**2- ما حجم المُنتجات أو الخدمات التي يجب أن تبيعها المؤسسة لتغطية تكاليفها والبدء بجني الأرباح؟**

تُشكّل الإجابة عن هذا السؤال محور تحليل نقطة التعادل(Break-even Analysis) .

تتساوى عائدات المبيعات، عند نقطة التعادل، مع مجموع التكاليف. ومن شأن كلّ عمليّة بيع إضافيّة أن تدرّ أرباحاً. لحساب نقطة التعادل، يجب معرفة المبلغ الإجمالي للتكاليف الثابتة (Fixed costs) وهي التكاليف غير المباشرة وإجمالي التكاليف المتغيرة (Variable costs) وهي التكاليف المباشرة. ويُعرف الفارق بين سعر البيع للوحدة والتكاليف المتغيرة لها بهامش المساهمة(Contribution margin)

يُبيّن الرسم البياني أدناه العلاقة بين المبيعات والتكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| التعــادل | = | إجمالي التكاليف الثابتة |
| هامش المساهمة |

تكاليف متغيرة

قيمة المبيعات

التكاليف الإجمالية

تكاليف ثابتة

المال

نقطة التعادل

(إجمالي المبيعات)

كمية المبيعات

نقطة التعادل (كمية المبيعات)

يُبيّن الرسم البياني إجمالي المبيعات التي يجب أن تحقّقها المؤسسة، أو كميّة السلع التي يجب أن تبيعها، قبل أن تبدأ بجني الأرباح. وكلّما سارعت المؤسسة إلى تحقيق نقطة التعادل، كلّما كان ذلك أفضل.

**3- ماذا سيحصل إذا انخفضت الأرباح أو ارتفعت التكاليف؟**

من شأن تحليل نقطة التعادل أن يُبيّن تأثير ارتفاع السعر أو انخفاضه على نقطة التعادل هذه. فإذا سمح السوق بذلك، يمكن رفع السعر وتحقيق الربح قبل أوانه. ولكن السوق لا تسمح غالباً بارتفاع السعر. وإذا بلغ سعر السوق حداً لا توازي فيه المبيعات التكاليف سوى عند تحقيق (80٪) أو (90٪) من الأرباح، فيعني ذلك على الأرجح، أنّ المؤسسة لن تدر النقد الكافي لتسديد كافة التزاماتها.

ولمعرفة التأثير الصحيح لتغير الأسعار و/أو التكاليف على حالة النقد والربح، لا بدّ من إجراء تحليل الحساسية(Sensitivity Analysis) .

يقيس تحليل الحساسية وقع تغيير قيمة واحدة أو أكثر من المُدخلات الأساسية غير الأكيدة على نتائج المؤسسة. فيمكن مثلا،ً اختيار قيمة سلبية وأخرى متوقَّعة وثالثة إيجابيّة لإحدى المتغيّرات غير الأكيدة. ثم إجراء تحليل لمعرفة كيف تتغيّر النتائج عند حساب كلّ من قيم المتغيّرات الثلاث بدورها، بينما تبقى المتغيّرات الأخرى ثابتةً. يكشف تحليل الحساسيّة المدى الذي يمكن أن تكون المؤسسة فيه مربحة أو غير مربحة، إذا تبيّن أنّ قيم المُدخلات في التحليل تختلف عمّا هو مفترض في مقاربة تقوم على إجابة واحدة لقياس قيمة المؤسسة.

**ويسهل القيام بهذا التحليل إذ يقتصر على عمليّات حسابيّة بسيطة.**

**أ- تغيير المبيعات**

الخطوة الأولى: يتم رفع إجمالي المبيعات المخطّط لها في خطّة التدفّق النقدي بنسبة (5٪) أو (10٪)، بينما تظلّ جميع الأرقام الأخرى على حالها. وسيرتفع النقد في نهاية الشهر بنسبة موازية.

الخطوة الثانية: يتم تخفيض إجمالي المبيعات المخطّط لها بنسبة (5٪) أو (10٪). سينخفض النقد بنسبة موازية، فيتبيّن على الفور إذا كانت المؤسسة ستنفذ من المال. وإذا لم تكن تلك هي الحال، يكون لدى المؤسسة هامشٌ لا بأس به.

**ب- تغييّر التكاليف**

والآن علينا أن ننظر إلى التكاليف، وأن نكرّر الخطوات نفسها بزيادة التكاليف بنسبة (5٪) و (10٪)، مع إبقاء الأرقام الأخرى ثابتة. ستُبيّن خطّة التدفّق النقدي إذا كانت المؤسسة ستنفذ من المال أم لا.

**ج- تغيير المبيعات والتكاليف**

ستتمثّل أسوأ الاحتمالات في انخفاض الأسعار وارتفاع التكاليف.

من شأن إعادة حساب خطّة التدفق النقدي، أن تعطي إجابة بشأن الاحتمالات التي ستفشل فيها المؤسسة. ويُبيّن هذا التحليل مدى تأثّر المؤسسة بالتغيرات. فإذا كان انخفاض الأسعار أو المبيعات بنسبة (10٪) سيتسبّب بمشاكل نقدية من البداية، يتعيّن على الريادي إعادة النظر في هيكليّة المؤسسة المخطّط لها، وأن يُفكّر في تدابير لتحسين الربحية.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Transperency Sumbol** | معين تدريبي (1) | الوحدة (8): الموضوع (3) |
| **تحليل نقطة التعادل** | | |

يبيّن الرسم البياني الآتي العلاقة بين المبيعات والتكاليف الثابتة والمتغيرة.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **التعــادل** | **=** | **إجمالي التكاليف الثابتة** |
| **هامش المساهمة** |

تكاليف

متغيرة

المبيعات

إجمالي التكاليف

تكاليف

ثابتة

المال

نقطة

التعادل

كمية المبيعات

نقطة التعادل

يُبيّن الرسم البياني إجمالي المبيعات التي يجب أن تحقّقها المؤسسة، أو كميّة السلع التي يجب أن تبيعها قبل أن تبدأ بجني الأرباح.