

الشركات المتعثرة (الوسيلة. الغاية)



محاسب: أشرف تهايم
رئيس جمعية المحاسبين المصريين والدولية

- قدم الآلات وتضخم العمالة الإدارية غير المنتجة.
- ضعف برامج الإنتاج والتسويق وعدم القدرة على تطوير المنتجات.
وقد تعاني الشركة من المظاهر السابقة مجتمعة أو منفردة وبالتالي فإن التشخيص سيلعب دوراً كبيراً في حل المشكلة أو المشاكل التي تواجه تلك الشركات.

تشخيص الحالة

يتم دراسة الشركات المتعثرة كل شركة على حدة واعتبار الشركة الواحدة كحالة مستقلة وما يصلح لشركة قد لا يصلح الشركة أخرى وبالتالي يتم تشخيص الحالة طبقاً للآتي:

أولاً: دراسة الهيكل التمويلي:

من الأهمية دراسة حجم الأموال المقترضة وأموال الملكية حيث أنه طبقاً لأبسط الأصول المالية هي أن تمويل الأصول الثابتة بمصادر تمويل طويلة الأجل سواء من خلال زيادة في حقوق الملكية أو زيادة رأس المال أو من قروض طويلة الأجل تتناسب مع قدرة الشركة أولاً تتجاوز القروض أموال الملكية وليس من خلال القروض قصيرة الأجل وخاصة السحب على المكشوف من البنوك التجارية تحت مسميات عديدة وبالتالي ارتفاع الأعباء الجارية على المشروع حيث إن هناك فرقاً بين التسهيلات الائتمانية التي تحصل عليها الشركة من مصادر تمويل احتياجاتها وقد تلعب تسهيلات الموردين دوراً كبيراً في تخفيض الأعباء الجارية إذا ما أحسن تخطيط توريد الاحتياجات على فترات السداد.

وبالتعرض إلى أية ميزانية فإننا نلاحظ أن التبيويب

كالاتي:

الأصول الثابتة

الأصول شبة الثابتة

يقابلها حقوق الملكية وقروض طويلة الأجل

الأصول المتداولة يقابلها الدائنون والتسهيلات .

رأس المال العامل:

يعرفه المحاسبون بأنه الفرق بين الأصول المتداولة والخصوم

المتداولة بينما يعرفه البعض الآخر بأنه إجمالي الأصول

المتداولة الذي نرى التركيز عليه هذا هو رأس المال العامل

المبدئي اللازم لتشغيل دورة إنتاج كاملة ويحسب كالاتي:

١. فترة الشراء .
٢. فترة الإنتاج

يهدف البحث إلى إلقاء بعض الضوء على الشركات المتعثرة وتحديد مفهوم التعثر وفي نفس الوقت تحديد الوسيلة وهي الإجراءات اللازمة لإعادة الهيكلة الفنية والمالية والإدارية وتحويل الشركات المتعثرة إلى وحدات إقتصادية قادرة على تحقيق المردود الاقتصادي الذي يقبله المستثمر وبورصة الأوراق المالية والغاية وهي خصخصة تلك الوحدات وتحويلها إلى القطاع الخاص.

ويتم من خلال ذلك تحقيق النتائج الآتية:

• تحويل الشركات المتعثرة إلى شركات ناجحة

• مخصصة تلك الشركات

وبالتالي استرداد ماصرف على الهيكلة الفنية والإدارية والمالية.

• عدم تصفية تلك المشروعات.

• الحفاظ على العمالة المدربة والقادرة على استمرارية تلك المشروعات

• عدم حرم الاقتصاد الوطني من منتجات تلك المشروعات التي تعتبر عامل مساعدا في زيادة المنتجات الوطنية.

الشركات المتعثرة

يعتبر إصلاح وتطوير أداء الشركات المتعثرة ضرورة تنموية في ظل اقتصادات السوق الحر والتحول من الملكية العامة إلى الملكية الخاصة التي تطلبها مرحلة التحرر الاقتصادي الكامل ويجب أن تفرق بين الشركات المتعثرة والشركات الفاشلة.

الشركات الفاشلة:

وهي الشركات التي لا تملك مقومات النجاح وأهمها عدم تقبل السوق المحلي والعالم لإنتاج تلك الشركات وذلك كتخلف تلك الشركات عن اللحاق بالتطور العالمي وبالتالي فإن تكلفة سد الفجوة التكنولوجية ستكون باهظة التكاليف كما أن تلك الشركات لا تستطيع أن تستمر في السوق وبالتالي فإنه يجب التخلص من تلك الوحدات بأسلوب التصفية.

الشركات المتعثرة:

وهي الشركات التي لا تستطيع حالياً الوقوف في السوق في ظل المنافسة الشرسة وذلك نتيجة لتعثرها وذلك لمجموعة مشاركة من العوامل وأهمها:

- تحقيق خسائر بصفة منتظمة حيث المبيعات لا تغطي التكاليف.

- لا تستطيع سداد الالتزامات المطلوبة منها وخاصة سداد فوائد وأقساط القروض .

وكذلك سداد البنوك الدائنة فضلاً عن انخفاض العائد على استثماراتها.

- وجود خلل في الهيكل التمويلي نتيجة لإرتفاع الإلتزامات المتداولة عن الأصول المتداولة.

٣. فترة البيع.

٤. فترة التحصيل.

وبالتالى فإن الأموال اللازمة لتمويل الفترات الأربعة السابقة هي التى تحدد رأس المال العامل المبدئى اللازم لتمويل دورة الإنتاج.

وبناء عليه فإنه للحكم على رأس المال العامل الإجمالى يلزم دراسة العناصر الآتية.

أ. المخزون

يجب دراسة وتحليل المخزون طبقا لمايلى مخزون الخامات:

. تحديد الخامات الصالحة للتشغيل.

. المدة تغطيتها تلك الخامات.

. فصل الخامات الغير صالحة واستبعادها من المخزون.

. مقارنة الأسعار الدفترية بأسعار السوق الحالية.

مخزون الإنتاج التام

. تحديد الإنتاج السليم القابل للبيع.

. فضل الإنتاج غير السليم واستبعاده من المخازن.

مخزون قطع الغيار

. تحديد قطع الغيار اللازمة للمحافظة على التجهيز الألى للشركة.

. تحديد قطع الغيار الراكدة وغير اللازمة للتجهيز الألى والتخلص منها.

المدنيون

يلزم لدراسة المدنيون وتحليلها مايلى:

. تحديد أعمار الديون.

. تحديد الديون الجيدة والديون المتعثرة.

. مطابقة حسابات المدنيين وتحديد الديون القابلة للتحصيل وأسباب الخلافات

. دراسة المخصصات المكونة وهل هي كافية لتسوية الخلافات أم تحمل تلك الخلافات للفترات الجارية.

ج. النقدية

وهي النقدية المتوفرة للشركة سواء بالصندوق أو البنك.

وبعد دراسة العناصر السابقة المؤثرة على رأس المال العامل فإنه يمكن القول بأن رأس المال الإجمالى الحقيقى هو:

المخزون:

. الخامات الصالحة للتشغيل فقط مقدمة بسعر السوق الحالى.

. الإنتاج التام السليم القابل للبيع.

. قطع الغيار اللازمة للمحافظة على التجهيز الألى.

ب. المدنيون:

هي الديون الجيدة بعد المطابقة المالية.

ج. النقدية:

الصندوق والبنك

وبالتالى فإن العناصر السابقة تمثل رأس المال العامل الإجمالى الواقعى ويتم مقارنة ذلك برأس المال العامل اللازم لتشغيل دورة الإنتاج ومن تلك الدراسة يمكن تحديد مدى

حاجة الشركة إلى الأموال المتداولة اللازمة لتشغيل دورة الإنتاج سواء بالزيادة أو النقص عند الحاجة مع اعتبار باقى العناصر السابقة غير ذات جدوى ويجب العمل على تسويقها وإزالتها من الدفاتر.

وبعد دراسة رأس المال العامل وفى نفس الوقت دراسة الأصول المتداولة نبدأ الآن بدراسة الأصول الثابتة.

الأصول الثابتة

وهي الأصول التى يصعب تحويلها إلى نقدية فى الأجل القصير بل إن الهدف من اقتناء تلك الأصول هو استخدامها

فى الإنتاج وليس يفرض بيعها

ونبدأ بدراسة تلك الأصول كالتالى:

. الحالة الفنية لتلك الأصول.

. مدى قدرة تلك الأصول على الإنتاج.

. دراسة طاقات تلك الأصول.

. تحديد الطاقات المستقلة.

. تحديد الطاقات العاطلة.

. تحديد نقاط الاختناق والاستثمارات اللازمة لإزالتها.

. القيمة الدفترية لتلك الأصول.

. القيمة السوقية لتلك الأصول.

وبذلك نكون قد انتهينا تقريبا من هيكلة الأصول بشقيها الثابت والمتداول ونبدأ بدراسة هيكل رأس المال المملوك والممثل فى أموال الملكية كالأسهام العادية وللممتازة والأرباح المرحلة ورأس المال المقرض والمتمثل فى السندات والقروض طويلة الأجل والمستخدمه فى تمويل الأصول الثابتة.

كما نبدأ بدراسة الالتزامات المتداولة وهى الدائون وأعباء خدمة القروض السنوية والتسهيلات الائتمانية الممنوحة من الموردين والبنوك وتحديد السياسات المالية المستخدمة وهى تتمشى مع قواعد التمويل والغرض من كل تسهيل أم هناك إسراف فى تلك التسهيلات.

وبذلك نكون قد خلصنا إلى ما يلى:

. دراسة الأصول الثابتة

. دراسة الأصول المتداولة

. دراسة مصادر التمويل طويلة الأجل «ملكية. اقتراض»

وبعد تحديد الخلل فى العناصر السابقة فإنه يسهل تحديد العلاج المناسب لكل حالة وتحديد تكلفته ومدى جداولها الاقتصادية.

ثانيا دراسة الإنتاج والمبيعات

لتحديد الخلل فى الإنتاج والمبيعات وإرجاعها إلى الأسباب الحقيقية التى كانت عاملا مؤثرا فى الإنتاج والمبيعات يجب دراسة الآتى:

. دراسة إنتاجية خطوط الإنتاج

. دراسة قابلية الإنتاج للبيع

. تحديد حصة شركات السوق بأسعار تنافسية

. مقارنة أسعار البيع

. مدى جودة السلعة المنتجة

مدي توافر الخامات اللازمة لإنتاج تلك السلع

حصة الشركة في التصدير

الجهات المستخدمة لإنتاج تلك السلع

الائتمان الذي يقدم للعملاء سواء المقدم من الشركة أو السائد في السوق

دراسة البرامج التسويقية وكيفية توفير الكوادر والكفاءات الضرورية واللازمة لدفع النشاط التسويقي

دراسة جميع عناصر تكاليف الإنتاج المباشرة وغير المباشرة وكذلك دراسة المصروفات الإدارية والناجمة عن زيادة العمالة الإدارية على العمالة الفنية

دراسة العمالة الفنية ومدى احتياج العمل لتلك العمالة وبذلك يمكن تحديد معدلات إنجاز وتطبيق أنظمة الثواب والعقاب وذلك من خلال أنظمة حوافز مجزية مع تحديد حجم العمالة غير اللازمة للإنتاج أو التي يمكن الاستغناء عنها بتطبيق نظام المعاش المبكر أو نقلها إلى شركات أخرى تكون في حاجة إلى هذه العمالة.

دراسة المعايير المتخذة أساسا للمحافظة على جودة المنتج والوسائل المتخذة لفحص الإنتاج وتقليل نسبة الإنتاج المعيب عن طريق عدم صرف حوافز إنتاج على الإنتاج المعيب بل يجب خصم قيمة الإنتاج المعيب من الحوافز

دراسة أساليب التعرف على أذواق المستهلك وكذلك موقف العرض والطلب وتقييم تلك الأساليب

دراسة الأسعار في السوق والعمل على تحديد السعر الذي يقبله السوق

دراسة الاجراءات المتخذة لترشيد التكلفة عن طريق دراسة المستوردة مع الترشيح في استخدام الخامات والمحافظة على الخامات بالأساليب الحديثة.

دراسة أنظمة التدريب وأساليب رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وسياسات الشركة في إعداد الكفاءات القادرة على النهوض بالشركة ومدى إخضاع العاملين لبرامج تدريبية مستمرة في تسير عملية التطوير داخل الشركة مع التطوير خارج الشركة وفي السوق

دراسة خطة الشركة في تخفيض الالتزامات طويلة الأجل وقصيرة الأجل وكذلك رفع معدلات تحصيل مستحقات الشركة لدى الغير.

إعادة الهيكلة

تهدف إعادة الهيكلة إلى إصلاح الشركات المعثرة ومن الأسباب التي أدت إلى تعثر تلك الشركات ما يلي:

أسباب مالية . أسباب إدارية . أسباب فنية

ومن الأجدد بنا معرفة الأسباب الجذرية التي أدت إلى تعثر الشركات حتى يمكن تحديد الأسلوب المناسب لإعادة الهيكلة بأقل تكلفة ممكنة وأكبر عائد يعود على الاقتصاد القومي.

حيث أنه لا يكون هناك نموذج عام لهيكلة يتم تطبيقه على كل الشركات بصفة عامة إذ إنه يجب التدقيق والتحليل والبحث لتحديد الخلل الذي أدى إلى تعثر الشركات حيث إن التشخيص الدقيق لكل حالة يعتبر المدخل الأساسي لاتخاذ القرار السليم.

ويمكن إيضاح بعض النماذج التي يمكن تطبيقها لإعادة الهيكلة وهي كالتالي:

هيكلية مالية

التخلص من السحب على المكشوف والتفاوض مع البنوك للتنازل عن جزء من المديونية وسداد الباقي على أقساط يتم تحويلها من بيع الأصول غير المستغلة.

التصرف في المخزون الراكد والإسراع بمعدلات تحصيل مستحقات الشركة

زيادة رأس المال طبقا لما تسفر عنه دراسة الهيكل التمويلي ودراسة أسباب التعثر المالي

التفاوض مع الدائنين بهدف الحصول على تسهيلات التي تتناسب مع طبيعة العمل وظروف الشركة.

ترشيد جميع عناصر الشركة

هيكلية إدارية

التخلص من العمالة الزائدة سواء كانت عمالة إدارية أو عمالة فنية إذا لم تكن مؤثرة في الإنتاج

تناسب العلاقات بين العمالة الفنية والعمالة الإدارية . إعادة توصيف جميع الوظائف طبقا لمعدلات التشغيل المقبولة في النشاط المماثل.

هيكلية فنية

دراسة جميع خطوط الإنتاج وتحديد الاستثمارات اللازمة لتحديد تلك الخطوط مع إعادة النظر في تشكيلة المنتجات مع تغيير المواصفات واتباع سياسة العميل دائما على حق.

بالإضافة إلى ما سبق هناك نماذج غير تقليدية لإعادة الهيكلة نذكر منها ما يلي:

دمج شركة في أخرى ذات نشاط متشابه بهدف خلق كيان اقتصادي قوى قادر على المنافسة

تغيير إدارة الشركة

ضخ أموال جديدة بعيدا على الاقتراض وتخفيض الالتزامات الدورية مع إعداد برامج هادفة لترغيب المساهمين الجدد في المساهمة في رأس مال تلك الشركات.

اتخاذ سعر السوق هو الأساس وتضافر كل الجهود للوصول بالتكلفة إلى أقل سعر بالسوق وبالتالي تحقيق فائض

التعامل مع الزمن باعتباره من العوامل الحاكمة في سمعة الشركة وجذب عملاء جدد

النتائج:

تعرض هذا البحث بإيجاز شديد إلى تحديد الشركات المتعثرة وكيفية تشخيص أسباب التعثر والوسائل اللازمة لعلاج التعثر بعد إرجاعها إلى أسبابها الحقيقية فقد تكون أسبابا مالية إدارية

أو فنية وتعرضنا إلى دراسة الهيكل التمويلي والإنتاج والمبيعات وإعادة الهيكلة وخلص البحث إلى أنه ليس هناك نموذج موحد لعلاج التعثر أو إعادة الهيكلة بل إن كل حالة لها ما يناسبها من الاقتراحات والحلول على ضوء التشخيص الدقيق لأسباب التعثر

حتى يمكن تحقيق الغاية وهو تحويل تلك المشروعات إلى مشروعات ناجحة تحقق أرباحا ويمكن بعد ذلك تحويلها في

الأجل القصير إلى الملكية الخاصة.