

بِسْمِ تَعَالَى

Financial Planing

ارائه دهندگان :

احمد سوری

کیوان مظفری

وظایف اصلی مدیران عبارتند از :

برنامه ریزی (**Planing**) ، سازماندهی (**Organizing**) ، کارگزینی (**Staffing**) ، هدایت (**Directing**) ، هماهنگی (**Coordinating**) ، گزارش دهی (**Riporting**) ، بودجه بندی (**Budgeting**)

تعریف برنامه ریزی (**Planing**) : تعیین هدف و راههای نیل به آن . مدیر باید هدف های کوتاه مدت و بلند مدت را تعیین نموده و در مورد وسایل و برنامه های که برای رسیدن به اهداف لازم است تصمیم بگیرد .

بدین منظور بایستی شرایط اقتصادی ، سیاسی ، و اجتماعی محیطی که سازمان او باید در آن کار کند را پیش بینی نموده و در مورد منابع مورد نیاز بیاندهد . برنامه ریزی مانند پلی زمان حال را به آینده مربوط می کند . برنامه ریزی استراتژیک پیوند حال و آینده است .
برنامه ریزی استراتژیک به منظور مقابله با تهدیدات درونی و بیرونی (تغییرات) سازمانی صورت می گیرد . استراتژی یک واژه یونانی است که در ادبیات قدیم یونان یعنی تصرف یک سرزمین و نگهداری آن .

تعریف برنامه ریزی مالی :

با توجه به تعریف برنامه ریزی ، برنامه ریزی مالی عبارت است از تخصیص بهینه منابع محدود مالی (سرمایه ، زمان ، نیروی انسانی) به مصارف نامحدود با هدف حداکثر سازی ثروت سهامداران .

چرا برنامه ریزی مالی استراتژیک است :

طبق تعریف واژه نامه CIMA تصمیماتی استراتژیک هستند که:
به تصمیمات مدیریت عالی نیاز دارند
به تخصیص مقادیر زیادی منابع نیاز دارند .
اثرات عمده ای بر رونق بلند مدت سازمان دارند .
آینده نگر هستند .
پیامدهای چند وظیفه ای دارند .
عوامل بیرونی بر آنها موثر است .

با توجه به ویژگی های برنامه ریزی مالی ، برنامه ریزی مالی جزء تصمیمات راهبری یا همان استراتژیک هر سازمانی است .

چرا برنامه ریزی مالی مهم است :

- برنامه ریزی مالی تعیین کننده جهت است : مثلا برنامه ۵ ساله شرکت نشان می دهد شرکت در دوره پنج ساله چه کاری می خواهد انجام دهد و چگونه می خواهد به آن عمل کند .
- برنامه ریزی مالی چهارچوبی وحدت بخش به دست می دهد : تمام قسمتهای شرکت اعم از تولید ، فروش ، بازرگانی ، تحقیق و توسعه ، نیروی انسانی خواستار افزایش بازدهی و کاهش هزینه واحد خود در جهت افزایش بازدهی شرکت می باشند . برنامه ریزی مالی است که می تواند چهارچوبی هماهنگ کننده برای سایر بخش های شرکت فراهم آورد .
- برنامه ریزی مالی معیاری برای عملکرد عرضه می کند
- برنامه ریزی می تواند فرصتها و خطرات را گوشزد کند

استراتژی : به رشته ای فعالیتهایی گفته می شود که برای رسیدن به اهداف مشخص باید انجام شود . تعیین منابع سازمانی مورد نیاز .

سلسله مراتب اهداف :



اهداف برنامه ریزی :

افزایش احتمال رسیدن به هدف از طریق تنظیم فعالیتها
افزایش جنبه اقتصادی (مقرون به صرفه بودن عملیات)
تمرکز بر روی مقاصد و اهداف و احتراز از تغییر مسیر
تهیه ابزاری برای کنترل

ابعاد مختلف برنامه ریزی مالی :

- برنامه ریزی بر حسب بعد زمانی : بلند مدت (۵ ساله و بالاتر) ، میان مدت (بین ۳ تا ۵ سال) ، کوتاه مدت (یکسال و کمتر)
- برنامه ریزی بر حسب قلمرو : فراگیر (کل سازمان) ، محدود (طرح خاص یا بخش خاص)
- برنامه ریزی بر حسب استمرار : برنامه های ثابت (برای موارد عادی و تکراری) ، برنامه های اتفاقی (طرح های مقطعی یا غیر مستمر)
- برنامه ریزی بر حسب سطح سازمانی : برنامه های استراتژیک (توسط مدیریت عالی) ، برنامه ریزی تاکتیکی (مدیریت میانی مثل برنامه تولید)

اجزای کلی برنامه ریزی :

- شناخت و تعیین هدفها
- شناخت و تعیین منابع و پیش داشته های محیطی
- تعیین سیاستها و خط مشی ها (بیانیه)
- تعیین رویه ها و روشها

معایب برنامه ریزی استراتژیک :

- جلوگیری از پویایی بنگاه به ویژه به هنگام تغییر در محیط
- از تدوین استراتژی های نوآورانه جلوگیری می کند
- اجرای آن نیاز به همدلی و یکپارچگی مدیریت در سطوح مختلف دارد
- در شرایط عدم اطمینان در محیط غیرقابل پیاده سازی است
- برای موسسات کوچک پیچیده و گران است

برنامه ریزی در موضوعاتی از قبیل سرمایه در گردش ، نحوه تامین مالی ، مصارف سرمایه ، تحلیل عملکرد شرکت به منظور پیش بینی عملکرد آتی آن هدف اصلی برنامه ریزی مالی می باشد .

هدف باید SMART باشد :

- باید ویژه باشد . یعنی چارچوبی معین و مشخص باشد (Specific)
- قابل اندازه گیری باشد (Measurable)
- قابل دسترسی باشد (Achievable)
- واقع گرایانه باشد (Realistic)
- دارای زمان باشد (Time related)

برنامه ریزی مالی شرکتی در جستجوی پاسخ به این سؤالات است :

بودجه بندی سرمایه ای

ساختار سرمایه

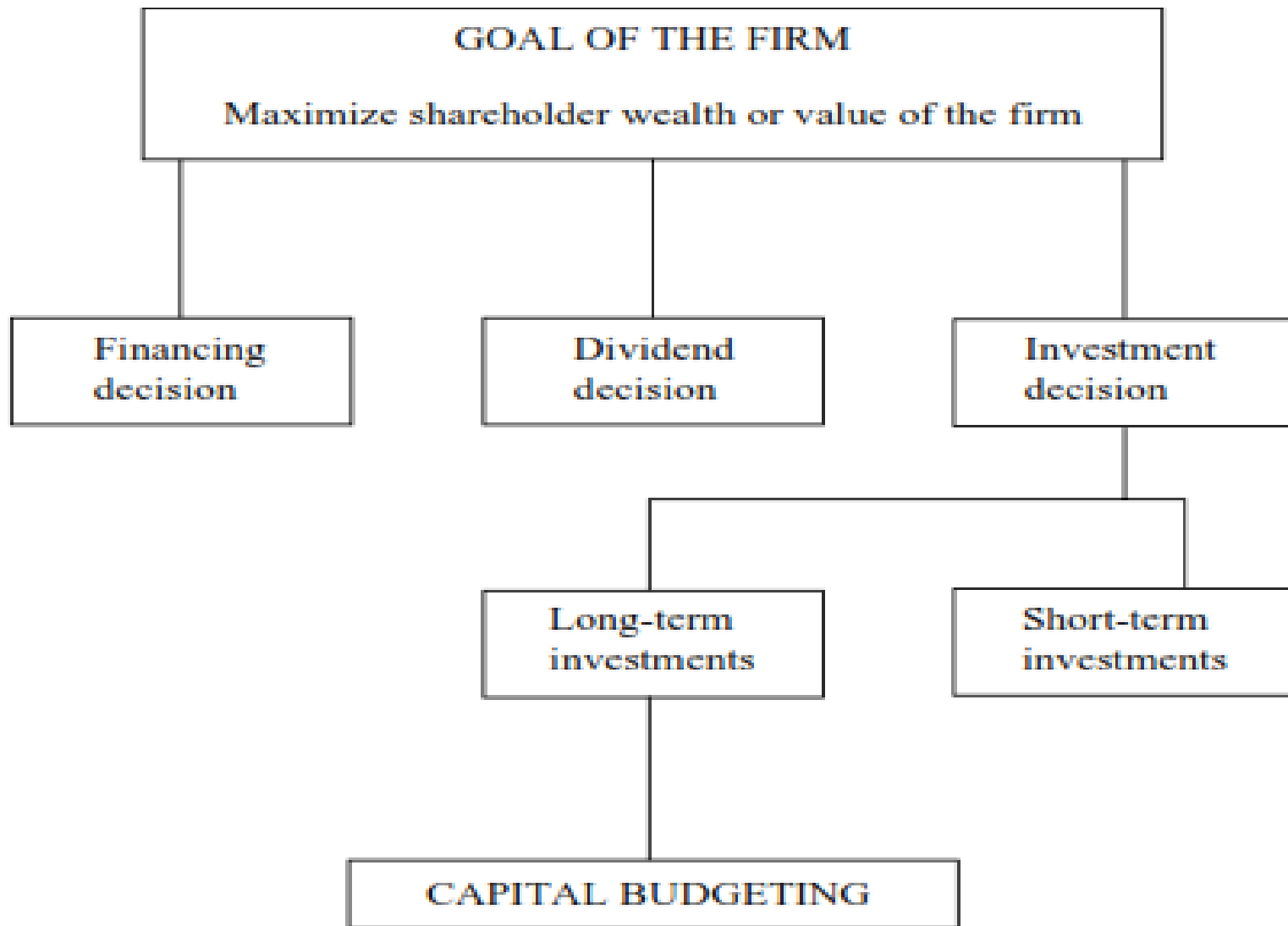
مدیریت داریها و بدهی ها

—بودجه بندی سرمایه ای : به فرآیند برنامه ریزی و مدیریت سرمایه گذاری های بلند مدت شرکت ، بودجه بندی سرمایه ای گفته می شود . مدیران مالی درصدد شناسایی فرصتهای سرمایه گذاری هستند که ارزش جریان نقدی ایجاد شده آن بیش از بهای تمام شده آنها باشد . ارزیابی اندازه ، زمان بندی و ریسک جریان نقدی آتی جزء مباحث بودجه بندی سرمایه ای است که در ارزیابی پروژه ها و تصمیمات سرمایه گذاری باید توجه ویژه ای به آنها شود .

—ساختار سرمایه : ساختار سرمایه یا ساختار مالی به ترکیب مشخصی از بدهی های بلند مدت و سرمایه اطلاق می شود که برای تامین مالی عملیات شرکت به کار می رود . یعنی باید مشخص شود : اولاً چه میزان پول استقراض کنند . دوماً ارزان ترین منابع وجوه برای شرکت چیست ؟ همچنین علاوه بر برنامه ریزی و تصمیم گیری در مورد ترکیب تامین مالی ، باید دقیقاً در مورد چگونگی و محل افزایش وجوه مورد نیاز برنامه ریزی شود .

—مدیریت سرمایه در گردش : سرمایه در گردش به دارایی های جاری از قبیل موجودی ها و بدهی های جاری از قبیل حسابهای پرداختنی کوتاه مدت اطلاق می شود .

Capital Budgeting



1.1. Corporate goal, financial management and capital budgeting.

برنامه ریزی و تصمیم گیری مالی به سؤالاتی از قبیل سؤالات زیر پاسخ می دهد:

چه مقدار وجه نقد و موجودی باید در دسترس باشد؟
آیا فروش اعتباری به مشتریان ضروری است؟
چگونه و از کجا منابع مالی کوتاه مدت مورد نیاز را تامین کنیم؟

مراحل برنامه ریزی استراتژیک :
مدل منطقی Rational Model :

- آرمان ، ارزشها ، بیانیه مامورت
- ارزیابی شرکت شامل ارزیابی داخلی و ارزیابی خارجی
- شرکت آزمایی (چک لیستهای شرکت آزمایی) Due diligence
- مرور گزینه ها
- ارزیابی استراتژی ها
- اجرا استراتژی ها
- مرور و کنترل

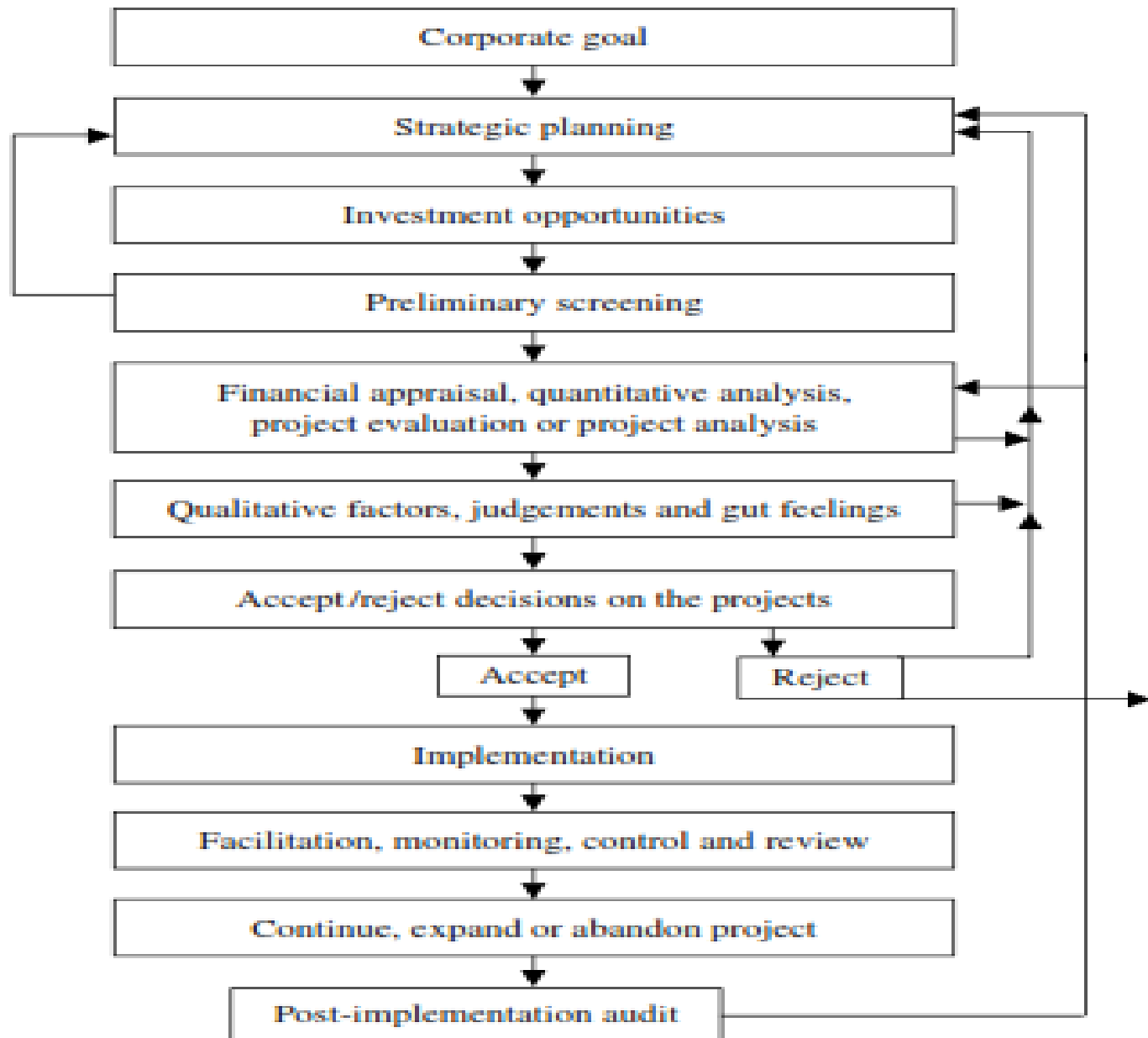


Figure 1.2. The capital budgeting process.

توجه به ذینفعان در مدل‌های برنامه ریزی از موارد بسیار مهم است
گروه های ذینفعان به شرح زیر می باشند :

- سهامداران و سرمایه گذاران
- مدیریت
- کارکنان
- تامین کنندگان
- مشتریان
- دولت ، انجمن ها ، نهادهای زیربسط

چرا قدرت ذینفعان در برنامه ریزی ها بایستی لحاظ شود ؟

قدرت ذینفعان با شاخص های زیر قابل ارزیابی است :

۱. موقعیت ذینفعان

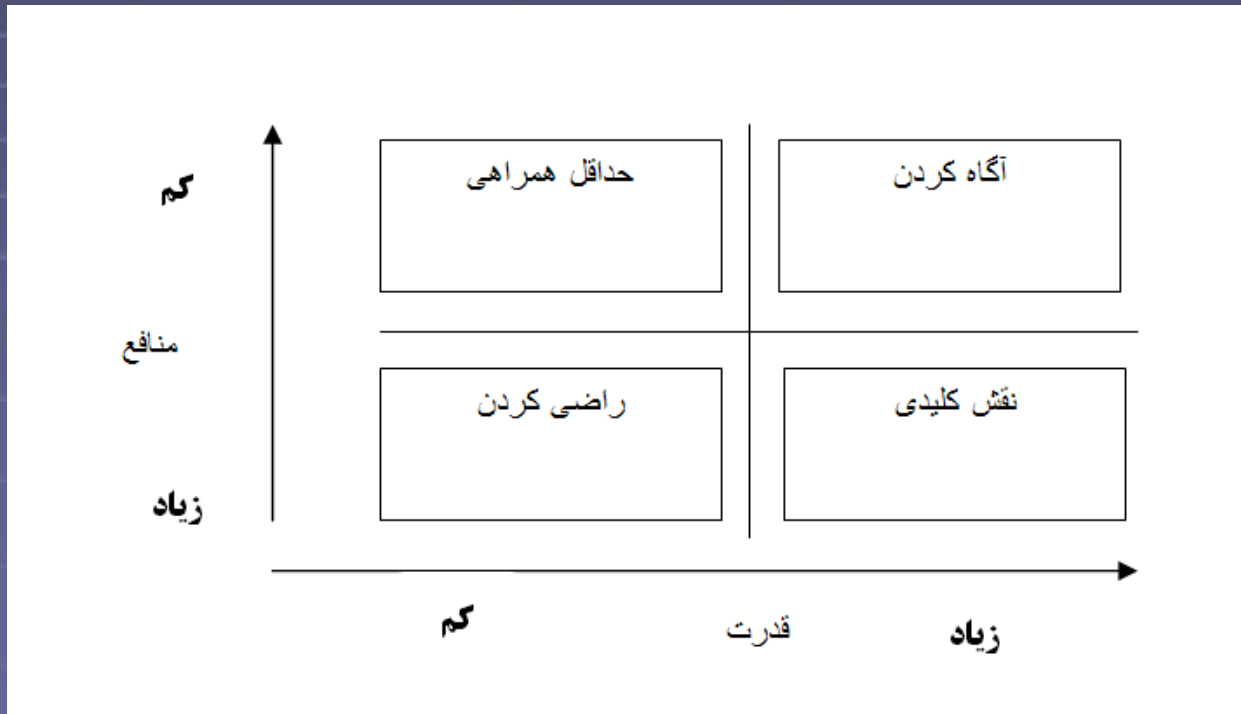
۲. میزان دسترسی به منافع

۳. نقش رسمی در تصمیم گیری

ماتریس مندلو Mendeloe matrix

ماتریسی که به کمک آن استراتژی های مواجهه با ذینفعان استخراج می گردد

استراتژی های مواجهه با ذینفعان :



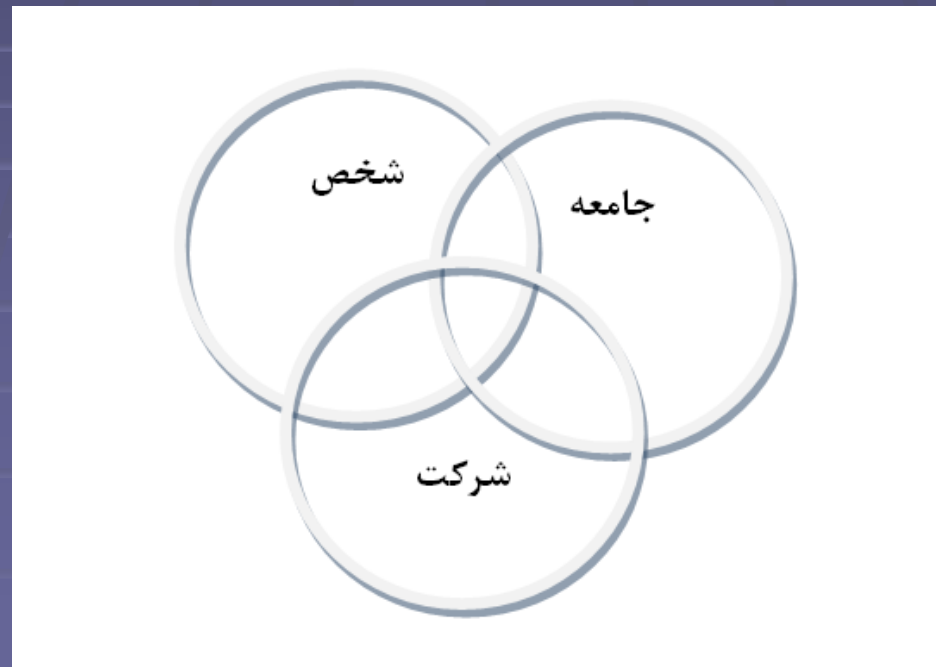
ارزیابی منافع ذینفعان از ارزیابی قدرت آنها پیچیده تر است . تحلیل های زیر در ارزیابی منافع به ما کمک می کند :

۱- منافع ذینفعان در کجاست ؟

۲- آنها چقدر منافع دارند ؟

Goal Congruency : همپوشانی اهداف در برنامه ریزی :

آیا می توان هدف همه ذینفعان را تامین کرد ؟



تحليل محیط بیرونی :

تحليل محیط کلان : عوامل اقتصادی , عوامل اجتماعی , عوامل فرهنگی , عوامل تکنولوژیکی , محیط زیست , عوامل سیاسی , عوامل جهانی

تهدیدها و فرصتها نتیجه تحليل محیط بیرونی سازمان

تحليل محیط خرد : مشتریان , تامین کنندگان , رقبا , سایر

مدل پنج عامل پوتر برای تحليل عوامل بیرونی و خرد

عوامل داخلی بر خلاف عوامل خارجی در کنترل مدیریت هستند و به موضوعات درون سازمانی مربوط می شوند .

۱-نقاط قوت (Strength)

۲-نقاط ضعف (weak)

مهمترین معیارهای تعیین کننده نقاط قوت و ضعف در حوزه مالی :

۱-تامین منابع مالی

۲-داشتن کنترل‌های داخلی توانمند

۳-داشتن سیستم اطلاعاتی مالی مناسب

۴-توان گزارشگری واحدها

۵-گزارش سریع و به موقع

۶-مدیریت بدهی ها و دارایی ها

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و داخلی (کتاب دستنامه)

کاربرگ آنالیز محیط داخلی و خارجی (کتاب شرکت آزمایی و کتاب ۱۰۰ پرسش دکتر زمانی)

استخراج استراتژی ها

۱- استراتژی تهاجمی

۲- استراتژی محافظه کارانه

۳- استراتژی رقابتی

استراتژی تمایز

استراتژی رهبری هزینه

استراتژی تمرکز

۴- استراتژی تدافعی

استراتژی تهاجمی:

بهره جستن از نقاط قوت داخلی برای بهره برداری از فرصتهای محیطی

نفوذ در بازار

توسعه بازار

توسعه محصول

این استراتژی های می توانند با تمرکز بر کسب و کار فعلی یا تنوع دادن به کسب و کار انجام شود

استراتژی محافظه کارانه :

بهره جستن از فرصت ها برای از بین بردن ضعف ها
به این استراتژی ها استراتژی ثبات یا عدم تغییر نیز گفته می شود . در این استراتژی ها در واقع جهت حرکت شرکت تغییر
نمی کند و تمرکز بر پوشش ضعفهای داخلی است .

استراتژی رقابتی :

بهره جستن از نقاط قوت داخلی برای کاهش و یا از میان بردن تهدید های محیطی در عوامل بیرونی فرصتها محدود است . مطابق با نظر پورتر ۳ استراتژی رقابتی می توان دنبال نمود :

-استراتژی تمایز

-استراتژی رهبری هزینه

-استراتژی تمرکز

استراتژی تدافعی :

تلاش برای کاهش نقاط ضعف و احتراز از تهدیدات محیطی

- تغییر جهت
- اسارت
- فروش یا واگذاری
- انحلال

سند استراتژی

مجموعه مستندات تهیه شده در طول فرآیند برنامه ریزی استراتژی بصورت منظم تهیه و به روز آوری و نگهداری می شود ، سند استراتژی نامیده می شود .

اجزاء سند استراتژی :

- بیانیه ماموریت
- تحلیل ذینفعان
- تحلیل محیط بیرونی
- تحلیل محیط درونی
- ماتریس ارزیابی عوامل
- آنالیز محیط داخلی و خارجی
- استراتژی ها

سطوح برنامه ریزی استراتژی :

- سطح یک : استراتژی کلان سطح شرکت Corporate Strategy
- سطح دو : استراتژی واحد های کسب و کار (Business Strategy) SBU
- سطح سه : Function Strategy
- آخرین سطح : Budget

معرفی دو ابزار

ماتریس مدل BCG تعیین استراتژی SBU اساس نوع محصول :

مدل آنسوف (Ansoff) یک ماتریس است که بر اساس بازار و محصول طراحی شده است :

		محصول	
		موجود	جدید
بازار	موجود	نفوذ در بازار	تکمیل محصول جدید
	جدید	توسعه بازار	تنوع

مدل های برنامه ریزی شرکتی (Corporate Planing Models)

تعریف :

یک مدل برنامه ریزی شرکتی عبارت است از یک مدل برنامه ریزی کاری پیچیده که در آن مدل های تولید و بازاریابی با مدل مالی ارتباط پیدا می کنند . به طور خاص یک مدل برنامه ریزی شرکتی عبارت است از توصیف توضیح و تفسیر بخش های عملیاتی یک شرکت (حسابداری ، مالی ، بازاریابی ، تولید و سایر بخشها) بر حسب مجموعه ای از روابط منطقی و ریاضی ، به منظور ایجاد انواع گزارشات از جمله صورتهای مالی .

اهداف نهایی مدل برنامه ریزی شرکت ، بهبود کیفیت برنامه ریزی و تصمیم گیری به منظور کاهش ریسک تصمیم گیری و مهم تر از آن ، تحت تاثیر قرار دادن یا شکل دادن محیط آینده به طور مطلوب است .

مدل های برنامه ریزی شرکتی می تواند با ۲ رویکرد شبیه سازی و بهینه سازی صورت پذیرد .

مدل های شبیه سازی عبارتند از تلاش های صورت گرفته به منظور بیان ریاضی عملیات شرکت و یا شرایط محیط اقتصادی خارجی .

به وسیله تعدیل ارزش های متغیر های قابل کنترل و شرایط داخلی مفروض ، پیچیدگی های اتی تصمیم گیری فعلی را می توان تخمین زد .

فرق بین مدل‌های شبیه سازی :

مدل‌های شبیه سازی احتمالی ، پیش بینی‌های برآوردی متوالی را با هم ترکیب می‌کنند در حالیکه مدل‌های قطعی اینگونه نیستند . مدل‌های بهینه سازی به تشخیص بهترین تصمیم تحت محدودیت‌های خاص مفروض محدود شده اند .

اکثر مدل‌های مورد استفاده شرکتها ، مدل‌های بازگشتی (Recursive) و یا همزمان هستند . در مدل‌های بازگشتی ، هر معادله به وسیله جایگزینی مقادیر حاصل از حل معادلات قبلی ، در سمت راست معادله بعدی ، قابل حل است .
انتخاب یکی از انواع مدل‌های برنامه ریزی شرکتی توسط مدیریت ، به انواع تجزیه و تحلیل‌هایی وابسته است که شرکت مایل به انجام آنهاست .

سه نوع مدل تحقیق و بررسی وجود دارد:

۱- اولین نوع تحقیق و بررسی، جستجوی پاسخ سؤالات چیست؟ یا چه بوده است؟ می باشد. مثلاً در زمانی که قیمت مواد ۱۰۰۰ ریال است، سود شرکت چقدر است یا چه مقدار بوده است؟ بنابراین این مدل چنین روابطی را به عنوان روابط بین متغیرهای شرکت و متغیرهای خارجی اقتصاد کلان مانند تولید ناخالص ملی یا تورم مورد آزمایش قرار می دهد.

۲- دومین نوع از مدل های تحقیق و بررسی، بر اساس شبیه سازی یا تجزیه و تحلیل حساسیت است و تمرکز بر روی سؤال های (چه می شود اگر....) دارد. این تجزیه و تحلیل ها اغلب به شکل های زیر مطرح می شوند:

– چه اتفاقی رخ می دهد اگر تحت مفروضات داده شده، متغیرهای تصمیم گیری تحت یک رفتار معین تغییر کنند؟

برای مثال اگر شرکت قیمت فروش را ۱۰ درصد کاهش دهد و بودجه تبلیغات را ۲۵ درصد افزایش دهد، جریان نقدی و سود خالص شرکت چه تغییری خواهد کرد؟

۳- سومین نوع از سؤالات که می تواند به وسیله مدل سازی برنامه ریزی شرکتی مورد بررسی قرار گیرد: برای رسیدن به یک هدف خاص مجبور به انجام چه کاری هستیم؟

این نوع از تجزیه و تحلیل جستجوی هدف نامیده می شود و معمولاً نیاز به استفاده از مدل های بهینه سازی، مانند برنامه ریزی خطی و برنامه ریزی هدف دارد.

منابع :

۱- کتاب مدیریت مالی پیشرفته ، دکتر حسن قالیباف

۲- کتاب نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک - انتشارات توحید دانش - علی احمدی

۳- کتاب راهنمای مدیریت مالی در اجراء- انتشارات ترمه - دکتر اصغر عارفی، دکتر شهاب الدین شمس

۴- Capital Budgeting (Financial Appraisal of Investment Projects) Don
Dayananda, Richard Irons, Steve Harrison, John Herbohn and Patrick Rowland