

شرکت بادی شاپ اینترنشنال PLC ۲۰۰۱: مقدمه‌ای بر مدیریت مالی

در اواخر دهه‌ی ۹۰، فعالیت بادی شاپ اینترنشنال پی‌ال‌سی که سابقاً یکی از شرکت‌های با رشد سریع در تولید— خرده‌فروشی دنیا محسوب می‌شد، به شدت آسیب دید. هرچند در اوایل و میانه‌ی دهه‌ی ۹۰ درآمد سالانه‌ی شرکت با نرخ ۲۰ درصد رشد می‌کرد، در اواخر همان دهه، نرخ رشد درآمد سالانه به ۸ درصد تنزل یافت. در این فاصله‌ی زمانی، خرده‌فروشان محصولات طبیعی مراقبت از پوست و مو وارد بازار شده و بادی شاپ را در معرض رقابت شدید قرار داده بودند. با ورود محصولات شرکت بادی شاپ به بیش‌تر مال‌های امریکا و بیش‌تر مغازه‌ها در گوشه‌وکنار انگلستان، این محصولات خط تولید انبوه بازار شده بود و دیگر اعتبار برند گذشته را نداشت.

در سال ۱۹۹۸، موقعیت آنیتا رودیک^۲، بنیان‌گذار و مدیرعامل شرکت، به دلیل بارها ناکامی در بازسازی شرکت، تضعیف شد و وی استعفا داد. آن‌گاه پاتریک گورنه^۳ از طرف شرکت فرانسوی بزرگ مواد غذایی دنون^۴ به عنوان مدیرعامل جدید وارد وارد هیأت‌مدیره شد. به‌رغم این تغییر مدیریت، مشکلات کماکان ادامه یافت. در سال مالی ۲۰۰۱، درآمد شرکت ۱۳ درصد افزایش یافت، ولی سود قبل از مالیات آن ۲۱ درصد کاهش یافت. گورنه در مورد این کاهش گفت: «این نتایج بسیار کم‌تر از انتظارات ماست و ما را ناامید کرد.»

اما گورنه اطمینان داشت که استراتژی جدیدی که تازه به اجرا درآمده بود، باعث بهبود وضعیت می‌شود. این استراتژی برای تحقق سه هدف اصلی به اجرا درمی‌آمد: «ارتقای برند بادی شاپ به کمک استراتژی تمرکز بر محصول و افزایش سرمایه‌گذاری در فروشگاه‌ها؛ تحقق کارایی عملیاتی در زنجیره‌ی تأمین از طریق کاهش هزینه‌های محصول و انبار؛ و تقویت فرهنگ ذینفعان شرکت.»

فرض کنید به بهار سال ۲۰۰۱ برگشته‌ایم و آنیتا رودیک، بنیانگذار و رئیس هیأت‌مدیره‌ی بادی شاپ و پاتریک گورنه، مدیرعامل شرکت، نزد شما آمده و برای برنامه‌ریزی کوتاه و بلندمدت بادی شاپ از شما کمک می‌خواهند. مقدمتاً برای انجام این کار شما باید عایدات آتی و نیازهای مالی بادی شاپ را برآورد کنید. چالش این کار مشاوره نباید دست‌کم گرفته شود. آنیتا رودیک تصمیم‌سازی مصمم است که روی خوشی به مالی و اصطلاحات مالی نشان نمی‌دهد. پیش‌بینی‌های شما نه تنها باید به لحاظ فنی درست باشند، بلکه باید سراسر و بی‌پرده باشند و نتایج عملی به همراه داشته باشند. چیزی که می‌خواهید بگویید و شیوه‌ای که آن را بیان می‌کنید، هر دو به یک اندازه مهم‌اند.

می‌توانید از نمودار شماره‌ی ۸ برای آماده‌سازی صورت‌های مالی سه سال آینده‌ی شرکت و نشان‌دادن میزان بدهی مورد نیاز بادی شاپ استفاده کنید. شاید برای پیش‌بینی بهتر، خالی از فایده نباشد که بخش‌های بعدی را مطالعه کنید که راجع به مدل‌سازی مالی مقدماتی است و روی عنوان آخر (رودیک می‌خواهد بداند) تمرکز کنید.

^۱ این افته را سوزان شانک (Susan Shank) و جان وکارو (John Vaccaro) تحت نظارت رابرت اف برونر (Robert F. Bruner) و رابرت کانروی (Robert Conroy) برای بحث در کلاس تهیه کرده‌اند، و هدف از نگارش آن نشان‌دادن اجرای مؤثر یا ناکارآمدی شرکت نبوده است. در تولید افته از حمایت مالی مؤسسه‌ی باتن (Batten Institute) استفاده شده است. حق تألیف این افته (۲۰۰۱) به بنیاد مدرسه‌ی دارن دانشگاه ویرجینا در شارلوتزویل (Charlottesville) تعلق دارد. افته در اواخر سال ۱۳۹۸ توسط میثم رادپور و حسین عبده تبریزی برای تدریس در کلاس مالی دانشکده‌ی حسابداری و مدیریت دانشگاه شهید بهشتی ترجمه شده، و در آخرین روزهای همان سال ویرایش شده است.

^۲ Anita Roddick

^۳ Patrick Gournay

^۴ Danon SA

مروری بر پیش‌بینی مالی

در پاسخ به درخواست رودیک، شما باید حداقل از دو روش سنتی پیش‌بینی و ترکیباتی چند از این دو روش بهره‌گیرید. این دو روش سنتی به شرح ذیل است:

پیش‌بینی حساب T: در این روش پیش‌بینی، از یک سال به‌عنوان سال پایه‌ی صورت‌های مالی (مثلاً سال آخر) کار را آغاز می‌کنیم. با وارد کردن داده‌ها به‌صورت ثبت‌های دوطرفه‌ی حسابداری، چگونگی تغییر حساب‌ها را نشان داده و مانده‌های جدید آن‌ها را تعیین می‌کنیم. هرچند این روش برای شناسایی حرکت جریان‌های نقدی در شرکت کاملاً معتبر است، اما روشی بسیار پرزحمت است، چراکه استفاده از آن نیازمند دسترسی به اطلاعات بسیاری راجع به پیش‌بینی معاملات شرکت است؛ ضرورتی که این روش را برای بسیاری از اشخاص خارج و حتی داخل شرکت بلااستفاده می‌کند.

پیش‌بینی درصد فروش: این روش با پیش‌بینی میزان فروش شروع می‌شود و سپس با تخمین سایر حساب‌های صورت‌های مالی بر اساس روابط مفروض بین آن حساب‌ها و فروش ادامه می‌یابد. به‌رغم سادگی این روش، در بسیاری مواقع از آن به‌درستی استفاده نمی‌شود. به‌عنوان مثال، بسیاری از تحلیل‌گران تازه‌کار ممکن است فرض کنند که ظرفیت عملیاتی شرکت به موازات افزایش فروش و بر اساس نسبتی از آن افزایش می‌یابد. اما آیا شرکتی هواپیمایی می‌تواند یک هواپیمای نصفه خریداری کند؟ ظرفیت عملیاتی معمولاً به‌صورت پله‌ای افزایش می‌یابد، نه به‌صورت هموار. درسی که از این نکته می‌توان آموخت این است که شما باید تخمین‌های ناشی از روش درصد فروش را بررسی کنید تا مطمئن شوید که این برآوردها منطقی‌اند.

روش شایع‌تر آن است که از ترکیبی از دو روش بالا استفاده شود. به‌عنوان مثال، از روش حساب T برای برآورد حقوق صاحبان سهام و دارایی‌های ثابت استفاده می‌شود؛ و از روش درصد فروش برای تخمین صورت سود و زیان، دارایی‌های جاری و بدهی‌های جاری استفاده می‌شود، چراکه این اقلام به‌شکل قابل‌قبول‌تری با فروش تغییر می‌کنند. سایر اقلام براساس درصد حساب (نه درصد فروش) تغییر می‌کنند. مخارج مالیاتی معمولاً درصدی از سود قبل از مالیات است، سود تقسیمی با سود بعد از مالیات تغییر می‌کند و استهلاک عموماً با دارایی‌های ثابت ناخالص تغییر می‌کند.

پیش‌بینی با استفاده از قلم-کاغذ

در مقدمه‌ی مدل‌سازی مالی، ابتدا با قلم و کاغذ صورت سود و زیان و ترازنامه را می‌سازیم. با این کار مراحل را که برای پیش‌بینی صورت‌های مالی لازم است، به تصویر می‌کشیم. سپس کارمان را روی برنامه‌ی صفحه‌گسترده دنبال می‌کنیم. در هر دو حالت، شما صورت پیش‌بینی‌شده‌ی سود و زیان و ترازنامه‌ی شرکت بادی‌شاپ را برای سال ۲۰۰۲ آماده می‌کنید. صورت سود و زیان را برای تمام سال و ترازنامه را برای پایان سال پیش‌بینی می‌کنید. تمامی ارقام باید براساس پوند انگلیس (GBP) باشند. از مفروضات ذیل به‌عنوان راهنما استفاده کنید:

فروش:	۴۲۲/۷۳۳ میلیون پوند (۱۳ درصد افزایش نسبت به سال ۲۰۰۱)
بهای تمام‌شده‌ی کالاهای فروش‌رفته:	۳۸ درصد فروش
هزینه‌های عملیاتی:	۵۰ درصد فروش
هزینه‌ی بهره:	۶ درصد بدهی
سود قبل از مالیات:	فروش - بهای تمام‌شده‌ی کالاهای فروش رفته - استهلاک - هزینه‌ی بهره
مالیات:	۳۰ درصد سود قبل از مالیات (نرخ جاری مالیات در انگلستان)
سود تقسیمی:	۱۰/۹ میلیون پوند (مانند سه سال گذشته)
سود انباشته:	سود بعد از مالیات - سود تقسیمی
دارایی‌های جاری:	۳۲ درصد فروش
دارایی‌های ثابت:	۱۱۰/۶ میلیون پوند
کل دارایی‌ها:	دارایی‌های ثابت + دارایی‌های جاری
بدهی‌های جاری:	۲۸ درصد از فروش
بدهی:	کل دارایی‌ها - بدهی‌های جاری - حقوق صاحبان سهام
سهام عادی:	۱۲۱/۶ میلیون پوند + تغییرات سود انباشته

صورت سود و زیان: با فروش شروع کنید و از آن برای تخمین بهای تمام‌شده‌ی کالاهای فروش‌رفته و هزینه‌های عملیاتی استفاده کنید. در این مرحله هزینه‌ی بهره را معادل صفر در نظر بگیرید، چراکه هنوز نمی‌دانیم چه میزان بدهی خواهیم داشت. سود قبل از مالیات، هزینه‌ی مالیات، سود بعد از مالیات، سود تقسیمی و سود تقسیم‌نشده را برآورد کنید.

ترازنامه: دارایی‌های جاری را معادل ۳۲ درصد فروش در نظر بگیرید و این مقدار را با ۱۱۰/۶ میلیون پوند جمع کنید تا به مبلغ تخمینی کل دارایی‌ها برسید. سپس بدهی‌های جاری را بر اساس ۲۸ درصد فروش و در ادامه سهام عادی را تخمین بزنید. بدهی به عنوان یک عدد متوازن‌کننده (که به آن Plug می‌گوییم) عمل می‌کند که دو طرف ترازنامه را تراز می‌کند. این عدد، برآورد شما از تأمین مالی خارجی شرکت بادی‌شاپ در انتهای سال مالی ۲۰۰۲ است. این مقدار را با کسرکردن بدهی‌های جاری و حقوق صاحبان سهام از کل دارایی‌ها به‌دست آورید.

مراحل بالا را تکرار کنید: در ابتدا شما هزینه‌ی بهره را در صورت سود و زیان صفر لحاظ کنید. اما چنان‌چه شرکت مانده‌ی بدهی داشته باشد، یا به دلیل مزاد وجه نقد در اوراق بهادار بهره‌دار سرمایه‌گذاری کرده باشد، عدد صفر رقم صحیحی نخواهد بود. این مشکل قدیمی مالی به دلیل وابستگی متقابل صورت سود و زیان و ترازنامه ایجاد می‌شود. محاسبه‌ی هزینه‌ی بهره برای محاسبه‌ی سود تقسیم‌نشده ضروری است و تخمین سود تقسیم‌نشده هم برای برآورد بدهی

ضروری است. این همان مشکل معروف مرغ و تخم مرغ است. برای حل این مسأله، ابتدا بهترین تخمین خود از هزینه‌ی بهره (۶ درصد بدهی) را در صورت سود و زیان قرار دهید، سپس دوباره عدد بدهی متوازن‌کننده (Plug) را برآورد کنید و در ادامه هزینه‌ی بهره را مجدد تخمین بزنید و الی آخر. با ۵ یا ۶ مرتبه تکرار این چرخه‌ی بین صورت سود و زیان و ترازنامه به تخمینی از هزینه‌ی بهره و بدهی می‌رسید که دیگر با تکرار خیلی تغییر نمی‌کند. وقتی تغییرات کوچک شد، تکرار محاسبه را متوقف کنید.

مدل پیش‌بینی با استفاده از برنامه‌ی صفحه‌گسترده

خوشبختانه با استفاده از کامپیوتر و نرم‌افزار صفحه‌گسترده‌ای مانند اکسل، ملالت تکرار محاسبه برطرف می‌شود. فرمان‌هایی که در ادامه می‌آیند مربوط به نرم‌افزار اکسل است. حالا با استفاده از اکسل همان پیش‌بینی‌ها را برای شرکت بادی شاپ انجام دهید.

تنظیمات: با یک صفحه‌ی خالی اکسل کار را شروع کنید. سپس از طریق مسیر ذیل تکرار محاسبات را دستی (غیر اتوماتیک) کنید.

File/ Options/ Formula

بدین ترتیب تنها پس از فشردن کلید (F9) CALC، تکرار انجام می‌شود. هم‌چنین تعداد تکرارها را روی عدد ۱ تنظیم کنید. بدین ترتیب می‌توانید در عمل تکرار محاسبات و ارقام جدید تخمین بدهی (Plug) و هزینه‌ی بهره را در هر تکرار مشاهده کنید. می‌توانید تعداد تکرارها را بالاتر ببرید، اما بعد از ۵ یا ۶ تکرار، اعداد جدید به قدیمی‌ها شبیه و نزدیک می‌شوند؛ از این رو بهتر است با عدد تکرار ۱ شروع کنید تا آثار هر تکرار را ببینید.

فرمت: از قالب نمودار ۱ به عنوان راهنما برای انجام مراحل پیش‌بینی استفاده کنید. برای تسهیل تحلیل حساسیت بهتر است که داده‌های ورودی را در بالای صفحه قرار دهید. سپس، صورت سود و زیان را دقیقاً مشابه آنچه که روی کاغذ انجام دادید، استخراج کنید. نمودار ۲ را به عنوان راهنما مورد استفاده قرار دهید. سعی کنید هر سلول جدول اکسل را به درصدهای صحیح در قسمت داده‌های ورودی ربط دهید. در مرحله‌ی اول هزینه‌ی بهره را مساوی صفر قرار دهید؛ این کار برای بهبود عملکرد تکرارهای اکسل ضروری است. ما بعداً به این رقم صفر برمی‌گردیم.

حالا به قسمت ترازنامه‌ی جدول مراجعه کنید. بار دیگر می‌باید با استفاده از فرمول‌ها از ترازنامه کلیت واحدی را بسازید. بر اساس فرمت پیشنهادی، در سلول مربوط به هزینه‌ی بهره، رابطه‌ی هزینه‌ی بهره ضرب در بدهی را وارد کنید. کلید F9 را بفشارید تا ببینید که صفحه‌ی اکسل تغییر می‌کند. باید زدن کلید F9 را تا جایی تکرار کنید که تغییر نتایج دیگر نامحسوس شود. این بدان معنی است که مدل به سمت راه‌حل واحدی همگرا شده است. در این حالت می‌بینید که هزینه‌ی بهره دقیقاً معادل ۶ درصد بدهی بلندمدت است و ترازنامه در وضعیت تراز قرار دارد. حالا صفحه‌ی شما باید شبیه نمودار ۳ شده باشد.

وقتی دریافتید چگونه تکرار محاسبات به استخراج صورت‌های پیش‌بینی شده می‌انجامد، ممکن است بخواهید که بدون نیاز به فشردن کلید F9 مدل همگرا شود. برای این کار کافی است که مسیر File/ Options/ Formula را دنبال کنید و حداکثر تعداد تکرارها را بالا برده و مثلاً روی عدد ۱۰۰ تنظیم کنید که پیش‌فرض یا Default برنامه است.

پیش‌بینی‌های بیش‌تر

تا این جای کار شما توانسته‌اید صورت‌های مالی شرکت بادی‌شاپ را برای سال ۲۰۰۲ پیش‌بینی کنید. حالا می‌توانید پیش‌بینی‌های خود را به سال‌های ۲۰۰۳ و ۲۰۰۴ گسترش دهید. فرمان‌های لازم اکسل را در نمودار ۳ دارید. ساده‌ترین راه برای این کار کپی کردن نمودار شماره‌ی ۳ و الصاق آن در سلول‌های مجاور است. در ادامه شما باید فرمول حقوق صاحبان سهام برای سال ۲۰۰۳ و ۲۰۰۴ را تغییر دهید. برای سال ۲۰۰۳، این قلم برابر است با مقدار سال ۲۰۰۲ به‌علاوه‌ی تغییرات سود تقسیم‌نشده در سال ۲۰۰۳. هم‌چنین برای لحاظ‌کردن رشد فروش، کافی است میزان فروش سال ۲۰۰۲ را در یک به‌علاوه‌ی نرخ رشد مورد انتظار سال ۲۰۰۳ (یعنی ۱۳ درصد) ضرب کنید.

وقتی بدهی منفی می‌شود

حالا مدل را برای شرایطی تعدیل می‌کنیم که در آن برآورد بدهی (Plug) منفی می‌شود. این وضعیت عموماً برای شرکت‌هایی اتفاق می‌افتد که الگوی فروش آن‌ها فصلی یا دوره‌ای است. بدهی منفی را می‌توان به مثابه‌ی وجه نقد مازاد تعبیر کرد. البته، این شیوه‌ای غریب برای نمایش وجه نقد مازاد است. مدیران غیرمالی چون آیتا رودیک از چنین تعبیری سردر نمی‌آورند. راه‌حل این مسأله اضافه‌کردن سطری برای وجه نقد مازاد در سمت دارایی‌های ترازنامه است؛ به‌علاوه سه سطر جدید ذیل آخرین قلم ترازنامه (بدهی‌ها و حقوق صاحبان سهام) به شرح زیر اضافه می‌شود:

نام	رابطه
دارایی‌های ترازکننده	دارایی‌های جاری + دارایی‌های ثابت
بدهی‌ها و حقوق صاحبان سهام ترازکننده	بدهی‌های جاری + حقوق صاحبان سهام
رقم موازنه‌دهنده Plug	دارایی‌های ترازکننده - بدهی‌ها و حقوق صاحبان سهام ترازکننده

حالا رابطه‌ی مربوط به «وجه نقد مازاد» را وارد می‌کنیم:

$$=IF(Plug<0, -Plug,0)$$

رابطه‌ی بدهی را نیز به شکل ذیل وارد می‌کنیم:

$$=IF(Plug>0, +Plug,0)$$

نمودار ۴ نشان می‌دهد که صفحه‌ی اکسل شما چه شکلی به خود گرفته است.

با وجود وجه نقد مازاد، به جای هزینه‌ی بهره، درآمد بهره خواهیم داشت. بر این اساس، چنان چه مانده‌ی وجه نقد بیش از صفر باشد، برای این که مدل به جای هزینه‌ی بهره، درآمد بهره شناسایی کند، باید رابطه‌ی هزینه‌ی بهره را به شرح ذیل تعدیل کنیم:

$$= +(B6*B34) - (B6*B28)$$

نمودار ۵ مثالی از نتایج تکمیل شده را نشان می‌دهد.

تحلیل حساسیت

وقتی نتایج مدل شما مشابه نمودار ۵ شد، دیگر آماده‌اید که روی صورت‌های مالی پیش‌بینی شده تحلیل حساسیت انجام دهید. تحلیل گر مالی ممکن است بخواهد آثار ناشی از تغییر یک یا ترکیبی از اقلام ذیل را بر صورت‌های مالی مشاهده کند:

- ✓ فروش سال ۲۰۰۲ برابر ۵۰۰ میلیون پوند شود.
 - ✓ بهای تمام‌شده‌ی کالاهای فروش‌رفته تا ۴۵ درصد فروش افزایش یابد.
 - ✓ سود تقسیمی تا ۶۰ درصد سود خالص افزایش یابد.
 - ✓ بادی شاپ با اضافه کردن تجهیزاتی به ارزش ۱۰۰ میلیون پوند در سال ۲۰۰۲ ظرفیت تولید خود را افزایش دهد.
 - ✓ موجودی کالا بیش از مقدار مورد انتظار شود. (این مورد را از طریق افزایش ۴۰ درصدی نسبت دارایی‌های جاری به فروش فرموله کنید.)
 - ✓ وصول حساب‌های دریافتی بهبود یابد به طوری که میزان دارایی‌های جاری به ۲۸ درصد فروش برسد.
 - ✓ هزینه‌های عملیاتی سریع‌تر از فروش افزایش یابد.
- در هر یک از شرایط بالا، رقم موازنه‌دهنده‌ی بدهی (Plug) چه رقمی خواهد بود؟ فراتر آن که از مفروضات قسمت داده‌های ورودی بالای نمودارها، کدام یک تأثیر بیش‌تری بر میزان بدهی مورد نیاز خواهد داشت؟
- ابزار data table برای انجام محاسبات تحلیل حساسیت بسیار مفید است. این ابزار به شکل خودکار بدهی یا هر متغیری را محاسبه می‌کند که بخواهید بر آن متمرکز شوید؛ یعنی با فرض خاصی در مورد متغیری چون رشد شرکت، تک‌تک دیگر ارزش‌های مورد نظر را محاسبه می‌کند. برای ایجاد یک data table کافی است فرآیندی دو مرحله‌ای را تکمیل کنید که در مثال زیر به آن پرداخته‌ایم:
- فرض کنید می‌خواهید بدهی مورد نیاز و وجوه مازاد بادی شاپ را با فرض نسبت بهای تمام‌شده‌ی کالاهای فروش‌رفته به فروش مقادیر ۰/۳۵، ۰/۳۸، ۰/۴۰، ۰/۴۲، ۰/۴۴، ۰/۴۵ و ۰/۴۸ برآورد کنید.

۱. تنظیمات جدول: به بخشی از صفحه‌ی اکسل که خالی است مراجعه کنید و نسبت‌های COGS/SALES برابر ۰/۳۵، ۰/۳۸، ۰/۴۰، ۰/۴۲، ۰/۴۴، ۰/۴۵، ۰/۴۸ را در یک ستون تایپ کنید. در بالای ستون بعدی، یعنی یک سلول بالاتر از نسبت COGS/SALES، محل رقمی است که باید برآورد شود؛ در مثال ما این رقم سلول ثبت بدهی یا ارزش B34 است. در ستون بعدی وجه نقد مازاد (B28) را ثبت کنید. ساختار data table باید چیزی شبیه نمودار ۶ شود.

۲. فرمان data table را وارد کنید: سلول‌هایی را که نسبت‌های بهای تمام‌شده‌ی کالاهای فروش‌رفته به فروش در آن‌ها منعکس است و نیز سلول‌های مرجع بدهی و وجه نقد مازاد را برجسته یا های لایت کنید. تمام سلول‌هایی که سمت راست نسبت یادشده و زیر سلول‌های مرجع هستند، باید های لایت شوند. از منوی اکسل، <data> و سپس <table> را انتخاب کنید. در جعبه‌ی <column input cell> سلولی را وارد کنید که حاوی فرض مربوط به نسبت بهای تمام‌شده‌ی کالاهای فروش‌رفته به فروش (B4) است.

تکرار اضافی محاسبات data table ممکن است باعث سردرگمی شود. به همین دلیل بهتر است تعداد حداکثر تکرارها را روی عدد ۱۰ تنظیم کنید. نتایج باید مشابه نمودار ۷ باشد.

data table نمودار ۷ نشان می‌دهد که در نسبت‌های بهای تمام‌شده به فروش ۴۵ درصد، شرکت می‌باید وام بگیرد. این نتیجه این سؤال را به ذهن متبادر می‌کند که چه عواملی از قبیل جنگ قیمت محصولات شرکت یا پرش قیمت مواد اولیه‌ی این محصولات باعث این وضعیت شده است. ساختار صفحه گسترده‌ی شما اطلاعات بیش‌تری در مورد ساختار پیچیده‌ی data table در اختیار شما می‌گذارد. هیچ تحلیلگر کارکشته‌ای نمی‌تواند مزایای این ابزار مؤثر را نادیده انگارد. با این ابزار می‌توان به‌سادگی به سراغ سایر متغیرها در داده‌های ورودی رفت و اثر تغییر هر متغیر را بر ارقام جدول مشاهده کرد.

رودیک می‌خواهد بداند

حال که با صورت‌های ساده‌ی پیش‌بینی‌شده کار و آن‌ها را تکمیل کردید، وقت آن است که بر اساس صورت‌های واقعی بادی‌شاپ در سال ۲۰۰۱، صورت پیش‌بینی خود را تکمیل کنید. نمودار ۸ صورت‌های واقعی سود و زیان و ترازنامه‌ی بادی‌شاپ را برای سه سال متوالی نشان می‌دهد. تمام اقلام این صورت‌ها را برای سه سال آتی پیش‌بینی کنید. شما اقلام آشنای بسیار و نیز برخی اقلام ناآشنا (مثل سهام اقلیت) را در این صورت‌ها مشاهده می‌کنید.

در مورد بسیاری از حساب‌ها با استفاده از همان روش درصد فروش مبتنی بر عملکرد مالی شرکت در سال‌های گذشته تصمیم‌گیری و نتایج را استنتاج خواهید کرد. می‌توانید میانگین سه سال گذشته را مبنای تخمین خود قرار دهید، یا

ممکن است فقط از نسبت‌های درصد فروش سال آخر استفاده کنید. در صورتی که روندهای صعودی و نزولی قابل‌ملاحظه‌ای در درصدهای فروش مشاهده کنید، با نظر خود شاید ترجیح دهید برای سال‌های آتی از نسبت‌های بزرگ‌تر یا کوچک‌تری استفاده کنید. فارغ از درصدهایی که فرض می‌گیرید، همه‌ی ارقام را در قسمت فوقانی صفحه گسترده از بقیه‌ی اطلاعات منفک کنید تا با تغییر مفروضات هر بار ارقام مختلف ستون‌ها را به‌سادگی محاسبه کنید. این کار به‌ویژه برای انجام تحلیل حساسیت بسیار مناسب است.

ارقام موازنه‌دهنده‌ی بدهی (Plug) را «اعتبار در حساب جاری» فرض کنید و نرخ بهره‌ی ۶ درصد برای آن محاسبه کنید. برای بدهی‌های بلندمدت و جزء جاری بدهی‌های بلندمدت نیز از همین نرخ استفاده کنید. از مفروضات خود در مورد نرخ رشد فروش استفاده کنید و هر جا لازم باشد ناچارید فرض‌های دیگر را هم لحاظ کنید. آماده شوید به پرسش‌های رودیک به شرح ذیل پاسخ دهید.

۱. چگونه پیش‌بینی‌های خود را استخراج کرده‌اید؟ چرا برای پیش‌بینی، مفروضات حالت پایه (base case assumptions) را انتخاب کرده‌اید؟

۲. بر اساس صورت‌های مالی پیش‌بینی‌شده، بادی شاپ در دوره‌ی بعد به چه میزان تأمین مالی جدید نیازمند است؟

۳. در این پیش‌بینی‌ها، سه یا چهار مورد از مهم‌ترین مفروضات یا عوامل کلیدی پیشران را نام ببرید. تغییر این مفروضات نسبت به حالت پایه چه تأثیری بر نیازهای مالی شرکت بادی شاپ برجا می‌گذارد؟ به‌طور شهودی بگویید که چرا این مفروضات تا این حد مهم‌اند؟

۴. چرا یافته‌های شما برای مدیری همانند رودیک مهم است؟ چنین یافته‌هایی برای او چه کاربردهایی دارد؟ بر اساس تحلیل شما، او چه اقداماتی باید انجام دهد؟

در گفتگوی خود با رودیک سعی کنید از توضیح مباحث فنی و یا اصطلاحات مالی اجتناب کنید. نظرات خود را بر روی نتایج متمرکز کنید و تا جایی که می‌توانید با زبانی ساده و به‌طور شهودی آن‌ها را بیان کنید. به ارائه‌ی ساده‌ی نتایج اکتفا نکنید. یافته‌های خود را با توصیه‌هایی مانند عوامل کلیدی برای مدیریت، فرصت‌های ارتقای عملکرد و هشدارها غنی کنید. به یاد داشته باشید که رودیک صراحتاً گفته که حوزه‌ی مالی برای او کسل‌کننده است. تا آن‌جا که ممکن است تلاش کنید تحلیل‌های خود را به گونه‌ای ارائه کنید که برای او جذاب باشد. مثلاً راجع به مردم، مشتریان، کیفیت محصولات طبیعی و سلامت و پویایی کسب‌وکار بادی شاپ صحبت کنید. موفق باشید!

نمودار ۱ - صورت نمونه‌ی بسط مدل صفحه گسترده

	A	B
۱	<u>داده‌های ورودی</u>	
۲		
۳	فروش	۴۲۲,۷۳۳
۴	فروش / قیمت تمام‌شده‌ی کالاها‌ی فروش رفته	۰/۳۸
۵	فروش / مخارج عملیاتی	۰/۵۰
۶	نرخ بهره	۰/۰۶
۷	نرخ مالیات	۰/۳۰
۸	سود سهام (هزار پوند)	۱۰,۹۰۰
۹	فروش / دارایی‌های جاری	۰/۳۲
۱۰	فروش / بدهی‌های جاری	۰/۲۸
۱۱	دارایی‌های ثابت	۱۱۰,۶۰۰
۱۲	حق مالی آغازین	۱۲۱,۶۰۰
۱۳		
۱۴	<u>صورت حساب سود و زیان</u>	<u>۲۰۰۲</u>
۱۵		
۱۶	فروش	
۱۷	قیمت تمام‌شده‌ی کالاها‌ی فروش رفته	
۱۸	مخارج عملیاتی	
۱۹	مخارج بهره (درآمد)	
۲۰	سود قبل از مالیات	
۲۱	مالیات	
۲۲	سود بعد از مالیات	
۲۳	سود سهام	
۲۴	عایدات تقسیم‌نشده	
۲۵		
۲۶	<u>ترازنامه</u>	<u>۲۰۰۲</u>
۲۷		
۲۸	دارایی‌های جاری	
۲۹	دارایی‌های ثابت	
۳۰	کل دارایی‌ها	
۳۱		
۳۲	بدهی‌های جاری	
۳۳	بدهی	
۳۴	حقوق صاحبان سهام	
۳۵	جمع بدهی‌ها و ارزش ویژه	

نمودار ۲ - فرمول‌های صفحه گسترده برای پیش‌بینی ارقام مالی ۲۰۰۲

	A	B
۱	<u>داده‌های ورودی</u>	
۲		
۳	فروش	۴۲۲,۷۳۳
۴	فروش / قیمت تمام‌شده‌ی کالاهای فروش‌رفته	۰/۳۸
۵	فروش / مخارج عملیاتی	۰/۵۰
۶	نرخ بهره	۰/۰۶
۷	نرخ مالیات	۰/۳۰
۸	سود سهام (هزار پوند)	۱۰,۹۰۰
۹	فروش / دارایی‌های جاری	۰/۳۲
۱۰	فروش / بدهی‌های جاری	۰/۲۸
۱۱	دارایی‌های ثابت	۱۱۰,۶۰۰
۱۲	حق مالی آغازین	۱۲۱,۶۰۰
۱۳		
۱۴	<u>صورت سودوزیان</u>	<u>۲۰۰۲</u>
۱۵		
۱۶	فروش	+B۳
۱۷	قیمت تمام‌شده‌ی کالاهای فروش‌رفته	+B۴*B۱۶
۱۸	مخارج عملیاتی	+B۵*B۱۶
۱۹	مخارج بهره (درآمد)	+B۶*B۳۳
۲۰	سود قبل از مالیات	+B۱۶-B۱۷-B۱۸-B۱۹
۲۱	مالیات	+B۷*B۲۰
۲۲	سود بعد از مالیات	+B۲۰-B۲۱
۲۳	سود سهام	+B۸
۲۴	عایدات تقسیم‌نشده	+B۲۲-B۲۳
۲۵		
۲۶	<u>ترازنامه</u>	<u>۲۰۰۲</u>
۲۷		
۲۸	دارایی‌های جاری	+B۹*B۱۶
۲۹	دارایی‌های ثابت	+B۱۱
۳۰	کل دارایی‌ها	+B۲۸+B۲۹
۳۱		
۳۲	بدهی‌های جاری	+B۱۰+B۱۶
۳۳	بدهی	+B۳۰+B۳۲-B۳۴
۳۴	حقوق صاحبان سهام	+B۱۲+B۲۴
۳۵	جمع بدهی‌ها و ارزش ویژه	B۳۲+B۳۳+B۳۴

نمودار ۳ - نتایج پیش‌بینی اولیه برای سال ۲۰۰۲

	A	B
۱	<u>داده‌های ورودی</u>	
۲		
۳	فروش	۴۲۲,۷۳۳
۴	فروش / قیمت تمام‌شده‌ی کالاهای فروش‌رفته	۰/۳۸
۵	فروش / مخارج عملیاتی	۰/۵۰
۶	نرخ بهره	۰/۰۶
۷	نرخ مالیات	۰/۳۰
۸	سود سهام (هزار پوند)	۱۰,۹۰۰
۹	فروش / دارایی‌های جاری	۰/۳۲
۱۰	فروش / بدهی‌های جاری	۰/۲۸
۱۱	دارایی‌های ثابت	۱۱۰,۶۰۰
۱۲	حق مالی آغازین	۱۲۱,۶۰۰
۱۳		
۱۴	<u>صورت‌حساب سودوزیان</u>	<u>۲۰۰۲</u>
۱۵		
۱۶	فروش	۴۲۲,۷۳۳
۱۷	قیمت تمام‌شده‌ی کالاهای فروش‌رفته	۱۶۰,۶۳۹
۱۸	مخارج عملیاتی	۲۱۱,۳۶۷
۱۹	مخارج بهره (درآمد)	(۱,۱۷۱)
۲۰	سود قبل از مالیات	۵۱,۸۹۹
۲۱	مالیات	۱۵,۵۷۰
۲۲	سود بعد از مالیات	۳۶,۳۲۹
۲۳	سود سهام	۱۰,۹۰۰
۲۴	عایدات تقسیم‌نشده	۲۵,۴۲۹
۲۵		
۲۶	<u>ترازنامه</u>	<u>۲۰۰۲</u>
۲۷		
۲۸	دارایی‌های جاری	۱۳۵,۲۷۵
۲۹	دارایی‌های ثابت	۱۱۰,۶۰۰
۳۰	کل دارایی‌ها	۲۴۵,۸۷۵
۳۱		
۳۲	بدهی‌های جاری	۱۱۸,۳۶۵
۳۳	بدهی	(۱۹,۵۲۰)
۳۴	حقوق صاحبان سهام	۱۴۷,۰۲۹
۳۵	جمع بدهی‌ها و ارزش ویژه	۲۴۵,۸۷۵

نمودار تعدیل برای بازتاب مازاد صندوق

	A	B
۱	<u>داده‌های ورودی</u>	
۲		
۳	فروش	۴۲۷,۷۳۳
۴	فروش / قیمت تمام شده‌ی کالاهای فروش رفته	۰/۳۸
۵	فروش / مخارج عملیاتی	۰/۵۰
۶	نرخ بهره	۰/۰۶
۷	نرخ مالیات	۰/۳۰
۸	سود سهام (هزار پوند)	۱۰,۹۰۰
۹	فروش / دارایی‌های جاری	۰/۳۲
۱۰	فروش / بدهی‌های جاری	۰/۲۸
۱۱	دارایی‌های ثابت	۱۱۰,۶۰۰
۱۲	حق مالی آغازین	۱۲۱,۶۰۰
۱۳		
۱۴	<u>صورت حساب سود و زیان</u>	<u>۲۰۰۲</u>
۱۵		
۱۶	فروش	۴۲۲,۷۳۳
۱۷	قیمت تمام شده‌ی کالاهای فروش رفته	۱۶۰,۶۳۹
۱۸	مخارج عملیاتی	۲۱۱,۳۶۷
۱۹	مخارج بهره (درآمد)	$+(B6*B34)-(B6*B28)$
۲۰	سود قبل از مالیات	۴۰,۷۰۶
۲۱	مالیات	۱۴,۲۴۷
۲۲	سود بعد از مالیات	۲۶,۴۵۹
۲۳	سود سهام	۱۰,۹۰۰
۲۴	عایدات تقسیم نشده	۱۵,۵۵۹
۲۵		
۲۶	<u>ترازنامه</u>	<u>۲۰۰۲</u>
۲۷		
۲۸	مازاد صندوق	$= IF (B40 < 0, -B40, 0)$
۲۹	دارایی‌های جاری	۱۳۵,۲۷۵
۳۰	دارایی‌های ثابت	۱۱۰,۶۰۰
۳۱	کل دارایی‌ها	$+B29+B30+B28$
۳۲		
۳۳	بدهی‌های جاری	۱۱۸,۳۶۵
۳۴	بدهی	$= IF (B40 > 0, +B40, 0)$
۳۵	حقوق صاحبان سهام	۱۳۷,۱۵۹
۳۶	جمع بدهی‌ها و ارزش ویژه	$+B33+B34+B35$
۳۷		
۳۸	دارایی‌های آزمایشی	$+B29+B30$
۳۹	بدهی‌ها و ارزش ویژه‌ی ترازکننده	$+B33+B35$
۴۰	بدهی (مازاد صندوق): plug	$+B38-B34$

نمودار ۵- نتایج نهایی سال ۲۰۰۲ با توجه به مازاد صندوق

	A	B
۱	<u>داده‌های ورودی</u>	
۲		
۳	فروش	۴۲۲,۷۳۳
۴	فروش / قیمت تمام شده‌ی کالاهای فروش رفته	۰/۳۸
۵	فروش / مخارج عملیاتی	۰/۵۰
۶	نرخ بهره	۰/۰۶
۷	نرخ مالیات	۰/۳۰
۸	سود سهام (هزار پوند)	۱۰,۹۰۰
۹	فروش / دارایی‌های جاری	۰/۳۲
۱۰	فروش / بدهی‌های جاری	۰/۲۸
۱۱	دارایی‌های ثابت	۱۱۰,۶۰۰
۱۲	حق مالی آغازین	۱۲۱,۶۰۰
۱۳		
۱۴	<u>صورت حساب سود و زیان</u>	<u>۲۰۰۲</u>
۱۵		
۱۶	فروش	۴۲۲,۷۳۳
۱۷	قیمت تمام شده‌ی کالاهای فروش رفته	۱۶۰,۶۳۹
۱۸	مخارج عملیاتی	۲۱۱,۳۶۷
۱۹	مخارج بهره (درآمد)	(۱,۱۷۱)
۲۰	سود قبل از مالیات	۵۱,۸۹۹
۲۱	مالیات	۱۵,۵۷۰
۲۲	سود بعد از مالیات	۳۶,۳۲۹
۲۳	سود سهام	۱۰,۹۰۰
۲۴	عایدات تقسیم نشده	۲۵,۴۲۹
۲۵		
۲۶	<u>ترازنامه</u>	<u>۲۰۰۲</u>
۲۷		
۲۸	مازاد صندوق	۱۹,۵۲۰
۲۹	دارایی‌های جاری	۱۳۵,۲۷۵
۳۰	دارایی‌های ثابت	۱۱۰,۶۰۰
۳۱	کل دارایی‌ها	۲۶۵,۳۹۵
۳۲		
۳۳	بدهی‌های جاری	۱۱۸,۳۶۵
۳۴	بدهی	.
۳۵	حقوق صاحبان سهام	۱۴۷,۰۲۹
۳۶	جمع بدهی‌ها و ارزش ویژه	۲۶۵,۳۹۵
۳۷		
۳۸	دارایی‌های آزمایشی	۲۴۵,۸۷۵
۳۹	بدهی‌ها و ارزش ویژه‌ی ترازکننده	۲۶۵,۳۹۵
۴۰	بدهی (مازاد صندوق): plug	(۱۹,۵۲۰)

نمودار ۶- طراحی برای پیش بینی با جدول داده‌ها (Data Table)

	A	B C	D	E	F
۱	<u>داده‌های ورودی</u>				
۲					
۳	فروش	۴۲۲,۷۳۳			
۴	فروش / قیمت تمام شده‌ی کالاهای فروش رفته	۰/۳۸			
۵	فروش / مخارج عملیاتی	۰/۵۰			
۶	نرخ بهره	۰/۰۶			
۷	نرخ مالیات	۰/۳۰			
۸	سود سهام (هزار پوند)	۱۰,۹۰۰			
۹	فروش / دارایی‌های جاری	۰/۳۲			
۱۰	فروش / بدهی‌های جاری	۰/۲۸	۰.۳۵		
۱۱	دارایی‌های ثابت	۱۱۰,۶۰۰	۰.۳۸		
۱۲	حق مالی آغازین	۱۲۱,۶۰۰	۰.۴		
۱۳			۰.۴۲		
۱۴	<u>صورت حساب سود و زیان</u>	۲۰۰۲	۰.۴۴		
۱۵			۰.۴۵		
۱۶	فروش	۴۲۲,۷۳۳	۰.۴۸		
۱۷	قیمت تمام شده‌ی کالاهای فروش رفته	۱۶۰,۶۳۹			
۱۸	مخارج عملیاتی	۲۱۱,۳۶۷			
۱۹	مخارج بهره (درآمد)	(۱,۱۷۱)			
۲۰	سود قبل از مالیات	۵۱,۸۹۹			
۲۱	مالیات	۱۵,۵۷۰			
۲۲	سود بعد از مالیات	۳۶,۳۲۹			
۲۳	سود سهام	۱۰,۹۰۰			
۲۴	عایدات تقسیم نشده	۲۵,۴۲۹			
۲۵					
۲۶	<u>ترازنامه</u>	۲۰۰۲			
۲۷					
۲۸	مازاد صندوق	۱۹,۵۲۰			
۲۹	دارایی‌های جاری	۱۳۵,۲۷۵			
۳۰	دارایی‌های ثابت	۱۱۰,۶۰۰			
۳۱	کل دارایی‌ها	۲۶۵,۳۹۵			
۳۲					
۳۳	بدهی‌های جاری	۱۱۸,۳۶۵			
۳۴	بدهی	۰			
۳۵	حقوق صاحبان سهام	۱۴۷,۰۲۹			
۳۶	جمع بدهی‌ها و ارزش ویژه	۲۶۵,۳۹۵			
۳۷					
۳۸	دارایی‌های آزمایشی	۲۴۵,۸۷۵			
۳۹	بدهی‌ها و ارزش ویژه‌ی ترازکننده	۲۶۵,۳۹۵			
۴۰	بدهی (مازاد صندوق): plug	(۱۹,۵۲۰)			

<u>تحلیل حساسیت</u>		
بدهی و وجوه نقد مازاد مربوط به نسبت قیمت تمام شده به فروش		
مازاد نقد	بدهی	فروش / قیمت تمام شده‌ی کالاهای فروش رفته
=B28	=B34	
۰.۳۵		
۰.۳۸		
۰.۴		
۰.۴۲		
۰.۴۴		
۰.۴۵		
۰.۴۸		

نمودار ۷- پیش بینی تکمیل شده با جدول داده‌ها (Data Table)

	A	B	C	D	E	F
۱	<u>داده‌های ورودی</u>					
۲						
۳	فروش	۴۲۲,۷۳۳				
۴	فروش / قیمت تمام شده‌ی کالاهای فروش رفته	۰/۳۸				
۵	فروش / مخارج عملیاتی	۰/۵۰				
۶	نرخ بهره	۰/۰۶				
۷	نرخ مالیات	۰/۳۰				
۸	سود سهام (هزار پوند)	۱۰,۹۰۰				
۹	فروش / دارایی‌های جاری	۰/۳۲				
۱۰	فروش / بدهی‌های جاری	۰/۲۸		۰.۳۵	۰	۲۸,۷۸۷
۱۱	دارایی‌های ثابت	۱۱۰,۶۰۰		۰.۳۸	۰	۱۹,۵۲۰
۱۲	حق مالی آغازین	۱۲۱,۶۰۰		۰.۴	۰	۱۳,۳۴۲
۱۳				۰.۴۲	۰	۷,۱۶۵
۱۴	<u>صورت حساب سود و زیان</u>	<u>۲۰۰۲</u>		۰.۴۴	۰	۹۸۷
۱۵				۰.۴۵	۲,۱۰۲	۰
۱۶	فروش	۴۲۲,۷۳۳		۰.۴۸	۱۱,۳۶۹	۰
۱۷	قیمت تمام شده‌ی کالاهای فروش رفته	۱۶۰,۶۳۹				
۱۸	مخارج عملیاتی	۲۱۱,۳۶۷				
۱۹	مخارج بهره (درآمد)	(۱,۱۷۱)				
۲۰	سود قبل از مالیات	۵۱,۸۹۹				
۲۱	مالیات	۱۵,۵۷۰				
۲۲	سود بعد از مالیات	۳۶,۳۲۹				
۲۳	سود سهام	۱۰,۹۰۰				
۲۴	عایدات تقسیم نشده	۲۵,۴۲۹				
۲۵						
۲۶	<u>ترازنامه</u>	<u>۲۰۰۲</u>				
۲۷						
۲۸	مازاد صندوق	۱۹,۵۲۰				
۲۹	دارایی‌های جاری	۱۳۵,۲۷۵				
۳۰	دارایی‌های ثابت	۱۱۰,۶۰۰				
۳۱	کل دارایی‌ها	۲۶۵,۳۹۵				
۳۲						
۳۳	بدهی‌های جاری	۱۱۸,۳۶۵				
۳۴	بدهی	۰				
۳۵	حقوق صاحبان سهام	۱۴۷,۰۲۹				
۳۶	جمع بدهی‌ها و ارزش ویژه	۲۶۵,۳۹۵				
۳۷						
۳۸	دارایی‌های آزمایشی	۲۴۵,۸۷۵				
۳۹	بدهی‌ها و ارزش ویژه‌ی تراز کننده	۲۶۵,۳۹۵				
۴۰	بدهی (مازاد صندوق): plug	(۱۹,۵۲۰)				

<u>تحلیل حساسیت</u>		
بدهی و وجوه نقد مازاد مربوط به نسبت قیمت تمام شده به فروش		
مازاد نقد	بدهی	فروش / قیمت تمام شده‌ی کالاهای فروش رفته
=B۲۸	=B۳۴	
۰	۰	۰.۳۵
۰	۰	۰.۳۸
۰	۰	۰.۴
۰	۰	۰.۴۲
۰	۰	۰.۴۴
۰	۲,۱۰۲	۰.۴۵
۰	۱۱,۳۶۹	۰.۴۸

نمودار ۸- صورت‌های مالی تاریخی (به میلیون پوند)

سال مالی منتهی به ۲۸ فوریه						
۲۰۰۱	۲۰۰۱	۲۰۰۰	۲۰۰۰	۱۹۹۹	۱۹۹۹	
درصد فروش	(پوند)	درصد فروش	(پوند)	درصد فروش	(پوند)	
۱۰۰/۰	۲۲۵/۱	۱۰۰/۰	۳۳۰/۱	۱۰۰/۰	۳۰۳/۷	صورت سود و زیان
۳۹/۸	۱۴۹/۰	۳۹/۷	۱۳۰/۹	۴۲/۰	۱۲۷/۷	فروش
۶۰/۲	۲۲۵/۱	۶۰/۳	۱۹۹/۲	۵۸/۰	۱۷۶/۰	قیمت تمام‌شده‌ی کالاهای فروش‌رفته
						سود ناخالص
						مخارج عملیاتی:
۵۲/۳	۱۹۵/۷	۵۰/۳	۱۶۶/۲	۴۹/۹	۱۵۱/۴	غیر از مخارج فوق‌العاده
۳/۰	۱۱/۲	۰	۰	۱/۵	۴/۵	مخارج فوق‌العاده ^۱
۰/۳	۱/۰	۰/۸	۲/۷	۵/۵	۱۶/۶	هزینه‌های تجدیدساختار ^۲
۱/۲	۴/۴	۰/۵	۱/۵	۰	۰/۱	خالص مخارج بهره
۳/۴	۱۲/۸	۸/۷	۲۸/۸	۱/۱	۳/۴	سود قبل از مالیات
۰/۹	۳/۵	۳/۲	۱۰/۴	۲/۶	۸/۰	مخارج مالیات
۲/۵	۹/۳	۵/۶	۱۸/۴	(۱/۵)	(۴/۶)	سود (زیان) بعد از مالیات)
۲/۹	۱۰/۹	۳/۳	۱۰/۹	۳/۶	۱۰/۹	سود سهام عادی
(۰/۴)	(۱/۶)	۲/۳	۷/۵	(۵/۱)	(۱۵/۵)	سود (زیان) تقسیم‌نشده

۱. مخارج فوق‌العاده‌ی سال ۲۰۰۱ شامل مخارج بازخرید کارکنان (۴/۶ میلیون)، هزینه‌های توسعه‌ی زنجیره‌ی تأمین (۲/۴ میلیون) و مخارج کاهش ارزش دفتری دارایی‌های ثابت و سرقفلی (۴/۲ میلیون) می‌باشد. مخارج فوق‌العاده‌ی سال ۱۹۹۹ برابر با ۴/۵ میلیون دلار مربوط به تعطیل فروشگاه‌های زبان‌ده و کاهش ارزش دفتری سایر فروشگاه‌ها در ایالات متحد می‌باشد.

۲. مخارج تجدیدساختار سال‌های ۲۰۰۰ و ۲۰۰۱ به فروش کارخانه‌ی تولیدی لیتل‌همپتون (Littlehampton) در انگلستان و مخارج تجدیدسازمان مربوط به آن برمی‌گردد. مخارج تجدیدساختار در سال ۱۹۹۹ به طراحی مجدد ساختارهای مدیریتی کسب‌وکار در ایالات متحد و بریتانیا مربوط است.

ادامه‌ی نمودار ۸- صورت‌های مالی تاریخی (به میلیون پوند)

سال مالی منتهی به ۲۸ فوریه					
۲۰۰۱	۲۰۰۱	۲۰۰۰	۲۰۰۰	۱۹۹۹	۱۹۹۹
درصد فروش	(پوند)	درصد فروش	(پوند)	درصد فروش	(پوند)
ترازنامه					
دارایی‌ها					
۳/۷	۱۳/۷	۵/۸	۱۹/۲	۱۱/۲	۳۴/۰
صندوق					
۸/۱	۳۰/۳	۹/۲	۳۰/۳	۹/۲	۲۷/۸
حساب‌های دریافتی					
۱۳/۷	۵۱/۳	۱۳/۵	۴۴/۷	۱۲/۷	۳۸/۶
موجودی‌ها					
۲۹/۶	۱۱۰/۶	۳۱/۷	۱۰۴/۷	۲۸/۹	۸۷/۸
خالص دارایی‌های ثابت					
۱/۸	۶/۷	۱/۸	۶/۰	۰/۰	۰/۰
دیگر دارایی‌ها ^۱					
۶۱/۵	۲۳۰/۱	۶۶/۸	۲۲۰/۵	۶۶/۱	۲۰۰/۷
جمع دارایی‌ها					
بدهی‌ها و سرمایه					
۲/۹	۱۰/۷	۶/۲	۲۰/۵	۴/۳	۱۳/۰
حساب‌های پرداختی					
۱/۹	۷/۱	۳/۵	۱۱/۷	۳/۷	۱۱/۳
مالیات‌های پرداختی					
۳/۱	۱۱/۵	۴/۷	۱۵/۶	۳/۶	۱۰/۸
معوقه‌ها					
۰/۲	۰/۷	۰/۱	۰/۳	۰/۰	۰/۰
اضافه‌برداشت از حساب جاری					
۴/۵	۱۶/۹	۴/۰	۱۳/۳	۷/۱	۲۱/۶
دیگر بدهی‌های جاری					
۱۶/۴	۶۱/۲	۱۱/۱	۳۶/۷	۹/۲	۲۸/۰
بدهی‌های بلندمدت					
۰/۱	۰/۴	۰/۳	۱/۰	۰/۶	۱/۷
دیگر بدهی‌ها ^۲					
۳۲/۵	۱۲۱/۶	۳۶/۸	۱۲۱/۴	۳۷/۶	۱۱۴/۳
حقوق صاحبان سهام					
۶۱/۵	۲۳۰/۱	۶۶/۸	۲۲۰/۵	۶۶/۱	۲۰۰/۷
جمع بدهی‌ها و حقوق صاحبان سهام					

۱. دیگر دارایی‌های در سال‌های ۲۰۰۱ و ۲۰۰۰ به حساب‌ها و اسناد دریافتی مربوط به فروش کارخانه‌ی لیتل همپتون است.

۲. دیگر بدهی‌ها عمدتاً به مالیات‌های معوق مرتبط است.