

## الفصل الخامس:

الاسس الواجب الاخذ بها في وقت الازمات

## تحديد الاسس الواجب الاخذ بها في وقت الازمات والكساد.

في هذا الفصل سوف يتعرف القارئ علي بعض المهام لكل من المدير المالي والمدير العام والمستشارين الاقتصاديين من حيث الاتي:

- ١- انواع المؤثرات التي تؤثر علي نشاط الشركة.
- ٢- مدي تاثير تلك المؤثرات ( ايجابا او سلبا ) علي نشاط الشركة.
- ٣- تحديد العناصر الاربعة والتي تؤثر علي معدل دوران راس المال العامل.
- ٤- تحديد العناصر الاقتصادية والمتعلقة بحالة الاقتصادية التي تمر بها الدولة وتأثيرها علي نشاط الشركة.
- ٥- الاسس الواجب مراعاتها عندما ترتفع قيمة تكلفة المبيعات من اجل استمرار الشركة في المنافسة بالاسواق.
- ٦- الاسس الواجب مراعاتها عندما تمنح الشركة خصومات علي سعر البيع من اجل استمرار الشركة في المنافسة بالاسواق.
- ٧- امثلة عملية.

## ١- انواع المؤثرات التي تؤثر علي نشاط الشركة.

### مقدمة:

كل الشركات لا تعمل بمعزل عن البيئة التي تشتغل فيها. فهي تؤثر وتتأثر بالبيئة سواء كانت هذه المؤثرات سلبية او ايجابية مما تضطر الشركة معه ان تتواءم مع تلك المتغيرات حتي تستمر في سوق العمل, وذلك باتخاذ القرار المناسب والملائم مع تلك المتغيرات

### انواع المؤثرات:

- ١- مؤثرات قانونية ( مثال تدخل القانون في تنظيم نشاط معين ).
- ٢- مؤثرات طبيعية واجتماعية ( مثال الكوارث الطبيعية - ظهور امراض مثل فيروس كورونا ).
- ٣- مؤثرات سياسية ( مثال وجود حروب ).
- ٤- مؤثرات اقتصادية ( مثال وجود كساد - بطالة ).

## ٢- مدي تاثير تلك المؤثرات ( ايجابا او سلبا ) علي نشاط الشركة

السؤال من اين نتعرف علي تلك المؤثرات والتي اثرت علي الشركة سواء بالايجاب او السلب ؟

الاجابة نتعرف علي تلك المؤثرات من خلال معدل دوران راس المال العامل.  
ففي الفصل الثالث والذي ناقشنا فيه تحديد درجة كفاءة موظفي الشركة في  
ادارة النشاط الاساسي للشركة ناقشنا الاتي:

- ١- اذا كان معدل دوران راس المال العامل يحقق ارباح تكافئ المصادر المتاحة امام الشركة نستنتج ان هناك مؤثرات ايجابية حققت هذه الارباح.
- ٢- اذا كان معدل دوران راس المال العامل لا يحقق ارباح تكافئ المصادر المتاحة امام الشركة نستنتج ان هناك مؤثرات سلبية اثرت علي تحقيق الارباح.

### ٣- تحديد العناصر الاربعة والتي تؤثر علي معدل دوران راس المال العامل.

السؤال ما هي المؤثرات التي تؤثر علي معدل دوران راس المال العامل  
( بدءا من شراء المواد الخام - التصنيع والانتاج - التسويق - والبيع  
والتحصيل ).

الاجابة تتلخص المؤثرات التي تؤثر علي معدل دوران راس المال العامل في  
اربع عناصر كما يلي:

**العنصر الاول :** ضعف كفاءة العنصر البشري سواء لادارة الانتاج او التسويق او متابعة الادارة العليا (وهذا يرجع الي وجود خلل او نقص في النظم واللوائح المتبعة في الشركة)

**العنصر الثاني :** وجود مشكلة مادية عطلت دورة راس المال العامل ( العنصر المادي)

**العنصر الثالث :** وجود قصور في جودة المنتج.

**العنصر الرابع :** وجود قوة شرائية ضعيفة للمستهلكين.

١- **بالنسبة للعنصر الاول** وهو ضعف كفاءة العنصر البشري فقد ناقشنا في الفصل الاول كيف يختار مدير الموارد البشرية افراد الادارات المختلفة ( الانتاج - التسويق - المالية - المدير العام ) والمهام الواجب القيام بها والتي يجب ان تتواءم تلك الواجبات مع نوع نشاط الشركة الذي يمارسونه بالاضافة الي علاج اي خلل او نقص في النظم واللوائح المتبعة في الشركة.

٢- **بالنسبة للعنصر الثاني** وهو وجود مشكلة مادية عطلت دورة راس المال العامل فقد ناقشنا هذه المشكلة علي النحو التالي:

أ- ففي الفصل الثاني من هذا الكتاب ناقشنا كيف يدير المدير المالي اموال الشركة ومعرفة تاثيرها علي نتيجة النشاط من خلال تحديد

مدي تاثير المصاريف العمومية والفائدة المدينة والدائنة علي نتائج الشركة.

ب-وفي الفصل الرابع ناقشنا احتياج الشركة الي السيولة من خلال مدي صلاحية الشركة في التعامل مع الائتمان البنكي فان كانت الشركة قادرة علي تنفيذ الموازنة التقديرية الاساسية و الموازنة الائتمانية تعاملت مع الائتمان البنكي لتوفير السيولة التي تحتاجها والالجات الشركة الي زيادة راسمالها.

- بالنسبة للعنصر الثالث وهووجود قصور في جودة المنتج. هذا القصور يتم معرفته من خلال الشركة فهي اكثر الجهات معرفة بفنيات وتقنيات منتجها هذا من ناحية ومن ناحية اخري فان المجال الفني لصناعة المنتجات يخرج عن المنهج الذي يقدمه هذا الكتاب.

- بالنسبة للعنصر الرابع : وهو وجود قوة شرائية ضعيفة للمستهلكين ( هذا العنصر هو اكثر العناصر التي تتاثر بالمؤثرات الخارجية خصوصا الحالة الاقتصادية التي تمر بها الدولة ) وهذا ما سنتعرف عليه من خلال العناصر الاقتصادية التالية.

٤- تحديد العناصر الاقتصادية والمتعلقة بحالة الاقتصادية التي تمر بها الدولة وتأثيرها علي نشاط الشركة.

هنا تتلخص العناصر الاقتصادية والمتعلقة بحالة الاقتصادية التي تمر بها الدولة وتأثيرها علي نشاط الشركة من خلال هذه الاسئلة:

١- هل منتج الشركة من المنتجات الضرورية ام من المنتجات الكمالية؟

٢- كم عدد مرات يحتاج عملاء الشركة هذه المنتجات في السنة؟

٣- كم تمثل قيمة منتج الشركة بالنسبة لدخل عملاء الشركة في السنة؟

٤- ما هي حالة القوة الشرائية لعملاء الشركة؟

٥- هل عملاء الشركة في السوق المحلي ام في الاسواق الاجنبية (حالة التصدير)؟

٦- هل تدعم الدولة منتجات الشركة ام لا؟

٧- هل يصلح التعامل بالتقسيط علي منتجات الشركة ام لا ؟

٨- هل يوجد منافسين محليين او من الاسواق الاجنبية (في حالة الاستيراد) للمنتج؟

في السطور التالية سوف نجابوب علي هذه الاسئلة لمعرفة مغزي كل سؤال وتأثير ذلك علي القوة الشرائية لعملاء الشركة.

**اجابة السؤال الاول:** هل منتج الشركة من المنتجات الضرورية ام من المنتجات الكمالية. هنا يجب علي الشركة ان تحدد ما اذا كان منتجها من المنتجات الضرورية ام من المنتجات الكمالية. لانه في حالة الكساد والذي يضعف معه القوة الشرائية يحاول الناس ان يحتفظوا باموالهم ولا ينفقونها الا علي السلع الضرورية فهي لها الاولوية في الانفاق لذا فاصحاب المنتجات الكمالية يجب ان يجدوا حلول لتشجيع عملائهم علي شراء منتجاتهم من خلال الاتي ( وجود تقسيط للمنتج يتناسب مع القوة الشرائية الخاصة بعملائهم - تخفيض اسعار منتجاتهم في حالة اذا كانت تلك المنتجات تسمح بذلك وكما سنوضحه فيما بعد - ايجاد عملاء جدد ذات قوة شرائية اكبر سواء في السوق المحلي او الاسواق الاجنبية ).

**اجابة السؤال الثاني:** كم عدد مرات يحتاج عملاء الشركة هذه المنتجات في السنة. تختلف المنتجات عن بعضها البعض في مدي احتياج العملاء لمنتجات الشركات. فمثلا احتياج العملاء للطعام يكون يومي اما بالنسبة للملابس فهو موسمي اما بالنسبة للسيارات فيتوقف علي رغبة عملاء السيارات علي الشراء. ما فائدة معرفة عدد مرات التي يحتاجها عملاء الشركة لمنتجاتها في السنة هو معرفة عدد دورات راس المال العامل لها ومدي ملائمة هذا العدد لتحقيق ارباح تكافئ المصادر المتاحة بعدما ان تعرف الشركة الفجوة

التسويقية المتاحة ونصيب الشركة في الفجوة التسويقية في ظل ضعف القوة الشرائية لعملائها.

**اجابة السؤال الثالث:** كم تمثل قيمة المنتج بالنسبة لدخل عملاء الشركة في السنة. هنا يجب معرفة نصيب العميل من منتجات الشركة و ما قيمة ما يستهلكه خلال السنة من منتجاتها وقياسها مع دخل العميل السنوي. لماذا لان لو كانت نسبة قيمة المنتجات الذي يستهلكها العميل بالنسبة لدخله السنوي في خانة الاحاد تضمن الشركة تكرار دورة راس المال العامل. اما اذا زادت تلك النسبة فيجب علي الشركة ان تزيد من اعلاناتها لتحفيز هؤلاء علي الشراء.

**اجابة السؤال الرابع:** ما هي حالة القوة الشرائية لعملاء الشركة. اجابة هذا السؤال لا يتوقف علي حالة الكساد فقط بل علي مختلف الظروف الاقتصادية. لماذا ؟ لان السياسة البيعية والتسعير تختلف حسب حالة القوة الشرائية لعملاء الشركة فان كانت :

١- حالة القوة الشرائية قوية وتختلف بين طبقات المجتمع استخدم معها تنفيذ فائض مارشال ( بمعنى ان يبدأ اسعار المنتج عالي حيث يوجه الي الطبقة ذات قوة شرائية كبيرة وبعد فترة يتم خصم علي اسعار بيع المنتج لبيعه لشريحة ذات اصحاب قوة شرائية اقل وهكذا ).

٢- حالة القوة الشرائية ضعيفة هنا تحتاج الشركات وسائل لتحفيز هؤلاء العملاء من خلال وسائل الدعاية - التقسيط - تخفيض من اسعار المنتجات.

**اجابة السؤال الخامس:** هل عملاء الشركة في السوق المحلي ام في الاسواق الاجنبية ( حالة التصدير). من المعروف ان هناك اختلاف في مستوى المعيشة بين الدول مع بعضها البعض ويوجد ايضا اختلاف في سعر الصرف للعملات المتبادلة بين الدول لذا يجب علي الشركة دراسة تلك الاسواق لاختيار السوق المناسب لمنتجاتها. وكذلك القوة الشرائية والتي تحقق الارباح التي ترغب الشركة فيها.

**اجابة السؤال السادس:** هل تدعم الدولة منتجات الشركة ام لا. احيانا بعض الدول تقدم الدعم بهدف تقوية القوة الشرائية وذلك من خلال تخفيض الجمارك علي المواد المستوردة والتي تدخل في انتاج الشركة او تقديم الدعم من خلال سعر بيع المنتج خصوصا للمنتجات الضرورية مما يسمح لهذه الشركات الاستمرار في السوق.

**اجابة السؤال السابع:** هل يصلح التعامل بالتقسيط علي منتجات الشركة ام لا . هناك بعض المنتجات يصلح معها التقسيط مثل شركات العقارات لان عدد دوران راس المال العامل بطبيعتها بطيئة قد تستغرق احيانا اكثر من عام

وقيمة العقارات كبيرة فتلجأ تلك الشركات الي استخدام نظام التقسيط سواء من خلال الشركة او البنوك ولكن هناك بعض الشركات تحتاج الي سيولتها من تحصيل قيمة مبيعاتها لادخالها مرة اخري في دورات عديدة لراس المال العامل مثل مصانع البسكوت وبذلك تكون فترة التقسيط بسيطة لتجار الجملة قد تكون لايام معدودة لان شركة البسكوت تحتاج الي قوة شرائية حاضرة.

**اجابة السؤال الثامن:** هل يوجد منافسين محلين او من الاسواق الاجنبية ( في حالة الاستيراد ) للمنتج. في حالة وجود منافسين لمنتج الشركة فان هذا الوضع يضع الشركة في حالة ضغط للحصول علي افضلية في جذب القوة الشرائية الخاصة بالعملاء. وذلك من خلال منح خصومات علي اسعار بيع المنتج هذا من ناحية ومن ناحية اخري يستمر الضغط علي الشركة حين ترتفع تكاليف المنتج حيث يصبح السؤال هل من الممكن ان نبيع هذا المنتج والذي ارتفعت تكاليفه عند سعره القديم ام تضطر الشركة لرفع اسعارها لتجنب الخسارة وتخسر معه منافستها في السوق.

بالاجابة علي الاسئلة الثمانية السابقة فقد وضحنا الخريطة كاملة امام اي شركة للتعامل مع القوة الشرائية فاختر ما يناسب شركتك من هذه الخريطة.