

الباب الخامس

النسب: تعلم ما تخبرك به
الأرقام في الحقيقة

obeikandi.com

قوة النسب

قد تكون العيون أو لا تكون نافذة إلى داخل الروح، كما اقترح عمانوئيل كانط، ولكن النسب هي بالتأكيد نافذة إلى داخل البيانات المالية للشركة. فهي تقدم طريقاً قصيرة سريعة إلى فهم ما تقوله الأمور المالية. وكان في شركة بين ويبر محلل اسمه أندرو شور يعرف ذلك، ويستخدم مهارته في تحليل النسب ليخبر الجمهور عن شركة تدار بصورة احتيالية - هي شركة صنبيم، عندما كان يديرها سيء الصيت «تشينسوأل دنلاب» موظفاً تنفيذياً رئيساً. ولقد ذكرنا صنبيم سابقاً في هذا الكتاب. ولكننا الآن نريد أن نروي عنها بضعة تفاصيل أخرى مؤسفة.

فقد وصل دنلاب إلى صنبيم في أوائل عام 1997. وعندما وصل إلى هناك كانت له في وول ستريت سمعة كبيرة وطريقة قياسية في العمل. فقد كان يظهر في شركة تعاني المتاعب والمصاعب، فيطرد منها فريق الإدارة، ويأتي بموظفيه وأزلامه، ويبدأ على الفور بإجراء تخفيضات كبيرة في النفقات بإغلاق المعامل أو بيعها وتسريح ألوف الموظفين. وسرعان ما تبدأ الشركة بإظهار ربح بسبب كل هذه التخفيضات، برغم أن وضعها قد لا يكون جيداً ومريحاً على المدى الأطول. ثم يرتب دنلاب لبيع الشركة، عادة مع علاوة على سعرها العادي - وكان معنى ذلك أنه كثيراً ما يتلقى المديح بوصفه بطلاً مدافعاً عن قيمة أسهم المالكين. وهكذا قفزت قيمة أسهم صنبيم بنسبة أكثر من 50 بالمائة عند سماع خبر استئجار دنلاب كموظف تنفيذي رئيس لها.

وفي صنبيم، سار كل شيء حسب الخطة إلى أن بدأ دنلاب يعدّ الشركة للبيع في الربع النهائي من عام 1997. فعند حلول ذلك الوقت، كان قد خفض القوة العاملة إلى النصف،

من اثني عشر ألفاً إلى ستة آلاف، وكان يبلغ في تقاريره عن أرباح قوية. وقد أعجب به وول ستريت إلى درجة أن أسعار أسهمه خرقت السقف في ارتفاعها - وكما لاحظنا سابقاً فقد اتضح أن هذه مشكلة كبرى. فعندما خرج أصحاب مصارف الاستثمار لبيعوا الشركة كان ثمنها مرتفعاً جداً إلى درجة أنهم وجدوا صعوبة في تعرّف على أي مشترٍ محتمل. فقد كان أمل دنلاب الوحيد هو تعزيز المبيعات والمكتسبات إلى درجة تسوّغ نوع العلاوة التي سيضطر المشتري إلى تقديمها للحصول على أسهم صنبيم.

أحابيل المحاسبة

إننا نعرف الآن أن دنلاب وكبير موظفيه الماليين، روس كيرش، استخدموا جعبة كاملة من أحابيل المحاسبة في ذلك الربع الأخير من عام 1997 لجعل صنبيم تبدو أقوى وأكثر ربحاً مما كانت عليه في الحقيقة. وكانت إحدى الأحابيل هي تحريف الطريقة التقنية المسماة بإصدار الفواتير وتأجيل قبضها.

إن هذه بصورة جوهرية طريقة لتلبية طلبات تجار المفرق الذين يريدون شراء كميات كبيرة من المنتجات لبيعها في المستقبل، ولكنهم يؤجلون دفع ثمنها حتى يتم بيع المنتجات فعلاً. ولنقل إن لديك سلسلة من مخازن الدمى، وتريد أن تضمن أن تكون لديك إمدادات كافية من دمى باربي في موسم عيد الميلاد. فقد تذهب في وقت ما من فصل الربيع إلى شركة ماتيل وتقرح عليهم صفقة تشتري بموجبها كمية من لعب الباربي، فتتلقها بل وتسمح حتى لشركة ماتيل أن تصدر فواتير بثمنها المترتب عليك، ولكنك لن تدفع ثمن الدمى حتى يأتي موسم عيد الميلاد وتبدأ ببيعها. وفي تلك الأثناء تكون قد خزنتها قبل البيع في مستودع. فهذه صفقة جيدة بالنسبة لك، ما دمت تستطيع الاعتماد على امتلاك لعب الباربي عندما تحتاج إليها. ومع ذلك تستطيع تأجيل دفع ثمنها حتى يتوافر لديك تدفق نقدي لأبأس به. وهي صفقة جيدة لشركة ماتيل أيضاً، التي تستطيع بها أن تتم البيع وتسجله على الفور، حتى لو اضطرت للانتظار بضعة أشهر قبل أن تقبض النقد.

وقد قرر دنلاب أن تحويراً في طريقة إصدار الفواتير وتأجيل قبضها هو أحد الحلول لمشكلته. وكان الربع الأخير من السنة غير قوي لصنبيم على نحو خاص. فقد كانت

تصنع كثيراً من السلع الموجهة إلى فصل الصيف، مثل الشوايات التي تعمل بالغاز. وهكذا ذهبت صنبيم إلى كبار تجار المفرق، مثل وال مارت وكمارت، وعرضت عليهم أن تضمن تزويدهم بكل الشوايات التي يريدونها للصيف القادم شريطة أن يشتروها في منتصف فصل الشتاء. وستصدر الفواتير المترتبة عليهم فوراً، ولكنهم لن يضطروا إلى دفعها حتى الربيع، عندما يضعون السلع في المخازن فعلاً. وقد استقبل تجار المفرق هذه الفكرة ببرود. فلم تكن لديهم أماكن يحتفظون فيها بكل تلك المواد، ولم يرغبوا في تحمل كلفة تخزينها طيلة فصل الشتاء. فقالت لهم شركة صنبيم: «هذه ليست مشكلة. سوف نحفظها لكم بعناية. وسوف نستأجر مساحات قرب مرافقكم ونتحمل بأنفسنا كل تكاليف التخزين».

والمفروض أن تجار المفرق قد وافقوا على تلك الشروط، برغم أن المحاسب الذي فحص الأمور بعد طرد دنلاب فشل في العثور على آثار كاملة لذلك على الورق. وعلى أي حال، فإن صنبيم كانت سباقة إلى تضمين تقاريرها إبلاغاً عن مبيعات إضافية بستة وثلاثين مليون دولار في الربع الأخير من عام 1997 على أساس الصفقات التي عقدتها بموجب طريقة إصدار الفواتير وتأجيل قبضها. وقد نجحت هذه الحيلة بشكل كان كافياً لخداع معظم المحللين، والمستثمرين، وحتى مجلس إدارة صنبيم، الذي كافأ دنلاب وأعضاء الفريق التنفيذي الآخرين في أوائل عام 1998 بعقود عمل جديدة مجزية. فبالرغم من أنهم كانوا قد أمضوا في عملهم أقل من سنة، فقد تلقوا ما قيمته 38 مليون دولار من منح الأسهم والحصص مبنية إلى حد كبير على أساس الاعتقاد الخاطئ أن الشركة قد تمتعت بربع سنة أخيراً من الطراز الأول الممتاز.

ولكن أندرو شور، المحلل المختص بشركات المنتجات الاستهلاكية، كان يتابع صنبيم عن كثب منذ أن وصل إليها دنلاب، فراح عندئذ يدقق النظر في أوضاعها المالية. فلاحظ بعض الغرائب، مثل ارتفاع المبيعات بأعلى من المعتاد في ربع السنة الأخير. ثم حسب نسبة تسمى أيام تحصيل المبيعات الآجلة، فوجد أنها هائلة، أكبر بكثير مما كان يجب أن تكون عليه. وبالنتيجة، أشار إلى أن حسابات الشركة القابلة للتحصيل قد خرقت السقف.

فكانت هذه علامة سيئة، وهكذا فقد اتصل بمحاسب في صنبيم ليسأله عما كان يجري. فأخبره المحاسب بإستراتيجية إصدار الفواتير وتأجيل قبضها. فأدرك شور أن صنبيم بالنتيجة قد سجلت كمية ضخمة من المبيعات التي تظهر في العادة في الربعين الأول والثاني من السنة. وبعد أن اكتشف شور لعبة إصدار الفواتير وتأجيل قبضها وغيرها من الممارسات المشبوهة خفض قيمة أسهم صنبيم على الفور.

والباقى - كما يقولون - تاريخ. فقد حاول دنلاب أن يبقى في الشركة، ولكن أسهمها راحت تنخفض، وصار المستثمرون حذرين مما كانت أوضاع صنبيم المالية تقوله لهم. وفي آخر الأمر، تم طرد دنلاب - وكان هذا كله قد بدأ لأن أندرو شور كان يعرف ما يكفي للحفر تحت السطح الخارجي واكتشاف ما كان يجري في الحقيقة. فالنسب، مثل أيام تحصيل المبيعات الآجلة، كانت أداة مفيدة لشور. ويمكن أن تكون كذلك بالنسبة إليك.

تحليل النسب

تشير النسب إلى العلاقة بين رقم وآخر. والناس يستخدمونها كل يوم. فضربات لاعب البيسبول التي يصل معدلها إلى 333 تبين العلاقة بين الضربات والمسؤول عن المضارب - ضربة واحدة لكل ثلاثة مضارب. وإن احتمالات الفوز بالجائزة الكبرى في يانصيب، ولنقل أنها واحد في مقابل ستة ملايين، تظهر العلاقة بين البطاقات الراحبة (بطاقة واحدة) والمجموع الكلي للبطاقات المبيعة (ستة ملايين) والنسب لا تتطلب أي حسابات معقدة. فلحساب النسبة في العادة فإنك لا تفعل سوى أن تقسم عدداً على عدد آخر ثم تعبر عن النتيجة ككسر عشري أو كنسبة مئوية.

إن كل أنواع الناس يستخدمون كل أنواع النسب المالية في تقويم مشروع ما. فمثلاً:

- إن أصحاب المصارف والدائنين الآخرين يفحصون النسب مثل نسبة الدين إلى الأسهم. فهذا يعطيهم فكرة عما إذا كانت الشركة ستمكن من تسديد قرض ما.
- إن كبار المديرين يراقبون النسب مثل الهامش الإجمالي (أي الفرق بين كلفة إنتاج سلعة وسعر بيعها) وهذا يساعدهم على الوعي بالتكاليف المتزايدة أو الخصم غير المناسب.

● إن مديري الائتمان يقومون بالصحة المالية للزبائن المحتملين بخخص النسبة السريعة التي تعطيتهم إشارة إلى إمدادات الشركة من النقد الجاهز بالمقارنة مع التزاماتها الحالية.

● إن حملة الأسهم المحتملين والحاليين ينظرون إلى النسب، مثل نسبة السعر إلى المكتسبات، مما يساعدهم على معرفة ما إذا كانت الشركة قد أعطيت قيمة عالية أم منخفضة بالمقارنة مع الأسهم الأخرى (أو مع قيمة الشركة نفسها في سنوات سابقة).

وفي هذا الباب سوف نريك كيف تحسب كثيراً من مثل هذه النسب. فالقدرة على حسابها -أي على قراءة ما بين سطور الأمور المالية، كما يقولون- هي علامة على الذكاء المالي. إذ إن التعلّم عن النسب سيعطيك حشداً من الأسئلة الذكية لطرحها على رئيسك أو موظفك المالي الرئيس. وبالطبع، سوف نريك كيف تستخدمها لتعزيز أداء شركتك.

إن قوة النسب تكمن في كون الأرقام في البيانات المالية بحدّ ذاتها لا تكشف القصة كلها. هل عشرة ملايين دولار من الربح الصافي نتيجة أخيرة صحية لشركة ما؟ من يعرف؟ إن هذا يعتمد على حجم الشركة، وعلى كمية الربح في السنة الماضية، وعلى حجم الربح الصافي الذي كان متوقفاً لهذه السنة، وعلى متغيرات كثيرة أخرى. فإذا سألت إن كانت عشرة ملايين دولار من الربح شيئاً جيداً أم سيئاً، فإن الجواب الممكن الوحيد هو الذي تعطيه المرأة في النكتة القديمة. فعندما سئلت كيف حال زوجها أجابت «بالمقارنة مع ماذا؟»

إن النسب تقدم نقاط مقارنة، وهكذا فإنها تخبرك أكثر مما تخبرك به الأرقام العارية المجردة وحدها. فالربح مثلاً يمكن مقارنته مع المبيعات، أو مع الموجودات الإجمالية، أو مع كمية الأسهم العادية التي استثمرها حملتها في الشركة. فهناك نسبة مختلفة تعبر عن كل علاقة. وكل واحدة منها تعطيك طريقة لقياس ما إذا كانت عشرة ملايين دولار من الربح خبراً جيداً أم خبراً سيئاً. وكما سنرى فإن كثيراً من بنود الخط في الأمور المالية تندمج في نسب. وتلك النسب تساعدك على أن تفهم إن كانت الأرقام التي تنظر إليها موثوقة أم غير موثوقة.

وإضافة إلى ذلك فإن النسب نفسها يمكن المقارنة فيما بينها. فمثلاً

- يمكنك المقارنة بين النسب مع مرور الزمن. هل الأرباح بالنسبة للمبيعات صاعدة أم هابطة هذا العام. إن هذا المستوى من التحليل يمكن أن يكشف بعض خطوط الاتجاهات القوية - وبعض علامات التحذير الكبيرة إذا كانت النسب ذاهبة في الاتجاه الخاطئ.

- ويمكنك أيضاً مقارنة الاتجاهات بما كان متوقفاً. ولتقط واحدة فقط من النسب التي سنتفحصها في هذا الباب، فإذا كانت النتيجة الإجمالية للجرد أسوأ مما توقعتها، فإنك محتاج إلى معرفة السبب

- ويمكنك مقارنة النسب بالمعدلات السائدة في الصناعة فإذا وجدت أن النسب المهمة في شركتك أسوأ من النسب التي عند منافسيك، فإنك بالتأكيد سترغب في معرفة السبب. فمن المؤكد أنه لن تكون جميع نتائج النسب التي ناقشتها متشابهة من شركة إلى أخرى. ففي معظم الحالات هناك مجال تدرج معقول. وإن خروج النسب عن هذا المجال، كما خرجت أيام تحصيل المبيعات الآجلة في شركة صنيم، هو الذي يستحق انتباهك واهتمامك.

إن هناك أربع فئات من النسب يستخدمها المديرين وحملة الأسهم الآخرون بصورة نموذجية لتحليل أداء الشركة: وهي الربحية، وقوة النفوذ، والسيولة، والكفاءة. وسنعطيك أمثلة في كل فئة. ولكن لاحظ أن كثيراً من هذه الصيغ يمكن أن يتدخل فيها الموظفون الماليون بغير براعة لتلبية متطلبات نهج أو اهتمامات محددة. إن التدخل من هذا النوع لا يعني أن أي واحد يتلاعب بدفاتر الحسابات، بل يعني فقط أنهم يستخدمون خبرتهم للحصول على أكثر المعلومات فائدة لأوضاع معينة (نعم هناك فن حتى في الصياغات). إن ما سنقدمه هي الصيغ التأسيسية، التي أنت بحاجة إلى تعلمها أولاً. فكل واحدة منها تقدم وجهة نظر مختلفة - مثل النظر إلى داخل بيت عبر النوافذ من الجهات الأربع كلها.

نسب الربحية : كلما كانت أعلى كان ذلك أفضل (على الأغلب)

إن نسب الربحية تساعدك على تقييم قدرة شركة ما على توليد أرباح. وهناك عشرات من هذه النسب. وهذه حقيقة تساعد على إبقاء الموظفين الماليين مشغولين. ولكننا سنركز هنا على خمسٍ منها فقط. فهي فقط التي يحتاج المديرين إلى فهمها واستخدامها في الحقيقة. فنسب الربحية هي أكثر النسب شيوعاً. فإذا حصلت عليها تكون قد انطلقت في بداية جيدة في تحليل البيان المالي.

ولكن قبل الغوص في هذا الموضوع، تذكر الجوانب الفنية مما نحن ننظر إليه. فالربحية هي مقياس قدرة شركة ما على توليد المبيعات والسيطرة على نفقاتها. وليس أي واحد من هذه الأرقام موضوعياً بصورة كلية. فالمبيعات تخضع لقواعد فيما يتعلق بزمن إمكانية تسجيل الربح. والنفقات كثيراً ما تكون قضية تخمين، حتى لا نقول قضية حدس. والافتراضات تدخل في تركيب مجموعتي الأرقام كليهما. وهكذا فإن الربح كما هو مبلغ عنه في بيان الدخل هو نتاج فن إدارة الموارد المالية، وأي نسبة مبنية على أساس هذه الأرقام سوف تعكس بنفسها كل تلك التخمينات والافتراضات. إننا لا نقترح رمي الطفل مع الحمام إلى الخارج - فالنسب تبقى مفيدة - بل إننا نقترح فقط أن تبقى في ذهنك أن التخمينات والافتراضات يمكن أن تغير دائماً.

والآن، إلى نسب الربحية الخمس التي وعدناك بها.

نسبة هامش الربح الإجمالي

تذكر أن الربح الإجمالي هو الربح ناقصاً منه كلفة السلع المباعة. وإن نسبة هامش الربح الإجمالي، التي كثيراً ما تسمى الهامش الإجمالي، هي ببساطة الربح الإجمالي مقسوماً على الربح، مع التعبير عن النتيجة كنسبة مئوية. انظر إلى عيّنة بيان الدخل في الملحق، التي سنستخدمها لحساب الأمثلة في هذه النسب كلها. وفي هذه الحالة، فإن الحساب كما يلي:

$$\text{الهامش الإجمالي} = \frac{\text{الربح الإجمالي}}{\text{الربح}} = \frac{\$1,933}{8,689} = 22,2\%$$

إن الهامش الإجمالي يبين الربحية الأساسية للسلعة أو الخدمة نفسها، قبل أن تضاف إليها النفقات أو المصاريف العامة. فهي تخبرك عن الكمية التي تحصل عليها من كل دولار مبيعات لتستخدمها في المشروع -وهي في هذا المثال 22,2 سنتاً- وتخبرك (بطريقة غير مباشرة) كم يجب عليك أن تدفع كنفقات مباشرة (كلفة السلع المباعة أو كلفة الخدمات) فقط من أجل إنتاج السلعة أو إيصال الخدمة. (وإن كلفة السلع المباعة أو كلفة الخدمات في هذا المثال هي 77,8 من كل دولار مبيعات). وهي بذلك مقياس مهم للصحة المالية للشركة. فبعد كل شيء، فإنك لا تستطيع أن توصل سلعة وخدماتك بسعر يزيد عن الكلفة بما يكفي لدعم باقي أجزاء شركتك فقط، لأنك عندئذ لن تجد فرصة لكسب ربح صافٍ

كما أن خطوط التوجه في الهامش الإجمالي لها أهمية مماثلة، لأنها تشير إلى المشكلات المحتملة. فقبل وقت غير طويل، أعلنت شركة IBM أرقام مبيعات عظيمة في ربع سنة -أفضل مما كان متوقعاً- ولكن أسهمها في الحقيقة انخفضت. لماذا؟ لاحظ المحللون أن النسبة المئوية للهامش الإجمالي كانت تتجه إلى الأسفل، وافترضوا أن IBM لا بد أنها كانت تجري خصماً كبيراً لتسجيل المبيعات التي تقوم بها. وبصورة عامة، فإن الاتجاه السلبي في الهامش الإجمالي يشير إلى أحد أمرين (والى كليهما أحياناً) وهما

إمّا أن الشركة تحت ضغط سعري شديد يجعل موظفي المبيعات مضطرين إلى الخصم، أو أن تكاليف المواد والعمل آخذة بالازدياد، ورفع كلفة السلع المباعة وكلفة الخدمات إلى الأعلى. وبذلك فإن الهامش الإجمالي يمكن أن يكون نوعاً من الضوء التحذيري المبكر يشير إلى اتجاهات مواتية أو غير مواتية في السوق.

النسبة المئوية لهامش الربح التشغيلي

إن النسبة المئوية لهامش الربح التشغيلي أو الهامش التشغيلي هي مقياس أشمل لقدرة الشركة على توليد الربح. وتذكر أن الربح التشغيلي أو المكتسبات قبل الفائدة والضرائب هي الربح الإجمالي ناقصاً نفقات التشغيل، وهكذا فإن مستوى الربح التشغيلي يشير إلى مدى جودة إدارة الشركة للمشروع كله من وجهة نظر عملياتية. فالهامش التشغيلي هو فقط الربح التشغيلي مقسوماً على الربح، مع التعبير عن النتيجة كنسبة مئوية:

$$\text{الهامش التشغيلي} = \frac{\text{الربح التشغيلي (المكتسبات قبل الفائدة والضرائب)}}{\text{الربح}} = \frac{\$652}{8,689} = 7,5\%$$

إن الهامش التشغيلي يمكن أن يكون مقياساً مهماً يجب أن يراقبه المديرين، وليس فقط لأن شركات كثيرة تربط دفع العلاوات مع أهداف الهامش التشغيلي. بل إن السبب هو أن المديرين غير الماليين ليست لهم سيطرة كبيرة على البنود الأخرى - كالفائدة والضرائب - التي يتم طرحها في آخر الأمر للحصول على هامش الربح الصافي. وهكذا فإن الهامش التشغيلي مؤشر جيد على مدى جودة قيام المديرين بوظائفهم كمجموعة. وإن خط اتجاه نازل إلى الأسفل في الهامش التشغيلي يجب أن يكون ضوءاً أصفر يلمع للتحذير. فهو يبين أن التكاليف والنفقات آخذة بالارتفاع أسرع من المبيعات، وهذه نادراً ما تكون علامة صحة جيدة. وكما هي الحال مع الهامش التشغيلي، فإن من الأسهل رؤية الاتجاهات في النتائج التشغيلية عندما تنظر إلى النسب المئوية وليس إلى الأرقام العارية المجردة. فتغير النسبة المئوية لا يظهر اتجاه التغيير فقط، بل يظهر أيضاً مدى ضخامة هذا التغيير.

النسبة المئوية لهامش الربح الصافي

إن النسبة المئوية لهامش الربح الصافي، أو الهامش الصافي، تخبر الشركة عن الكمية التي تحصل عليها لتحتفظ بها من كل دولار مبيعات بعد دفع كل شيء آخر – رواتب الموظفين، ومستحقات البائعين، وديون المقرضين، وضرائب الحكومة، وما إلى ذلك. وتعرف هذه الكمية أيضاً باسم مردود المبيعات. ومرة أخرى، فإنها فقط الربح الصافي مقسوماً على الربح، ومعبراً عنه كنسبة مئوية:

$$\text{الهامش الصافي} = \frac{\text{الربح الصافي}}{\text{الربح}} = \frac{\$1,933}{8,689} = 2,8\%$$

والربح الصافي هو النتيجة الأخيرة التي يضرب بها المثل. وهكذا فإن الهامش الصافي هو نسبة النتيجة الأخيرة. ولكنه شديد التغير من صناعة إلى أخرى. فالهامش الصافي منخفض في معظم أنواع البيع بالمفرق، على سبيل المثال. وفي بعض أنواع الصناعات فإنه يمكن أن يكون مرتفعاً نسبياً. وإن أفضل نقطة لمقارنة الهامش الصافي هي أداء الشركة في مدد زمنية سابقة، وأداؤها بالنسبة إلى أداء شركات مشابهة لها في الصناعة نفسها.

إن كل النسب التي نظرنا إليها حتى الآن تستخدم أرقاماً مستقاة من بيان الدخل وحده. ونريد الآن أن نقدم مقياسين مختلفين للربحية، مستمدان من بيان الدخل وكشوف الميزانية كليهما.

مردود الموجودات

إن مردود الموجودات يخبرك عن النسبة المئوية من كل دولار مستثمر في المشروع والتي أعيدت إليك كربح. فهذا المقياس ليس حدسياً بقدر المقاييس المذكورة آنفاً، ولكن الفكرة الأساسية ليست معقدة. فكل مشروع يشغل موجوداته: مثل النقد، والمراقق والتسهيلات، والمكينات والآلات، وعربات الشحن، ومواد الجرد، وأي شيء آخر. فالشركة الصناعية

قد يكون لديها رأسمال كبير مربوط في مصنع ومعدات. ومشروع الخدمات قد يكون لديه أنظمة حواسيب واتصالات بعيدة المدى غالية الثمن. وبائعو المرفق يحتاجون إلى كثير من مواد الجرد. وكل هذه الموجودات تظهر على كشف الميزانية. وإن الرقم الإجمالي للموجودات يظهر كم من الدولارات، بأي شكل كان يجري استخدامها في المشروع لتوليد ربح. ومردود الموجودات يظهر ببساطة مدى فاعلية الشركة في استخدام تلك الموجودات لتوليد الربح. فهو مقياس يمكن استعماله في أي صناعة معينة لمقارنة أداء شركات ذوات أحجام مختلفة.

وإن الصيغة (وعينة الحساب) هي ببساطة كما يلي:

$$\text{مردود الموجودات} = \frac{\text{الربح الصافي}}{\text{إجمالي الموجودات}} = \frac{\$ 248}{\$ 5,193} = 4,8\%$$

ولمردود الموجودات خصوصية أخرى بالمقارنة مع نسب بيان الدخل المذكورة سابقاً. فإن من الصعب أن يكون الهامش الإجمالي أو الهامش الصافي عالياً أكثر من اللازم؛ وعلى وجه العموم، فإنك تريد أن تراهما في أعلى مستوى ممكن. ولكن مردود الموجودات يمكن أن يكون أعلى من اللازم. وإن مردود الموجودات الذي يزيد كثيراً على معايير الصناعة ربما يشير إلى أن الشركة ربما لا تقوم بتجديد قاعدة موجوداتها من أجل المستقبل - أي إنها لا تستثمر في آليات ومعدات جديدة. فإن كان ذلك صحيحاً، فإن إمكانياتها على المدى الطويل ستعرض للخطر، مهما كان مردود موجوداتها يبدو جيداً في حينه. (ولكن عند تقويمك لمردود الموجودات تذكر أن المعايير تختلف اختلافاً واسعاً من صناعة إلى أخرى. فمشروعات الخدمات وتجارة المرفق تتطلب موجودات أقل مما تتطلبه الشركات الصناعية؛ ومن ثم نقول مرة أخرى إنها في العادة تولد هوامش أصغر).

وهناك إمكانية أخرى إذا كان مردود الموجودات عالياً جداً. وهي أن الموظفين التنفيذيين يتلاعبون بكشف الميزانية تلاعباً سريعاً ومنفلت العقال، مستخدمين حيلة حسابية لتقليل قاعدة الموجودات، ومن ثم جعل مردود الموجودات يبدو أفضل. فشرية إنرون مثلاً أقامت عدداً كبيراً من الشركات التي يملكها جزئياً أندرو فاستو، موظفها

المالي الرئيس، وغيره من الموظفين، ثم «باعت» موجودات لهذه الشركات. وقد ظهرت حصة الشركة من أرباح الشركات على بيان دخل الشركة، ولكن الموجودات لم يعثر عليها في أي مكان على كشف ميزانيتها. فكان مردود موجودات إنرون عظيماً. ولكن إنرون لم تكن شركة ذات صحة جيدة.

مردود الاستثمار

لماذا ليس مردود الاستثمار مشمولاً في قائمتنا لنسب الربحية؟ إن السبب هو أن هذا الاصطلاح له عدد من المعاني المختلفة. فمن الناحية التقليدية، كان مردود الاستثمار هو نفسه مردود الأصول الموجودة. ولكنه في هذه الأيام يمكن أن يعني أيضاً مردود استثمار محدد بالذات. فما هو مردود استثمار تلك الآلة؟ وما هو مردود استثمار برنامجنا التدريبي؟ وما هو مردود استثمار مكسبنا الجديد؟ إن هذه الحسابات تختلف بحسب طريقة قيام الناس بقياس التكاليف والعائدات. وسوف نعود إلى حسابات مردود الاستثمار من هذا النوع في الباب القادم.

مردود الأسهم العادية

إن مردود الأسهم العادية، أو الموجودات، مختلف قليلاً: فهو يخبرنا ما هي النسبة المئوية من الأرباح التي نحصل عليها من كل دولار من الأسهم مستثمر في الشركة. وتذكر الفرق بين الموجودات والأسهم العادية: فالموجودات تشير إلى ما تملكه الشركة أما الأسهم فتشير إلى قيمتها الصافية كما تقرها قواعد المحاسبة.

وكما هي الحال في نسب الربحية الأخرى، فإن مردود الموجودات يمكن استخدامه لمقارنة شركة ما مع منافساتها (بل ومع شركات في صناعات أخرى). ومع ذلك فإن المقارنة ليست بسيطة دائماً. فعلى سبيل المثال فإن الشركة أ قد تملك مردود موجودات من الشركة ب لأنها اقترضت أموالاً أكثر منها - أي إنها كان عليها التزامات أكثر ولديها أسهم أقل نسبياً مستثمرة في الشركة. فهل هذا جيد أم سيئ؟ إن الجواب يعتمد على ما إذا كانت الشركة آ تخاطر أكثر من اللازم، أم بالعكس تستخدم الأموال التي اقترضتها بطريقة حكيمة لتوسيع مردودها. وهذا يصل بنا إلى نسب مثل نسبة الدين إلى الأسهم العادية، التي سنتناولها في الفصل الآتي.

وعلى أي حال فهذه هي الصيغة وعينة حساب مردود الموجودات:

$$\text{مردود الأسهم} = \frac{\text{الربح الصافي}}{\text{أسهم المالكين}} = \frac{\$248}{\$2,457} = 10,1\%$$

ومن وجهة نظر مستثمرٍ ما، فإن مردود الموجودات هو نسبة مهمة. فبالاعتماد على معدلات الفائدة، ربما يتمكن مستثمر ما من كسب ثلاثة بالمئة أو أربعة بالمئة من سند خزينة، وهو استثمار بلا مخاطر من الناحية الجوهرية. وهكذا فإذا كان أحدهم سيضع أموالاً في شركة، فإنه يريد مردوداً لحصته أعلى بكثير. ومردود الموجودات لا يحدد كم من النقد السائل سيحصل عليه من الشركة في آخر الأمر، ما دام ذلك يعتمد على قرار الشركة حول توزيع الأرباح ومدى ارتفاع سعر السهم قبل أن يقرر صاحبه بيعه. ولكنه مؤشر جيد على ما إذا كانت الشركة قادرة حتى على توليد مردود يستحق أي مخاطرة قد تنجم عن الاستثمار.

وأخيراً، لاحظ شيئاً واحداً عن كل هذه النسب: فإن البسط في هذا الكسر العادي هو شكل من أشكال الربح، الذي هو دائماً تخمين. كما أن مقامات هذا الكسر العادي مبنية على الافتراضات والتخمينات كذلك. والنسب مفيدة وخاصة عند متابعتها مع مرور الزمن للبت في خطوط الاتجاه وتشبيتها. ولكن يجب أن لا نخضع لإغراء التفكير في أنها منيعة على المحاولة الفنية.

obeikandi.com

نسب فاعلية النفوذ فعل التوازن

إن نسب فاعلية النفوذ تتيح لك أن تحدد في كيفية استخدام شركة ما للدين - وإلى أي مدى - فالدين كلمة مشحونة بالنسبة لكثير من الناس: فهي تستدعي صوراً من بطاقات الائتمان، ودفع الفوائد، ومشروع مرهون عند المصرف. ولكن قارن الحالة المضاهية لذلك، وهي حالة امتلاك بيت. فما دامت الأسرة تأخذ رهنأ عقارياً تستطيع أن تتحمله، فإن الدين يسمح لها بالعيش في بيت ما كان لها أن تستطيع امتلاكه أبدأ لولا ذلك القرض. والأكثر من ذلك هو أن مالكي البيوت يمكنهم خصم الفائدة المدفوعة على القرض من دخلهم الخاضع للضرائب، مما يجعل امتلاك ذلك البيت أرخص. وهكذا الأمر في مشروع تجاري يمكن شركة ما من النمو إلى أبعد مما يسمح لها به رأسمالها المستثمر وحده، بل ويمكنها من كسب أرباح توسع قاعدة أسهمها. ويستطيع المشروع أيضاً أن يخصم دفعات الفائدة على القرض من دخله الخاضع للضرائب. والكلمة التي يستخدمها المحلل المالي للقرض هي فاعلية النفوذ. وإن دلالة هذا المصطلح هو أن المشروع يستطيع أن يستخدم كمية متواضعة من رأس المال لبناء كمية أكبر من الموجودات عن طريق القرض لتشغيل المشروع، تماماً كما يستخدم الشخص رافعة تمكنه من تحريك وزن أكبر مما يستطيع تحريكه دونها.

ومصطلح فاعلية النفوذ يتحدد في الحقيقة بطريقتين في المشروعات التجارية - هما النفوذ التشغيلي والنفوذ المالي. والفكرتان مرتبطتان ولكنهما مختلفتان. فالنفوذ التشغيلي هو النسبة بين التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة. فزيادة نفوذك التشغيلي

تعني الإضافة إلى التكاليف الثابتة بهدف تقليص التكاليف المتغيرة. فبائع المفرق الذي يحتل مخزناً أكبر وأكفاً، والصناعي الذي يبني مصنعاً أكبر وأكثر إنتاجاً يزيدان من تكاليفهما الثابتة. ولكنهما يأملان في تخفيض تكاليفهما المتغيرة، لأن المجموعة الجديدة من الموجودات أكثر كفاءة من القديمة. فهذه أمثلة من النفوذ التشغيلي. وعلى عكس ذلك فإن النفوذ المالي يعني ببساطة مدى تمويل قاعدة الموجودات في شركة ما بالقروض.

فالنفوذ من أي واحد من هذين النوعين يمكن شركة ما من كسب مزيد من الأموال. ولكنه يزيد المخاطرة أيضاً. وصناعة خطوط الطيران مثال على مشروع ذي نفوذ تشغيلي مرتفع - كل تلك الطائرات! - ونفوذ مالي مرتفع، مادامت معظم الطائرات ممولة عن طريق القروض. فالجمع بين النوعين يخلق مخاطرة هائلة، لأنه إذا انخفض الربح لأي سبب، فإن الشركات لا تستطيع أن تخفض تلك التكاليف الثابتة. وهذا إلى حد كبير هو ما حدث بعد 11 أيلول/سبتمبر عام 2001. فقد أرغمت الخطوط الجوية على الإغلاق لمدة أسبوعين، فخسرت الصناعة مليارات الدولارات في هذا الوقت القصير فقط (ومعظمها لم تتحسن أوضاعها منذ ذلك الحين).

سنركز هنا على النفوذ المالي. وسننظر إلى نسبتين فقط، هما: نسبة الدين إلى الأسهم، وتغطية سعر الفائدة.

نسبة الدين إلى الأسهم

إن نسبة الدين إلى الأسهم بسيطة وواضحة. وهي تخبرنا كمية الدين المترتب على الشركة عن كل دولار من أسهم الحملة. فالصيغة وعينة الحساب تظهران كما يلي:

$$\%1.11 = \frac{\$2,736}{\$2,457} = \frac{\text{إجمالي الالتزامات}}{\text{أسهم المالكين}} = \text{نسبة الدين إلى الأسهم}$$

(لاحظ أن هذه النسبة لا يعبر عنها بنسبة مئوية في العادة). وهذا الرقمان مستمدان من كشف الميزانية.

ما هي نسبة الدين إلى الأسهم الجيدة؟ كما هي الحال في معظم النسب، فإن الجواب يعتمد على الصناعة. ولكن شركات كثيرة جداً لديها نسبة دَين إلى الأسهم أكثر من واحد بكثير - أي إن لديها دَيناً أكثر مما لديها أسهم. وبما أن الفائدة على الدين قابلة للخصم من دخل الشركة الخاضع للضرائب، فإن شركات كثيرة تستخدم الدين لتمويل جزء من أعمالها التجارية على الأقل. والواقع أن الشركات التي لديها نسب دَين إلى الأسهم منخفضة قد تكون هدفاً لشرائها من قبل ذوي النفوذ المؤثر في صفقات تستخدم فيها الإدارة أو المستثمرون الآخرون قروضاً لشراء أسهمها كلها.

وأصحاب المصارف يحبون نسبة الدين إلى الأسهم، فهم يستخدمونها ليقرروا إن كانوا سيعرضون قرضاً على شركة ما أم لا. فهم يعرفون من التجربة كم هي مقولة نسبة الدين إلى الأسهم لشركة من حجم معين في صناعة معينة (وهم بالطبع يتفقدون الربحية، وتدفع النقد السائل، والمقاييس الأخرى، أيضاً). وبالنسبة لمدير ما، فإن معرفة نسبة الدين إلى الأسهم، وكيف هي بالمقارنة مع منافساتها هي مقياس جاهز ومناسب للطريقة التي يحتمل أن يشعر بها كبار الإداريين حول أخذ مزيد من القروض. فإذا كانت النسبة عالية، فإن الحصول على المزيد من النقد السائل عن طريق الاقتراض يمكن أن يكون صعباً. وهكذا فإن التوسع يمكن أن يتطلب مزيداً من استثمار الأسهم.

تسديد سعر الفائدة

وهذا شيء يحبه أصحاب المصارف أيضاً فهو مقياس « لتعرض الشركة لدفع الفوائد » - أي كم من الفائدة يتعين عليها دفعه كل سنة - بالنسبة إلى ما تكسبه. فالصيغة والحساب يبدوان كالآتي:

$$\%3,41 = \frac{\$ 625}{\$191} = \frac{\text{الربح التشغيلي}}{\text{أسعار الفائدة السنوية}} = \text{تسديد الفائدة}$$

وبعبارة أخرى، فإن النسبة تظهر مدى السهولة التي تدفع بها الشركة الفوائد المترتبة عليها. فالنسبة التي تقترب أكثر من اللازم من الواحد هي علامة سيئة بوضوح: فمعظم

ربح الشركة يذهب لتسديد الفائدة! وأما النسبة العالية فهي على وجه العموم علامة على قدرة الشركة على تحمل مزيد من القروض - أو أنها على الأقل قادرة على التسديد.

فماذا يحدث عندما تتحرك أي واحدة من هاتين النسبتين إلى أبعد من اللازم في الاتجاه الخاطئ - أي تكون أعلى من اللازم لنسبة الدين إلى الأسهم وأقل من اللازم لتسديد الفائدة؟ إننا نحب أن نعتقد أن رد فعل كبار الإداريين دائماً هو التركيز على تسديد القرض، من أجل إعادة النسبتين كليهما إلى مدى معقول. ولكن الفنانين الماليين كثيراً ما تكون لديهم أفكار مختلفة. وهناك اختراع رائع صغير يسمى رخصة التشغيل مثلاً، وهي مستخدمة على نطاق واسع في صناعة الخطوط الجوية وغيرها. فبدلاً من شراء معدات، كطائرة قائمة بذاتها مباشرة فإن الشركة تستأجرها من مستثمر ما. ودفعات الرخصة تحسب كنفقة على بيان الدخل، ولكن ليس هناك موجودات ولا دين له علاقة بتلك الموجودات في دفاتر حسابات الشركة وإن بعض الشركات المحملة برافعات مؤثرة زائدة تكون مستعدة لدفع علاوة لتأجير معدات، فقط لإبقاء هاتين النسبتين في المجال الذي يجب أن يراه أصحاب المصارف والمستثمرون. فإذا أردت الحصول على إحساس كامل بمدىونية شركتك، فاحسب النسبة فعلاً - ولكن اسأل أحد الموظفين الماليين إن كانت الشركة تستخدم مقاييس تشبه القروض مثل تشغيل التراخيص كذلك.

نسب السيولة : هل نستطيع تسديد فواتيرنا؟

إن نسب السيولة تخبرك عن قدرة الشركة على تسديد كل التزاماتها المالية، - ليس الديون فقط، بل جدول الرواتب، والدفعات للبايعين، والضرائب، وما إلى ذلك. ولهذه النسب أهمية خاصة في المشروعات الصغيرة - المهددة كثيراً بخطر نفاد نقدها السائل - ولكنها تصبح مهمة كذلك عندما تواجه شركة أكبر متاعب مالية. إننا لا نلجّ على الخطوط الجوية أكثر من اللازم، ولكنها مرة أخرى حالة من هذا النوع. فيمكنتك المراهنة على أنه على مدى السنوات التي مرت منذ عام 2001 كان المستثمرون المحترفون وحملة السندات يراقبون بعناية نسب السيولة في بعض الخطوط الجوية الكبرى. ومرة أخرى سنقتصر على اثنتين من أكثر النسب شيوعاً .

النسبة الحالية

إن النسبة الحالية تقيس الموجودات الحالية لشركة ما في مقابل التزاماتها الحالية. وتذكر من فصول كشف الميزانية (في الباب الثالث) أن كلمة حالية في المحاسبة عموماً تعني مدة أقل من سنة. وهكذا فإن الموجودات الحالية هي تلك التي يمكن تحويلها إلى نقد سائل في أقل من سنة؛ والرقم يشمل في العادة الحسابات القابلة للتحصيل، ومواد الجرد، والنقد السائل كذلك. أما الالتزامات الحالية فهي تلك التي يجب دفعها في أقل من سنة، ومعظمها حسابات قابلة للدفع وقروض قصيرة الأجل.

إن الصيغة وعيئة الحساب للنسبة الحالية هما كما يلي:

$$2,34 = \frac{\$2,750}{\$1,174} = \frac{\text{الموجودات الحالية}}{\text{الالتزامات الحالية}} = \text{النسبة الحالية}$$

وهذه نسبة أخرى يمكن أن تكون أعلى من اللازم أو أقل من اللازم. فالنسبة الحالية في معظم الصناعات هي أقل من اللازم عندما تقترب من واحد.

فعند تلك النقطة، فإنك لا تكاد تكون قادراً على تسديد الالتزامات عندما تستحق بالنقد السائل الذي وصل إليك. فمعظم أصحاب المصارف لا يقرضون أموالاً لشركة نسبتها الحالية قريبة من واحد بأي حال من الأحوال. وبالطبع فإن الأقل من واحد هي نسبة منخفضة جداً أكثر من اللازم، مهما كانت كمية النقد التي تملكها في المصرف. فمع نسبة حالية أقل من واحد، فإنك تعرف أن نقدك السائل سينفذ في وقت ما أثناء السنة القادمة، إلا إذا وجدت طريقة لتوليد مزيد من النقد، أو إذا اجتذبت المزيد من المستثمرين.

والنسبة الحالية تكون أكثر من اللازم عندما توجي إلى حملة الأسهم بأن الشركة قاعدة على نقدها السائل. فشركة مايكروسوفت مثلاً حشدت كنزاً من النقد السائل تقرب قيمته من ستين مليار دولار (نعم مليار)، وحتى عام 2004، أعلنت عن توزيع أرباح على حملة أسهمها مرة واحدة وصلت قيمتها إلى 32 مليار دولار. ويمكنك أن تتصور كم كانت نسبتها الحالية قبل تلك الأرباح! (ومن المحتمل أنها كانت جيدة جداً حتى بعد توزيع تلك الأرباح أيضاً).

النسبة السريعة

إن النسبة السريعة تعرف أيضاً باسم اختبار الحامض، وهذا يعطيك فكرة عن أهميتها. وههنا الصيغة والحساب:

$$1,26 = \frac{\$1,270 - 2,750}{\$1,174} = \frac{\text{الموجودات الحالية} - \text{مواد الجرد}}{\text{الالتزامات الحالية}} = \text{النسبة السريعة}$$

لاحظ أن النسبة السريعة هي الحالية، مع إبعاد مواد الجرد عن الحساب. فما هي أهمية طرح مواد الجرد؟ إن كل شيء آخر في فئة الموجودات الحالية تقريباً هو نقد سائل أو سهل التحويل إلى نقد سائل. فمعظم الحسابات القابلة للتحويل مثلاً سيتم تسديدها في غضون شهر أو شهرين، فهي تكاد تعادل النقد السائل. وبالنسبة السريعة تظهر مدى سهولة تسديد شركة ما لقرضها القصير الأجل دون الانتظار حتى تباع مواد جردها أو تحولها إلى سلع. فإن أي مشروع يملك كثيراً من النقد المربوط بمواد الجرد عليه أن يعرف أن البائعين سيراغبون نسبته السريعة - وأنهم سيتوقعون (في معظم الحالات) أنها ستكون أكثر من واحد.

obeikandi.com

نسب الكفاءة الاستفادة القصوى من موجوداتك

إن نسب الكفاءة تساعدك على تقويم مدى كفاءتك في إدارة موجودات كشف ميزانية مهم والتزاماته.

إن عبارة إدارة كشف الميزانية قد يكون لها صدى غريب، خاصة وأن معظم المديرين معتادون التركيز على بيان الدخل فقط. ولكن فكّر في الموضوع: فكشف الميزانية يدرج الموجودات والالتزامات، وهذه الموجودات والالتزامات في حالة جريان وتدفق دائمة. فإذا استطعت أن تخفض مواد جردك أو تعجل قبض حساباتك القابلة للتحصيل، فسيكون لك تأثير مباشر وفوري في وضع النقد السائل في شركتك. ونسب الكفاءة تتيح لك أن تعرف كيفية عملك بالضبط في مثل مقاييس الأداء هذه (سيكون لدينا المزيد مما نقوله عن إدارة كشف الميزانية في الباب السابع).

أيام الجرد وإجمالي الحركة

إن هذه النسب قد تثير شيئاً من الحيرة والالتباس. فهي مبنية على أساس تدفق مواد الجرد عبر الشركة. ويمكن أن تتدفق بسرعة أكبر أو أقل. وإضافة إلى ذلك فإن مدى سرعة تدفقها شيء شديد الأهمية. فإذا عدت مواد الجرد «نقداً مجمداً»، فكلما أخرجتها من الباب وقبضت النقد بصورة أسرع، كان ذلك أفضل لك.

وإذن دعنا نبدأ بنسبة تتمتع باسم جذاب هو أيام في الجرد (وهي تسمى أيضاً أيام الجرد). فهي من الناحية الجوهرية تقيس عدد الأيام التي يبقى فيها الجرد في النظام.

فبسط الكسر العادي هو معدل الجرد الذي هو بدء الجرد مضافاً إليه إنهاؤه (ويوجد على كشف الميزانية لكل تاريخ) مقسوماً على اثنين. (وبعض الشركات تستعمل رقم إنهاء الجرد فقط). ومقام ذلك الكسر العادي هو كلفة السلع المباعة في كل يوم، التي هي مقياس لكمية مواد الجرد المستخدمة في كل يوم. والصيغة وعينة الحساب هي:

$$74,2 = \frac{2/(154+1,270)}{360/\$6,756} = \frac{\text{معدل الجرد}}{\text{كلفة السلع المباعة في اليوم}} = \text{أيام في الجرد}$$

(يفضل الموظفون المليون استخدام 360 كعدد الأيام في السنة، فقط لأنه رقم مدور). ففي هذا المثال ظلت مواد الجرد مخزونة في النظام مدة 74,2 يوماً وبالطبع فإن كون ذلك جيداً أم سيئاً يعتمد على السلعة، وعلى الصناعة، وعلى المنافسة، وما إلى ذلك.

ومرات الجرد، المقياس الآخر للجرد، هو مقياس عدد المرات التي يتم فيها الجرد في سنة واحدة. فإذا تمت معالجة كل بند في المخزونات بالمعدل نفسه تماماً، فإن مرات الجرد ستكون هي عدد المرات التي بيعت فيها كل مخزونك واضطرت إلى إعادة ملء مستودعك. والصيغة وعينة الحساب بسيطتان.

$$4.85 = \frac{360}{74.2} = \frac{360}{\text{أيام في الجرد}} = \text{مرات الجرد}$$

ففي المثال يفرغ المخزون 4,85 مرات في كل سنة. ولكن ما الذي نقيسه هنا في الحقيقة؟ إن النسبتين كليهما مقياس لمدى كفاءة الشركة في استخدام مخزونها المسجل في الجرد. وكلما زاد عدد مرات فراغ المخزون -أو كلما نقصت أيام الجرد- كانت إدارتك للمخزون أكثر إحكاماً ووضع النقد السائل عندك أفضل. وما دام لديهم مخزون كافٍ وجاهز لتلبية طلبات الزبائن، فكلما زادت كفاءتك كان ذلك أفضل. ففي عام 2002، كان المخزون يفرغ من مستودعات شركة تارغيت ستورز 6,5 مرات - وهذا عدد جيد جداً لأحد كبار باعة المفرق. ولكن عدد مرات وال مارت كان 28,1 أي أفضل حتى من

ذلك. ففي تجارة المفرق، فإن الفرق في نسبة مرات الجرد عند فراغ المخزون يمكن أن يعني الفرق بين النجاح والفشل. فالشركتان تاريخيت ووال مارت ناجحتان، ولو أن وال مارت في الطليعة بالتأكيد. فإذا كانت مسؤولياتك في أي مكان قريب من إدارة الجرد، فإنك بحاجة إلى تعقب هذه النسبة بعناية. (وحتى إذا لم تكن كذلك، فلا يوجد شيء يمنعك من إثارة الموضوع: «آه ياسالي، كيف حدثت زيادة تراكمية صغيرة في أيام جردنا أخيراً؟») إن هاتين النسبتين هما رافعتان مهمتان يستخدمهما المديرون الأذكياء مالياً لخلق تنظيم أكثر كفاءة.

أيام تحصيل المبيعات الآجلة

إن أيام المبيعات الآجلة تعرف أيضاً باسم معدل مدة القبض، والأيام القابلة للتحصيل. وهي مقياس لمعدل الزمن الذي يستغرقه قبض النقد من المبيعات - وبعبارة أخرى مدى سرعة الزبائن في دفع فواتيرهم.

إن بسط الكسر العادي لهذه النسبة هو إنهاء الحسابات القابلة للتحصيل، مأخوذاً من كشف الميزانية عند نهاية المدة التي تنظر إليها. ومقام الكسر العادي هو الربيع لكل يوم - فقط رقم المبيعات السنوي مقسوماً على 360.

وإن الصياغة وعينة الحساب يبدوان كما يلي:

$$54.4 = \frac{\$ 1,312}{360/8,689} = \frac{\text{إنهاء الحسابات القابلة للتحصيل}}{\text{الربيع / لكل يوم}} = \frac{\text{أيام تحصيل المبيعات الآجلة}}{\text{الربيع / لكل يوم}}$$

وبعبارة أخرى: إن زبائن هذه الشركة يستغرقون نحو أربعة وخمسين يوماً كي يدفعوا فواتيرهم.

وبالطبع فإن هناك بالضبط مكان لتحقيق تحسن سريع في وضع الشركة النقدي. فلماذا يستغرق التسديد مثل هذا الوقت الطويل؟ هل الزبائن غير سعداء بسبب عيوب

في السلعة أو سوء الخدمة؟ وهل موظفو المبيعات متراخون أكثر من اللازم في التفاوض على الشروط؟ وهل يعاني الجميع إدارة برمجيات مالية عتيقة عفا عليها الزمن؟ إن أيام تحصيل المبيعات الآجلة تميل فعلاً إلى التغير كثيراً بحسب الصناعة، والمنطقة والإقتصاد، والتقلبات الموسمية، ولكن مع ذلك: إذا استطاعت هذه الشركة أن تخفض هذه النسبة إلى خمسة وأربعين يوماً، وحتى أربعين، فإنها ستحسن وضعها النقدي كثيراً. فهذا مثال أساسي على ظاهرة مهمة، وهي أن الحرص والعناية في الإدارة يمكن أن تحسن الصورة المالية للمشروع حتى دون تغير في ريعه أو في تكاليفه.

وأيام تحصيل المبيعات الآجلة هي أيضاً نسبة مهمة للموظفين الذين يقومون بمثابرة لازمة لتحقيق تحصيل محتمل. إن طول أيام تحصيل المبيعات الآجلة يمكن أن يكون علماً أحمر مرفوعاً للتحذير بالإشارة إلى كون الزبائن لا يسددون فواتيرهم بتوقيت مناسب. فقد يكون الزبائن أنفسهم يعانون متاعب مالية. وقد تكون عمليات الشركة المستهدفة وإدارتها المالية سيئة. وربما -كما هي الحال في شركة صنيم- هناك تقنن يجري بالتلاعب المالي السريع والمنفلت. إننا سوف نعود إلى أيام تحصيل المبيعات الآجلة في الباب السابع، بخصوص إدارة رأس المال التشغيلي؛ أما الآن فلاحظ فقط أن هذا بالفعل معدل له وزنه. وهكذا فإن من المهم أن يقوم موظفو المثابرة اللازمة بملاحقة الحسابات القابلة للتحصيل بالنظر في مدى تقادمها، أي كم مضى على إصدار الفواتير بدقة، وكم عددها. فقد تكون هناك فاتورتان كبيرتان بشكل غير عادي، تأخر تسديدهما بشكل غير عادي، وهما اللتان تحدثان ضرراً أو انحرافاً في رقم أيام المبيعات الآجلة غير المدفوعة.

أيام دفع المشتريات الآجلة

إن نسبة أيام دفع المشتريات الآجلة تظهر معدل عدد الأيام التي تستغرقها الشركة لتسديد فواتيرها غير المدفوعة. وهي نوع من الجانب السيئ المعاكس لأيام تحصيل ثمن المبيعات الآجلة.

والصيغة مشابهة: خذ إنهاء الحسابات القابلة للتحصيل واقسمه على كلفة السلع المباعة في اليوم الواحد:

$$5'54 = \frac{\$1,022}{\$360/6,756} = \frac{\text{إنهاء الحسابات القابلة للتحويل}}{\text{كلفة السلع المباعة في اليوم}} = \text{أيام دفع المشتريات الآجلة}$$

وبعبارة أخرى، فإن مجهزي الشركة ينتظرون وقتاً طويلاً قبل أن يقبضوا - وقتاً يعادل الوقت الذي تستغرقه الشركة حتى تقبض حساباتها القابلة للتحويل.

ثم ماذا؟ أليست هذه مشكلة البائعين ليقلقوا بشأنها بدلاً من مديري هذه الشركة؟ حسناً، نعم ولا. فكلما زادت أيام دفع المشتريات الآجلة كان وضعها النقدي أفضل ولكن بائعيها سيكونون أقل سعادة. والشركة التي تشتهر بسمعة بطء تسديدها قد تجد أن أفضل البائعين لا يتنافسون على التعامل التجاري معها باندفاع هجومي كما كان يحتمل أن يفعلوا لو لم تكن فيها هذه الخصلة السيئة. ولذلك فقد يبيعونها بأسعار أعلى قليلاً، ويفرضون عليها شروطاً أقسى قليلاً. كما أن الشركة المشهورة بسمعة دفع فواتيرها فوراً في غضون الثلاثين يوماً سوف تلقى معاملة هي عكس ذلك بالضبط. إن مراقبة أيام دفع المشتريات الآجلة هي طريقة لضمان التزام الشركة بأي توازن تريد إقامته بين الحفاظ على نقدها السائل وإبقاء بائعيها سعداء.

إجمالي حركة الممتلكات، والمصنع والمعدات

تخبرك هذه النسبة عن كمية أموال المبيعات التي تحصل عليها شركتك عن كل دولار مستثمر في الممتلكات، والمصنع، والمعدات. وهي مقياس لمدى كفاءتك في توليد ريع من موجودات ثابتة كالمباني، والسيارات، والماكينات. وحسابها هو ببساطة: الربح (مأخوذاً من بيان الدخل) مقسوماً على إنهاء الممتلكات، والمصنع والمعدات (نقلاً عن كشف الميزانية):

$$3,90 = \frac{8,689}{2,230} = \frac{\text{الربح}}{\text{الممتلكات والمصنع والمعدات}} = \frac{\text{إجمالي حركة الممتلكات}}{\text{المصنع والمعدات}}$$

إن هذه النسبة بحد ذاتها 3,90 دولارات عن كل دولار من الممتلكات والمصنع والمعدات لا تعني شيئاً كثيراً. ولكنها يمكن أن تعني الكثير عند مقارنتها مع الأداء الماضي ومع أداء المنافسين. فالشركة التي تولد إجمالي حركة منخفضة لممتلكاتها ومصنعها ومعداتنا لا تستخدم موجوداتها بكفاءة كالشركة التي تولد إجمالياً أعلى (إذا كانت الأشياء الأخرى متعادلة بين الشركتين)، وهكذا تفقد خطوط الاتجاه والمعدل السائد في الصناعة لتري أين تقع مرتبة شركتك في التصنيف.

ولكن لاحظ من فضلك ذلك الشرط الصغير المتسلل خلسة والذي يحدث فرقاً وتحويلاً، والقائل (إذا كانت الأشياء الأخرى متعادلة بين الشركتين). وفي الحقيقة فإن هذه نسبة يمكن لفن تدبير الموارد المالية أن يؤثر في أرقامها تأثيراً كبيراً ومفاجئاً. فإذا كانت شركة ما تستأجر كثيراً من معداتنا بدلاً من امتلاكها مثلاً، فإن الموجودات المستأجرة ربما لا تظهر على كشف ميزانيتها. فتنقص قاعدة موجوداتها الظاهرة بذلك المبلغ، كما يزيد إجمالي حركة ممتلكاتها ومصنعها ومعداتنا بذلك المبلغ نفسه، وبعض الشركات تدفع علاوات مربوطة بتلك النسبة، وهذا يعطي المديرين حافزاً لاستئجار المعدات بدلاً من شرائها. فالاستئجار قد يكون معقولاً من الناحية الإستراتيجية عند أي مشروع بحد ذاته وقد لا يكون. إن الشيء غير المعقول هو اتخاذ القرار على أساس دفعة علاوة. وبالمناسبة فإن الاستئجار يجب أن يلبي متطلبات محددة كي يتأهل ليصبح استئجاراً شغالاً (قد لا يظهر على كشف الميزانية) على عكس رأس المال المستأجر (الذي يظهر) فتفحص الأمر مع دائرتك المالية قبل أن تدخل أي نوع من الاستئجار.

إجمالي حركة الموجودات

هذه هي نفس فكرة النسبة السابقة ولكنها تقارن الربيع مع الموجودات الإجمالية، وليس فقط مع الموجودات الثابتة. (وتذكر أن الموجودات الإجمالية تشمل النقد، والحسابات القابلة للتحويل، ومواد الجرد، وكذلك الممتلكات، والمصنع، والمعدات والموجودات الأخرى ذات الأجل الطويل). وهذه هي الصيغة والحسابات:

$$1.67 = \frac{\$8,689}{\$ 5.193} = \frac{\text{الربح}}{\text{الموجودات الإجمالية}} = \text{إجمالي حركة الممتلكات}$$

إن إجمالي حركة الموجودات لا يقيس الكفاءة في استخدام الموجودات الثابتة فقط، بل الكفاءة في استخدام جميع الموجودات. فإذا استطعت تخفيض مواد الجرد المخزونة، فإن إجمالي حركة الموجودات يرتفع. وإذا استطعت أن تزيد المبيعات مع إبقاء الموجودات ثابتة (أو متزايدة بمعدل أبطأ)، فإن إجمالي حركة الموجودات يرتفع. إن أي واحدة من حركات إدارة كشف الميزانية هذه تحسّن الكفاءة. وإن مراقبة الاتجاهات في إجمالي حركة الموجودات تبين لك كيف تسير أمورك.

وهناك نسب كثيرة أخرى غير هذه بالطبع. والمحترفون الماليون من جميع الأصناف يستعملون كثيراً منها. ويفعل ذلك محللو الاستثمارات أيضاً. (والنسبة المألوفة عند المستثمرين هي نسبة السعر إلى المكتسبات، التي تظهر العلاقة بين سعر سهم الشركة ومكتسباتها أو أرباحها). ومن المحتمل أن تملك منظمتك نفسها نسباً محددة بعينها ملائمة للشركة، والصناعة، أو لكليهما. وسوف ترغب في أن تتعلم كيف تحسبها، وكيف تستعملها، وكيف تؤثر فيها. ولكن النسب التي فصلنا خطوطها الرئيسية هنا هي الأكثر شيوعاً بين المديرين العاملين. وبرغم أن فهم البيانات المالية شيء مهم، فإنها مجرد بداية في الرحلة إلى الذكاء المالي. والنسب تأخذك إلى المستوى التالي؛ فتعطيك طريقة لتقرأ ما بين السطور (وربما ما تحتها)، بحيث ترى ما الذي يجري في الحقيقة. إنها أداة مفيدة لتحليل شركتك، ولسرد قصتها المالية.

obeikandi.com

الباب الخامس صندوق عدة

أي النسب هي الأهم لمشروعك؟

هناك نسب معينة تعدّ على وجه العموم حاسمة في صناعات معينة. فبأثغو المفرق مثلاً يراقبون إجمالي حركة مواد الجرد بشكل لصيق. وكلما أفرغوا مخزونهم بصورة أسرع كان استخدامهم أكفاً لموجوداتهم الأخرى مثل المخزون نفسه. ولكن فرادى الشركات تحب بصورة نموذجية أن تخلق نسبها الخاصة، اعتماداً على ظروفها ووضعها التنافسي. فعلى سبيل المثال، فإن شركة جو ستبوينت هي عمل تجاري صغير يقوم على مشروع يجب أن يبقي عيناً حريصة على كل النفقات التشغيلية والنقد السائل. فأى النسب إذن يراقبها مديرو ستبوينت بأوثق صورة؟ إن إحداها محلية المنبت: وهي الربح الإجمالي مقسوماً على النفقات التشغيلية. إن إبقاء العين مثبتة على تلك النسبة يضمن أن لا تخرج النفقات التشغيلية عن الخط بالمقارنة مع إجمالي ربح الدولارات التي تولدها الشركة. والنسبة الأخرى هي النسبة الحالية، التي تقارن الموجودات الحالية مع الالتزامات الحالية. والنسبة الحالية هي في العادة مؤشر جيد على ما إذا كانت الشركة تملك نقداً سائلاً يكفي لتسديد التزاماتها.

ولعلك في الأصل تعرف نسب شركتك المهمة. فإن لم تكن تعرفها، فحاول أن تسأل الموظفة المالية الرئيسية أو بعض مرؤوسيتها عن هذه النسب. ونحن نراهم أنهم سيكونون قادرين على الإجابة عن السؤال بسهولة كبيرة.

قوة النسبة المئوية من المبيعات

سوف ترى كثيراً نوعاً من النسبة مبنياً في صُلب تركيب بيان دخل الشركة تماماً: وسيكون كل بند في الخط معبراً عنه ليس فقط بالدولارات، بل كنسب مئوية من المبيعات. فمثلاً قد تكون كلفة السلع المباعة 68 بالمئة من المبيعات، ونفقات التشغيل 20 بالمئة، وهكذا. وإن رقم النسبة المئوية من المبيعات نفسه سستم متابعته مع مرور الزمن لتحديد خطوط الاتجاهات. وتستطيع الشركات أن تتابع هذا التحليل بشيء من التفصيل - مثل متابعة كمية النسبة المئوية من المبيعات التي يمثلها خط إنتاج كل سلعة، أو النسبة المئوية من المبيعات التي يمثلها كل مخزون أو منطقة في سلسلة من دكاكين بيع المفرق. والقوة هنا هي أن حسابات النسبة المئوية من المبيعات تعطي مديراً ما معلومات أكثر من تلك التي تعطيها الأرقام العارية المجردة وحدها. والنسبة المئوية من المبيعات تسمح للمدير بمتابعة نفقاته حسب علاقتها بالمبيعات. ومن دونها فإن من الصعب عليه أن يعرف إن كان موجوداً في الخط الصحيح أم لا عندما تزيد المبيعات وتتقص.

فإذا كانت شركتك لا تحسب النسب المئوية من المبيعات، فجرب هذه المحاولة: حدد مكان آخر ثلاثة بيانات للدخل، واحسب النسبة المئوية من المبيعات لكل واحد من البنود الكبرى على الخط. ثم تعقب النتائج عبر الزمن. فإذا رأيت بعض البنود تزحف صاعدة إلى أعلى في حين تهبط بنود أخرى نازلة إلى الأسفل، فاسأل نفسك لماذا حدث ذلك، فإن لم تعرف فحاول أن تعثر على شخص يعرف. إن هذه التجربة يمكن أن تعلمك الكثير عن ضغوط المنافسة (أو غيرها) التي كانت شركتك تتعرض لها.

علاقات النسب

ومثل البيانات المالية نفسها، فإن النسب تتواءم معاً بطريقة علم الرياضيات. ولن ندخل في تفاصيل ضخمة هنا، لأن هذا الكتاب لا يستهدف المالمين المحترفين. ولكن علاقة واحدة من بين النسب تستحق التوضيح لأنها تظهر بجلاء ما كنا نقوله، أي إن المديرين يستطيعون أن يؤثروا في أداء مشروع ما بطرق متنوعة.

ابداً بحقيقة أن أحد الأهداف المهمة لربحية المشروع هو تحقيق مردود على الموجودات. فهذا مقياس حاسم لأن رأس المال الاستثماري هو وقود المشروع. وإذا لم تستطع الشركة أن تحقق مردوداً مرضياً لموجوداتها فإن تدفق رأس المال سوف ينضب. ونحن نعرف من هذا الباب أن مردود الموجودات يساوي الدخل الصافي مقسوماً على الموجودات الإجمالية.

ولكن هناك طريقة أخرى للتعبير عن مردود الموجودات عن طريق عاملين مختلفين، إذا ضربا ببعضهما بعضاً فإن النتيجة تعادل الدخل الصافي مقسوماً على الموجودات الإجمالية. وهما كما يلي:

$$\text{مردود الموجودات} = \frac{\text{الدخل الصافي}}{\text{الموجودات}} = \frac{\text{الربح}}{\text{الموجودات}} \times \frac{\text{الدخل الصافي}}{\text{الربح}}$$

إن الحد الأول من هذه المعادلة، وهو الدخل الصافي مقسوماً على الربح هو بالطبع النسبة المئوية من هامش الربح، أو مردود المبيعات. أما الحد الثاني، وهو الربح مقسوماً على الموجودات فهو إجمالي حركة الموجودات، المناقش في الفصل الثالث والعشرين. وهكذا فإن هامش الربح الصافي مضروباً في إجمالي حركة الموجودات يساوي مردود الموجودات.

فالمعادلة تبين بوضوح أن هناك حركتين للطوق حيث يكون «الطوق» مردوداً أعلى للموجودات. فإحدى هاتين الحركتين هي زيادة هامش الربح الصافي، إما برفع الأسعار، أو بإيصال السلع أو الخدمات بطريقة أكفأ. ويمكن أن يكون هذا شاقاً وصعباً إذا كانت المنافسة شديدة في السوق الذي تعمل فيه. والحركة الثانية هي زيادة نسبة إجمالي حركة الموجودات. فهذا يفتح مجموعة أخرى من الأعمال الممكنة: كتخفيض معدل الجرد، وتقليل أيام تحصيل المبيعات الآجلة، وتقليل شراء الممتلكات، والمصانع، والمعدات. فإذا لم تستطع تحسين هامش ربحك الصافي بالعمل على هذه النسب، أي بإدارة كشف الميزانية، فاعل أفضل طريق لك هو التغلب على منافسيك وتحسين مردود موجوداتك.