

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
وَبِالْحَقِّ يُدْعَوْنَ

مدیریت مالی در صنعت هوانوردی و جهانگردی

نوشته

بیژن وثیق - کن فلمینگ - لیام ماکی

ترجمه

دکتر داود صادقی



انتشارات نظری

سرشناسه	: وثیق ، بیژن / ۱۹۵۰
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت مالی در صنعت هوانوردی و جهانگردی / ترجمه : داود صادقی
مشخصات نشر	: تهران: انتشارات نظری ۱۳۹۵
مشخصات ظاهری	: ۲۲۴ ص
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۲۸۹-۴۹۴-۶
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیا
موضوع	: حمل و نقل هوایی - امور مالی - هواپیمایی (خطوط) - هزینه بهره برداری
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۵ م۴ و ۲ / HE۹۷۸۲
رده بندی دیویی	: ۳۸۷ / ۷۰۶۸۱
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۳۷۰۱۹۰



انتشارات نظری

نام کتاب : مدیریت مالی در صنعت هوانوردی و جهانگردی

نویسنده : بیژن وثیق - کن فلمینگ - لیام ماکی

ترجمه : داود صادقی

نوبت چاپ : اول - ۱۳۹۶

شمارگان : ۱۰۰۰

«کلیه حقوق مادی ، چاپ و نشر مخصوص و محفوظ ناشر می‌باشد»

دفتر مرکزی : تهران، خیابان ولی عصر (عج)، خیابان سید جمال‌الدین اسدآبادی (یوسف آباد)

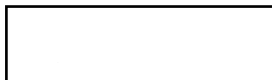
نبش خیابان فتحی شقاقی، جنب بانک انصار ، پلاک ۳۲، طبقه ۲، واحد ۱۷

info@nashrenazari.com

www.nashrenazari.com

همراه: ۰۹۱۹۰۱۲۹۴۵۵

تلفن: ۸۸۱۰۲۷۷۵



تقدیم بہ

مادر م فاطمہ

فهرست مطالب

پیش‌گفتار مترجم.....	۹
فصل اول: طبقه‌بندی هزینه‌ها در شرکت‌های هوایی.....	۱۱
مفهوم هزینه‌های راه‌اندازی (قبل از شروع عملیات).....	۱۳
هزینه‌های تولید.....	۱۵
هزینه‌های ثابت (Fix Cost, FC).....	۱۷
هزینه‌های متغیر (Variabe Cost, VC).....	۱۹
هزینه نهایی (MC).....	۲۱
استفاده از توابع هزینه برای تصمیمات مدیریتی.....	۲۵
ساختار هزینه یک شرکت هواپیمایی.....	۲۷
هزینه‌های عملیاتی (Operating Costs OCs).....	۲۷
هزینه‌های عملیاتی مستقیم (Direct Operating Cost).....	۲۹
هزینه‌های عملیاتی غیر مستقیم.....	۳۴
هزینه‌های غیر عملیاتی.....	۳۴
فصل دوم: حسابداری و اهمیت آن در شرکت‌های هوایی.....	۳۷
نقش و اهمیت حسابداری در شرکت‌های هواپیمایی.....	۳۹
حسابداری مالی.....	۴۱
حسابداری مدیریتی.....	۴۳
تفاوت‌های موجود در حسابداری شرکت‌های هواپیمایی.....	۴۴
تجارت بین‌المللی و اتاق تهاتر یاتا.....	۴۵
مسایل مربوط به صنعت هواپیمایی.....	۴۸
برنامه‌ی مسافران کثیر السفر.....	۴۸

۵۳	فصل سوم: صورت‌های مالی در شرکت‌های هوایی
۵۵	تجزیه و تحلیل صورت‌های مالی
۵۶	تراز نامه
۵۹	دارایی‌های جاری
۶۲	دارایی‌های ثابت
۶۴	استهلاک
۷۳	مقایسه‌ی روش‌های محاسبه‌ی استهلاک
۷۵	بدهی‌های جاری
۷۶	بدهی‌های بلند مدت
۷۸	دارایی (سهام) سهامداران
۷۹	صورت سود و زیان
۸۵	صورت سود و زیان عمومی
۸۸	صورت سود و زیان انباشته
۹۰	صورت جریان وجوه نقد
۹۱	فعالیت‌های عملیاتی
۹۳	فعالیت‌های سرمایه گذاری
۹۴	فعالیت‌های تأمین مالی
۹۵	خلاصه
۹۷	فصل چهارم: تجزیه و تحلیل صورت‌های مالی در شرکت‌های هوایی
۹۹	تحلیل نسبت مالی
۱۰۱	نسبت‌های سودآوری
۱۰۹	نسبت‌های نقدینگی
۱۱۸	نسبت ریسک طولانی مدت
۱۲۲	نسبت‌های بازار سهام
۱۲۷	پیش بینی ناتوانی در پرداخت بدهی‌ها
۱۲۸	مدل امتیاز Z آلتمن
۱۲۹	مدل امتیاز Z اسپرینگیت
۱۳۰	مدل مقدار H فولمر
۱۳۳	خلاصه
۱۳۷	فصل پنجم: ارزش زمانی پول
۱۳۹	مقدمه

۱۴۰	ارزش آتی
۱۴۶	ارزش فعلی
۱۵۲	بهره‌ی مرکب
۱۵۷	مستمری‌های سالیانه
۱۶۷	برنامه ریزی استهلاک
۱۶۹	ضمیمه‌ی ۱: محاسبات مربوط به ارزش زمانی پول در برنامه‌ی Excel
۱۶۹	ارزش آتی در برنامه Excel
۱۷۰	ارزش فعلی در برنامه‌ی Excel
۱۷۰	جدول استهلاک
۱۷۵	ضمیمه‌ی ۲
۱۸۵	فصل ششم: بودجه‌بندی سرمایه‌ای و گردش وجوه نقد
۱۹۰	طبقه‌بندی پروژه‌ها
۱۹۰	تصمیمات جایگزینی در مقابل تصمیمات گسترش
۱۹۳	پروژه‌های مستقل در مقابل پروژه‌های ناسازگار
۱۹۴	دوره‌ی بازگشت سرمایه
۲۰۰	دوره‌ی بازگشت تنزیل شده
۲۰۳	ارزش فعلی خالص (NPV)
۲۰۷	نرخ بازده داخلی IRR
۲۱۹	نرخ بازده داخلی تعدیل شده (MIRR)
۲۲۰	قوانین تصمیم‌گیری بر اساس روش نرخ بازده داخلی تعدیل شده
۲۲۲	شاخص سودآوری (PI)
۲۲۶	آنالیز سر به سر
۲۲۶	نقطه‌ی سر به سر حسابداری
۲۲۸	نقطه‌ی سر به سر اقتصادی (ارزش فعلی)
۲۳۱	خلاصه

پیش‌گفتار مترجم

قطعاً تأمین راهبرد کلان کشور در پیشرفت صنعت هوایی، نیازمند هدف‌گذاری در تأمین نیازمندی‌های علمی بخش آکادمیک و همچنین ارتقا دانش مدیران ارشد حوزه‌های هوانوردی و جهانگردی تلقی می‌گردد.

دارا بودن دانش مدیریت مالی و آشنایی با تکنیک‌های مرتبط می‌تواند ارزشمندی جهت توسعه پایدار این صنعت از طریق تخصیص بهینه منابع و کنترل‌های اقتصادی سازمان‌های موفق محسوب شود.

کتاب حاضر که ترجمه بخشی از کتاب **Airline Finance** می‌باشد با داشتن رسالت فوق در قالب شش فصل به شرح زیر نگارش شده است:

طبقه‌بندی هزینه‌ها در شرکت‌های هوایی

نقش و اهمیت حسابداری در شرکت‌های هوایی

صورت‌های مالی در شرکت‌های هوایی

تجزیه و تحلیل صورت‌های مالی شرکت‌های هوایی

ارزش زمانی پول و تکنیک‌های مرتبط با آن

بودجه بندی سرمایه‌ای و جریانات نقدینگی

فصل اول با تعاریف مفهومی اولیه اقدام به تفکیک انواع هزینه‌ها در شرکت‌های هوایی می‌نماید. اگر چه این طبقه‌بندی در اکثر سازمان‌های مختلف بصورت مشابه می‌باشد اما با ارایه تمایزهای حاکم بر این صنعت توأم با مثال‌های مختلف می‌تواند برای ذینفعان مدیریت مالی

بخش هوایی و جهانگردی مفید باشد. مطالعه این فصل باعث آمادگی ورود به فصل دوم یعنی حسابداری شرکت‌های هوایی خواهد بود.

در فصل دوم نقش و اهمیت حسابداری در شرکت‌های هوایی توضیح داده شده و انواع رویکردهای حسابداری و تفاوت آن‌ها بر شمرده خواهد شد. همچنین تفاوت موجود در حسابداری شرکت‌های هوایی با سایر حوزه‌ها به خواننده ارایه خواهد گردید.

فصل سوم اختصاص به صورت‌های مالی شرکت‌های هوایی می‌باشد. در این فصل خواننده با انواع صورت‌های مالی قانونی و مدیریتی آشنا خواهد شد.

پس از مطالعه این سه فصل، خواننده در فصل چهارم آماده می‌شود تا از طریق تجزیه و تحلیل صورت‌های مالی اقدام به بررسی، کنکاش و تصمیم‌گیری اقدام نماید.

در فصل پنجم، ارزش زمانی پول را بعنوان یکی از مهم‌ترین عناصر مدیریتی شرکت‌های هوایی ارایه نموده‌ایم. با مطالعه این فصل شما می‌توانید از بین پروژه‌های مختلف موجود، اقدام به انتخاب بهترین پروژه نمایید. همچنین مدل‌های کامپیوتری تصمیم‌گیری نیز در پایان فصل ارایه شده‌اند.

در فصل آخر جهت ضمانت اجرایی تصمیم‌گیری مدیران مالی و به‌منظور اداره هر چه بهتر پروژه انتخابی، بودجه‌بندی سرمایه‌ای و گردش وجوه نقدینگی توأم با تکنیک‌های مربوطه به تصویر در آمده‌اند.

امیدوارم تا این کتاب برای اساتید، پژوهشگران، مدیران، مشاوران، دانشجویان و همه علاقه‌مندان به مباحث مدیریت مالی صنعت هوایی کشور عزیزمان ایران، مفید فایده بوده و از نظرات سازنده خود اینجانب را بهره‌مند نمایند.

دکتر داود صادقی

فصل اول

طبقه‌بندی هزینه‌ها

در شرکت‌های هوایی

مفهوم هزینه‌های راه‌اندازی (قبل از شروع عملیات)

به‌طور کلی هزینه معمولاً بر مبنای منابع تخصیصی، به مفهوم مصرف کردن (از بین رفتن) چیزی برای انجام یک کار می‌باشد. از دیدگاه حسابداری، هزینه‌ها به‌طور کلی به‌عنوان مخارج مرتبط با کالاهای دریافتی یا خدمات انجام شده تعریف می‌شوند اما از نقطه نظر اقتصادی، شرکت‌های تجاری می‌توانند هزینه فرصت از دست رفته را نیز متحمل شوند، چون این هزینه‌ها نوعی منصرف شدن از بهترین جایگزین یا آلترناتیو بعدی می‌باشند. این فصل ابتدا روی هزینه‌های صریح و قابل سنجش متمرکز شده و در ادامه هزینه‌های فرصت از نقطه نظر تصمیم‌گیری مد نظر قرار می‌گیرند.

برای شروع یک کسب و کار، هزینه‌های راه‌اندازی خاصی وجود دارند که برای آغاز عملیات لازم هستند. هزینه‌های راه‌اندازی هزینه‌هایی هستند که سرمایه‌گذاران از ابتدا باید متحمل شوند تا کسب و کاری شروع شود. همه مشاغل باید مجوزهای لازم (هر نوع جواز قانونی لازم برای فعالیت تجاری در کشور / استان / شهرستان / شهر که در آن فعالیت دارند) را تهیه نمایند. علاوه بر این، انواع خاصی از مشاغل هزینه‌های راه‌اندازی دیگری نیز دارند که باید هنگام شروع کسب و کار مد نظر قرار گیرند. شرکت‌های تولیدی باید یک مرکز فیزیکی، ماشین‌آلات لازم، و موجودی داشته باشند. در صنایع به شدت نظارت شده، مانند صنعت هواپیمایی، مجوزهای لازم مانند گواهی انجام پرواز (AOC air operators certificate) که مستلزم صرف پول و زمان طولانی می‌باشد در اولویت است. علاوه بر این، شرکت‌های هواپیمایی باید هزینه‌های فرودگاهی مانند حق فرود امن هواپیما، گیتها و در فرودگاه‌ها را

تأمین نموده، فضای اداری را تأمین نمایند، زیرساخت قوی برای فن آوری اطلاعات ایجاد کنند، و مهمتر از همه، کارکنان را استخدام نموده و آموزش دهند. کل این فرایند بسیار طولانی است و هزینه‌های قابل توجهی را به مرور زمان برای یک شرکت هواپیمایی در پی خواهد داشت. با اولین پرواز، یک شرکت هواپیمایی چند میلیون دلار برای آغاز تجارت صرف خواهد کرد. بدین ترتیب، سرمایه راه‌اندازی قابل توجهی باید برای تأمین هزینه‌های راه‌اندازی یک شرکت هواپیمایی تأمین شود. نتیجتاً این شرایط تأمین سرمایه نشان دهنده یک مانع مهم برای ورود هر فرد عادی به صنعت هواپیمایی است.

هنگامی که این هزینه‌های اولیه صرف و خرج شدند، نباید برای تصمیمات آینده مورد توجه قرار گیرند چون وقتی هزینه‌ها صرف شدند دیگر نمی‌توانند بازیابی و جبران شوند. مدیران ممکن است فکر کنند که آن‌ها باید در تجارت باقی بمانند، حتی زمانی که هیچ امیدی برای کسب سود وجود ندارد، چون شرکت قبلاً همه پول را خرج کرده است. مدیران بر این باورند که آن‌ها باید از تجهیزات راه‌اندازی خود حتی زمانی که سودآور نیستند استفاده کنند.

مدیران شرکت هواپیمایی نیز ممکن است با توجه به خریدهای هواپیما در دام استدلال غلط هزینه اضافی بیفتند. به عنوان مثال، یک شرکت هواپیمایی ممکن است ۸ سال قبل یک بوئینگ ۷۵۷ خریده باشد؛ اما، با توجه به قیمت‌های سوخت کنونی پرواز هواپیما به مسیرهایی که در آن فعالیت دارد دیگر سود آور نیست. این شرکت هواپیمایی می‌توانست بوئینگ جدید ER737-900 که از لحاظ ظرفیت مشابه بود اما از لحاظ مصرف سوخت بهتر بود را جایگزین بوئینگ ۷۵۷ نماید. با این حال، مدیر ممکن است فکر کند که مدل ۷۵۷ «که تصور آن، این باشد که هنوز بسیار جدید است» تصمیم می‌گیرد تا حد امکان از آن استفاده نماید. این مثالی از استدلال غلط هزینه اضافی در کار می‌باشد، چون شرکت هواپیمایی قبلاً بابت مدل ۷۵۷ پول پرداخت کرده است و هزینه آن هواپیما نباید کاری با تصمیم مدیریت در خصوص خرید

یا عدم خرید هواپیمای ER737-900 داشته باشد. نمی‌توان گفت که مدیر باید قطعاً مدل ۷۳۷ را بخرد، اما ترجیحاً باید تمام عوامل پیرامون خرید مدل ۷۳۷ را بررسی کند، مثلاً آیا شرکت هواپیمایی می‌تواند برای خرید این هواپیما سرمایه را افزایش دهد و آیا خرید هواپیما قابلیت سودی را بالا می‌برد.

مثال دیگر می‌تواند از یک شرکت هواپیمایی باشد که هزینه‌ای را بابت دسترسی امن به فرودگاه منطقه خاصی را پرداخت نماید. به عنوان مثال، با شروع توافقنامه آسمان باز بین ایالات متحده و اتحادیه اروپا، امکان دسترسی تمام هواپیماهای ایالات متحده به فرودگاه هیترو لندن با ورودی متراکم اعطا شد. با این حال، به منظور پرواز به آنجا، شرکت‌های هواپیمایی مجبور بودند مبالغی را بابت حقوق دسترسی امن پرداخت کنند. این سرمایه‌گذاری‌ها روی مکان‌ها می‌تواند هنگام ارزیابی عملکرد مسیر در آینده به عنوان هزینه اضافی در نظر گرفته شوند. بر اساس استدلال غلط هزینه اضافی، اگر چند سال بعد شرکت هواپیمایی بداند فرودگاه هیترو با توجه به افزایش رقابت سود آور نیست، آنگاه شرکت هواپیمایی نباید عملیات را ادامه دهد. به عبارت دیگر این واقعیت که شرکت هواپیمایی هزینه‌های قابل توجهی را بابت ورود به بازار متحمل شده است نباید در نظر گرفته شود.

هزینه‌های تولید

«شرکت‌های هوایی باید بسیار محتاط باشند و به جایی نرسند که مشتری بگوید دیگر پرواز مقرون به صرفه نیست».

دیوید کستلوتر، انجمن حمل و نقل هوایی

در حسابداری، هرگونه دارایی موجب هزینه استهلاکی می‌شود که به تعیین هزینه دارایی ثابت در هر زمان با توجه به عمر مفید آن کمک می‌کند. استهلاک تنها یکی از چند هزینه مربوط به محصول است. به عنوان مثال، یک هواپیما فقط در زمینه عملیاتی متحمل هزینه‌های نگهداری، هزینه‌های خدمات معمول، و هزینه‌های نظارتی در طول عمر خود خواهد شد.