

## اهمیت حسابداری

الان دیگه همیشه خرید و فروش ها رو به ذهن سپرد یا برای حساب کتاب از چرتکه استفاده کرد . اونقدر حجم مبادلات تجاری بالا رفته و اونقدر تعداد تصمیمات مدیریتی در سازمان زیاد شده که مدیر نیاز به اطلاعات دقیق و کامل برای اداره شرکت خودش داره . یکی از مهم ترین اطلاعاتی که باید در اختیار مدیر قرار بگیره آنالیزهای مالی شرکتته . آنالیز اطلاعات مالی شرکت و ارائه گزارش های مالی مفید به مدیر، وظیفه حسابداره .

گزارشی که حسابدار در اختیار مدیر قرار میده ۵ تا ویژگی اصلی باید داشته باشن :

۱- مربوط بودن : یعنی اطلاعاتی رو که مدیر برای هر تصمیم نیاز دارد بهش داده بشه نه کوهی از اطلاعات به درد نخور .

۲- به موقع بودن : اطلاعات مالی موقعی که لازمن باید در اختیار باشن و گرنه بعدا می سوزن و دیگه ارزشی ندارن .

۳- اهمیت : حجم زیادی از اطلاعات مالی در شرکت وجود داره ؛ یه حسابدار باید اطلاعات مهم و ضروری رو به صورت خلاصه و فشرده در اختیار مدیر قرار بده .

۴- قابل مقایسه بودن : گزارش های حسابداری باید به صورت استاندارد تهیه بشن تا هم بشه در هر زمان ، شرکت رو با رقباش مقایسه کرد و هم بشه در گذر زمان، روند پیشرفت شرکت رو بررسی کرد .

۵- صحیح بودن : یعنی باید بشه واقعیت های شرکت رو به صورت دقیق و در قالب کمیت های قابل سنجش ارائه داد .

در واقع حسابدار اطلاعات خام زیادی رو دریافت می کنه ، اونها رو ثبت می کنه ، منظم شون می کنه، آنالیز می کنه و در قالب گزارشها و صورت های مالی در اختیار مدیر و سایر ذینفعان قرار میده .

علاوه بر گزارش های روزانه و دوره ای که حسابدار در اختیار مدیر قرار میده، برای بررسی سلامت مالی کسب و کار، نیاز هست که سه تا صورت حساب مالی توسط حسابدار تهیه و در اختیار ذینفعان قرار بگیره. هر کدوم از این صورت های مالی از یک منظر به کسب و کار نگاه می کنن و برای درک کامل وضعیت مالی شرکت ، باید با هم تفسیر بشن این صورت های مالی شامل ترازنامه ، صورت سود و زیان و صورت گردش وجه نقد یا cash flow میشه . برای درک کامل فرایندهای مالی شرکت ، باید با این صورت های مالی آشنا بشید . من سعی می

کنم به صورت ساده و خلاصه اونها رو براتون توضیح بدم لطفا صبور باشید و اگه لازم شد چند بار گوش بدین .  
وقتی کاربردهای عملی‌شون رو با مثال های جذاب تو ادامه مبحث توضیح میدم خستگی تون حتما در میره .

### ترازنامه

ترازنامه خلاصه وضعیت مالی مطب رو در هر زمان نشون میده و شامل لیست دارایی ها، لیست بدهی ها و خالص ارزش مطب یا همون سهم ماست .

**\*\*\*فرمول ساده‌ای هم داره :** **حقوق صاحب سهام + بدهی = دارایی**

بنذارید یه مثال بزنم : فرض کنید دو تا همکار رفتن مطب خریدن به قیمت یک میلیارد تومان . یکی همه پول رو از پس اندازش داده و اون یکی ۲۰۰ میلیون پول نقد تو حسابش رو داده و مابقی رو وام گرفته . با این حساب دارایی هر دوشون یکیه ولی نفر دوم ۸۰۰ میلیون بدهی داره . در واقع ترازنامه در هر لحظه می تونه بدهی های ما رو از دارایی هامون کم کنه و سهم خالص ما رو بهمون نشون بده .

حالا ببینیم خود این سه تا از کجا میان ؟

اول دارایی ها : شامل دو گروه میشن : غیر جاری و جاری

دارایی غیر جاری شامل ساختمون و تجهیزات میشه که اصلا برای فروش ، خریداری نشدن و اموال و سرمایه گزاریها و حسابهایی که قرار نیست به این زودیها نقد بشن .

دارایی جاری شامل پول نقد میشه که تو حساب داریم و تمام دارایی هایی که تا یک سال به پول نقد تبدیل میشن مثل :

۱- خدماتی که دادیم ولی هنوز پولشو نگرفتیم مثل صورتحساب هایی که فرستادیم بیمه و پولش هنوز واریز نشده

۲- موجودی انبار . انبارمون رو پر کردیم و حالا هر چی با اون مواد خدمات بدیم پول گیرمون میاد

۳- پیش پرداخت : مثل مواد مصرفی یا تجهیزاتی که پیش خرید کردیم و از قبل پولش رو پرداخت کردیم

حالا ببینیم بدهی ها از کجا میاد ؟ بدهی ها دو تا منبع عمده داره :

اول : وام چه قرض دستی گرفته باشیم و چه از بانک وام گرفته باشیم و باید با سود برش گردونیم .

دوم : بدهی ناشی از کار، شامل :

۱- جنسی که نسبه خریدیم و باید صورتحسابش رو پرداخت کنیم

۲- هزینه هایی که تعهد کردیم و باید بدیم مثل حقوق پرداخت نشده کارمندا

۳- مالیات بر درآمد که باید سر سال بریزیم به حساب اداره مالیات

بریم سراغ حقوق سهامدارا : این هم شامل دو قسمته :

- ۱- سرمایه اولیه ای که گذاشتیم برای راه اندازی مطب
  - ۲- سود انباشته یا همون قسمتی از سود که دوباره تو مطب سرمایه گذاری شده
- چون بین دو طرف این معامله ، همیشه موازنه برقراره ، به این صورت مالی میگن ترازنامه .

## صورت سود و زیان

توی صورت سود و زیان ، ما میایم همه درآمدها رو حساب می کنیم بعد همه هزینه های مطب رو ازش کم می کنیم که خروجی کار میشه سود یا زیان پایان دوره ؛ فرمولش هم اینه : درآمد منهای هزینه مساویه با سود .

حالا هزینه های ما چیه که باید از درآمد کل مطب کم کنیم ؟

- ۱- قیمت تمام شده خدمت
- ۲- هزینه های عملیاتی مثل دستمزد کارکنان ، اجاره مطب ، هزینه های اداری و ...
- ۳- هزینه استهلاک تجهیزات
- ۴- هزینه سود و وامی که گرفتیم
- ۵- هزینه مالیات بر درآمد

حالا چند تا نکته :

- اگر هزینه های مطب ما به درآمدمون بچربه ، ما به جای سود ، دچار زیان می شیم .
- درآمد ما تقریباً همش از ارائه خدمات میاد و ما فروش کالایی به اون صورت نداریم.
- برای محاسبه قیمت تمام شده خدمت، بهتره دستمزد پزشک و هزینه مواد مصرفی رو با هم جمع کنیم و بقیه هزینه ها رو ببریم تو ردیف هزینه های عملیاتی ، استهلاک ، بهره وام یا مالیات .

## صورت گردش وجه نقد یا cash flow

به صورت خیلی ساده C.F میگه چه پولهایی وارد مطب شده و چه پولهایی از مطب خارج شده و ما با پول نقدمون چیکار کردیم ؟

C.f مطب از سه روند مختلف ایجاد میشه :

۱. C.f عملیاتی: یعنی افزایش یا کاهش نقدینگی مطب بابت کارهای خود مطب.

## فصل اول اپیزود یازدهم

مثلا اگه پول خوبی خرج کنیم و مواد مصرفی یک سالمون رو بخریم موجودی انبار ما بیشتر میشه ولی پول نقد ما کمتر میشه یا اگه پول کارمندمونو با چند ماه تاخیر پرداخت کنیم پول نقد بیشتری داریم ولی دیگه اعتباری بین کارکنان برامون نمی مونه.

۲. C.f حاصل از سرمایه گذاری : اگه از سود مطب برای سرمایه گذاری استفاده کنیم مثلا ساختمون یا تجهیزات جدید بخریم ، وجه نقد ما کاهش پیدا می کنه و برعکس اگه قسمتی از سرمایه گذاری های قبلی رو بفروشیم و پولش رو وارد چرخه شرکت کنیم ، وجه نقد مطب رو افزایش دادیم .

۳- C.f حاصل از فعالیت های مالی: اگه وام بگیریم و پولش رو به مطب تزریق کنیم C.f مطب میره بالا و برعکس اگه وامی رو تسویه کنیم C.f مون میاد پایین ، در مورد سود هم همین طوره، خارج کردن سود از مطب C.f رو میاره پایین ولی اگه سود رو دوباره به مطب تزریق کنیم C.f میره بالا .

مطب همیشه باید پول نقد مناسبی در اختیار داشته باشه ؛ کاهش پول نقد می تونه فرصت های مناسب سرمایه گذاری یا خرید به قیمت مواد رو از ما بگیره و وجه نقد زیاد هم معنیش اینه که ما نمیدونیم با پول نقد باید چیکار کنیم .

### جمع بندی :

خیلی وقتها صورت سود و زیان به ما نشون میده که ما سود خوبی داشتیم ولی حساب بانکی مطب، پر از پول نشده . C.f کارش همینه که بگه سود مطب کجا رفته . در واقع C.f توانایی مطب رو در تبدیل سود به پول نقد قابل دسترسی نشون میده .

### مکانیسم سود

حالا که تعاریف کلی رو یاد گرفتیم و با صورتهای مالی آشنا شدیم بریم ببینیم در عمل سود از کجا به دست میاد . ساده ترین تعریف سود اینه که از مجموع درآمدها، همه هزینه ها رو کم کنید ؛ چیزی که میمونه میشه سود ؛ پس برای افزایش سود یا باید درآمدها رو ببریم بالا یا باید هزینه ها رو بباریم پایین .

درآمد رو چطوری میشه برد بالا ؟ یا تعداد خدمات رو باید ببریم بالا یا قیمت خدمات رو .

۱. تعداد خدمات رو چطوری ببریم بالا ؟ دو تا راه داره:

(۱) یا باید تعداد بیشتری بیمار جذب کنیم که معنیش میشه جذب بیمارای جدید و حفظ بیمارای

فعلی که دومی روش ارزونتری هم هست .

## فصل اول اپیزود یازدهم

۲) راه دیگری اینه که برای هر بیمار تعداد خدمات بیشتری ارائه بدیم که معنیش میشه یا تعداد جلسات درمانی بیشتری براش هماهنگ کنیم یا تو هر جلسه درمانی، تعداد خدمات بیشتری انجام بدیم .

ii. روش دوم برای افزایش درآمد هم اینه که قیمت خدمات رو ببریم بالا . از چه روشی ؟

۱) به مرور از تعداد بیماران بیمه ای کم کنیم و تمرکز کنیم روی جذب بیمار آزاد چون به طور عادی تعرفه بیماران آزاد بالاتره .

۲) یه مزیت رقابتی داشته باشیم که بیمار بابت خدمات آزاد ما ، راضی بشه پول بیشتری پرداخت کنه

۳) تمرکزمون رو بذاریم رو خدمات سودده تر به این معنی که اگه دو تا خدمت تعرفه مشابهی دارن ولی هزینه یکیش برای ما پایین تره، از منظر سود مالی، منطقی تره که اون درمان که هزینه تر رو بیشتر ارائه بدیم البته شک نکنید منظور من این نیست که طرح درمان بیمار رو براساس سود خودمون تغییر بدیم .

### حالا بریم سراغ کاهش هزینه ها :

سوال اول اینه که چرا باید هزینه ها رو دقیق دربیاریم و آنالیز هزینه ها چه اهمیتی داره ؟

- ۱- باید قیمت تمام شده هر خدمت رو بتونیم در بیاریم .
- ۲- براساس قیمت تمام شده، بتونیم تعرفه مون رو مشخص کنیم .
- ۳- حاشیه سود هر خدمت رو بدون محاسبه دقیق هزینه ها همیشه تعیین کرد .
- ۴- محاسبه سود نهایی مطب بدون مشخص شدن دقیق هزینه ها اصلا ممکن نیست .

سوال دوم اینه که آیا همه هزینه ها ماهیت یکسانی دارن ؟ جواب اینه که خیر و باید هزینه های ثابت و متغیر رو از هم تفکیک کنیم .

هزینه ثابت : شامل هزینه هایی میشه که ارتباطی به تعداد خدماتی که ارائه می دیم نداره و عدد تقریباً ثابتی هست مثل حقوق منشی یا اجاره مطب یا شارژ ساختمون که ثابت هستن و فرق نمی کنه شما چند تا بیمار دیدین

هزینه متغیر: شامل هزینه هایی میشه که بسته به میزان خدمات و درآمد مطب، در هر دوره فرق می کنه. مثل هزینه لابراتوار یا مواد مصرفی که شما هر چی درمان بیشتری انجام بدین باید هزینه بیشتری بابت اونها پرداخت کنین.

کل هزینه هایی هم که ما تو مطب انجام میدیم تو این ۴ دسته کلی قرار می گیرن :

۱- هزینه خرید مواد مصرفی

۲- دستمزد نیروهایی که مستقیم در ارائه خدمت دخیل هستند مثل دندونپزشک ، دستیار و منشی

۳- هزینه سربار متغیر : مثل هزینه برق و تلفن و پیک و ...

۴- هزینه سربار ثابت : مثل دستمزد کارکنان اداری، اجاره مطب ، بیمه ساختمان و ...

اگر هزینه های ثابت رو بر کل خدمات تقسیم کنیم هزینه سربار ثابت هر خدمت مشخص میشه پس هر چی تعداد خدمات ارائه شده بالاتر بره هزینه سربار و در نتیجه هزینه نهایی خدمت میاد پایین و حاشیه سود خدمات میره بالا البته یه سری ریزه کاری هم تو اجرا داره که الان جاش نیست و سر وقتش بهتون میگم .

حالا بریم ببینیم چطوری میشه هزینه ها رو کاهش داد.

اول هزینه های ثابت :

ساده ترین روش اینه که نیروی کمتری استخدام کنیم ، هزینه های تجهیزات مون رو بپاریم پایین و مطب ارزون تری بخریم یا اجاره کنیم که این روشها خیلی هم منطقی یا عملی نیستند .

روش درست اینه که تعداد خدمات مون رو ببریم بالا و هزینه ثابت رو سرشکن کنیم روی تعداد بیشتری خدمت و این جووری حاشیه سود هر خدمت رو ببریم بالا . راهش چیه ؟ تک تک یونیت هامون باید کاملا فعال باشن با این توضیح مشخصه همکاری که مطب میزنه ولی فقط دوشیفت در هفته مطب میره هزینه ثابت خیلی بالاتری برای هر خدمت داره نسبت به همکاری که هر روز دو شیفت تو مطب کار میکنه یا کلینیکی که همزمان چند تا دندونپزشک صبح و عصر با هم کار می کنن .

حالا بریم سراغ کاهش هزینه های متغیر ، ساده ترین راه حل که ممکنه به نظر بیاد ایناست که :

۱- مواد مصرفی ارزونتری بخریم

۲- به دندونپزشکایی که با ما کار می کنن درصد کمتری پرداخت کنیم

۳- بریم سراغ لابراتوارهای ارزونتر

ولی هر کدوم از این روش ها، آفت ها و آسیب های خودشون رو دارن و شاید بهتره تمرکز کنیم روی روشهای دیگه ای مثل :

۱- نظارت بر مصرف صحیح مواد هم از طریق آموزش دستیارا و هم از طریق کنترل نرم مصرف .

۲- خرید عمده و راهبردی مواد مصرفی به این معنی که یه مقدار پول نقد رو آزاد نگه داریم تا بتونیم از فرصت های مناسب خرید که خیلی هم پیش میاد استفاده کنیم .

## فصل اول اپیزود یازدهم

۳- افزایش کیفیت خدمات و کاهش بیماری‌های برگشتی که مجبور نشیم بدون دریافت هزینه، درمانشون رو تکرار کنیم .

۴- استفاده از تکنولوژی برای کاهش هزینه‌های جاری مثلا با تهیه اسکنر داخل دهانی میشه برای همیشه از شر هزینه‌های قالبگیری ایمپلنت خلاص شد .

استفاده از این روشها به همین راحتی هم که من لیست کردم نیست و هر کدوم ظرافت‌های خاص خودش رو داره و باید ترکیبی از اینا رو استفاده کرد تا نتیجه بهتری بده ضمن اینکه بعضی از این روشها اگه به تنهایی استفاده شن، بیشتر از سود، به دنبال خودشون ضرر به بار میان .

کلا کسب و کارها برای به دست آوردن مشتری و در نهایت سود، یکی از این دو استراتژی رو انتخاب می‌کنن:

۱- رهبری هزینه : در این حالت کسب و کارها سعی می‌کنن با کاهش هزینه‌ها، قیمت تمام شده خودشون رو نسبت به رقبا پایین بیارن تا بخش عمده‌ای از بازار رو به دست بیارن مثل پزشکایی که تعرفه خدمات رو میان پایین تا بیمار بیشتری گیرشون بیاد .

**هشدار ۱:** اگه بخواین بدون کنترل هزینه‌ها، فقط تعرفه خدمات رو بیارید پایین حاشیه سود قوی برای هر خدمت کم میشه و به مرور سودی براتون نمی‌مونه پس توی این استراتژی، کنترل و کاهش هزینه‌ها کلید موفقیتیه .

**هشدار ۲:** فرض کنید قیمت منطقی هر واحد روکش یک میلیون تومن و شما می‌خواید برای جذب بیمار بیشتر، قیمت روکش رو ۹۰۰ هزار تومان بکنید مطمئن باشید به همکار هم پیدا میشه که قیمت روکش رو بذاره رو ۸۰۰ هزار تومن . دست هم که بالای دست بسپاره یکی دیگه میداره ۷۰۰ هزار به نظر شما تا کی میشه این بازی رو ادامه داد؟

این جور رقابت روی تعرفه دو تا خروجی بیشتر نداره یا ورشکسته می‌شیم یا مجبور میشیم از یه قسمت کار بزنیم ( که خیلی دورنمای جذاب و هیجان‌انگیزی برای شروع جنگ تعرفه نیست ) و کیفیت کارمون رو بیاریم پایین .

۲- تمایز : در این حالت شرکت‌ها سعی می‌کنن از طریق متمایز کردن محصول و ارائه خدمات منحصر به فرد بخش خاصی از بازار رو که راحت تر هزینه می‌کنند به خودشون اختصاص بدن .

توصیه من اینه که اول استراتژی خودتون رو مشخص کنید تا بدونید به کدوم سمت دارین میرین اون وقت مسیر شما خود به خود مشخص میشه ؛ همکاری که استراتژی رهبری هزینه است دیگه نمی‌تونه بره سراغ خرید تکنولوژی به روز و در مقابل همکاری که استراتژی تمایز رو انتخاب کرده نباید به استفاده از مواد ارزون قیمت فکر کنه .

## فصل اول اپیزود یازدهم

همکاری که سمت هیچ کدوم از این استراتژیها نمیرن و مزیت رقابتی خاصی هم ندارن نه تکلیف خودشون رو روشن می کنن نه تکلیف بیماراشونو و با افزایش تعداد دندونپزشکا و بالاتر رفتن رقابت احتمالا درصد عمده ای از بیماران خودشون رو از دست خواهند داد .

هدف اصلی من از طرح این موضوعات تو این اپیزود اینه که یادآوری کنم الان دیگه فقط یه دندونپزشک نیستید و به عنوان مدیر یه کسب و کار - حتی اگه دوست نداشته باشید - باید با اعداد و ارقام مالی کنار بیاید و نیاز دارید که یه کارشناس ، اطلاعات درست مالی رو در اختیار شما قرار بده و شما برای رشد کسب و کارتون ، باید تصمیمات مالی درست رو در زمان درستش اتخاذ کنید .

پس حتما یا حسابدار استخدام کنید یا کارهای حسابداریتونو بدید یه شرکت معتبر براتون انجام بده .