

به نام خدا

ارزش آفرینی

راهنمای عملی برای هیئت مدیره‌ها و مدیران ارشد

نویسندگان:

دیوید والترز - مارک رینبرد

مترجم:

محمد رضا میرزائی

انتشارات ارسطو

(چاپ و نشر ایران)

۱۴۰۲

سرشناسه: والترز، دیوید.
عنوان و نام پدیدآور: ارزش آفرینی/ نویسندگان دیوید والترز، مارک رینبرد؛ مترجم
محمد رضا میرزائی.
مشخصات نشر: ارسطو (سامانه اطلاع رسانی چاپ و نشر ایران)، ۱۴۰۲.
مشخصات ظاهری: ۱۴۹ ص.
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۳۳۹-۰۶۵-۴
وضعیت فهرست نویسی: فیبا
یادداشت: عنوان اصلی: creating value
موضوع: ارزش آفرینی - مدیریت
شناسه افزوده: رینبرد، مارک، نویسنده
شناسه افزوده: میرزائی، محمد رضا، ۱۳۵۳-، مترجم
رده بندی کنگره: BF۶۳۴
رده بندی دیویی: ۱۵۳
شماره کتابشناسی ملی: ۹۰۹۹۶۴۲
اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیبا

نام کتاب: ارزش آفرینی
نویسندگان: دیوید والترز - مارک رینبرد
مترجم: محمد رضا میرزائی
ناشر: ارسطو (سامانه اطلاع رسانی چاپ و نشر ایران)
تیراژ: ۱۰۰۰ جلد
نوبت چاپ: اول - ۱۴۰۲
چاپ: مدیران
قیمت: ۱۲۰۰۰۰ تومان
فروش نسخه الکترونیکی - کتاب رسان:
<https://chaponashr.ir/ketabresan>
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۳۳۹-۰۶۵-۴
تلفن مرکز پخش: ۰۹۱۲۰۲۳۹۲۵۵
www.chaponashr.ir



انتشارات ارسطو



تقدیم به

ساحت مقدس حضرت ولی عصر (عجل الله تعالی فرجه)

پیشگفتار

این اثر چکیده چهار کتاب درسی، چندین مقاله‌ی ژورنالی و کنفرانسی و مواد آموزشی تحصیلات تکمیلی در گذر سالیان است. «ارزش»، یک واژه بسیار وسیع است و ارزش‌آفرینی یک موضوع بسیار گسترده.

ما بر حسب لزوم با طیف وسیعی از موضوعات کسب‌وکار مواجه می‌شویم، زیرا درک چگونگی خلق ارزش، کل شرکت را در بر می‌گیرد و باید میان‌رشته‌ای^۱ باشد. تلاش برای خلاصه کردن آثار پیچیده علمی از نویسندگان و تحلیل‌گران بی‌شمار در چند جمله، مخاطره‌آمیز است. امید است عدالت را تا جای ممکن برای همه آن‌ها رعایت کنیم.

این کتاب به‌عنوان راهنمای عملی عرضه می‌شود، البته نه به معنی راهنمای تفصیلی که در هر حال هم در قلمرو اختیارات مدیران میانی است و هم در چهارچوب یک کتاب کوتاه نمی‌گنجد. در عوض، هدف، مجهز کردن مدیران ارشد به چیزی است که آن را *سواد/ارزشی*^۲ گسترده می‌نامیم تا بتوانند در بحث پیرامون ارزش‌آفرینی در شرکتی که عضو هیئت‌مدیره‌اش هستند شرکت کنند.

شرکت‌های بزرگ و پیچیده ممکن است همین حالا هم چهارچوب‌های پیچیده‌ای برای درک چگونگی خلق، سنجش و مدیریت ارزش در کسب‌وکار در گستره‌ای بزرگ از زمینه‌ها، داشته باشند. در واقع، توسعه تئوری مدیریت در این زمینه عمدتاً مشاهده محور بوده است: نگرستن به آنچه که در عمل نتیجه خوب می‌دهد و کوشیدن برای نتیجه‌گیری کلی از آن و مایه شگفتی نیست که این عمدتاً شامل نگاه کردن به شرکت‌های بزرگ پذیرفته شده در بورس بوده است که دسترسی به اطلاعاتشان در منظر عمومی آسان‌تر است.

در این کتاب، بر آنیم تا خطوط فکری و پژوهشی گوناگون را در قالبی یکپارچه نماییم که برای مدیران ارشد شرکت‌های کوچک‌تر که شاید از منابع لازم برای فرآیندها و سیستم‌های پیچیده و ارزش‌محور برخوردار نباشند؛ اما همان نیازها را داشته باشند نیز قابل درک باشد. برای انجام این کار، از سه دیدگاه بنیادین به چگونگی خلق و مدیریت عملکرد نگاه خواهیم کرد: ارزش راهبردی، ارزش عملیاتی و ارزش اجتماعی. همچنین، به ابزارها و سنجش‌های اساسی که می‌توانند در درک ارزش و

¹Cross-disciplinary

²Value literacy

ارزش‌آفرینی کمک کنند، خواهیم پرداخت. سپس نشان خواهیم داد که چگونه برخی از این ایده‌ها می‌توانند به شکل یک گزاره ارزش برای یک شرکت، تلفیق و ساده‌سازی گردد.

یکی از موانع بزرگ بر سر راهمان در کاوشِ چگونگیِ ارزش‌آفرینی، نبودِ یک اصطلاح‌شناسیِ واضح و مورد اجماع است. بسیاری از اوقات، واژگانی یکسان برای مفاهیمی متفاوت بجای یکدیگر به کار می‌روند. حتی تفاوت‌ها در زبان مشترکِ کشورهایمانند آمریکا، انگلستان و استرالیا در مورد مسائل پیرامون وجوه گوناگونِ ارزش، گاهی اوقات با اهداف متقابل، کژفهمی پدید می‌آورند.

برای مثال، معمولاً واژهٔ زنجیرهٔ ارزش^۳ به جای زنجیرهٔ تأمین به کار می‌رود، با این که استاد دانشگاه هاروارد و نظریه‌پردازِ مشهور حوزه کسب‌وکار، مایکل پورتر، سی سال پیش مجموعه‌ای متمایز از مفاهیم پیرامون زنجیره‌های ارزش را تعریف کرد.

این یکی از دلایلی است که تلاش کرده‌ایم تئوری را با مثال‌های کاربردی نشان دهیم. هرچند انجام این کار بدونِ دلهره کار آسانی نیست. در سال ۱۹۸۲، پیترز و واترمن یکی از نخستین آثارِ محبوب و پر فروش مدیریتی را نگاشتند: در جستجوی کمال. اگرچه اصول مورد حمایت آنها هنوز هم جالبند، برخی از نسخه‌های پیشنهادیِ آنها برای داشتن «شرکت‌های عالی» از آزمون زمان سربلند بیرون نیامده‌اند، از جمله اتاری^۴ و وانگ^۵. حقیقت این است که جهان کسب‌وکار پویاست و آنچه که نمونه‌ای از روش خوب به نظر می‌رسد می‌تواند به سرعت به‌دردنخور شود.

پاورقی‌های فراوانی نیز در کتاب گنجانده‌ایم که هدف از آنها صرفاً نشان دادن گستره‌ی بزرگ منابعمان نیست، بلکه امید است به خوانندگان کمک کند زمینه‌های مورد علاقه‌ی خود را دنبال کنند.

این منابع شامل آثار علمی، روزنامه‌نگاری مالی و پژوهش‌ها و نظرسنجی‌ها از منابع مشاورهٔ مدیریتی هستند، که مورد آخر در سال‌های اخیر از لحاظ عمق و اقبال عمومی رشد داشته است. آنها از منابع برخوردارند و به پایگاه مشتریانِ خود دسترسی دارند، چیزی که پژوهش را آسان می‌کند و اگر نبود، پژوهش باید مانند گذشته در دانشگاه‌های کسب‌وکار انجام می‌شد. اگرچه ممکن است مؤلفان در حال توسعه و تبلیغ خدمات خود باشند، این احتمالاً با دانشگاهیانی که زمینه‌های مورد علاقه‌ی خود را در جستجوی تأمین مالی پژوهش دنبال می‌کنند، تفاوت چندانی ندارد.

³Value chain

⁴Atari

⁵Wang

ما از نقل قول‌های پژوهش‌ها و ضرب‌المثل‌ها نیز، گاه برای نشان دادن یک نکته و گاه برای نشان دادن سوی دیگر بحث، بهره جسته‌ایم. این تا حدی راحت‌طلبانه بوده است، اما بازتابی از این نیز بوده است که بخش بزرگی از تئوری مدیریت، بسیار متراکم است و در عمل، قیاس، روش مفیدی برای درک استدلال‌های پیچیده است.

امید است این اثر با ارائه زمینه و مبانی لازم برای دانش ارزشی گسترده، توانایی مدیران ارشد را برای اجرای راهکارهای مناسب برای شرکت به‌عنوان عضو هیئت‌مدیره افزایش دهد.

پیشگفتار مترجم

کتاب ارزش‌آفرینی که در پیش رو دارید برگردان فارسی کتاب "Creating Value"، نوشته دیوید والترز و مارک رینبرد است که به ارائه موضوع ارزش‌آفرینی برای افرادی که تازه وارد این رشته شده‌اند، می‌پردازد. این کتاب، راهنمای عملی مناسبی برای آشنایی هیئت‌مدیره‌ها و مدیران ارشد با مفاهیم "Creating Value" بوده و با هدف ارزش‌آفرینی و نقش‌آفرینی مدیران ارشد و تصمیم‌گیران هلدینگ‌ها و شرکت‌ها ترجمه شده است. کتاب ارزش‌آفرینی در ۹ فصل به شرح زیر ترجمه و تنظیم شده است.

مهم‌ترین بخش‌های کتاب عبارتند از: اهمیت ارزش برای مدیران، مفهوم ارزش، راهبرد، ارزش عملیاتی، مدل کسب‌وکار، مدیریت زنجیره تأمین، ارزش اجتماعی، ارزش‌آفرینی در سازمان‌های غیرانتفاعی و عمومی، شاخص‌های مالی، شاخص‌های ارزش و ارائه ارزش و تفکیک جزء به جزء عملکرد و نیاز به برنامه‌ریزی کسب‌وکار.

در سال ۲۰۱۴، شرکت مشاوره‌ی مدیریتی مک کینزی در یک پژوهش پیشنهاد کرد که ارزش‌آفرینی در یک شرکت را می‌توان در یک گزاره‌ی ساده خلاصه کرد:

«اصل راهنما برای ارزش‌آفرینی کسب‌وکار یک مفهوم ساده است: شرکت‌هایی که رشد می‌کنند و بازگشت سرمایه‌شان از هزینه‌ی سرمایه‌شان بیش‌تر باشد، ارزش می‌آفرینند.»

براساس این، ارزش‌آفرینی به‌عنوان یک مفهوم مرکزی در کانون نظریه‌های مدرن مدیریت، سازمان و شرکت‌ها و بویژه هلدینگ‌های کوچک و بزرگ قرار دارد. در دهه‌های اخیر، در رشد شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی، مفاهیم ارزش ارائه شده و نوآوری در ایجاد ارزش برای مشتریان حیاتی بوده است. خلق ارزش مستلزم فهم دقیق ماهیت ارزش، ترجیحات تمامی ذینفعان و مشتریان و آشنایی با مفاهیم و فرآیند حکمرانی و پیوند بین سیاست‌های حاکمیت شرکتی، استراتژی و نظریه‌های مدیریت نوین است. ظهور اقتصاد دانش محور و تنوع یافتن کسب‌وکارهای جدید و نیز تغییرات سریع ترجیحات و نگرش‌های مشتریان به همراه جهانی شدن، اهمیت ارزش‌آفرینی و نوآوری برای سازمان‌ها را دو چندان کرده است. مدیران عامل و اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌ها بایستی، بعنوان حکمرانان و خط‌مشی‌گذاران کلیدی هلدینگ‌ها و شرکت‌ها، نقش اصلی در توسعه تعمیق فرهنگ ارزش‌آفرینی و

هدایت شرکت‌ها را ایفا نمایند. کتاب حاضر به منظور معرفی و بسط نظریه‌ها و فرآیند ارزش آفرینی و ارتقای فرهنگ ارزش آفرینی در هلدینگ‌ها و شرکت‌ها ترجمه شده است.

هدف اصلی این کتاب، کمک به مدیران ارشد کشورمان، کارآفرینان و صاحبان کسب و کار برای نیل به درک بهتر از مفهوم ارزش و فرآیند ارزش آفرینی می‌باشد. با توجه به این که کتاب‌های محدودی در زمینه ارزش آفرینی ترجمه و تألیف شده است و همچنین نیاز مبرم به شناخت مفهوم ارزش آفرینی و نقش آن در پایداری کسب و کار، تصمیم گرفتیم این کتاب را ترجمه نمایم. همچنین در برگردان فارسی کتاب سعی شد تا حداکثر وفاداری به متن اصلی حفظ شود ولی نوشتار سلیس و ساده مطالب نیز مدنظر بوده است.

کتاب حاضر، نسبت به کتاب‌های دیگر دارای وجه تمایز اساسی است. در این کتاب مانند کتاب‌های دیگر این حوزه به‌صورت کلی در مورد مفهوم ارزش آفرینی بحث نشده است. هدف اصلی این کتاب شناخت دقیق مفهوم ارزش آفرینی و آشنایی مدیران عامل، اعضای هیئت‌مدیره‌ها، کارآفرینان و صاحبان کسب و کار با مفاهیم ارزش آفرینی و نقش آن پایداری کسب و کار و خلق ارزش و ثروت می‌باشد.

در اینجا لازم است از همه افرادی که در ترجمه این کتاب یاری کردند تشکر نمایم، به‌ویژه از همسر مهربانم و فرزندم کوروش سپاس‌گزارم و در طول ترجمه کتاب، وقت کمی در کنارشان بودم و مشکلات مسیر را تحمل کردند.

برخود وظیفه می‌دانم از حمایت‌های بی‌دریغ مدیرعامل محترم و قائم مقام محترم هلدینگ پتروفهنگ جناب آقای دکتر بابازاده و جناب آقای مهندس مقیمی، مدیرعامل محترم شرکت انرژی سپهر؛ جناب آقای مهندس یاری و جناب آقای مهندس کریمی، مدیرعامل محترم شرکت صنایع پتروشیمی سبلان و جناب آقای مهندس یوسف‌آبادی مدیر محترم سرمایه‌های انسانی هلدینگ پتروفهنگ، سپاس‌گزاری و قدردانی داشته باشم. بی‌شک رهنمودهای این بزرگواران، در ترجمه کتاب، بسیار مؤثر و تأثیر گذار بوده و امید است این اثر علمی، بتواند در ارتقای دانش مدیران عامل و هیئت‌مدیره‌ها، توسعه مفاهیم و ارزش آفرینی پایدار و خلق ثروت در شرکت‌ها و کمک به تحقق اهداف هلدینگ پتروفهنگ و حفظ و توسعه سرمایه‌های فرهیختگان و فرهنگیان معزز و فرزانه کشور عزیزمان ایران، مفید واقع شود.

بدیهی است ممکن است در ترجمه کتاب، به نکاتی کمتر توجه شده باشد و نیاز به بازنگری و اصلاح داشته باشد، لذا از خوانندگان محترم تقاضا دارم دیدگاه‌ها و نظرات ارزشمند خویش را پیرامون این کتاب به آدرس رایانامه Mirzaei.irci@gmail.com ارسال فرمایند.

محمد رضا میرزائی

بهار ۱۴۰۲

فهرست مطالب

فصل ۱: چرا مدیران ارشد باید به ارزش اهمیت دهند؟..... ۱۴

۱-۱- چالش پیش روی مدیران ارشد در پایش عملکرد یک شرکت..... ۱۴

۲-۱- تفاوت میان رعایت الزامات و عملکرد..... ۱۶

۳-۱- علت دشوارتر بودن پایش عملکرد نسبت به رعایت الزامات..... ۱۷

۱-۳-۱- شرایط متفاوت بازار..... ۱۸

۲-۳-۱- ریسک‌ها و ریسک‌پذیری‌های متفاوت..... ۱۸

۳-۳-۱- بازه‌های زمانی متفاوت..... ۱۸

۴-۱- راهی رو به جلو: کسب سواد ارزشی..... ۱۹

فصل ۲: تعریف ارزش..... ۲۲

۱-۲- «ارزش» چیست؟..... ۲۲

۲-۲- هدف محوری ارزش‌آفرینی برای سهام‌داران..... ۲۵

۳-۲- نگرش‌هایی دیگر درباره فلسفه وجودی شرکت‌ها..... ۲۶

۴-۲- نقش سایر اشخاص ذی‌نفع..... ۲۸

۱-۴-۲- ذی‌نفعان درونی..... ۲۸

۲-۴-۲- ذی‌نفعان بیرونی..... ۲۹

۵-۲- بُعد حیاتی ارزش‌آفرینی برای مشتری..... ۳۰

۶-۲- انواع ارزش - تئوری..... ۳۳

۷-۲- راه‌های بازگشت ارزش به سهام‌داران..... ۳۶

فصل ۳: راهبرد..... ۴۰

۳-۱- راهبرد چیست؟..... ۴۱

۳-۲- مفهوم «مخازن سود»..... ۴۲

۳-۳- تأثیر رقابت..... ۴۶

۳-۴- ظهور زنجیره‌های ارزش..... ۴۹

۳-۵- اهمیت نوآوری..... ۵۲

۳-۶- تأثیر دینامیسم صنعت..... ۵۵

۳-۶-۱- اقتصاد شبکه‌ای..... ۵۶

۳-۶-۲- فرآیند..... ۵۸

۳-۶-۳- فناوری..... ۶۱

۳-۶-۴- دانش..... ۶۴

۳-۷- مرزهای ایجاد شده توسط محیط نظارتی..... ۶۷

۳-۸- جستجوی الگوهای ارزش..... ۶۹

فصل ۴: ارزش عملیاتی..... ۷۱

۴-۱- مدل کسب‌وکار چیست؟..... ۷۱

۴-۲- مدل‌های کسب‌وکار به چه شکل هستند؟..... ۷۲

۴-۳- چگونه باید یک مدل کسب‌وکار ساخت؟..... ۷۴

۴-۴- یک جزء: مدیریت زنجیره تأمین..... ۷۵

۴-۵- جزء دیگر: مدیریت زنجیره تقاضا..... ۷۹

۴-۶- اهمیت دیدگاه‌های گوناگون سازمان..... ۸۴

۴-۷- نقش مدیران میانی..... ۸۷

۸-۴- خرید ارزش - ادغام و اکتساب..... ۸۸

فصل ۵: ارزش اجتماعی..... ۹۲

۱-۵- ارزش اجتماعی چیست؟..... ۹۲

۲-۵- مسئولیت اجتماعی شرکتی..... ۹۴

۳-۵- ایده‌ای نو: ارزش مشترک..... ۹۵

۴-۵- ایده‌های نوظهور دیگر پیرامون پایایی..... ۹۷

فصل ۶: ارزش آفرینی در سازمان‌های غیرانتفاعی و عمومی..... ۱۰۱

۱-۶- اعمال همان اصول..... ۱۰۱

۲-۶- نهادهای غیرانتفاعی..... ۱۰۲

۳-۶- نهادهای بخش دولتی..... ۱۰۴

فصل ۷: شاخص‌های مالی..... ۱۰۸

۱-۷- ترسیم یک تصویر مالی..... ۱۰۸

۲-۷- استفاده از حسابداری..... ۱۰۹

۳-۷- آیا راهبرد موفق است؟..... ۱۱۲

۱-۳-۷- فروش و سودآوری..... ۱۱۲

۲-۳-۷- سود اقتصادی و «اصل راهنما»..... ۱۱۳

۴-۷- مدل کسب‌وکار چه قدر کارا است؟..... ۱۱۷

۱-۴-۷- کدام اهرم‌ها را باید به کار گرفت؟..... ۱۱۷

۲-۴-۷- وجه نقد..... ۱۱۹

- ۱۲۱-۵-۷- ساختار مدل کسب‌وکار چه قدر اثربخش است؟..... ۱۲۱
- ۱۲۱-۱-۵-۷- هزینه‌ها..... ۱۲۱
- ۱۲۲-۲-۵-۷- مدل‌های کسب‌وکار دارایی‌های سبک..... ۱۲۲
- ۱۲۴-۳-۵-۷- سرمایه‌گذاری..... ۱۲۴
- ۱۲۴-۴-۵-۷- مهندسی مالی..... ۱۲۴

فصل ۸: سایر شاخص‌های ارزش..... ۱۲۷

- ۱۲۷-۱-۸- چرا باید دیدگاه‌های دیگری نیز وجود داشته باشند؟..... ۱۲۷
- ۱۲۸-۲-۸- تلاش برای سنجش ارزش آتی..... ۱۲۸
- ۱۳۰-۳-۸- استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد..... ۱۳۰
- ۱۳۲-۴-۸- کارت‌های امتیازی متوازن..... ۱۳۲
- ۱۳۲-۵-۸- یک دید گسترده‌تر - گزارشگری یکپارچه <IR>..... ۱۳۲
- ۱۳۵-۶-۸- یک مثال: سرمایه‌ی انسانی..... ۱۳۵

فصل ۹: ارائه ارزش..... ۱۳۹

- ۱۳۹-۱-۹- تفکیک جزء به جزء عملکرد..... ۱۳۹
- ۱۴۰-۲-۹- نیاز به برنامه‌ریزی کسب‌وکار..... ۱۴۰
- ۱۴۲-۳-۹- چالش‌های تمرکز کردن بر رشد ارگانیک..... ۱۴۲
- ۱۴۳-۴-۹- نسخه‌ی اصلی گزاره‌ی ارزش..... ۱۴۳
- ۱۴۶-۵-۹- نسخه‌ی به‌روزشده‌ی گزاره‌ی ارزش..... ۱۴۶

چرا مدیران ارشد باید به ارزش اهمیت دهند؟

در فصل ۱ به مسئولیت‌های مدیران ارشد، هم برای رعایت الزامات شرکتی^۶ و هم در مورد عملکرد شرکتی^۷، می‌پردازیم.

بررسی می‌کنیم که چرا پایش عملکرد ذاتاً دشوارتر از رعایت الزامات است و با این دیدگاه آشنا می‌شویم که این موجب یک «خلأ نظارتی» در راهبری شرکتی شده است.

به باور ما پرداختن به این موضوع، نیازمند سواد ارزشی گسترده‌ای است.

۱-۱- چالش پیش روی مدیران ارشد^۸ در پایش عملکرد یک شرکت

در سال ۲۰۱۴، شرکت مشاوره مدیریتی مک کینزی در یک پژوهش پیشنهاد کرد که ارزش‌آفرینی در یک شرکت را می‌توان در یک گزاره‌ی ساده خلاصه کرد:

«اصل راهنما برای ارزش‌آفرینی کسب‌وکار یک مفهوم ساده است: شرکت‌هایی که رشد می‌کنند و بازگشت سرمایه‌شان^۹ از هزینه‌ی سرمایه‌شان^{۱۰} بیشتر باشد، ارزش می‌آفرینند.»

^۶Corporate compliance

^۷Corporate performance

^۸Directors

^۹Return on capital

^{۱۰}Cost of capital

پژوهش‌هایی دیگر، دست کم در مورد ایالات متحده، گفته‌اند که در واقع این اصل راهنما در شرکت‌ها به خوبی درک و فهمیده نشده است، چه رسد به این که آن را سرلوحه‌ی کار خود قرار داده باشند. بر اساس شباهت‌های میان ساختارها و رویه‌های کسب‌وکار بین دو کشور ایالات متحده و استرالیا، نتیجه‌ای مشابه در استرالیا نیز غافلگیرکننده نخواهد بود.

این در یک سطح به سواد مالی^{۱۱} بر می‌گردد؛ یعنی توان درک معنای «بازگشت سرمایه». برای مثال، در یک نظرسنجی که هیئت گزارش‌دهی مالی استرالیا در سال ۲۰۱۳ انجام داد، خاطرنشان شده است که «اکثریت قریب‌به‌اتفاق شرکت‌کنندگان در تفسیرهای خود اذعان داشتند که نگرانی‌هایی درباره سطح سواد مالی مدیران ارشد در استرالیا وجود دارد» و شاید شگفت‌انگیز نباشد که ارزیابی متخصصان مالی از مهارت‌های مدیران ارشدی که با آن‌ها کار می‌کردند عموماً پایین‌تر از ارزیابی آن مدیران ارشد از خودشان بود. این مسائل در کسب‌وکارهای کوچک، نمود بیش‌تری داشتند. اما شاید آنچه که از درک صورت‌های مالی و حساب و کتاب‌های شرکت مهم‌تر است، این است که در عمل با این اطلاعات چه کاری انجام می‌شود. پاسخ این است: تقریباً هیچ.

برای مثال، یک پژوهش که در سال ۲۰۱۳ در انگلیس برای انجمن حسابداران مدیریت خبره^{۱۲} انجام شد دریافت که در «ستون فقرات اقتصاد» در بخش کسب‌وکارهای کوچک و متوسط گرایشی به تصمیم‌گیری بدون اطلاعات یا تحلیل مالی کافی یا حتی بدون هیچ‌گونه اطلاعات یا تحلیل مالی، وجود دارد.

این نشان می‌دهد که مشکل در حقیقت می‌تواند بسیار اساسی‌تر از صرفاً درک استفاده از اطلاعات مالی مناسب باشد. یک پژوهش دیگر در ایالات متحده با رسیدن به یک «نتیجه بهت‌آور» دریافت که:

«تنها ۳۴ درصد از ۷۷۲ مدیر ارشد شرکت‌کننده در نظرسنجی مک‌کینزی در سال ۲۰۱۳ بر این باور بودند که هیئت‌مدیره‌ای که عضوش بودند راهبردهای شرکتشان را کاملاً درک می‌کنند. تنها ۲۲ درصد گفتند که هیئت‌مدیره‌شان از شیوه ارزش‌آفرینی شرکتشان کاملاً آگاهند و تنها ۱۶ درصد اظهار داشتند که هیئت‌مدیره‌شان درکی بالا از دینامیسم صنعت حوزه فعالیت شرکتشان دارند.»

¹¹Financial literacy

¹² Chartered Institute of Management Accountants

از لحاظ عملی، بخش عمده طراحی روزمره واقعی راهبردها و توسعه مدل‌های کسب و کار، مربوط به مدیران میانی^{۱۳} است. هر چند، مسئله از چشم‌انداز یک مدیر ارشد این است که برای بررسی و آغاز بحث لازم درباره چگونگی انجام این کار، اغلب با آمیزه‌ای از مفاهیم گوناگون و گهگاه همپوش^{۱۴}، گنگ یا حتی متناقض از آنچه واقعاً ارزش آفرینی معنا می‌دهد روبه‌رو می‌شوند.

همه این‌ها به یک مسئله و نگرانی گسترده‌تر مدیران ارشد اشاره می‌کند: نه صرفاً سواد مالی، بلکه یک درک کلی‌تر از آنچه که عملکرد کسب و کار را به پیش می‌رانند. این چیزی است که به آن سواد مالی می‌گوییم.

۱-۲- تفاوت میان رعایت الزامات و عملکرد

مدیر ارشد یک شرکت استرالیایی باید به خوبی از وظایف و مسئولیت‌های قانونی روزانه خود به خوبی آگاه باشد. این افزون بر ممنوعیت‌های واضح موجود درباره استفاده نامناسب آن‌ها از موقعیت خویش یا اطلاعات، شامل الزام رفتار با حسن نیت و مراقبت و دقت لازم نیز هست.

این مختص استرالیا نیست و گفته شده است که بیش‌تر قوانین بر دو عنصر کلیدی تأکید دارند: وفاداری (در اولویت قرار دادن منافع شرکت نسبت به منافع شخصی) و مراقبت (اعمال ملاحظات، مهارت و احتیاط مناسب در اتخاذ تصمیم‌های کسب و کار).

جای شگفتی ندارد که یک چهارچوب تفصیلی از وظایف و مسئولیت‌های مدیران ارشد در طول زمان پدید آمده باشد. این تمرکز بر راهبری خوب تنها یک سازوکار محافظتی شرکتی نیست، بلکه بسیاری استدلال می‌کنند که «با تحکیم اعتماد بازار، یکپارچگی بازار مالی و کارایی اقتصادی به رشد و ثبات مالی کمک می‌کند.»

راهبری خوب تنها در رعایت الزامات قانونی خلاصه نمی‌شود. در عین حال که این یکی از مسئولیت‌های کلیدی است، سرپرستی و نظارت پیامدهای سازمان نیز یکی از این مسئولیت هاست. در

¹³Management

¹⁴ Overlapping

انگلیس، این به‌عنوان یک مسئولیت تعریف شده است تا نه‌تنها رعایت الزامات، بلکه عملکرد را نیز تضمین کند.

از بسیاری از جهت‌ها، الزاماتی که باید رعایت شوند بسیار سراسرتر و مشخص‌ترند. به‌مرورزمان، استانداردهایی شکل گرفته‌اند و سازوکارهایی توسعه داده شده‌اند تا هیئت‌های مدیره بتوانند بر رعایت این الزامات نظارت کنند و از آن اطمینان حاصل کنند. برای مثال، اکنون تشکیل کمیسیون‌های مخصوص در هیئت‌مدیره، با عضویت مدیران مستقل غیراجرایی، یک اقدام پذیرفته شده است اما قاعده‌مند کردن عملکرد، مبحث بسیار پیچیده‌تری است که به این سادگی در قوانین، استانداردها و حسابرسی‌ها خلاصه نمی‌شود، به‌ویژه هنگامی که پای نگرانی‌های مالی و غیرکمی در میان باشد.

این می‌تواند در زندگی شرکتی یک خلأ پدید آورد: شاید برای مدیران ارشد، تمرکز بر رعایت الزامات (آنچه که باید در این باره انجام داد نسبتاً روشن است) از الزامات ارزش‌آفرینی و کسب ارزش که گنگ‌تر و چالش‌برانگیز هستند، آسان‌تر باشد. انجمن حسابداران مدیریت خبره در انگلیس، این را یک «خلأ نظارتی در ارتباط با بُعد عملکرد» می‌نامد.

۱-۳- علت دشوارتر بودن پایش عملکرد نسبت به رعایت الزامات

پژوهش‌هایی که در بالا از آن‌ها یاد شد از زمینه‌هایی مشترک برای این خلأ در زندگی شرکتی سخن می‌گویند، از جمله اختصاص ندادن زمان کافی به این مسائل به وسیله‌ی هیئت‌مدیره، تمرکز نکردن بر اهمیت آن‌ها، نبود چهارچوب‌های پذیرفته شده و پیش‌زمینه‌ها و مجموعه مهارت‌های خود مدیران ارشد. همه این‌ها تا حدی بهانه‌هایی درونی با یک چاشنی مربوط به رعایت الزامات هستند: «فقط باید دستور جلسه‌ی هیئت‌مدیره را بهتر سامان دهیم».

درک درست مشکل پایش عملکرد نیازمند به رسمیت شناختن اثرات اساسی بیرونی‌ای است که همه شرکت‌ها را از یکدیگر متمایز می‌کنند، یعنی این که زمینه بازار، ریسک‌ها و شاید افق‌های زمانی هر کسب‌وکار متفاوت است.

۱-۳-۱- شرایط متفاوت بازار

چهارچوب حقوقی همه شرکت‌ها و قوانین و مقررات عمومی حاکم بر آن‌ها یکسان است. آنچه که میان آن‌ها یکسان نیست، صنعت حوزه فعالیت، منابع و محیط رقابتی آن‌هاست. همه این‌ها تفاوت معناداری در عملکرد پدید می‌آورند.

پس چهارچوب‌های راهنمای عملکرد در بهترین حالت می‌توانند کلی و تا حدی انتزاعی باشند. برخورد با این ذاتاً دشوارتر از تضمین رعایت مناسب الزامات و فرآیندهای مربوط به آن‌هاست.

۱-۳-۲- ریسک‌ها و ریسک‌پذیری‌های متفاوت

ارزش آفرینی ریسکی را به دنبال دارد که استدلال می‌شود «عنصری اساسی در کسب‌وکار است، اما میان پذیرفتن مسئولانه‌ی ریسک برای افزایش ارزش شرکت و رفتار بدون مراقبت و ملاحظه‌ی لازم، یک مرز وجود دارد.» این تا حدی در دفاع حکم داوری کسب‌وکار در قانون شرکت‌ها از مدیران ارشد بیان شده است.

در دوران اخیر، اقداماتی انجام شده‌اند تا با توسعه دادن رشته‌ی مدیریت ریسک همراه با روش‌شناسی‌ها و استانداردهای خاص خودش (ISO 3001)، درکی نظام‌مند از ریسک پدید آورند. باین‌حال از آن جا که موضوع اساسی ریسک، احتمال رویدادهای آینده است، پای داوری شخصی در میان است. این باعث می‌شود حرکت روی مرز میان ریسک و سود، فرآیند بسیار دشوارتری از رعایت قواعد و الزامات مشخص باشد، زیرا ریسک‌پذیری به‌درستی به گستره‌ی بزرگی از متغیرها در شرایط شرکت، بستگی دارد.

۱-۳-۳- بازه‌های زمانی متفاوت

یک چالش همیشگی دیگر در دستیابی به چهارچوب‌های کلی پیرامون عملکرد کسب‌وکار، هم‌راستا کردن اندیشه‌ها درباره مسئله توسعه ارزش در بازه‌های زمانی متفاوت است.

یک نمونه خوب، بحث دنباله‌دار درباره کوتاهمدت‌گرایی^{۱۵} در زندگی شرکتی است. در یک سوی طیف، آنچه که فلسفه «ناکامی سریع» نامیده می‌شود و گویی با فرهنگ شرکت‌های نوپا^{۱۶} مترادف شناخته می‌شود. یک نمونه خوب آن Google X است، بازوی پژوهشی این غول اینترنتی که هدف روشن آن ارزیابی سریع پروژه‌ها و در صورت لزوم، لغو سریع آن‌ها با تکیه بر تجربه هاست. شاید این رویکرد، تفاوت بزرگی با یک شرکت خصوصی خانوادگی داشته باشد که در آن هماهنگ کردن تولید ثروت و توزیع آن میان نسل‌ها چالش برانگیز می‌شود.

یک پاسخ نهادی به کوتاهمدت‌گرایی را می‌توان در فرانسه دید، جایی که از سال ۲۰۱۶ شرکت‌ها باید شروع به اعطای حق رأی دوبرابر به سهام‌دارانی کنند که سابقه‌ی سهام‌داری‌شان بیش از دو سال باشد، احتمالاً برای ترویج وفاداری میان شرکت‌ها و سهام‌داران آن‌ها. باین‌حال خود سهام‌داران می‌توانند با دو سوم آرا این الزام را لغو کنند؛ و به نظر می‌رسد شرکت‌های بسیاری آن را لغو می‌کنند.

آیا کوتاهمدت‌گرایی ذاتاً دارای نقص است؟ پاسخ این پرسش ظرافت‌هایی دارد. همان گونه که تحلیل‌گران گفته‌اند:

«بلندمدت‌گرایی و کوتاهمدت‌گرایی، هر کدام مزایا و معایب خاص خود را دارند که به زمینه بستگی دارد. بلندمدت‌گرایی در صنایع پایداری نتیجه می‌دهد که به نوآوری فزاینده پاداش می‌دهند. اما برای کسب‌وکارهایی مانند رسانه‌های اجتماعی که در آن‌ها، شرکت‌ها مدام وادار به رها کردن برنامه‌های خویش و روی آوردن به یک راهبرد نو می‌شوند و در بازارهایی که می‌توانند در یک چشم به هم زدن دچار تغییر شوند، (بلندمدت‌گرایی) ناکامی را تضمین می‌کند.»

۱-۴- راهی رو به جلو: کسب سواد ارزشی^{۱۷}

اگر برای درک هیئت‌مدیره از مدیریت ارزش و ارزش‌آفرینی در کسب‌وکاری که مسئولیت آن را به عهده دارند و برای پیش‌مدیریت ارزش و ارزش‌آفرینی به‌وسیله آن‌ها، چالش‌هایی ذاتی وجود داشته باشد، چه باید کرد؟

¹⁵Short-termism

¹⁶Start-ups

¹⁷Value literacy

پاسخ این پرسش در یک سطح، روشن است. مدیران ارشد باید زمان خود را به درک ویژگی‌های خاص کسب‌وکاری که مسئولیت آن را عهده‌دار هستند، اختصاص دهند. اما روشن است که به‌جای دست‌وپازدن در جنگلی از جزئیات، داشتن برخی چهارچوب‌ها و یک درک مشترک برای کمک به انجام این وظیفه، مفید خواهد بود. مشکل این است که بر خلاف وضعیتی که در مورد رعایت الزامات حکم‌فرماست، هیچ چهارچوبی وجود ندارد که رسماً تأیید شده باشد. در واقع، تعداد چهارچوب‌هایی که نظریه‌پردازان مدیریت در پنجاه سال اخیر (از زمانی که این به‌عنوان یک موضوع مستقل به رسمیت شناخته شد) در رقابت با یکدیگر ساخته‌اند به‌قدری زیاد است که یک جنگل دیگر در انتظار محاصره مدیر ارشد از همه‌جایی خبر است!

حقیقت این است که پایش عملکرد یک فرآیند تفسیری است که گستره بزرگی از ایده‌ها، رشته‌ها و دیدگاه‌ها در آن درگیر هستند که با واژگانی که با یکدیگر هم‌پوشانی دارند و بالقوه گیج‌کننده هستند نیز آسان‌تر نمی‌شود.

این شاید در این دوران تخصص، پیشنهاد خوبی به نظر نرسد، اما مدیر ارشد امروزی باید از لحاظ کسب‌وکار بیش‌تر شبیه به انسان دوران رنسانس باشد. این نیازمند سواد ارزشی گسترده‌ای است تا تضمین کند که در زندگی شرکتی توافقی متناسب میان رعایت الزامات و عملکرد برقرار است.

این پیشنهاد بدان معنا نیست که نقش هیئت‌مدیره و مدیران میانی باید ادغام یا مبهم شود، بلکه باید زمینه‌ای مشترک در میان باشد تا بحثی سازنده در گیرد و پایشی اثربخش محقق شود.

به کسب این سواد ارزشی به معنی گذر از یک زمین وسیع و نگرستن به ارزش آفرینی از چندین دیدگاه است. ما می‌خواهیم برخی از مبانی کسب این سواد را در تئوری و عمل امروزی ارائه دهیم. برخی از این دیدگاه‌ها هنوز متعارف نیستند و برخی نیز نسبتاً نوپا هستند، اما در جهان کسب‌وکار امروز که در آن آشفتگی^{۱۸} در حال تبدیل به یک پدیده معمول است، برخورداری از یک نگرش گسترده مهم است.

در پایان باید گفت ایده محوری رنسانس این بود که یادگیری و پرس‌وجو، اموری ثابت نیستند، بلکه فرآیندهایی مستمرند. این در مورد به کسب سواد ارزشی بالا نیز صدق می‌کند.

¹⁸ Disruption