منشآت
monsha'at
الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة
Small & Medium Enterprises General Authority

دليل تقييم الأداء المالي
لأعمال الامتياز التجاري

جدول المحتويات

المقدمة 01

جدول تعريفات مصطلحات الدليل 04

تقييم الأداء المالي وأهميته 06

خطوات تقييم الأداء المالي 08

خطوات إعداد الموازنة لمديري الامتياز التجاري 18

أدوات التخطيط المالي وإعداد الموازنة 20

المقدمة

هذا الدليل مصمم لدعم وتمكين المختصين في مجال الامتياز التجاري من فهم وتطبيق أفضل الممارسات في تقييم الأداء المالي. يغطي الدليل خطوات تفصيلية لجمع وتحليل البيانات المالية، واستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية، وتطبيق أدوات التحليل المالي المتقدمة، لضمان الاستدامة وتحسين الأداء المالي.

يهدف الدليل إلى:

01 الكشف عن المخاطر المالية ومعالجتها: تحديد وتقييم المخاطر المالية المحتملة بشكل مبكر وتطوير إستراتيجيات فعالة للتخفيف منها.

02 تمكين اتخاذ قرارات إستراتيجية: استخدام البيانات المالية والتحليلات لدعم عملية اتخاذ القرار في تعزيز موقع الامتياز التجاري في السوق.

03 ضمان الشفافية المالية: توفير رؤى مالية شفافة لجميع الأطراف المعنية، مما يسهم في بناء الثقة وتعزيز العلاقات بين مانح الامتياز التجاري وصاحب الامتياز.

04 الامتثال للمعايير: يساعد التقييم في ضمان الامتثال للمعايير المالية والمحاسبية والقانونية، مما يقلل من مخاطر التعرض للعقوبات القانونية والتنظيمية.

05 التنبؤ بالأداء المستقبلي: قياس الاتجاهات الحالية وتوقع الأداء المالي المستقبلي لأصحاب الامتياز، مما يساعد المانح في التخطيط الإستراتيجي وتحديد الفرص والتحديات المستقبلية.

جدول تعريفات مصطلحات الدليل

السجلات المحاسبية	هي الوثائق والدفاتر التي تُستخدم في تسجيل وتوثيق جميع العمليات المالية التي تقوم بها المنشأة.
التقارير المالية	أدوات محاسبية توضح النتائج المالية للأنشطة الاقتصادية للمنشأة، وتُعَدُّ وفق معايير المحاسبة الدولية (IFRS).
حقوق المساهمين	هي صافي الأموال التي تتبقى للمساهمين بعد دفع جميع الديون وبيع جميع الأصول (تحصيل جميع الإيرادات). ويتم حسابها من خلال خصم الالتزامات المالية من الأصول (حقوق المساهمين = الأصول - الالتزامات). تُعرف أيضاً بـ: حقوق المُلّاك.
مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)	هي مجموعة من المقاييس تُستخدم لتقييم مدى نجاح إحدى المنشآت أو المشاريع أو العمليات.
التحليل المقارن	عملية تهدف إلى تقييم قيمة المنشأة أو أسهمها عبر مقارنة أدائها ومؤشراتها بمؤشرات المنشآت الأخرى ذات الحجم والنشاط المماثلين في نفس القطاع.

جدول تعريفات مصطلحات الدليل

الأصول المتداولة	هي الأصول التي يمكن تحويلها بسرعة وسهولة إلى سيولة نقدية (عادةً خلال عام)، مثل: الودائع المصرفية قصيرة الأجل، الحسابات المدينة، الأصول السائلة، الأصول الثابتة.
التدقيق المحاسبي	هو فحص البيانات المالية للمنشأة من محاسب قانوني معتمد للتأكد من صحتها ومطابقتها للواقع، والتحقق من التزام المنشأة بتطبيق المعايير المحاسبية السليمة لإعداد هذه البيانات.
الموازنة المالية	هي عملية تنبؤية تُحدد من خلالها المنشأة الخطط المستقبلية في صورة أرقام مالية، تُستخدم لتوجيه العمليات، ومراقبة الأداء، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

تقييم الأداء المالي وأهميته

تقييم الأداء المالي هو عملية تحليل ومراجعة البيانات المالية لقياس كفاءة استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المالية والإستراتيجية. يُعدُّ هذا التقييم أساسياً لتحسين الأداء العام ودعم اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة، مما يُسهم في تعزيز قدرات أصحاب الامتياز التجاري. وتبرز أهمية هذا التقييم في عديدٍ من الجوانب، من أبرزها ما يلي:

1. معرفة الوضع المالي الحالي للامتياز التجاري

- يتيح التقييم المالي فهم الوضع المالي الحالي لأصحاب الامتياز التجاري، بما في ذلك مستوى الإيرادات، والأرباح، والتكاليف، والسيولة النقدية.
- يسهم في تحديد مصادر الإيرادات المالية واستغلالها بفعالية، بالإضافة إلى تحديد نقاط الضعف ومعالجتها، لضمان أداء مستدام ومتسق.
- من خلال التقييم المالي، يمكن لمانح الامتياز التجاري تحديد المستثمرين ذوي الكفاءة والقدرة على تحقيق أهداف المنشأة، مما يعزز فرص النمو المستدام للامتياز التجاري.

2. تحسين إدارة الموارد

- يُمكّن مانح الامتياز أصحاب الامتياز التجاري من تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية والمادية.
- يساعد في تقليل الهدر المالي من خلال مراقبة التكاليف والنفقات الزائدة لدى أصحاب الامتياز التجاري لضمان كفاءة العمليات التشغيلية.
- يبرز الأداء المالي قدرة مانح الامتياز التجاري على المنافسة في السوق وجذب أكبر عدد من المستثمرين.
- يُساعد التقييم في التعرف الاستباقي على المخاطر المالية، مثل: نقص السيولة أو التكاليف المتزايدة لدى أصحاب الامتياز التجاري.

3. دعم اتخاذ القرار

- يوفر البيانات اللازمة لاتخاذ قرارات استثمارية مثل التوسع والانتشار في مناطق جغرافية أوسع.
- يُوجه مانح الامتياز التجاري لاختيار المشاريع الأكثر ربحية، وإدارة المخاطر المرتبطة بالقرارات المالية، لضمان نمو مستدام للامتياز

4. مراقبة الأداء المستمر

- متابعة مدى تحقيق الأهداف المالية المحددة، على المديين القصير والطويل، لأصحاب الامتياز التجاري.
- التأكد من تكيف صاحب الامتياز التجاري مع التغيرات السوقية أو الاقتصادية بشكل مرن وسريع، مما يحافظ على تنافسية الامتياز التجاري في السوق.
- يساعد على التحقق من امتثال أصحاب الامتياز التجاري للمتطلبات المحاسبية والقوانين المالية المحلية.

خطوات تقييم الأداء المالي

1 الخطوة الأولى: تحديد الأهداف المالية

تبدأ عملية التقييم بتحديد الأهداف المالية بوضوح، والتي يمكن أن تشمل أهدافاً قصيرة الأجل (مثل تحسين السيولة النقدية)، أو طويلة الأجل (مثل زيادة الأرباح الإجمالية بنسبة 20% خلال العام)، وهي مهمة لتوجيه التقييم وتحديد معايير قياس النجاح.

- **مثال الهدف:** زيادة الإيرادات الشهرية للامتياز بنسبة 15% خلال الربع الأول من العام القادم.
- إذا كانت الإيرادات الشهرية الحالية للامتياز 100,000 ريال سعودي، فالهدف هو زيادتها إلى 115,000 ريال سعودي خلال الأشهر الثلاثة المقبلة.

2 الخطوة الثانية: تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

تُعدُّ تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية خطوة أساسية لمانح الامتياز التجاري لضمان تحقيق الأهداف المالية والإستراتيجية للشبكة. تربط هذه المؤشرات الأداء المالي بالأهداف المرجوة، وتبدأ بالتالي:

اختيار المؤشرات المناسبة لطبيعة الامتياز التجاري:

- تحليل طبيعة الامتياز ونوع القطاع: يجب على مانح الامتياز تحديد المؤشرات التي تعكس بدقة أداء الامتياز في القطاع. على سبيل المثال، قد يختلف اختيار المؤشرات بين قطاع التجزئة عن قطاع الخدمات كما يلي:
  - قطاع التجزئة: هامش الربح الإجمالي: يعكس كفاءة العمليات التشغيلية قبل احتساب التكاليف العامة، مما يؤثر على صافي الربح.
  - قطاع الخدمات: هامش الربح الصافي: يوضح الربح بعد جميع التكاليف، مما يعكس فعالية إدارة التكاليف والإيرادات.
- تحديد الأهداف الإستراتيجية: يجب أن تكون المؤشرات مرتبطة بشكل مباشر بالأهداف الإستراتيجية للامتياز التجاري، مثل زيادة الإيرادات، أو تحسين الكفاءة التشغيلية، أو تعزيز رضا العملاء.
- تقييم أهمية المؤشرات المختلفة: يجب على مانح الامتياز تحديد المؤشرات المالية الأكثر أهمية لتحقيق النجاح المستدام، وضمان أن تكون هذه المؤشرات قابلة للقياس والتحليل بسهولة.

3 الخطوة الثالثة: جمع البيانات المالية

تجميع جميع البيانات المالية من أصحاب الامتياز والمانح. تشمل هذه البيانات: الإيرادات، والمصروفات، والأصول (الثابتة والمتداولة)، والخصوم (قصيرة وطويلة الأجل).

متطلبات جمع البيانات المالية:

- اعتماد سياسات محاسبية موحدة: لضمان الاتساق في تسجيل البيانات المالية بين جميع أصحاب الامتياز، مما يسهل عملية التحليل والمقارنة.

مثال: استخراج قائمة الدخل، والتدفقات النقدية، والمركز المالي لجميع أصحاب الامتياز.

- استخدام نظام محاسبي موثوق: اختيار نظام محاسبي يتيح تسجيل العمليات المالية بدقة وتوليد التقارير المطلوبة بسهولة، مما يسهل متابعة الأداء المالي بفعالية.
- التدقيق الدوري: إجراء عمليات تدقيق منتظمة للتحقق من الامتثال للسياسات والإجراءات المحاسبية المعتمدة، مما يضمن دقة وموثوقية البيانات المالية.

4 الخطوة الرابعة: تحليل البيانات المالية

بعد تحديد الأهداف المالية وجمع البيانات، تُصبح أدوات التحليل المالي ضرورية لمانح الامتياز التجاري لتقييم الأداء المالي بدقة وتحديد فرص التحسين أو النمو المحتملة. تُستخدم هذه الأدوات لإجراء تحليل شامل للبيانات المالية، مما يساعد في فهم الأداء الحالي والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية. وتشمل الأدوات الرئيسية والطرق المستخدمة لفهم وتحليل النتائج ما يلي:

1- القوائم المالية.

2- مؤشرات الأداء المالي.

4 الخطوة الرابعة: تحليل البيانات المالية

1- القوائم المالية (Financial Statements)

قائمة المركز المالي:

- هي بيان مالي يقدم صورة عامة عن الوضع المالي للمنشأة خلال فترة زمنية محددة. تُعرف بـ: الميزانية العمومية.
- تساعد في تقييم الصحة المالية، مما يتيح للمانح قياس قدرته على دعم أصحاب الامتياز، وتقييم قدرة صاحب الامتياز على الوفاء بالتزاماته المالية.

قائمة الدخل:

- تساعد قائمة الدخل مانح الامتياز وأصحاب الامتياز في معرفة مدى تحقيق الأرباح أو تحمل الخسائر خلال فترة محددة، مما يمكنهم من تقييم كفاءة العمليات التشغيلية وتحسين الأداء.
- توفر قائمة الدخل بيانات عن الإيرادات والنفقات، مما يساعد في تحديد فرص التوسع، وتحسين إدارة التكاليف، أو تعديل إستراتيجية التسعير لتحقيق الربح.

قائمة التدفقات النقدية:

- تساعد على مراقبة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة من المنشأة، مما يسمح بتقييم الكفاءة في إدارة السيولة.
- تمكّن مانح الامتياز التجاري من فهم كيفية إدارة أصحاب الامتياز للتدفقات النقدية وضمان استدامة العمليات المالية.

قائمة التغيرات في حقوق الملكية:

- تساعد القائمة في تعزيز الشفافية المالية من خلال تتبع التغيرات في رأس المال والأرباح المحتجزة، مما يمكن مانح وأصحاب الامتياز من تقييم الحقوق المالية، ودعم قرار الاستثمار، ومراقبة الأداء لتحسين النمو والاستقرار المالي.

4 الخطوة الرابعة: تحليل البيانات المالية

2- تحديد المؤشرات المالية الأساسية:

مؤشرات الأداء المالي الرئيسية (Key Financial Performance Indicators) هي أدوات تستخدم لقياس وتقييم الوضع المالي للمنشأة. تساعد هذه المؤشرات في تحديد مدى تحقيق الأهداف المالية ومدى كفاءة الأداء المالي في مختلف المجالات. ومن أبرز مؤشرات الأداء المالي الرئيسية:

نسبة نمو الإيرادات (Revenue Growth)

تقيس نسبة الزيادة أو النقص في الإيرادات على مدار فترة زمنية معينة. يعكس هذا المؤشر مدى قدرة المنشأة على زيادة مبيعاتها أو تحقيق إيرادات إضافية.

$$\text{نسبة نمو الإيرادات} = \frac{\text{إيرادات الفترة الحالية} - \text{إيرادات الفترة السابقة}}{\text{إيرادات الفترة السابقة}} \times 100$$

هامش الربح الإجمالي (Gross Profit Margin)

يقيس الربحية الأساسية بعد خصم تكلفة البضائع المباعة. يعكس مدى قدرة المنشأة على بيع منتجاتها بأسعار أعلى من تكلفة إنتاجها.

$$\text{هامش الربح الإجمالي} = \frac{\text{الإيرادات} - \text{تكلفة البضائع المباعة}}{\text{الإيرادات}} \times 100$$

الربح الإجمالي (Gross Profit)

يشير هذا المصطلح إلى إجمالي الأرباح المتبقية بعد خصم تكلفة المنتجات التي بيعت.

يُعرف بـ: إجمالي الدخل، أو هامش الربح الإجمالي

الربح الإجمالي = إجمالي الإيرادات – تكلفة البضاعة المباعة.

خطوات تقييم الأداء المالي

العائد على الأصول (Return on Assets - ROA)

يقيس مدى كفاءة استخدام الأصول في تحقيق الأرباح. يساعد في تحديد كيفية استغلال المنشأة لأصولها لتحقيق ربح.

$$\text{العائد على الأصول} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

العائد على حقوق الملكية (Return on Equity - ROE)

يقيس قدرة المنشأة على تحقيق الأرباح باستخدام رأس المال المستثمر من المساهمين.

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{حقوق الملكية}}$$

العائد على الاستثمار (Return on Investment - ROI)

يقيس العائد الذي تحقَّق مقارنة مع تكلفة الاستثمار. يُستخدم لتقييم فعالية العوائد الناتجة عن الاستثمارات.

$$\text{العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{تكلفة الاستثمار}}$$

صافي الربح (Net profit)

هو المبالغ المالية المتبقية بعد خصم كافة التكاليف التي تكبدتها المنشأة خلال فترة مالية محددة (بما في ذلك تكاليف المبيعات، والنفقات، والإهلاك والاستهلاك، وفوائد الديون، والضرائب، وغيرها من أنواع التكاليف).

يُعرف بـ: صافي الدخل، أو إجمالي الدخل الشامل، صافي الإيرادات، الدخل الصافي

$$\text{صافي الربح} = \text{إيرادات المبيعات} - \text{إجمالي التكاليف}$$

خطوات تقييم الأداء المالي

نسبة السيولة (Liquidity Ratios)

النسبة الحالية: تقيس قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل باستخدام أصولها الحالية.

$$\text{نسبة السيولة} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{المطلوبات المتداولة}}$$

نسبة السيولة السريعة: تقيس قدرة المنشاة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل باستخدام الأصول السائلة فقط.

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون}}{\text{المطلوبات المتداولة}}$$

على سبيل المثال: إذا كانت المنشأة تمتلك أصولاً متداولة بقيمة 50 مليون ريال، ومخزوناً بقيمة 10 ملايين ريال، والتزامات متداولة بقيمة 33 مليون ريال، فإن نسبة السيولة السريعة تُحسب كالتالي: (50 مليوناً – 10 ملايين = 40 مليوناً ÷ 33 مليوناً = 1.21).

تشير نسبة السيولة السريعة 1.21 إلى قدرة المنشأة على تغطية التزاماتها قصيرة الأجل دون بيع المخزون، مما يعكس استقرارها المالي وكفاءتها.

نسبة الدين إلى حقوق الملكية (Debt-to-Equity Ratio)

هي مقياس لنسبة السيولة الحالية للشركة، والتي تهدف لتحديد مدى قدرة الشركة على سداد التزامات الديون بشكل منتظم.

$$\text{نسبة الدين إلى حقوق الملكية} = \frac{\text{إجمالي المطلوبات}}{\text{حقوق الملكية}}$$

معدل دوران الأصول (Asset Turnover)

هو نسبة مالية تقيس كفاءة استخدام مانح الامتياز التجاري لأصوله في توليد الإيرادات. يعكس هذا المؤشر مدى فعالية الأصول في تحقيق المبيعات، ويعطي فكرة عن مدى إنتاجية الأصول المستخدمة في العمليات التجارية.

$$\text{معدل دوران الأصول} = \frac{\text{إجمالي الإيرادات}}{\text{متوسط إجمالي الأصول}}$$

دورة تحويل النقدية (Cash Conversion Cycle)

تقيس هذه الدورة عدد الأيام التي تستغرقها المنشأة لتحويل استثماراتها في المخزون إلى نقد بعد بيع المنتجات.

شرح مكونات المعادلة:

- فترة حفظ المخزون (Inventory Days): هي عدد الأيام التي تحتفظ فيها المنشأة بالمخزون قبل بيعه.
- أيام المقبوضات (Receivables Days): هي عدد الأيام التي يستغرقها صاحب الامتياز لتحصيل الأموال من المبيعات.
- أيام المدفوعات (payables days): هي عدد الأيام التي تستغرقها المنشأة لدفع التزاماتها المالية للموردين أو الدائنين.

دورة تحويل النقدية = أيام المخزون + أيام المقبوضات – أيام المدفوعات

الكفاءة التشغيلية (Operating Efficiency)

تُقاس الكفاءة التشغيلية من خلال مقارنة التكاليف التشغيلية بالإيرادات. كلما كانت النسبة أقل، كان ذلك أفضل.

$$\text{الكفاءة التشغيلية} = \frac{\text{التكاليف التشغيلية}}{\text{إجمالي الإيرادات}}$$

فترة حفظ المخزون (Inventory Days)

هي عدد الأيام التي تحتفظ فيها المنشأة بالمخزون قبل بيعه.

$$\text{فترة التخزين} = \frac{\text{تكلفة البضاعة المباعة}}{\text{متوسط رصيد المخزون}} \times 365$$

خطوات تقييم الأداء المالي

- **التدفق النقدي التشغيلي (Operating Cash flow)**

هو المبلغ النقدي الذي تولده العمليات التشغيلية لمانح الامتياز التجاري خلال فترة زمنية محددة. يعكس هذا المؤشر قدرة الامتياز على توليد النقدية من أنشطته الأساسية دون الاعتماد على التمويل الخارجي أو الاستثمارات.

التدفق النقدي التشغيلي = صافي الربح + الاستهلاك والإطفاء – التغيرات في رأس المال العامل

بعد الانتهاء من تحليل النتائج باستخدام الأدوات، ننتقل إلى مرحلة تفسير النتائج لفهم الأداء المالي واتخاذ الإجراءات المناسبة. تتضمن هذه المرحلة ما يلي:

3- مقارنة النتائج المحسوبة مع:

- **التحليل التاريخي للأداء المالي**

يُقارن مانح الامتياز الأداء الحالي لأصحاب الامتياز مع أدائهم السابق لضمان تحقيق تحسينات مستمرة.

مثال: إذا شهد صاحب الامتياز زيادة في الإيرادات بنسبة 10% مقارنة بالعام السابق، فهذا يُعدُّ مؤشراً إيجابياً على النمو المستمر.

- **تحليل الشركات المقارنة (Comparable Company Analysis – CCA)**

يقيم مانح الامتياز القيمة السوقية لفرص الامتياز أو تحديد شروط الاتفاقيات بناءً على معايير السوق وممارسات المنافسين.

مثال: إذا كانت الشروط تنافسية والنمو المتوقع يتماشى مع أداء الشركات المشابهة، يمكن أن يكون الامتياز خياراً جيداً.

مقارنة مع الأهداف المالية الموضوعية

يقارن مانح الامتياز الأداء الفعلي لأصحاب الامتياز مع الأهداف المالية التي تم حُدِّدت مسبقاً لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

مثال: إذا كان الهدف المالي لأحد أصحاب الامتياز هو تحقيق إيرادات بقيمة 500,000 ريال سنوياً، فتُقارَن الإيرادات الفعلية بهذا الهدف لتحديد مدى تحقّقه.

تحديد الانحرافات الإيجابية والسلبية وأسبابها

▪ الانحرافات الإيجابية

تحدث عندما يكون الأداء المالي الفعلي أفضل من الأهداف أو المعايير المحددة.

بعض الأسباب المحتملة:

- **زيادة المبيعات:** ناجمة عن فعالية حملات التسويق أو تحسين جودة الخدمة.
- **تحسن هوامش الربح:** نتيجة لتحسين العمليات التشغيلية أو خفض التكاليف.

▪ الانحرافات السلبية

تحدث عندما يكون الأداء المالي الفعلي أسوأ من الأهداف أو المعايير المحددة.

بعض الأسباب المحتملة:

- **ارتفاع التكاليف التشغيلية:** قد يشير إلى عدم كفاءة العمليات أو زيادة أسعار المواد الخام.
- **انخفاض السيولة:** قد ينبئ بصعوبات في إدارة التدفقات النقدية أو الالتزامات المالية.

5 الخطوة الخامسة: إعداد تقارير الأداء المالي

- تصميم تقارير مالية تركز على المعلومات الأساسية، وتُعرض النتائج بطريقة مبسطة.
- تضمين عناصر بصرية، مثل: الرسوم البيانية والجداول لتوضيح الأداء.
- تقديم التقارير بشكل دوري (شهرياً أو ربع سنوي) لإبقاء الإدارة على اطلاع دائم.
- تصميم تقارير مخصصة للإدارة العليا وأصحاب الامتياز بناءً على احتياجاتهم المالية.
- مقارنة النتائج بالأهداف المحددة مسبقاً لقياس التقدم.
- تقديم ملخص يوضح التحديات والفرص مع اقتراح إجراءات تصحيحية أو تحسينات مستقبلية.

مثال توضيحي على تقرير الأداء المالي (الشهري)

اسم المشروع	
مدير المشروع	
كود المشروع	
تاريخ آخر تحديث	

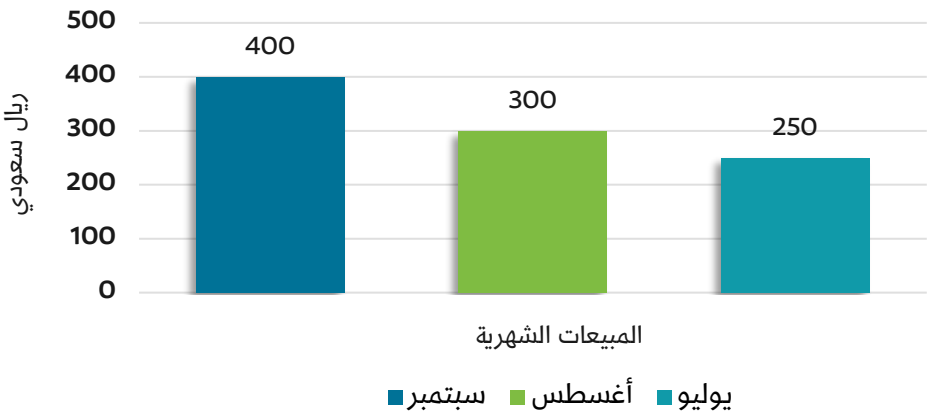
جدول الإدارة المالية الشهري

المبالغ بالألف ر.س

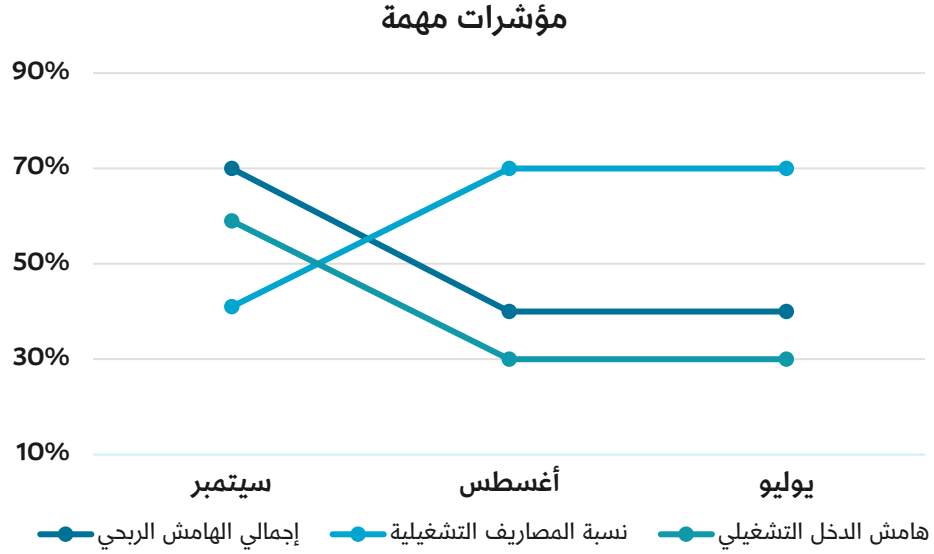
الوصف	يوليو 2024	أغسطس 2024	سبتمبر 2024
المبيعات	250	300	400
تكلفة المبيعات	150	180	120
المصاريف التشغيلية	25	30	45
المصاريف البنكية	-	-	-
إيجار المكتب	-	-	-
نفقات المكتب	-	-	-
الأرباح المحتجزة في نهاية الفترة	-	-	-

5 الخطوة الخامسة: إعداد تقارير الأداء المالي

يتبع المثال التوضيحي على تقرير الأداء المالي (الشهري)



مؤشرات مهمة			
الوصف	إجمالي الهامش الربحي	نسبة المصاريف التشغيلية	هامش الدخل التشغيلي
يوليو 2024	%40	%70	%30
أغسطس 2024	%40	%70	%30
سبتمبر 2024	%70	%41	%59



5 الخطوة الخامسة: إعداد تقارير الأداء المالي

يتبع المثال التوضيحي على تقرير الأداء المالي (الشهري)

أهم الحسابات

المبالغ بالألف ر.س

اسم الحساب	الرصيد حتى تاريخ آخر تحديث	اسم الحساب	الرصيد حتى تاريخ آخر تحديث
العملاء	700	الحسابات الدائنة	90
المخزون	50	القروض	60
النقدية	250	الفوائد	125
السلف	10	التكاليف المباشرة	450
الإجمالي	1010	الإجمالي	725
نسبة التداول	1.393103448		

تقدير الميزانية

المبالغ بالألف ر.س

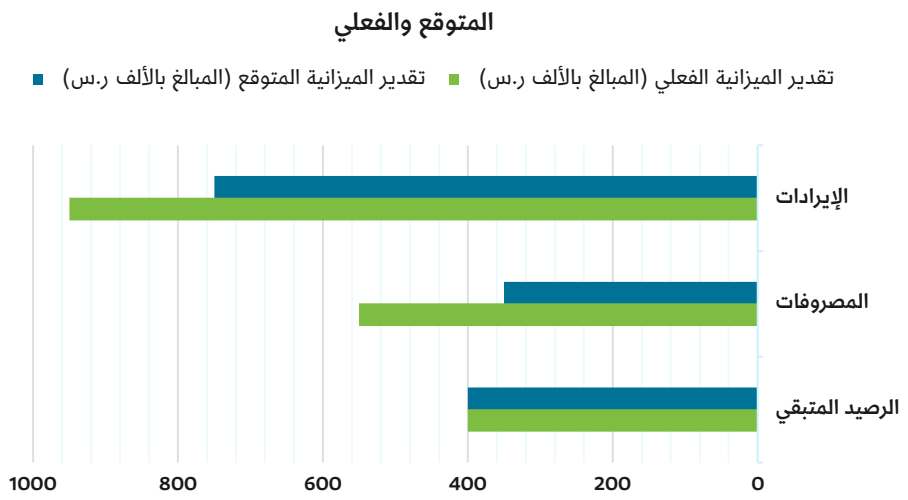
إجمالي الميزانيات المتوقعة	المتوقع	الفعلي	الفرق
الإيرادات	750	950	200
المصروفات	350	550	200
الرصيد المتبقي	400	400	0

أداء المبيعات الشهري

إجمالي المبيعات (ألف ر.س)

5 الخطوة الخامسة: إعداد تقارير الأداء المالي

يتبع المثال التوضيحي على تقرير الأداء المالي (الشهري)



مثال توضيحي على تقرير الأداء المالي (السنوي)

اسم الشركة				
الدورة المحاسبية الخاصة بسنة				
البنود/ الفترة	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع
إجمالي الإيراد الشهري الدوري/ شهر	SAR 5,000.00	-	-	-
إجمالي الإيراد خلال الربع	SAR 15,000.00	-	-	-
عدد العملاء المستمرين	100.00	-	-	-
متوسط الإيرادات (ريال/ شهر)	SAR 50.00	-	-	-
تكلفة المبيعات	SAR 10,000.00	-	-	-
الربح الكلي	SAR 5,000.00	-	-	-
هامش الربح الكلي	% 0.33	-	-	-
مصاريف التشغيل	SAR 1,000.00	-	-	-
الدخل من العمليات	SAR 4,000.00	-	-	-
الزكاة	SAR 130	-	-	-
تكاليف التمويل	SAR 100			
إيرادات اخرى	SAR 0			
صافي الأرباح	SAR 3,100.00	-	-	-

6 الخطوة السادسة: التوصيات

تشمل هذه الخطوة تطوير خطط عمل تتضمن ما يلي:

وضع إستراتيجيات التحسين، مثل:

- **خفض التكاليف:** من خلال تحسين العمليات، والتفاوض مع الموردين، أو استخدام التقنية بشكل أكثر فعالية لدى أصحاب الامتياز.
- **زيادة الإيرادات:** عبر تطوير منتجات جديدة، وتحسين خدمة العملاء، أو التوسع في أسواق جديدة لأصحاب الامتياز.
- **تحسين إدارة الأصول:** من خلال تقليل المخزون الزائد أو تحسين استخدام الأصول الثابتة لدى أصحاب الامتياز.

تحديد المسؤوليات والمهام:

- **توزيع المهام على الفرق المختصة:** لضمان تنفيذ الخطط بفعالية من قبل أصحاب الامتياز.
- **وضع جداول زمنية محددة:** لمتابعة التقدم وضمان تحقيق الأهداف في الوقت المحدد لأصحاب الامتياز.

خطوات إعداد الموازنة لمديري الامتياز التجاري

1. تحديد الأهداف المالية

- **وضع أهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى للامتياز التجاري:** مثل زيادة الإيرادات، وتحسين معدلات الربحية، والتوسع في أسواق جديدة.
- **تحديد مستويات الإيرادات المستهدفة ومعدلات الربحية:** وضع أهداف واضحة للإيرادات المتوقعة من الرسوم الشهرية، وحقوق الامتياز، والعوائد من الخدمات والدعم المقدم لأصحاب الامتياز.

2. تحليل الإيرادات المتوقعة

- **تحليل مصادر الإيرادات:** تحديد وتحليل مصادر الإيرادات المختلفة، مثل الرسوم الشهرية، وحقوق الامتياز، والإيرادات من الخدمات والدعم المقدم لأصحاب الامتياز.

3. تحديد التكاليف التشغيلية

- **التكاليف الثابتة:** مثل الإيجارات، والرواتب، ورسوم الامتياز التي يتحملها مانح الامتياز.
- **التكاليف المتغيرة:** مثل تكاليف التسويق، ودعم أصحاب الامتياز، والنقل، والتي قد تتغير بناءً على حجم النشاط التجاري لأصحاب الامتياز.
- **التكاليف الإضافية:** تشمل التدريب والدعم المقدم لأصحاب الامتياز، وتطوير الأنظمة والتقنيات لتعزيز أداء أصحاب الامتياز.

4. إعداد الموازنة التشغيلية

- **حساب صافي الربح المتوقع:** تحديد الفرق بين الإيرادات المتوقعة والتكاليف التشغيلية لتقدير صافي الربح الذي يمكن تحقيقه من الامتياز.
- **توزيع الموازنة:** تخصيص الموارد المالية بشكل فعال لدعم أصحاب الامتياز وتحقيق الأهداف المالية المحددة.

خطوات إعداد الموازنة لمديري الامتياز التجاري

5. إعداد موازنة رأس المال

- **تخطيط الإنفاق على الأصول طويلة الأجل:** مثل المعدات، والتجهيزات، وتوسيع الامتياز.
- **تحديد الاستثمارات اللازمة:** للاستثمار في التقنية، وتحسين الخدمات المقدمة، أو فتح امتيازات جديدة.

6. تحليل السيناريوهات

- **إجراء تحليل للسيناريوهات المختلفة:** مثل السيناريو المتفائل، والواقعي، والمتشائم، لتقييم تأثير التغيرات المحتملة على الأداء المالي للامتياز.
- **تقييم تأثير التغيرات:** تحليل كيفية تأثير التغيرات الاقتصادية أو السوقية على الإيرادات والتكاليف لأصحاب الامتياز.

7. تقييم وتخصيص الموارد

- **تحديد أولويات الإنفاق:** بناءً على تحليل الاحتياجات والعوائد المتوقعة للامتياز.
- **تخصيص الموارد المالية بفعالية:** لضمان دعم أصحاب الامتياز وتعزيز نمو الامتياز بشكل مستدام.

8. مراقبة الأداء المالي

- **استخدام مؤشرات الأداء المالي الرئيسية (KPIs):** لمتابعة مدى الالتزام بالموازنة، وتحقيق الأهداف المالية لأصحاب الامتياز.
- **إجراء تعديلات دورية:** بناءً على الأداء الفعلي والتغيرات في السوق، لضمان تحقيق الأهداف المالية المحددة لأصحاب الامتياز.

أدوات التخطيط المالي وإعداد الموازنة

مؤشرات الأداء المالي

متابعة نمو الإيرادات، وهامش الربح، والتدفقات النقدية: لضمان تحقيق الأهداف المالية وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين لأصحاب الامتياز.

تحليل الاتجاهات والبيانات التاريخية: لتقدير المستقبل واتخاذ قرارات مالية تدعم نمو الامتياز واستدامته.

تحليل البيانات

إنشاء نماذج مالية: تعتمد على معادلات الإيرادات والتكاليف، للتنبؤ بالأداء المستقبلي لأصحاب الامتياز وتحديد نقاط الضعف التي تحتاج إلى تحسين.

النماذج المالية

ملخص نصائح تقييم الأداء المالي وإعادة الموازنة للعلامات التجارية:

فهم طبيعة السوق:

- يتطلب النجاح في أعمال الامتياز التجاري فهماً دقيقاً لاحتياجات السوق، والتغيرات في سلوك العملاء، والمنافسة. يساعد هذا الفهم في اتخاذ قرارات مالية وإستراتيجية مستدامة.

مثال: شركة امتياز تقدم خدمات توصيل الطعام: يجب أن تأخذ بعين الاعتبار زيادة الطلب على الوجبات الصحية وتخصيص منتجاتها لتلبية تلك الحاجة.

التواصل مع أصحاب الامتياز:

- التواصل المستمر مع أصحاب الامتياز ضروري لتحليل التدفقات المالية، وتحديد نقاط القوة والضعف، وضمان التزام الفروع بمعايير العلامة التجارية. يُمكن للتواصل الفعّال أن يكشف عن تحديات محتملة ويتيح فرصاً لتحسين الأداء.

مثال: عقد اجتماعات دورية لتحليل أداء الفروع المالية ومناقشة التحديات التشغيلية.

إدارة التدفقات النقدية:

- التدفقات النقدية هي مقدار النقد الذي يدخل ويخرج من نشاطات الامتياز التجاري، وتشمل الإيرادات والمصاريف الشهرية. فهم التدفقات النقدية يساعد في التخطيط المالي وتجنب أزمات السيولة.

مثال: في موسم الذروة، يمكن للفروع الناجحة تحقيق تدفقات نقدية إيجابية تمكّن العلامة التجارية من الاستثمار في التوسع أو التدريب.

المرونة المالية:

- هي قدرة العلامة التجارية وأصحاب الامتياز على التكيف مع التغيرات المالية غير المتوقعة أو التحديات الاقتصادية. تساعد المرونة المالية في الحفاظ على استمرارية الأعمال وتقليل المخاطر.

مثال: تقديم خطط دفع مرنة لأصحاب الامتياز خلال الأزمات الاقتصادية لضمان استمرارية العمليات.

منشآت
monsha'at
الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة
Small & Medium Enterprises General Authority

شكراً لكم