



\الائتمان والتحصي\

\إن\ الهدف\ الأساسي لأي مشروع تجاري هو\ استمراره\، مما يعني ضرورة توافر\ النقدية الكافية لكي يستطيع سد التزاماته.\ توضح هذه المطبوعة للمدير صاحب\ المنشأة\ كيف\ية التخطيط\ ل\حركة النقدية\ في المشروع،\ وبالتالي التخطيط\ ل\متطلبات المستقبلية.\

مقدمة

"إن المشروع يشهد رواجاً. فقد ارتفعت كمية المبيعات هذا الشهر وحده أكثر من 50%".

يُنظر كثير من المديرين المالكين للمشاريع الذين يملؤهم الفخر بين نمو مبيعاتهم وبين نجاح مشروعاتهم. لكن الكثير من هذه المشاريع التي يُطلق عليها "ناجحة"، تتعسر لعدم توافر النقدية الكافية التي تواجه بها المتطلبات المتزايدة في حجم المبيعات. فبدون توافر النقدية، كيف للمشروع أن يسدد فواتيره، ويفي بمتطلبات الرواتب، ويشترى بضائعه الخاصة بزيادة الطلب على المبيعات؟

يجب أن يتوافر للمنشأة ما يكفيها من نقدية، لكي تفي بالتزاماتها القانونية، وتتجنب الإعسار. فهذا هدف تجاري أساسي قد يطغى في أهميته على أهداف أخرى كحجم المبيعات. فما الجدوى إذن من وجود كمية إضافية من المبيعات وعملك في حالة توقف؟

إن أحد مفاتيح الحفاظ على المشروع التجاري الناجح، هو وجود النقدية الكافية. وبالتالي، يجب أن تدرك كيف يسير أو يتدفق النقد خلال المشروع وكيف يمكن للتخطيط الجيد أن يحمي بعض الشكوك المتعلقة بالمتطلبات المستقبلية.

التدفق النقدي

دورة النقد

لدى أي مشروع تجاري دورة للأحداث التي قد تزيد أو تنخفض – الرصيد النقدي.

يستخدم النقد في الحصول على المواد الخام والخدمات اللازمة لإنتاج البضائع الخالصة. وعندما يباع المخزون السلعي، يتولد من هذه المبيعات النقد والذمم المدينة؛ وهي المال المدان للزبائن. وعندما يدفع الزبائن، تقل الذمم المدينة ويزيد الحساب النقدي. لكن ليس بالضرورة أن تكون التدفقات النقدية مرتبطة بالمبيعات خلال تلك الفترة، لأن الزبائن قد يدفعون خلال الفترة التالية.

صافي رأس المال العامل

الأصول المتداولة، هي تلك الموارد النقدية، والموارد التي يمكن تحويلها إلى نقدية خلال عام واحد، أو خلال دورة عمل عادية. وتشتمل على نقد، أوراق مالية متداولة، حسابات مدينة، مخزونات سلعية، الخ. الخصوم المتداولة هي التزامات تصبح مستحقة خلال عام واحد، أو خلال دورة عمل عادية. وتشتمل على حسابات دائنة، وأوراق الدفع، ومصروفات مدينة مستحقة، الخ. ويسمى التغيير في هذه القيمة من فترة لأخرى بصافي رأس المال العامل. مثال:



السنة (2) 2x19	السنة (1) 1x19	
200,000 دولار	110,000 دولار	الأصول المتداولة
<u>112,000 -</u>	<u>70,000 -</u>	ناقص الخصوم المتداولة
88,000	40,000	رأس المال العامل
48,000 دولار		صافي رأس المال العامل زيادة / (نقصان)

ارتفع رأس المال العامل خلال السنة، ولكننا لا نعرف كيف. فقد تكون الزيادة كلها في النقدية أو كلها في المخزون. أو قد تكون نتيجة انخفاض الحسابات الدائنة.

قائمة التدفق النقدي:

بينما يوضح صافي رأس المال العامل، فقط التغييرات التي طرأت على الوضع الحالي، فمن الممكن إعداد قائمة "تدفق نقدي"، لشرح التغييرات التي طرأت على أي حساب خلال أية فترة زمنية. تعتبر قائمة التدفق النقدي تحليل للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة.

إن القدرة على توقع المتطلبات النقدية ترفع حقاً من كفاءتك كمدير. فإذا استطعت تحديد المتطلبات النقدية لأية فترة زمنية، سيمكنك تأسيس قرض مصرفي مقدماً، أو تقليل حسابات الأصول الجارية الأخرى لإتاحة النقد. وأيضاً عندما يصبح لديك فائضاً نقدياً، ستستطيع القيام بتوجيهه نحو استخدام مُثمر لتدر منه عائداً.

وربما يسهل تحديد مقدار التغير في الحساب النقدي إذا عرفت صافي رأس المال العامل، والتغيرات في الخصوم المتداولة والأصول المتداولة غير النقدية.

إذا عرفنا صافي رأس المال العامل، ومقدار التغير في الخصوم الجارية، والتغير في الأصول المتداولة مطروحاً منها النقد، سيمكننا عندئذ حساب مقدار التغير في النقد. ثم يضاف مقدار التغير في النقد على الرصيد النقدي لبداية الفترة للتوصل إلى رصيد نهاية الفترة.

وإذا افترضنا أنك تتوقع تحقيق زيادة في المبيعات مقدارها 50,000 دولار، فإن البيانات ستتغير تبعاً كالتالي:

زيادة 25,000 دولار	ذمم مدينة
زيادة 70,000 دولار	مخزون
زيادة 30,000 دولار	حسابات دائنة
زيادة 10,000 دولار	أوراق دفع

عند استخدام قيمة مقدارها 48,000 كصافي رأس المال العامل، ما التغير المتوقع في النقد؟

الذ = صافي رأس المال العامل - مقدار التغير في الأصول المتداولة غير النقدية + مقدار التغير



ولكي تحصل على البند "أموال من العمليات التشغيلية"، اطرح جميع بنود المصروفات التي تتطلب أموال من كل الإيراد الذي كان مصدراً للمال. كما يمكنك أن تحصل على الناتج بهذه الوسيلة الأسهل: أضف المصروفات المتأخرة التي لم تنتج عن تدفق الأموال الداخلة أو الخارجة إلى صافي الدخل المُعلن.

إن أكثر المصروفات غير المالية شيوعاً هي الاستهلاك، التي تُعني تحميل تكلفة أصل من الأصول كبند مصروفات خلال فترة عمر الأصل في مقابل الإيرادات المستقبلية المنتجة. تعديل صافي الدخل بالاستهلاك أسهل بكثير من حساب الإيرادات والمصروفات التي تتطلب أموالاً. أود أن أكرر هنا أن الاستهلاك ليس مصدراً مالياً.

الاستخدامات القياسية للأموال أو صافي رأس المال العامل هي:

شراء أصول ثابتة
دفع أرباح الأسهم
استبعاد الخصوم طويلة المدى
 وإعادة شراء حقوق ملكية

البيانات الآتية هي مثال للكيفية التي قد تتضح بها مصادر واستخدامات الأموال لتحديد صافي رأس المال العامل.

قائمة مصادر واستخدامات الأموال

مصادر الأموال:

	من العملية التشغيلية
10,000 دولار	صافي الدخل
<u>15,000 +</u>	أضف الاستهلاك المتأخر
25,000 دولار	
175,000 دولار	إصدار دين
<u>3,000 +</u>	إصدار أسهم
203,000 دولار	



140,000 دولار
+ 15,000
155,000 دولار

استخدام الأموال
شراء مباني
أرباح نقدية

زيادة (نقصان) في صافي رأس المال العامل 48,000 دولار

قد يتم وضع مخاطر الائتمان الجيدة على قائمة تفضيلية، لكي تنال موافقة ذاتية داخل حدود مبالغ مالية معينة. وعادة ما يكفي إجراء مراجعة دورية لهذه الحسابات.

وستستدعي الحسابات المصنفة على أنها مخاطر معتدلة، إلقاء نظرة عليها أكثر تعمقاً، خاصة فيما يتعلق بالمبالغ الأكثر قيمة أو إذا نشأ تباطؤ في الدفع.

وستمثل الحسابات الضعيفة المخاطر الائتمانية المقبولة. لكن يجب عليك أن تراقب هذه الحسابات مراقبة دقيقة. فهذا هو الموضع الذي يقضي فيه مدير الائتمان معظم وقته. وهذه المخاطر عادة ما تكون إدارتها وقدرة مبيعاتها جيدة ولكن رأس مالها العامل محدود.

إن المنشأة التي قد تعتبرها أحد الشركات هامشية، قد لا تعتبرها هكذا شركة أخرى. فيجب تحديد المقياس الذي يتم بموجبه قبول مشروعاً من هذا النوع، وإدراجه في سياستك الائتمانية.

وأحد الجوانب المساعدة في إتمام الموافقة الائتمانية، والذي سيكون عاملاً مفيداً جداً هو وضع حد ائتماني معين لكل زبون. حيث سيكون الحد الائتماني بمثابة المرشد لمنح الموافقة على الطلبات وسيستند على متطلبات الزبون وقدرته على دفع الدين.

يجب أن يخدم الحد الائتماني متطلبات الزبون العادية.

يمثل الحد الائتماني الحد الأقصى لقيمة التسهيلات الائتمانية الممنوحة للزبون بناء على حسابه الختامي وقدرته المالية. ويتطلب كلا من حد التسهيلات الائتمانية والحد الائتماني مراجعة دورية استناداً على التغيرات التي تطرأ على الوضع المالي للزبون والخبرة الائتمانية التي اكتسبت من خلال حسابه.

إذا كان مشروعك يقوم بإدخال حساباته المدينة وقيد الطلبات على الكمبيوتر، سيكون من السهل نسبياً أن تقوم ببرمجة الحدود في النظام وعمل قوائم استثنائية توضح الطلبات التي تزيد عن الحدود المقررة. وهذا سيجنبك عناء مراجعة كل طلب، كما يمكنك أن توسع من قدرات هذا النظام، بحيث تُدرج فيه أيضاً الطلبات المتصلة بحسابات عليها أرصدة متأخرة الدفع.

الاستقصاء الائتماني



إن اتخاذ قرار يستند على استقصاء ائتماني غير كفاء، هو أحد الأسباب الرئيسية لخسائر الديون المعدومة. ومع ذلك، فإن الشحن السريع للطلبات يُعد عنصراً جوهرياً. ويجب أن تتسم طريقتك في إجراء الفحص الائتماني بالسرعة والكفاءة لكي تدعم سير الطلب.

سيختلف حسب كل حالة حجم الاستقصاء الذي تقوم به عن الجدارة الائتمانية لكل زبون. وينبغي أن تأخذ النقاط الآتية بعين الاعتبار:

حجم الطلب واحتمال الطلبات المستقبلية
مدى امتداد الفترة الزمنية التي قضاها الزبون في المشروع
وضع الحساب الحالي
هل المنتج الحالي موسمي وما علاقته بالمنتجات المقدمة من قبل المنافسين
مقدار الوقت قبل إتمام التسليم
علاقة الطلب بإجمالي المخاطر الائتمانية للزبون
موضع الخطر الائتماني في السياسة الائتمانية للمنشأة
إذا كان الطلب طلباً خاصاً، هل سيستلزم ذلك دفع قيمة مقدماً أم سيكون الدفع عند التسليم.

ينبغي أن تجعل استقصاءك الائتماني يعتمد بصورة أساسية على الخبرة السابقة بالزبون، وعلى خبرتك وخبرة الموردين الآخرين أيضاً. وسيكون ملف زبائنك بدقتر الأستاذ هو أول الأماكن التي تبحث فيها. فهذا سيعرفك بالسجل التاريخي من حيث الدفع، والائتمان العالي، ومعدلات تكرار الشراء.

إن الخلفية والخبرة الإدارية للمنشأة عامل هام لإثبات القدرة على الحفاظ على مشروع مُربح. ويمكن أن يكون ذلك عامل حاسم ومفيد عندما تكون القدرة المالية منخفضة نوعاً ما، فهذا العنصر يفرق بين الخطر الائتماني الهامشي والخطر الائتماني غير المقبول.

دائماً ما تكون المعلومات المتعلقة بالتعاملات المصرفية مفيدة، وكذلك أيضاً الخبرة التجارية من الموردين الآخرين. حيث يمكنك الحصول على هذه المعلومات بعدة طرق. فبالنسبة للحسابات الجديدة، قد يحتاج الأمر تقديم طلب ائتماني كامل. يُعتبر الاستعلام الائتماني المباشر طريقة فعالة جداً للحصول على اسم مصرف الزبون، ومعرفة مرجعيته التجارية. كما أن مندوبي مبيعاتك يكونون مصدر قيم للمعلومات. إن معظم الموردين ومعظم المصارف تتعاون بصورة جيدة في تبادل المعلومات الائتمانية، ويجب أن تؤكد لهم أن المعلومات التي يتم الحصول عليها سيتم معاملتها بسرية تامة. وكلما أمكن، يجب الحصول على القائمة المالية للمنشأة، وعادة تُطلب مباشرة من العميل، رغم أن هذه القوائم موجودة في كتيب نشرة الشركة إذا كانت تصدره أو تعلنه على نطاق عام.

المصادر الخارجية للمعلومات

تتوافر معلومات ائتمانية ذات قيمة من مصادر عديدة. ويجب أن يكون لديك معرفة كاملة بأماكن حصولك على هذه الحقائق. وبعض هذه المصادر هي:

مكتب الائتمان Credit Bureau



وتقارير دون و برادستريت Dun & Bradstreet Reports

إجراءات التحصيل

يُعد تحصيل الذمم المدينة المستحقة الدفع مسؤولية قسم الائتمان مثلما تكون مسؤولية الاستقصاء، والتقييم، والموافقة على ائتمان الزبون. ويجب أن يشمل جهد التحصيل متابعة نظامية واعتيادية. وهذا شيء حيوي لترسيخ المصداقية مع الزبون فيما يتعلق بالشروط الائتمانية للشركة.

يمثل الوقت أهمية للائتمان والتحصيلات. ويجب أن تتم عملية المتابعة في حينها لكي تتسم بالفعالية. إن إعداد ميزان مراجعة يقوم على التعمير الشهري للحسابات المدينة للشركة وبصورة منضبطة من حيث الوقت والدقة يُعد أكثر طرق مراجعة ومراقبة التحصيلات نفعاً، وأيضاً لأنه يعتبر مرجع يستعان به لمنح المزيد من التسهيلات الائتمانية.

إن وقف طلبات الزبون عندما تنقضي فترة استحقاق تسديد الحساب تُعد أداة تحصيل شديدة الفعالية. والاتصال الفوري بالزبون بأسلوب يتسم بالباقة والكياسة سيؤدي عموماً إلى نتائج. ومن المهم أن تستجيب بسرعة في حالة مقاصة الزبون للحساب لكي تتجنب وقوع أية تأخيرات غير ضرورية في شحن البضائع. ولهذا فإن وجود اتصال وثيق بين قسم الائتمان وموظف الحسابات المدينة يُعد أمراً أساسياً.

وحيث أن قسم الائتمان يُعنى بحماية رأس المال العامل، والترويج للمبيعات المربحة، فقد يجب إجراء مراجعة دورية لهذه الأهداف. ومن الممكن عمل تقارير بسيطة لغرض المراجعة والمقارنة على أساس شهري لتأسيس توجهات للتقييم.

وأحد هذه التقارير هو مؤشر التحصيل الشهري. وهو عبارة عن النسبة المئوية للتحصيل الشهري للحسابات المدينة في بداية الشهر.

وتقرير آخر هو فترة دوران الحسابات المدينة. وعادة يتم التعبير عنه باسم أيام المبيعات المستحقة الدفع ويتم حسابه كالتالي:

$$\text{متوسط رصيد الحسابات المدينة لفترة نهاية الثلاثة أشهر الأخيرة} \times 90 / \text{مبيعات الثلاثة أشهر الأخيرة} = \text{"أيام المبيعات المستحقة الدفع"}$$

سيثبت تقرير "أيام المبيعات المستحقة الدفع" عند حسابه شهرياً مع بيانات التعمير الزمني أنه وسيلة ممتازة لمراقبة الاتجاه العام للتحصيل.

كما يقدم ميزان المراجعة العمري والنسبة المئوية للحسابات المتأخرة مقياس آخر لقياس الفعالية، وخبرة خسائر الديون المعدومة للفترة المالية مقارنة بالأعوام الماضية والمشروعات الأخرى المشابهة في نفس مجال الصناعة.

تحليل النتائج



لا يجب الاكتفاء بمقارنة نتائج هذه التقارير المتنوعة فحسب. إذ يجب الحكم على إجمالي نتائج وظيفة الائتمان وكفاءة التحصيل بموجب سياسة المبيعات والائتمان الخاصة بالمشروع، وأيضا الاتجاهات العامة للصناعة والأحوال الاقتصادية للفترة الزمنية.

ستسهل السجلات والتقارير الدقيقة تقييمك لأنشطتك الائتمانية والتحصيلية. فإذا تم إعداد التقارير بما يمليه الضمير وبصورة دقيقة وإذا تمت ملاحظة الاتجاهات وأجريت التعديلات عند الضرورة، فإن قسم الائتمان لديك سيكون قد أسهم مساهمة قيمة في المبيعات والأرباح المتنامية في شركتك.

\ يقدم مركز \ الخدمات \ التجارية \ كندا- أونتاريو \ \ (COBSC/CSECO) معلومات \ تتعلق \ بالتجارة والشركات \ باللغتين الرسميتين لكندا وهما الإنجليزية والفرنسية. وقد ترجمت \ بعض أهم وثائقنا إلى \ لغات أخرى وذلك \ مراعاة منا للأقليات اللغوية \ . إذا رغبتم \ في \ الحصول على مزيد من المعلومات التجارية فيرجى الإتصال \ برقم الهاتف \ 4444 \ -576 \ 1-888 أو التكم مع الموظف المسؤول عن إعطاء المعلومات في المركز \ (COBSC/CSECO).