

افته‌گاوی

در مدیریت مالی

♦ دکتر حسین عبده‌تبریزی

افته چیست؟

Case یا شکل قدیمی آن Cas از ریشه لاتینی Casus است که صورت فعلی آن Cadere به معنی افتادن و بیشتر "برحسب تصادف روی دادن" است. منظور از Case، "مجموعه" معینی از اوضاع و شرایط است... وضعیتی ویژه از یک شخص، شیء یا کنش خاص. اوضاع و وضعیتی که نیاز به بررسی و اخذ تصمیم دارد... آنچه واقعا وجود دارد یا بوقوع می‌پیوندد؛ وضعیت موجود... و نیز مجموعه شواهدی که به نتیجه یا قضاوتی می‌انجامد... مجموعه اوضاعی که مسئله‌ای را تشکیل می‌دهد؛ موضوعی برای بذل توجه یا تصمیم‌گیری"¹. در اصطلاح روش‌شناسی اجتماعی و در فرایند آموزش، Case سرگذشت، تاریخچه، و رشته وقایعی است که برای تحلیل، بررسی و نتیجه‌گیری درباره یک فرد، یک سازمان و به‌طور کلی یک پدیده، گردآوری شده است.

Webster's Third New International Dictionary,
1981, Merriam - Webster Inc., Springfield, Mass., U.S.A.

در اینجاست که از برابری افته^۱ برای Case استفاده شده است.

در مفهوم مورد نظر ما، افته شرح و فایع رخ داده در یک مؤسسه^۲ معین، ظرف مدتی معین است. خواننده با تحلیل و موشکافی اطلاعات مندرج در افته، وضعیت شرکت را درمی یابد و از روند حوادث جمع بندی می کند و رهنمودی برای آینده^۳ فعالیت های شرکت ارائه می دهد.

هر افته ضمن ارائه^۴ اطلاعات و توصیف شرکت برای خواننده، وی را در موضع تصمیم گیری قرار می دهد. خواندن و فهمیدن مطالب منعکس در افته، قدم اول است. خواننده باید از انبوه داده ها درباره^۵ گذشته^۶ شرکت، اطلاعات مربوط^۷ را استخراج، تلخیص و طبقه بندی کند، روندهای^۸ گذشته را دریابد، محاسبه های لازم را انجام دهد، جمع بندی و نتیجه گیری های لازم را بعمل آورد، در نتیجه^۹ برخورد نقادانه با وقایع گذشته، در مورد آنها فضاوت کند، و آنگاه درباره^{۱۰} آنچه باید در آینده صورت بگیرد، تصمیم گیری کند و رهنمود بدهد.

هر افته، نقطه^{۱۱} ثقلی دارد یعنی موضوع آن به گونه ای است که حول یک یا چند محور معین دور می زند، بر موضوعهای خاصی تأکید دارد و می خواهد مطلب مشخصی را آموزش

۱. افته بر وزن گفته اشتقاقی از افت، افتادن (و اتفاق افتادن). بعضی از معانی

افتادن در فارسی که دال بر تناسب و بسامدی واژه^{۱۲} "افته" است از لغت نامه^{۱۳} دهخدا نقل می شود:

"لازم شدن، وجود پیدا کردن... مجازاً" به معنی اتفاق هم آمده... روی دادن: پدید آمدن: تن و جان چرا سازگار آمدند چه افتاد تا هر دو یار آمدند (اسدی) صیاد نه هر بار شکاری گیرد افتد که یکی روز پلنگش بدرد (سعدی)... واقع شدن... چه افتاده است تو را که دوستی مرا به دشمنی بدل کردی... کجا بودم اکنون فتادم کجا (فردوسی)... یک هجر به سر نامده هجری دگر افتاد یک غم سپری نشده غمی دگر آمد (مسعود سد)... آخر صلح افتاد بر هشتصد هزار درم (تاریخ سیستان)... روی دادن. واقع شدن،... ما گفتیم چه افتاده است (مجمل التواریخ)... فراغم ده زگار این جهانی چو افتد گار با تو خود تودانی (نظامی). چه بد کردم که با من کینه جویی بد افتد گرد بدی کردم نگویی (نظامی)... جدایی تا نیفتد دوست قدر دوست کی داند شکسته استخوان داند بهای مومیایی را (حافظ).

2. relevant information

3. trends

دهد. **افته‌نویس**^۱، موضوع ویژه‌ای را دستمایه کار می‌کند. او هرچه را در مورد شرکتی می‌داند در یک افته نمی‌آورد. افته اگر محور معینی نداشته باشد و بر موضوعهای خاصی تأکید نکند، هدف آموزشی ندارد و چندان بکار نمی‌آید^۲. چنین است که **افته‌نویسی**^۳ کاری تخصصی است و زمان زیادی می‌برد. مثلاً، در یک **افته مالی**^۴ افته‌نویس ضمن اشاره به چهارچوب کلی فعالیت شرکت، گوشه‌ای از مسائل مالی شرکت را می‌شکافد و ضمن ارائه اطلاعات لازم، خواننده را به نتیجه‌گیری، اظهارنظر، اخذ تصمیم و ارائه رهنمود در زمینه مالی خاصی از قبیل وضع نقدینگی یا نحوه تأمین مالی شرکت، ترغیب می‌کند. پس در هر افته، خواننده که می‌توانیم او را **افته‌خوان**^۵ و فراتر از آن **افته‌کاو** بنامیم، در مسند تصمیم‌گیری می‌نشیند. او به جای مدیرعامل، مالک، عضو هیئت‌مدیره، یکی از مدیران اجرایی و یا صرفاً کارشناس شرکت باید تصمیم بگیرد. از میان انبوه اطلاعات موجود، باید داده‌های مربوط را جدا کند، بدیل‌های مختلف را با هم مقایسه کند، و بهترین بدیل یا راه کار را برگزیند. مثلاً، از بین دو بدیل سرمایه‌گذاری مختلف، طرح سرمایه‌گذاری در خرید ماشین‌آلات را انتخاب کند و یا از بین دو بدیل تأمین مالی مختلف، بدیل وام‌گیری را بر بدیل انتشار سهام، ترجیح دهد.

1. Case Writer

۲. البته، بعضی افته‌ها طیف وسیعتری از مطالب را دربرمی‌گیرند. مثلاً، افته‌هایی که برای درس خط‌مشی سازمانی (Business policy) نوشته می‌شوند، وظیفه‌های مدیری (managerial function) متنوعی، از بازاریابی گرفته تا تولید و کنترل‌های حسابداری را شامل می‌شوند. حتی می‌توان افته‌هایی نوشت که به اصطلاح میان رشته‌های (interdisciplinary) باشند یعنی به یک حوزه از علوم محدود نباشند؛ برای مثال، افته‌ای که مسائل مهندسی، مباحث مدیریت، موضوعات حقوقی و مشکلات آلودگی محیط، همه را دربرگیرد. در دوره‌های کوتاه‌مدتی که برای مدیران ارشد طراحی می‌شود، بکارگیری افته‌هایی از این دست معمول است.

3. case writing

4. financial case

5. case reader

6. case analysis

7. alternatives

بارزترین ویژگی روش افته‌کاوی بر دیگر روشهای آموزشی، تعلیم نحوه بکارگیری نظریه در حیطه عمل است. هرافته نشان می‌دهد که از نظریه، مدل، مبحث، فن، محیط، همه را دربرگیرد. در دوره‌های کوتاه‌مدتی که برای مدیران ارشد طراحی می‌شود، بکارگیری افته‌هایی از این دست معمول است.

محاسبه عددی، و حتی روش طبقه‌بندی یا تعریف چگونه می‌توان در جریان کار روزانه یک شرکت و در فرایند برنامه‌ریزی و کنترل فعالیت‌های آتی آن استفاده کرد. برای مثال، در یک افته مالی، خواننده ممکن است این امکان را بیابد که آموخته خود در زمینه بودجه‌بندی سرمایه‌ای^۲ را در مورد یک شرکت تولیدی مواد غذایی به آزمون بگذارد، افته‌خوانی دیگر می‌تواند نحوه محاسبه هزینه سرمایه^۳ یک شرکت بزرگ خدماتی را تجربه کند، و افته‌کاوی سوم درجه کارآمد بودن نظریه بافت سرمایه^۴ انقلابی مودیگیانی^۵ و میلر^۶ را در مورد شرکت تولیدی تحت پوشش ایرانی به نقد خواهد کشید.

افته‌پژوهی^۷، بویژه در حوزه علوم مدیریت، خطر ساده‌انگاری، سهل‌گیری، تجرید و تعمیم نادرست، قضاوت‌های سطحی، و نظریه‌زدگی را بسیار کاهش می‌دهد. دانشجویی که هزینه متوسط سرمایه^۸ را در یک تمرین یا مسئله محاسبه می‌کند، هرگز دشواریهای کار را تا شروع فعالیت در یک مؤسسه اقتصادی در نمی‌یابد. وقتی در یک بانک تجاری شروع بکار می‌کند، تازه درمی‌یابد که جمع‌آوری اطلاعات برای یک میانگین موزون ساده حساب کردن تا چه پیچیده است. افته‌ها این امکان را فراهم می‌آورند که برای درک پیچیدگی دنیای واقعی کار و کسب، دانشجو مجبور نباشد تا زمان تصدی یک شغل انتظار بکشد. در روش افته پژوهی مقدار زیادی از واقعیت‌های مدیریت اقتصادی^۹ آموزش داده می‌شود؛ دانشجو درمی‌یابد که نمی‌توان به پرسشهای مدیریت پاسخهای "آری" یا "نه" داد. حتی با این واقعیت تلخ آشنا می‌شود که تقریباً هرگز مدیر نمی‌تواند از صحت تصمیمی که گرفته است، اطمینان یابد، و ممکن است چندین راه کار برای یک وضعیت واحد پیشنهاد شود

-
1. case analysis method
 2. capital budgeting
 3. cost of capital
 4. theory of capital structure
 5. Modigliani
 6. Miller
 7. case study
 8. average cost of capital
 9. contingency management

که هیچ‌کدام قابل اثبات یا نفي نباشند. اگر بخواهيم اسلوب آموزشی خود را با اين آموزه متناسب كنيم كه حتى در حوزه علوم دقيقی چون فزيك، چه رسد به علوم مديريت، "شناخت يا معرفت... به مفهومی كه مستلزم قطعيت باشد وجود ندارد... آنچه معمولاً" "شناخت يا معرفت علمی" نام می‌گیرد، فاعداً "معرفت به آن مفهوم نیست، اطلاعاتی است درباره فرضیه‌های مختلف رقیب و اینکه هر يك از بته آموزه چگونه بیرون آمده است،... اطلاعاتی است راجع به جدیدترین گمان علمی كه از همه بهتر آزمون را گذرانده است"^۱، در آن صورت روش افته‌كاوی به نحو شگرفی مؤثر خواهد بود. افته‌كاوی به عنوان يك روش علمی تحقیق و آموزش، نخست در رشته پزشکی و پس از آن در رشته حقوق متداول شد. دانشگاه هاروارد^۲ استفاده از اين روش را در دانشكده بازرگانی خود باب كرد و اکنون سالهاست كه از اين شیوه آموزشی به‌طور گسترده‌ای در دانشكده‌های بازرگانی، مديريت، حسابداری، و... بسیاری از كشورها استفاده می‌شود. در ايران بكارگیری وسیع روش افته‌كاوی در حوزه آموزش مديريت از سال ۱۳۵۱ در مركز مطالعات مديريت ايران^۳ كه با هاروارد ارتباط داشت، آغاز شد. اين مركز در سال ۱۳۵۸ تعطیل شد و كار تهیه افته‌های ایرانی در زمینه‌های مختلف مديريت كه در اين مركز به‌طور گسترده و منظم آغاز شده بود، متوقف ماند.

با اين همه، اين روش آموزشی، بویژه در سطح كارشناسی ارشد، در بسیاری از مؤسسه‌های آموزش عالی، رسوخ كرد. در كتابهای درسی مديريت به زبان فارسی نیز نقل افته‌ها معمول شد. در حوزه مديريت مالی، نویسنده این سطور "افته‌هایی در مديريت مالی"^۴ را انتشار داد. به‌رغم تمامی ضعفها، علطها، و لغزشهای جدی، و نیز نقص عمده فقدان افته‌های ایرانی در آن، كتاب در بسیاری از مراکز آموزشی و بویژه در درس كارشناسی 'موارد خاص در مديريت' تنها مرجع موجود بود.



۱. جامعه باز و دشمنان آن، كارل پوپر، عزت‌الله فولادوند، انتشارات خوارزمی،

تهران، ۱۳۶۶، صص ۲۵ - ۶۶.

2. Harvard

3. Iran Center for Management Studies (ICMS)

۴. افته‌هایی در مديريت مالی، حسين عبده‌تبریزی، مدرسه عالی بازرگانی، ۱۳۵۸.

چگونه افته‌کاوی کنیم؟

هر افته را باید دقیق خواند و کلیه داده‌های مندرج در آن، از سیر وقایع گرفته تا اصطلاح‌ها و محاسبه‌ها را کاملاً درک کرد. بعضی دانشجویان عادت دارند زیر داده‌های مربوط افته خط بکشند و نکات ضروری را جداگانه یادداشت کنند تا مرور مطالب افته با سرعت بیشتری امکان‌پذیر باشد.

گفتیم که هرافته بر موضوع خاصی تأکید دارد. افته‌خوان طبعاً باید با مطالب نظری مربوط به موضوع افته آشنا باشد. مثلاً، اگر افته "شرکت تولیدی تهران" بر مسئله سودآوری شرکت تکیه دارد، اطلاع از مباحث نظری برنامه‌ریزی سود و رابطه حجم و سود ضرورت دارد.

در فرایند افته‌کاوی، افته‌خوان باید روند وقایع مطرح شده در افته را دریابد؛ چرا این اتفاقها رخ داده؟ و مشکل چیست؟ البته، به مشکل باید از دید شخص یا اشخاص تصمیم‌گیرنده در افته نگریست. در مورد اغلب افته‌های مالی، انجام محاسبه ضرورت دارد، و از این‌رو ماشین حساب را باید در دسترس داشت. بی‌شک استفاده از یک مدل ریاضی برای توضیح وقایع رخ داده و یا پیش‌بینی سیر حوادث آینده در شرکت و ارائه طریقی به مدیران، کاری دشوارتر است، وارد کردن داده‌های افته در یک مدل به دقت و ظرافتهای بسیار نیازمند است. کار با عدد^۱، ذهن افته‌خوان را نظم می‌بخشد و امکان روندیابی را تسهیل می‌کند. در عین حال، شیفته روشهای ریاضی شدن، و با محاسبه‌های زائد و نامربوط اتلاف وقت کردن هم امری نادرست است. ریاضیات محض به ما اطلاعی درباره جهان نمی‌دهد بلکه فقط وسایلی برای توصیف جهان فراهم می‌آورد. متأسفانه در حوزه امور مالی، عددبازی، بندبازی آماری و چشم‌بندی ریاضی معمول شده است تعداد تحلیل‌گرانی که امور مالی را عرصه تاخت و تاز و معرکه‌گیری روشهای ریاضی و آمار کرده‌اند، کم نیست. بعضی از اینها اصل مطلب را پاک فراموش کرده‌اند؛ ظاهراً، قرار بوده است که این روشهای مقداری، تحلیل بهتر موضوعهای مالی را میسر کنند، نه اینکه خواننده را در چم و خم محاسبه گرفتار کرده، از جاده تحلیل مالی یکسره دور کنند.

سوءالهایی که معمولاً در انتهای هرافته مطرح می‌شوند، تنها نقطه شروعی برای تجزیه و تحلیل افته‌کاو هستند. هدف آن است که افته‌خوان در مسیر صحیح تحلیل قرار بگیرد و به بیراهه نرود. اما، این سوءالها تمام سوءالهایی نیستند که افته‌کاو می‌باید

1. figure pushing

پاسخگوی آنها باشد. در بعضی موارد، حتی مهمترین سوءالها هم نیستند، اینها فقط نقطهٔ عزیمت در مسیر تحلیل‌اند. با مطالعهٔ دوبارهٔ افته، سوءالهای بیشتری در ذهن خواننده نقش می‌بندد. نباید فکر کرد که می‌توان به این سوءالها، پاسخهای "آری" یا "نه" داد. هر افته راه‌حل خاصی ندارد. کمتر ممکن است دو نفر به یک افته پاسخی یکسان بدهند. هرچند که جهت عمومی محاسبه‌ها و پاسخها باید مشابه باشد، اما بسته به دیدگاه افته‌کاو، مفروضات ویژهٔ او، و برداشتهای خاصش، جوابها متفاوت خواهند بود. اگر دو خوانندهٔ یک افتهٔ بودجه‌بندی سرمایه‌ای، به‌رغم محاسبه‌های کاملاً مشابه، به پاسخهای متفاوت و حتی متضاد برسند، جای شگفتی نیست، چرا که خطرپذیری^۱ مختلف آنان، مثلاً اولی را خواهان اجرای طرح سرمایه‌گذاری و دومی را طرفدار عدم اجرای آن کرده است.

کارگروهی^۲ در افته‌کاو بسیار مؤثر است. بویژه در اوایل آشنایی با روش افته‌پژوهی، به خوانندگان باید توصیه شود که چند نفری روی افته‌ها کار کنند. با این شیوهٔ کار، کلیهٔ جنبه‌های یک افته مطرح شده و کلیهٔ پرسشها طرح می‌شود. افته‌خوان دیدگاههای مختلف را درمی‌یابد، تحلیل و ارزیابی می‌کند، و به راه‌حل مستقل خود می‌رسد. گاهی حل معضلات منعکس در افته، از طریق گفتگوی چندجانبه آسانتر است. به‌علاوه، کارگروهی، به دلیل دیدگاهها، تخصصها، و توانهای متفاوت افرادگروه، احتمال دستیابی به پاسخهای بهتر و راه‌یابی قطعی را افزایش می‌دهد.

معمولاً، اطلاعات لازم برای تحلیل افته‌ها در آن نهفته است اما بسیار اتفاق می‌افتد که داده‌های عمومی‌تر نیامده باشد. بنابراین، افته‌کاو هم اطلاعات خاصی را از خارج باید گردآوری کند و هم مفروضات خاصی داشته باشد. مثلاً، باید فرض بگیرد که نرخ بهرهٔ بازار ۱۲٪ است یا قیمت سهام شرکت دیگری ۱۲۰۰۰۰ ریال است. این داده‌ها مستقیم از افته استخراج نمی‌شود و افته‌کاو همچون محقق، اطلاعات را از منابع مربوط می‌یابد. بدیهی است که مفروضات تا حد امکان باید با اوضاع و احوال مشروح در افته، همخوانی داشته باشد.

مفروضات مندرج در خود افته، و فرضیهایی که افته‌کاو به آنها مبادرت می‌کند، در دستیابی به پاسخهای نهایی بسیار مؤثر است. اگر مفروضات و پیش‌بینی‌ها به واقعیت نزدیک نباشد، استنتاج‌ها و رهنمودها حتی می‌تواند گمراه‌کننده باشد. اینجاست که پای

1. risk tendency

2. group work

اسلوب "تحلیل حساسیتها"^۱ به میان می‌آید. منظور از تجزیه و تحلیل حساسیتها آن است که در بایم تا چه حد نتیجه‌های بدست آمده به مفروضات و پیش‌بینی‌های انجام شده بستگی دارد؛ اگر فرضی عوض شود، نتیجه تحلیل چه خواهد شد، اگر یک پیش‌بینی درست نباشد، چه اثری بر نتیجه‌گیری‌های انجام شده خواهد داشت، و اگر مفروضاتی چند تغییر کنند، مسائل به چه شکلی در خواهند آمد. برای مثال، اگر ۱۰٪ کمتر از حد پیش‌بینی شده بفروشیم، وضع نقدینه شرکت چگونه خواهد بود؟ اگر ماشین‌آلات به جای ۱۰ سال در ۸ سال مستهلک شوند، چه تغییری در نرخ بازده بوجود می‌آید؟ و اگر نرخ بهره به جای ۱۲٪ برابر ۱۵٪ باشد، آیا انتشار سهام بر وام‌گیری مزیت ندارد؟ در تجزیه و تحلیل حساسیتها، معمولاً اندازه کلیه متغیرها را ثابت فرض کرده، مقدار یکی را تغییر می‌دهیم تا نتیجه کار را مشاهده کنیم.

نیاز به افته‌های ایرانی

اگر بپذیریم که مزیت اصلی روش افته‌کاوی تسهیل در بکارگیری نظریه‌ها و مدلها در عرصه عمل است، در آن صورت استفاده از افته‌های ترجمه که معکس‌کننده روند وقایع در شرایطی بیگانه برای افته‌خوان ایرانی است، نمی‌تواند چندان ویژگیهای آموزشی و یادگیری داشته باشد. افته باید کمکی در تصمیم‌گیری باشد و افته‌کاوی ایرانی دشوار بتواند تصویری جامع از اوضاع یک کشور بیگانه داشته باشد، تا رهنمود بدهد، و حتی اگر مشکل را در آن شرایط و بیزه تشخیص هم بدهد، انطباق آن تشخیص با شرایط ایران، خود کاری دشوار است. تنها در صورت استفاده از افته‌های به دقت طراحی شده ایرانی است که ممکن است خواننده نحوه کاربرد نظریه را در اوضاع ویژه کشور خود به درستی فرا بگیرد. مدیری که مدل‌های ارزشیابی شرکت را در میدان عمل شرکت‌هایی چون کرایسلر یا حتی بایر بیازماید، بعید است که هرگز تصویری روشن از نحوه بکارگیری آنها در عرصه عمل شرکت‌های ایرانی - که با بازار بورس سازمان یافته‌ای روبرو نیستند - پیدا کند. **افته‌هایی در مدیریت مالی** که اولین تجربه کتابی مختص به افته‌ها در حوزه علوم مدیریت به زبان فارسی بحساب می‌آید، فاقد افته‌های مناسب ایرانی بوده، و ایرادهای بسیاری بر نحوه تنظیم چند افته ایرانی آن وارد بود. از این رو، نگارنده مدتهاست که در حد توان و وقت خود به تهیه افته‌های ایرانی در حوزه امور مالی اهتمام کرده‌ام. از آنجا که مجله حسابدار موافقت کرده است طی ده شماره آبی نمونه‌هایی از این افته‌ها را در زمینه‌های مختلف مدیریت مالی منتشر کند، این مقاله به عنوان مقدمه‌ای بر آن افته‌ها انتشار می‌یابد ●

1. Sensitivity analysis