

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



کتاب مدیریت استراتژیک و سیاست کسب و کار  
فصل چهاردهم: پیشنهاداتی برای تجزیه و تحلیل موردی

استاد:

جناب آقای دکتر بیگی نیا

ارائه کننده:

عطیه عبدی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی

[atiyehabdi@outlook.com](mailto:atiyehabdi@outlook.com)

# روش موردی

- یکی از محبوب ترین روش های آموزش استراتژی و سیاست ها
- حرکت از دیدی تخصصی و محدود به سمت تجزیه و تحلیل گسترده تر و مشروح از کل شرکت
- ارائه دیدگاه هایی واقعی از فعالیت ها به منظور بررسی شرکت های موفق و ناموفق
- تجزیه و تحلیل یک موقعیت خاص به صورت نقادانه
- تجزیه و تحلیل شرایط واقعی هنگام اتخاذ و اجرای تصمیمات استراتژیک

# مطالعه موقعیت مورد

- در نظر گرفتن مورد در مجموعه محیطی
- زمان و تاریخ روی دادن مورد
- بررسی فرم های K - ۱۰ و گزارش سالیانه شرکت
- گزارش سالانه ← صورت سود و زیان، ترازنامه، صورت جریان وجوه نقد و یادداشت های صورت مالی
- فرم های K - ۱۰ ← در بردارنده اطلاعات مشروحي که در گزارشات سالیانه موجود نیست.

# تجزیه و تحلیل مالی: نقطه شروع

تجزیه و تحلیل نسبت:

عبارت است از محاسبه نسبت های مالی با بهره گیری از صورت حسابهای مالی یک شرکت

۱. نسبتهای نقدینگی

۲. نسبتهای سودآوری

۳. نسبت های فعالیت

۴. نسبت های اهرمی

# تجزیه و تحلیل صورت های مالی

- انتخاب آن دسته از نسبتهای مالی موثر بر مشکلات
- مقایسه نسبتها با میانگین ها یا شاخص های صنعت به منظور آشکار شدن و وضعیت شرکت در مقایسه با رقبایش
- بررسی و مطالعه صورت های مالی پنج سال یا بیشتر
- بررسی موشکافانه ترازنامه و صورت سود و زیان گذشته
- مقایسه مجموعه صورت های مالی با یکدیگر
- محاسبه تغییرات روی داده در هر قلم از حساب ها و به دست آوردن تغییر کل
- نشان دادن تغییر به شکل در صدی و صحیح تعدیل بر اساس نرخ تورم

شرح	شکل (طرز بیان)	فرمول	نسبت‌ها
شاخصی است کوتاه مدت که توانایی شرکت را در بازپرداخت بدهی‌های کوتاه مدتش از محل دارایی‌های کوتاه مدت نشان می‌دهد؛ یعنی برای بازپرداخت هر دلار بدهی جاری چقدر دارایی جاری وجود دارد.	اعشاری	$\frac{\text{دارایی‌های جاری}}{\text{بدهی‌های جاری}}$	۱. نسبت‌های نقدینگی نسبت جاری <sup>۱</sup>
توانایی شرکت در بازپرداخت تعهدات کوتاه مدتش را از محل دارایی‌های جاری (به استثنای موجودی‌ها) نشان می‌دهد و اندازه می‌گیرد.	اعشاری	$\frac{\text{موجودی‌ها - دارایی جاری}}{\text{بدهی‌های جاری}}$	نسبت آتی <sup>۲</sup> (اسید-تست) <sup>۳</sup>
مانده موجودی را نشان می‌دهد؛ تغییرات نامطلوب و ناخواسته در موجودی چه تأثیری بر مانده بدهی‌های جاری بر دارایی‌های جاری دارد.	اعشاری	$\frac{\text{موجودی}}{\text{بدهی جاری - دارایی جاری}}$	نسبت موجودی به سرمایه در گردش خالص <sup>۴</sup>
میزان سرمایه به شکل وجوه نقد یا دارایی‌های فوری را اندازه می‌گیرد؛ نشان می‌دهد که با موجودی نقدی یا دارایی‌های فوری شرکت، چقدر از بدهی‌های جاری آن را می‌توان بازپرداخت کرد.	اعشاری	$\frac{\text{شبه نقدینگی + نقدینگی}}{\text{بدهی‌های جاری}}$	نسبت نقدی <sup>۵</sup>

نسبت‌ها	فرمول	شکل (طرز بیان)	شرح
۲. نسبت‌های سودآوری			
حاشیه سود خالص <sup>۱</sup>	$\frac{\text{سود ناخالص پس از کسر مالیات}}{\text{فروش خالص}}$	درصد	نشان می‌دهد که به ازای هر دلار (واحد پولی) فروش، چقدر سود پس از کسر مالیات ایجاد می‌شود.
حاشیه سود ناخالص <sup>۲</sup>	$\frac{\text{فروش - هزینه کالاهای فروخته شده}}{\text{فروش خالص}}$	درصد	حاشیه سود کل موجود را نشان می‌دهد که از محل آن می‌توان مخارج دیگری غیر از هزینه‌های کالاهای فروخته شده را پوشش داد و باز هم سود تولید کرد.
نرخ بازگشت سرمایه (ROI)	$\frac{\text{سود ناخالص پس از کسر مالیات}}{\text{دارایی‌های کل}}$	درصد	نرخ بازده دارایی‌های کل را که در شرکت استفاده شده‌اند نشان می‌دهد، معیاری است برای ارزیابی کارایی مدیران. بازده کل دارایی‌های تحت کنترل مدیریت را بدون توجه به منبع مالی نشان می‌دهد.
بازده حقوق صاحبان سهام (ROE)	$\frac{\text{سود خالص پس از کسر مالیات}}{\text{حقوق صاحبان سهام}}$	درصد	نرخ بازده ارزش ویژه سرمایه‌گذاری کل سهام‌داران را در شرکت نشان می‌دهد.
عایدی هر سهم (EPS)	$\frac{\text{سود خالص پس از مالیات - سود سهام ترجیحی}^۳}{\text{میانگین تعداد سهام عادی}}$	دلار به ازای هر سهم	عواید پس از کسر مالیات حاصل از هر سهم عادی را نشان می‌دهد.
۳. نسبت‌های فعالیت گردش موجودی <sup>۴</sup>	$\frac{\text{فروش خالص}}{\text{موجودی‌ها}}$	اعشاری	تعداد دفعات گردش یا فروش متوسط موجودی کالاهای تمام شده (نهایی) را طی یک دوره زمانی معمولاً یک ساله نشان می‌دهد.
روزهای موجودی	$\frac{۳۶۵}{\text{موجودی}} \times \text{هزینه کالای فروخته شده}$	روز	تعداد ارزش روز یک موجودی در اختیار شرکت را در یک دوره زمانی خاص نشان می‌دهد.



نسبت‌ها	فرمول	شکل (طرز بیان)	شرح
سرمایه در گردش خالص	$\frac{\text{فروش خالص}}{\text{سرمایه در گردش خالص}}$	اعشاری	نشان می‌دهد که سرمایه در گردش، چگونه (تا چه حد مؤثر) در خلق فروش استفاده شده است.
گردش دارایی	$\frac{\text{فروش}}{\text{دارایی‌های کل}}$	اعشاری	نحوه به کارگیری کل دارایی‌های شرکت را ارزیابی می‌کند؛ نشان می‌دهد که از هر دلار (واحد پولی) دارایی، چقدر فروش ایجاد شده است.
گردش دارایی ثابت	$\frac{\text{فروش}}{\text{دارایی‌های ثابت}}$	اعشاری	نحوه به کارگیری دارایی‌های ثابت شرکت (مثل کارگاه و تجهیزات) را ارزیابی می‌کند؛ نشان می‌دهد از هر دلار دارایی ثابت، چقدر فروش ایجاد می‌شود.
میانگین دوره وصول <sup>۱</sup>	$\frac{\text{حساب‌های دریافتی}}{۳۶۵ / \text{فروش سالانه}}$	روزها	متوسط مدت زمانی (به روز) که یک شرکت باید صبر کند تا بتواند بدهی‌های خود را وصول کند نشان می‌دهد؛ آن را می‌توان با شرایط اعتباری پیشنهادی شرکت به مشتریان مقایسه کرد.
گردش حساب‌های دریافتی	$\frac{\text{فروش نسبه سالانه}}{\text{حساب‌های دریافتی}}$	اعشاری	تعداد دفعات گردش حساب‌های دریافتی را طی یک دوره (معمولاً یک ساله) نشان می‌دهد.

نسبت‌ها	فرمول	شکل (طرز بیان)	شرح
حساب‌های پرداختی	$\frac{\text{حساب‌های پرداختی}}{۳۶۵}$ خریدهای سالانه	روزها	متوسط مدت زمان (به روز) بازپرداخت طلب‌های ناشی از خرید توسط شرکت
روزهای نقد	$\frac{\text{تقدینگی}}{۳۶۵}$ خالص فروش سالانه	روزها	تعداد روزهایی را که شرکت موجودی نقدی دارد با توجه به سطح فروش‌های فعلی نشان می‌دهد.
۴. نسبت‌های اهرمی نسبت بدهی به دارایی	$\frac{\text{بدهی کل}}{\text{دارایی کل}}$	درصد	نشان می‌دهد که شرکت چقدر از منابع مالی قرض گرفته شده را برای خرید دارایی‌های شرکت، استفاده کرده است.
نسبت بدهی به حقوق صاحبان سهام	$\frac{\text{بدهی کل}}{\text{حقوق صاحبان سهام}}$	درصد	وجه نقد تأمین شده توسط بستنکاران را در مقایسه با وجه نقد تأمین شده توسط مالکان شرکت، نشان می‌دهد.
بدهی بلندمدت به سرمایه	$\frac{\text{بدهی بلندمدت}}{\text{حقوق صاحبان سهام}}$	درصد	نشان می‌دهد که بدهی بلندمدت چند درصد از سرمایه را تشکیل می‌دهد.
دفعات کسب نرخ بهره	$\frac{\text{سود قبل از مالیات} + \text{هزینه‌های بهره}}{\text{هزینه‌های بهره}}$	اعشاری	توانایی شرکت در پرداخت هزینه‌های سالانه نرخ بهره را نشان می‌دهد.
پوشش هزینه‌های ثابت	$\frac{\text{هزینه‌های اجاره} + \text{هزینه‌های بهره} + \text{سود قبل از مالیات}}{\text{اجاره‌های به شرط تملیک} + \text{هزینه‌های بهره}}$	اعشاری	معیاری است برای ارزیابی توانایی شرکت در عمل به کلیه تعهدات مالی (هزینه‌ای) ثابت خود

نسبت‌ها	فرمول	شکل (طرز بیان)	شرح
بدهی‌های جاری به حقوق صاحبان سهام	$\frac{\text{بدهی‌های جاری}}{\text{حقوق صاحبان سهام}}$	درصد	میزان منابع مالی تأمین شده از خارج شرکت را با منابع مالی تأمین شده توسط مالکان شرکت نشان می‌دهد و مقایسه می‌کند.
۵. سایر نسبت‌های مالی نسبت قسمت به عواید	$\frac{\text{قیمت بازار به ازای هر سهم}}{\text{عواید هر سهم}}$	اعشاری	ارزیابی بازار فعلی یک سهم را بر اساس عواید حاصل از آن نشان می‌دهد؛ نشان می‌دهد که سرمایه‌گذار چقدر حاضر است برای هر دلار عایدی، بپردازد.
نسبت پرداخت سود	$\frac{\text{سود سهام سالانه هر سهم}}{\text{عایدی سالانه هر سهم}}$	درصد	درصد سودی را که به شکل سود سهام پرداخت می‌شود نشان می‌دهد.
سود سهام حاصل از سهام عادی	$\frac{\text{سود سهام سالانه هر سهم}}{\text{ارزش بازار فعلی هر سهم}}$	درصد	نرخ سود سهام حاصل از سهام عادی را که به ارزش روز بازار به سهامداران عادی پرداخت می‌شود، نشان می‌دهد.

# صورت های مالی هم اندازه

تراز نامه ها و صورت حساب های سود و زیانی هستند که در آن واحد پولی به درصد تبدیل شده است.

برای به دست آوردن تصویری دقیق از وضعیت مالی شرکت، اطلاعات را با شاخص های صنعت مقایسه کنید که اگر روند یک شرکت همسو با صنعت باشد مشکلات کمتری احساس می شود تا زمانی که روند شرکت بدتر از متوسط صنعت باشد.

# ارزش Z، شاخص رشد پایدار و جریان نقدی آزاد

- ارزش Z

نشان می دهد که شرکت چقدر به مرز ورشکستگی نزدیک شده است.

- شاخص رشد پایدار

نشان می دهد که با بهره گیری از منابع مالی داخلی، تا چه زمان و چقدر می توان روند افزایش در فروش های شرکت را حفظ کرد

- وجوه نقد عملیاتی

مقدار پولی است که یک شرکت قبل از پرداخت هزینه های مالیات و تامین مالی، تولید می کند و عبارت است: درآمد خالص آن شرکت به علاوه استهلاک دارایی ها، استهلاک منابع، استهلاک وام، هزینه های نرخ بهره و هزینه ها یا مخارج مالیات بر درآمد.

## • جریان وجوه نقد آزاد

مقدار پولی است که یک مالک جدید می تواند بدون لطمه زدن به فعالیت های شرکت از آن شرکت برداشت کند یا خارج سازد. و تشکیل می شود از درآمد خالص به علاوه استهلاک دارایی ها، استهلاک وام، استهلاک منابع مخارج سرمایه ای و سود سهام.

\* خطری که در مورد استفاده از این ابزارها وجود دارد این است که به نظر می رسد که شبیه جریان نقدی باشند؛ در حالی که این طور نیست. یک شرکت با سرمایه سنگین در صورتی که دارایی هایش فرسوده و مستهلک باشد، هیچ سودی کسب نمی کند.

# فرمول ورشکستگی التمن

فرمول

$$Z = 1/2 x_1 + 1/4 x_2 + 3/3 x_3 + 0/6 x_4 + 1/0 x_5$$

$$\frac{\text{سرمایه در گردش}}{\text{دارایی های کل}} = x_1$$

$$\frac{\text{عواید کسب شده}}{\text{دارایی های کل}} = x_2$$

$$\frac{\text{عواید قبل از پرداخت نرخ بهره و مالیات}}{\text{دارایی های کل}} = x_3$$

$$\frac{\text{ارزش بازار حقوق صاحبان سهام}}{\text{دارایی های کل}} = x_4$$

$$\frac{\text{سرمایه در گردش}}{\text{دارایی های کل}} = x_5$$

# شاخص رشد پایدار

$$g^* = \frac{[p(1-d)(1+l)]}{[t-p(1-d)(1+l)]}$$

$$P = \frac{\text{خالص سود قبل از مالیات}}{\text{فروش خالص}} \times 100$$

$$D = \frac{\text{سود سهام هدف}}{\text{سود بعد از کسر مالیات}}$$

$$L = \frac{\text{کل بدهی ها}}{\text{ارزش ویژه}}$$

$$T = \frac{\text{کل دارایی ها}}{\text{فروش خالص}} \times 100$$



# معیارهای مفید اقتصادی

- تورم  
از نظر علم اقتصاد اشاره به افزایش سطح عمومی تولید پول، درآمدهای پولی و یا قیمت است. تورم عموماً به معنی افزایش غیرمتناسب سطح عمومی قیمت در نظر گرفته می‌شود.
- نرخ بهره پایه  
نرخ بهره ای که بانک‌ها برای وام‌هایی با کم‌ترین میزان ریسک، وضع می‌کنند.
- تولید ناخالص داخلی (GDP)  
تولید کل کالاها و خدمات را داخل یک کشور نشان می‌دهد.

# طرح تجزیه و تحلیل موردی: ممیزی استراتژیک

- هیچ راه بهینه ای برای تجزیه و تحلیل و ارائه یک گزارش موردی وجود ندارد.

- هر گزارش دهنده ای ترجیحات شخصی را برای طرح و رویکرد گزارش اعمال می کند.

## کاربرگ ممیزی استراتژیک

ملاحظات	تجزیه و تحلیل		عناوین ممیزی استراتژیک
	عوامل (-)	عوامل (+)	
			۱. وضعیت فعلی
			الف: شاخص های عملکرد گذشته شرکت
			ب. وضعیت استراتژیک
			ماموریت فعلی
			اهداف فعلی
			استراتژی های فعلی
			سیاست های فعلی
			آغاز تجزیه و تحلیل: <b>swot</b>
			۲. حکمرانی شرکت
			الف: هیئت مدیره
			ب: مدیریت ارشد
			۳. محیط خارجی (EFAS): فرصت ها و تهدیدها (SWOT)

ملاحظات	تجزیه و تحلیل		عناوین ممیزی استراتژیک
	عوامل (-)	عوامل (+)	
			الف. محیط اجتماعی
			ب. محیط کاری ( تجزیه و تحلیل صنعت)
			۴. محیط داخلی (IFAS): قوت ها و ضعف ها (SWOT)
			الف. ساختار شرکت
			ب. فرهنگ شرکت
			ج. منابع شرکت
			۱. بازاریابی
			۲. مالی
			۳. تحقیق و توسعه
			۴. عملیات و توسعه
			۵. منابع انسانی

ملاحظات	تجزیه و تحلیل		عناوین ممیزی استراتژیک
	عوامل (-)	عوامل (+)	
			۶. سیستم های اطلاعاتی
			۵. تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک (SFAS)
			الف. عوامل کلیدی استراتژیک داخلی و خارجی (SWOT)
			بازنگری ماموریت و اهداف
			پایان تجزیه و تحلیل SWOT، آغاز توصیه:
			۶. جایگزین ها و توصیه ها
			الف. جایگزین های استراتژیک
			ب. استراتژی توصیه شده
			۷. اجرا
			۸. ارزیابی و کنترل

# اثر اینترنت روی تجزیه و تحلیل موردی

اینترنت به عنوان منبعی عالی از اطلاعات در رابطه با صنایع

برای شروع:

\* پیدا کردن وب سایت یک شرکت

\* از یک موتور جستجو استفاده کنید

\* پیدا کردن اطلاعات بیش تر

# متدولوژی پیشنهادی برای تجزیه و تحلیل موردی با استفاده از ممیزی استراتژیک

۱. مورد را مطالعه کنید ← نخستین مطالعه مورد
۲. مورد را با ممیزی استراتژیک مطالعه کنید ← دومین مطالعه مورد
۳. تحقیقات خارجی را انجام دهید ← خدمات کامپیوتری آن لاین و کتابخانه ای
۴. تجزیه و تحلیل SWOT را آغاز کنید

← تجزیه و تحلیل محیط خارجی : EFAS

تجزیه و تحلیل داخلی سازمان : IFAS

# ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹. ممیزی استراتژیکتان را بنویسید:

۵. اول پیش نویس ممیزی استراتژیک شما

۶. خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک: SFAS

۷. بدیل های استراتژیک و توصیه

الف) بدیل ها

ب) توصیه ها

۸. اجرا

۹. ارزیابی و کنترل

۱۰. ممیزیتان را تنظیم کرده و به اثبات برسانید ← گام نهایی برای ممیزی استراتژیکتان