

## الباب السابع

### الذكاء المالي التطبيقي إدارة رأس المال التشغيلي

obeikandi.com

## سحر إدارة بيان الميزانية

لقد ذكرنا عبارة إدارة كشف الميزانية مرتين في هذا الكتاب أما الآن، فنريد أن ندخل في تفاصيل أكبر حول كيفية القيام بذلك. والسبب؟ إن الإدارة الذكية الممكنة لكشف الميزانية تشبه السحر المالي. فهي تتيح للشركة أن تحسن أداءها المالي حتى دون تعزيز المبيعات أو تخفيض التكاليف. فالإدارة الأفضل لكشف الميزانية تجعل المشروع التجاري أكفأ في تحويل المدخلات إلى مخرجات، ثم إلى نقد سائل في آخر الأمر. وهي تسرع دورة تحويل النقد، وهي مفهوم سوف نتناوله لاحقاً في هذا الباب. فالشركات التي تستطيع توليد نقد أكثر في وقت أقل تملك حرية عمل أكبر؛ فهي لا تعتمد كثيراً على المستثمرين أو الدائنين الخارجيين.

ومن المؤكد أن المنظمة المالية في شركتك مسؤولة في آخر الأمر عن إدارة معظم كشف الميزانية. فموظفوها هم المسؤولون عن حساب كم من المال يجب اقتراضه، وبموجب أي شروط، وعن تهيئة استثمار أسهم عادية عند الضرورة. كما أنهم مسؤولون بصورة عامة عن إبقاء عيونهم مفتوحة على موجودات الشركة والتزاماتها كلها. ولكن المديرين غير الماليين لهم تأثير ضخم في بنود معينة مهمة على الخط من كشف الميزانية، وهي عند أخذها معاً تعرف باسم رأس المال التشغيلي. إن رأس المال التشغيلي ساحة أساسية لتنمية الذكاء المالي وتطبيقه. فعندما تلتقط المفاهيم ستصبح شريكاً غالباً للمنظمة المالية وللكبار المديرين. فتعلم إدارة رأس المال التشغيلي بطريقة أفضل، وسيكون بوسعك أن تؤثر تأثيراً قوياً في ربحية شركتك وفي وضعها النقدي.

## عناصر رأس المال التشغيلي

رأس المال التشغيلي هو مجموعة من الموارد التي تشمل النقد، والمواد المخزونة، والحسابات القابلة للتحصيل، مطروحاً منها الدين المترتب على الشركة في المدى القصير. ويأتي رأس المال التشغيلي هذا مباشرة من كشف الميزانية. وهو كثيراً ما يحسب وفق الصيغة الآتية:

رأس المال التشغيلي = الموجودات الحالية - الالتزامات الحالية.

وبالطبع إن هذه المعادلة يمكن تقسيمها أكثر من ذلك. فالموجودات الحالية، كما رأينا تشمل بنوداً مثل النقد، والحسابات القابلة للتحصيل، والمواد المخزونة. أما الالتزامات الحالية، فهي تشمل المدفوعات الآجلة والالتزامات الأخرى القصيرة الأجل. ولكن هذه ليست بنوداً على الخط منعزلة في كشف الميزانية؛ بل هي تمثل مراحل مختلفة من دورة الإنتاج، وأشكالاً مختلفة من رأس المال التشغيلي.

ولفهم ذلك، تخيل شركة صناعية صغيرة إن كل دورة إنتاج تبدأ بالنقد السائل، الذي هو المكون الأول لرأس المال التشغيلي. فالشركة تأخذ نقداً سائلاً وتشتري بعض المواد الأولية. فهذا يخلق مخزوناً من المواد الأولية، وهي قسم ثانٍ من رأس المال التشغيلي ثم تستعمل الموارد الأولية في الإنتاج، فتخلق عملية معالجة داخلية للمخزونات، وتصبح في آخر الأمر سلعاً جاهزة في المستودع، وجزءاً من المكون «المخزني» لرأس المال التشغيلي. وأخيراً تبيع الشركة السلع للزبائن فتخلق مبيعات آجلة هي المكون الثالث والأخير لرأس المال التشغيلي (الشكل 1 - 26). وفي مشروع للخدمات فإن الدورة مماثلة لذلك ولكنها أبسط. فمثلاً: إن شركتنا -معهد معرفة الأعمال التجارية- هي جزئياً مشروع تدريب فدورتها العملياتية تطوي على الوقت اللازم للانتقال من التطوير الأولي لمواد التدريب إلى استكمال صفوف التدريب، وأخيراً قبض الفاتورة. وكلما زادت كفاءتنا في إنهاء المشروع واتباع ذلك بالقبض والتحصيل، كانت ربحيتنا وتدقق نقدنا السائل في صحة أفضل. والواقع أن أفضل طريقة لكسب المال في مشروع للخدمات هي تقديم الخدمة بسرعة وبصورة جيدة، ثم القبض بأسرع وقت ممكن. وطوال هذه الدورة، فإن الشكل

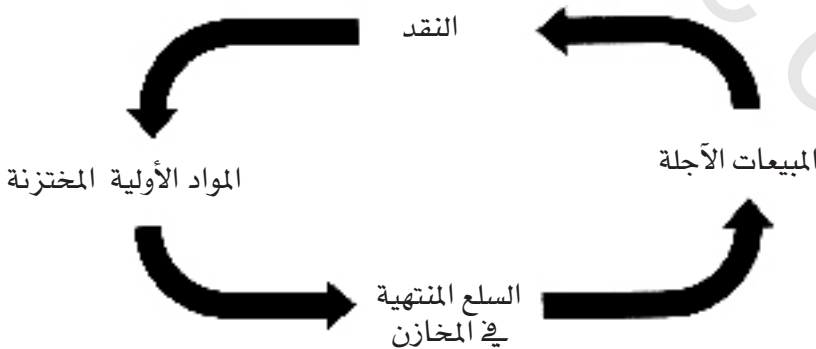
الذي يتخذه رأس المال التشغيلي يتغير. ولكن الكمية لا تتغير إلا إذا دخل إلى النظام نقد سائل جديد - من القروض مثلاً، أو من استثمارات الأسهم العادية.

وبالطبع، فإذا كانت الشركة تشتري بالدين، فإن بعض النقد سيبقى متماسكاً وسليماً. ولكن خطأً من المشتريات الآجلة ينشأ على جانب الالتزامات من كشف الميزانية. ويجب طرح محتوياته من المكونات الثلاثة الأخرى للحصول على صورة دقيقة لرأس مال الشركة التشغيلي.

وبصورة عامة، كم من رأس المال التشغيلي كافٍ وملائم لشركة ما؟ إن هذا السؤال لا يسمح بجواب سهل فكل شركة تحتاج إلى نقد ومواد مخزونة بما يكفي لتقوم بعملها. وكلما كانت أكبر، كان نموها أسرع، وزاد رأس المال التشغيلي الذي تحتاج إليه. ولكن التحدي الحقيقي هو استخدام رأس المال التشغيلي بكفاءة. والحسابات الثلاثة لرأس المال التشغيلي التي يستطيع المديرون غير الماليين أن يؤثروا فيها فعلاً هي البيع الآجل، ومواد الجرد المخزون و (إلى حد أقل) المشتريات الآجلة. وسوف نتناول كل واحدة منها بالدور. غير أننا قبل أن نفعّل ذلك يجدر بنا أن نسأل مرة أخرى عن كمية «الفن» التي تتطلبها عليها كل هذه الحسابات. وفي هذه الحالة، فإن الجواب

الشكل 1 - 26

### رأس المال التشغيلي ودورة الإنتاج



الأفضل هو «بعض الفن» أو شيء من الفن. فالنقد رقم صعب لا يخضع للتلاعب بسهولة. والمبيعات والمشتريات الآجلة صعبة نسبياً كذلك. ولكن مواد الجرد المخزونة ليست صعبة كثيراً. وتقنيات المحاسبة المتنوعة وافتراساتها تتيح لشركة ما أن تقيم مخزوناتها عند الجرد بطرق مختلفة. وهكذا فإن حساب شركة ما لرأس المال التشغيلي يعتمد إلى حد ما على القواعد التي تتبعها الشركة. ومع ذلك فإنك تستطيع بصورة عامة أن تقترض أن أرقام رأس المال التشغيلي ليست عرضة لحرية الرأي والتصرف والاجتهاد بقدر ما تتعرض لها كثير من الأرقام التي تعلمنا عنها فيما سبق.

## رافعات بيان ميزانيتك

إن معظم الشركات تستخدم نقدها السائل لتمويل مشتريات الزبائن من السلع أو الخدمات. فذلك هو خط «المبيعات الآجلة» على كشف الميزانية - وهي كمية المال المترتبة في ذمة الزبائن عند نقطة زمنية معينة، على أساس قيمة ما اشتروه قبل ذلك التاريخ.

والنسبة المهمة التي تقيس المبيعات الآجلة، كما رأينا في الباب الخامس هي عدد أيام تحصيل هذه المبيعات، أي متوسط عدد الأيام التي يستغرقها قبض هذه الديون من الزبائن. وكلما طالت هذه الأيام زادت كمية رأس المال التشغيلي المطلوب لتشغيل المشروع. إذ إن الزبائن يملكون مزيداً من نقد الشركة على شكل سلع وخدمات لم يدفعوا ثمنها بعد، بحيث لا يتوافر لدى الشركة نقد سائل لتشتري به مواد تخزينها في مستودعاتها، أو لتوصيل مزيداً من الخدمات، وما إلى ذلك. وعلى عكس ذلك، فكلما قصر متوسط عدد أيام تحصيل الشركة لمبيعاتها الآجلة نقصت كمية رأس مالها التشغيلي المطلوب لتشغيل المشروع ويتبع ذلك أنه كلما زاد عدد الأشخاص الذين يفهمون متوسط عدد أيام تحصيل المبيعات الآجلة ويعملون على تخفيضها، زادت كمية النقد السائل التي تملكها الشركة تحت تصرفها.

### إدارة تحصيل المبيعات الآجلة

إن أول خطوة في إدارة تحصيل المبيعات الآجلة هي فهم ماهيتها وفي أي اتجاه تتحرك. فإذا كانت هذه المبيعات أكثر مما يجب أن تكون، وخاصة إذا كانت تميل نحو

التصاعد (كما هو حالها بشكل دائم تقريباً)، فإن المديرين يصبحون بحاجة إلى طرح الأسئلة.

وعلى سبيل المثال، فإن مديري المبيعات والبحث والتطوير يجب أن يسألوا أنفسهم إن كانت هناك أي مشكلات في السلع والمنتجات قد تجعل الزبائن أقل استعداداً لدفع فواتيرهم، وهل الشركة تبيع ما يريده الزبائن ويتوقعونه؟ وهل هناك مشكلة في النقل والإيصال؟ ذلك أن مشكلات رداءة النوعية وتأخر الإيصال كثيراً ما تؤدي إلى تأخير الدفع، فقط لأن الزبائن غير مسرورين بالمنتجات التي يتلقونها، فيقررون أنهم سيؤخرون وقت دفع ثمنها كما يحلو لهم. وهكذا فإن المديرين المسؤولين عن ضمان جودة النوعية، وبحوث دراسة السوق، وتطوير المنتجات لهم تأثير في المبيعات الآجلة، مثل تأثير المديرين العاملين في الإنتاج والشحن. وفي شركة خدمات، فإن الناس الذين في الخارج لإيصال الخدمة بحاجة إلى أن يطرحوا على أنفسهم الأسئلة ذاتها. فإذا لم يكن زبائن الخدمة راضين عما يحصلون عليه، فإنهم سيؤخرون دفع الثمن كذلك.

كما أن المديرين الذين يواجهون الزبائن -الذين هم في قسم المبيعات وخدمة الزبائن- يجب عليهم أن يطرحوا على أنفسهم مجموعة مماثلة من الأسئلة: هل زبائننا بصحة جيدة؟ وما هو المعيار السائد في صناعتهم لدفع الفواتير؟ وهل هم في منطقة من العالم تدفع فواتيرها بسرعة أم ببطء؟ فموظفو المبيعات بصورة نموذجية هم أول المتصلين بالزبون، وهم المخولون برفع إشارة تحذير للإعراب عن القلق من صحة الزبون المالية. فعندما يتم البيع، فإن ممثلي خدمة الزبائن يحتاجون إلى التقاط الكرة وتعرّف على ما يجري. ما الذي يجري في ورشة الزبائن؟ فهل يعمل موظفوها ساعات إضافية؟ وهل يتم الاستغناء عن خدمات بعضهم؟ وفي هذه الأثناء، يحتاج موظفو المبيعات إلى العمل مع الناس في مجال الائتمان والديون وخدمة الزبائن بحيث يفهم الجميع الشروط البارزة في الواجهة، ويلاحظون عندما يتأخر زبون في الدفع. وفي إحدى الشركات التي عملنا معها، كان موظفو النقل والإيصال يعرفون أكثر من غيرهم عن أوضاع الزبائن، لأنهم كانوا في مرافقهم بصورة يومية متواصلة. فكانوا يحذرون أقسام المبيعات والمحاسبة إذا بدا أن هناك قضايا راحت تظهر في المشروع التجاري لأحد الزبائن.



ثم إن مديري الائتمان بحاجة إلى السؤال عما إذا كانت الشروط المفروضة جيدة ومواتية للشركة، وعما إذا كانت تتناسب مع التواريخ الائتمانية للزبائن المدينين. كما أنهم بحاجة إلى الإجهاد بخصوص ما إذا كانت الشركة تقدم الائتمانات بسهولة أكثر من اللازم، أم أنها متشددة أكثر من اللازم في سياساتها الائتمانية. فهناك دائماً تعاقب بين تزايد المبيعات من جهة، وإصدار الائتمان إلى أناس هناك مخاطر أسوأ في التعامل الائتماني معهم. ولذا فإن مديري الائتمان بحاجة إلى أن يضعوا بشكل دقيق الشروط التي هم مستعدون لتقديمها. فهل من المرضي تأجيل القبض ثلاثين يوماً صافية؟ أم هل يجب أن نسمح بجعلها ستين يوماً صافية؟ كما أنهم بحاجة إلى البت في الإستراتيجيات، مثل تقديم خصميات للدفع المبكر. وعلى سبيل المثال، فإن « 10/2 و 30 صافية» معناها أن الزبائن يحصلون على خصم قدره اثنان بالمئة إذا دفعوا فواتيرهم في غضون عشرة أيام، ولا يحصلون على خصم إذا انتظروا ثلاثين يوماً. وفي بعض الأحيان فإن خصم واحد بالمئة أو اثنين بالمئة يمكن أن يساعد شركة مكافحة على تحصيل ثمن مبيعاتها الآجلة، وبذلك تخفض عدد أيام انتظارها للقبض. ولكن ذلك بالطبع يتم عن طريق الإنتقاص من ربحيتها.

إننا نعرف شركة صغيرة لديها نهج بسيط انتهجته محلياً في داخلها بخصوص قضية إعطاء ائتمانات للزبائن. وقد حددت الشركة السمات التي تريدها في زبائنها، بل ذكرت اسم زبونها المثالي بوب، الذي شملت مواصفاته ما يلي:

إنه يعمل في شركة كبيرة.

وشركته معروفة بأنها تدفع فواتيرها في وقتها.

وهو يستطيع أن يحافظ على السلعة المقدمة وأن يفهمها (فهذه الشركة تصنع منتجات معقدة مكثفة التكنولوجيا).

وهو يسعى لإقامة علاقة مستمرة ودائمة.

فإذا كان هناك زبون جديد يلبي هذه المعايير، فسوف يحصل على ائتمان من هذا المشروع التصنيعي الصغير. والأقلن يحصل عليه. ونتيجة لهذه السياسة تمكنت الشركة

من إبقاء معدل أيام تحصيل مبيعاتها الآجلة منخفضاً تماماً، وأن تنمو دون استثمار إضافي لأسهمها العادية. إن هذه القرارات كلها تؤثر على الحسابات القابلة للتحصيل وبالتالي على رأس المال التشغيلي. والحقيقة أن تثيرها يمكن أن يكون ضخماً. فتخفيض أيام تحصيل المبيعات الآجلة ولو يوماً واحداً يمكن أن يوفر على شركة كبيرة ملايين الدولارات في كل يوم. فمثلاً عد إلى تخصص حساب أيام تحصيل المبيعات الآجلة في الفصل الثالث والعشرين وسوف تلاحظ أن يوماً واحداً من المبيعات في شركتنا النموذجية تزيد حصيلته على 24 مليون دولار. وهكذا فإن تخفيض أيام تحصيل المبيعات الآجلة من 55 يوماً إلى 54 في هذه الشركة سيزيد نقدها السائل بأربعة وعشرين مليون دولار. وهذا نقد يمكن استخدامه لأشياء أخرى في المشروع.

### إدارة الجرد

إن كثيراً من المديرين (والمستشارين!) في هذه الأيام يركزون على الجرد. فهم يعملون على تخفيض المخزون حيثما يكون ذلك ممكناً. فيستخدمون عبارات طنانة مثل التصنيع الرشيق، وإدارة الجرد في الوقت المناسب تماماً والكمية المطلوبة اقتصادياً. وإن سبب كل هذا الاهتمام هو بالضبط ما نتحدث عنه هنا. إن إدارة الجرد بكفاءة تخفض متطلبات رأس المال التشغيلي عن طريق تحرير كميات كبيرة من النقد.

وبالطبع فإن التحدي الذي تواجهه إدارة الجرد ليس هو تخفيض المخزون إلى الصفر، مما قد يترك كثيراً من الزبائن غير راضين. بل إن التحدي هو تخفيض المخزون إلى أدنى مستوى، مع ضمان إبقاء كل مادة أولية وكل قطعة متوافرة عند الحاجة إليها، وجعل كل سلعة جاهزة للبيع عندما يريد لها أحد الزبائن. فالصانع الأشياء، ويحتفظ بها لإيصالها إلى الزبائن كما أن بائعي الجملة وبائعي المفرق بحاجة إلى إعادة ملء مستودعاتهم بانتظام لتجنب ما يخشونه من «نفاد المخزون» - بحيث يكون هناك بند غير متوافر عندما يريد أحد الزبائن. ومع ذلك فإن كل بند في مستودعات الجرد يمكن عده نقداً مجمداً، أي إنه نقد لا يستطيع الشركة أن تستخدمه لأغراض أخرى. أما كم هو المخزون المطلوب لإرضاء الزبائن مع إبقاء النقد المجمد في أدنى حدّ فهذه هي مسألة مليون الدولار (وهي سبب وجود كل أولئك المستشارين).

إن تقنيات إدارة الجرد هي خارج نطاق هذا الكتاب. ولكننا نريد أن نؤكد أن أنواعاً كثيرة من المديرين المختلفين يؤثرون في استخدام شركة ما لمخزونها- وهذا يعني أن كل هؤلاء المديرين يمكن أن يكون لهم تأثير في تخفيض متطلبات رأس المال التشغيلي. فمثلاً:

يجب موظفو المبيعات أن يخبروا الزبائن أن بوسعهم الحصول على ما يريدون بالضبط («فليكن الأمر على طريقتك»، حسبما كان يقول بورغر كنج جينغل العجوز). دهانات حسب طلب الزبون؟ ليست هذه مشكلة. أجراس وصفارات؟ ليست هذه مشكلة. ولكن كل تنوع مختلف يتطلب مزيداً من المخزون، بمعنى مزيد من النقد السائل. فمن الواضح أنه يجب إرضاء الزبائن. ولكن هذا المطلب البديهي يجب موازنته مع حقيقة أن الجرد يكلف مالاً. فكلما استطاع موظفو المبيعات أن يبيعوا مزيداً من المنتجات القياسية من دون تغييرات، قل الجرد الذي ستضطر شركتهم إلى القيام به.

إن المهندسين يحبون تلك الأجراس والصفارات نفسها. والواقع أنهم يعملون باستمرار لتحسين منتجات الشركة، فيجعلون نسخة 2,55 تحل محل نسخة 2,45، وهكذا دواليك. ومرة أخرى، فإن هذا هدف جدير بالمدح، ولكن يجب موازنته مع متطلبات الجرد. وإن انتشار نسخ السلع وتكاثرها يضع عبئاً على إدارة الجرد فعندما يتم إبقاء خط إنتاج بسيطاً مع خيارات قليلة قابلة للتبادل بسهولة، فإن المخزون يتناقص وتصبح إدارة الجرد مهمة أقل مشقة.

إن إدارات الإنتاج تؤثر في الجرد تأثيراً كبيراً. فمثلاً ما هي النسبة المئوية للوقت المستقطع لإراحة الماكينات؟ فكثيراً ما تتطلب الانهيارات من الشركة مزيداً من العمل الداخلي في معالجة المخزونات ومزيداً من جرد السلع المنتهية. وما هو معدل الوقت بين التغييرات؟ ثم إن القرارات حول الكمية التي يجب تصنيعها من قطعة معينة لها تأثير هائل في المخزونات المطلوبة. حتى تصميم المصنع يؤثر في الجرد. فندفق الإنتاج المصمم بكفاءة في معمل كفو يقلل الحاجة إلى الجرد إلى أدنى حد.

وعلى امتداد هذه الخطوط، فإن من الجدير بالملاحظة، أن كثيراً من المصانع الأميركية تعمل وفق مبدأ يستهلك كميات هائلة من رأس المال التشغيلي. فعندما تكون الأعمال التجارية بطيئة، فإنها برغم ذلك تستمر في إخراج سلع من أجل الحفاظ على كفاءة معاملها. ويركز مديرو المصانع على إبقاء تكاليف الوحدة منخفضة. وسبب ذلك على الأغلب هو الإلحاح على إدخال ذلك الهدف في رؤوسهم زمنياً طويلاً إلى درجة أنهم لم يعودوا يتشككون فيه. فقد تدربوا على تحقيقه، وأُمرُوا بتحقيقه، ودفعت لهم العلاوات على تحقيقه. وعندما تكون الأعمال التجارية بخير، فإن هذا الهدف معقول تماماً: فإبقاء تكاليف الوحدة منخفضة هو ببساطة طريقة لإدارة كل تكاليف الإنتاج بشكل كفؤ. (وهذا هو النهج القديم من التركيز على بيان الدخل فقط. وهذا شيء جيد في حدود مجاله). وعندما يتباطأ الطلب على أي حال، فإن مدير المصنع يجب عليه أن يفكر في نقد الشركة السائل وكذلك في تكاليف وحدتها. فالمصنع الذي يستمر في إخراج المنتجات في هذه الظروف إنما يخلق المواد للتخزين كي تظل قابعة على الرف وتحتل مساحة. فالجاء إلى الدوام في العمل وقراءة كتاب ربما تكون أفضل من صنع سلعة ليست جاهزة للبيع .

كم تستطيع شركة ما أن توفر عن طريق الإدارة الذكية الممكنة لجرد المخزونات؟ انظر مرة أخرى إلى شركتنا النموذجية، فإن تخفيض يوم واحد فقط من عدد أيام جرد المخزون - بتقليصها من 74 يوماً إلى 73 سيكون من شأنه أن يزيد النقد السائل بحوالي 19 مليون دولار. فأى شركة كبيرة تستطيع أن توفر ملايين الدولارات من النقد، وبذلك تخفض متطلبات رأس المال التشغيلي - فقط بإجراء تحسينات متواضعة في إدارة جرد مخزونها.

## استهداف تحويل النقد

في هذا الفصل، سنتناول دورة تحويل النقد، التي تقيس مدى فاعلية الشركة في تجميع نقدها السائل. ولكن هناك تجعداً طفيفاً يتعين علينا النظر فيه أولاً - وهو مدى سرعة شركة ما في اتخاذ قرار دفع المال المترتب عليها لبائعيها.

إن المشتريات الآجلة يصعب الحصول على رقمها الصحيح. فهي منطقة يلتقي فيها التمويل بالفلسفة. فالمعايير المالية وحدها من شأنها أن تشجع المديرين على إطالة أيام دفع المشتريات الآجلة إلى الحد الأقصى، وبذلك يحافظون على نقد الشركة السائل. فإن التغيير في هذه النسبة له قوة تعادل قوة التغيير في النسب الأخرى التي كنا نناقشها. ففي شركتنا النموذجية مثلاً، إن إطالة أيام دفع المشتريات الآجلة بيوم واحد فقط من شأنها أن تضيف تسعة عشر مليون دولار إلى ميزان الشركة النقدي.

ولكن هناك معايير أخرى، كما ذكرنا في الفصل الثالث والعشرين. فما نوع العلاقة التي تريدها الشركة مع بائعيها؟ وما نوع السمعة التي ترغب فيها؟ وعلى الصعيد العملي، ما مدى نفوذها المؤثر في البائعين؟ - وهل سيستمرون بالتعامل التجاري حتى مع دافع متأخر للفواتير؟ وهناك معيار عملي آخر هو الترتيب الذي تصنفه مؤسسة دن وبرايد ستريت. فهي تبني علامات سجلها على تاريخ الشركة في تسديد فواتيرها. فالمنظمة التي تدفع متأخرة باستمرار قد تجد مشقة في الحصول على قرض فيما بعد.

وقد توضح قصة شخصية هذه النقطة. فشركة ستبوينت التي يعمل فيها جولا تترك أي فاتورة أبداً تتجاوز مدة الثلاثين يوماً. ففلسفة الشركة ببساطة هي أن الدفع البطيء ليس عملاً تجارياً جيداً. فمن أين أتت تلك الفلسفة؟ عندما أسس شريكا جو، وهما مهندسان، شركة ستبوينت أول مرة، كانا قد تركا العمل في شركة أخرى منذ وقت قصير. وكانا يعملان هناك مديري عرض، يصممان منتجات غير جاهزة لزبائن تلك الشركة حسب توصياتهم. ولكنهما عندما كانا يرسلان تصاميمهما إلى خارجها ليتم تصنيعها لم يكن أحد يبني لها قطعاً، وعندما سألا عن سبب هذا الامتناع، اكتشفا أن رب عملهما كان يستغرق أكثر من مئة يوم لدفع فواتيره. وبالنتيجة فقد اضطر هذان المهندسان إلى أن يصبحا مفاوضين فقط كي يتم بناء تصاميمهما! ولذلك فعندما بدأ بمشروعهما التجاري تعهدا بأن لا يضعا مهندسي شركتهما الجديدة في مثل ذلك الموقع. وبينما تضع هذه الفلسفة قيوداً في تدفق النقد فإن قادة ستبوينت يعتقدون أنها تؤثر إيجابياً في سمعة الشركة وعلاقتها مع البائعين الذين تتعامل معهم - وتساعد على المدى الطويل في بناء أسرة قوية من الأعمال التجارية حول نفسها.

إن المديرين غير الماليين ليس لهم في العادة تأثير مباشر في دفع المشتريات الآجلة، وهكذا فلن ندخل في مزيد من التفاصيل. ولكن بصورة عامة، إذا لاحظت أن عدد أيام دفع شركتك لثمن مشترياتها الآجلة أخذ في التصاعد - وخاصة إذا كان أعلى من عدد أيام تحصيل مبيعاتها الآجلة - فإنك قد تريد أن تطرح بعض الأسئلة على موظفيك الماليين. فبعد كل شيء، فربما كان عملك يعتمد على علاقات طيبة مع البائعين، وأنت لا تريدهم أن يفسدوا تلك العلاقات من دون ضرورة.

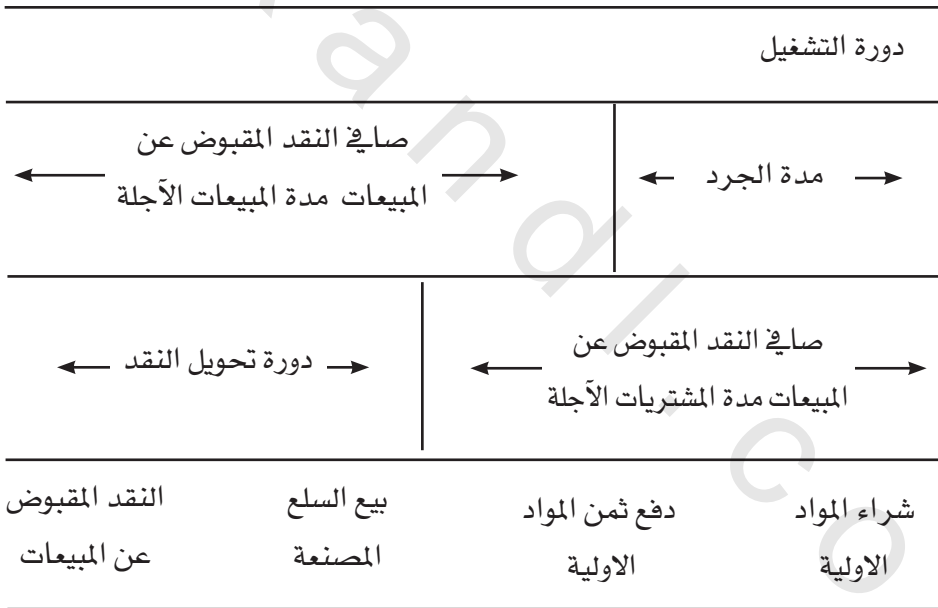
### دورة تحويل النقد

وهناك طريقة أخرى لفهم رأس المال التشغيلي، وهي دراسة دورة تحويل النقد. وهي بصورة جوهرية خط زمني يربط مراحل الإنتاج (دورة العمليات) مع استثمار الشركة في رأس المال التشغيلي. وللخط الزمني ثلاثة مستويات. وأنت تستطيع أن ترى كيفية ترابط هذه المستويات في الشكل 1 - 28. إن فهم هذه المستويات الثلاثة ومقاييسها يقدم طريقة قوية لفهم العمل التجاري، وينبغي أن يساعدك على اتخاذ قرارات مالية ذكية.

وابتداءً من اليسار، تشتري الشركة مواد أولية. وذلك يبدأ مدة دفع المشتريات الآجلة، ومدة الجرد. وفي المرحلة الآتية، يتعين على الشركة أن تدفع ثمن تلك المواد الأولية. وذلك يبدأ دورة تحويل النقد نفسها - أي إن النقد قد تم دفعه عندئذٍ، والمهمة هي رؤية مدى سرعة عودته. ومع ذلك فإن الشركة لا تزال في مدة جرد مخزونها. فهي في الحقيقة لم تبع أي سلع جاهزة بعد.

وفي آخر الأمر، تبيع الشركة سلعها الجاهزة. منهيّة مدة الجرد. ولكنها تدخل مدة تحصيل المبيعات الآجلة؛ فهي لم تتسلم بعد أي نقد سائل. وأخيراً فإنها تقبض نقداً ثمن مبيعاتها، وبذلك تنتهي أيام تحصيل مبيعاتها الآجلة ودورة تحويل النقد.

الشكل 1-28



لماذا نعدُّ هذا كله مهماً؟ لأننا نستطيع به أن نقرر كم يوماً تستغرق هذه الأمور كلها، ثم نعرف بكم يوماً يرتبط نقد شركة ما. فهذا رقم مهم يجب أن يعرفه المديرون والرؤساء. فعند التسلح بهذه المعلومات، يحتمل أن يتمكن المديرون من العثور على طرق «لتوفير» كثير من النقد في شركتهم. ولحساب ذلك، استخدم الصيغة الآتية:

دورة تحويل النقد = أيام تحصيل { + أيام الجرد - } أيام دفع المبيعات الآجلة { المشتريات الآجلة

وبعبارة أخرى، خذ متوسط عدد أيام تحصيل المبيعات الآجلة، وأضف إليه عدد أيام الجرد، ثم اطرح منهما متوسط عدد أيام دفع المشتريات الآجلة. فهذا يخبرك بالأيام عن مدى سرعة الشركة في استعادة نقدها، من لحظة دفع فواتيرها المؤجلة إلى لحظة قبض ثمن مبيعاتها المؤجلة.

إن دورة تحويل النقد السائل تعطيك طريقة لحساب كمية النقد السائل التي يتطلبها تمويل المشروع: فتأخذ المبيعات اليومية وتضربها بعدد أيام دورة تحويل النقد. وهذه هي حسابات شركتنا النموذجية:

$$54 \text{ يوماً} + 74 \text{ يوماً} - 55 \text{ يوماً} = 73 \text{ يوماً}$$

$$73 \text{ يوماً} \times \$24136000 \text{ المبيعات اليومية} = \$1761928000$$

فهذا المشروع يتطلب رأسمال تشغيلي قدره حوالي 1,8 مليار دولار فقط لتمويل عملياته. وليس هذا غير عادي بالنسبة لشركة كبيرة. فحتى الشركات الصغيرة تتطلب رأسمال تشغيلي كبير بالنسبة لمبيعاتها إذا كان طول دورة تحويل نقدها ستين يوماً. والشركات من أي حجم قد تعرّض نفسها لمتاعب صعبة في هذا السياق. فشركة تايكو إنترناشيونال -المذكورة سابقاً في هذا الكتاب- اشتهرت بالاستيلاء على ست مائة شركة في عامين. وقد تبعت كل عمليات الاستيلاء هذه تحديات كثيرة، ولكن تحدياً خطيراً منها كان ينطوي على زيادات هائلة في دورة تحويل النقد. السبب؟ كانت تايكو كثيراً ما تستولي على شركات الصناعة نفسها، فتضاد منتجات منافسة إلى قائمة منتجاتها. ومع تكديس عدد من المنتجات الشديدة التشابه في مستودعاتها لم يعد الجرد يتحرك بمثل سرعته السابقة، وبدأت أيام الجرد تمتد خارجه عن السيطرة. فزادت في بعض أقسام المشروع بأكثر من عشرة أيام. وفي شركة متعددة الجنسيات لها ريع يزيد على ثلاثين مليار دولار، فإن زيادات على ذلك النطاق يمكن أن تفرغ النقد بعدة مئات من ملايين الدولارات!



(وهذه قضية عالجتها ريكو في السنوات الأخيرة. بإغلاق مبدأ الاستيلاء والتركيز على العمليات في المشروع).

إن دورة تحويل النقد يمكن تقصيرها بكل التقنيات التي نوقشت في هذا الباب: مثل تقليص أيام المبيعات الآجلة. وتخفيض الجرد، وزيادة أيام دفع المشتريات الآجلة. فاكتشف ماهية دورة شركتك، وفي أي اتجاه تتحرك. وقد ترغب في مناقشة ذلك مع الموظفين الماليين. فمن يدري؟ فقد تثير إعجابهم بمعرفتك لهذه الأمور وبالرافعات التي يمكن أن تؤثر فيها. والأهم من ذلك أنك ربما تبدأ حديثاً تنتج عنه دورة أسرع لتحويل النقد، ومتطلبات أقل لرأس المال التشغيلي، ومزيد من النقد السائل. وهذا سيفيد جميع العاملين في المشروع.

obeikandi.com

## الباب السابع

### صندوق عدة

#### تقديم المبيعات الآجلة

هل تريد إدارة المبيعات الآجلة بصورة أكثر كفاءة؟ إن متوسط عدد أيام تحصيل المبيعات الآجلة ليس هو المقياس الوحيد الذي يجب أن تنظر إليه. بل هناك مقياس آخر يدعى تقديم المبيعات الآجلة. وكثيراً ما تكون مراجعة التقديم هي المفتاح لفهم الوضع الحقيقي في مبيعات شركتك الآجلة.

وهذا هو السبب: كما ذكرنا سابقاً، فإن أيام تحصيل المبيعات الآجلة هي بحسب تعريفها معدل متوسط. فمثلاً إذا كان لديك مليون دولار على شكل مبيعات آجلة لأقل من عشرة أيام، ومليون دولار آجلة لأكثر من تسعين يوماً، فإن مجموع أيام تحصيل المبيعات الآجلة هو نحو خمسين يوماً. وهذا شيء لا يبدو شديد الرداءة - ولكن شركتك في الحقيقة قد تكون واقعة في متاعب كبيرة، لأن نصف زبائنها يبدو أنهم لا يدفعون فواتيرهم. فقد يكون هناك مشروع آخر من الحجم نفسه لديه متوسط عدد أيام تحصيل المبيعات الآجلة من خمسين يوماً، ولكن المبيعات المؤجلة أكثر من تسعين يوماً هي ربع مليون دولار فقط. فذلك المشروع ليس واقعاً في متاعب من النوع نفسه.

إن تحليل التقديم سوف يقدم لك هذه الأنواع من الأرقام بالضبط: إجمالي المبيعات المؤجلة أقل من ثلاثين يوماً وإجمالي المبيعات المؤجلة من ثلاثين يوماً إلى ستين، وما إلى ذلك. وفي العادة فإن الأمر يستحق تفحص ذلك التحليل وكذلك إجمالي عدد أيام تحصيل مبيعاتك الآجلة كي تحصل على الصورة الكاملة لوضع مبيعاتك الآجلة.