

حسابداری مدیریت و استراتژی خلق ارزش

عبدالرضا محسنی^۱، آمنه رئیس زاده^۲

^۱ استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بوشهر، گروه حسابداری، بوشهر، ایران.

^۲ دانشجوی دکترا حسابداری دانشگاه آزاد واحد بوشهر، بوشهر، ایران.

نام نویسنده مسئول:

آمنه رئیس زاده

چکیده

هدف از پژوهش پیش رو مروری بر مفاهیم خلق ارزش، زنجیره ارزش، زنجیره تامین، ایجاد ارزش سهامداران، مدیریت مبتنی بر ارزش و حسابداری مدیریت می باشد، در پژوهش حاضر ارزش کتابخانه ای برای جمع آوری اطلاعات استفاده شده است. یافته های پژوهش حاکی از آن است که به اندازه ای که کسب موقعیت های بازاری و قدرت در بازار یک مزیت رقابتی است، رقابت بین شرکت ها مشابهدر واقع یک مسابقه برای کسب تبحر در جهت نشان دادن شایستگی می باشد. بدون شک، "مزیت رقابتی" از پر کاربردترین کلید واژگان تخصصی در حوزه استراتژی است و محتوای بحث های مدیریت استراتژیک در سطح کسب و کار، عمدتاً معطوف به کسب مزیت رقابتی است. مزیت رقابتی پیشران دستیابی به ارزش است؛ در واقع، مزیت رقابتی امکان خلق، حفاظت و بهره برداری از ارزش را برای کسب و کارها فراهم می آورد. بنابراین، در اینجا در جهت رسیدن به مزیت رقابتی، به بررسی مفاهیمی مانند مسئله ارزش، خلق ارزش و زنجیره های مرتبط به آن پرداخته شده است.

واژگان کلیدی: خلق ارزش، زنجیره ارزش، زنجیره تامین، ایجاد ارزش سهامداران، مدیریت مبتنی بر ارزش.

مقدمه

در دهه‌ی اول قرن ۲۱ شاهد دو بحران اقتصادی بوده‌ایم که منجر به نابودی کامل برخی از شرکت‌های بزرگ و مهم شد. این موضوع باعث شد تا رهبران سازمان به این فکر بیفتند که چگونه می‌توانند در این شرایط بحرانی عملکرد اثربخشی داشته باشند تا بتوانند با موفقیت به بقای خود ادامه دهند.

اما، «موفقیت» حقیقتاً به چه معناست؟ آیا به معنی سود بالا یا بالاتر رفتن ارزش سهام است؟ یا به معنی کارآمدتر بودن، آینده‌نگری و کار کردن به شیوه‌ای است که در شرایط بحرانی بقای شرکت را تضمین کند؟

اگر استراتژی شما برای دستیابی به موفقیت بر پایه‌ی سود بنا شده باشد، احتمالاً توجه کافی به تأثیرات بلندمدت تصمیم‌گیری‌های خود نخواهید داشت. به عنوان مثال، می‌توانید برای افزایش سود خود، قیمت محصولاتتان را افزایش دهید یا اینکه با تخفیف ناگهانی در قیمت‌ها سود فصلی خود را افزایش بدهید و سرمایه‌گذاران و سهامداران شرکت خود را راضی نگه دارید.

این نوع تصمیم‌گیری‌ها احتمالاً در بلندمدت سهم بازار، توانایی رقابت کردن و همچنین کیفیت محصولاتتان را تحت تأثیر قرار خواهد داد. همچنین این مسئله بر توانایی شما در جذب و حفظ متخصصان باهوش و کارکنان با استعداد در سازمانتان نیز بسیار اثرگذار است.

همه‌ی افراد می‌خواهند با داشتن تیم‌ها و پروژه‌های مقرون به صرفه و کم‌هزینه، عملکردی سودآور و اثربخش داشته باشند. هیچ کس نمی‌خواهد اهداف کوتاه‌مدت خود را نادیده بگیرد، اما قربانی کردن سودآوری بلندمدت برای سودهای کوتاه‌مدت، استراتژی مناسبی نیست. در نهایت، باید توانایی سودآوری در بلندمدت را در خود ایجاد کنید و به حداکثر برسانید. به طور حتم هدف کلی به حداکثر رساندن ارزش سازمان است که به این معناست که تصمیماتی که امروز گرفته می‌شوند صرفاً برای دستیابی به سود کوتاه‌مدت نباشند. اگر تأثیرات بلندمدت تصمیمات خود بر سودآوری و پایداری سازمان خود را در نظر داشته باشید، بازتاب آن را در آینده و در جریان نقدی به دست آمده توسط سازمان، مشاهده خواهید کرد. به این ترتیب در ارتباط با ارزش سوالات زیر مطرح می‌گردد: ارزش چیست؟ چگونه در یک سازمان ارزش خلق می‌شود؟ آیا برای ایجاد ارزش نیاز به ارتباط خاصی وجود دارد؟ زنجیره ارزش و تامین چیست؟ مدیریت مبتنی بر ارزش چیست؟ چگونه می‌توان برای سهامداران ایجاد ارزش کرد؟ هدف اصلی این پژوهش، پاسخ گویی به پرسش‌های مطرح شده است. پاسخ به این پرسش‌ها افزون برگسترش مرزهای دانش در زمینه حسابداری مدیریت، اطلاعات و مفاهیم سودمندی را برای مدیران واحدهای تجاری و حسابداری مدیریت فراهم می‌آورد؛ بنابراین مطالعه حاضر از اهمیت بسزایی برخوردار است.

در ادامه این مطالعه، مروری اجمالی بر مفاهیم خلق ارزش، زنجیره ارزش، تامین، ایجاد ارزش سهامداران، مدیریت مبتنی بر ارزش انجام می‌گیرد. در پایان نیز نتیجه‌گیری و ارتباط با حسابداری مدیریت در موارد مطرح شده ارائه می‌شود.

مبانی نظری

ارزش یک مفهوم پر اهمیت است، در مفاهیم حسابداری بیان می‌گردد که ارزش یک قلم دارائی، اعم از اینکه واقعی یا مالی باشد. بستگی به این دارند که تا چه حد بتواند خواسته‌ها و نیازهای اشخاص را ارضاء کند، ارزش یا مطلوبیت دارائی‌های یک شرکت در گرو توانائی آن در ایجاد جریان‌ات نقدی در یک دوره معین زمانی است. برای تعیین ارزش دارائی‌ها از مفاهیم متعددی استفاده می‌شود. این مفاهیم عبارتند از: ارزش دفتری، ارزش بازار، ارزش با فرض تداوم فعالیت، ارزش با فرض انحلال شرکت و ارزش ذاتی سهام یک شرکت. هریک از این مفاهیم کاربردی خاص خود دارد و به این وابسته است که آیا ارزش تک‌تک اقلام دارائی شرکت تعیین گردد یا ارزش کل شرکت، در اینجا موضوعی که حائز اهمیت است عبارتند از مفهومی به نام خلق ارزش (ارزش‌آفرینی یا ایجاد ارزش) است.

خلق ارزش، ارزش‌آفرینی، ایجاد ارزش (Value Creation)

سال ۱۹۸۶ تا کنون به دلیل رقابتی تر، متلاطم تر شدن محیط، سیستم‌های پیچیده و پدیده‌های پویا، تحول در دید و نگرش افراد، سازمان‌ها و جوامع، نیاز سازمان‌ها به انسجام درونی و اعتماد متقابل بین افراد، عدم قطعیت و تغییرات پر شتاب محیطی، توجه بیش از پیش بر مسئولیت‌پذیری و مشتری‌مداری و ... سیستم‌های مدیریتی روی به سیستم‌های مدیریت بر مبنای ارزش‌ها آورده‌اند.

ارزش‌ها از منظرهای مختلف تعاریف گوناگونی داشته‌اند که در زیر به برخی از آنها اشاره می‌کنم:

- ارزش‌ها منشا ایجاد افکار متفاوت و نمایانگر آنها می‌باشند. (فرهنگ وبستر)

- ارزش، اهمیتی کوچک با بزرگ است که انسان آن را به مسایل مرتبط با فعالیت یا تجربه‌ای خاص یا به طور کلی به زندگی خود نسبت می‌دهد. (پل روبیزک)

- ارزش‌ها معانی شناختی، عاطفی داده شده به اشیا و پیوند نمادین ذهن انسان و محیط هستند. (بلونه و نایگرو)

-ارزش به معنی آن چیزی است که برای تصمیم گیرنده مهم است. (رالف کینی)
-نمیتوان از ارزش تعریف خاصی ارائه کرد زیرا خوبی، زیبایی و عشق تجربیات آنی و مستقیم هستند. (ادگار برایتمن)
-ارزش ها برآیند الزامات، ساختارها و فرآیندهای سیستم هستند. (پانتم هیلری)
-ارزش، نحوه ی برخورد انسان با محیط زندگی خویش است. (ون میس)
-ارزش ها حلقه های نمادین بین ذهن انسان و محیط هستند. (پل رابیژک)
-ارزش یعنی علائق فرد یا گروه ، چیزی که در میان عده ای مورد توجه و احترام است - مطلوبیت فرد یا گروه - از منظر اقتصادی به ارزش کالاها و فعالیت انجام شده اطلاق میگردد. (فرهنگ فلسفی لالاند)
اقداماتی که ارزش کالاها، خدمات و یا حتی یک کسب و کار را افزایش می دهند. بسیاری از گردانندگان کسب و کارها، اکنون بر ایجاد ارزش تمرکز می کنند این تمرکز هم در زمینه ایجاد ارزش بالاتر برای مشتریان کالاها و خدماتشان است و هم برای سهامداران کسب و کار که می خواهند ارزش سهام خود را در این ایجاد ارزش درک کنند.

مهندسی ارزش

مهندسی ارزش (با مفهومی نزدیک به مدیریت ارزش و تجزیه و تحلیل ارزش) رویکردی گروهی، سیستماتیک، کارکردگرا و دارای کاربردی حرفه ای است که برای ارزیابی و بهبود ارزش در یک محصول، طراحی یک وسیله، طراحی سیستم، اجرای پروژه های صنعتی و عمرانی و دیگر خدمات به کار گرفته می شود.

مهندسی ارزش متدولوژی قدرتمندی است برای حل مسائل، کاهش هزینه ها و به طور همزمان، بهبود عملکرد و کیفیت. با شناسایی و ارتقای شاخصهای ارزش، مهندسی ارزش، رضایت مشتری را افزایش می دهد و به ارزش سرمایه گذاری می افزاید. این متدولوژی را که از راهبردهای موفق بلندمدت و تجاری است، می توان در تمام بخشهای تجاری یا اقتصادی، نظیر صنایع، دولت، ساخت و ساز و خدمات به کار گرفت.

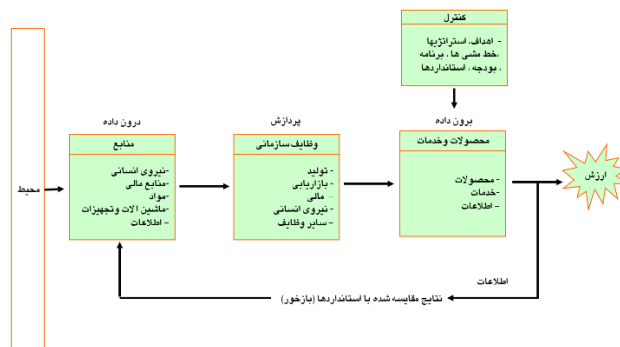
مهندسی ارزش مجموعه ای از تکنیکها و روشهاست که با نگرش سیستمی، کارکردهای اصلی و فرعی یک محصول /خدمت را شناسایی کرده و ارزش هر کارکرد را نزد مشتری مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهد. همچنین به عنوان یک ابزار مدیریتی در تعیین بهترین روش ایجاد این کارکرد، به تصمیم گیر(تصمیم گیران) کمک می کند

برنامه کاری مهندسی ارزش این قابلیت را دارد که بتوان بطور سازمان یافته نیازهای مشتری را ارزیابی و شناسایی کرد و در عین حال مشخص شود که چه کاری، در چه زمان و در چه موقعیت مکانی باید انجام شود تا این نیازها به نحو مطلوب بر آورده گردد. این امر مستلزم یک رویکرد گروهی برای حل مسئله تعریف مسئله، تحلیل، جستجو برای راه حل های خلاق، ارزیابی ایده ها، مستند سازی، پیگیری، ارزیابی، گزارش دهد، ممیزی و غیره است.

اصول پیاده سازی مهندسی ارزش

اساس و پایه مهندسی ارزش، بر " کارکرد " استوار است و به همین دلیل از سایر تکنیک های کاهش هزینه متمایز است. در هنگام به کارگیری مهندسی ارزش، کارکردها مورد بررسی قرار گرفته و حداکثر صرفه جویی مالی به طور اتوماتیک به دست می آید. اصولاً هرچه مهندسی ارزش در یک طرح زودتر شروع شود، فایده بیشتری خواهد داشت؛ زیرا در مراحل شکل گیری طرح، پیشنهاد تغییرات به روش مهندسی ارزش، راحت تر پذیرفته می شود؛ گرچه می توان این روش را حتی در مراحل پایانی تولید محصول یا ارائه خدمات نیز به کار گرفت.

سازمان به عنوان یک سیستم :



تعاریف ارزش ازدید زنجیره ارزش و مهندسی ارزش:

ارزش عبارتند از :

کمترین هزینه برای اینکه عملکردها و یا خدمات لازم را در زمان و مکان مطلوب و با کیفیت و قابلیت اطمینان مناسب انجام داد.
 کمترین هزینه ای که توسط آن یک عملکرد را به هروسیله می توان بصورت موثر قابل اطمینان و خوب انجام داد.
 ارزش عبارتست از نسبت بهایی که بابت عملکرد مورد نظر و کیفیت مطلوب منظور می شود به هزینه ای که جهت دستیابی به عملکرد مورد نظر و کیفیت مطلوب باید پرداخته شود.
 ارزش بوسیله درآمد کل اندازه گیری می شود و درآمد کل بازتابی از قیمت محصولات شرکت و تعداد محصولاتی است که می تواند بفروشد.

ارزش از دید مهندسی ارزش

$$\text{ارزش} = \frac{\text{محصول}}{\text{پول}}$$

$$\text{ارزش} = \frac{\text{اعتبار} + \text{کاربرد}}{\text{بهاء}}$$

$$\text{ارزش} = \frac{\text{عملکرد اعتبار} + \text{عملکرد استفاده}}{\text{هزینه}}$$

$$\text{ارزش} = \frac{\text{عملکرد غیر ضروری} + \text{عملکرد ضروری}}{\text{هزینه}}$$

چگونه ارزش ایجاد کنیم:

- رسیدن به عملکرد معادل و یا بهتر با هزینه کمتر، یعنی بالا بردن عملکرد محصول
- دسترسی به اندازه ، ظاهر ، جذابیت و خصوصیات که مشتری می خواهد یعنی بهبود وضعیت محصول
- نگهداری سطح کیفیت با هزینه کمتر
- شناسایی و جدا سازی و حذف هزینه های عناصر غیر لازم از محصول و خدمات یعنی علاوه بر کاهش، اجتناب از هزینه صورت می گیرد.
- بکارگیری فناوری و توسعه دانش و خلق محصول جدید. عبارت دیگر بکارگیری تمام تغییرات موجود به سود محصول.
- جلوگیری از مصرف بی رویه منابع
- کنترل نسبت ارزش به قیمت و پیدا کردن نقطه سربه سر برای هزینه ، کیفیت ، قابلیت اطمینان و ...
- بکارگیری مکانیزمهای جلب مجدد مشتری به مصرف محصول

خلق ارزش از دید زنجیره ارزش



انواع تفکر خلق ارزش

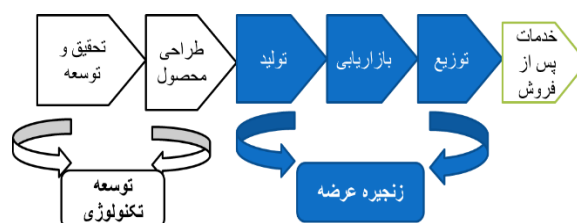
نوع دیدگاه	پیش فرض	نظریه	استراتژی
سنتی	اقتصاد صنعتی (تولیدمحور)	کسب موقعیت در زنجیره ارزش	جایابی در زنجیره ارزش
مدرن	اقتصاد پویا (بازار محور)	خلق ارزش	ایجاد ارزش از طریق خودمشتریان بازنگری و چینش روابط و نظامهای کاری و تجاری مدیریت نظام ارزش ساز

وظایف رهبران در منطق جدید ارزش

تجدید نظر و بازنگری در پایگاه اطلاعاتی شرکت و جایگاه مشتریان
ایجاد تناسب بیشتر و بهتر در بین تواناییها و فعالیتهای ارزش ساز
ایجاد اتحادها و پیمانهای جدید جهت عرضه کالا یا خدمات
زنجیره ارزش value chain

- ❖ زنجیره ارزش، در برگرنده مجموعه ای از فعالیتهاست که برای طراحی، تولید، بازاریابی، تحویل و پشتیبانی محصولات آن بکار گرفته می شود.
- ❖ زنجیره ارزش بیان کننده ارزش کل بوده و در برگرنده فعالیتهای ارزش و سود ناخالص می باشد.
- ❖ مجموعه فعالیتهای ارزش افزا و مرتبط به یکدیگر که از مواد خام تامین شده بوسیله تامین کنندگان آغاز شده و تا محصول نهایی که بدست مشتری و مصرف کننده نهایی می رسد ادامه می یابد.
- ❖ مجموعه عملیاتی است که در یک صنعت بصورت زنجیر گونه انجام می پذیرد تا به خلق ارزش منجر شود. محصولات از حلقه های این زنجیر عبور می کند و در هر حلقه ارزشی به محصول نهایی افزوده می شود.

نمونه زنجیره ارزش در یک واحد تولیدی



اجزای زنجیره ارزش

تحقیق و توسعه: ایجاد و آزمایش ایده هایی که مربوط به محصولات خدمات و یا فرآیندهای جدید می گردد. طراحی محصول یا فرایند: شامل جزئیات برنامه ریزی مهندسی و آزمایش عملی محصولات و فرآیندها است. طراحان محصول سربازان خط مقدم هستند که نبردها را می کنند، طراحی محصول مجموعه فعالیت هایی است که فراتر از مهندسی می باشند، با مخاطره ها و فرصت ها آمیخته است و نیاز به توجه خاص به فناوری، بازار و زمان دارد، طراحی محصول با شناسایی یک نیاز در جامعه آغاز شده و همراه با آمادگی برای تولید آن محصول می باشد.

تولید: تهیه، حمل و نقل و انبار کردن (که به اصطلاح تدارکات سازمانی نیز نامیده می شود) هماهنگی نمودن و انباشتن (عملیات) منابع جهت تولید یک محصول.

بازاریابی: شامل تبلیغات و فروش محصولات و خدمات به مشتریان فعلی و آتی می گردد. توزیع: این اقدام شامل انجام سفارشات و حمل محصولات و خدمات به مشتریان (که به اصطلاح تدارکات برون سازمانی نامیده می شود) می گردد.

خدمات به مشتریان: شامل خدمات پس از فروش به مشتریان است.

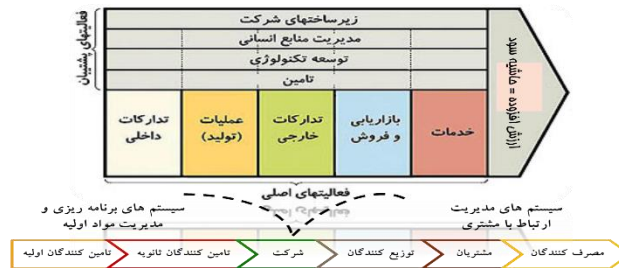
مثال: زنجیره ارزش در شرکت سازنده تلویزیون های سونی

تحقیق و پژوهش R&D: پژوهش در خصوص سیگنالهای دیجیتالی، مطالعه شکل های مختلف برای TV طراحی محصول یا فرایند: بررسی اثر طراحی های مختلف در کیفیت و هزینه ها، تعیین تعداد قطعات در TV تولید: حمل و نقل، انباشت قطعات، بسته بندی بازار یابی: آگهی تبلیغات در روزنامه ها و مجلات، اینترنت توزیع: انجام سفارشات، حمل محصول، عرضه اینترنتی خدمات پس از فروش: گارانتی، وارانته، خدمات پشتیبانی اینترنتی به عقیده چو وهانگ (۲۰۰۷) زنجیره ارزش اکثر شرکتها شامل ۷ عملیات یا گام ذیل می باشد:

Support Functions	عملیات اداری
Research And Development	تحقیق و توسعه
Design of Products Services or Processes	طراحی محصول یا فرایند
Production	تولید
Marketing	بازار یابی
Distribution	توزیع
Customer Service	خدمات پس از فروش

مدل زنجیره ارزش پورتر

یکی از مدل هایی که برای ارزیابی و تعیین حوزه های کسب و کار در سازمان های مختلف مورد استفاده قرار می گیرد مدل زنجیره ارزش پورتر است. در این مدل حوزه های کاری مهم در بنگاه شناسایی و طبقه بندی می شود. هرچند آقای پورتر این مدل را در ابتدا برای موسسات و شرکت های تولیدی و رقابتی مطرح نمود، لیکن از مفاهیم مطرح شده در این مدل می توان برای دسته بندی وظایف سازمان ها در حوزه های مختلف کسب و کار استفاده نمود.



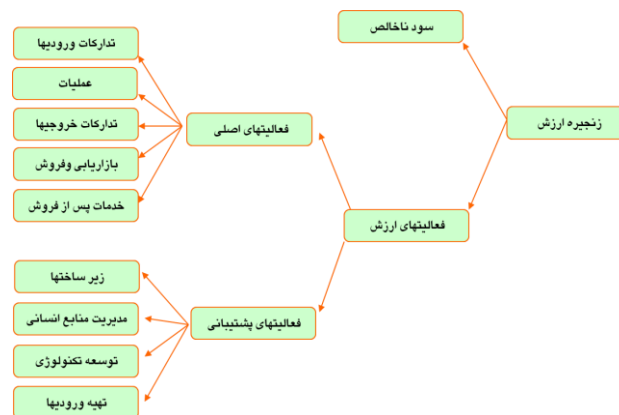
علت استفاده پورتر از زنجیره ارزش

پورتر در آشکارساختن اتفاقاتی که در بحث استراتژی رقابتی به عنوان «جعبه سیاه شرکت» مشهور است، زنجیره ارزش را در سال ۱۹۸۵ به عنوان استعاره پایه ای برای شرکت ها و ابزاری که به وسیله آن شرکت ها استراتژی هزینه تمایز را ایجاد میکنند، معرفی نمود. از این جهت، این مطلب مکمل بحث مدل پنج نیرو می باشد.

در کتاب مزیت رقابتی، پورتر بیان کرد که مزیت رقابتی به دو صورت به وجود می آید، بر اساس هزینه یا تمایز. او بیان کرد که مزیت رقابتی به مدیریت فعالیت های مختلفی که در یک جریان متوالی به صورت افقی قرار می گیرند و برای شرکت ایجاد ارزش می کنند و به محرک های اساسی برای توانایی پیاده سازی استراتژی های هزینه و تمایز، بستگی دارد. بنا به مطالعه پورتر، پیکربندی زنجیره ارزش، در واقع ترسیم مرز شرکت با خارج آن است

تشریح زنجیره ارزش پورتر

سود ناخالص: مجموع هزینه های پرداختی برای انجام فعالتهای ارزش می باشد
فعالتهای ارزش: عبارتند از فعالتهای فیزیکی، تکنولوژیکی مشخص که یک شرکت انجام می دهد و از طریق این فعالیتها محصول با ارزش برای مشتریان تولید می کنند



اجزای مدل زنجیره ارزش پورتر

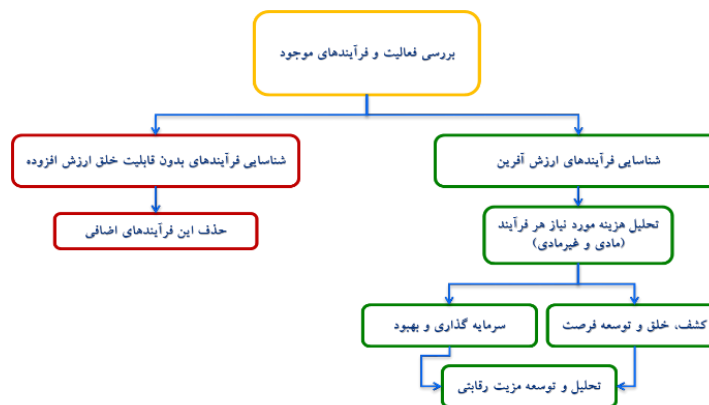
مدل زنجیره ارزش پورتر یک سری فعالتهایی را در بر میگیرد که شایستگی کلیدی (اصلی) سازمان شما در این فعالیتها نهفته است و یکسری فعالتهای پشتیبان وجود دارد که برای تسهیل و کمک به فعالتهای کلیدی و اصلی، فعالیت میکنند و نبودن آنها باعث اختلال در کل فرآیند نمیشود.

ارتباطات درونی همان جریانهای اطلاعاتی است که بین افراد، بخش ها یا وظایف درون سازمان اتفاق می افتد. ارتباطات بیرونی میتواند کلید اصلی ارزش آفرینی برای شما باشد و شامل ارتباط با مشتری یا تامین کنندگان باشد. رکن آخر هم ارتباطات بیرونی است که شاید کلید اصلی ارزش آفرینی شما باشد. با حفظ ارتباطات بیرونی و مدیریت آن هم به موقع از ارزش مدنظر مشتری آگاه می شوید، هم روابط کلیدی با مشتری ایجاد کنید و هم روابط طولانی با تامین کنندگان و سازمان همکار ایجاد کنید. حاصل ارایه ارزش در زمان و مکان مناسب خواهد بود.



تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش (Value Chain Analysis)

که نخستین بار توسط مایکل پورتر (۱۹۹۵) پیشنهاد شد



در تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش باید سعی شود که فعالیت ها و فرایندهای موجود را شناسایی و میزان ارزش آفرینی آنها مشخص شود و همچنین هزینه (مادی یا غیر مادی) آنها باید مشخص و ارتباط بین فعالیتها را باید تعیین نمود. و فعالیتهای بی ارزش را حذف و فعالیتهای ارزش آفرین را تقویت کرد.

مراحل تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش

شناسایی فعالیت های زنجیره ارزش: ابتدا شرکت فعالیت های دارای ارزش را شناسایی می کند که شرکت های فعال در آن صنعت باید در فرآیندهای طراحی، تولید و یا ارائه خدمات به مشتری انجام دهند. همچنین فعالیت ها را باید در سطح یک عملیات یا فرآیند خاص که نتیجه آن عملیات یا فرآیند دارای ارزش بازار است، شناسایی نمود.

شناسایی محرک های هزینه فعالیت های دارای ارزش افزوده: محرک هزینه، به عاملی گفته می شود که سطح کل هزینه را تغییر می دهد و عامل ایجاد کننده هزینه است. هدف از این مرحله شناسایی عوامل اصلی ایجاد کننده هزینه در هر فعالیت است.

ایجاد یک مزیت رقابتی برای شرکت از طریق کاهش هزینه ها یا اضافه کردن ارزش

۱- شناسایی مزیت رقابتی (رهبری هزینه، یا تمایز)

۲- شناسایی فرصت های موجود برای ایجاد ارزش افزوده

۳- شناسایی فرصت های موجود برای کاهش هزینه ها

۴- استفاده مفید از ارتباط بین فعالیت ها در زنجیره ارزش

زنجیره ارزش از سه مرحله زیر تشکیل شده است:

فعالیت های پیش از تولید (بالا دستی): مربوط به حلقه های ارتباطی با عرضه کنندگان مواد اولیه یا کالا است.

عملیات: عملیات تولیدی و در مورد شرکت های خرده فروشی و خدماتی شامل تهیه و عرضه کالا یا خدمات می شود.

فعالیت های پس از تولید (پایین دستی): مربوط به حلقه هایی است که شرکت بدان وسیله با مشتریان ارتباط برقرار می کند و آنها شامل

تحويل کالا، ارائه خدمت و سایر فعالیتهای مربوط می شود.

برخی ها تجزیه و تحلیل فعالیت های پیش از تولید را مدیریت زنجیره تأمین و تجزیه و تحلیل فعالیت های پس از تولید، مدیریت روابط مشتری نامیده اند

موارد با اهمیت در تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش

الف) استراتژی: استراتژی یکی از عوامل موثر در زنجیره ارزش است هر فعالیت و وظیفه ای در شرکت در انتخاب استراتژی شرکت نقش و تاثیر دارد.

ب) وظایف و فعالیت های داخلی: در زنجیره ارزش شرکت یکپارچگی جریان هزینه وظایف و فعالیت های داخلی که بطور پیوسته انجام می شود نقش اساسی در ایجاد ارزش دارد به عنوان مثال هماهنگی و یکپارچگی فعالیت های شرکت در سیستم حمل و تولید اهمیت خاص دارد. پ) ایجاد ارزش از دیدگاه مشتری: تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش شرکت مدیران را در ارزیابی فعالیت هایی که از دید مشتریان ارزش ایجاد می کند و همچنین ارزیابی فعالیت هایی که شرکت را از رقبا متمایز می کند یاری می دهد ج) کانال های توزیع: برای توزیع کالا و عرضه خدمات سه کانال به شرح زیر می توان در نظر گرفت:

- ۱- فروش مستقیم به مشتریان.
- ۲- فروش از طریق عاملان فروش و فروشگاه ها.
- ۳- فروش از طریق فروشندگانی که ارزش افزوده ایجاد می کنند.

چ) جذابیت صنعت: علاوه بر توجه به فرآیند صنعت (بمنظور درک زنجیره ارزش) تجزیه و تحلیل کننده باید به نیروهایی که موجب می شود یک صنعت دارای جاذبه خاصی باشد تا مورد توجه مشتریان قرار گیرد نیز توجه کند. تمامی عواملی که باعث می شود یک شرکت بازدهی قابل توجهی نسبت به سرمایه گذاری انجام شده به دست آورد باید مورد توجه قرار گیرد. ح) شایستگی های اصلی: درک کامل زنجیره ارزش مستلزم به ایجاد یکپارچگی و تقویت عملکرد است. یعنی اقدام در یک بخش از صنعت در بخش های دیگر اثر می گذارد. بعنوان مثال در صنعت کامپیوترهای شخصی یک تغییر عمده در روش توزیع، مانند بازاریابی مستقیم شرکت دل جهت فروش کامپیوتر تاثیر بسیار زیادی بر تولیدکنندگان قطعات، تامین کنندگان مواد برای شرکت دل و سایر فروشگاه های شخصی خواهد داشت.

مزیت های تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش

در یک زنجیره ارزش انواع مختلفی از ارتباطات را می توان مشاهده کرد، مانند ارتباطات فعالیت ها و ارتباطات بین واحد تجاری و خریداران و تامین کنندگان.

در واقع هر یک از این بخش ها و فعالیت ها اولاً دارای استقلال نسبی بوده و ثانياً با یکدیگر در ارتباط هستند. این ارتباطات مستقل نیازمند مدیریتی صحیح و کارآمد است، در صورتیکه بامدیریت صحیح تربتوان این ارتباط را اثربخش تر نمود، ارزش افزوده زنجیره ارزش نیز بیشتر خواهد شد. ابزاری که در این راه می تواند به مدیریت کمک شایانی کند تکنیک تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش است.

- کاهش هزینه ها
- فراهم سازی خدمات ارزنده برای مشتری
- افزایش خدمات دارای ارزش افزوده جدید
- افزایش قدرت انعطاف پذیری
- ایجاد نوآوری ها با سرعت بیشتر
- بهبود کیفیت
- کاهش ضایعات
- افزایش سود واقعی
- دسترسی به نتایج مطمئن و حقیقی

سه ویژگی زنجیره ارزش قوی از نظر کاپلینسکی (۲۰۰۱)

تعامل مناسب با دولت: برای ایجاد ارزش بیشتر برای مشتری، و دولت با سیاست های خود میتواند زنجیره ارزش شما را تحت تاثیر قرار دهد.

نگرش سیستماتیک: باید به صورت سیستمی روابط موجود را بررسی کنیم.

بهره مندی از رانتهای پویا: در جریان زنجیره ارزش همواره باید هوشیاری کارفرینانه و پیشگامی را باید حفظ کنیم که ناشی از عدم تقارن اطلاعات است که این اطلاعات شاید از جانب رانتهای مختلفی باشد.



تفاوت سیستمهای سنتی تجزیه و تحلیل هزینه با سیستم تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش

در سیستم سنتی اطلاعات مورد نیاز و مفید برای تجزیه و تحلیل هزینه ها فراهم نبود و صرفاً مفهوم چرخه داخلی ارزش مد نظر بود و واحدهای تجاری و فرصت ها و فواید آن مدنظر قرار نگرفته بود . سیستم سنتی بر خلاف زنجیره ارزش دیر آغاز و زود تمام می شد . یعنی پس از خرید مواد اولیه آغاز و در نقطه فروش محصول، به اتمام می رسید. ارتباط با تامین کنندگان مواد خام و ارتباط با مشتریان در آن نادیده گرفته می شود . به این ترتیب سیستم سنتی فقط برای حداکثر سازی تفاوت بین هزینه های خرید شرکت به قیمت فروش تاکید دارد و نمی تواند تجزیه و تحلیل لازم برای برنامه ریزی استراتژیک را فراهم سازد .

مدل مفهومی زنجیره ارزش تسهیم اطلاعات

در شرایط پیچیده و توأم با رقابت شدید ، اطلاعات از اهمیت فراوانی برخوردار است. اطلاعات منبع استراتژیکی است که هر بنگاه تجاری و صنعتی نیازمند آن است. اما در مدیریت زنجیره تامین ، آنچه بیش از اطلاعات مهم است ، تسهیم آن میان شبکه زنجیره تامین می باشد. شکل دهی روابط بلندمدت در قالب مشارکت ، همکاری و ایجاد اعتماد و کاهش هزینه ها و توزیع به موقع و ارایه خدمات بهتر به مشتریان از فواید تسهیم اطلاعات میان شبکه زنجیره تامین است.

- مدل زنجیره ارزش از کارآمدترین ابزارها در تعریف شایستگی های اصلی و فعالیت هایی که در آن بتوانیم به مزیت رقابتی برسیم، به حساب می آید . در تحلیل زنجیره ارزش می توانیم تصمیماتی برای برون سپاری اخذ کنیم که دانستن نقاط قوت و ضعف شرکت برای اخذ این تصمیمات بسیار مهم می باشد. شرکتها در یک یا چند فعالیت زنجیره ارزش می توانند به صورت تخصصی وارد شوند و بقیه را برونسپاری نمایند.

مدیریت زنجیره ارزش (value chain management) : تلاش و تمرکز جهت افزایش ارزش در هر قسمت از زنجیره ارزش

زنجیره تامین (supply chain)

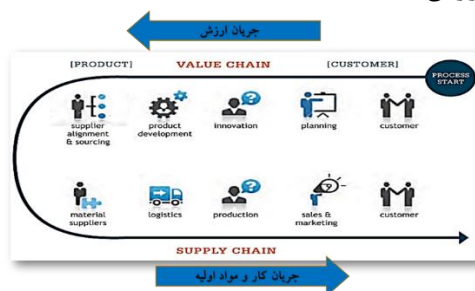
*فرآیند برنامه ریزی ، اجرا و کنترل کارآمد جریان مواد اولیه ، موجودیهای در جریان ساخت و محصولات نهایی و همچنین جریان اطلاعات مرتبط با آن از نقطه اولیه تا نقطه مصرف که با هدف تامین نیازهای مشتریان انجام می شود.

*نظام یا شبکه ای از سازمان ها، شرکت ها، افراد، فعالیت ها، اطلاعات و منابع که یک محصول یا خدمت را در پیمودن مسیر از تامین کننده مواد اولیه تا مشتری و مصرف کننده نهایی همراهی می کنند. (Naguray-2006)

*سیستمی متشکل از سازمان ها، مردم، فعالیت ها، اطلاعات و منابعی است که در انتقال یک کالا یا خدمات از عرضه کننده به مشتری درگیر هستند. فعالیت های زنجیره تامین منابع طبیعی، مواد خام و قطعات را به محصول نهایی برای عرضه به مشتری تبدیل می کنند.

*تمام فعالیت های مورد نیاز برای ارائه محصول به مشتری نهایی یا تمام فعالیت های مرتبط با جریان و تبدیل کالا از مرحله ماده خام تا تحویل به مصرف کننده نهایی و نیز جریان های اطلاعاتی مرتبط با آنها است که در دید کلی شامل سه حوزه تدارک، تولید، و توزیع می شود.

تفاوت زنجیره تامین و زنجیره ارزش



مدیریت زنجیره تامین (supply chain management): تمرکز بر روی مدیریت جریان کالا و اطلاعات در داخل زنجیره تامین بمنظور دستیابی به بالاترین میزان پاسخگویی به نیاز و خواسته های مشتریان با کمترین هزینه به طور کلی برای رسیدن به کارایی و اثربخشی در مدیریت زنجیره تامین پنج عملکرد را برای مدیریت می توان تفکیک کرد. که این پنج وظیفه تا اندازه ای عاملی برای سازماندهی است. مهارت و اثربخشی مدیریت زنجیره تامین به صلاحیت و درستی این پنج عملکرد وابسته خواهد بود.

ساختار شرکای زنجیره تامین:

طراحی زنجیره تامین بر اساس کارایی که بر روی عوامل استراتژیک و با توجه به نیازمندی های مشتری برای طراحی زنجیره تامین است، پایه ریزی شده است، به گونه ای که محدوده محصولات موجود، سرویس ها، محصولات جدید یا بخش مشتریان را پوشش و بر پایه آگاهی از محصول نهایی در زنجیره تامین پایه ریزی می شود. این به این مفهوم است که در دوره طولانی، کیفیت محصولات برای ادامه رقابت، باید توسعه و بهبود بیابد. همچنین یکپارچگی زنجیره تامین، میزان رقابت پذیری سازمان را تعیین خواهد کرد.

پیاده سازی ارتباطات مشارکتی:

این بخش به انواع مشارکت های ضروری برای شرکت اشاره می کند. این عملکرد ارتباطات زنجیره تامین را به مشارکت با عوامل خارج از شرکت گسترش می دهد. هر تغییری در زنجیره تامین باید به اطلاع شرکا برسد و در کل زنجیره پیاده شود. در این قسمت عملیات پشتیبان فرایندهای زنجیره تامین بیان می شوند.

سازماندهی تغییرات و نقش عملکردها در تغییرات زنجیره تامین

فرایند مشارکتی برای طراحی مجدد زنجیره تامین

اجرای ارزیابی ها و نقش آنها

جایگاه عملکرد مدیریت زنجیره تامین درون شرکت

طراحی زنجیره تامین برای سوددهی استراتژیک:

مدیریت زنجیره تامین، مشارکت موثر عوامل خارج از شرکت را ایجاد می کند. اما ارتباط هر شرکت با شرکت های خارج از آن بسیار مشکل زاست. در مورد شرکا دقت به مواردی ضروری است: مرکز رقابت: هدف مدیریت زنجیره تامین و انتخاب شرکا چه تاثیری بر اهداف رقابتی دارد؟

انگیزه شرکا، ساختار شرکا

اطلاعات مدیریت زنجیره تامین

نقش سیستم های اطلاعاتی را در اصلاح زنجیره تامین نباید نادیده گرفت. این بخش نقش تکنولوژی را در اصلاح زنجیره تامین نشان می دهد. تغییرات سیستمی باید تغییرات (اصلاح) فرایندها و استراتژی شرکت را تحت الشعاع قرار دهد.

عناصر سیستم زنجیره تامین، نوآوری تکنولوژیکی، استفاده از وابسته های نرم افزاری، مشکلات موجود در مراحل پیاده سازی

کاهش هزینه زنجیره تامین:

شاخص اصلی بهبودی زنجیره تامین کاهش هزینه است. این کوشش ها برای استراتژی ها و سیاست های کارایی انجام می شود.

پنج دلیل اصلی هزینه زایی عبارتند از:

عدم وضوح فرایند زنجیره تامین
تغییرات رویه های داخلی و خارجی شرکت
ضعف موجود در طراحی تولید
وجود اطلاعات ناقص برای تصمیم گیری
ضعف حلقه های زنجیره در ارتباط میان شرکا زنجیره تامین

مدیریت مبتنی بر ارزش

(VALUE-BASED MANAGEMENT = VBM)

درحالی که جهان وارد هزاره جدید می گردد، همه چیز در معرض تغییر قرار گرفته است. نظرات دیرینه ای که اساس مدیریت موجود را تشکیل می دهند اکنون موردسوال قرار گرفته اند. درحال حاضر موضوعهایی همچون نحوه مشارکت افراد در امور و شیوه کسب درآمد موردبررسی قرار می گیرد.

به دلیل گسترش روزافزون فناوری، ارتباطات جهانی و شبکه های اطلاعاتی بر تحرک سرمایه و نیروی کار افزوده شده است و نهادهایی چون شرکت های سهامی ناچارند دوره سازماندهی جدید را تجربه کنند، سهامداران به واسطه بحرانهای اقتصادی نگران سود خود هستند، کارمندان شرکتها مایوسانه به آینده شغلی خود می نگرند. مدیران که همواره به دنبال سوددهی شرکتها و سازمانها هستند

مفهوم مدیریت مبتنی بر ارزش

تعهد نسبت به واگذاری قدرت مشارکت واقعی در سازمان وجود سیستمی را ضروری می سازد که احترام و ارتقا هر فرد را به صورت هدفمند در نظر داشته باشد. چنین سیستمی برای همه پرسنل امکان مشارکت را مهیا می سازد و همچنین شرکت را طوری سازماندهی می کند که به مشتری حداکثر بها را می دهد. ضمن اینکه به هر کارمند به خاطر ارزش مشارکتش پاداش می دهد، درنتیجه او را در عملکرد سازمان شریک می کند. چنین چارچوب جامعی مدیریت مبتنی بر ارزش نامیده می شود.

هدف این نوع مدیریت افزایش سودآوری بلندمدت شرکت از طریق توجه به مشتری است. هدف نهایی این است که هر شخص را به عنوان یک مالک و یک کارمند، قدرت اقتصادی ببخشد.

مدیریت مبتنی بر ارزش دو اصل را بیان می کند:

- ۱ - به افراد سهم متناسب با آنچه که در تولید کمک می کنند داده شود؛
 - ۲ - به همه افراد حق زندگی در فرهنگی داده شود که در آن دارای احترام و ارزش برابر هستند.
- آنچه که مدیریت مبتنی بر ارزش به طور انحصاری ارائه می کند چارچوب رعایت اخلاق در بازار جهانی است.
- اجزاء سیستم مدیریت مبتنی بر ارزش مدیریت مبتنی بر ارزش دارای سه جزء به هم پیوسته است که هم جنبه های اخلاقی و هم جنبه های مادی را نشان می دهد:

- ۱ - ساختارهای حکومتی و عملیاتی مبتنی بر ارزش. یک ساختار اجتماعی نظیر یک سازمان یا یک شرکت تجاری باید برای کسب موفقیت طبق اصول سالم و ارزشهای اخلاقی سازماندهی شود.

ساختار کلی یا «محیط نامریی» یک شرکت شامل عناصر سازنده ای چون اعلام ارزشهای اصلی توسط شرکت، اصول اخلاقی و مأموریت های سازمان، طرحهای بازاریابی، مالی، عملیاتی و استراتژیکی، نمودارهای سازمانی و قوانین شرکت و غیره است. این زیرساختها روی کیفیت روابط بین افراد و محیط فیزیکی شان تاثیر بسزایی می گذارد. طبق مدیریت مبتنی بر ارزش، این تعاملات (بین افراد و محیط فیزیکی) «فرهنگ» کلی شرکت را تشکیل می دهند.

- ۲ - تمرکز بر ارزش مشتری و ارباب رجوع. مدیریت مبتنی بر ارزش به هر مشتری و ارباب رجوع به عنوان یک انسان که شایسته رفتار محترمانه و منصفانه است، می نگرد. ضمناً معتقد است که درنهایت چک حقوقی کلیه پرسنل را در شرکت، او امضا می کند. از لحاظ هدف اجتماعی یعنی تحویل کالا و ارائه خدمات با بالاترین کیفیت مدیریت مبتنی بر ارزش از فرمول زیر پیروی می کند .
- به عبارت دیگر، ارزش با افزایش کیفیت کالا یا خدمات و یا کاهش قیمت افزایش می یابد. این فرمول، کلید موفقیت در بازار رقابتی است.

- ۳ - سیستم پاداش و پرداخت بر مبنای ارزش. با فرض اینکه ساختار شرکت براساس اصول اخلاقی سالم بوده و تمرکز اصلی آن را بر ارائه حداکثر ارزش به مشتری است، نظام پرداخت پاداش را می توان طوری سازماندهی کرد که نشانگر این اصول باشد. چگونگی یک سیستم مبتنی بر ارزش را شروع کنیم: نحوه اجرای سیستم در هر شرکت متفاوت است. مدیریت مبتنی بر ارزش برپایه اصول

اخلاقی جهانی استوار است که مرتبط با ماهیت انسان و نیازهای اساسی بشری است. عواملی چون اندازه شرکت، نوع صنعت، موقعیت فیزیکی سازمان، استراتژی های سازمان و سبک مدیریت در نحوه شروع سیستم موثر هستند. یک مدیر مشارکتی که مایل به برقراری این سیستم است باید این فرایند را با تهیه یک مجموعه مکتوب آغاز کند. ارزشهای اصلی شرکت که عموماً دارای اصول اخلاقی است که دلیل وجودی شرکت را تعریف می کند و نحوه عملکرد و رشد سازمان را هدایت می کند. اصول اخلاقی مجموعه رفتارهایی برای هدایت افراد به سمت هماهنگی بین اشخاص و فرهنگ شرکت است. در حدکمال مطلوب، این ارزشهای اصلی و اصول اخلاقی توسط همه افراد سازمان تأیید شده است و در قوانین فرعی و ساختار شرکت منعکس شده و مشمول بازنگری و بهبود دوره ای می گردد. این اصول مکتوب به عنوان راهنمایی برای هدایت عملیات و نیز تعاملات روزانه اعضای آن محسوب می شود

از میان مهمترین ساختارها و فرایندهای مدیریت مبتنی بر ارزش می توان موارد ذیل را نام برد:

- ۱ - برنامه های آموزشی برای عوامل فعال شرکت و مدیران اجرایی اصلی؛
- ۲ - اجرای سیستم های بهبود کیفیت در جهت حرکت به سمت مشتری گرایی؛
- ۳ - برقراری سیستم های پاداش فردی و گروهی به طور منظم؛
- ۴ - برقراری سیستم های کنترل کیفیت آماری مرتبط با حل مسائل به صورت مشارکتی و کاستن هزینه؛
- ۵ - برقراری سیستم های مسئولیت پذیری دوطرفه.

مدیریت مبتنی بر ارزش می داند که تغییر فرهنگ یک شبه رخ نمی دهد رفتارهای مردم و سازمانها در طول زمان ریشه دوانده است. تنها از طریق تقویت مثبت و پیوسته در طول زمان عاداتهای جدید ریشه می گیرند.

رهبری در سیستم مدیریتی مبتنی بر ارزش: سیستم های مبتنی بر ارزش توسط رهبر هدایت می شود اما متکی به رهبر نیستند. آنها انرژی و خلاقیت خود را از پایین و جهت و اهداف خود را از بالا می گیرند. این سیستم یک رهبر واقعی را یک معلم و خدمتگذار تعریف می کند. شخصی که به دیگران قدرت تشخیص پتانسیل نهایی آنها را می دهد. اگر رهبر سازمان کار خود را خوب انجام دهد، ارزشهای جهانی را بیان کرده و آموزش دهد و دیدی بلندمدت ایجاد کند، دیگران را به کسب آن ارزشها و پیروی از آن دید بلندمدت، تشویق می کند.

نکته:

در تحلیل نهایی مدیریت مبتنی بر ارزش روابط قدرت در سازمان را مجدداً تعریف می شود به این ترتیب رهبری در سازمانی با مدیریت مبتنی بر ارزش نیازمند دید وسیع، صبر، پشتکار و تمایل به سهیم شدن با پرسنل است. از نظر بسیاری از مدیران و کارفرمایان طرزفکر سهیم شدن با پرسنل غیرقابل قبول است. اما برای کسانی که به دنبال یک سیستم مدیریتی جدید براساس سهیم شدن برابری و قدرت هستند، بسیار سودمند است.

مدیریت مبتنی بر ارزش می داند که توسعه و شخصیت و احترام هر فرد به کارش هم از جنبه های اقتصادی و هم غیراقتصادی بستگی دارد. مدیریت مبتنی بر ارزش چارچوب اخلاقی جدیدی را برای افزایش وجهه و کیفیت زندگی پرسنل ارائه می کند و درعین حال کارایی را بالا برده و عدالت را در جامعه و سازمان برقرار می سازد.

shareholder value creation

ایجاد ارزش سهامداران

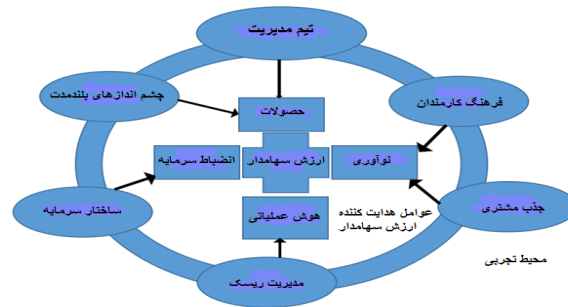
یک شرکت زمانی برای سهامدارانش ارزش ایجاد می نماید که بازده سهام بالاتر از هزینه سرمایه (بازده مورد انتظار سرمایه) گردد. به بیان دیگر، شرکتی در طول سال ایجاد ارزش می نماید که فراتر از انتظارات عمل نماید. بنابراین ارزش آفرینی سهامداران به معنای به حداکثر رساندن قیمت سهم، مدیریت درآمد و انجام هرکاری برای ایجاد سود نیست.

در بازار بسیار ناپایدار و پیچیده، ایجاد ارزش سهامداران که می تواند منجر به موفقیت شرکت شود بسیار مهم است. ارزش سهامدار مفهومی از کسب و کار است که به عنوان حداکثر سازی ارزش سهامدار یا به عنوان مدل ارزش سهامدار اشاره شده است و نشان می دهد که میزان نهایی موفقیت شرکت به میزان افزایش سهام سهامداران بستگی دارد. این مفهوم در دهه ۱۹۸۰ متداول شد و به چندین روش مورد استفاده قرار گرفته است:

برای اشاره به بازار سرمایه یک شرکت.

برای اشاره به مدلی که در آن هدف اصلی یک شرکت افزایش ثروت سهامداران (صاحبان) خود با پرداخت سود سهام و / یا افزایش قیمت سهام است.

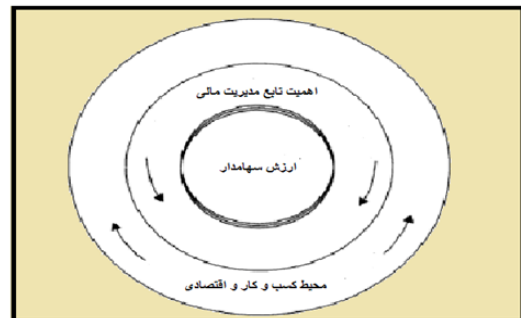
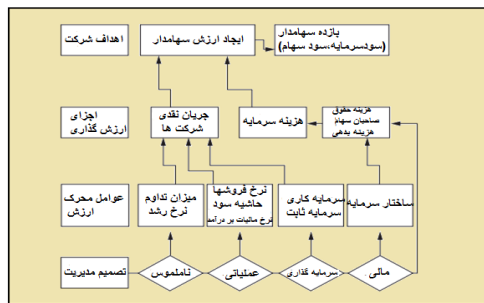
چارچوب ایجاد ارزش سهامدار



مفهوم ارزش سهامدار

بر اساس این دیدگاه مبتنی بر ارزش، ارزش تنها زمانی ایجاد می شود که درآمد بیش از تمام هزینه ها از جمله هزینه سرمایه باشد. این ارزش به طور خاص به سمت سهامداران انباشته می شود، زیرا در نهایت آنها صاحبان شرکت هستند.

عوامل تعیین کننده ارزش سهامداران



روش های اندازه گیری ارزش سهامداران

- گسترش سهام
- روش آلکار
- روش مکینسی
- ارزش افزوده اقتصادی
- رویکرد جریان نقدی تخفیف

مزایای تجزیه و تحلیل ارزش سهامداران

- تجزیه و تحلیل ارزش سهامداران دارای مزایای فراوانی است، زیرا مدیریت شرکت باید قبل از هر گونه تصمیم گیری، منافع و مزیت سهامداران را در نظر بگیرد. مزایای تحلیل ارزش سهامداران عبارتند از:
- آن یک دیدگاه مالی بلند مدت را بر اساس تصمیمات استراتژیک ارائه می کند.
 - آن یک رویکرد جهانی را ارائه می کند که در تضاد با سیاست های حسابداری خاص نیست که مورد پذیرش نیستند. از این رو در سطح بین المللی کاربرد دارد و می تواند در سراسر بخش ها مورد استفاده قرار گیرد.
 - آن سازمان را مجبور به تمرکز بر آینده و مشتریان خود، به ویژه ارزش جریان های نقدی آینده می کند.

معایب تحلیل ارزش سهامداران

معایب تجزیه و تحلیل ارزش سهام به شرح زیر است:

یکی از دلایل اصلی گرایش شرکت ها به تمرکز بیشتر بر ارزش سهام سهامداران این است که می تواند منجر به شیوه های کسب و کار ضعیف یا غیر قابل تحمل شود.

یکی دیگر از ضعف های تجزیه و تحلیل ارزش سهامداران این است که برآورد جریانهای نقدی آینده، یکی از مولفه های اصلی SVA، دقیقاً می تواند بسیار دشوار باشد. این می تواند منجر به ارقام نادرست یا گمراه کننده شود که پایه تصمیمات استراتژیک را تشکیل می دهند. توسعه و پیاده سازی سیستم می تواند طولانی و دشوار باشد. مدیریت ارزش سهامداران نیاز به اطلاعات کاملتری نسبت به اقدامات سنتی دارد. مشاهده شده است که شرکت هایی که بر به حداکثر رساندن ارزش سهام سهامداران متمرکز می شوند، ممکن است بر آنچه که مشتریان می خواهند، تمرکز کنند یا کارهایی را انجام دهند که برای مشتریان مطلوب نیست.

دیگر اثرات مضر به حداکثر رساندن ارزش سهام سهامداران این است که می تواند کارمندان را ناراضی کند. با پایین آمدن هزینه های شرکت ها و افزایش سود، شرکت به مرز پایداری می رسد اگر درآمد کل ثابت باشد. بنابراین شرکت ها می توانند از کاهش مزایای کارکنان و دستمزد بهره مند شوند. اگر کار خانگی به اندازه کافی ارزان نیست یا به اندازه کافی تولیدی نیست، کسب و کار می تواند کار را به سمت کارگران خارجی که مایل به کار با دستمزد کمتری هستند، برون سپاری کند.

به طور خلاصه، رویکرد ایجاد ارزش سهامداران به حمایت از موقعیت رقابتی شرکت از طریق تمرکز بر ایجاد ثروت کمک می کند. آن چارچوب هدفمند و سازگاری از ارزیابی و تصمیم گیری در تمام توابع، بخش ها و واحدهای شرکت ارائه می دهد. آن می تواند به راحتی اعمال شود، زیرا داده های جریان پول نقد را می توان به وسیله انطباق سیستم موجود طرح ریزی و برنامه ریزی مالی مناسب بدست آورد. تنها نیاز اضافی مورد نیاز هزینه سرمایه است. پذیرش روش ارزش گذاری سهامداران نیازمند تغییر نگرش و آموزش مدیران در مورد ارزش ارزش سهامداران و کاربرد آن است

منابع و مراجع

- [۱] نیک بخت، محمدرضا، دیانتی، زهرا، حسابداری مدیریت، ۱۳۹۰، موسسه کتاب مهربان نشر
- [۲] بلوچر.چن. لین، حسابداری مدیریت با تاکید بر استراتژیک، ترجمه پارسائیان، ۱۳۸۷، انتشارات ترمه
- [۳] سجادی، سید حسین، صوفی، هاشم علی، حسابداری مدیریت پیشرفته، ۱۳۹۰، انتشارات دانشگاه شهید چمران
- [۴] نمازی، محمد، حسابداری مدیریت استراتژیک: از تئوری تا عمل (جلد اول)، ۱۳۹۴، انتشارات سمت
- [۵] مهرانی، ساسان، نیک بخت غلامرضا، حسابداری مدیریت، ۱۳۹۲، انتشارات نگاه دانش.
- [۶] حسابداری مدیریت، رهنمای رودپشتی، ۱۳۸۷، ص ۵۶
- [۷] ملیحه باقری دهنوی، گلریز عموی، (۱۳۹۱)، ارزیابی و تعیین رویکرد هزینه یابی مناسب در زنجیره تامین با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی.
- [۸] نمازی، محمد (۱۳۸۵، ۱۳۸۶) چالش ها و فرصت های حسابداری مدیریت، مجله حسابداری، صص ۳-۱۲.
- [۹] مجدم، محمد (۱۳۸۶)، آشنایی با زنجیره ارزش شرکت ملی نفت ایران، نشریه نامه مکانیک شریف.
- [۱۰] رضائی، عماد؛ سلیمانی، حاتم و یوسف موسوی (۱۳۹۴)، تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش، سازمان مدیریت صنعتی
- [۱۱] مکی، منوچهر، (۱۳۹۲)، ویژگیهای مدیریت بر پایه ارزش، ماهنامه تدبیر
- [۱۲] قاسمی شاد، حسن، (۱۳۹۵)، مدیریت زنجیره تامین و زنجیره ارزش، سایت مدیریت
- [13] Porter, Michael E. (1985), Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance. New York.
- [14] Rowe, Mason, Dickel, Mann, Mockler. (1994), Strategic Management: a methodological approach". 4th Edition,. Addison-Wesley. Reading Mass.
- [15] Alizamir, S., Alptekinoglu, A., & Sapra, A. (1981). Demand management using responsive pricing and product variety in the presence of supply chain disruptions: Working paper, SMU Cox School of Business.
- [16] Oliver, R. K.; Webber, M. D. (1992) [1982]. "Supply-chain management: logistics catches up with strategy". In Christopher, M. Logistics: The Strategic Issues. London: Chapman Hall. pp. 63-75.
- [17] Nagurney, Anna (2006). Supply Chain Network Economics: Dynamics of Prices, Flows, and Profits. Cheltenham, UK: Edward Elga