

بهبود مدیریت تعاونی از طریق تجزیه و تحلیل وجوه نقد در گردش

ارائه شده در اولین کنفرانس تحقیقاتی آسیایی
اتحادیه بین‌المللی تعاون ۲۴-۲۵ ژوئن ۲۰۰۰
(بخش دوم)

● نوشته: آلن راب (Alan Robb)
● ترجمه: بابک لعل‌فام

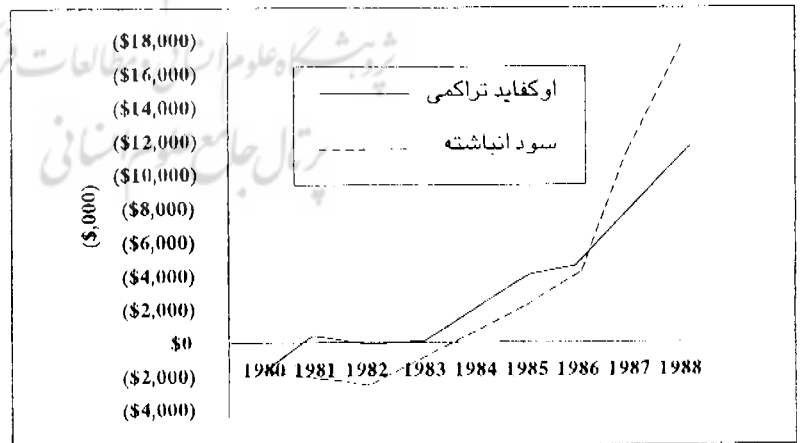
ارقام تراکمی در نمودار شماره ۸ نیز آورده شده است این ارقام به روشنی نشان می‌دهند که چگونه از ۱۹۸۰ تا ۱۹۸۲: (۱) وضعیت مالی شرکت در مرز خطر بوده (۲) ولی در عین حال توانسته است وجوه نقد را بالاتر از منحنی سود حفظ کند و از

اعضاء از ۱۸۲۰۰۰ نفر در سال ۱۹۷۹ به ۱۲۳۰۰۰ در ۱۹۸۵ کاهش یافته بود). در ۱۹۸۲ بسیاری از اعضا با دیدن هزینه‌های جدید از عضویت انصراف دادند اما آنها اغلب افرادی بودند که از شرکت استفاده چندانی نمی‌نمودند و زبانی که هزینه‌های خدماتی متوجه آنها بود بیش از آنی بود که بوسیله سپرده‌هایشان جبران شود. نظارت قانونی در ۵ اکتبر ۱۹۸۷ پایان

عضو کمیته مشاورین دولتی بودند و در مرحله جدید حیات شرکت ادامه فعالیت آن را امکان‌پذیر نمودند. براساس قوانین جدید، شرکت بوسیله یک هیئت ۸ نفره اداره می‌شد. چهار نفر این هیئت بوسیله یک شورای انتخاباتی که نماینده اتحادیه‌های بخش دولتی بود انتخاب می‌شد. این چهار نفر نیز خود چهار نفر را از لیست اسامی اشخاصی که تجربه کاری زیادی داشتند و بوسیله جامعه حساب‌برسان پیشنهاد شده بودند انتخاب می‌نمودند. بدین ترتیب هیئت مدیره آینده ترکیبی از اعضای شرکت و متخصصین بازرگانی بود.

در راستای قانون اوراق قرضه مصوب ۱۹۷۸، وجوه اعضا براساس یک طرح سپرده‌گذاری که توسط یک شرکت تقبل شده بود حفظ شدند. مدیر قانونی گزارش خود را با تأکید بر این نکته به پایان رساند که هدف اساسی او فروش و تعدیل رشته‌های تجاری متنوع و فرعی و در عوض حرکت در جهت اهداف بنیادین شرکت بوده است. ورود شرکت به فعالیت‌های خرده‌فروشی در زمانی اتفاق افتاد که وضعیت بسیار بهتر از سالهای بعد بود و رقابت «همانگونه که می‌دانیم در آن روزها وجود نداشت»

۲-۴- دوره پس از نظارت قانونی



۱۹۸۴ به بعد نموداری مشابه نمودار ستاره داشته باشد.

در دسامبر ۱۹۸۶ ناظر قانونی به وزارت دادگستری گزارش داد که شرکت مذکور بعنوان یک تعاونی موفق قدرت خود را مجدداً بدست آورده است (اگرچه تعداد

یافت و بدین ترتیب آخرین سال مالی که تحت سرپرستی نظارت قانونی سپری شده بود سال منتهی به ۲۱ مارس ۱۹۸۸ بود. در ابتدا کنترل شرکت به دست هیئت مدیره‌ای سپرده شد که توسط ناظر قانونی انتخاب شده بود. سه نفر از اعضا هیئت مدیره،

هیئت مدیره جدید که با وضعیت مبهمی رویرو شده بود به رقابت ادامه داد. بخشهای خریده فروشی و بانکداری در جهت حرکت به سمت کاهش مقررات و قوانین بودند. پیامد سوء ناشی از بحران بازار سهام، خصوصاً در بخش خریده فروشی که از اندوخته احتیاطی ناکافی رنج می برد هنوز محسوس بود. اگرچه تکرار منحنی های ۹ سال گذشته دیگر نمی توانست قابل قبول باشد. ولی این بار نوبت بخش خریده فروشی بود که تبدیل به یک معضل دائمی شد. نتایج در جدول شماره ۵ دیده می شود.

بود و انتظار می رفت که سال مالی جدید یک "چالش بزرگ" برای فعالیتهای خریده فروشی باشد ولی این سال نیز به مانند دو سال گذشته بود.

در ۱۹۹۰ میزان فروش باز هم پائین بود و علاوه بر آن نسبت به سال قبل ۱۳٪ نیز کاهش یافته بود. شرکت تعاونی نیز در طول این مدت علی رغم هزینه هایی که داشت خود را با سطح نازل فروش خوب تطبیق داده بود. بویژه که موجودی کالا را از ۱۱/۴ میلیون دلار به ۶/۶ میلیون دلار کاهش داد و این امر باعث افزایش قابل ملاحظه اوکفاید در سال ۱۹۹۰ شد. در ۱۹۹۱ فروش ۲۶٪

در باره وضعیت آتی بخش خریده فروشی وجه نظر قابل تغییر و اصلاح پذیری دارد.

در دسامبر ۱۹۹۲ اعلام شد که فعالیتهای خریده فروشی قرار است از خدمات مالی مجزا شوند. این امر در مارس ۱۹۹۳ با انتخاب عنوان جدیدی برای فروشگاهها با نام «وسایل خانگی و یک فیلد» اجرا شد. هزینه هایی که بابت تبدیل فعالیتهای خریده فروشی به یک چنین شرکت اقماری تحت این نام ایجاد شده بود بالغ بر ۱/۰۲۸/۰۰۰ دلار بود که هزینه ای غیرمتمعارف بود. (در این سال) فروش خریده فروشی ۱۳٪ نسبت به سال ۱۹۹۲ کاهش یافت و گزارشات مالی این بخش از یک زیان ۴/۱۱۷ میلیون دلاری پرده برداشت. در حالیکه زیان سال قبل ۲/۷۱۳/۰۰۰ دلار بود. هزینه غیرمتمعارف مذکور علاوه زیان ۲/۲۹۴/۰۰۰ دلاری در فروش ساختمان ویلیتگتون باعث زیان کلی شرکت به مبلغ ۶۳۶/۰۰۰ دلار برای سال ۱۹۹۲ گردید.

در ماه آگوست در مجمع عمومی سالیانه اعلام شد که ۴ فروشگاه تعطیل شده اند و هیئت مدیره در حال نظارت دقیق بر عملکرد شرکت لوازم خانگی و یک فیلد است. همچنین به اطلاع اعضاء مجمع رسید که هیئت مدیره آماده است تا در صورت لزوم تصمیمات شدیدی اتخاذ نماید. این تصمیمات در نوامبر ۱۹۹۳ هنگامی که تعاونی اعلام کرد قصد استفاده از سود سهام خود در شرکت و یک فیلد را دارد به عمل درآمدند. حسابهای مالی ۱۹۹۴ هزینه غیرمتمعارفی معادل ۴۹۰۰/۰۰۰ دلار را نشان می دهند که احتمالاً مربوط به اجرای همین تصمیم است و بدین ترتیب بود که فعالیتهای خریده فروشی شرکت PSIS پایان گرفت.

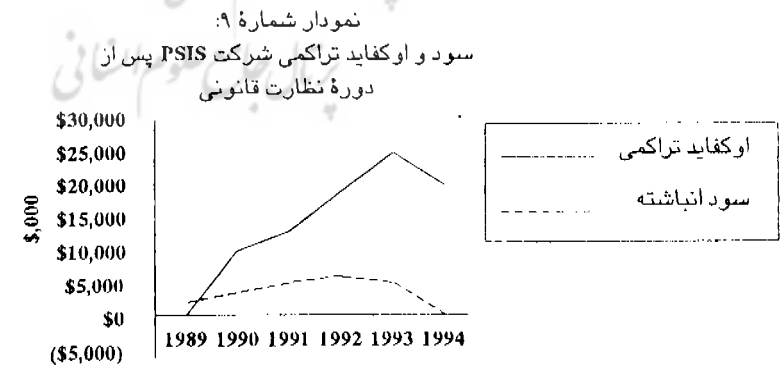
۲-۵- خلاصه

شکست شرکت تعاونی PSIS نمونه ای است که براساس آن می توان این فرضیه را ارائه نمود که در هنگام تغییر وضعیت و حصول بهبود و نیز پس از بازگشت به مدیریت سابق شرکت، منحنی در حال نزدیک شدن به مرز خطر بوده اند.

	1989	1990	1991	1992	1993	1994
سود (زیان)	\$2,053	\$1,720	\$868	\$1,205	(\$636)	(\$5,404)
سود (زیان) امات	\$2,053	\$3,773	\$4,641	\$5,846	\$5,210	(\$194)
اوکفاید	\$141	\$9,657	\$3,412	\$6,137	\$5,284	(\$2,651)
اوکفاید تراکمی	\$141	\$9,798	\$13,210	\$19,347	\$24,631	\$21,980

جدول شماره ۵ سود انباشته و اوکفاید

جمع تراکمی و سود انباشته در نمودار شماره ۹ آورده شده است:



دیگر کاهش یافت و گفته می شد که وضعیت خریده فروشی بسیار خراب است ولی این موضوع در گزارشهای رسمی افشاء نشده بود. در ۱۹۹۲ خریده فروشی ۲۰٪ افزایش یافت و مدیرعامل شرکت گفت که شرکت

گزارش سالانه مربوط به سال ۱۹۸۹ نشان می دهد که سپرده گذاری و اعطای وام همچنان بیشترین رضایت را در برداشته است. به جز وضعیت خریده فروشی که با ۱۵٪ کاهش در فروش دچار افت سود شده

روند منحنی‌های هر ۲ دوره قابل انتظار بوده‌اند. بدین معنی که:

* تفاوت بین سود و اوکفاید در دوره مالی ۱۹۷۹ - ۱۹۷۲ به حداکثر می‌رسد. این نکته بدیل دلیل اهمیت جدی دارد که اوکفاید منفی باعث وابستگی فزاینده به منابع مالی خارجی یعنی استقراض از بانک گردید. هرچند از نقشی که بانک نیوزیلند بعنوان منبع مالی شرکت تعاونی در هفته‌های قبل از ۲۸ ژوئن ۱۹۷۹ داشت سخنی به میان نیامده است ولی اینکه یکی از اعضای کمیته مشورتی معاون رئیس کل بانک بوده است هیچ منافاتی با موضوع ندارد چرا که نگرانی بانک درباره نقدینگی شرکت بود نه سودآوری آن.

* در دوره ۸۲ - ۱۹۸۰ یعنی در زمانی که مدیر قانونی مشغول بهتر نمودن وضعیت شرکت بود شرکت وضعیتی خنثی داشت. منحنی‌ها وضعیتی قابل انتظار را نشان می‌دادند. بدین ترتیب که اوکفاید قبل از منحنی سود وضعیتی مثبت یافت.

* منحنی سالهای ۸۸ - ۱۹۸۳ حاکی از وضعیت سالم شرکت بود. تراز مثبت و جوه نقد در گردش و جوه نقد حاصل از فروش شعب غیر سودآور و نیز فروش دارایی‌های ثابت مدیر قانونی را قادر ساخت که بخش اعظم بدیهی‌های معوقه را در ۸۲ - ۱۹۸۰ پرداخت نماید. بدون این وجوه نقد او نمی‌توانست موفق به حفظ اعتماد اعضاء در طول ۱۸ ماه فعالیت خود گردد و منابع مالی شرکت را در دوره ۸۸ - ۱۹۸۳ تجدید نماید.

* اختلاف منحنی‌ها در طول سالهای ۹۴ - ۱۹۸۹ کم اهمیت‌تر از ۷۹ - ۱۹۷۲ بوده است چرا که اوکفاید روندی مثبت داشته است و مدیریت فرصت کافی به منظور یافتن راه‌حل برای اجرای فعالیت‌های سودآور داشته است.

در هنگام تنظیم هر ترازنامه، مدیریت در گزارشات خود وجوه قابل ملاحظه‌ای را که سپرده‌گذاری شده بودند افشاء می‌نمود که به ترتیب در سال ۱۹۸۹، ۲۸۶۰۰۰ دلار، در ۱۹۹۰، ۲۴۲۷ میلیون دلار، در ۱۹۹۱، ۲۹۲۷ میلیون دلار، در ۱۹۹۲، ۲۲۲۵۰ میلیون دلار، در ۱۹۹۳، ۲۵/۲۷۹ میلیون دلار، در ۱۹۹۴،

۹/۷۹۹ میلیون دلار بوده‌اند.

* اگر گزارشات خریده‌فروشی و مالی بطور مفصل منتشر شده بودند، امکان محاسبه منحنی اوکفاید برای هر نوع از این فعالیتها به طور جداگانه وجود داشت ولی در آن صورت هم باید دقت می‌شد که از تخصیص حسابها، با عناوین مختلف خودداری شود در غیر این صورت انتقاد توماس (۱۹۶۹) درباره انحراف حاصل از تخصیص عناوینی مختلف برای سود برای وجوه نقد نیز صادق خواهد بود.

* اگر اعضاء در جریان منحنی سود و اوکفاید مربوط به ۱۹۷۰ قرار داشتند می‌توانستند روند نامطلوب آنها را زودتر تشخیص دهند و اگر مدیریت تعاونی اوکفاید را عاهاانه کنترل می‌نمود می‌توانست سریعاً چاره‌ای بیندیشد.

* عملکرد سریع در ۱۹۹۲/۳ برای متوقف نمودن فعالیت‌های خریده‌فروشی، قویاً نشان می‌دهد که هیئت مدیره به خوبی از اهمیت سود و نقدینگی برای تعاونی آگاه بودند.

حال به این سؤال می‌پردازیم که چگونه منحنی‌های یک شرکت ناموفق با شرکت‌های دیگری که در همان رشته و در همان زمان معین فعالیت مطلوبی دارند تفاوت می‌کند؟

بخش ۳: مطالعه موردی شرکت فورتکس (Fortex)

۱-۳- فورتکس و منحنی‌های نامطلوب آن در ۱۹۹۴ بسا ورشکستگی شرکت فورتکس با مسئولیت محدود، فرصتی غیرمنتظره بوجود آمد، تا بتوان وضعیت یک شرکت ناموفق را با دو شرکت دیگر که در همان رشته و همان زمان در حال فعالیت بودند مقایسه نمود. این شرکت‌ها عبارت بودند از کمپانی آلیانس (Alliance) و شرکت پرایمری، پرودیوسرز (Primary Producers) یا PPCS هر دوی این شرکت‌ها در جنوب جزیره نیوزیلند فعالیت داشته و بدین دلیل رقبای مستقیم شرکت فورتکس از شرایط آب و هوایی و اقتصادی مشابهی برخوردار بودند. شرکت فورتکس در ۱۹۸۵ تأسیس شد.

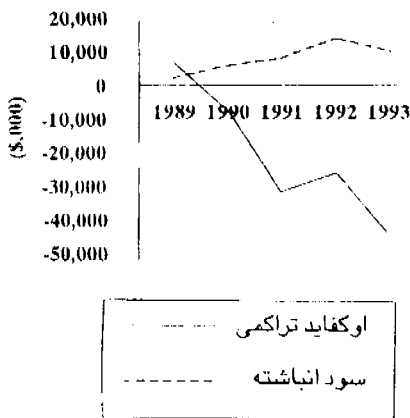
نام آن در ژوئن ۱۹۹۰ در فهرست بازار بورس اوراق سهام نیوزیلند قرار گرفت. بدین ترتیب که شش میلیون سهام یک دلاری به قیمت ۱/۸۰ دلار به سرمایه‌گذاران حرقه‌ای فروخته شد و سهام کمپانی فورتکس سریعاً در فهرست قیمت‌های سهام بارکلیس (Barclays) وارد شد. این شرکت به فراوری گوشت بره در جنوب کریست چرچ (Christ Church) اشتغال داشت و علاوه بر آن یک حق بهره ۶۰٪ نیز نزد کمپانی فراوری گوشت گوزن که در جزیره شمالی در حال فعالیت بود داشت. در ۱۹۹۰ شرکت فورتکس نسبت به احداث دومین کارخانه فراوری گوشت بره در نزدیکی منطقه دوندین (Dunedin) اقدام نمود.

در صنعتی که بطور متوسط فقط ۱۰۰ روز از سال را در حال فعالیت است، شرکت فورتکس فعالیت‌های نوآورانه‌ای را از قبیل کار در چهار فصل کامل یعنی تقریباً تمام سال با درآمد ثابت و تضمین شده (برای کارکنان و کارگران) ارائه نمود. همچنین فراوری گوشت نه براساس موجودی کالا بلکه براساس سفارشات انجام می‌شد. شرکت فورتکس ۲۰٪ بره‌های جنوب را در دو کارخانه خود کشتار نموده و به مصرف فراوری می‌رساند در حالیکه ۸۰٪ بره‌های باقیمانده به روش معمول در ۶۲ کارخانه دیگر که متعلق به رقبای آن بودند کشتار و مصرف می‌شدند.

شرکت فورتکس محبوبیت قابل ملاحظه‌ای کسب کرده و موفق به دریافت جایزه مجله مدیریت و همچنین جایزه دولت توماتسو (Delotte Tommatsu) بعنوان "کمپانی سال" در ۱۹۹۰، جایزه صادرات تراندز ایرنیوزیلند برای بهترین صادرات و جایزه بازاریابی تلویزیون NZ در ۱۹۹۳ شد.

سهام این شرکت توسط شرکت‌های بزرگ سرمایه‌گذار از جمله بنز نیوزیلند، بلو چپیک ایکوییتی تراست (BNZ New Zealand, Blue Chip Equity Trust) خریداری شده بود. اطلاعات نشان می‌دهند که این تراست، مدیریت محافظه‌کارانه

نمودار شماره ۱۰: وضعیت سود انباشته و اوکفاید تراکمی شرکت فورتکس



اقلام	فورتکس	آلیانس	PPCS
۱۹۸۹-فروش	۷۶/۶۲۲	۴۱۶/۷۲۷	۵۱۶/۸۹۱
۱۹۹۳-۱۹۹۳	۲۸۵/۲۸۸	۷۱۰/۰۸۰	۶۴۹/۶۵۵
۱۹۸۹-مجموع	۴۹/۱۲۸	۲۸۵/۶۸۴	۲۷۴/۵۱۶
۱۹۹۳-۱۹۹۳	۲۱۷/۱۰۳	۴۵۶/۴۷۷	۲۷۱/۳۰۳
۱۹۸۹-نیت سهام	۵۸/۸٪	۵۳/۹٪	۳۰/۸٪
۱۹۹۳-منتشر شده	۴۲/۴٪	۲۳/۶٪	۲۷/۶٪

ارقام زیر این مطلب را تأیید می‌کنند:

۲-۳- وضعیت منحنی‌های رقبا

الف) شرکت آلیانس

سیر منحنی‌های شرکت آلیانس که در نمودار نمایش داده شده از دو جهت قابل توجه هستند. اولاً بخاطر زیان سالانه‌ای معادل ۱۵۲/۶۰۰/۰۰۰ دلار در ۱۹۹۱. این زیان زیان عملیاتی معادل ۷۴/۷۰۰/۰۰۰ دلار و اقلام غیرمتعارف (از قبیل هزینه‌های مربوط به بازسازی معادل ۷۷/۹۰۰/۰۰۰ دلار) را در برمی‌گرفت. ایس‌ان اقلام غیرمتعارف نتیجه تصمیمی بود که برای تعطیل نمودن دو کارخانه فرآوری گوشت اتخاذ شده بود و رئیس شرکت زیان عملیاتی را ناشی از «فعالیت شدید رقابتی بر سر فرآورده‌های دامی» و «کاهش حجم دام مورد نیاز» داشت.

عامل قابل توجه دوم این است که اوکفاید شرکت آلیانس فقط در سال ۱۹۹۱ منفی بوده است و این هم به دلیل شدت رقابت برای خرید دام از کشاورزان بوده است. ولی پس از آن اوکفاید مثبت بوده و در طول مدت ۵ سال منحنی‌های وجوه نقد مثبت و قوی «ماده گاو نقد» را از خود نشان می‌داد. این شرکت پس از تجدید ساختار خود در سال

وام‌های دریافتی، موجودی کالا و صورت‌حساب‌ها درست حسابداری نشده‌اند. منشی رئیس شرکت در سه اتهام درباره انتشار گزارش نادرست، و اتهام برای حسابداری نادرست و دو اتهام درباره جعل اسناد و همچنین مدیرعامل شرکت در ۹ مورد حسابداری اشتباه و سه مورد انتشار صورتهای مالی نادرست گناهکار شناخته شد. چرا که سود ۲۰/۹۰۰/۰۰۰ دلاری سالهای ۹۲-۱۹۹۱ را بالاتر از حد واقعی خود گزارش کرده بود.

اما صرف نظر از این مسائل، اگر وضعیت وجوه نقد این شرکت مورد بررسی قرار می‌گرفت نیز وضعیت نامطلوب شرکت فورتکس، قابل تشخیص بود. تصویر شماره ۱۰ نشان می‌دهد که اوکفاید این شرکت فقط در سالهای ۱۹۹۰ و ۱۹۸۹ مثبت بوده است و رفته رفته منحنی آن مشابه منحنی «فرزند پردردسر» (Problem Child) شده است. اگر در آن زمان صورتهای مالی واقعی ارائه شده بودند معلوم می‌شد که شرکت به وضوح وضعیت منحنی (سگ) (Dog) را داشت که در آن سال هم سود و هم اوکفاید سیر نزولی داشتند. شرکت فورتکس اگرچه در ابتدا از دو رقیب خود کوچکتر بود ولی در سالهای ۱۹۸۹ تا ۱۹۹۲ رشد قابل ملاحظه‌ای یافت.

داشته و فقط در سهام شرکتهای بزرگ معدودی که سوابق روشنی دارند سرمایه‌گذاری نموده است.

شرکت فورتکس همه ساله توسط شرکت پرایس واترهاوس (Price WaterHouse) حسابرسی شده و در هیچ سالی حتی در آخرین سال نیز مشکلی نداشته است. و تنها هنگامی که این شرکت در مارس ۱۹۹۴ ورشکسته شد معلوم شد که این شرکت دچار یک فاجعه مالی بوده است. بدین ترتیب که ۱۸۰۰ نفر شغل خود را از دست دادند. بستانکارانی که طلب‌هایشان تضمین شده نبود حدود ۲۴ میلیون دلار و بستانکاران تضمین شده درجه دو حدود ۴۰ میلیون دلار از دست دادند. صادرکننده اوراق قرضه به سهامداران گفت: «به طور قطع یک خلأ اطلاعاتی عظیم باعث این ورشکستگی شده است. من حتم دارم که این موضوع توجه همه کارشناسان بازار را برانگیخته است و تعجب ما را هم همینطور.»

گرچه گزارشات مربوط به وجوه نقد در گزارشهای سالانه درج شده بودند ولی توجه کافی به آنها نشده بود. با دیدن یک گزارش مالی ۸ ساله که در گزارشات سالانه ۱۹۹۲ آورده شده بود نیازی به مراجعه به وضعیت بهره نقد نخواهد بود. پس از ورشکستگی شرکت کشف شد که

جدول شماره ۶ گزارش ۸ ساله شرکت فورتکس و شرکتهای وابسته آن

	1993	1992	1991	1990	1989	1988	1987	1986
	\$,000	\$,000	\$,000	\$,000	\$,000	\$,000	\$,000	\$,000
درآمد	285,288	297,108	213,153	136,486	74,662	66,165	51,588	21,172
سود (زیان) از کسر مالیات)	(4,808)	10,421	2,978	6,620	2,323	(2,696)	734	1,436
سود خالص	(4,819)	9,126	2,891	4,680	2,860	(530)	(490)	695
سود سهام اعلام شده	-	2,805	1,113	1,500	765	-	-	358
سرمایه	72,359	56,104	55,675	50,000	22,015	12,026	11,547	4,410
عایدات بر سبب هر سهام	(\$0.08)	\$0.17	\$0.05	\$0.19	\$0.13	(\$0.04)	(\$0.04)	\$0.16
نسبت سهام منتشر شده	42.40%	41.57%	44.71%	61.16%	58.83%	34.61%	30.36%	21.54%
نسبت رابح	1.93	2.40	1.98	2.39	3.05	2.25	1.71	1.54

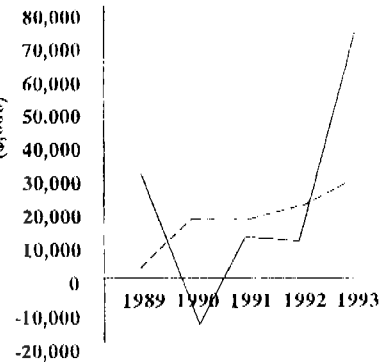
Table 6 Fotex Financial Summary 1986-93

۱۹۹۱، مجدداً در سال ۱۹۹۲ به وضعیت سودآوری خود رسید.

ب) شرکت PPCS

در طول ۵ سال، از ۱۹۸۹ تا ۱۹۹۲ شرکت PPCS به آن شدتی که شرکت آلیانس با کاهش سود مواجه شده بود گرفتار این مسئله نبود ولی دو سال یعنی ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۲ اوکفایدی منفی داشت. بحران ۱۹۹۰ بخاطر افزایش خرید و هزینه‌های عملیاتی بود و برعکس در ۱۹۹۲، بحران بدلیل کاهش درآمدهای نقدی بود که از کاهش هزینه‌های عملیاتی بیشتر شده بود.

بدین ترتیب شرکت PPCS در طول



اوکفایدی تراکمی
سود انباشته

سالهای ۱۹۸۹-۱۹۹۲ یعنی قبل از آنکه وجوه نقد قابل ملاحظه‌ای کسب نماید اوکفایدی سر به سر (نه سود و نه زیان) داشت. رئیس شرکت در گزارش مالی سال ۱۹۹۲ اظهار نموده بود که: «برخی از رقبای شرکت PPCS معتقدند کاهش سودآوری آنها به دلیل پرداخت بیش از حد برای خرید دام بوده است ولی ما معتقدیم که شرکت PPCS در این زمینه بیش از اندازه هزینه نموده است.»

۳-۳- خلاصه

این تصاویر کاملاً به وضوح نشان می‌دهند که شرکت‌های آلیانس و PPCS علیرغم داشتن همان وضعیت بحرانی، برخلاف شرکت فورتکس منحنی نزولی نداشتند. این مطلب می‌تواند به مدیران اطمینان دهد که اوکفایدی قادر است در تحلیل تطبیقی وضعیت شرکتها بکار رود.

بخش ۴: نتایج و مشاهدات

در هر دو مطالعه موردی، اوکفاید و سود انباشته منحنی‌هایی مشابه الگوهای مطروحه داشته‌اند. منحنی «سگ» یا منحنی «فرزند پردردسر» در نهایت به تصفیه شرکت می‌انجامد. در حالیکه شرکت‌های رقیب وضعیتی نامناسب‌تر داشتند. روند بهبود وضعیت شرکت PSIS اول یک منحنی سر به سر (نه سود و نه زیان) و متعاقب آن منحنی «ستاره وار» را نشان داد. این شواهد نشان می‌دهند که اوکفاید می‌تواند وسیله‌ای باشد برای جلب توجه اعضاء و مدیران به نقاط حساس و بحران‌زا.

دیگر شرکت‌هایی که بحران مالی را تجربه نموده‌اند نیز منحنی‌های مشابه این موارد مطالعه شده داشته‌اند. بنابر حسب ضرورت، این مطالعه بر مبنای اطلاعات حسابرسی شده سالانه انجام شده است ولی تکنیک مربوط به این مطالعه می‌تواند به آسانی توسط مدیریت شرکت بصورت سه ماهه یا ماهانه اجرا شود که در این صورت ارقام بودجه را به صورت منحنی‌های جداگانه سرسیم کرده و تفاوت‌هایی بین وضعیت مورد انتظار و وضعیت موجود را در هر دوره سه ماهه مشاهده نمود. در حال حاضر مطالعه‌ای درباره یک شرکت خصوصی استرالیایی در حال انجام است که تصمیمات هیئت مدیره آن با نمودارهای اوکفاید و سود انباشته که بطور ماهانه تنظیم شده‌اند نشان داده می‌شوند. مدیران شرکت گزارش داده‌اند که فهمیدن نمودارها آسانتر از فهمیدن صفحات پیر از عدد دو رقم است و نتیجتاً هیئت مدیره می‌تواند گلوگاههای بحران را شناسایی نموده و به موقع اقدام کند. این روش برای شرکت‌هایی کاربرد دارد که در صدد بهبود شناسایی بخش‌هایی هستند که برای افراد بیشترین اهمیت را دارند بایستی اجرا شوند تا نحوه ارائه اطلاعات معلوم شود.

برخلاف برخی تحلیلهای سود و زیان شرکتها که حداقل بخشی از کارشان با استفاده از ارزش بازاری سهام‌داران می‌باشد، تکنیک اوکفاید می‌تواند به طور

یک تعاونی همواره بایستی سودآوری خود را حفظ کرده، قادر به پرداخت قروض خود بوده و (دارایی‌هایش) قابلیت نقدینگی داشته باشد. بنابراین سیستم‌های حسابداری و نظارتی باید به گونه‌ای باشند که این شرط را محقق نمایند.

مشابه برای دیگر شرکتها نیز کاربرد داشته باشد.

تکنیک اوکفاید، علاوه بر اینکه مورد استفاده مدیران، سهام‌داران و سرمایه‌گذاران است برای حساب‌رسان نیز می‌تواند مفید باشد. یک شرکت حسابرسی‌های مالی در حال حاضر مشغول استفاده از این روش است تا ببیند آیا شرکت مورد حسابرسی در حال ورود به وضعیتی نامطلوب است یا خیر.

البته نباید چنین فکر کرد که اوکفاید همیشه مشخص و معلوم است. همانطوری که راتر فورد (Ruther Ford) اشاره کرده است کلیه اطلاعات مربوط به وجود نقد به طور غیرقابل اجتناب عناوین مختلفی به خود می‌گیرند که مهم‌ترین آنها حسابهای سرمایه و درآمد است. حتی اگر گزارشات درباره یک موضوع مالی خاص باشد وضعیت باز هم به همین ترتیب خواهد بود. در این تکنیک امکان تمرین و حساب‌سازی نسبت به گزارش سود و زیان به ندرت وجود دارد. چرا که حد تکنیک اوکفاید فقط وجوه نقد تحقق یافته مورد محاسبه قرار می‌گیرد و مواردی مانند حسابهای پرداختنی، قوانین و سیاستهای متخذه درباره واحد اندازه‌گیری و نیز مدت زمان تهیه گزارشات در آن تأثیر ندارند.

تعریف در گزارشات می‌توان به سه طریق انجام شود:

۱- فقدان دقت در تعریف هر یک از سه گروه وجوه نقد (وجوه نقد عملیاتی، وجوه نقد سرمایه‌گذاری شده و وجوه نقد تأمین هزینه) در استانداردهای حسابداری و مدیریت را با مشکل مواجه می‌سازد، مثلاً در این که یک مورد از وجوه نقد آیا وجوه



نقد سرمایه‌گذاری شده محسوب شود یا وجوه نقد عملیاتی. یک شرکت سرمایه‌گذار که تعاریف هر سه نوع وجوه مالی را مدنظر دارد می‌تواند مشخص نماید که خرید یا فروش سهام یک کمپانی دیگر وجوه نقد عملیاتی است یا وجوه نقد سرمایه‌گذاری

۲- مدیریت ممکن است بخواهد زمان انجام یک معامله مالی خاص را مدنظر قرار دهد. یک تصمیم‌گیری مبنی بر افزایش یا کاهش خریدها (پرداخت‌ها)ی مربوط به موجودی کالا باعث تغییر میزان وجوه نقد حاصل از عملیات در طول دوره مالی خواهد شد و حتی ممکن است وجوه نقد دوره بعد را کاهش دهد. در اینجا استفاده از تکنیک اوکفاید تراکمی این مشکل را حل می‌کند. هیئت مدیره تعاونی‌هایی که از اوکفاید برای تحلیل وضعیت بخش‌ها یا شرکت‌های وابسته خود استفاده می‌کنند باید مطمئن باشند که کنترل موجودی در هر یک از این بخشها یا شرکتها بسیار دقیق بوده و هیچ خرید غیرضروری انجام نشده و ضایعات

موجودی کاملاً در حداقل قرار دارند.

۳- در بعضی مواقع روشهای حسابداری ممکن است برخی هزینه‌ها از قبیل بهره یا هزینه دستمزد را به عنوان بخشی از هزینه دارایی‌ها ثابت بیشتر از حد واقعی خود نشان دهند. در اینجا هیئت مدیره بایستی رسیدگی دقیقی به موضوع داشته باشد. دارایی‌های و نیز سودها می‌توانند به راحتی با ارزش بیشتر محاسبه شوند. خصوصاً اگر مدیری از محل سودهایی که مورد حسابداری قرار گرفته بخاطر عملکرد مثبت‌شان پاداش داده شوند.

۴- به همین ترتیب، هیئت مدیره باید مطمئن باشد که ترانزنامه فقط حاوی دارایی‌های «دولتی» است که موجود بودن و نیز قابلیت تبدیل به پول نقدشان قطعی و مسلم است. در ترانزنامه نباید هیچ‌گونه بدهی مشکوک از قبیل زیان بیش از واقع برآورده شده و سودهای مالیاتی حاصل از درآمدها و یا دیگر اقلام وجود داشته باشد. حال که گزارش وجوه نقد یک بخش

لایسنس از گزارش‌های مالی محسوب می‌شود شایسته است که هیئت مدیره تعاونی‌ها بطور منظم اطلاعات وجوه نقد را مورد بررسی قرار دهند. مفهوم OCFAID که به راحتی از گزارش‌های صورتهای وجوه نقد قابل استخراج بوده و می‌توان به راحتی آن را به صورت نمودار نشان داد، اجازه می‌دهد که عملکرد واقعی شرکت در مقایسه با بودجه آن مورد مشاهده و بررسی قرار گیرد. اگر این کار به دقت و هر ماه انجام شود مدیریت خواهد توانست مطلع شود که آیا به قول پارنل (Parnell) شرط اول فعالیت یک تعاونی یعنی سودآور بودن، توانایی پرداخت بدهی‌ها و قابلیت نقدینگی دارایی آن وجود دارد یا نه.

E-mail: a. robb @ afis .Canterbury
.ac.nz

پی‌نوشت‌ها:

* منظور از قیمت قابل تحقیق دارایی بالاترین قیمتی است که در این مورد نظر براساس آن در بازار قابل فروش است. (م)