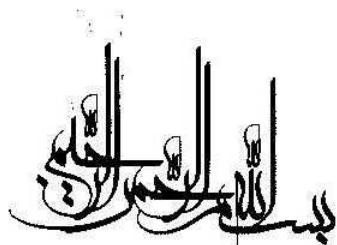


۱۴۱۵



سلامت مالی

گردآوری:

بهرز خدارحمی - مهدی اسدی

سرشناسه : خدارحمی نافجی اصفهانی، بهروز، ۱۳۵۴، گردآورنده
عنوان و نام پدید آور : سلامت مالی / گردآوری بهروز خدارحمی، مهدی اسدی
مشخصات نشر : تهران: ترمه، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری : ۱۵۲ ص
شابک : ۹۷۸-۹۶۴-۹۷۸-۵۴۱-۷
وضعیت فهرست نویسی : فیبا
موضوع : شرکت اقتصادی -- امور مالی
شناسه افزوده : اسدی، مهدی، ۱۳۶۳، گردآورنده
رده‌بندی کنگره : ۱۳۹۵ س۸ خ/۴۰۲۶ HG
رده‌بندی دیویی : ۶۵۸/۱۵
شماره کتابشناسی ملی : ۴۲۳۱۷۱



♦ نام کتاب: سلامت مالی
♦ مؤلف: دکتر بهروز خدارحمی، مهدی اسدی
♦ صفحه‌آرایی: انتشارات ترمه
♦ طراح جلد: سمیه رحیمی
♦ نوبت چاپ: اول ۱۳۹۵
♦ ناشر: انتشارات ترمه
♦ تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه
♦ چاپ و صحافی: رسام-چاوش
♦ قیمت: ۸۰,۰۰۰ ریال
♦ شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۹۷۸-۵۴۱-۷

آدرس ناشر: تهران- خ انقلاب- خ ۱۲ فروردین- پلاک ۲۸۶، طبقه دوم، واحد ۸

تلفن: ۶۶۹۶۱۷۶۹-۶۶۹۶۱۸۰۴

دفتر فروش انتشارات ترمه و مرکز فروش شهرستان‌ها: تهران- خ انقلاب- خ ۱۲ فروردین- پلاک ۲۸۶، طبقه اول، واحد ۴

تلفن: ۶۶۴۸۱۵۱۴-۶۶۹۵۷۰۲۱

فکس: ۶۶۹۵۷۱۲۰

برای اطلاع از نحوه خرید اینترنتی انتشارات ترمه به وب‌سایت ما به آدرس زیر مراجعه فرمایید.

Info @ termehbook.ir www.termehbook.ir

تمامی حقوق این اثر محفوظ است، تکثیر یا تولید مجدد آن کل یا جزء، به هر صورت
چاپ، کپی، صوت، تصویر و انتشار الکترونیکی بدون اجازه مکتوب ناشر ممنوع است

مقدمه

مقالات و نوشته‌های فراوانی در مورد ورزشکستگی خوانده‌ایم و شاخص‌های متفاوتی در این زمینه مطالعه کرده‌ایم اما به راستی اگر مطابق با سنجه‌های مذکور، شرکتی ورزشکسته تلقی نشود به معنی سلامت بودن اوضاع شرکت از لحاظ مالی است؟

شاید بهتر باشد اینگونه عنوان کنیم که ورزشکستگی یک سرطیف است و آنهم عاقبت و سرانجام بی توجهی به بیماری‌های مزمنی که کسب و کارهای ما دارند ولی قرار نداشتن کسب و کار ما در آن نقطه‌ای مرزی (ورزشکستگی) به هیچوجه به معنای سلامت مالی آن نیست. طبیعی است که هر چه بیشتر از مرز ورزشکستگی فاصله بگیریم و به سر دیگر طیف (رزجایی مالی) نزدیک شویم از سلامت مالی بیشتری برخوردار خواهیم بود و در این بین کسب و کار ما با طیفی از مشکلات مالی یا درمان‌پذیری‌های متفاوت (برخی گذرا و برخی صعب‌العلاج) مواجه خواهند بود. هدف کتاب حاضر که بر مبنای رشته‌ی ریچارد بال در سال ۲۰۰۸ از انتشارات الزویور و سایما می‌باشد استفاده از سنجه‌ها و نسبت‌های مالی بعنوان رایش‌های پزشکی و آسیب‌شناسانه‌ی کسب و کارهاست.

همانگونه که به جهت اطلاع به موقع از بیماری‌های مزمن شخصی، توصیه به کنترل (چک‌آپ‌های) ادواری (اغلب سالی دوبار) شده‌ایم به نظر می‌رسد کسی که در مسیر مالی کسب و کارها نیز از همین قاعده پیروی می‌کند و لازم است سالانه دوبار، مورد بررسی قرار گیرد تا امکان فرصت‌نویز به موقع درمان‌های مورد نیاز فراهم شود. ابزارهای تشخیصی مورد استفاده، همان ابزار نام نسبت‌های مالی است که این بار با رویکرد دیگری استفاده خواهد شد. اغلب نسبت‌های مختلف مالی بصورت مجرد و منفرد و عموماً بدون ارتباط با یک دیگر استفاده می‌شوند، حال آنکه در این نوشته سعی خواهیم کرد از رویکرد تیم پزشکی استفاده کنیم بدین معنی که با به خدمت گرفتن تعدادی از این سنجه‌های مالی و ترکیب و تجمیع آنها، امکان قضاوت راجع به سلامت مالی کسب و کار و توانمندی آن در کسب موفقیت و بیشینه سازی ارزش شرکت را فراهم نماییم.

طبق معمول انجام این مهم جز با همراهی ارزشمند انتشارات ترمه و جناب عباس غمگین بعنوان یکی از شرکای راهبردی فرآیند تولید آثاری از این دست میسر نبود که امیدواریم در راستای اعتلای نظام آموزش عالی کشور، کسب و کار ایشان نیز از جابجایی مالی برخوردار بوده و روز به روز شاهد توسعه‌ی کمی و کیفی آثار منتشره توسط این ناشر خوشنام باشیم.

بهروز خدارحمی

مهدی اسدی

فهرست مطالب

مقدمه

- ۱..... جایگاه نسبت‌های مالی در سنجش ارزش و سلامت مالی شرکت
- ۲..... چالش‌های کلیدی
- ۳..... هدف این کتاب
- ۳..... ارزش و سلامت مالی در تجارت
- ۵..... کارایی، اثربخشی، سودمندی
- ۶..... مدل مباشرت شرکت
- ۸..... برخی رئوس مفید
- ۹..... نحوه استفاده از کتاب
- ۱۰..... چگونه ارزش و سلامت مالی را حاکم کنیم

فصل اول: خلق ارزش - یک مدل مفهومی

- ۱۱..... چالش‌های اساسی
- ۱۱..... مقدمه
- ۱۲..... مدیریت استراتژیک
- ۱۳..... مدیریت وجوه
- ۱۴..... مدیریت دارایی
- ۱۶..... مدیریت ارزش افزوده
- ۱۸..... مدیریت مالیات
- ۱۹..... مدیریت رشد
- ۲۱..... واکنش به چالش‌های اصلی

فصل دوم: اندازه‌گیری ارزش - منشاء نسبت‌های مالی

- ۲۳..... چالش‌های کلیدی
- ۲۳..... مقدمه
- ۲۵..... ارزش استراتژی
- ۲۶..... نسبت اهرمی
- ۲۸..... نسبت گردش دارایی‌ها
- ۲۹..... حاشیه سود

۳۰	 نرخ موثر مالیات
۳۱	 نسبت سود تقسیمی (نسبت سود سهام عادی به سود ویژه)
۳۲	 نسبت‌های مرکب
۳۴	 نسبت بازده دارایی‌ها
۳۵	 نسبت بازده حقوق صاحبان سهام
۳۶	 بازده سود سهام
۳۷	 آزمون مرکب
۳۷	 پاسخ به چالش‌های کلیدی
۳۷	 سلامت مالی

فصل سوم: مدیریت وجوه - نسبت اهرمی

۳۹	 چالش‌های کلیدی
۴۰	 سوالات کلیدی
۴۱	 چه مقدار نیاز است؟
۴۱	 اصل تطابق
۴۳	 وجوه از کجا خواهند آمد؟
۴۳	 اشکال استقراض
۴۴	 اشکال مالکیت
۴۵	 بهای تمام شده آن چقدر خواهد بود؟
۴۷	 پاسخ به چالش‌های کلیدی
۴۷	 چگونه می‌توان موفقیت و ارزش را حداکثر کرد؟

فصل چهارم: مدیریت دارایی - نسبت بازدهی دارایی‌ها

۴۹	 مقدمه
۵۱	 تفکیک نسبت گردش دارایی‌ها
۵۱	 دارایی‌های مشهود
۵۲	 استفاده از اجزای نسبت‌ها
۵۴	 نسبت گردش دارایی‌های جاری
۵۴	 نسبت گردش موجودی کالا
۵۵	 نسبت گردش بدهکاران
۵۶	 نسبت گردش وجوه نقد
۵۷	 نسبت گردش سرمایه در گردش

۵۸	نسبت‌های گردش داراییهای ثابت
۵۸	داراییهای ثابت مشهود
۶۰	داراییهای ثابت نامشهود
۶۱	سوالاتی برای پرسش: افق زمانی
۶۲	تا چه حد آن دارایی در معرض آسیب قرار دارد؟
۶۳	واکنش به چالش‌های اصلی
۶۳	چگونه می‌توان ارزش و موفقیت را به حداکثر رساند

فصل پنجم: مدیریت ارزش افزوده - حاشیه سود

۶۵	چالش‌های کلیدی
۶۵	معرفی
۶۶	حاشیه سود
۹۸	مدیریت سود از طریق ارزش افزوده
۶۹	مدیریت حاشیه بهای تمام شده
۷۱	مدیریت حاشیه سود
۷۳	قیمت‌گذاری برای سود
۷۵	حاشیه سود در زنجیره ارزش
۷۷	مدیریت ارزش
۷۷	پاسخ به چالش‌های کلیدی
۷۸	چگونه می‌توان ارزش و موفقیت را حداکثر نمود

فصل ششم: مدیریت مالیات - نرخ موثر مالیات

۷۹	چالش‌های کلیدی
۷۹	مقدمه
۸۰	مدیریت و اداره امور
۸۱	دو نوع از سود
۸۲	قواعد متفاوت
۸۴	اصول عمومی
۸۵	صرفه‌جویی، فرار از مالیات و بهترین روش برای انجام آن
۸۵	پاسخ به چالش‌های کلیدی
۸۶	چگونه سود و ارزش را حداکثر کنیم؟

فصل هفتم: مدیریت رشد - نسبت‌های سود سهام عادی به سود ویژه و انباشت سود

چالش‌های کلیدی	۸۷
مقدمه	۸۷
توزیع سودها - یک تصمیم ساده؟	۸۸
زاویه دید سهامداران - بازده سرمایه‌گذاری	۸۹
اجزای ارزش سهامداران	۸۹
زاویه دید شرکت - وسیله‌ای برای رشد	۹۰
موردی برای رشد	۹۱
جریانهای نقدی	۹۱
جریانهای سرمایه‌گذاری	۹۲
جریانهای ارزش	۹۳
گزینه‌هایی برای رشد	۹۴
منابع رشد	۹۴
پاسخ به چالش‌های کلیدی	۹۵
چگونه ارزش و سلامت مالی را حداکثر کنیم؟	۹۵

فصل هشتم: نسبت‌های مرکب

چالش‌های کلیدی	۹۷
مقدمه	۹۷
معیارسازی - ریسک‌ها و فرصت‌ها	۹۸
خلاصه‌سازی عملکرد - نسبت‌های مالی مرکب	۱۰۰
نسبت بازده داراییها	۱۰۱
نسبت بازده حقوق صاحبان سهام	۱۰۲
بازده سود سهام	۱۰۳
سود، سودهای تقسیمی و قیمت‌های بازار	۱۰۵
سایر تغییرات در موضوع	۱۰۶
نتیجه‌گیری	۱۰۷
پاسخ به چالش‌های کلیدی	۱۰۷
چگونه سلامت مالی و ارزش را حداکثر کنیم؟	۱۰۸

فصل نهم: جایگاه نسبت‌های مالی در مدیریت استراتژیک

چالش‌های کلیدی	۱۰۹
----------------	-----

۱۰۹		مقدمه
۱۱۱		بنیادهای مدیریت استراتژیک
۱۱۲		مدیریت تغییرات
۱۱۲		مدیریت چشم‌انداز
۱۱۲		پژوهش در بازار
۱۱۳		طراحی
۱۱۳		همبستگی
۱۱۴		جایگاه نسبت ای مالی در استراتژی
۱۱۴		تاثیر استراتژی بر نسبت‌های مالی
۱۱۶		ایجاد سوالات استراتژیک
۱۱۶		بنیادها
۱۱۸		ساختمان
۱۲۰		ایجاد ارتباط استراتژیک: خلاق، واقعی و ارزش
۱۲۲		پاسخ به چالش‌های کلیدی
۱۲۲		نتیجه
۱۲۲		چگونه موفقیت و ارزش را حداکثر کنیم؟

فصل دهم: زوایای دید نسبت‌های مالی

۱۲۳		مقدمه
۱۲۴		گروههای ذینفع
۱۲۵		زاویه دید مشتری و تامین‌کننده و حاشیه سود
۱۲۶		زاویه دید کارکنان و نسبت بازده دارایی‌ها
۱۲۸		زاویه دید جامعه و بازده پس از کسر مالیات دارایی‌ها
۱۲۹		زوایای دید کارفرمایان و سهامداران و نسبت‌های بازده
۱۳۰		زاویه دید رهبری در مورد نقش‌ها و روابط
۱۳۲		پاسخ به چالش‌های کلیدی
۱۳۲		چگونه ارزش و سلامت مالی را حداکثر کنیم؟
۱۳۳		پیوست ۱: هدف نسبت‌ها: کارایی، اثربخشی و سودمندی
۱۳۴		پیوست ۲: منبع و مفهوم داده‌های مالی برای تجزیه و تحلیل نسبت‌ها
۱۴۰		پیوست ۳: مثال برای معیارسازی اطلاعات شرکت‌های انتخاب شده

مقدمه

جایگاه نسبت‌های مالی در سنجش ارزش و سلامت مالی شرکت

«هر آنچه اندازه‌گیری می‌شود مدیریت خواهد شد.» این جمله به یک اصل تثبیت شده در تجارت تبدیل شده است. به نظر شما همیشه قصد داریم چیزی که مدیریت می‌شود را اندازه‌گیری کنیم و آیا هدف اندازه‌گیری چیزی است که واقعاً قصد رسیدن به آن را داریم؟

یک نسبت، رابطه بین دو چیز را بیان می‌کند. به بیان ریاضی، عبارت است از یک عدد (صورت کسر) که بر دیگری (مخرج کسر) تقسیم شده است. برای مثال $\frac{1}{3}$ ، $\frac{2}{1}$ ، $\frac{5}{8}$ که به صورت $1 \div 3$ ، $2 \div 1$ یا $5 \div 8$ بیان می‌شوند.

یک نسبت می‌تواند عملکرد یک فرآیند را نیز اندازه‌گیری کند. یک نسبت می‌تواند حاصل تقسیم مقادیر خروجی (برونداد) ناشی از یک فرآیند بر مقادیر ورودی (درونداد) همان فرآیند را اندازه‌گیری کند. بدین طریق ممکن است سنجش‌ای از بهره‌وری ایجاد شود مثلاً ۱۰۰ عدد از چیزی به ازای هر نفر یا ۱۰۰ کیلووات به ازای هر ساعت و غیره. در آزمون نتایج اقدامات مدیریت که برای بهبود عملکرد فرآیند طراحی شده است، این نسبت‌ها نیز می‌تواند مفید تلقی شود.

نسبت‌های مالی به دنبال سنجش عملکرد یک فرآیند با استفاده از واحد سنجش رایج، یعنی پول می‌باشند. به بیان دقیق‌تر به هر چیز، ارزش ریالی نسبت داده می‌شود. بدین طریق می‌توان به آسانی واحدهای سنجش دیگر همچون اقلام، انرژی و حتی نفقات را حذف کرد و نسبت‌ها را به شکل عددی آنها برگرداند: $1 \div 3$ ، $2 \div 1$ ، $5 \div 8$ و غیره.

درجایی که سلامت تنها از طریق روابط مالی اندازه‌گیری شود، نسبت‌های مالی می‌توانند راهی ساده برای اندازه‌گیری سلامت مالی باشند. اما پایداری سلامت مالی اندازه‌گیری برحسب روابط مالی را به چالش می‌کشد. پس هرچند که نسبت‌های مالی ممکن است شاخص‌های مفیدی را فراهم کنند، باید با احتیاط مورد استفاده قرار گیرند. باید درباره این موضوع که آنها ممکن است آنچه را که ما به دنبال آن هستیم بیان نکنند، کاملاً هوشیار باشیم. به عبارت دیگر، ممکن است به نتایجی دست یابیم که آنها ما را به تاجر بدان سمت هدایت می‌کنند، نه موفقیتی که ما در نهایت در جست‌وجوی آن هستیم.

چالش‌های کلیدی

۱. چگونه می‌توان ارزش و سلامت مالی را اندازه‌گیری کرد؟
۲. چگونه می‌توان با استفاده از نسبت‌های مالی، یک واحد تجاری را موردسنجش قرار داد؟
۳. چگونه می‌توان به بهترین شکل، یک خرید کلی را برای یک واحد تجاری تشریح نمود؟

هدف این کتاب

این کتاب، رهنمود و هشدار برای افراد خواهان درفقیّت در تجارت و همچنین نقشه مسیری است که هر واحد تجاری از نقطه شروع تا پایان باید آن را دنبال می‌کند. این کتاب به تشریح این موضوع می‌پردازد که چگونه نسبت‌های مالی روش‌های اجرای مراحل را در ردیف‌بندی قرار می‌دهند. و نشان می‌دهد که چگونه با استفاده از نسبت‌های مالی، ارزش و سلامت مالی که هر واحد تجاری به دنبال آن است، بیشینه کنیم.

بنابراین، در این زمینه نسبت‌های مالی از سایر کتاب‌ها گرفته شده است. سایر نویسندگان مقدار زیادی را صرف توضیح این می‌کنند که هر نسبت چه نامیده می‌شود، چگونه اندازه‌گیری می‌شود و ارزش عددی آن برای شرکت‌ها یا صنایع مختلف چگونه است؟ این کتاب‌ها تمایل دارند کار را با یک نسبت خاص شروع کنند و همراه با اعداد زیادی توضیح دهند که این نسبت چیست؟

رویکرد این کتاب، شروع از پایان یک تجارت است. با پیاده کردن فرآیندهای کلیدی مدیریت در هر واحد تجاری، کار آغاز می‌گردد و اینکه یک تجارت موفق به کدام یک از آنها نیاز دارد؟ و اینکه چگونه از نسبت‌های مالی برای اندازه‌گیری موفقیت استفاده می‌شود؟ ارقام زیادی در این کتاب یافت نخواهد شد.

این کتاب یک دستورالعمل دستی نیست و به شما نخواهد گفت که در هر مورد برای بیشینه کردن ارزش و دستیابی به موفقیت چه باید کرد. ملاک تعیین ارزش، در بازارها و صنایع مختلف که دارای ریسکها و فرصتهای گوناگونند و تدوین استاندارد برای قضاوت درباره موفقیت در فرهنگهای مختلف که در آنها تقدمها و الزامات تفاوت دارند، متفاوت است.

این موضوع ممکن است در جهانی که موفقیت در تجارت، اغلب به وسیله سودآوری، ارزش بازار و بازده ناشی از سود سهام مورد قضاوت قرار میگیرد، به شدت مغشوش به نظر میرسد. به هر حال، اغلب معلوم شده است که چنین تله‌گذاری‌هایی برای افراد ناآگاه، به خصوص سرمایه‌گذارانی که به راحتی با ارقام درشت فریب می‌خورند صورت می‌گیرد. در عوض، آنها وسوسه و فریب بسیار قدرتمندی برای حسابداران و مهندسين مالی بی‌مسلك هستند که راه‌هایی برای دستکاری ارقام جهت فریب افراد ناآگاه پیدا می‌کنند.

دقیقاً به همین دلیل مطالعه این کتاب برای آنهایی که به دنبال درک مفهوم پشتوانه ارقام درشت می‌باشند، الزامی است. یکی از چارچوب برای کسانی که می‌خواهند در موفقیت شرکت مشارکت داشته و سهام باشند- نه تنها برای امروز بلکه برای هر زمانی مناسب خواهد بود.

اگر شما سهامدار یا سرمایه‌گذار، کارزار یا تحلیلگر، مدیر اجرایی شرکت یا مدیر غیرموظف^۱ هستید، مهم است که قادر باشید نتایج مالی واحد تجاری را در یک متن صحیح که به شکل نسبت‌ها یا طور دیگر بیان می‌شود، ثبت کنید. پس از آن شما قادر خواهید بود مربوط بودن داده‌هایی را که با آن ارائه کرده‌اید، مورد قضاوت قرار دهید و به سبب دلالت درستی درباره آن مطرح کنید به‌طوری که بتوانید چنین داده‌هایی را به اطلاعات واقعی تبدیل کنید. پس از آن در موقعیتی قرار می‌گیرید که می‌توانید تصمیمات صحیح و آگاهانه اتخاذ کنید.

ارزش و سلامت مالی در تجارت

واژه‌های واحد تجاری و بنگاه اغلب به جای یکدیگر مورد استفاده قرار می‌گیرد. به هر حال، هنگام بررسی نسبت‌های مالی به عنوان ابزارهای اندازه‌گیری عملکرد، تفاوت مناسبی وجود دارد که ممکن است مفید واقع شود.

زمانی که یک واحد تجاری به سطحی از فعالیت اشاره می‌کند مقیاس مناسب عملکرد، مقادیر

1. Chief Executive Officer (CEO)

کتاب فرهنگ حسابداری دکتر نوروش: شخصی که رسماً مشمول اداره عملیات روزمره و همچنین اجرای تصمیمات اخذ شده توسط هیات مدیره شرکت است.

2. none executive director

منابع به کار گرفته شده و سطحی که در آن از منابع استفاده می‌شود، خواهد بود. بنابراین مقیاس‌های سرعت^۱، تولید^۲ و بهره‌وری^۳ بسیار مربوط خواهند بود. به هر حال، واژه بنگاه دلالت بر مفهوم هدف دارد. اندازه‌گیری مناسب عملکرد بستگی به این دارد که آن هدف یا منظور چیست.

نکته قابل توجه این است که در اینجا مفهوم موفقیت مربوط به نظر می‌رسد، اما تصمیم آن در یک زمان مشابه مشکل می‌باشد. اگر مقیاس موفقیت شرکت، مقادیر وجه نقد معتبری^۴ باشد که برای مالکان یا سهامداران ایجاد می‌شود، سطحی از سود سهام که از محل آنها توزیع می‌شود، مقیاس نهایی و آخر خواهد بود. به محض اینکه شخصی به فراتر از امروز نگاه کند، باید به دنبال این موضوع شد که شرکت چقدر در حفظ یا افزایش توزیع سود، تواناست. در این صورت مقیاس‌های کلیدی شامل سودآوری، نرخ بازده حقوق صاحبان سرمایه^۵ و مواردی همچون پوشش سود سهام^۶ خواهد بود. در این صورت پیچیدگی موضوع و خطر اشتباه افزایش می‌یابد.

زمانی که مقیاس دقیقتری از موفقیت را در نظر می‌گیریم، سطوح پیچیدگی به‌طور قابل ملاحظه‌ای افزایش می‌یابد. موارد بالا تنها منابع سهامداران را در نظر می‌گیرد. در واقعیت، واحدهای تجاری دامنه‌ای از سایر ذینفعان از جمله کارکنان، تامین‌کنندگان، مشتریان و فراهم‌کنندگان خدمات محلی را نیز مدنظر قرار می‌دهد. این‌ها گروه گسترده‌تری از ذینفعان^۷ هستند. همه آنها در موفقیت واحد تجاری نقشی دارند و از آنجا که «ارزش و موفقیت یک شرکت در نوع نگاه بیننده است»، هر یک از آنها دیدگاه خود را درباره ارزش واحد تجاری خواهند داشت.

خود ما نیز هر یک از این نقش‌های گوناگون را در واحدهای تجاری مختلف که در آنها مشغول هستیم، به عنوان مشتری، تامین‌کننده، کارمند یا اعضای علاقه‌مند به آن می‌بینیم. در نظر گرفتن این منافع گسترده، مستلزم ملاک جدیدی برای قضاوت درباره موفقیت و معیارهای جدیدی برای اندازه‌گیری ارزش می‌باشد. اقدامات یک شرکت دامنه وسیع از منافع استاکرها^۸ می‌سازد که آنها نیز به نوبه خود می‌توانند بر موفقیت شرکت تاثیر بگذارند.

سرانجام، هدف اصلی هر شرکت را که به خاطر آن تاسیس شده، مورد بررسی قرار می‌دهیم. در اینجا موفقیت باید با توجه به گستره و پهنای دیدگاه اصلی و عقیده شرکت تجاری اندازه‌گیری شود.

1. Speed

2. Production

3. Productivity

4. Hard cash

5. ROE

6. Dividend cover

7. stakeholders

چشم‌اندازها می‌توانند عناصر مشهود و نامشهودی را دارا باشند و ممکن است حتی وقتی که برای اولین بار مشاهده می‌شوند، قابل اندازه‌گیری نباشند. این موضوع، کار ارزیابی موفقیت با استفاده صرف از مقیاس‌های مالی، را چالش برانگیزتر می‌کند.

کارایی، اثربخشی، سودمندی

وقتی که به دنبال اندازه‌گیری ارزش یا سلامت مالی شرکت باشیم، از سه بعد مختلفه عملکرد نگاه می‌کنیم. هر بعد را می‌توان برای کل شرکت یا فرآیند مجزای آن بکار برد.

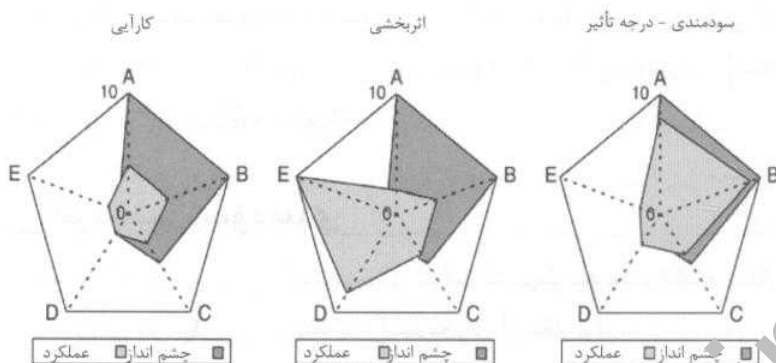
بعد اول کارایی^۱ است. نسبت‌های کارایی ورودی‌های یک فرآیند را گرفته و این که آنها چگونه از لحاظ اقتصادی رای تولید یک خروجی معین، استفاده می‌شود را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. بنابراین آنان تمایل به تمرکز بر بهای تمام شده^۲ دارند.

بعد دوم اثربخشی^۳ است. نسبت‌های اثربخشی، ارزش خروجی‌های تولید شده با استفاده از مجموعه مجموعه معین منابع را مورد ارزیابی قرار می‌دهند. این بعد به‌طور موشکافانه‌ای تمرکز را از اندازه‌گیری ورودی‌ها به اندازه‌گیری خروجی‌ها منتقل می‌کند. وقتی که از نسبت‌های مالی استفاده می‌شود، این کار بیانگر یک جایابی از اندازه‌گیری بهای تمام شده اندازه‌گیری ارزش خواهد بود.

بعد آخر سودمندی یا درجه تاثیر^۴ است. که کمتر مورد استفاده قرار می‌گیرد اما عملکرد را بسیار مناسب توصیف می‌کند. «نسبت‌های سودمندی یا درجه تاثیر، میزان نتایج حاصل از ورودی‌ها را ارزیابی می‌کنند» و بنابراین در دستیابی به هدف‌های صحیح شرکت نقش دارند. در اینجا به جنبه‌هایی از ارزش که به ندرت مشهود هستند و در سنجش موفقیت اهمیت زیادی دارند، جادرت می‌کنیم. بنابراین بکارگیری نسبت‌های مالی در این ابعاد بسیار مشکل است.

این سه منظر در شکل ۱.۱ نمایش داده شده است. چشم‌انداز یک شرکت را بر مبنای ۵ معیار به تصویر کشیده شده است (A,B,C,D,E) سه دسته مختلف از نتایج عملکرد نیز بین سه بعد مختلف کارایی، اثربخشی، سودمندی می‌باشد.

1. efficiency
2. Cost
3. effectiveness
4. efficacy



در مورد امل، ممکن است این طور به نظر برسد که شرکت از طریق کارایی به موفقیت دست یافته است. عملکرد، مانع کننده چشم انداز می باشد، اما از هر طرف با یک تاکید بیش از حد بر کارایی محدود شده است. در مورد دوم برخی معیارها با هزینه سایر معیارها به دست آمده اند و چشم انداز در فرآیند تحریف شده است. مورد سوم سودمندی یا درجه تأثیر را به نمایش می گذارد. عملکرد منعکس کننده نوع چشم انداز می باشد و تأکید زیادی آن را برآورد می کند.

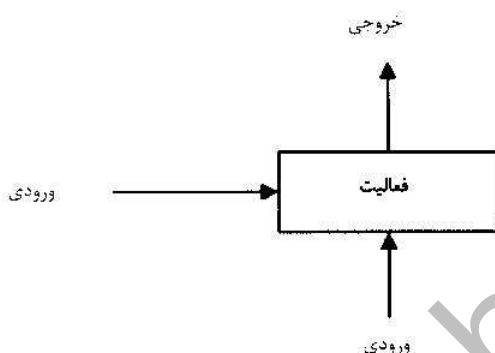
نسبت های مالی به خودی خود دارای اهمیت کمی می باشند. بنابراین به عنوان نسبت های کارایی بسیار مناسب هستند. هرچه بیشتر در مورد فرآیندهایی که در پشت آنها قرار دارد بدانیم، بیشتر می توانیم از آنها به طور کیفی برای سنجش اثربخشی و کارایی آنها استفاده کنیم. اما اگر موفقیت صحیح یک شرکت از طریق سودمندی یا درجه تأثیر عملکرد شرکت اندازه گیری شود، نیاز داریم که آن نسبت ها را به ماهیت اصلی بنگاه مرتبط سازیم. در مرور جایگاه نسبت های مالی در یک مدل موفقیت برای تجارت، باید ویژگی ها را در این سه حیطه مورد بازنگری قرار داد و به دنبال شناسایی این باشیم که در کجا مفید هستند و در صورت نیاز، آنها در کجا یافت می شوند.

برای تشریح کامل تر این که چگونه «کارایی، اثربخشی و سودمندی» را در اندازه گیری موفقیت تجاری به کار گیریم جداول موجود در ضمیمه ۱ را ببینید.

مدل مباشرت شرکت

تنها زمانی که بتوان نسبت های مالی را به فرآیندهایی که قصد سنجش آن را دارند، مرتبط ساخت این نسبت ها دارای معنی خواهند بود. بنابراین مهم است که یک نقشه فرآیند برای تجارت خود داشته باشید تا شما را در نسبت های مالی کلیدی مورد نیاز برای اندازه گیری عملکرد پوشش دهد.

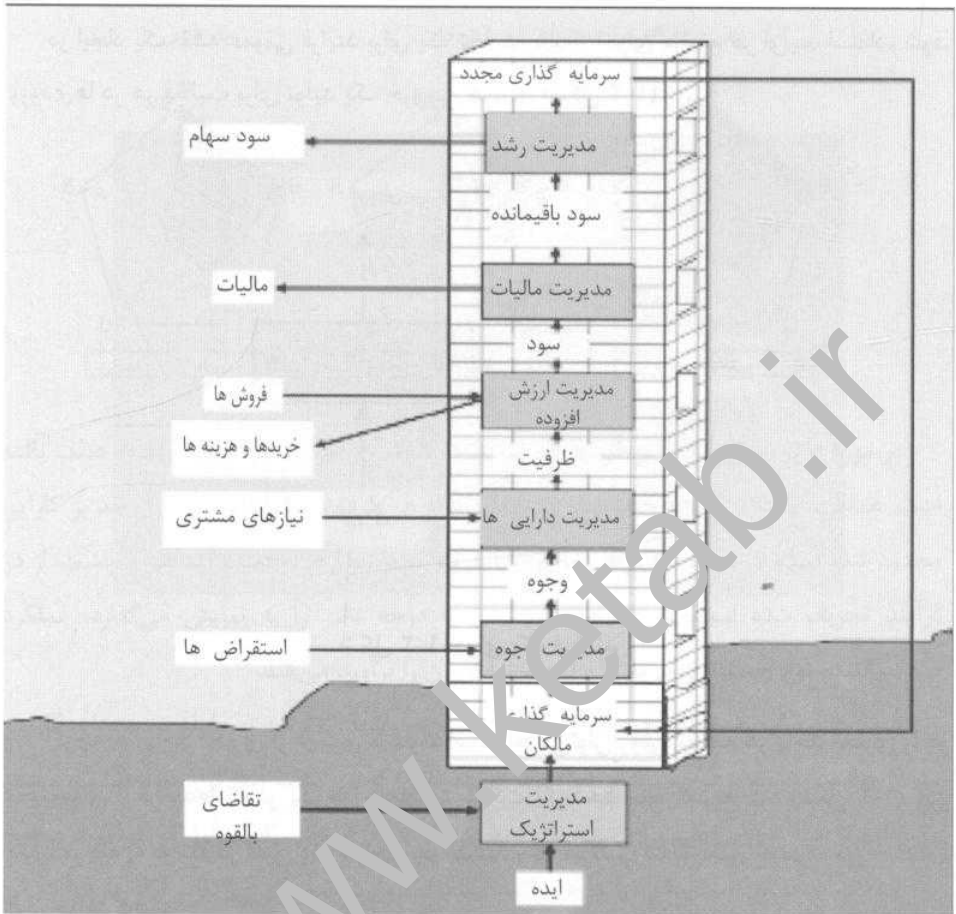
در ایجاد یک نقشه عمومی فرآیند برای یک تجارت، باید از اجزای مرسوم هر فرآیند استفاده شود. ورودی‌ها در هر فعالیت برای تولید یک خروجی هستند (شکل ۱-۲)



شکل ۱-۲: اجزای یک فرآیند

اگرچه هر واحد تجاری از دیگری متفاوت است، اما می‌توان روش توسعه هر واحد تجاری را در مجموعه‌ای از فرآیندها که در یک مدل مباشرت شرکت^۱ گنجانده شده، تشریح کرد (شکل ۱-۳). این مدل، مرحله به مرحله در فصل یک طراحی خواهد شد و در سه سر کتاب به‌طور گسترده مورد استفاده قرار خواهد گرفت.

این مدل دستوری نیست، بلکه توصیف‌کننده راهی است که همه شرکت‌ها در خود را از آن شروع کرده و رشد می‌کنند. آنها ممکن است به صورت آگاهانه به این روش عمل نکنند و مدل می‌تواند به شناسایی حیطه‌هایی که یک واحد تجاری به روش آگاهانه عمل نکرد نیز کمک کند. اما اگر یک واحد تجاری قصد داشته باشد به یک شرکت زنده تبدیل شود باید حداقل از مراحل مدل پیروی کند. مدل مباشرت شرکت برای برآوردن نیاز به شفاف‌سازی و ساده‌سازی مدیریت یک شرکت توسعه یافت. این مدل در دامنه وسیعی از موضوعات با دامنه وسیعی از استفاده‌کنندگان به کار گرفته می‌شود. در هر مورد ثابت شده است که این مدل به عنوان کمکی برای درک و فهم، فوق‌العاده با ارزش است و این همان چیزی است که این کتاب به دنبال آن است.



شکل ۳-۱ مدل مباشرت بنگاه

برخی رئوس مفید

۱. ارزش و موفقیت در نگاه بیننده می باشد.

(الف) در یک واحد تجاری، تعداد زیادی بیننده (ذینفع) وجود دارد.

(ب) افق فکری آنان در آینده گسترش می یابد.

(ج) عناصر مشهود و نامشهودی (اندازه گیری های متناظر) از ارزش و موفقیت وجود دارند.

۲. نسبت های مالی به دنبال سنجش کارایی، اثربخشی و سودمندی (یا درجه تاثیر) یک واحد تجاری با درجات مختلف از موفقیت می باشند.

۳. مدل مباشرت شرکت یک فرآیند عمومی را برای هر واحد تجاری یا شرکت تشریح می‌کند که برای تجزیه و تحلیل و مقایسه فرآیندها و عملکرد مالی آنها استفاده می‌شود.

نحوه استفاده از کتاب

این کتاب مبنایی را برای درک آنچه نسبت‌های مالی به دنبال دستیابی آن هستند و اینکه استفاده از آنها به چه زمان مفید خواهد بود و محدودیت‌های آنها در کجاست، ایجاد می‌کند. چندین کتاب قطور و پر حجم پیرامور این موضوع وجود دارد که هر کدام از نسبت‌های مالی را در بازار تعریف و تشریح می‌کند (قسمت مجامعه بیشتر را در پایان کتاب برای آنهایی که تمایل به مطالعه بیشتر دارند، ببینید). آنها همانند فرهنگ لغات می‌توانند بسیار مفید باشند، اما تنها از طریق نیاز به چنین نسبت‌هایی است که می‌توان به‌طور صحیح هدف و ارزش آنها را برای تجارت خود فهمید.

این همان نکته‌ای است که کتاب با آن شروع می‌شود.

این کتاب به‌صورت یک داستان از ابتدا تا پایان مطالعه می‌شود، اما به‌طور طبیعی به سه بخش تقسیم می‌شود:

- بخش اول (فصول ۱ و ۲) مروری بر فرآیندهای ابتدایی هر واحد تجاری را فراهم می‌کند و اینکه چگونه می‌توان با کمک نسبت‌های مالی این فرآیندها را مورد سنجش قرار داد.
- بخش دوم (فصول سه تا هفت) هر یک از این فرآیندهای اصلی را مورد کاوش قرار می‌دهد و منافع و خطرهای موجود در استفاده از نسبت‌های مالی به عنوان ابزار مدیریت را بررسی می‌کند.
- بخش سوم (فصول ۸ تا ۱۰) استفاده از نسبت‌های مالی را از دیدگاه‌های مختلف بررسی می‌کند: در کجا نسبت‌های مالی در ترکیب با سایرین مورد استفاده قرار می‌گیرد؟ مدیریت استراتژیک چگونه می‌توان از آنها استفاده کرد و این که این نسبت‌ها چه چیزی را به گروه‌های ذی‌نفع واحد تجاری ارائه می‌کنند.

یک قاعده خوب در ساختمان‌سازی این است که اگر یک ساختمان محکم و بادوام باشد، یک سوم بهای آن برای زمین صرف شده است. حالت مشابهی نیز برای استفاده از نسبت‌های مالی بکار می‌رود. زمانی که نسبتی را به عنوان مبنای تصمیم‌گیری و اقدام، انتخاب و استفاده کنیم، (زمان سرمایه‌گذاری شده برای درک اصول و فرآیندهای مربوط به این که ما در تلاش برای سنجش چه چیزی هستیم)، وقتی است که به خوبی صرف شده است.

این کتاب به دنبال رهنمودی عملی است که بتوان برای هر شرکت به کار گرفت. در نوشتن آن، از تجارب مدیران مالی خود در بخش‌های تولید و خدمات مالی استفاده شده است، حقیقتاً مدلی که این کتاب بر آن مبتنی شده برای شرکت‌های تجاری و غیرتجاری به کار گرفته شده است.

چگونه ارزش و سلامت مالی را حداکثر سازیم

۱. آنچه را که در تجارت خود به عنوان معنی ارزش و سلامت مالی می‌دانید، تعریف کنید.
 ۲. از نسبتهای مالی به عنوان یک رهنمود استفاده کنید نه یک تله.
 ۳. ملاحظاتی کمی را در کنار مقیاس‌های کیفی و اصلی در نظر داشته باشید.
- اصول ارائه شده در این کتاب، به‌طور عمومی برای همه شرکت‌ها و در همه جا بکار می‌رود. به هر حال، هر جا که مدل‌های خاصی از طرز عمل‌های حسابداری و مالیاتی ارائه می‌شود، به خصوص در فصل شش در مدیریت مالیات، این موارد بر مقررات ایران^۱ مبتنی است.