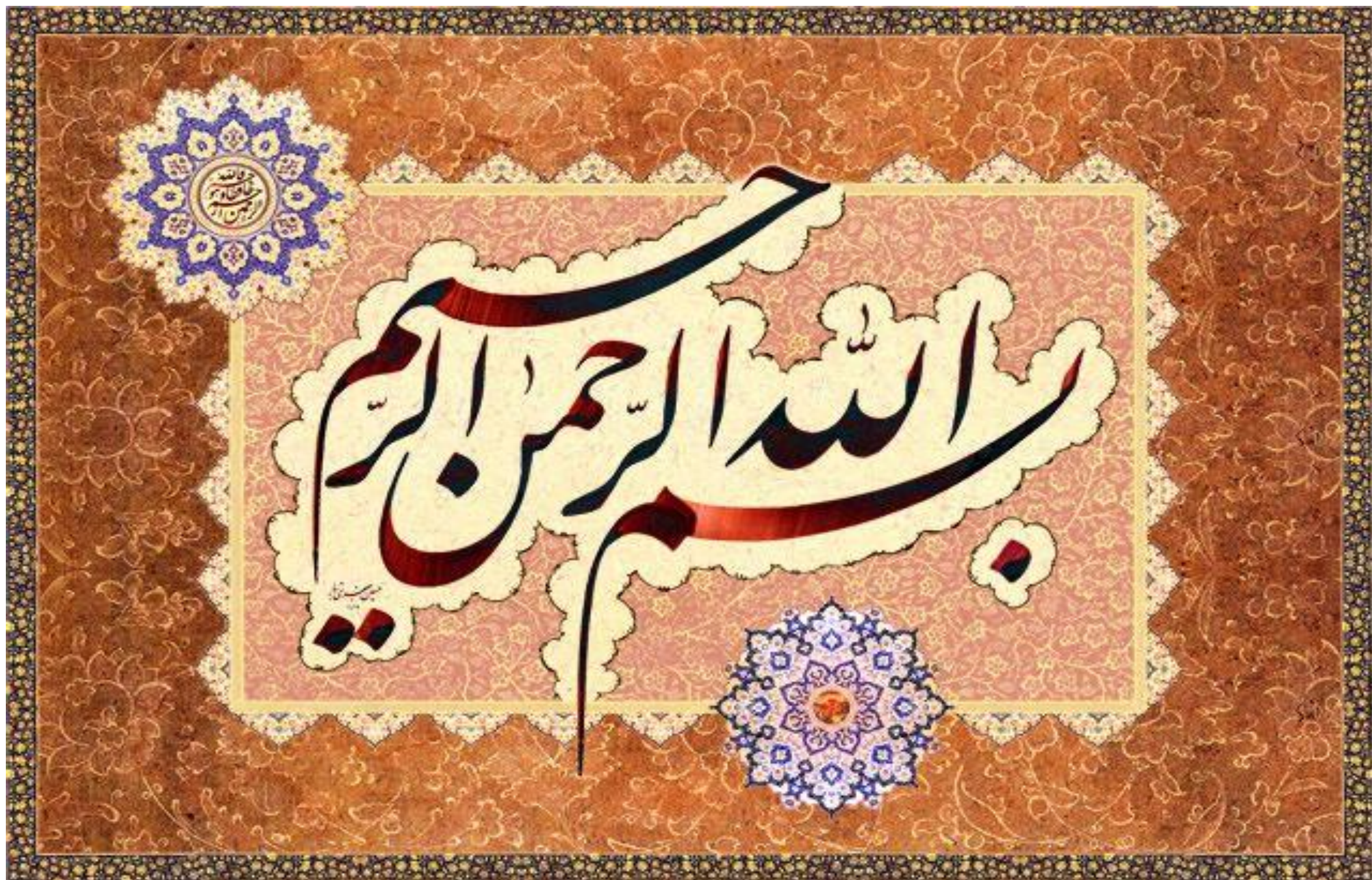




حل مسائل سازمان با استفاده از فنون مالی و اقتصادی (مالیه شهری)

دکتر حسین محمدپور زرندی

رئیس انجمن علمی اقتصاد شهری ایران و رئیس مؤسسه آموزش عالی آزاد اندیشه معین



سرفصل:

- ❖ تعریف بصیرت های مدیریتی
- ❖ تمرکز بر بصیرت مالی و اقتصادی به عنوان یکی از اساسی ترین بصیرت های مدیریتی
- ❖ تعریف و توضیح رویکرد کلینیکی و کاربرد آن
- ❖ مدیریت نقدینگی و تجزیه و تحلیل علل مشکل نقدینگی با استفاده از شاخص ها و فرضیه ها و بررسی علل و نسخه پیچی



تعریف بصیرت‌های مدیریتی

امروزه سازمان‌ها با تغییرات پیچیده و گسترده‌ای روبه‌رو هستند، این تغییرات در دو محور اساسی «جهانی‌شدن» و «تکنولوژی اطلاعات» در جریان هستند.

مدیران سازمان‌ها باید تدابیری اتخاذ کنند تا ضمن درک کامل تغییرات محیطی، واکنش مناسبی نیز به آن نشان دهند.

بصیرت مالی

بصیرت استراتژی

بصیرت سیاسی

بصیرت بازاریابی

بصیرت فنی مدیران

بصیرت منابع انسانی

از این رو اداره سازمان‌ها نیازمند بصیرت‌های ششگانه به شرح زیر می‌باشند:



بصیرت استراتژی

استراتژی، تشخیص فرصت های اصلی و تمرکز منابع سازمان در جهت منابع نهفته در آن است.

بصیرت مالی

مدیریت مالی عبارت است از فرآیند تأمین بودجه و مدیریت مصارف آن که یکی از عوامل حیاتی در موفقیت سازمان به شمار می آید.

بصیرت بازاریابی

سازمانی که دارای برنامه بازاریابی مناسب باشد می تواند با استفاده از تحلیل محیط و نیاز بازار، سهم بازار خود را افزایش دهد و در میدان رقابت، گوی سبقت را از سایر رقبا برآید.



بصیرت سیاسی

سیاست و رفتار سیاسی یکی از مفاهیمی است که ارتباط نزدیکی با قدرت دارد. در این راستا مدیران به جای حذف رفتار سیاسی باید در این اندیشه باشند که چه موقع و چگونه می‌توان از آن به شکل سازنده در داخل سازمان استفاده کرد.

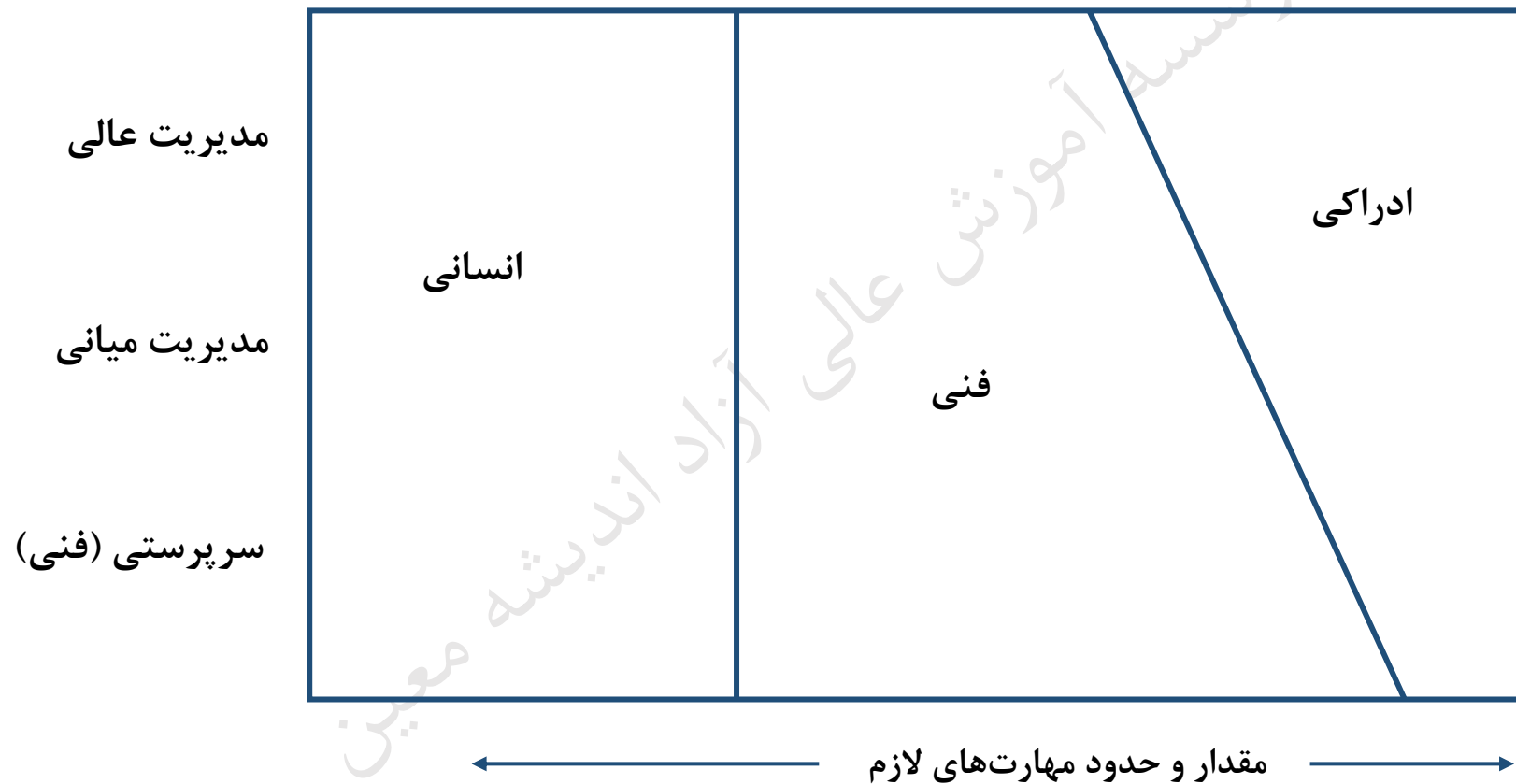
بصیرت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی عبارت است از مدیریت و اداره استراتژیک و پایدار با ارزش‌ترین دارایی‌های شرکت، یعنی کارکنان.

بصیرت فنی

مهارت‌هایی که هر یک از مدیران در جهت افزایش توانایی‌هایشان به دست می‌آورند. این مهارت‌ها را می‌توان در سه گروه با عناوین مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی خلاصه کرد.

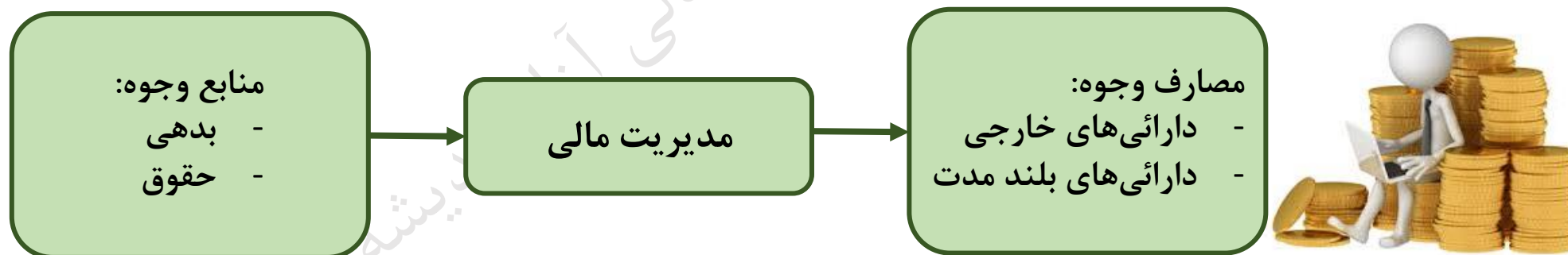




تمرکز بر بصیرت مالی و اقتصادی به عنوان یکی از اساسی ترین بصیرت های مدیریتی:

مفهوم بصیرت مالی:

مدیریت مالی عبارت است از: فرآیند تأمین وجوه **Financing** و مدیریت مصارف آن **Inverment**.



تمرکز بر بصیرت مالی و اقتصادی به عنوان یکی از اساسی‌ترین بصیرت‌های مدیریتی:

اهداف مدیریت مالی:

مهم‌ترین هدف مدیریت مالی حداکثر کردن ثروت سهامداران به جای حداکثر کردن سود است زیرا:

سود یک رقم حسابداری است بنابراین با تغییر روش‌های حسابداری این رقم زیاد یا کم می‌شود.

مبنای صورت‌های مالی در حسابداری، حسابداری تعهدی می‌باشد.

حسابداری بر اساس اصل بهای تمام شده می‌باشد.

در ادبیات جدید مدیریت مالی، هدف اصلی حداکثر کردن ثروت سهامداران تعریف می‌شود.



تمرکز بر بصیرت مالی و اقتصادی به عنوان یکی از اساسی ترین بصیرت های مدیریتی:



ثروت سهامداران می تواند به دو شیوه افزایش یابد:

افزایش سود نقدی پرداختی

افزایش قیمت سهام



تمرکز بر بصیرت مالی و اقتصادی به عنوان یکی از اساسی‌ترین بصیرت‌های مدیریتی:

استقرار بصیرت مالی در سازمان‌ها و شرکت‌ها مستلزم توجه به محورهای چهارگانه زیر است:

مؤلفه اول	تجزیه و تحلیل
مؤلفه دوم	طرح‌ریزی و نظارت مالی
مؤلفه سوم	سرمایه‌گذاری‌ها
مؤلفه چهارم	تأمین مالی



حسابداری و ارتباط آن با مدیریت مالی

حسابداری فن شناسایی، اندازه‌گیری، طبقه‌بندی و گزارش اطلاعات مالی جهت اتخاذ تصمیمات منطقی توسط استفاده‌کنندگان اطلاعات مالی می‌باشد.

به جهت اینکه صورت‌های مالی که محصول حسابداری است از نظر کیفی قابل قبول باشد باید از اصول زیر تبعیت کرد:

۱- اصل تطابق هزینه‌ها با درآمدها

۲- اصل تحقق درآمد

۳- اصل بهای تمام شده



تمرکز بر بصیرت مالی و اقتصادی به عنوان یکی از اساسی‌ترین بصیرت‌های مدیریتی:

صورت‌های مالی یکی از مهم‌ترین و معتبرترین منابع اطلاعات اقتصادی شرکت‌ها محسوب می‌شود.



اجزای صورت‌های مالی عبارتند از:

ترازنامه: صورت وضعیت مالی است که دارائی‌ها، بدهی‌ها و حقوق صاحبان سهام را نشان می‌دهد.

بیلانگر نتایج عملکرد سازمان در طی یک دوره مالی معین است.

صورتحساب سود و زیان:

صورتی که مصارف و منابع نقدی یک سازمان را در یک دوره مالی مشخص می‌کند.

صورت جریان وجوه نقد:



تمرکز بر بصیرت مالی و اقتصادی به عنوان یکی از اساسی‌ترین بصیرت‌های مدیریتی:

محیط‌های عملیاتی مدیریت مالی:



آزاد

بازارهای پولی و مالی

05

چرخه‌های اقتصادی

04

نرخ بهره

03

محیط مالی بین‌المللی

02

سایر عوامل محیطی

01



تعريف و توضیح رویکرد کلینیکی و کاربرد آن:

رویکرد کلینیکی در مقایسه با رویکرد تحلیلی قرار می گیرد. رویکرد کلینیکی زمانی مؤثر است که ابتدا مسائل سازمانی بیان و سپس علل، شاخص ها و مباحث نظری مرتبط ارائه گردد.



رویکرد کلینیکی بر نظریه فراشناخت (آگاهی بر جریان تفکر و کنترل و هدایت آن) مبتنی است.

در این روش مراحل کار شامل تبیین علائم مسئله سازمانی، علل معمول و شاخص‌های تشخیصی آنها می‌باشد.



مسائل سازمان که با این روش ها به آنها پرداخته می شود عبارتند از:

مدیریت نقدینگی

مدیریت سرمایه گذاری

مدیریت هزینه

مدیریت دارایی ها



مدیریت نقدینگی:

تعریف نقدینگی:

تبدیل با سرعت و سهولت یک دارایی به وجه نقد را نقدینگی می‌گویند.

ابعاد نقدینگی:

۱- سهولت تبدیل

۲- کاهش ارزش

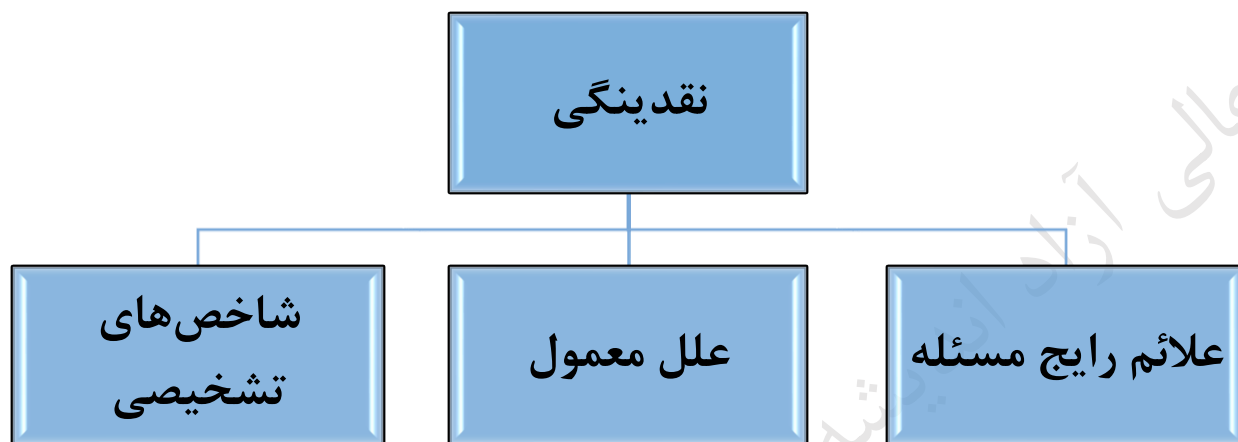
در واحدهای اقتصادی **نقدینگی** دارای اهمیت زیادی می‌باشد، زیرا:

هر کسب و کاری که دارای **نقدینگی بالاتر** باشد **کم‌تر دچار ورشکستگی** مالی می‌شود.



مدیریت نقدینگی:

با استفاده از رویکرد کلینیکی می توان مسائل ناشی از نقدینگی را که سازمان با آنها درگیر است شناسایی نمود:
در این رویکرد سه مرحله زیر طی می شود:



- شناسایی علائم رایج مسئله نقدینگی
- تعیین علل معمول برای مسئله نقدینگی
- تشخیص و کنترل علل مسئله



مدیریت نقدینگی:

علائم مسئله نقدینگی:

مدیریت سازمان حداقل ماهی یک بار راجع به نقدینگی جلسه و یا مذاکره دارد.

نقدینگی همواره یکی از گلوگاه های استفاده از فرصت های کاری است.

سازمان برای انجام پرداخت های ضروری دغدغه دارد.

علی رغم نشان دادن سود ترازنامه ای نمی توان تصمیمی در مورد آن گرفت.

ایجاد به موقع تعهدات مالی سازمان (وام، قرارداد، ...) همواره با مشکل مواجه است.

یکی از گلوگاه های همیشگی استفاده از فرصت های سرمایه گذاری، نقدینگی است.



علل ممکن مسئله نقدینگی (فرضیه سازی)

عدم بازدهی مناسب و یا زیان دهی عملیاتی.

فقدان ساز و کار تأمین منابع مالی.

ترکیب نامناسب دارایی های جاری و بدهی های جاری.

ترکیب نامناسب ساختار هزینه.

رفتار نامناسب هزینه - زمان.

فقدان ساز و کار مناسب جهت مصرف پیش دریافت ها.

عدم پیگیری مؤثر وصول مطالبات.

فقدان بودجه نقدینگی مناسب.

استفاده نامناسب از منابع مالی کوتاه مدت در سرمایه گذاری های بلندمدت.



مدیریت نقدینگی:

شاخص های تشخیصی مرتبط با این علت عبارتند از:

شاخص های تشخیصی (آزمون فرض ها) ← سهم تأمین مالی از منابع نقدی = $\frac{\text{منابع نقدی حاصل از تأمین مالی}}{\text{کل منابع نقدی}}$

منابع نقدی کدامند؟

تأمین مالی چیست؟

مصارف نقدی کدامند؟

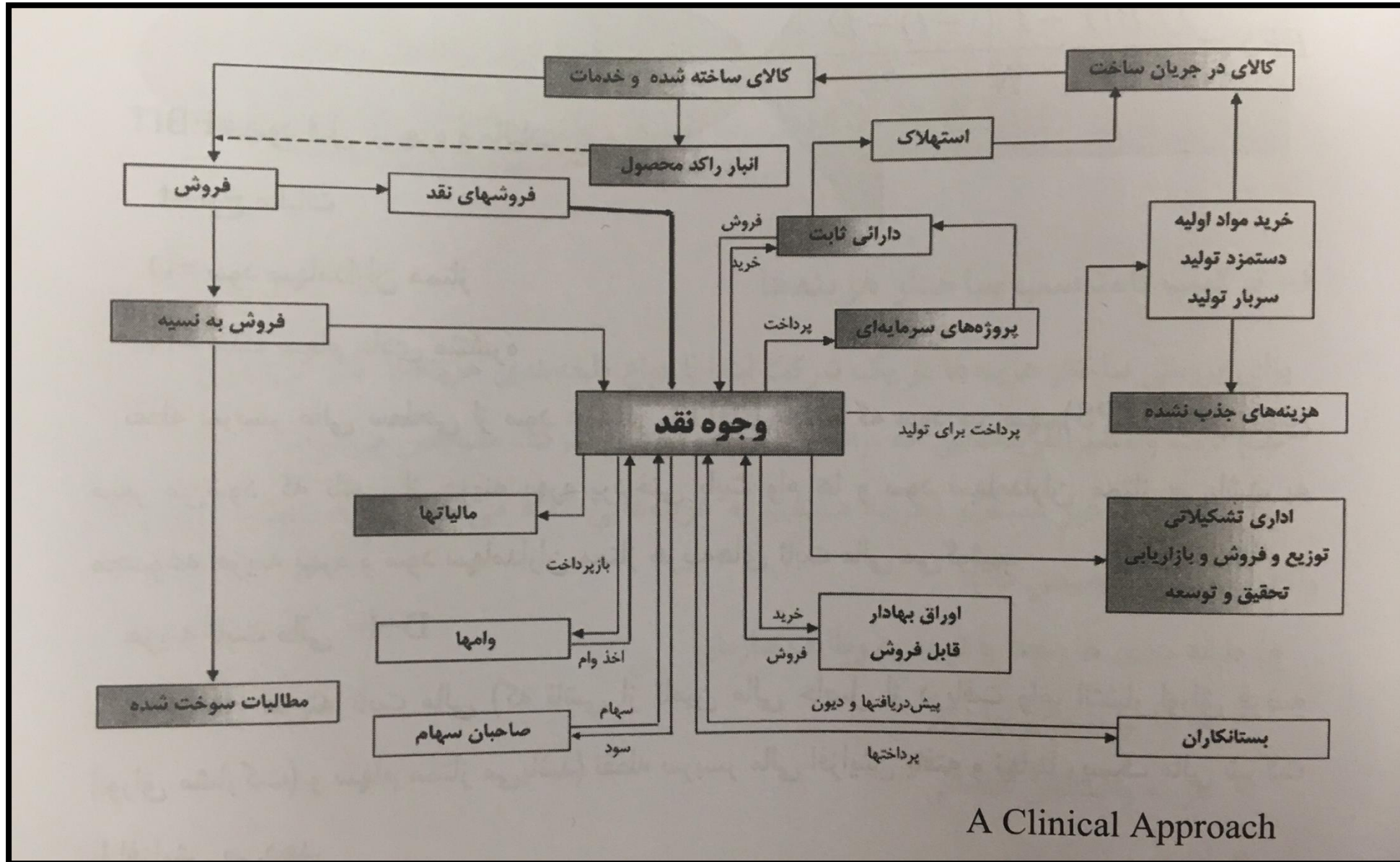
منابع مالی کدامند؟

سهم تأمین مالی از منابع نقدی چه معنایی دارد؟



گردش نقدی و تله‌های نقدینگی

مدیریت نقدینگی:



A Clinical Approach



مدیریت نقدینگی:

بودجه نقدی یکی از اجزاء بودجه جامع (Master Budget) می باشد. بودجه جامع از اجزاء زیر تشکیل شده است:



مدیریت نقدینگی:

برای بررسی این علت از شاخص های زیر استفاده می کنیم:

$$\text{نسبت عملکرد به بودجه نقدینگی} = \frac{\text{عملکرد}}{\text{بودجه نقدی}}$$

شاخص های تشخیصی (آزمون فرض ها)

نسبت عملکرد به بودجه نقدی (انحراف از بودجه) چه معنایی دارد؟

این نسبت نشان دهنده درصد تحقق عملکرد نسبت به بودجه نقدی و نشان دهنده انحراف از آن است.



مدیریت نقدینگی:

جداول بودجه نقدی:

برای تهیه بودجه نقدی از سه جدول به شرح زیر استفاده می شود:



۱- جدول دریافت ها

۲- جدول پرداخت ها

۳- جدول بودجه نقدی



بصیرت مالی ریشه در **بصیرت استراتژیک** داشته که بر مبنای آن می‌توان منابع مالی سازمان را در راستای استفاده از فرصت‌های اصلی محیطی و به هدف تحقق منابع نهفته در آنها به طرز کارآمد به کار گرفت. این بصیرت در قالب مدیریت بر نقدینگی، سرمایه‌گذاری و نحوه هزینه در سازمان تبلور می‌یابد.



مشارکت مردم در مدیریت شهری و اقتصاد شهری



➤ در مدیریت شهری و اقتصاد شهری که به نظر از نظر فرهنگی اقتصاد شهری مظلوم است چون تا چند سال پیش کسی تعریف اقتصاد شهری را هم نمیدانست و آموزش دانشگاهی در این رشته خیلی نادر بود در صورتیکه بیش از ۷۰٪ جمعیت ما در شهرها زندگی می کنند و رشد و توسعه حتی روستاها و تبدیل آن به شهرها و کلان شهرها از ابعاد مختلف بایستی مورد توجه قرار گیرد و مشارکت مردمی به عنوان شاه کلید توسعه جوامع انسانی مطرح می باشد و مشارکت شهروندان در توسعه پایدار شهری می تواند تجلی یابد.

➤ مشارکت مردمی و شهروندان از دو جهت تأثیر اساسی در فرایند برنامه ریزی و توسعه پایدار شهری دارد:

- ۱- چون مشارکت ابزار لازم برای دستیابی به شناخت و تصمیم گیری درست است.
- ۲- مشارکت تنها راه بهره گیری از امکانات طبیعی و انسانی شهروندان در جهت طرح های توسعه پایدار شهری است.



➤ بنده با ذکر مثال عملی این موضوع را را تبیین میکنم:

۱- در بحث بافتهای فرسوده که مثلا در تهران حدود ۱۴ هزار هکتار بافت فرسوده است بدون مشارکت مردمی و بسیج مردمی امکان ساخت و ساز توسط دولت، شهرداری و سازمانهای دولتی غیر ممکن است ولی با مشارکت و بسیج مردمی و تشویق و انگیزش مردم امکان پذیر است.



۲- در بحث سرمایه گذاری آیا توسعه شهر با بودجه دولت، شهرداری می تواند توسعه یابد و به توسعه پایداری شهری تبدیل شود؟

خیر. پس بایستی با جذب سرمایه گذار خصوصی و مشارکت مردم با ارائه سبدهای سرمایه گذاری از رقم های کوچک مالی و تا هزاران میلیارد تومان به نحوی که سود قابل ملاحظه ای برای شهروندان و بخش خصوصی باشد، امکانپذیر گردد. نمونه اش مطالعه ۲۵ شهر موفق دنیا می باشد.



سرمایه گذاری و تأمین مالی در شهرداریها



برای رسیدن به توسعه شهری بایستی اقدامات زیر را انجام دهیم:

- (۱) اخذ تسهیلات و ایجاد بدهی و کمک از منابع دولتی برای انجام زیر ساخت های شهری
- (۲) جذب سرمایه گذاری و مشارکت از طریق نهادهای اقتصادی و سرمایه گذاری و عمدتاً مشارکت مردم



با رویکرد مشارکت مردم در مدیریت شهری و اقتصاد شهر

الف (در حوزه کلان اقتصادی با آزاد سازی اقتصاد در درون کشور (اقتصاد مقاومتی)

ب) تعامل اقتصادی با حداقل کشور های اسلامی همسایگان و شروط لازم و زیر ساختهای لازم در هر دو محور ذیلا توضیح داده شد.

۱) مشارکت شهروندان در شناخت و تصمیم سازی درست

۲) مشارکت با بهره گیری درست از امکانات طبیعی ، انسانی در جهت نیل به طرح های توسعه پایدار شهری
۳) مانند :

۱-۲) بافت فرسوده

۲-۲) سرمایه گذاری در جهت توسعه پایدار شهری و استفاده از توان سرمایه گذاری خرد و کوچک تا کلان
شهروندان و مردم توضیح داده شد.



در این بخش روشهای نایل شدن به توسعه پایدار شهری با استفاده از مشارکت مردم توضیح داده خواهد شد:
اگر ۲۵ کشور توسعه یافته اقتصادی دنیا را مطالعه و بررسی نمائیم مانند کشورهای مالزی ، کره جنوبی ، سنگاپور ، امارات ، قطر و آرژانتین و..... که نیل به توسعه یافتگی اقتصادی این کشورها در دو محور :

الف) استفاده از تسهیلات مالی و بانکی و بازار پولی و بازار سرمایه برای ایجاد زیر ساختهای شهری و منطقه ای
مانند جاده ، خیابان ، سیستم برق ، آبی انرژي و به منظور اجرای پروژه های توسعه شهری

ب) دعوت و جذب سرمایه گذاری به عبارتی پهن کردن فرش قرمز برای جذب سرمایه و تعریف سبدهای سرمایه
گذاری خرد تا کلان چه سرمایه گذار داخلی و چه سرمایه گذاری خارجی با ایجاد یک مثلث سه راس برد



راس اول
(سرمایه گذار)

راس سوم

(مردم و شهروندان)

راس دوم

(سازمان مدیریت شهری به عنوان سرمایه پذیر)



برای جذب سرمایه گذار زیر ساخت لازم است و ضمناً طرح کسب و کار (business plan) نوشته و مشخص شده باشد به طوریکه با مطالعه آن سرمایه گذار احساس برد-برد نموده و با بررسی محتوایی و فیزیکی پروژه از بازده سرمایه گذاری خود مطلع باشد و نیز تضامین لازم و کافی به منظور حمایت از این بازدهی و سرمایه گذاری مثل اعتماد و امنیت سرمایه گذاری از طرف مدیریت شهری با دولت ارائه شود تا سرمایه گذار با اطمینان خاطر این مهم را انجام دهد مانند : اقتصاد کره جنوبی که یکی از یازده اقتصاد بزرگ جهان است که تا سال ۲۰۰۹ کمک گیرنده از سازمان همکاری و توسعه اقتصادی بوده ، از سال ۲۰۰۹ به بعد به عنوان یکی از بزرگترین کمک کنندگان آن سازمان تبدیل گردید و رشد اقتصادی خود را در سال ۲۰۱۰ به ۶۲٪ برساند که این رشد در سال ۲۰۰۸ معادل ۳/۲٪ بوده است.



این رشد اقتصادی در کره جنوبی :

- (۱) گرایش کامل دولت و مردم به تولید با مزیت های رقابتی
- (۲) زمینه سازی برای مشارکت بخش خصوصی ، خلاق و فن آور
- (۳) بهینه سازی سیستم تولید و مدیریت هزینه
- (۴) استفاده بهینه از تمام ظرفیت های موجود
- (۵) آموزش سازمانی (مهندسی مجدد در سازمان)
- (۶) فعال کردن نظام پیشنهادات
- (۷) ترویج کار تیمی و گروهی
- (۸) استفاده از ابزارهای تامین مالی در کوتاه مدت ، میان مدت و بلند مدت
- (۹) ایجاد سیستم انگیزش برای جذب و مشارکت مردم و بخش خصوصی



یا مثال دوم در کشور نوظهور سنگاپور. که به اندازه وسعت استان البرز ماست مهم ترین شعار این کشور نوظهور به عنوان نمونه بارز (خواستن ، توانستن است) یاد می کنند ، با آسان سازی تجاری و تمرکز بر اقتصاد رقابت پذیر دریا خدمت ، صنعت و پیشرفت تکنولوژی و از همه مهم تر اقتصاد دریا بنا نهاد.

سنگاپور سومین مرکز اقتصادی بزرگ دنیا و رتبه دوم سرانه ، رتبه دوم اقتصاد رقابت پذیر پس از سوئیس و رتبه اول حمایت از حقوق مالکیت معنوی ، رتبه دوم در شاخص های اقتصاد آزاد و تجارت آزاد و رتبه سوم کم فساد ترین و پنجمین قدرت اقتصاد برتر جهان است که نقش کلیدی نخست وزیر اسبق در پایه گذاری سنگاپور بر اساس مبارزه با فساد ، شفاف سازی و مدیریت منسجم از دیگر عوامل رشد و توسعه سنگاپور می باشد که در بحث های بعدی به چگونگی روشهای اجرای این موفقیت خواهیم پرداخت .

روش های قابل اجرا در پروژه های سرمایه گذاری شهری عبارت از :



روش های اول :

با استفاده از بودجه ها عمرانی مصوب شهری و دولتی ، تامین مالی و فاینانس که از طریق سیستم بانکی و بازارهای مالی و سرمایه های را فراهم نمائیم که حدود ۲۲۲ روش ابزارهای مالی جهت تامین مالی و سرمایه گذاری در کشور قابل اجراست که از طریق صدور اوراق مشارکت ، صکوک و تامین مالی به مبنای اعتبار بنگاهای اقتصادی و از همه مهم تر که به عنوان تعریف سبدهای سرمایه گذاری در راستای طرح های کسب و کار (business plan) که موجب توسعه شهری می گردد منابع فرد و خرد و کلان و ارئه آن به مردم سرمایه گذران بخش خصوص و عمومی قابل اجراست که در جلسات بعدی به مهم ترین آنها خواهیم پرداخت .

در این روش به انواع و اشکال فایننسها می پردازیم، که در کشور نیز ۲۸ نوع ابزار مالی برای این امر وجود دارد.





اشکال مختلف فاینانس خودگردان Project Finance

❖ فاینانس خودگردان با اتکاء محدود (Limited Recourse Project Finance)

❖ فاینانس خودگردان بدون اتکاء (Non-Recourse Project Finance)

❖ منظور، اتکاء محدود و یا عدم اتکاء به سرمایه گذاران و اتکاء صرف به اموال، دارائی و عواید ناشی از پروژه می باشد.



۱-۵- اشکال مختلف ساخت بهره برداری انتقال شامل:

❖ ساخت بهره برداری انتقال (Built-Operate-Transfer (BOT)

❖ ساخت مالکیت بهره برداری انتقال (Built- Own-Operate-Transfer (BOOT)

❖ ساخت مالکیت بهره برداری (Built- Own-Operate (BOO)



❑ ساختارهای فوق عمدتاً بر مبنای فاینانس خودگردان (در پروژه های زیر بنایی نظیر احداث نیروگاه های برق) تأمین اعتبار می شوند.



BUY BACK

۱-۶- شیوه Buy-Back

- بای بک نیز در ماهیت امر یکی از اشکال (فاینانس خودگردان) محسوب می‌شود. هرچند ساختارهای قراردادی آن می‌تواند تفاوت‌های فاحشی با سایر اشکال فاینانس خودگردان داشته باشد.
- جزئیات مربوط به هر یک از روش‌های تأمین اعتبار پروژه‌ها، شامل ساختار عمومی، سیستم‌های ضمانت و اصول قراردادی فاینانس در بخش‌های بعدی ارائه گردیده است.
- با توجه به اینکه مجموعه حاضر عمدتاً در برگیرنده اشکال متداول تأمین ارتباط طرح‌های توسعه‌ای (در ایران) می‌باشد، سایر اشکال تأمین اعتبار (اعتبارات غیرمشروط Untied Loans، وام مستقیم، اوراق قرضه و نیز تأمین اعتبار تجهیزات و ماشین‌آلات در قالب قراردادهای اجاره) مورد تأکید قرار نگرفته است.



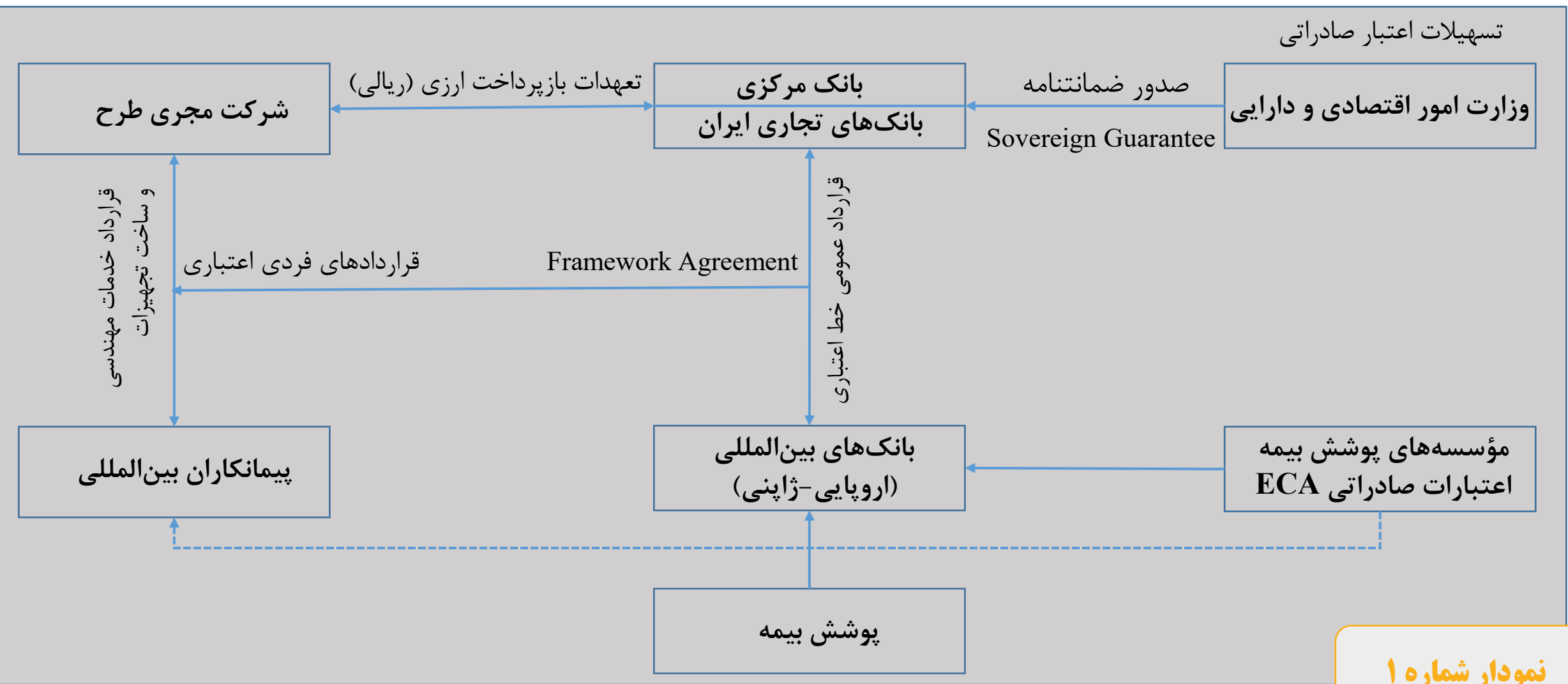
❖ در عین حال تأمین اعتبار مورد نیاز بنگاه های اقتصادی (واحدهای تولید صنعتی) در شرایطی که واحدهای اقتصادی مذکور فاقد درآمدهای صادراتی (ارزی) قابل توجه بوده و نیز از حمایت دولتی (ضمانت وزارت امور اقتصادی و دارایی یا بانک مرکزی) برخوردار نمی باشد. جداگانه مورد بررسی قرار می گیرد.

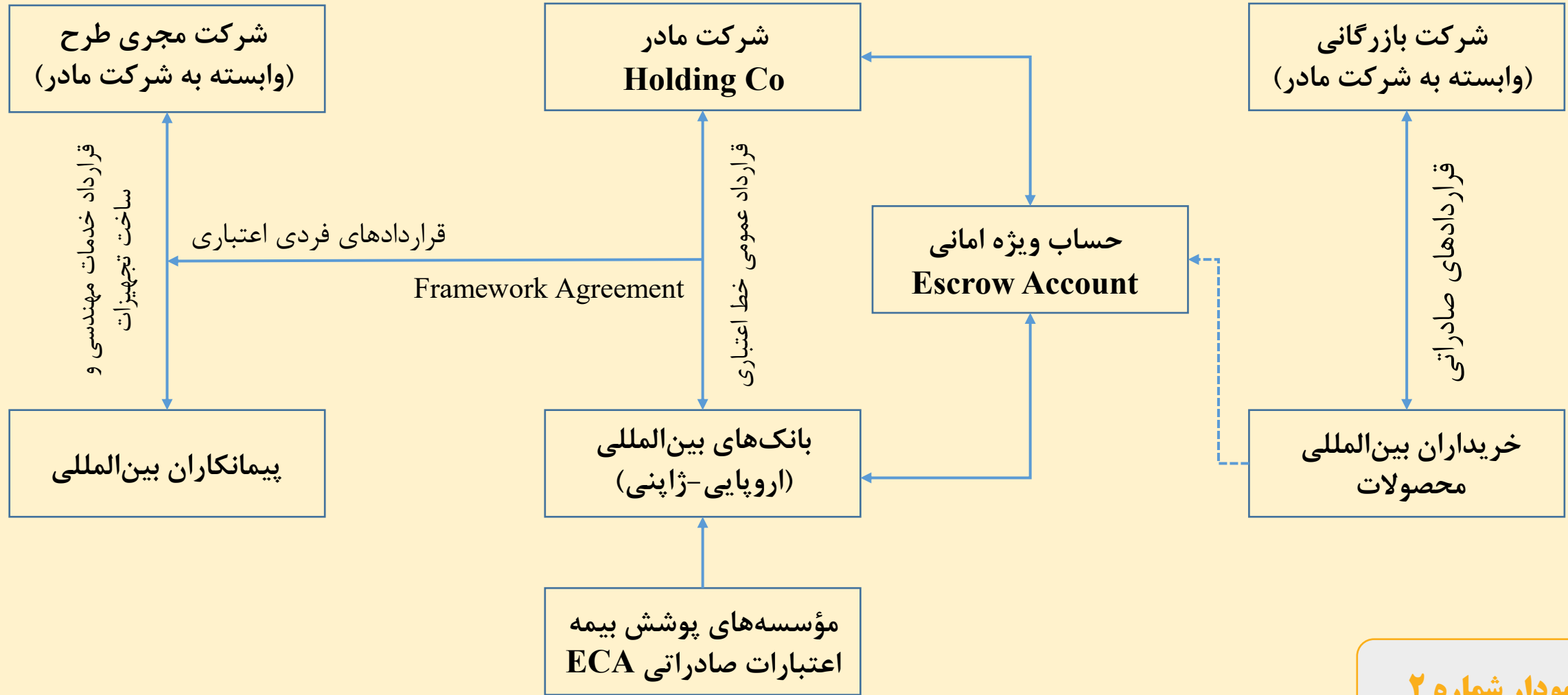
❖ ساختارهای عمومی تأمین اعتبار طرح های توسعه ای در ایران بر مبنای روش های فوق الذکر طی نمودارهای ۱ الی ۳ (به پیوست) می باشد.



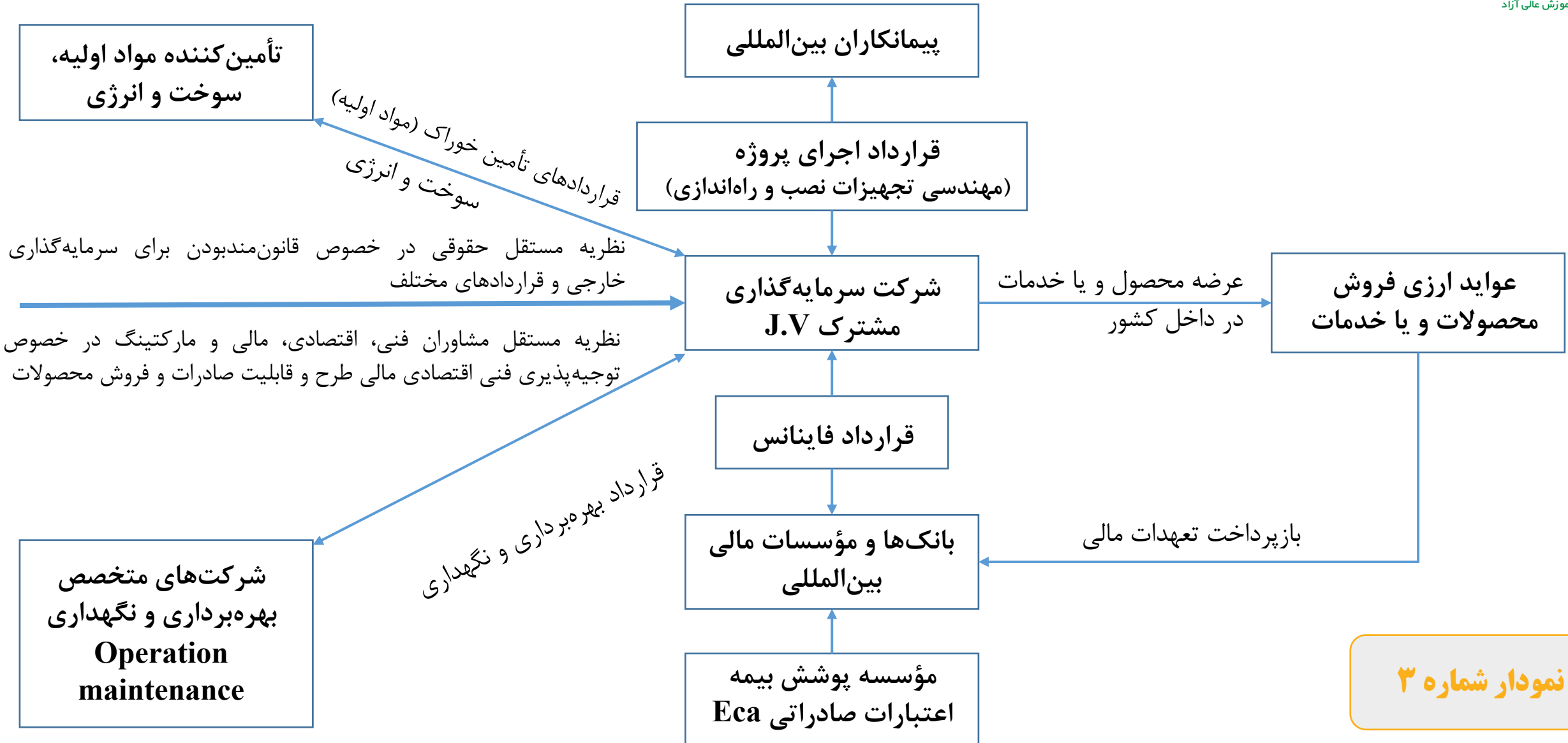
تأمین اعتبارات ارزی طرح‌ها از طریق سیستم بانکی و با ضمانت وزارت امور اقتصادی و دارایی

Export Credit Facility





تأمین اعتبار طرح‌های سرمایه‌گذاری مشترک (Joint-Venture) از طریق فاینانس خودگردان (Project Finance)



صکوک

از روشهای ابزار تأمین مالی که در ایران بپراختی میتوان استفاده کرد:

(۱) اوراق مشارکت (اوراق قرضه یا Bond سابقه) که دوستان همگی آشنایی دارند.

(۲) اوراق صکوک که به صورت ذیل تشریح می شود:



❖ فرهنگ المنجد واژه صک (جمع آن أَصْک، صکوک و صِکاک) را کتاب، نامه رسید دریافت پول و ... ترجمه کرده است.

در این رابطه چنین بیان شده است: «صک به معنای سند و سفتجه (سفته) است و معرب واژه چک در فارسی است». این در حالی است که استاندارد شرعی شماره ۱۷ سازمان حسابداری و حسابرسی نهادهای مالی اسلامی، صکوک را اینگونه تعریف کرده است: «گواهی‌هایی با ارزش اسمی یکسان که پس از اتمام عملیات پذیرهنویسی، بیانگر پرداخت مبلغ اسمی مندرج در آن توسط خریدار به ناشر است و دارنده آن مالک یا مجموعه‌ای از دارایی‌ها، منافع حاصل از دارایی و یا ذینفع یک پروژه یا یک فعالیت سرمایه‌گذاری خاص می‌باشد.»

❖ بنابراین به طور کلی می‌توان گفت اصطلاح صکوک گرچه برگرفته از واژه عربی صک به معنای چک، نوشته بدهکار، سفته و قبض بدهی است اما به طور معمول به عنوان اوراق قرضه اسلامی تعریف می‌شود. در حالت کلی می‌توان صکوک را اوراق بهادار مبتنی بر دارایی با درآمد ثابت یا متغیر، قابل معامله در بازار ثانویه و مبتنی بر اصول شریعت دانست.

❖ به عبارت بهتر، صکوک نوعی اوراق بهادار با پشتوانه مالی است که خود دارای ارزش است و سودآوری آن از فعالیت‌های سفته‌بازانه و سوداگرانه ریشه نمی‌گیرد.



قابلیت‌های صکوک

❖ رشد و توسعه بازار صکوک در چند سال اخیر عمدتاً به دلیل نقش آن در کنترل نقدینگی مطرح شده است. حجم بالایی از نقدینگی بدون امکان سرمایه‌گذاری‌های گسترده برای مؤسسه‌های اسلامی، خطر بزرگی محسوب می‌شود که انتشار صکوک به خصوص در دو سال اخیر کمک شایانی به دفع این خطر نموده است. اما این اوراق یک تنه و به تنهایی پاسخگوی بسیاری از مراجعه‌های بانکی است چرا که انواع گوناگونی دارد.



تفاوت صکوک با اوراق قرضه مرسوم در بازارهای مالی

- ❖ ۱- صکوک بیانگر مالکیت یک دارایی مشخص است در حالیکه اوراق قرضه فقط حاکی از تعهد بدهی هستند؛ یعنی رابطه بین صادرکننده و خریدار اوراق قرضه رابطه وام‌دهنده و وام‌گیرنده است که نرخ بهره وام هم ثابت است و این موجب ربا است.
- ❖ ۲- دارایی موضوع اوراق صکوک از نظر شرعی باید مجاز و صحیح باشد. در حالی که در اوراق قرضه دارایی‌هایی که از نظر اسلام پذیرفته نیست نیز می‌تواند پشتوانه اوراق قرار بگیرد.
- ❖ ۳- اعتبار اوراق قرضه به اعتبار صادرکننده یا ناشر آن وابسته است و با آن سنجیده می‌شود در حالی که اعتبار صکوک به ناشر بستگی ندارد بلکه به ارزش دارایی پشتوانه بستگی دارد.
- ❖ ۴- فروش صکوک در بازار ثانویه فروش مالکیت یک دارایی است اما فروش اوراق قرضه، فروش بدهی است.
- ❖ ۵- در صکوک امکان افزایش اصل دارایی و در نتیجه ارزش خود ورقه صکوک وجود دارد در حالی که اصل بدهی در اوراق قرضه قابلیت افزایش را ندارد.



مزایای شش گانه صکوک

- ❖ صکوک دارای مزیت‌های متعددی است و به عقیده برخی از صاحب‌نظران، این نوع اوراق بهادار اسلامی پل ارتباطی بین دو بازار پول و سرمایه به شمار می‌رود. مزایای شش گانه صکوک عبارتند از:
- ❖ صکوک نقدینگی بانی را افزایش می‌دهد. از طرف دیگر دارایی‌هایی که نقدینگی پایینی دارند و یا غیرنقد هستند از ترازنامه خارج شده و وجوه نقد جایگزین آن می‌شود. همچنین با اینکه قسمتی از دارایی‌ها از شرکت بانی جدا می‌شود اما با این حال باز هم بانی می‌تواند از دارایی‌ها استفاده کند. مزیت چهارم هم این است. از آنجا که صکوک با پشتوانه دارایی منتشر می‌شود لذا دارای ریسک کمتر است و هزینه تأمین مالی را کاهش می‌دهد. یک راه دیگر کاهش هزینه تأمین مالی استفاده از افزایش اعتبار است. در حالی مزیت پنجم صکوک کمک به توسعه بازار سرمایه با فراهم کردن امکان تبدیل دارایی‌ها به اوراق بهادار است که چنانچه برای دادوستد این نوع اوراق، بازاری ثانویه فراهم شود آنگاه قابلیت نقدشوندگی این اوراق هم افزایش می‌یابد.



ویژگی اوراق بهادار اسلامی (صکوک)

- ❖ ۱- مالکیت صاحبان اوراق: اغلب اوراق بهادار اسلامی تفاوت روشنی از جهت مالکیت با اوراق ربوی دارند. اوراق اسلامی، به طور معمول در بردارنده سهم مشاعی از سرمایه دارای سود یا درآمد هستند. سرمایه‌هایی از قبیل: اعیان استیجاری، طرح‌های تجاری یا صنعتی یا سرمایه‌گذاری‌های چندمنظوره.
- ❖ ۲- کیفیت توزیع سود: ماهیت حقوقی بخش اعظم اوراق بهادار ربوی، قرض با بهره است. ناشرین اوراق طبق زمانبندی معین نسبت معینی از اصل سرمایه را به صورت بهره به صاحبان اوراق پرداخت می‌کنند. این نسبت هیچ ارتباطی به بازدهی طرح و سود فعالیت اقتصادی ندارد. سود اوراق بهادار انتفاعی اسلامی ارتباط به نوع قراردادی دارد که اوراق براساس آن طراحی شده و از جهت ثابت یا انتظاری بودن نرخ سود متفاوتند و در مجموع در سه گروه عمده جای می‌گیرند. که در ادامه به آنها اشاره شده است.



❖ گروه نخست: اوراق مبتنی بر خرید و فروش دین

❖ گروهی از اوراق بهادار اسلامی چون اوراق استصناع و مرابحه، از جهت بازدهی، نزدیکترین گروه به اوراق بهادار ربوی هستند. این اوراق به گونه‌ای طراحی شده‌اند که صاحبان اوراق در مدت زمان مشخص به سود معینی دست می‌یابند. برای مثال، دولت سفارش ساخت بزرگراهی را به پیمانکاری می‌دهد و به جای پرداخت پول نقد، به پیمانکاران اوراق بهادار استصناع قابل تنزیل در بازار ثانوی می‌دهد و پیمانکار، اوراق را که مبلغ و سررسیدهای معین دارند، در بازار ثانوی به قیمت مشخص می‌فروشد. خریداران اوراق (سرمایه‌گذاران) به صورت معین می‌دانند در زمانبندی مشخص چند درصد سود خواهند کرد.



❖ گروه دوم: اوراق مبتنی بر خرید و فروش دارایی فیزیکی

❖ گروه دوم از اوراق بهادار اسلامی بر خرید و فروش دارایی‌های فیزیکی مبتنی است. شاخص‌ترین مصداق‌های این گروه اوراق اجاره، به ویژه اجاره به شرط تملیک است که به جهت تأمین مالی و گاهی تأمین نقدینگی منتشر می‌شوند. سود اوراق گرچه به جهت متغیر بودن، جریان درآمدی خالص آنها متغیر است اما می‌توان با اتخاذ تدابیری (مدیریت ریسک) به بازدهی باثباتی دست یافت؛ به طور مثال وقتی مؤسسه مالی خاص با انتشار اوراق اجاره، سرمایه مالی لازم را برای خرید یک فروند هواپیمای مسافربری فراهم می‌کند، می‌تواند آن هواپیما را به صورت اجاره به شرط تملیک ۵ ساله به یک شرکت حمل و نقل هوایی واگذار کند و ضمن قرارداد هزینه‌های جاری و حفظ و نگهداری و استفاده از هواپیما را با شرکت پیش گفته شرط کند و هزینه‌های غیرمترقبه و اساسی را از راه شرکت‌های بیمه پوشش دهد. در نتیجه برای سرمایه‌گذاران (صاحبان اوراق اجاره) بازدهی باثباتی را تدبیر کند. ماهیت خرید و فروش این اوراق در بازار ثانوی، خرید و فروش دارایی فیزیکی مشاعی است که به اجاره داده شده و جریان درآمدی با ثباتی را پدید آورده است، صاحب ورق با فروش ورق اجاره در واقع سهم خود از دارایی فیزیکی را به دیگری تملیک می‌کند و ضمن قرارداد می‌پذیرد که جریان درآمدی (اجاره بها) متعلق به مالک جدید باشد.



❖ گروه سوم: اوراق مبتنی بر مشارکت در سود طرح اقتصادی

❖ گروه سوم از اوراق بهادار اسلامی بر اساس عقود مشارکتی اسلام طراحی شده‌اند. اوراق بهاداری چون اوراق مشارکت، اوراق مضاربه، اوراق مزارعه و اوراق مساقات از این گروه هستند. ماهیت حقوقی کار در این اوراق آن است که صاحبان اوراق بهادار به صورت مشاع در جایگاه صاحبان سرمایه در احداث پروژه یا انجام یک فعالیت اقتصادی مشارکت می‌کنند و به تبع آن در سود حاصل سهیم می‌شوند و اگر چنانکه پروژه با زیان روبه‌رو شود به تناسب بین صاحبان سرمایه تقسیم می‌شود؛ به طور مثال دولت (وزارت نیرو) مؤسسه مالی خاصی را تأسیس کرده، به وسیله آن اوراق مشارکت برای سرمایه‌گذاری در احداث سدی را منتشر می‌کند، سپس با واگذاری اوراق و جمع‌آوری وجوه به احداث سد می‌پردازد، متناسب با پیشرفت پروژه، ارزش‌افزوده‌ای شکل می‌گیرد که به صورت مشاع متعلق به صاحبان اوراق است.



❖ در نتیجه با پیشرفت پروژه، ارزش دارایی پروژه و به تبع آن قیمت اوراق افزایش پیدا می‌کند. زمانی که احداث پروژه به پایان رسید، به صورت کارشناسی قیمت‌گذاری شده به وزارتخانه مربوط دولت فروخته می‌شود. مابه‌التفاوت قیمت پروژه از هزینه‌های عملیات احداث، ارزش‌افزوده طرح و سود صاحبان اوراق خواهد بود. سود این اوراق به عامل‌هایی بستگی دارد که همه آنها قابل پیش‌بینی و مدیریت نیست؛ بنابراین بر فرض هم مؤسسه مالی بخشی از ریسک‌ها را به پیمانکاران و برخی را از راه بیمه و امثال آن پوشش دهد، متغیرهای اقتصادی در سطح ملی و بین‌المللی وجود دارد که بازدهی پروژه را متأثر می‌سازند. در نتیجه بازدهی قطعی پروژه و سود واقعی صاحبان اوراق در پایان طرح و بعد از انتقال آن به دولت مشخص می‌شود. بنابراین سود این اوراق انتظاری بوده و در پایان کار قطعی می‌شود البته به عنوان مثال در اوراق مشارکت می‌توان با توجه به برآورد کارشناسی در مقاطع زمانی فصلی یا شش ماهه مبالغی را به صورت سود علی‌الحساب پرداخت کرد و در پایان طرح از سود صاحبان اوراق کم کرد.



انواع صکوک



صکوک مالکیت منافع
دارایی‌های موجود

صکوک مالکیت منافع
دارایی‌هایی که در آینده
ساخته می‌شود

صکوک نماینده

صکوک مالکیت
دارایی‌هایی که در آینده
ساخته می‌شود



انواع صکوک

صکوک استصناع: صکوک استصناع اوراق بهاداری است که بر اساس قرارداد استصناع (سفارش ساخت) طراحی شده است. استصناع قراردادی است که به موجب آن یکی از طرفین قرارداد، در مقابل مبلغی معین ساخت و تحویل چیز مشخصی را در زمان معین نسبت به طرف دیگر بر عهده می‌گیرد.

صکوک سلف (سلم): هنگامی که شخص، تولید یا ارائه کالا یا خدمت معینی را مورد هدف قرار می‌دهد، با انتشار صکوک سلف قادر خواهد بود تا منابع مالی مورد نیاز خود را تأمین کند. در واقع سرمایه‌گذاران در این اوراق، کالای مورد نظر را پیش‌خرید کرده‌اند.

صکوک منفعت: ورق منفعت، سند مالی بهاداری است که بیانگر مالکیت دارنده آن بر مقدار معین خدمات یا منافع آینده از یک دارایی با دوام است که در ازای پرداخت مبلغی معین به وی منتقل شده است.

صکوک جعاله: اوراق جعاله، اوراق مالکیت مشاع دارایی‌ای است که بر اساس قرارداد جعاله، تعهد انجام و تحویل آن مقرر شده است و بعد از پایان عمل، صاحبان اوراق، مالک مشاع نتیجه عمل خواهند بود.

صکوک مساقات: اوراق بهاداری است که در آن ناشر با وجوه حاصل از فروش اوراق به سرمایه‌گذاران و خرید باغات قابل بهره‌برداری توسط آن، اقدام به واگذاری باغات به باغبانان کرده و در پایان محصول به دست آمده را میان سرمایه‌گذاران و و باغبانان تقسیم می‌کند.

صکوک اجاره: صکوک اجاره در حقیقت اوراق بهاداری است که دارنده آن به صورت مشاع، مالک بخشی از دارایی است که منافع آن بر اساس قرارداد اجاره به مصرف کننده یا بانی واگذار شده است.

صکوک مرابحه: اوراق بهاداری است که دارندگان آنها به صورت مشاع، مالک دارایی مالی (دینی) هستند که بر اساس قرارداد مرابحه حاصل شده است و دارنده ورق، مالک و طلبکار آن دین است.

صکوک مضاربه: صکوک مضاربه اوراق بهاداری است که یک شخص کارآفرین برای تأمین مالی فعالیت خود نیاز به آن داشته و می‌تواند از طریق فروش آن و شراکت با سرمایه‌گذاران در ریسک و سود تجارت خود، منابع مالی مورد نیاز را فراهم کند.

صکوک قرض الحسنه: اوراق بهاداری است که بر اساس قرارداد قرض بدون بهره منتشر می‌شود و به موجب آن قرارداد، ناشر اوراق به میزان ارزش اسمی آنها به دارندگان اوراق بدهکار است و بایستی در سررسید به آنان بپردازد.

صکوک مزارعه: مزارعه در اصطلاح قراردادی است که به موجب آن یکی از طرفین قرارداد، زمینی را برای مدت معین در اختیار دیگری قرار می‌دهد که در آن زراعت کرده تا حاصل را با هم تقسیم کنند. صکوک مزارعه، اوراق بهاداری است که بر اساس قرارداد مزارعه طراح شده است.

صکوک مشارکت: صکوک مشارکت، برای تجميع وجوه مورد نیاز جهت راه‌اندازی طرح‌های جدید، توسعه طرح‌های موجود یا تأمین مالی کسب و کار مبتنی بر مشارکت استفاده می‌شود. دارندگان این اوراق به میزان سهم خود، مالک طرح یا دارایی‌های آن می‌شوند و در سود و زیان آن سهیم هستند.

استراتژی ارزیابی عملکرد سازمان ها و شرکت ها در سطح بین الملل

دکتر حسین محمدپور زرنندی
رئیس مؤسسه آموزش عالی آزاد اندیشه معین و
انجمن علمی اقتصاد شهری ایران



سیستم مدیریت کیفیت

- ❑ مدیریت کیفیت، هنوز رشته‌ای منزوی است که با تئوری مدیریت ممزوج نگردیده است.
- ❑ معه‌ذا روز به روز موارد توفیق مدیریت کیفیت در جهان، افزایش می‌یابد.
- ❑ بدیهی است که کنترل کیفیت فراگیر (TQM) سبک و فرهنگ مدیریت را متحول می‌سازد.
- ❑ TQM حتی قادر است جهت‌گیری یک شرکت را از تولید، فروش و فن‌آوری به سمت کیفیت سوق دهد.

سیستم کیفیت جامع



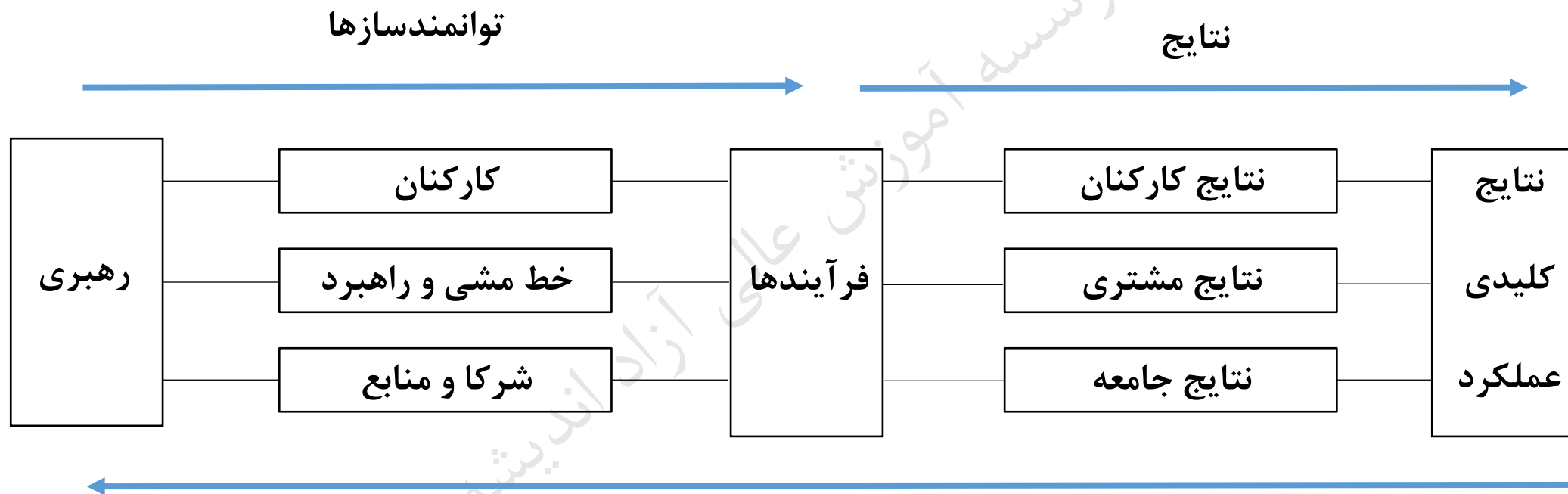
مدل تعالی EFQM یک چارچوب غیر تجویزی است که بر پایه ۹ معیار استوار است که ۵ تای آنها «توانمندساز» و ۴ تای بقیه «نتایج» می‌باشند.

معیارهای «توانمندساز» هرآنچه را که سازمان انجام می‌دهد در بر می‌گیرد و معیارهای نتایج هر آنچه را که سازمان به دست می‌آورد، پوشش می‌دهد و به عبارتی «نتایج» معلول «توانمندسازها» هستند.

این مدل، که تصدیق می‌کند برای دستیابی به تعالی قابل توجه در همه جنبه‌های عملکردی، رویکردهای زیادی وجود دارد بر این فرضیه منطقی استوار است که:

نتایج متعالی در رابطه با عملکرد، مشتریان، افراد و جامعه از طریق رهبری، تدوین خط مشی و استراتژی، افراد، شرکا و منابع و فرآیندها بدست می‌آیند.

نوآوری و یادگیری



مدل تعالی EFQM در نمودار فوق نشان داده شده است.

علامت فلش‌ها بر طبیعت پویای این مدل تأکید می‌کند که این امر به نوبه خود منجر به بهبود «نتایج» می‌شود.

جایزه کیفیت مالکوم بالدريج (MBNQA)

- ❖ جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج در بیستم آگوست سال ۱۹۸۷، با امضای قانون شماره ۱۰۷-۱۰۰ توسط رئیس جمهور وقت آمریکا، «رونالد ریگان» رسماً ایجاد گردید.
- ❖ نام گذاری این جایزه پس از مرگ مالکوم بالدريج، وزیر بازرگانی کابینه ریگان و به پاسخ زحمات و تلاش های او در زمینه کیفیت و بهره وری صورت گرفت.



جایزه کیفیت مالکوم بالدریج (MBNQA)

- ❖ این جایزه بخشی از فعالیتهای ملی آمریکا به منظور بهبود کیفیت محصولات و خدمات تولیدی این کشور و تلاش رشد سازمانهای دولتی و کسب و کار این کشور در جهت دستیابی به این هدف را نمایش می دهد.
- ❖ اگر چه این جایزه در سال ۱۹۸۷ ایجاد گردید، اما ریشه تلاشهای انجام شده برای ایجاد آن به اوایل سال ۱۹۸۰ باز می گردد.
- ❖ در این سالها دولت و مدیران صنایع ایالات متحده شدیداً نگران توان ملی این کشور در افزایش بهرهوری و امکان رقابت در بازارهای جهانی بودند.

جایزه کیفیت مالکوم بالدريج (MBNQA)

بدین منظور در اکتبر سال ۱۹۸۲ رئیس جمهور ریگان فرمان انجام یک مطالعه و کنفرانس ملی در مورد بهره‌وری را صادر نمود. در این فرمان آمده است که « بهره‌وری آمریکا رو به افول است و در نتیجه محصولات آمریکایی با هزینه بیشتر و توان رقابت‌پذیری کمتری به بازارهای بین‌المللی عرضه می‌شوند و هر روز مشاغل بیشتری از دست می‌روند، و راه حل این مشکل بهبود بهره‌وری از طریق به کارگیری خط‌مشی‌ها و تکنیک‌های مدیریتی است.»



جایزه دمینگ (DP)

جایزه دمینگ در سال ۱۹۵۱ توسط اتحادیه مهندسين و دانشمندان ژاپن (JUSE) برای گرامیداشت و قدردانی از دکتر «دبلیو ادوارد دمینگ» به واسطه خدمات ارزنده و نقش برجسته ایشان در بهبود کیفیت محصولات ژاپن، ایجاد گردید.

دکتر دمینگ درآمدهای حاصل از سخنرانی‌ها و حق تألیف و ترجمه کتاب خود را در اختیار اتحادیه دانشمندان و مهندسين ژاپن قرار داده بود و در ابتدا هزینه‌های جایزه از محل این عایدی‌ها و همچنین کمک‌های مالی سایر مؤسسات ژاپنی تأمین می‌شد. اما در حال حاضر JUSE تمامی هزینه‌های اداری و اجرایی جایزه را خود تأمین می‌نماید.

جایزه دمینگ (DP)

جایزه دمینگ در سه بخش به قرار زیر اهدا می گردد.

جایزه دمینگ برای افراد حقیقی: این جایزه به افرادی اهدا می گردد که مطالعات و نقش مهمی در گسترش و پیاده سازی موفق کنترل کیفیت جامع با استفاده از روش های آماری داشته اند.

جایزه کاربردی دمینگ: این جایزه به شرکت ها یا بخش هایی از شرکت ها اعطا می گردد که با استفاده از روش های کنترل کیفیت جامع، بهبودهای مهم و قابل توجهی در عملکرد خود ایجاد نموده اند.

شش سیگما رویکرد نوین شش سیگما یا Six-Sigma

یکی از جدیدترین رویکردهای مدیریت کیفیت طرح موضوع Six- σ می باشد، که این یک ابزار کمی است برای رسیدن به کیفیت مطلوب از دیدگاه مشتری که همانا کاهش ضایعات، کاهش هزینه ها و کاهش زمان تحویل ... و نهایتاً افزایش رضایت مشتریان می باشد.

این مطلب در شرکت های معتبر و بزرگی چون GE و Motorola به جدیت دنبال شده و نتایج مطلوبی نیز گرفته اند.



شش سیگما رویکرد نوین

هدف و فلسفه

شش سیگما یک رویکرد تجاری چند وجهی در فرآیند بهبود، کاهش هزینه‌ها و کاهش ضایعات و افزایش سود می‌باشد. فلسفه زیربنایی آن بهبود رضایت مشتری از طریق کاهش ضایعات می‌باشد و هدف آرمانی آن رسیدن به ضایعات صفر یا $3/4$ قطعه معیوب در یک میلیون و یا 3.4 PPM می‌باشد.



متدولوژی Six- σ (DMAIC) شامل مراحل زیر می باشد:

۱. Define تعریف

۲. Measure اندازه گیری

۳. Improve بهبود

۴. Analyze تجزیه و تحلیل

۵. Control کنترل

و این مسیر رسیدن به **هدف** است.



تعریف خودارزیابی

عبارت است از بررسی جامع سیستماتیک و منظم فرآیندها و نتایج عملکرد یک سازمان در برابر استانداردهای تعریف شده.

بنابراین خودارزیابی قادر است تمامی فعالیتهای سازمان را به عنوان یک مدل تعالی تجاری پوشش دهد و یا ممکن است بر روی شاخصهای کلیدی همچون رضایت مشتری (Charter Mark) و با مدیریت مشارکتی متمرکز نماید.

فرآیند خودارزیابی به سازمانها این امکان را می دهد از تمامی فعالیتهایی که انجام می دهد چشم انداز روشنی داشته باشد و بتواند فرصت های بهبود را تعریف نماید.

خودارزیابی

❖ با مقایسه این دو تصویر که سازمان اکنون کجاست؟ و به کجا باید برود؟

❖ این امکان به وجود می آید که پروژه‌های بهبود: اولویت‌بندی، تعریف و اجراء گردند.

خودارزیابی یک چالش بی‌پایان است زیرا: آنچه برای امروز به قدر کافی خوب و مناسب است، فقط نقطه آغازی برای فرد است.

اگر خودارزیابی به طرز درستی اجرا شود سیستمی است که به سازمان کمک می‌کند تا بسیاری از زمینه‌های بهبود را

شناسایی و تعریف نماید، زمینه‌های بهبودی که سبب افزایش رضایت مشتریان و ایجاد دلگرمی در کارکنان، افزایش انرژی و

ایجاد Synergy و افزایش پایبندی و تعهد سازمانی می‌گردد.

مزایای خودارزیابی

اهم عناوین مزایای خودارزیابی عبارتند از:

- ۱- فراهم ساختن فضای مناسب یادگیری سازمانی
- ۲- شناخت نقاط قوت و ضعف سازمانی
- ۳- مشارکت همه افراد سازمان در همه سطوح در فرآیندها
- ۴- افزایش رضایت ذینفعان (کارکنان-سهامداران، مشتریان و ...)
- ۵- تضمین آینده سازمان
- ۶- افزایش قابلیت ترازیبی و تسهیل مقایسه با دیگران (Bench marking)
- ۷- شناخت و ارزیابی سازمان و اندازه گیری پیشرفت در نیل به نتایج عملکرد مبتنی بر توانمندی های پایدار

اهم عناوین مزایای خودارزیابی عبارتند از:

۸- ایجاد مبانی یکپارچه و زبان مشترک در سازمان

۹- ایجاد انگیزه در مجریان و صاحبان فرآیندها

۱۰- ایجاد حس تعهد و مسئولیت پذیری از طریق مشارکت و اتفاق نظر بین اعضای تیم های خودارزیابی

۱۱- شناسایی و تبادل تجربیات موفق در سازمان

۱۲- ایجاد بهبود در توسعه برنامه ها و راهبرد تجاری سازمان

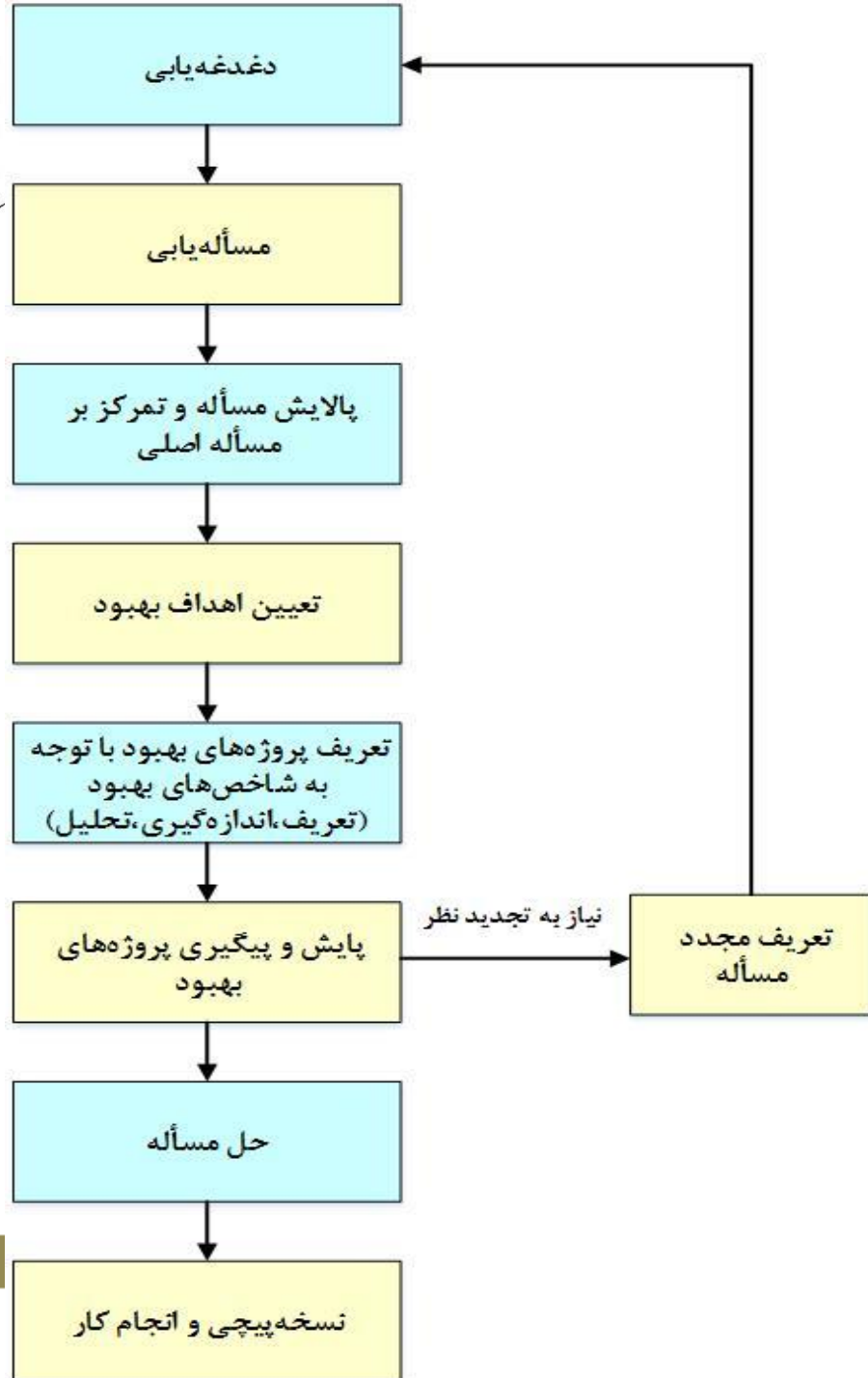
۱۳- مشخص کردن این که منابع سازمان باید در کجا تمرکز یابد

۱۴- هموارسازی مسیر تعالی و برتری سازمانی

نگاهی بر کاهش استراتژیک هزینه ها

دکتر حسین محمدپور زرنندی
رئیس مؤسسه آموزش عالی آزاد اندیشه معین





مدلینگ مدیریت هزینه (استراتژی کاهش هزینه)



سؤال اساسی:

چگونه با نگاه استراتژیک می توانیم هزینه ها را کاهش دهیم؟



هزینه چیست؟

**مصرف منابع – از دست دادن منابع و به انتظار نشستن در آمد مثل کاری که
یک کشاورز انجام می دهد.**



مدیریت هزینه (کاهش استراتژیک هزینه) چیست؟

❖ مدیریت هزینه یعنی اداره کردن هزینه، بهینه کردن هزینه در راستای فعالیتهای اصلی و قابلیت های کلیدی سازمان ها یعنی هزینه کردن در راستای نیل به اهداف و برنامه ها معنی دارد.

❖ مدیریت هزینه یعنی استراتژی کاهش هزینه و تعریف استراتژی کاهش هزینه یعنی معنی دار کردن هزینه و مشتری مدار کردن هزینه یعنی (چربی زدایی) و سلامت کردن سیستم که هم سلامت انسان را تضمین می کند و هم سلامت سیستم را.



۲- خاستگاه کاهش استراتژیک هزینه

(Paradox) جابه جایی در عناصر قیمت

معادله سنتی (قیمت تمام شده) f = قیمت فروش

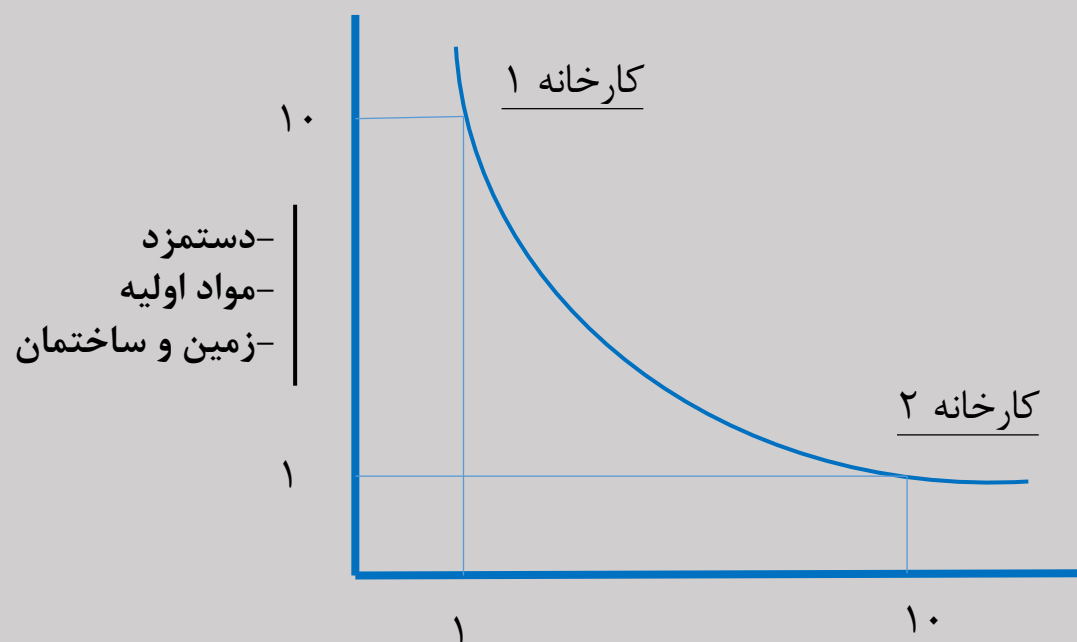


معادله نوین (قیمت فروش) f = قیمت تمام شده



منحنی جایگزینی عوامل

در دوران جایگزینی عوامل ثانویه، کاهش هزینه تا رسیدن به قیمت‌های هدف برای سازمان‌هایی امکان‌پذیر است که عوامل تولید خود را بر مبنای عوامل ثانویه ساماندهی کرده باشند.



- شبکه همکاری درون
سازمانی و برون سازمانی

- دانش
- یادگیری جمعی
- خلاقیت

چگونه می توانیم هزینه ها (چربی های زیادی) را از سازمان بزدائیم؟ اصولاً چگونه این هزینه ها شناسایی می شود؟

از طریق کلینیک مالی

از طریق Bench Marking

از طریق COQ

تجزیه و تحلیل داده ها



کلینیک مالی چیست؟



پیش نیاز کلینیک مالی یعنی مدیریت مالی

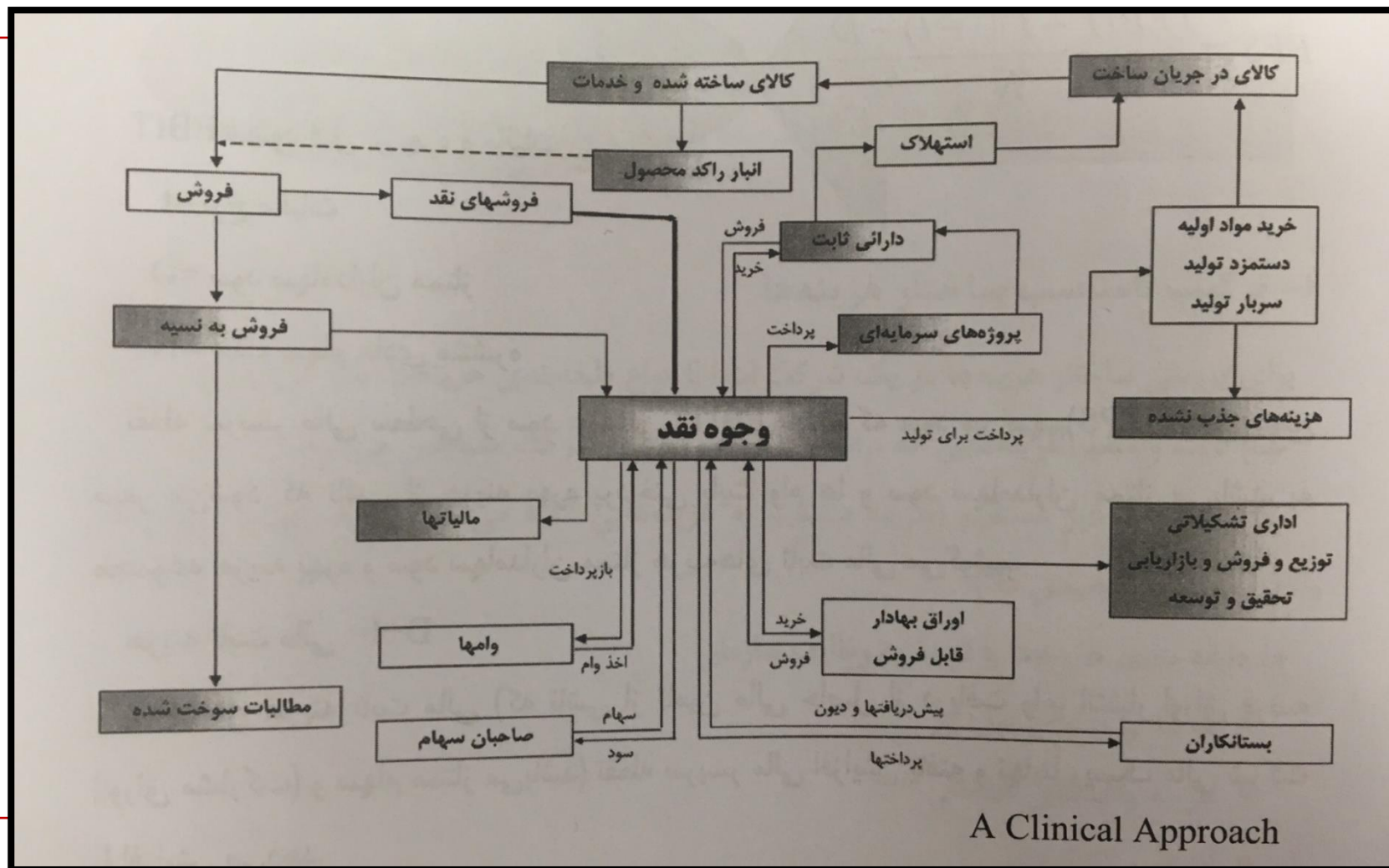
کلینیک مالی باید تله های هزینه ها را در مصرف منابع و چرخش نقدینگی و مدیریت بر هزینه ها را با

شاخص های مالی و اقتصادی برای مدیریت نشان دهد (چرخه یا فرآیندهای نقدینگی).

نسبت های مالی بنیاد تعاون (در برخی از شرکت ها)



گردش نقدی و تله‌های نقدینگی

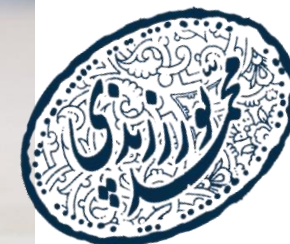


Bench Marking (ترازیابی)

یعنی مقایسه خود با بهترین‌ها چه در همان صنعت، چه با ایده‌گیری از شرایط مشابه یعنی هزینه‌ها را با بهترین‌های خود مقایسه و هدف‌گذاری کنیم.



- از طریق COQ
- هزینه های پیشگیری
 - هزینه های ارزیابی کنترل
 - هزینه های شکست



۴-۲- مسئله یابی

ضریب اثر بخشی	ماهیت هزینه
۱	Failure Cost
۱۰	Appraisal Cost
۱۰۰	Preventive Cost

