

متابعة ومراقبة الأداء



أنت بحاجة لأن تراقب النتائج المستمرة لتتأكد بأن توقعاتك تجري وفق المسار الذي رسمته لها سواء أ كنت تتابع وتراقب فرصة استثمارية قررت اغتنامها أو تراقب وتتابع الميزانية التقديرية السنوية التي وضعتها من أجل وحدتك. لكن، تعتمد متابعتك ومراقبتك لهذه النتائج على المستوى الإداري الذي أنت فيه. فإن كنت مدير المكتب فينبغي لك أن تعرف كم من الأموال تنفق في سبيل شراء مشابك الورق وتكاليف السفر. وإن كنت مدير قسم من أقسام الشركة فيجب أن تركز على مستوى أكبر من ذلك لهذه الصورة.

متابعة ومراقبة أداء استثمار معين

عندما تجري تقييماً لاستثمار جديد فإنك في واقع الأمر تخطط للمدى البعيد - سنة واحدة أو أكثر عادة. لكن الأشياء في عالم الواقع تتغير والخطط قد تتحرف عن مسارها. أما التقديرات فهي لا تصح إلا لمدة محدودة من الزمن. لذلك، فإن مهمتك الأولى في هذا الصدد تتمثل في متابعة ومراقبة توقعاتك مقابل الإيرادات والمصاريف الحقيقية. ويفضل أن تفعل ذلك على أساس شهري وذلك لكي تضع يدك على المشكلة في وقت مبكر.

ولنعد إلى المثال الذي بين أيدينا بخصوص قسم رفوف المعاطف في شركة Amalgamated ولندرس توقعات هذا القسم. لقد خلص مجلس إدارة الشركة إلى اعتماد توقعات الأرباح المتفائلة التي وضعها تيودور بولموز. يبين الجدول التالي الذي يحمل العنوان «نتائج كانون الثاني/يناير 2007 لقسم رفوف المعاطف في شركة Amalgamated» الوضع الراهن في وقت مبكر من الربع الأول للعام.

نتائج كانون الثاني/يناير 2007 لقسم رفوف المعاطف في شركة Amalgamated			
الفرق	فعلياً لشهر كانون الثاني/يناير	الميزانية التقديرية لشهر كانون الثاني/يناير	البند
(275)	38725	39000	إيرادات رفوف المعاطف
(300)	19200	19500	تكاليف البضاعة المباعة
25	19525	19500	الهامش القائم (غير الصافي)
(1600)	10100	8500	التسويق
430	4320	4750	مصاريف إدارية
(1170)	14420	13250	إجمالي المصاريف التشغيلية
(1145)	5105	6250	الربح التشغيلي

يتبين من النتائج الظاهرة في هذا الجدول أن أداء هذا القسم جيد ومعقول فيما يتعلق بالإيرادات وتكاليف البضاعة المباعة. ولم يظهر تغير سالب إلا في خط مصاريف التسويق. ولكن ليس سيراً أن يكون المرء أكيداً استناداً إلى أرقام شهر واحد فقط، فهل هذا ببساطة تغير لمرة واحدة أو تغير موسمي أم أن الشركة سوف تضطر لإنفاق المزيد على التسويق وأكثر مما كان بولوز قد توقعه؟

إذا كان استثمارك لا يسير وفق تقديرات الميزانية، وإذا تبين كما لو أن نمط ارتفاع التكلفة غير المتوقعة (أو انخفاض غير متوقع للإيرادات) سوف يستمر فقد يكون من الضروري إعادة التفكير بتلك المبادرة - أو ربما إيقاف العمل بها. ففي المثال الخاص برغوف المعاطف تقرر شركة Amalgamated بعد إجراء المزيد من البحث والتقصي أن تكاليف التسويق التي كانت أكبر مما هو متوقع سوف تستمر - وبالتالي فإن توقع بولوز بأن رغوف المعاطف ذاتية المبيع ليس له ما يبرره ولن يحظى بالتأييد. بيد أن تعديل التوقع يؤكد توقعات بيبيدي بخصوص تكاليف التسويق والأرباح السنوية التي قدرت بـ 60.000 دولار. كما أن الخط الجديد لرغوف المعاطف لا يزال يبدو ذا جدوى اقتصادية إنما ليس بذاك النجاح منقطع النظير الذي اعتقد بولوز بأنه سوف يحدث.

متابعة ومراقبة الميزانية

إن تتبع ومراقبة ميزانية عائدة لوحدة معينة يتضمن العديد من الإجراءات التي تحدثنا عنها آنفاً. لكن القرار الخاص بمواصلة العمل أو إيقاف العمل لا يأتي بهذه السهولة. عوضاً عن ذلك، يعتمد المدراء إلى مراقبة النتائج ليتمكنوا من وضع المصاريف الضرورية أو التعديلات التشغيلية اللازمة بوقت مبكر قدر المستطاع (انظر «ورقة العمل الخاصة بالميزانية السنوية ومراقبتها» في الفصل بعنوان «معلومات وأدوات»)

وبالنسبة للبنود التي تتضمن مفاجآت إسأل أولاً سؤالاً عما إذا كان للسبب في ذلك علاقة بالتوقيت، أو بعبارة أخرى، هل لديك انحراف شهري عن الخطة أم مشكلة طويلة الأجل؟ إن شككت بالتغير الشهري فليست بحاجة لأن تقلق، أو تخاف، فالموقف سوف يعدل ذاتياً. ولكن، تأكد بأن تراقب جيداً وعن كثب تلك البنود ذاتها خلال الشهور القادمة.

أما إذا كان السبب في هذا الاختلاف لا علاقة له بالتغير المؤقت فينبغي لك أن تحدد لماذا حصل هذا الاختلاف. وعندئذ يتعين عليك أن تحسم أمرك بخصوص كيفية الاستجابة له ومراجعة التوقعات، إذا لزم

الأمر. حاول أن تكتشف أسباباً أخرى قد تكون وراء توقعاتك الخاطئة. فربما كانت المصاريف أكثر مما وردت في الميزانية لأن المبيعات قد ازدادت كثيراً. وبهذه الحالة فإن حصول زيادة في المصاريف قد تكون خبراً ساراً وليس سيئاً. ولكن في كثير من الحالات يتعين عليك أن تجد طريقة تعوض بها عن الخسارة. فهل يمكنك أن تخفض الإنفاق على بنود معينة - للتعويض عن بنود تجاوزت حدود الميزانية؟

خطوات لمراقبة أداء استثمار معين

1. قيم أداء الإيرادات الشهري مقابل الميزانية.
2. قيم أداء المصاريف الشهري مقابل الميزانية.
3. حدد ما إذا كانت النتيجة النهائية سوف تتأثر بأي اختلافات أو فوارق وإن كان الأمر كذلك، فكيف؟

أما إذا تبين لك وكأنك لن تقوم بوضع الميزانية فمن الأفضل أن تنتقل هذه المعلومات إلى الإدارة العليا. وعلى هذا فإن هذه الإدارة قد تقوم بالتعديلات المناسبة في التوقعات العامة للشركة. وربما تزودك أيضاً بالتوجيه اللازم حول ما إذا كان يتعين عليك أن تعالج هذه النواقص وكيف.

معلومة مهمة: تأكد بأن تشرك أعضاء فريق العمل في التفكير بطريقة ما لمعالجة الاختلافات.

وأخيراً، أعد تقييم توقعاتك كل ربع سنة. صحيح إن الميزانية توضع على أساس سنوي، لكن التقديرات ليست في أغلب الأحيان دقيقة. وليس من غير المعتاد أن يخطيء المرء في تقديراته بين حين وآخر؛ لذلك فإن إعادة التقويم كل ثلاثة أشهر هو طريقة مجدية للتحقق من توقعاتك على أرض الواقع. كما أن تحديث هذه التوقعات على نحو منتظم يضمن لك ولإدارتك بأن تكون لديكم آخر المعلومات وأكثرها دقة لكي تستندوا إليها عند اتخاذ القرار.

ولكن عندما تجري تعديلاً على توقعاتك لا تلق بعيداً وتتخلص من توقعاتك السابقة. فعندما تنتهي السنة وتبدأ السنة الجديدة سوف تحتاج لأن تقيم مدى دقة افتراضاتك الأصلية. وهذا الأمر يساعدك في تحسين تقديراتك للمرة القادمة.