذه الطريقة، فإن شركتك قد تكون فيها مشكلة).

وبالطبع، قد يكون رسم إعادة التركيب أقل من اللازم. وعندئذٍ فيجب أخذ رسم آخر في وقت لاحق. وهذا يضع غيوماً على الأرقام، لأن الرسم غير متوائم في الحقيقة مع أي

ربع في المدة الزمنية الجديدة. ففي هذه المرة تصبح الأرباح أقل مما كانت ستصل إليه، ومرة أخرى بسبب خطأ المحاسبين في التخمين في إطار زمني سابق. ففي أوائل تسعينيات القرن العشرين، أخذت شركة T & AT رسماً «لمرة واحدة» عن إعادة التركيب لعدة سنوات. وظلت الشركة تقول إن الربوع آخذة في النمو قبل إعادة التركيب ولكنها لم تحدث فرقاً كبيراً، لأنه بعد كل رسوم إعادة التركيب هذه، كان وضع الشركة المالي شديد الصعوبة. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه إذا أخذت شركة ما رسوم إعادة تركيب لمرة واحدة بصورة مرتفعة فوق العادة ولعدة أعوام متلاحقة، فإلى أي حد يمكن لتلك الرسوم أن تكون استثنائية في الحقيقة؟

obeikandi.com

أشكال الربح الكثيرة

لقد غطينا حتى الآن المبيعات والبيع - أي الخط الأعلى - ثم التكاليف والنفقات. فالربح ناقصاً منه التكاليف والنفقات يساوي الربح.

وبالطبع، فإنه قد يعادل أيضاً المكتسبات، أو الدخل الصافي، أو حتى الهامش الصافي. ومن المذهل بما فيه الكفاية، أن بعض الشركات تستخدم كل هذه المصطلحات المختلفة بمعنى الربح، وأحياناً في الوثيقة نفسها. فبيان الدخل قد يكون فيه بنود معنونة «الهامش الإجمالي»، و«الدخل التشغيلي» و«الربح الصافي» ومكتسبات كل سهم أو حصة. وهذه كلها أنماط مختلفة من الربح تشاهد بصورة نموذجية على بيان دخل - وكان بوسع الشركة أن تقول بسهولة مماثلة «إجمالي الربح» و«الربح التشغيلي» و«الربح الصافي» و«الربح لكل سهم أو حصة». فعندما يستخدمون كلمات مختلفة في الوثيقة نفسها تماماً، يبدو أنهم يتحدثون عن مفاهيم مختلفة. ولكنهم لا يفعلون ذلك.

وإذن فدعونا نستخدم مصطلح الربح هنا على الدوام، ولننظر إلى تجسيدهات المختلفة.

الربح الإجمالي: ماهي الكمية الكافية منه؟

إن الربح الإجمالي - أي الربح ناقصاً منه كلفة السلع المباعة أو كلفة الخدمات - هو رقم أساسي مهم لمعظم الشركات. فهو يخبرك عن الربحية الأساسية لسلعتك أو خدمتك. فإذا كان هذا الجزء من مشروعك غير مربح، فإن من المحتمل أن شركتك لن تعمّر

طويلاً. فبعد كل شيء، كيف تتوقع أن تدفع النفقات التي تحت الخط، بما فيها رواتب الإدارة، إذا لم تكن تولّد ربحاً إجمالياً ذا صحة جيدة؟ .

الربح

الربح هو الكمية المتبقية بعد طرح النفقات من الربح. وهناك ثلاثة أنماط أساسية من الربح: الإجمالي، والربح التشغيلي، والربح الصافي. وكل منها يتقرر بطرح فئات معينة من النفقات من الربح.

ولكن ماذا تعني الصحة الجيدة؟ وكم من الربح الإجمالي يكون كافياً؟ إن ذلك يختلف اختلافاً كبيراً بحسب الصناعة، ومن المحتمل أن يختلف من شركة إلى أخرى حتى ضمن الصناعة نفسها. ففي مشروعات البقالة، فإن الربح الإجمالي بصورة نموذجية هو نسبة مئوية صغيرة من المبيعات. وفي مشروعات المجوهرات، فإن نسبته المئوية بصورة نموذجية هي أعلى بكثير. وإذا كانت الأشياء الأخرى متساوية، فإن الشركة ذات الربح الأكبر يمكن أن تزدهر مع ربح إجمالي نسبته المئوية أقل من نسبته في شركة أصغر (وهذا أحد الأسباب التي تمكن شركة وولمارت من فرض أسعار منخفضة إلى هذا الحد). ولقياس الربح الإجمالي لشركتك، يمكنك أن تقارنه مع المستويات القياسية السائدة في الصناعة، وخاصة مع شركات حجمها مشابه لحجم شركتك في صناعتك. ويمكنك أيضاً أن تنظر إلى الاتجاهات من سنة إلى أخرى، وتفحص إن كان ربحك الإجمالي متجهاً نحو الإرتفاع أم نحو الانخفاض فإذا كان متجهاً إلى الأسفل، فإن باستطاعتك أن تسأل لماذا؟ وهل تكاليف الإنتاج آخذة في الارتفاع؟ وهل تجري شركتك حوسماً على مبيعاتها؟ إن فهم سبب تغير الربح الإجمالي، إن كان آخذاً في التغير، يساعد المديرين على التفكير في المكان الذي يجب أن يركزوا عليه انتباههم.

غير أنك تحتاج هنا أيضاً إلى نظرة حادة ثاقبة بحثاً عن وجود انحراف محتمل في الأرقام. فالربح الإجمالي يمكن أن يتأثر كثيراً بالقرارات الخاصة بوقت تمييز الربح، والقرارات الخاصة بما يجب أن يكون مشمولاً في تكاليف السلع المباعة. وافرض أنك

مدير ال HR في مؤسسة متخصصة بإجراء البحوث عن السوق، وأنتك وجدت أن الربح الإجمالي متجه نحو الانخفاض. فتتظر إلى الأرقام، ويبدو لك في أول الأمر أن تكاليف الخدمة قد ارتفعت، وربما يشمل ذلك حتى بعض حالات الاستغناء عن بعض الموظفين. ولكنك عندما تجري مزيداً من الحفريات للتحري، تجد أن الرواتب التي كانت سابقاً في النفقات التشغيلية قد تم نقلها إلى تكاليف السلع المبيعة.

الربح الإجمالي

الربح الإجمالي هو المبيعات مطروحاً منها كلفة السلع المبيعة أو كلفة الخدمة. وهو ما يتبقى بعد أن تدفع الشركة التكاليف المباشرة التي تحملها في تصنيع السلعة أو إيصال الخدمة. ويجب أن يكون الربح الإجمالي كافياً لتغطية نفقات المشروع التشغيلية، والضرائب، وتكاليف التمويل، والربح الصافي

وهكذا فإن تكاليف الخدمة لم ترتفع. فالاستغناء عن الموظفين سيكون خطأ. وعندئذ يتعين عليك أن تتحدث مع الناس العاملين في المحاسبة، وتسالهم لماذا نقلوا تلك الرواتب؟ ولماذا لم يخبروك بذلك؟ وإذا كانت تلك الرواتب سوف تبقى في تكاليف السلع المبيعة، فقد تكون هناك عندئذ حاجة إلى تخفيض أهداف الربح الإجمالي للمؤسسة. ولكن ليس هناك حاجة إلى تغيير أي شيء آخر.

الربح التشغيلي هو مفتاح الصحة الجيدة

إن الربح التشغيلي - أي إجمالي الربح ناقصاً نفقات التشغيل أو نفقات المبيعات والنفقات العامة والإدارية، بما فيها تناقص القيمة وتخصيص مبالغ دورية لسداد الديون - يعرف أيضاً باسم المكتسبات قبل الفائدة والضرائب. (وتذكر أن المكتسبات هي مجرد تسمية أخرى للربح) إن ما لم يتم طرحه من الربح هو الفائدة والضرائب فلم لا؟ لأن الربح التشغيلي هو الربح الذي يكسبه المشروع من العمل التجاري الذي هو متخصص فيه - من العمليات. فالضرائب في الحقيقة لاعلاقة لها أبداً بمدى جودة تشغيلك لشركتك. أما نفقات الفائدة فتعتمد على كون الشركة مموله بالدين أو بالأسهم

العادية (وسوف نشرح هذا الفرق في الفصل الحادي عشر). ولكن تركيب الشركة المالي لا يذكر أي شيء عن مدى جودة تشغيلها من المنظور العملياتي.

الربح التشغيلي، أو المكتسبات قبل الفائدة والضرائب

إن الربح التشغيلي هو الربح الإجمالي ناقصاً منه النفقات التشغيلية، التي تشمل تناقص القيمة وتخصيص مبالغ دورية لتسديد الديون. وبعبارة أخرى فإنه يظهر الربح المجني من تشغيل المشروع التجاري

وهكذا فإن الربح التشغيلي، أو المكتسبات قبل الفائدة والضرائب، هو مقياس جيد لمدى جودة إدارة الشركة. وجميع ذوي المصلحة ومالكي الحصص في المشروع يراقبونه بشكل وثيق لأنه يقيس مدى الطلب العام على منتجات الشركة أو خدماتها (مبيعاتها) ومدى كفاءة الشركة في إيصال تلك المنتجات أو الخدمات (التكاليف). فأصحاب المصارف والمستثمرون ينظرون إلى الربح التشغيلي ليروا إن كانت الشركة ستستطيع أن تسدد ديونها وتكسب أموالاً لحملة أسهمها. والبايعون ينظرون إليه أيضاً ليروا إن كانت الشركة ستتمكن من دفع فواتيرها. (غير أن الربح التشغيلي، كما سنرى لاحقاً ليس هو دائماً أفضل مقياس لذلك). فالزبائن الكبار يتفحصون الربح التشغيلي ليتثبتوا إن كانت الشركة تؤدي وظيفتها بكفاءة، وإن كان من المحتمل أن تظل قائمة لوقت لا بأس به. بل إن الموظفين الفطنين الأذكياء يراقبون أرقام الربح التشغيلي. فالربح التشغيلي المتنامي وذو الصحة الجيدة يشير إلى أن الموظفين سيتمكنون من الاحتفاظ بوظائفهم وربما لديهم فرص للتقدم.

وعلى كل حال، تذكر أن الانحرافات المحتملة في الأرقام يمكن أن تؤثر هي الأخرى على الربح التشغيلي. فهل هناك أي رسوم لمرة واحدة؟ وما هو خط تناقص القيمة؟ وكما رأينا، فإن تناقص القيمة يمكن تغييره ليؤثر على الأرباح بطريقة أو بأخرى. وعلى مدى مدة زمنية، فإن محلي وول ستريت كانوا يراقبون الأرباح التشغيلية للشركات، أو مكتسباتها قبل الفائدة والضرائب، مراقبة لصيقة. ولكن اتضح أن بعض الشركات التي

افتضحت فيما بعد بارتكاب الاحتيال كانت تتلاعب بتناقص القيمة (وتذكر شركة إدارة النفائات)، وهكذا فإن أرقامها الخاصة بمكتسباتها قبل الفائدة والضرائب كانت موضع شك. وقبل مضي زمن طويل، راح وول ستريت يركز على رقم آخر، هو المكتسبات قبل الفائدة، والضرائب، وتناقص القيمة، وتخصيص المبالغ الدورية لسداد الديون. وبعض الناس يشعرون أن هذا الرقم الأخير هو مقياس أفضل لدى الكفاءة التشغيلية للشركة، لأنه يتجاهل الرسوم والتكاليف غير النقدية، مثل تناقص القيمة، تجاهلاً كاملاً.

الربح الصافي وكيفية إصلاحه

وأخيراً دعونا نصل إلى النتيجة النهائية: الربح الصافي. وهو في العادة آخر سطر على بيان الدخل. والربح الصافي هو ما يتبقى بعد طرح كل شيء - كلفة السلع المباعة أو كلفة الخدمات، والنفقات التشغيلية، والضرائب، والفائدة، وأقساط تسديد الديون. وعندما يسأل شخص ما «ماهي النتيجة الأخيرة؟» فإنه يشير بشكل دائم تقريباً إلى الربح الصافي. وإن بعض الأرقام المستخدمة لقياس شركة ما، مثل مكاسب كل سهم أو حصة، ونسبة السعر إلى المكتسبات، تقوم على أساس الربح الصافي. نعم، إن من الغريب أنهم لا يسمونه فقط ربح كل سهم أو حصة، أو نسبة السعر إلى الربح.

وماذا إذا كان الربح الصافي للشركة أقل مما ينبغي أن يكون؟ ففيما عدا التلاعب بدفاتر الحسابات هناك ثلاث طرق فقط لإصلاح الربحية المنخفضة: إحداها أن الشركة تستطيع أن تزيد المبيعات المربحة. وهذا الحل يتطلب كثيراً من الوقت بشكل دائم تقريباً. فعليك أن تجد أسواقاً جديدة أو احتمالات جديدة، وأن تعمل عبر دائرة المبيعات، وهكذا دواليك. والطريقة الثانية أن تدرس الشركة كيفية تخفيض تكاليف الإنتاج، وتقوم بالتشغيل بطريقة أكثر كفاءة - أي إن تقلل كلفة السلع المباعة. وهذا يستغرق وقتاً كذلك. إذ إنك تحتاج إلى دراسة عملية الإنتاج، والعثور على حالات نقص الكفاءة، وإحداث تغييرات. والطريقة الثالثة هي أن تخفض الشركة نفقات التشغيل، وهذا يعني بشكل دائم تقريباً تخفيض عدد العاملين. فهذا في العادة هو الحل الوحيد المتاح على المدى القصير. ولهذا السبب فإن كبار الموظفين التنفيذيين عندما يستولون على شركات تعاني مصاعب

متعبة يبدوون بتخفيض جدول الرواتب في مجالات النفقة العامة وغير المباشرة. فهذا يجعل المكتسبات تبدو أفضل وبسرعة.

وبالطبع فإن الاستغناء عن الموظفين يمكن أن يكون نتيجة عكسية. فهو يؤدي الروح المعنوية. والناس الجيدون الذين يريد الموظف التنفيذي الرئيس الجديد أن يحتفظ بهم قد يبدوون بالبحث عن عمل في أماكن أخرى. وليس هذا هو الخطر الوحيد وعلى سبيل المثال فإن «تشينسو آل» دنلاب قد استخدم إستراتيجية الاستغناء عن الموظفين عدة مرات من أجل تضخيم مكتسبات الشركات التي استولى عليها وتولى أمرها، وكان وول ستريت يكافئ على ذلك في العادة. ولكن هذه الإستراتيجية لم تعمل بنجاح عندما وصل إلى شركة صننيم. نعم، فقد

الربح الصافي

الربح الصافي هو النتيجة الأخيرة لبيان الدخل. وهو المتبقي بعد طرح كل التكاليف والنفقات من الربح. وهو الربح التشغيلي ناقصاً تكاليف الفائدة، والضرائب، ورسوم المرة الواحدة وأي تكاليف أخرى غير مشمولة في الربح التشغيلي.

أنقص عدد الموظفين بجرة قلم، وصحيح أن المكتسبات ارتفعت. بل إن وول ستريت قد تحمس لزيادة ربحية صننيم إلى درجة أنه سمح لأسهمها بالارتفاع. ولكن إستراتيجية دنلاب كانت على طول الخط هي بيع الشركة بربح - ولكن بعد أن راجت أسهمها وتهافت الناس على شرائها كشيء مفضل فقد صارت الشركة أغلى من اللازم بحيث لم يعد المشترون المحتملون يفكرون بشرائها. من دون العثور على مشترٍ، أرغمت صننيم على الاستمرار في مشية عرجاء حتى صارت مشكلاتها مكشوفة وتم طرد تشينسو آل من مجلس إدارتها.

فما هي العبرة؟ بالنسبة لمعظم الشركات، من الأفضل الإدارة بنفس طويل للإصلاح بالتركيز على زيادة المبيعات المربحة وتقليص التكاليف. وبالتأكيد فقد تكون هناك حاجة إلى تشذيب النفقات التشغيلية ولكن إذا كان هذا هو الشيء الوحيد الذي تركز عليه، فإنك ربما تؤجل فقط يوم الحساب ومواجهة الحقائق.

الباب الثاني

صندوق عدة

فهم التنوع

إن التنوع يعني الاختلاف فقط. فقد يكون الاختلاف بين الميزانية والأرقام الحقيقية لشهر أو لسنة، أو بين الأرقام الحقيقية لهذا الشهر والأرقام الحقيقية للشهر الذي سبقه ويمكن إظهاره بالدولارات أو بالنسب المئوية، أو بكليهما. والنسب المئوية في العادة هي الأكثر فائدة لأنها تقدم أساساً سريعاً وسهلاً للمقارنة بين الرقمين والصعوبة الوحيدة في التنوع تأتي عند البت في مسألة كونه مواتياً أم غير موات.

وعلى سبيل المثال، فإن زيادة الربح عما كان متوقعاً هو شيء موات، بينما زيادة الإنفاق عما كان متوقعاً هو شيء غير موات. وأحياناً يكون العاملون في المجال المالي مساعدين فيعرفونك بأن التنوع غير موات عندما يقدمون لك حاشية بين قوسين لتفسيره أو يجعلونه مسبقاً بإشارة «ناقص» (-). ولكن في أغلب الأحيان يتعين عليك أن تعرف ذلك وتقدره من تلقاء نفسك. ونحن ننصحك بأن تقوم بإجراء بعض العمليات الحسابية بنفسك، لتكتشف إن كانت التنوعات المشار إليها سيئة أم جيدة، ثم تجري الفحص لترى كيفية عرض هذه التنوعات. وتوثق من إجراء الحسابات للبند الخاص بخط الربح وللبند الخاص بخط النفقة. فالأقواس أو الإشارة السالبة تشير أحياناً إلى أن الفارق في علم الرياضيات ليس مواتياً. وفي هذه الحالة فإن القوسين حول بند خط الربح قد يعنيان شيئاً مواتياً، أما القوسان حول بند خطة النفقة قد يعنيان شيئاً غير موات.

كيفية تعزيز الربح بشكل حقيقي

لاتجرب التقنية الآتية في شركتك، فإنها احتيالية. ولكنها تظهر المدى الذي يمكن أن تذهب إليه بعض الشركات لزيادة الربح والأرباح المبلغ عنها.

والشركة المعنية ها هنا هي أدلفيا، الشركة الكبيرة المشغلة لمحطة التلفزيون السلكي التي انتهى بها الأمر إلى الانطواء بالإفلاس قبل عامين. فقد اشترت أدلفيا عدداً كبيراً من صناديق الأسلاك ونصبتها في بيوت الزبائن. وكانت كلفة كل صندوق 500 دولار وعند نقطة معينة، خرج أحد موظفي أدلفيا بفكرة لامعة، وهي فرض أجرة تسويق على جهاز إمدادات الصناديق لقاء استخدام صناديقه، ثم السماح للمجهز برفع سعره بما يكفي لتغطية تلك الأجرة فقط. وهكذا بدأت أدلفيا تفرض 26 دولاراً على المجهز عن كل صندوق. ورفع المجهز سعره بموجب ذلك. فلم تكن هناك حاجة حتى لتداول نقد سائل بين الأيدي. وعندما وصلت فاتورة المجهز بسعر 526 دولاراً لكل صندوق، فإن أدلفيا كانت ببساطة تحسم منها ستة وعشرين دولاراً لتغطية ما يسمى أجرة التسويق، ثم تدفع الباقي. وفي تلك الأثناء كانت التكاليف المفترضة لحملة التسويق يجري تسديدها على أقساط دورية على مدى عدة أعوام - وفي الحقيقة لم تكن هناك أي تكاليف تسويقية كما اعترفت أدلفيا بذلك فيما بعد-.

وهكذا فإن المعاملة كلها لم تكن موجودة إلا على الورق فقط، ولكن بهذه الطريقة تمكنت أدلفيا من أن تسجل في دفاترها ملايين الدولارات كريع إضافي دون أن تفعل أي شيء لكسب ذلك «الريع» وبما أن التكاليف المزعومة كانت تسدد على أقساط مع مرور الزمن، فإن معظم مبلغ الستة والعشرين دولاراً عن كل صندوق كانت تذهب مباشرة إلى النتيجة الأخيرة لشركة أدلفيا. فكانت النتيجة تضخيم مكتسبات الشركة بـ 37 مليون دولار في عام 2000 وبـ 54 مليون دولار في عام 2001.

وبالطبع، فإننا لا نعتقد أنك أنت أو أي أحد آخر في شركتك من المحتمل أن تحاولوا تجربة أي شيء كهذا. فإن هذا النوع من التلاعب غير شائع. وإذا وجدت شيئاً من هذا

القبيل يجري، فانفخ صفارة الإنذار بصوت عال وواضح. لأن الفن المالي لا يصل إلى حد خلق عوائد وأرباح من الهواء. وفي هذه الأثناء، أبق عينيك مفتوحة على كل نوع من أنواع المناورات الحسابية. إن هذا الكتاب لن يؤهلك لتصبح مدقق حسابات شرعي، ولكنه ينبغي أن يحولك إلى مدير ذي ذكاء مالي قادر على طرح سؤال أو سؤالين.