

برداستی جدید از

حسابداری

مدیریت

نوشته: دیوید آلن

ترجمه: مهدی تقوی

اختلالاتی که در محیط فعالیت موسسات خصوصی و دولتی بوجود می آید، ناشی از عملکرد نیروهای مختلفی است. یکی از نیروها، سرعت تغییرات را تنظیم میکند و از دو جهت وارد عمل میگردد:

الف - فنی، مانند پیشرفت عظیم سالهای اخیر در زمینه کامپیوتر، ارتباطات و غیره.

ب - اقتصادی، مانند نوسانات شدید نرخ ارز و قیمتها. در مقابل این نیرو، نیروهای نیز وجود دارند که در برابر تغییرات مقاوم میمانند و عمدتاً "نیروهای سیاسی - اجتماعی هستند. مهمترین این نیروها مداخله دولت در فعالیتهای اقتصادی از طریق وضع مالیاتها و پرداخت کمک هزینهها است.

حاصل عملکرد این نیروها عدم اطمینان از نتیجه تصمیمهای اتخاذ شده و سنگین تر شدن جریمه اخذ تصمیمات نادرست است. بدین جهت توجه مدیران از کنترل موسسه (حرکت در جهت هدفها) به جنبه های استراتژیک مدیریت (اینکه چه باید کرد) جلب شده است. کامپیوتر و ماشینهای محاسباتی جدید بسیاری از محاسبات لازم برای کنترل را انجام میدهند و با رسنگینی را از دوش مدیریت برداشته اند بدین جهت مدیریت میتواند فعالیت خود را در زمینه های استراتژیک متمرکز کند.

در این راه، آشکار است که گزارشهای مالی سنتی برای ارزیابی بدیل‌ها و اندازه‌گیری یافته‌های استراتژیک مفید فایده نیست، زیرا:

۱- حسابها بنا بر تعریف، گذشته‌نگرند در حالی که فرایندها خدتصمیم، آینده‌نگر است. به این دلیل در شرایط بی ثبات، گذشته‌راهنمای قابل اعتمادی برای آینده محسوب نمی‌شود.

۲- حسابها کاملاً "درون‌نگرند در حالی که فرایندها خدتصمیم بیرون‌نگر است. بقای موسسه در شرایط دردست‌تغییر، آگاهی از روندهای بیرونی و قابلیت انعطاف برای مقابله با آنها را ضروری می‌سازد.

۳- حسابها بر هزینه‌ها پایه‌گرفته‌اند در حالی که فرایندها خدتصمیم‌گیری با ارزش‌ها سروکار دارد. مدیران یک فعالیت را نه بخاطر هزینه آن بلکه بخاطر اینکه امیدوارند حاصل کار بیش از هزینه آن فایده داشته باشد، انجام می‌دهند.

۴- در نتیجه پیروی از مفهوم محافظه‌کاری، بسیاری از مخارجی که از نظر مدیران سرمایه‌گذاری است (مانند آموزش، تبلیغات) در حسابها بعنوان هزینه ثبت می‌شوند. از نظر تصمیم‌گیری این مخارج هزینه‌های سرمایه‌ای هستند.

۵- حسابها به زمان‌های کوتاه و منفصل مربوط می‌شوند در حالی که فرایندها خدتصمیم‌گیری با زمانهای بلند و متصل سروکار دارد.

۶- حسابها بر حسب سود و داراییهای بکار گرفته شده بیان می‌شوند و بر مفهوم حفظ سرمایه پایه‌گرفته‌اند. تصمیمات مربوط به تخصیص منابع با توجه به جریان نقدینه و بر اساس امکان تامین مالی آنها اتخاذ می‌گردند.

برخی از موسسات از جریان نقدینه تنزیل شده برای تصمیم‌گیری در مورد هزینه‌های سرمایه‌ای استفاده می‌کنند. اما از آنجا که عملکرد با سود گزارش شده یا با بازده سرمایه اندازه‌گیری می‌شود، این کار چندان سودمند نمی‌باشد.

برخی از موسسات نیز تنها از معیار بازده سرمایه برای تعیین هدفها، اندازه‌گیری عملکرد و حتی پاداش دادن به مدیران استفاده می‌کنند.

خطراستفاده از این معیار در این است که مدیران انگیزه پیدا

میکند تا فعالیتها ئی را انتخاب کنند که سوددهی جاری را بهبود می بخشد. این کار عموماً " به قیمت از دست رفتن سود آتی و سلامت موسسه انجام میگیرد .

بطور خلاصه بعنوان شاخص بلند مدت سلامت موسسه، گزارشهای مالی ارزش بسیار کمی دارند و گاه نیز گمراه کننده اند. با فرض ثابت بودن بقیه عوامل، موسسه ای که فعالیتش کاهش می یابد غالباً " دارای بازده سرما به بیشتری است از موسسه ای که در حال توسعه میباشد. اگر چنین معیاری بکار رود احتمال استفاده نامطلوب از منابع افزایش می یابد. به این دلیل به معیاری که بر سلامت بلند مدت موسسه و پیشرفت آن در طی زمان متکی است، نیاز مندیم .

اصول اساسی مدیریت مالی

از نظر مقاصد عملی، مدیریت مالی را میتوان دارای دو جنبه " کاملاً" متما یز اما وابسته به یکدیگر، یعنی جنبه خارجی و داخلی، دانست. جنبه خارجی که غالباً " وظیفه حسابداری نیز خوانده میشود، با مسائل زیر سروکار دارد:

الف - شناخت منابع تامین مالی برای سرمایه گذاریهای موسسه (وام، کمکهای دولت، فروش سهام)

ب - پیش بینی پرداختها (بهره، مالیات و سود سهام).

پ - انتخاب بهترین ترکیب سرمایه گذاری، یعنی ترکیبی که نسبت کلی پرداختها به منابع بکار گرفته شده را حداقل می سازد.

رابطه بین موسسه و بازارسرما به کمک گردش نقدینه (پرداختها - سرمایه گذاری) تعیین میشود.

اگر ارزش معادله بالامثبت باشد، موسسه بطور خالص منابع مالی ایجاد میکند، در غیر این صورت بطور خالص منابع مالی را جذب میکند.

جنبه های داخلی مدیریت مالی که وظیفه کنترل خوانده میشود با مسائل زیر سروکار دارد:

الف - فراهم ساختن منابع مورد نیاز برای فعالیت های تعیین شده.

ب - تخصیص منابع به فعالیتها ئی که بازده کافی برای جبران

هزینه سرمایه ارائه میکنند.

ب- مقایسه نتایج به دست آمده با انتظارات و بررسی مغایرتها بمنظور بهبود بخشیدن به فرایندهای مدیریت.

بنابراین موفقیت در مدیریت مالی به جنبه خارجی تا مین منابع و جنبه داخلی تخصیص منابع بستگی دارد. یعنی با زدهی که حسابداری برای بکارگیری منابع تعیین میکند باید معیار مدیریت مالی برای خرج کردن باشد. این بمعنی وجود هدف مالی است که میتواند در حد اکثر کردن ارزش جاری گردش نقدینه آتی تنزیل شده با نرخ هزینه سرمایه، خلاصه گردد.

با ید توجه نمود که گردش نقدینه بخودی خود یک شاخص معتبر نیست زیرا بسط یا انقباض فعالیتها آنرا تحت تاثیر قرار میدهد.

مفاهیم حسابداری

ارزشیابی دارائیهها و بنا براین محاسبه سود با مفاهیم حسابداری ارتباط می یابد، که مهمترین این مفاهیم آنچه ما "میشاق بهای تمام شده تاریخی" می خوانیم، است. اگر دارائیهها بهای تمام شده تاریخی بیان شوند تمام ما زاد درآمد بر بهای تمام شده تاریخی، تنها هنگامی که درآمد ایجاد میشود، به سود تبدیل میگردد.

نرخهای تورم دورقمی در سالهای دهه ۱۹۷۰ نشان داده که بکارگیری این برداشت، ارقام غیر واقعی ارائه میکند. زیرا تا حدی بخاطر توسعه دارائیهها، سودتها کاهش ارزش پول را جبران میکند. بنا براین بجای اندازه گیری پیشرفت بر اساس بهای تمام شده دارائیهها، منطق حکم میکند که پیشرفت با معیار ارزش روز موسسه اندازه گیری شود.

حال آنچه مورد نیاز است روشی برای بکارگیری این منطق در یک موسسه و بخشهای مختلف آن میباشد.

شاید تجزیه و تحلیل انحرافات بین گردش نقدینه واقعی و پیش بینی شده و بین ارزشهای جاری در زمانهای مختلف بتواند بزاری پر قدرت برای تعیین رابطه موسسه با جهان خارج باشد و نیاز به تجدید نظر در استراتژی موجود را ضروری سازد.

این برداشت میتواند حسابداری مدیریت را به بزاری برای مدیریت مالی استراتژیک مجهز کند.

ارزش گردش نقدینه

اگر بهره پول ۱۰ درصد در سال باشد، جریان درآمدی به ارزش ۱۰۰۰ ریال در سال دارای ارزش فعلی برابر ۱۰۰۰۰۰ ریال در سال خواهد بود. فرض کنید که نرخ تورمی برابر ۵ درصد در سال وجود دارد و نرخ بهره حقیقی در حدود ۱۵/۵ درصد است. این بدین معنی است که نرخ بهره پولی در حدود ۱۵/۵ درصد می باشد. چگونگی محاسبه گردش نقدینه حقیقی (اصلاح شده با نرخ تورم موجود) در جدول زیر نشان داده میشود.

سال	۱۰۰۰ ریال ۵+ درصد	نرخ تنزیل ۱۵/۵ درصد	ارزش فعلی خالص	ارزش فعلی انباشته
	نرخ تورم	در سال	(= ۱۰۰۰ × ۱۰%)	
۱	۱۰۵۰	۰/۸۶۶	۹۰۹	۹۰۹
۲	۱۱۰۲	۰/۷۵۰	۸۲۶	۱۷۳۵
۳	۱۱۵۸	۰/۶۴۹	۷۵۱	۲۴۸۶
	↓ ∞			↓ ۱۰۰۰۰

اگر فرض کنیم نرخ تورم ۵ درصد و نرخ بهره حقیقی ۱۰ درصد است، با فرض اینکه موسسه در حالت سکون است (رشد وجود ندارد) ۱۰۰۰ ریال سود موسسه بشکل زیر نشان داده خواهد شد:

سال ۲	سال ۱	سود پس از کسر مالیات
۱۰۵۰	۱۰۰۰	افزایش داراییها
۳۱۵	۳۰۰	سود خالص
۷۳۵	۷۰۰	

این مسئله را میتوان بشکل زیر نشان داد:

ارزش فعلی موسسه درآخر سال اول (۱۰ × ۷۰۰)	۷۰۰۰
۱۵/۵ درصد هزینه سرمایه	۱۰۸۵
	۸۰۸۵
گردش نقدینه سال ۲	۷۳۵
ارزش فعلی خالص درآخر سال ۲ (۱۰ × ۷۳۵)	۷۳۵۰
=====	

تسهیم هزینه خدمات

اغلب موسسات دارای فعالیتهای مختلفی میباشند. بدین علت هزینهها بیشتر ماهیتی ثابت و غیرمستقیم دارند که اندازه گیری قدرت و توان پیشرفت هر فعالیت را مشکل میسازد. علاوه بر این، انتخاب استراتژیک فعالیتهای آنها را نیز محدود میکند، زیرا توقف یک فعالیت باعث کاهش اندک هزینه خدمات مشترک میگردد.

بنابراین اگر ما علاقمند به بیان هزینه بر حسب حجم فعالیت باشیم، رابطه یک رابطه خطی نمیشود. هرچه میزان کاهش حجم فعالیت بیشتر باشد، میزان تغییر هزینه بیشتر خواهد بود. تجربه نشان داده که برای اکثر موسسات این رابطه از نظر جبری بشکل $Y = 2X - X^2$ است.

این رابطه نشان دهنده تغییر هزینه خدمات در نتیجه تغییر حجم فعالیت میباشد و بدین معنی است که:

۱۰ درصد کاهش حجم ۱۰ درصد تغییر یعنی ۱ درصد کاهش هزینه و ۵۰ درصد کاهش حجم ۵۰ درصد تغییر یعنی ۲۵ درصد کاهش هزینه را بدنبال خواهد داشت.

سهم تولید

منطقی ترین برداشت برای تعیین سوددهی محصول استفاده از مفهوم "هزینه یابی مستقیم" است که در آن هر محصول سهمی از هزینه های مشترک و سود را تا مین میکند. رابطه سود با حجم هر محصول نیز برای موسسات غالباً "رابطه ای غیر خطی است یعنی برخی محصولات سودده تر از سایرین میباشند. برای مثال ممکنست نیمی از محصول تولید شده، ۷۵ درصد حاشیه سود را تولید کنند. برای درک بهتر مطلب فرض کنید که موسسه ای دو محصول کاملاً متمایز را که محصول الف و ب می خوانیم تولید میکند. بر اساس هزینه یابی مستقیم ارقام اصلی برای سال ۱ عبارتند از:

کل	الف	ب
----	-----	---


۱۰۰	۵۰	۵۰
-----	----	----

درصد از کل محصول

دارائیهای بکارگرفته شده:

۶۰۰۰	۴۰۰۰	۲۰۰۰
------	------	------

اول دوره

۱۰۰	۲۰۰	۳۰۰	افزایش دارائی طی دوره
۲۱۰۰	۴۲۰۰	۶۳۰۰	آخر دوره
۷۵۰	۲۵۵۰	۳۳۰۰	حاشیه سود
	۱۸۰۰		هزینه‌های مشترک
	۱۵۰۰		سود قبل از مالیات
	۵۰۰		مالیات
	۱۰۰۰		سود پس از مالیات
	۷۰۰		جریان نقدینه

این مسئله که چه ارقامی را باید جای علامت سؤال در جدول بالا قرارداد، در دهه گذشته بسیار مورد بحث بوده است. حسابداران حامی "هزینه یابی جذبی" مبلغ ۱۸۰۰ ریال هزینه‌های مشترک را بر اساس عواملی مانند حجم تولید بین دو محصول تقسیم میکنند، یعنی ۹۰۰ ریال جذب کل هزینه محصول الف و ۹۰۰ ریال جذب کل هزینه محصول ب میگردد.

حسابداران حامی "هزینه یابی مستقیم" اهمیتی به تسهیم این هزینه غیر مستقیم نمی دهند و می گویند که این تسهیم انتخاب استراتژی مطلوب را تحت تاثیر قرار نداده و در بلندمدت جذب یکی از فعالیتها خواهد شد.

اما پاسخ به این پرسش را منحنی هزینه بلندمدت ارائه میکنند. این منحنی به ما نشان میدهد که اگر تولید محصول ب را بطور کلی متوقف کنیم ۲۵ درصد از هزینه‌های مشترک صرفه جوئی خواهد شد یعنی ۴۵۰ ریال. باقیمانده ۱۳۵۰ ریال بنا بر این با ید سهم محصول الف باشد حال ما می توانیم جدول بالا را کامل کنیم. جدول زیر علامت سؤال را در جدول بالا جایگزین خواهد کرد.

ب	الف	جمع	
۷۵۰	۲۵۵۰	۳۳۰۰	حاشیه سود
(۲۵۰)	(۸۵۰)	(۱۱۰۰)	کسر میشود مالیات
(۱۰۰)	(۲۰۰)	(۳۰۰)	کسر میشود افزایش دارائی
۴۰۰	۱۵۰۰	۱۹۰۰	گردش نقدینه مستقیم
(۴۵۰)	(۱۳۵۰)	(۱۸۰۰)	هزینه‌های مشترک

۱۵۰	۲۵۰	۶۰۰
۱۰۰	۶۰۰	۷۰۰
۱۰۰۰	۶۰۰۰	۷۰۰۰

کسر میشود مالیات
سهم‌گرددش نقدینه
ارزش فعلی خالص

اگر سرمایه‌گذاری برای تولید محصول ب‌را بتوان ب‌میلغی‌بیش
از ۱۰۰۰۰ ریال فروخت ، انجام چنین کاری عاقلانه می‌باشد .

تحلیل انحرافات

یک مورد دیگر استفاده از برداشت ارزش فعلی خالص ، تحلیل
انحرافات در طی زمان است .

فرض کنید که ما گردش نقدینه محصول دوم را اندازه گرفته و با هزینه
سرمایه مقایسه می‌کنیم . با فرض ثابت ماندن بقیه عوامل در آخر

بقیه در صفحه ۲۸

با اعضای

انجمن حسابداران خبره ایران

آشنا شوید

اعضاء جدید		در طی ماه گذشته این عده به	
آقای دهدشتی‌خوان	غلامحسین	عضویت انجمن حسابداران خبره	ایران پذیرفته شدند :
آقای زمانیان	بهنام	خانم آیرملو	شهرزاد
آقای سجادی	سید داود	آقای آسانی	بیژن
آقای شایگان	هومان	آقای ابراهیمی	حمید
آقای غلامی	ناصر	آقای بوردیان	عباس
آقای کوچکی گل‌افزانی	فرخ	آقای یک قزوینی	بیژن
آقای کمالی‌زارع	علی	آقای پیورآزاد	عباس
آقای محمدزاده	محمود	آقای جواهرنشان	مجتبی
آقای متین رزم	سیروس	آقای حسینی	اصغر
آقای همام‌پور	مهرزاد	آقای حساس یگانه	یحیی
ضمناً "آقای ایرج عیسی‌زاده کسه"			
عضویت شان بطور موقت معلق شده بود			
بارفعلت تعلیق مجدداً "عضویت			
انجمن پذیرفته شدند .			

منهای زیانهای سالهای مالی قبل و اندوخته‌های قانونی مذکور در ماده ۲۳۸ و سایر اندوخته‌های اختیاری بعلاوه سود قابل تقسیم سالهای قبل که تقسیم نشده است.

ماده ۲۴۱- با رعایت شرایط مقرر در ماده ۱۳۴ نسبت معینی از سود خالص سال مالی شرکت که ممکن است جهت پرداخت هیات مدیره در نظر گرفته شود بهیچوجه نباید در شرکت‌های سهامی عام ازینج درصد سودی که در همان سال بصاحبان سهام پرداخت میشود و در شرکت‌های سهامی خاص از ده درصد سودی که در همان سال بصاحبان سهام پرداخت میشود تجاوز کند. مقررات اساسنامه و هرگونه تصمیمی که مخالف با مفاد این ماده باشد باطل و بلا اثر است.

ماده ۱۴۰- هیات مدیره مکلف است هر سال یک بیستم از سود خالص شرکت را بعنوان اندوخته قانونی موضوع نماید. همیشه اندوخته قانونی بیکدهم سرمایه شرکت رسید موضوع کردن آن اختیاری است و در صورتیکه سرمایه شرکت افزایش یا بدکسریک بیستم مذکور ادامه خواهد یافت تا وقتی که اندوخته قانونی بیکدهم سرمایه بالغ گردد.

بقیه برداشتی جدید از حسابداری مدیریت

سال ۲ با پیدار رزش فعلی خالص عبارت باشد از:

ارزش فعلی خالص در آخر سال ۱ ۱۰۰۰

۱۵/۵ درصد هزینه سرمایه ۱۵۵

۱۱۵۵

جریان نقدینه سال ۲ ۱۰۵

ارزش فعلی خالص آخر سال ۲ ۱۱۰۰

اگر ارزش فعلی خالص با رقم بدست آمده در فوق تفاوت داشته باشد، انحرافات باید تحلیل شوند تا بخش‌هایی که نیاز به تجدید نظر دارند، مشخص شوند.