CONCEPT

إدارة رأس المال العامل: دورة التحويل النقدي ورافعات التحسين وبرامج تحرير النقد



إدارة رأس المال العامل: دورة التحويل النقدي ورافعات التحسين وبرامج تحرير النقد

مقدمة:

تتعثر إدارة رأس المال العامل عادة في المساحة بين الإدارات: تمنح المبيعات العملاء مهلا أطول للسداد، وتحتفظ العمليات بمخزون أمان لكل صنف، وتسدد المشتريات للموردين قبل موعد الاستحقاق، فتطول دورة التحويل النقدي دون أن يتولى أحد مسؤوليتها. تمكن هذه الدورة من كور كونسبت مديري المالية والمراقبين الماليين من تشخيص مؤشرات DSO وDIO وDPO، ومقارنتها بالنظراء، واختيار رافعات التحصيل والمخزون والمشتريات، وتقييم تمويل سلاسل الإمداد، ووضع الأهداف والحوافز. ويعد كل مشارك برنامج تحسين رأس المال العامل مع دراسة جدوى لتحرير النقد لمنشأته.

أهداف الدورة:

- حساب دورة التحويل النقدي وتفكيكها إلى محركات DSO وDIO وDPO حسب وحدة العمل وشريحة العملاء والموردين
- مقارنة أداء رأس المال العامل بنظراء القطاع وتقدير حجم فرصة النقد من فجوات الربع الأعلى
- اختيار رافعات دورة الطلب إلى التحصيل والمخزون ودورة الشراء إلى السداد والاتفاق على تعديلات سياساتها مع المبيعات والعمليات والمشتريات
- المقارنة بين تمويل سلاسل الإمداد والخصم الديناميكي وتمويل الذمم المدينة من حيث التكلفة والمخاطر والأثر على الموردين
- وضع أهداف رأس المال العامل وبطاقات مؤشرات الأداء الرئيسية وحوافز الإدارة التي تحافظ على التحسينات
- بناء برنامج متعدد الوظائف لرأس المال العامل ودراسة جدوى لتحرير النقد لاعتمادها من الإدارة العليا

الفئة المستهدفة:

- مديرو المالية المسؤولون عن توليد النقد وأهداف رأس المال العامل وأداء الميزانية العمومية
- المراقبون الماليون الذين يعدون تقارير DSO وDIO وDPO ويفسرون تحركات رأس المال العامل للإدارة العليا
- فرق مكتب المدير المالي وشركاء الأعمال الماليون الذين يقودون مبادرات التحسين مع المبيعات والعمليات والمشتريات
- قادة التخطيط المالي الذين يتنبؤون برأس المال العامل ويضعون أهداف الميزانية العمومية لوحدات العمل
- مسؤولو الخدمات المشتركة وملاك العمليات الذين يديرون دورة الطلب إلى التحصيل أو الشراء إلى السداد ويطالبون بتحرير النقد

محاور الدورة:

اليوم 1: أسس رأس المال العامل وتشخيص الوضع الحالي

- مكونات رأس المال العامل وعلاقتها بالعائد على رأس المال المستخدم
- حساب دورة التحويل النقدي بمعادلات DIO وDSO وDPO
- خط الأساس لرأس المال العامل التجاري من الميزانية العمومية ومقتطفات دفتر الأستاذ
- مقارنة دورة التحويل النقدي بالنظراء حسب القطاع ونموذج العمل
- الخريطة الحرارية لرأس المال العامل حسب وحدة العمل وشريحة العملاء والموردين

اليوم 2: نماذج التشخيص وتقدير فرص تحرير النقد

- تحليل جسر DSO: مزيج شروط السداد وأيام التأخر وأيام النزاعات
- تفكيك DIO حسب المواد الخام والإنتاج تحت التشغيل والبضاعة التامة
- تحليل DPO حسب فئة المورد وشروط العقود وتسرب السداد المبكر
- تقدير فرصة النقد مقابل أيام أفضل الممارسات وفجوات الربع الأعلى
- التنبؤ برأس المال العامل المبني على المحركات مع تعديلات الموسمية والنمو

اليوم 3: رافعات دورة الطلب إلى التحصيل والمخزون ودورة الشراء إلى السداد

- سياسة شروط سداد العملاء وتوحيد الشروط حسب الشريحة
- توقيت الفوترة وتصميم استراتيجية التحصيل على مستوى السياسات
- سياسة المخزون: مخزون الأمان ونقاط إعادة الطلب ومستويات الخدمة المستهدفة
- ترشيد الأصناف بتحليل ABC-XYZ لتصنيف الأصناف حسب القيمة وتذبذب الطلب وربطه بتخطيط المبيعات والعمليات
- دليل التفاوض على شروط سداد الموردين وانضباط دورات الدفع

اليوم 4: تمويل رأس المال العامل والمخاطر وحوكمة الأداء

- تمويل سلاسل الإمداد: هياكل التخصيم العكسي ونماذج المنصات
- مقارنة الخصم الديناميكي بتمويل سلاسل الإمداد من حيث التكلفة والأثر على الموردين
- نظرة عامة على تمويل الذمم المدينة: التخصيم وخصم الفواتير والتوريق
- مخاطر تمويل الموردين: إعادة تصنيف الديون والإفصاح والاعتماد على الموردين
- أهداف رأس المال العامل وحوافز الإدارة وتصميم بطاقة مؤشرات الأداء الرئيسية

اليوم 5: بناء برنامج رأس المال العامل ودراسة جدوى تحرير النقد

- حالة متعددة القطاعات: مجموعة توزيع وتصنيع تطول دورتها النقدية
- بناء نموذج دراسة جدوى تحرير النقد: النقد لمرة واحدة والوفورات المتكررة والتكاليف
- حوكمة البرنامج متعدد الوظائف: أدوار المبيعات والعمليات والمشتريات والمالية
- خارطة طريق البرنامج: المكاسب السريعة والرافعات الهيكلية وضوابط الاستدامة
- عرض دراسة الجدوى أمام لجنة توجيهية من الزملاء

المهارات التي ستكتسبها:

- تحليل دورة التحويل النقدي
- المقارنة المرجعية لرأس المال العامل
- تقدير فرص تحرير النقد
- تصميم سياسة المخزون
- استراتيجية شروط السداد
- تقييم تمويل الموردين
- وضع أهداف رأس المال العامل
- نمذجة دراسة جدوى تحرير النقد

لماذا تحضر هذه الدورة:

- العودة ببرنامج تحسين رأس المال العامل ودراسة جدوى لتحرير النقد مبنيين على بيانات ميزانيتك العمومية
- إظهار عدد الأيام وحجم النقد الذي يحتجزه كل قرار لقادة المبيعات والعمليات والمشتريات بالأرقام
- الحكم على عروض تمويل الموردين وتمويل الذمم المدينة من الممولين برؤية واضحة للتكلفة والمخاطر والإفصاح
- اختبار أهدافك ورافعاتك مع زملاء ماليين من منشآت التوزيع والتصنيع والمقاولات والخدمات

الخاتمة:

لا يتحسن رأس المال العامل إلا عندما تعمل المبيعات والعمليات والمشتريات والمالية على مجموعة واحدة من الأهداف. ينتقل المشاركون خلال أسبوع من قياس دورة التحويل النقدي ومقارنتها بالنظراء، إلى جسور التشخيص وتقدير الفرص، ثم إلى رافعات التحصيل والمخزون والمشتريات، وتمويل الموردين والذمم المدينة، وتصميم الأهداف والحوافز. ويحول اليوم الأخير هذا العمل إلى برنامج تحسين رأس المال العامل ودراسة جدوى لتحرير النقد جاهزين للعرض على اللجنة التوجيهية.