

إدارة حسابات القبض

هناك شبه اتفاق بين الماليين على أن الهدف الرئيسي للإدارة المالية هو تعظيم قيمة الشركة , ولن يتحقق هذا الهدف إلا من خلال مجموعة القرارات الاستثمارية والتمويلية. وتسهم استثمارات الشركة في أصولها المتداولة بدور هام في تحقيق هذا الهدف, حيث أن العائد الرئيسي الذي تحققه الشركة يتحقق من خلال تعاملات الشركة مع عملائها.

وتأخذ تعاملات الشركة مع عملائها أحد شكلين هما: البيع النقدي والبيع الآجل..

1. البيع النقدي

في بداية عمر الشركة غالبا ما تتبنى إدارة الشركة سياسة البيع النقدي بسبب عدم قدرة الشركة على تمويل استثمارات آجلة في حسابات القبض وفي تلك الحالة لا يظهر حساب العملاء أو حساب أوراق القبض في قائمة المركز المالي للشركة وهما الحسابان اللذان يمثلان حسابات القبض. كما تتبنى الشركات سياسة البيع النقدي مع العملاء الجدد أو العملاء غير المؤهلين للحصول على الائتمان التجاري. كذلك تتبنى الشركات أو الوكلاء المحتكرون الذين يتحكمون في السوق وفي الأسعار سياسة البيع النقدي.

2. البيع الآجل

عندما تقرر إدارة الشركة تبني سياسة البيع الآجل فإنها تتبنى سياسة ائتمانية أو أكثر. وفي تلك الحالة تتعامل الشركة مع عملائها في ضوء عمليتين رئيسيتين هما: عملية البيع, وعملية التحصيل, وهو ما يفرض على إدارة الشركة ضرورة تبني سياسة تحصيل مناسبة علاوة على سياسة الائتمان .

السياسة الائتمانية هي مجموعة الأطر التي تحكم قرارات البيع الآجل وتشمل تلك السياسة ما يلي :

- تحديد حجم الاستثمار في حسابات القبض.
 - تحديد معايير اختيار وترتيب عملاء الشركة.
 - تحديد شروط الائتمان التجاري.
 - تحديد حجم ومدة الائتمان لكل شريحة من عملاء الشركة.
 - تحديد نسبة خصم الكمية الممنوحة لكل شريحة من العملاء.
- وينتج عن تبني إدارة الشركة لسياسة البيع الآجل قيام الشركة بعمليات التحصيل, وهنا ينبغي علي الشركة تبني سياسة تحصيل وتعرف سياسة التحصيل بانها مجموعة الأطر التي تحكم عمليات التحصيل بدء من مدة التحصيل ومدة خصم تعجيل الدفع ونسبة خصومات تعجيل الدفع الممنوحة لكل شريحة من العملاء واولقات منح تلك الخصومات.
- وفي البيع بالآجل تقوم الشركة بتزويد عملائها بالبضاعة دون تحصيل قيمتها بشكل فوري وتمنح الشركة عملائها مدد متفاوتة لسداد قيمة البضاعة فيما يعرف بالائتمان التجاري ويأخذ الائتمان التجاري أحد شكلين هما::

أ. الحساب المفتوح

في حالة الحساب المفتوح ترسل الشركة فاتورة مع البضاعة للعميل ولا يوقع العميل على كميالية أو سند أذني مقابل استلامه البضاعة ولكن يؤشر فقط على صورة الفاتورة بأنه قد استلم البضاعة وفي تلك الحالة يتم قيد العملية في الدفاتر المحاسبية بناءً على صورة الفاتورة ويكون القيد بالتعليق على حساب العملاء.

ب. أوراق القبض

أما في حالة أوراق القبض ترسل الشركة فاتورة وكمبيالة أو سند إذني مع البضاعة للعميل ويوقع العميل على الكمبيالة أو السند الأذني مقابل استلامه البضاعة. وفي تلك الحالة يتم قيد العملية في الدفاتر المحاسبية بناءً على الكمبيالة أو السند الأذني ويكون القيد بالتعليق على حساب أوراق القبض، حيث أن الكمبيالة أو السند الأذني تمثل أداة قبض. وتأخذ شروط منح الائتمان التجاري الصيغة '10 / 1 صافي 30'. وتشمل تلك العبارة ثلاثة شروط هي: مدة الائتمان والتي تصل في المثال المذكور الى 30 يوم ينبغي على العميل سداد مستحقات الشركة طرفه خلالها، ونسبة الخصم وتبلغ 1% من قيمة الفاتورة، ومدة الحصول وتصل الى 10 ايام من تاريخ الفاتورة .

محددات الاستثمار في حسابات القبض

يتأثر قرار إدارة الشركة بشأن مستوى الاستثمار في حسابات القبض بعدة عوامل نذكرها فيما يلي ::

- **حجم المبيعات :** توجد علاقة طردية بين حجم مبيعات الشركة وحجم الاستثمار في حسابات القبض.
- **نوعية النشاط :** يتأثر حجم الاستثمار في حسابات القبض بنوعية النشاط فيختلف حجم الاستثمار في الأصول المتداولة في صناعات الإنشاء والتعمير عنها في الصناعات الغذائية عنها في الصناعات الدوائية ..
- **حجم الشركة :** توجد علاقة طردية بين حجم الشركة وحجم استثماراتها في حسابات القبض، فكلما زاد حجم الشركة زادت استثماراتها في حسابات القبض.
- **عمر المنتج :** يؤثر عمر المنتجات على حجم استثمارات الشركة في حسابات القبض فالسلع سريعة التلف تتطلب حجم استثمار منخفض مقارنة بالسلع او المنتجات المعمرة .
- **دورة التشغيل :** يتناسب طول دورة التشغيل طرديا مع حجم استثمارات الشركة في حسابات القبض، فكلما زاد طول دورة التشغيل زادت استثمارات الشركة في حسابات القبض .
- **السياسة الائتمانية :** تتنوع السياسات الائتمانية فهناك السياسة الائتمانية الانكماشية والسياسة الائتمانية المعتدلة والسياسة الائتمانية التوسعية، كلما اتجهت سياسة الشركة الائتمانية نحو السياسة التوسعية كلما تطلب ذلك زيادة استثمارات الشركة في حسابات القبض .
- ويمكن لإدارة الشركة تحديد حجم الاستثمار في حسابات القبض في ضوء تحديد مدة الائتمان التي تمنحها الشركة لعملائها وقيمة المبيعات المستهدفة وذلك بالمعادلة التالية :

$$\text{الاستثمار في حسابات القبض} = \frac{\text{مدة الائتمان} \times \text{المبيعات المستهدفة}}{360}$$

فإذا كانت الشركة تمنح عملائها مدة ائتمان 60 يوم ، وتخطط الشركة لتحقيق مبيعات 1,200,000 ريال. فأنها تحتاج الى حجم استثمار في حسابات القبض :

$$\text{الاستثمار في حسابات القبض} = \frac{1,200,000 \times 60}{360} = 200,000 \text{ ريال}$$

معايير منح الائتمان

يعتبر نموذج المعايير الائتمانية المعروف بمسمى 5C's ابرز منظومة ائتمانية لدى محلي ومانحي الائتمان على مستوى العالم عند منح القروض ولقد استعار المليون ذلك النموذج لتطبيقه في حالة منح الشركة الائتمان لعملائها. حيث تقوم الشركة كمناح للائتمان بدراسة تلك الجوانب الخمس لكل عميل يطلب منها الشراء بالأجل. وتشمل تلك المعايير:

1- الشخصية

تعد شخصية العميل الركيزة الاساسية في قرار منح الائتمان التجاري ويرجع ذلك لكونها العامل الأكثر تأثيراً في درجة المخاطرة التي تتعرض لها الشركة نتيجة قرار منح الائتمان, وبالتالي فإن أهم مسعى عند إجراء التحليل الائتماني لعميل الشركة هو تحديد شخصية العميل بدقة. ويقصد بشخصية العميل مقدار ما يتمتع به العميل من أمانة ونزاهة وسمعة طيبة في الاوساط المالية والتجارية ومدى التزامه بكافة تعهداته وحرصه على الوفاء بالتزاماته في تواريخ استحقاقها . ويمكن للشركة الاستفسار عن شخصية العميل وذلك من خلال طلب سجله الائتماني.

2- القدرة

هي قدرة العميل طالب الائتمان عل تحقيق الدخل, وبالتالي قدرته على الوفاء بالتزاماته الناشئة عن الشراء الأجل من دخله. وتقاس القدرة بمؤشري القدرة الكسبية التشغيلية والقدرة الكسبية وهما مؤشران يقيسا قدرة العميل على تحول أصوله إلى إيرادات سواء من نشاطه الرئيسي أو الأنشطة الأخرى , ولذا يجب علي الشركة عند دراسة قدرة العميل فحص القوائم المالية لعدة سنوات سابقة وذلك بغرض تقدير قدرته الحالية والتنبؤ بقدرته المستقبلية على تحقيق الدخل.

3- رأس المال

رأس مال العميل هو ملاءة العميل أو قدرة العميل على الوفاء بالتزاماته الناشئة من حصوله على الائتمان التجاري من رأس ماله. ورأس مال الشركة هو حقوق الملكية والتي تتمثل في الأسهم العادية والاحتياطات والأرباح المحتجزة. ورأس المال يعد بمثابة الضمان الإضافي في حال فشل العميل في الوفاء بالتزاماته من دخله. وتشير الدراسات المتخصصة في التحليل الائتماني إلى أن قدرة العميل على الوفاء بالتزاماته الائتمانية تعتمد على قيمة رأس ماله , حيث توجد علاقة عكسية بين حجم رأس مال العميل والمخاطر الائتمانية .

4- الضمان

يقصد بالضمان مجموعة الاصول أو خطاب الضمان الذي يضعه العميل تحت تصرف الشركة مقابل حصوله على الائتمان التجاري . ولا يجوز للعميل التصرف في تلك الاصول أو إلغاء خطاب الضمان حتى الوفاء بالتزاماته الناشئة عن الائتمان التجاري. ويحق للشركة تسهيل الضمان والحصول على مستحقات الشركة في حال توقف العميل أو عدم قدرته على الوفاء بالتزاماته تجاه الشركة.

5- الظروف المحيطة

تؤثر الظروف المحيطة سواء العامة أو الخاصة على نشاط العميل طالب الائتمان التجاري. والظروف العامة هي المناخ الاقتصادي العام وكذلك الإطار التشريعي والقانوني لنشاط العميل. أما الظروف الخاصة فترتبط بنشاط العميل طالب الائتمان التجاري ومنها حصته السوقية ومستوى المنافسة التي يتعرض لها وموقع المشروع إلى غير ذلك من العوامل.

وبشكل عام تقوم الشركة بتحديد أوزان مرجحة تبين أهمية كل عامل من تلك العوامل ويحصل العميل طالب الائتمان على درجة معينة في كل عامل وعلى مستوى العوامل ككل ثم تحدد الشركة نقطة معينة يُطلق عليها المليون نقطة قطع وهي النقطة التي يُعد تجاوز رتبة العميل لها شرط لمنحة الائتمان. ويتطلب تطبيق تلك المعايير جمع معلومات عن العملاء طالبي الائتمان

ويتم جمع تلك المعلومات من مصادر مختلفة أهمها:

- العميل طالب الائتمان حيث تطلب الشركة من العميل القوائم المالية لأخر سنتين أو ثلاث سنوات للوقوف على مدى متانة مركزه المالي، وقد تطلب منه قائمة بأسماء الشركات والبنوك التي يتعامل معها .
- البنك المركزي أو البنوك التي يتعامل معها العميل فقد تطلب الشركة من البنك المركزي السجل الائتماني للعميل الذي يُعد أداة قوية لتقييم الموقف المالي للعميل طالب الائتمان خاصة في حالة وجوده في السوق لمدة سابقة تقدر سنوات كما قد تطلب من البنوك التجارية التي يتعامل معها معلومات عن مدى التزام العميل في سداد مستحقات تلك البنوك من أقساط القروض وفوائدها. ويظهر ذلك في السجل الائتماني. للعميل والذي يمكن طلبه من البنك المركزي .
- موردي العميل قد تطلب الشركة منهم بيانات عن العميل وحجم تعاملاته معهم مدى وفاؤه بالتزاماته الناتجة عن شراء الآجل منهم. وربما يتم جمع معلومات عن العميل من مندوبي البيع أو مندوبي التحصيل في تلك الشركات.

مثال

تقدم ثلاثة عملاء (س، ص، ع) لشركة أسمنت الشرقية بطلبات للشراء الآجل، فقامت الشركة بجمع بيانات عن العملاء الثلاثة بغرض دعم إدارة الشركة في منحهم الائتمان التجاري من عدمه، وكذلك تحديد مقدار الائتمان الممنوح لكل منهم. وتقيم الشركة عملائها في ضوء نموذج 5C's وبناء على خبرة الشركة الماضية منحت الشركة معايير ذلك النموذج الأهمية النسبية طبقا للجدول التالي :

المعيار	الأهمية النسبية
الشخصية	30
القدرة	25
رأس المال	20
الضمان	15
الظروف	10
إجمالي درجة المقياس	100

وكانت النقاط المتوسطة التي حصل كل عميل من العملاء الثلاثة من عدد من الخبراء كما يلي :

المعيار	العميل س	العميل ص	العميل ع
الشخصية	9	8	10
القدرة	9	8	9
رأس المال	8	9	8
الضمان	10	8	9
الظروف	9	9	9

حقوق نسخ وطباعة هذا الملف محفوظة .

لا يجوز للمكتبات أو مراكز النسخ الطباعة دون الحصول على إذن من الناشر
لطلب الحصول عن هذا الاذن يرجى الاستفسار من الحساب الخاص بتويتر @e7sas_ud أو من صاحب موقع منتديات كوفي كوب

كما وفرت لك إدارة الشركة المعلومات التالية :

- نقطة القطع 850 درجة .

- تتعامل الشركة مع العملاء مع الفئة أ وهم من يحصلون على رتبة 900 درجة فأكثر , والحد الأقصى لمنح الانتماء لهذه الفئة 20,000 ريال ومدة الانتماء 40 يوم .

- تتعامل الشركة مع العملاء من الفئة ب وهم من يحصلون على رتبة انتمائية أكثر من 850 حتى أقل من 900 درجة , والحد الأقصى لمنح الانتماء لهذه الفئة 10,000 ريال ومدة الانتماء 30 يوم .

فإذا علمت أن :

- العميل س طلب منحة انتماء قدرة 12,000 ريال .

- طلب العميل ص منحة انتماء قدرة 10,000 ريال .

- طلب العميل ع منحة انتماء قدرة 15,000 ريال.

المطلوب : تقديم توصية لإدارة الشركة بمدى التعامل مع كل عميل من هؤلاء العملاء .

الحل : يتم حساب درجة كل عميل وذلك كما يلي:

تقييم العملاء				
المعيار	درجة المعيار	العميل س	العميل ص	العميل ع
الشخصية	30	270	240	300
القدرة	25	225	200	225
رأس المال	20	160	180	160
الضمان	15	150	120	135
الظروف	10	90	90	90
إجمالي نقاط العميل		895	830	910

وبناء على نقطة القطع المحددة وهي 850 درجة :

حصل العميل (س) على 895 درجة وهو بذلك يقع في الرتبة الانتمائية (ب) وخصائص تلك الفئة الانتمائية 10,000 ريال, ومدة انتماء 30 يوم .
وحيث أن العميل (س) تقدم بطلب انتماء 12,000 ريال, يتم تقديم توصية الى ادارة الشركة بمنحة انتماء 10,000 ريال فقط.

حصل العميل (ص) على 830 درجة وهو بذلك لم يتجاوز نقطة القطع. ولذا يتم تقديم توصية لإدارة الشركة برفض طلب العميل (ص) وعدم منحة اي انتماء من الشركة .

حصل العميل (ع) على 910 درجة وهو بذلك يقع في الرتبة الانتمائية (أ) ولذلك يتم منحه الانتماء بحد اقصى سقف الانتماء لهذه الفئة

وهو 20,000 ريال، ومدة ائتمان 40 يوم. وحيث ان العميل طلب الائتمان 15,000 ريال يتم تقديم توصية لإدارة الشركة بمنحة الائتمان بالكامل .

سياسات منح الائتمان

يميز كُتاب العلوم المالية بين ثلاثة سياسات تدرج تحت سياسة منح الائتمان، وهذه السياسات هي: السياسة الانكماشية والسياسة المتوازنة والسياسة التوسعية، وسوف نتعرض لهذه السياسات في الفقرات التالية بشيء من التفصيل.

1.السياسة الائتمانية الانكماشية

تقوم إدارة الشركة التي تتبنى السياسة الانكماشية بتخفيض حجم استثماراتها في حسابات القبض لأدنى مستوياتها، فتستثمر الشركة الحد الأدنى من أموالها في حسابات العملاء واوراق القبض. وتلجأ إدارة الشركة لإتباع تلك السياسة في حالة فترات التأكد حيث تزيد قدرة إدارة الشركة على التنبؤ الدقيق بالمستقبل فلا تجد مبرر لاستثمار المزيد من الأموال في حسابات القبض. وفي تلك الحالة تقوم الشركة بتشديد شروط الائتمان كأن تقلل حجم وفترة الائتمان وكذلك فترة الحصول على خصومات تعجل الدفع ويؤدي تبني تلك السياسة الى :

- تخفيض حجم المبيعات.
- زيادة معدل دوران حسابات القبض.
- زيادة معدل دوران المخزون.
- تكديس المخزون بمخازن الشركة.
- تقليل نسبة مصاريف التحصيل.
- تقليل نسبة الديون المعدومة.

2.السياسة الائتمانية المتوازنة

تصوغ إدارة الشركة سياسة ائتمانية ذات اشتراطات متوازنة وذلك في ضوء ظروف المنافسة في الصناعة أو السوق الذي تنتمي إليه الشركة. وفي ظل هذه السياسة توجه الشركة استثمارات متوازنة الى حسابات القبض بناءً على خبرة إدارة الشركة وقدرتها على توقع المتغيرات المستقبلية .

3.السياسة الائتمانية التوسعية

تقوم إدارة الشركة التي تتبنى السياسة التوسعية بزيادة حجم استثماراتها في حسابات القبض، ويتطلب ذلك بالطبع زيادة استثماراتها في المخزون وذلك للوفاء بطلبات العملاء. وتلجأ إدارة الشركة لإتباع تلك السياسة في فترات انخفاض الطلب أو توقع ظهور منتجات جديدة وكذلك في حالة توقع تغيرات في أنواق المستهلكين، كذلك تتعامل بتلك السياسة فيما يتعلق ببضاعة معينة لديها منها مخزون راكد. وفي تلك الحالة تقوم الشركة بتيسير شروط الائتمان كأن تزيد حجم الائتمان وتمدد فترة الائتمان وكذلك فترة الحصول على خصومات تعجيل الدفع وقد تمنح بعض العملاء خصومات كمية، ويؤدي تبني تلك السياسة الى:

- زيادة حجم المبيعات.
- تخفيض معدل دوران حسابات القبض.
- تخفيض معدل دوران المخزون.
- تخلص الشركة من المخزون الراكد، وزيادة جودة حساب المخزون.

حقوق نسخ وطباعة هذا الملف محفوظة .

لا يجوز للمكتبات أو مراكز النسخ الطباعة دون الحصول على إذن من الناشر

لطلب الحصول عن هذا الاذن يرجى الاستفسار من الحساب الخاص بتويتر @e7sas_ud أو من صاحب موقع منتديات كوفي كوب

■ زيادة نسبة مصاريف التحصيل.

■ زيادة نسبة الديون المدومة

تقييم السياسة الائتمانية

إن تبني الشركة لسياسة البيع الآجل يحملها مخاطر تأخر أو توقف أو امتناع بعض العملاء عن سداد مستحقات الشركة طرفهم في تواريخ استحقاقها فيما يُطلق عليه مخاطر الائتمان وتظهر تلك المخاطر في شكل حسابات راکدة ضمن هيكل آجال حسابات القبض، وكذلك في شكل تحويل بعض مستحقات الشركة طرف عملائها إلى ديون مدومة.

وتتحمل الشركة بمناسبة تبني سياسة البيع الآجل تكاليف مقابل استثمار جزء من أموالها في حسابات القبض. وتشمل تلك التكاليف تكلفة تمويل الاستثمارات في تلك الحسابات، وتكلفة فحص وتصنيف عملاء الشركة لاتخاذ قرار بمنح الائتمان من عدمه، وتكلفة التحصيل، وتكلفة الديون المدومة، والمصاريف والرسوم القضائية والتي تظهر في حالة اتخاذ إدارة الشركة قرار بمقاضاة عملائها المتوقفين عن السداد.

وتسعى الإدارة المالية إلى استخدام السياسة الائتمانية لتحقيق هدفها الرئيسي وهو تعظيم قيمة الشركة كذلك من خلال زيادة معدل النمو في مبيعات الشركة وكذلك زيادة أرباح الشركة ولكن مع كل زيادة في مبيعات الشركة تزيد أرباح الشركة بمعدل متناقص نتيجة زيادة تكاليف التحصيل ومتابعة حسابات العملاء وزيادة نسبة الديون المدومة والمصاريف الإدارية والقضائية. ولذا يجب أن تتبنى الشركة سياسة ائتمانية تعظم الربح التشغيلي للشركة. وفيما يلي مثال لإيضاح كيفية مفاضلة إدارة الشركة بين سياسة البيع النقدي وبدائل السياسة الائتمانية .

مثال :

تفاضل إحدى الشركات بين سياسة البيع النقدي والسياسة الائتمانية الانكماشية والسياسة الائتمانية المتوازنة والسياسة الائتمانية التوسعية. فإذا كانت قائمة دخل الشركة في ظل سياسة البيع النقدي كما يلي:

بيان	القيمة
صافي المبيعات	1,800,000
التكلفة الصناعية المتغيرة	600,000
التكلفة الصناعية الثابتة	400,000
إجمالي التكلفة الصناعية	1,000,000
مجمل الربح	800,000
التكلفة التسويقية والإدارية والعمومية المتغيرة	150,000
التكلفة التسويقية والإدارية والعمومية الثابتة	50,000
إجمالي التكلفة التسويقية والإدارية والعمومية	200,000
الربح التشغيلي	600,000

وتتوقع إدارة الشركة في ظل سياسة ائتمانية انكماشية :

- زيادة المبيعات بنسبة 20%.

- أن تكون نسبة الديون المدومة 2% من المبيعات .

حقوق نسخ وطباعة هذا الملف محفوظة .

لا يجوز للمكتبات أو مراكز النسخ الطباعة دون الحصول على إذن من الناشر

لطلب الحصول عن هذا الاذن يرجى الاستفسار من الحساب الخاص بتويتر @e7sas_ud أو من صاحب موقع منتديات كوفي كوب

- أن تصل نسبة مصاريف التحصيل 1% من المبيعات.

الحل : نقوم بحساب قائمة الدخل في ضوء هذه التوقعات وذلك كما يلي:

قائمة الدخل

بيان	القيمة
صافي المبيعات	2.160.000
التكلفة الصناعية المتغيرة	720.000
التكلفة الصناعية الثابتة	400.000
إجمالي التكلفة الصناعية	1.120.000
مجموع الربح	1.040.000
التكلفة التسويقية والإدارية والعمومية المتغيرة	244.800
التكلفة التسويقية والإدارية والعمومية الثابتة	50.000
إجمالي التكلفة التسويقية والإدارية والعمومية	294.800
الربح التشغيلي	745.200

وينبغي ملاحظة أن:

- صافي المبيعات والتكلفة الصناعية المتغيرة زادت بمعدل 20%.
- التكاليف الثابتة الصناعية بقيت كما هي نظراً لاستيعاب الطاقة الإنتاجية للزيادة في المبيعات .
- التكلفة المتغيرة التسويقية والعمومية زادت بمقدار الزيادة في المبيعات بمعدل 20%
($150,000 \times 20\% = 30,000$ ريال) وبالإضافة لذلك زادت بمقدار الديون المدومة وتكاليف التحصيل
($2,160,000 \times 3\% = 64,800$ ريال).
- التكاليف الثابتة التسويقية والعمومية بقيت كما هي .
- الربح التشغيلي زاد بمقدار 145,200 ريال وذلك مقارنة بحالة البيع النقدي .
- وفي تلك الحالة تفضل السياسة الائتمانية الانكماشية على سياسة البيع النقدي نظراً لتأثير الإيجابي على الربح التشغيلي للشركة .
- كما تتوقع إدارة الشركة في ظل سياسة ائتمانية متوازنة:

- زيادة المبيعات بنسبة 30%.
- نسبة الديون المدومة 5% من المبيعات .
- نسبة مصاريف التحصيل 3% من المبيعات.

نقوم بحساب قائمة الدخل في ضوء هذه التوقعات وهي كما يلي :

بيان	القيمة
صافي المبيعات	2,340,000
التكلفة الصناعية المتغيرة	780,000
التكلفة الصناعية الثابتة	400,000
إجمالي التكلفة الصناعية	1,180,000
مجموع الربح	1,160,000
التكلفة التسويقية والإدارية والعمومية المتغيرة	382,200
التكلفة التسويقية والإدارية والعمومية الثابتة	50,000
إجمالي التكلفة التسويقية والإدارية والعمومية	432,200
الربح التشغيلي	727,800

ويلاحظ ان :

- صافي المبيعات والتكلفة الصناعية المتغيرة زادت 30%.
 - التكاليف الثابتة الصناعية بقيت كما هي نظرا لاستيعاب الطاقة الإنتاجية للزيادة في المبيعات.
 - التكلفة المتغيرة التسويقية والعمومية زادت بمقدار الزيادة في المبيعات بمعدل 30%
($150,000 \times 30\% = 45,000$ ريال), وبالإضافة لذلك زادت بمقدار الديون المدومة وتكاليف التحصيل
($2,340,000 \times 8\% = 187,200$ ريال)
 - التكاليف الثابتة التسويقية والعمومية بقيت كما هي.
 - الربح التشغيلي زاد بمقدار 127,800 ريال, وذلك مقارنة بحالة البيع النقدي.
- وفي تلك الحالة تفضل السياسة الائتمانية المتوازنة على سياسة البيع النقدي نظراً لتأثيرها الإيجابي على الربح التشغيلي للشركة.
- وكانت توقعات إدارة الشركة في ظل سياسة ائتمانية توسعية
 - زيادة المبيعات بنسبة 50%.
 - زيادة التكلفة الثابتة الصناعية بمقدار 300,000 ريال.
 - نسبة الديون المدومة 10% من المبيعات.
 - نسبة مصاريف التحصيل 5% من المبيعات.

قائمة الدخل

بيان	القيمة
صافي المبيعات	2,700,000
التكلفة الصناعية المتغيرة	900,000
التكلفة الصناعية الثابتة	700,000
إجمالي التكلفة الصناعية	1,600,000
مجممل الربح	1,100,000
التكلفة التسويقية والإدارية والعمومية المتغيرة	630,000
التكلفة التسويقية والإدارية والعمومية الثابتة	50,000
إجمالي التكلفة التسويقية والإدارية والعمومية	680,000
الربح التشغيلي	520,000

ويلاحظ أن:

- صافي المبيعات والتكلفة الصناعية المتغيرة زادت بمعدل 50%.
- التكاليف الثابتة الصناعية زادت بمقدار 300,000 حددها الفنيون, نظراً لعدم استيعاب الطاقة الإنتاجية للزيادة في المبيعات.
- التكلفة المتغيرة التسويقية والعمومية زادت بمقدار الزيادة في المبيعات بمعدل 50%
($150,000 \times 50\% = 75,000$ ريال), وبالإضافة لذلك زادت بمقدار الديون المدومة وتكاليف التحصيل
($2,700,000 \times 15\% = 405,000$ ريال).
- التكاليف الثابتة التسويقية والعمومية بقيت كما هي.
- الربح التشغيلي نقص بمقدار 80,000 ريال وذلك مقارنة بحالة البيع النقدي .

وفي تلك الحالة تفضل سياسة البيع النقدي على سياسة الائتمانية التوسعية نظراً لأن السياسة تؤثر سلباً على الربح التشغيلي للشركة. ويمكن للمدير المالي المقارنة بين سياسة البيع النقدي والسياسات البديلة للبيع بالائتمان من خلال مقارنة الربح التشغيلي لتلك السياسات والتي يمكن إيضاحها في الجدول التالي:

نوع السياسة	الربح التشغيلي
سياسة البيع النقدي	600,000
سياسة ائتمانية انكماشية	<u>745,200</u>
سياسة ائتمانية متوازنة	727,800
سياسة ائتمانية توسعية	520,000

وبمقارنة الربح التشغيلي في ضوء السياسات الائتمانية المختلفة يتضح أن أفضل سياسة للشركة هي السياسة الائتمانية الانكماشية حيث أنها السياسة التي تُعظم رقم الربح التشغيلي للشركة .

كفاءة السياسة الائتمانية

التشدد في منح الائتمان سلاح ذو حدين فالرغم من أنه يحمي الشركة من خسارة نتيجة تحملها للديون المدومة إلا أنه في ذات الوقت يؤدي إلى تخفيض المبيعات وبالتالي يضيع على الشركة فرصة تحقيق المزيد من الأرباح. وكذلك التساهل في منح الائتمان يؤدي إلى زيادة مبيعات الشركة ولكنه يحملها المزيد من التكلفة في صورة ديون مدومة وزيادة مصاريف التحصيل ورسوم التقاضي. ولذا ينبغي على إدارة الشركة قياس مدى كفاءة وفعالية سياستها الائتمانية من خلال بعض المؤشرات ونتعرض فيما يلي لتلك المؤشرات:

1. معدل دوران العملاء

يقصد بمعدل دوران العملاء "عدد مرات تغطية رقم صافي المبيعات لرقم صافي حساب العملاء وأوراق القبض" ويقصد بصافي حساب العملاء وأوراق القبض طرح مخصص الديون المشكوك في تحصيلها من رقم العملاء وحسابات القبض في حالة وجودها ويعكس معدل دوران العملاء مدى كفاءة إدارة حسابات العملاء وفاعلية علاقات الشركة مع عملائها. ومعدل دوران العملاء من المؤشرات ذات العلاقة الطردية مع كفاءة وفاعلية الشركة، ولذا فإن كل زيادة في ذلك المعدل تُعد مؤشر إيجابي عن الشركة. ويُحسب معدل دوران العملاء بالمعادلة التالية :

$$\text{معدل دوران العملاء} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{صافي العملاء} + \text{أوراق القبض}}$$

فإذا كان صافي المبيعات بالشركة 1,200,000 ريال، وصافي العملاء 150 ريال، وأوراق القبض 50,000 ريال، فإن :

$$\text{معدل دوران العملاء} = \frac{1,200,000}{50,000 + 150,000} = 6 \text{ مرات}$$

2. دورة العملاء

دورة العملاء يطلق عليها أيضاً متوسط فترة التحصيل، وهي "متوسط فترة تحويل حسابات العملاء وأوراق القبض إلى نقدية". وتستخدم تلك النسبة في قياس مدى كفاءة جهاز التحصيل بالشركة. ودورة العملاء من المؤشرات ذات العلاقة غير الخطية مع كفاءة وفاعلية الشركة، ولذا فإن كل زيادة في تلك الدورة مؤشر متوسط الصناعة يعد مؤشر سلبي، كما أن نقص تلك الدورة عن متوسط الصناعة يعد مؤشر سلبي لأنه يعني أن الشركات المنافسة تمنح عملائها سياسات ائتمانية ذات شروط أكثر تيسيراً من سياسة الشركة وهو ما قد يؤدي إلى فقدان الشركة لشرية من عملائها. ولذا يفضل أن تدور دورة العملاء بالشركة حول متوسط الصناعة. ويتم حسابها بالمعادلة التالية:

$$\text{دورة العملاء} = \frac{360}{\text{معدل دوران لعملاء}}$$

كما يمكن حساب دورة العملاء بالمعادلة التالية:

$$\text{دورة العملاء} = 360 \times \frac{\text{صافي العملاء} + \text{أوراق القبض}}{\text{صافي المبيعات}} = \text{--- يوم}$$

فإذا كان صافي المبيعات بالشركة 1,200,000 ريال، وصافي العملاء 150,000 ريال، وأوراق القبض 50,000 ريال، فإن :

$$\bullet \text{ العملاء دورة} = \frac{50,000+150,000}{1,200,000} \times 360 = 60 \text{ يوم}$$

3.نسبة طلبات الائتمان المرفوضة

يتقدم للشركة العديد من العملاء طالبي الائتمان, وبناء على المعايير التي تتبناها إدارة الشركة يكون القرار بقبول أو رفض طلب العميل. وهنا ينبغي على إدارة الشركة تسجيل عدد العملاء الذين تقدموا لإدارة الشركة بطلبات ائتمان وعدد من تم رفض طلباتهم من هؤلاء العملاء. وعندما تزيد تلك النسبة عن مستوى معين ينبغي على الشركة البحث عن أسباب ذلك وتحليلها وهنا ينبغي مراجعة شروط منح الائتمان بالشركة ومقارنها بشروط المنافسين. وربما يؤدي ذلك إلى إعادة صياغة السياسة الائتمانية للشركة وتحسب تلك النسبة بالمعادلة التالية:

$$\text{نسبة طلبات الائتمان المرفوضة} = \frac{\text{عدد طلبات الائتمان المرفوضة}}{\text{إجمالي طلبات الائتمان خلال الفترة}}$$

فإذا كان عدد العملاء الذين تقدموا للشركات بطلبات لمنحهم ائتمان 100 عميل خلال الفترة المالية تم رفض طلبات 20 عميل منهم فإن:

$$\text{نسبة طلبات الائتمان المرفوضة} = \frac{20}{100} = 20\%$$

ومما سبق يتضح أن الإدارة الفعالة لحسابات القبض تسهم تعظيم قيمة الشركة كما تسهم في بقاء الشركات واستمرارها وذلك من خلال:

- تحديد حجم الاستثمار المناسب في حسابات القبض .
- وقاية الشركة من مخاطر الائتمان ,والذي يقصد به توقف عملاء الشركة عن الوفاء بالتزاماتهم تجاه الشركة في تواريخ استحقاقها.
- تجنب الشركة تحمل تكاليف تحصيل ومصاريف قضائية وديون معدومة مرتفعة.
- تعزيز سيولة الشركة وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها.
- تعزيز استخدام استثمارات الشركة في حسابات العملاء وأوراق القبض لتعظيم قيمة الشركة في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية.

المُتَشَائِم يرى الصَّعوبة في كلِّ فرصة، والمتفائل يرى الفرصة في كلِّ صعوبة.