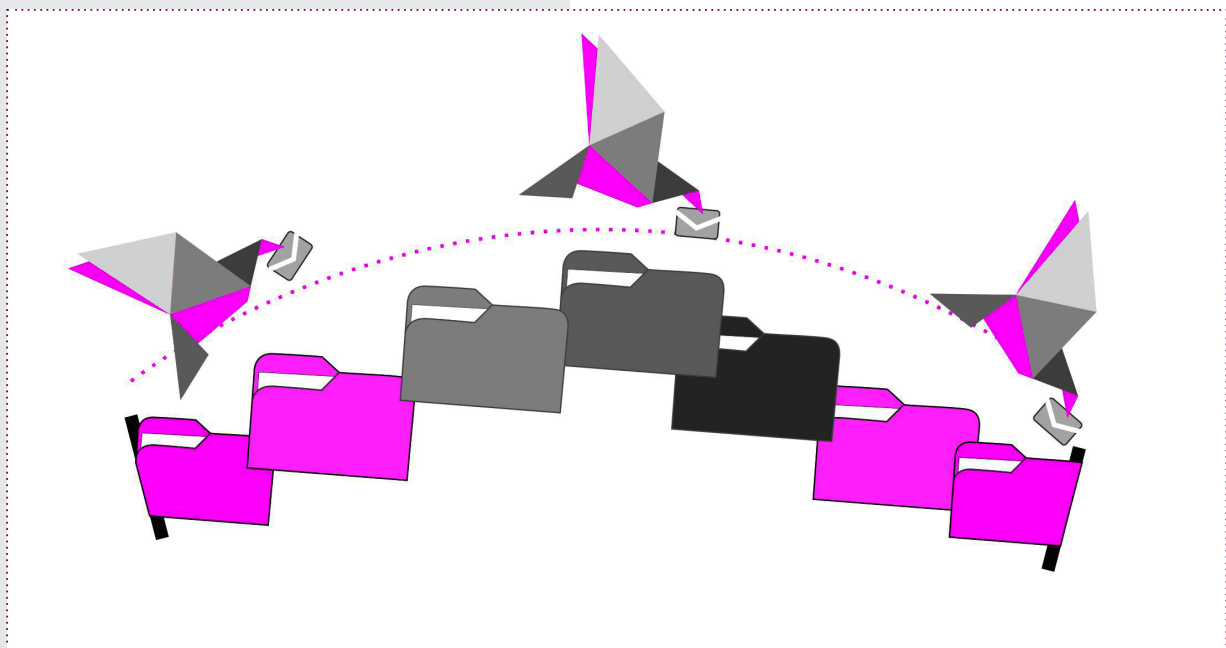


تفکر یکپارچه؛ گزارشگری یکپارچه



✍ مهناز مرشدزاده، محمود قربانی

مقدمه

سازمانها در دنیایی بسیار پیچیده فعالیت می‌کنند و عوامل درونی و بیرونی زیادی در فرایند ایجاد ارزش آنها نقش دارد. عمر ۱۰۰ ساله سازمان، بقای آن را برای ۱۰۰ سال، ۵۰ سال یا حتی ۵ سال آینده تضمین نمی‌کند. عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، محیطی و فنی بسیاری وجود دارد که چشم‌انداز شرکت را به سرعت تغییر می‌دهد و بر موفقیت درازمدت آن تأثیر می‌گذارد. تمامی این عوامل باید هنگام تصمیم‌گیری از سوی هیئت‌مدیره و مدیریت، در نظر گرفته شوند. اما در برخی سازمانها، عواملی کلیدی نادیده گرفته شده و برعکس، توجه زیادی بر برخی جنبه‌های خاص دیگر می‌شود.

برای نمونه، به طور معمول عملکرد را برحسب جنبه‌های مالی اندازه‌گیری می‌کنند. این نحوه برخورد، منجر به رفتارهایی می‌شود که به طور لزوم به نفع هدفهای درازمدت سازمان و ذینفعان اصلی نیست. ذینفعان، افراد و گروه‌هایی هستند که مورد تأثیر فعالیتهای سازمان قرار گرفته یا بر توانایی ارزش آفرینی سازمان اثر می‌گذارند. این ذینفعان، تأمین‌کنندگان منابع مالی، کارمندان، مشتریان، عرضه‌کنندگان، شرکای تجاری، جامعه و قانون‌گذاران هستند.

سازمانها به فرایندهایی نیاز دارند که هیئت‌مدیره و مدیران خویش را برای تصمیم‌گیری آگاهانه در این دنیای پیچیده، یاری دهد. برای رسیدن به این منظور به تفکر یکپارچه^۱ نیاز است.

تفکر یکپارچه به معنای اطمینان از پایداری درازمدت سازمان به وسیله ایجاد ارزش پایدار برای ذینفعان است.

تولد گزارشگری یکپارچه

طی دهه‌های گذشته، استفاده‌کنندگان اطلاعات شرکتها توجه ویژه‌ای به مسئله سودمندی و اثربخشی گزارشهای شرکتها داشته‌اند. سالهای زیادی است که گزارشگری شرکتها مورد انتقاد است و این مسئله جدیدی نیست؛ اما انتقادها زمانی به اوج رسید که معلوم شد گزارشهای شرکتها هیچ نشانه‌ای از شکست احتمالی آنها ارائه نمی‌دهد. هرچند گزارشهای ضعیف، دلیل شکست شرکتها نیست؛ اما گزارشگری فعلی بیشتر اوقات نشانه‌های ریسک را مخفی می‌کند.

استانداردگذاران همواره در تلاشند تا با افزایش استانداردها و مقررات، کیفیت گزارشگری را بهبود بخشند؛ اما تاکنون در این دنیای در حال تغییر به‌طور کامل موفق نبوده‌اند. یکی از دلایل اصلی موفق نشدن آنان، تنظیم جنبه‌های مختلف گزارشگری شرکتها (گزارشگری مالی و گزارشگری پایداری) به‌وسیله استانداردها و گزارشگران مختلف و نبود هماهنگی کلی برای نحوه ارائه گزارش است.

دلیل دیگر این است که تمرکز گزارشگری و توجه سرمایه‌گذاران بیشتر به جنبه‌های مالی کسب‌وکار معطوف است و دیگر سرمایه‌های به‌کارگرفته‌شده در کسب‌وکار، به‌تقریب نادیده گرفته می‌شود.

در تحقیق انجام‌شده از سوی شورای بین‌المللی گزارشگری یکپارچه^۵، در سال ۱۹۷۵ هشتاد و سه درصد از ارزش بازار شرکتهای عضو اس‌اند‌پی (S&P) با داراییهای مالی و فیزیکی توضیح داده می‌شد و مابقی به دیگر داراییها (شامل داراییهای نامشهود^۶ و دیگر داراییها) اختصاص داشت؛ اما امروز، نسبت داراییهای نامشهود به داراییهای مالی و فیزیکی به‌شدت افزایش یافته؛ به‌طوری‌که این نسبت در سال ۲۰۰۹ برای داراییهای نامشهود ۸۱ درصد بوده است. در نتیجه، شرکتهای سراسر جهان دریافتند که باید اطلاعات بیشتری در مورد این نوع داراییهای خود ارائه دهند؛ با این حال، کیفیت اطلاعات ارائه‌شده متفاوت بوده و بیشتر اوقات دارای یکنواختی نیست. از طرفی در این قیاس، جنبه‌های منفی گزارش نمی‌شد و این موضوع ارزیابی را برای سهامداران دشوار می‌کرد. از طرفی، بیشتر اطلاعات ارائه‌شده تاریخی

این تفکر با در نظر گرفتن تمامی عوامل مؤثر بر الگوی کسب‌وکار و انجام قضاوت صحیح در مدیریت این سرمایه‌ها، منجر به ارزش آفرینی^۲ در کوتاه‌مدت، میان‌مدت و درازمدت می‌شود.

چارچوب بین‌المللی گزارشگری یکپارچه در دسامبر ۲۰۱۳ از سوی شورای بین‌المللی گزارشگری یکپارچه^۳ منتشر شد. در این چارچوب، تفکر یکپارچه بدین‌شکل تعریف شده است: "توجه مداوم به روابط بین واحدهای عملیاتی مختلف و سرمایه‌هایی که سازمان مورد استفاده قرار می‌دهد. تفکر یکپارچه به یکپارچه‌سازی تصمیمها و اقدامهای مربوط به ارزش آفرینی در افق زمانی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و درازمدت منجر می‌شود."

چارچوب یادشده تأکید می‌کند که گزارشگری یکپارچه^۴ اثربخش به اجرای موفق تفکر یکپارچه در سازمان بستگی دارد.

هرچه تفکر یکپارچه‌تری در سازمان وجود داشته باشد، ارتباط جریان اطلاعات با گزارشهای مدیریت و تصمیم‌گیری بیشتر خواهد شد و همچنین به یکپارچگی بیشتر سامانه‌های اطلاعاتی حامی گزارشگری یکپارچه منجر می‌شود.

گزارشگری یکپارچه و تفکر یکپارچه، ارتباط نزدیکی با یکدیگر دارند. گزارشگری یکپارچه در چارچوب گزارشگری یکپارچه بدین‌شکل تعریف شده است: مخابره اطلاعات درباره اینکه راهبرد، راهبری، عملکرد و چشم‌انداز سازمان در محیطی که در آن فعالیت می‌کند، چگونه به ایجاد ارزش در کوتاه‌مدت، میان‌مدت و درازمدت منجر می‌شود. براساس این تعریف، تفکر یکپارچه ابزاری است که با یکپارچه‌سازی تمامی این عوامل، امکان ارزش آفرینی را فراهم می‌کند. با این نوع تفکر، سازمان ممکن است چگونگی ایجاد ارزش را به‌شکلی واضح در گزارشی یکپارچه توصیف کند.

بدین ترتیب در این مقاله، تفکر یکپارچه به‌عنوان زیربنایی لازم برای دستیابی به گزارشگری یکپارچه به‌تفصیل شرح داده می‌شود؛ زیرا مفهومی است که تاکنون کمتر بدان پرداخته شده است. در بخش پایانی مقاله نیز برخی ابزار یا الگوهای مفید برای اجرای آن، معرفی می‌شود.

بوده و اطلاعات مفیدی را برای ارزیابی توانایی ارزش آفرینی سازمان در آینده به سهامداران ارائه نمی‌کرده است.

آگاهی از این موارد به انتشار چندین راهنمای گزارشگری در سالهای اخیر در سطح بین‌الملل مانند **معاهده جهانی ملتهای متحد^۷ و آغاز گزارشگری جهانی^۸** منجر شد. اما اطلاعات فراهم‌شده بر مبنای این راهنماها به دلیل نداشتن چارچوبی مشخص، قابل فهم نبودند.

بنابراین پس از چالشهای بسیار، شورای بین‌المللی گزارشگری یکپارچه در سال ۲۰۱۰ تأسیس شد. این شورا، در سال ۲۰۱۳، چارچوب بین‌المللی گزارشگری یکپارچه را منتشر کرد. این چارچوب، **مبتنی بر اصول^۹** بوده و استاندارد را برای گزارشگری و تفکر یکپارچه ارائه نمی‌دهد.

هدفهای گزارشگری یکپارچه براساس چارچوب پیش‌گفته عبارتند از:

- بهبود کیفیت اطلاعات در دسترس برای فراهم‌کنندگان سرمایه به نحوی که آنها را به تخصیص کاراتر سرمایه قادر سازد؛
- بهبود گزارشگری به نحوی که تمام عوامل اثربخش بر توانایی ارزش آفرینی سازمان را دربر گیرد؛
- افزایش حسابدگی و پاسخگویی هیئت‌مدیره نسبت به سرمایه‌های مالی، فکری، انسانی، اجتماعی و طبیعی، و ارتقای درک افراد از وابستگی متقابل بین این سرمایه‌ها؛ و
- حمایت از تفکر یکپارچه و تصمیم‌ها و اقدامهایی که بر ارزش آفرینی طی افق زمانی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و درازمدت متمرکز است.

ظهور تفکر یکپارچه

سازمانها قادر به تهیه گزارش یکپارچه نخواهند بود، مگر اینکه شرایط و فرایندهای درون سازمان برای تهیه چنین گزارشی مساعد باشد. شورای بین‌المللی گزارشگری یکپارچه این شرایط را تفکر یکپارچه نامیده و بدین شرح آن را تعریف کرده است:

”توجه مداوم به روابط بین واحدهای عملیاتی مختلف و سرمایه‌هایی که سازمان مورد استفاده قرار می‌دهد. تفکر یکپارچه منجر به یکپارچه‌سازی تصمیم‌ها و اقدامهای

مربوط به ارزش آفرینی در افق زمانی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و درازمدت می‌شود.“

همچنین مطابق با چارچوب، تفکر یکپارچه وابستگی متقابل بین عوامل مؤثر بر توانایی ارزش آفرینی سازمان طی زمان را در نظر می‌گیرد. این عوامل عبارتند از:

- ۱- سرمایه‌های مورد استفاده سازمان و وابستگی متقابل بین این سرمایه‌ها،
- ۲- ظرفیت سازمان برای پاسخگویی به نیازها و علاقه‌مندی‌های مشروع ذینفعان،
- ۳- راهبرد سازمان برای برخورد با ریسکها و فرصتها و محیط بیرونی، و
- ۴- عملکرد (مالی و غیرمالی) سازمان برحسب سرمایه‌های گذشته، حال و آینده.

کورت و اکلس (Churet and Eccles, 2014) در تحقیق خود، فرایند گزارشگری یکپارچه را به کوه یخ تشبیه کرده‌اند. گزارشگری یکپارچه تنها بخش قابل مشاهده کوه یخ است و در زیر سطح آب، تفکر یکپارچه وجود دارد. سازمانها باید بدانند ارائه گزارش یکپارچه معتبر، مانند سفری طولانی است که به زمان نیاز دارد؛ بنابراین، برای دستیابی به تفکر یکپارچه باکیفیت نیز زمان لازم است.

تفکر یکپارچه چیست و چه زمانی به دست می‌آید؟

در کتاب **کینگ و رابرت** (King & Robert, 2013) با عنوان «تجارت در قرن ۲۱»، چنین آمده است: «تمامی شرکتها برای به دست آوردن پول، به روابط خوب با ذینفعان اصلی و دیگر منابع ضروری نیازمند هستند.» آنها در کتاب خود، تفکر یکپارچه را بدین شرح تعریف کردند: «اتصال عملیات، منابع و بخشهای مختلف شرکت به گونه‌ای که تمامی بخشهای آن برای دستیابی به هدفهای راهبردی کلی سازمان با یکدیگر کار کنند.»

به عقیده آنان، ماهیت بسیاری از منابع سازمان و روابط متقابل بین آنها برای هیئت‌مدیره ناشناخته است. آگاه ساختن هیئت‌مدیره و مدیریت از این روابط به هدایت و مدیریت بهتر شرکت منجر می‌شود.

عوامل سیاسی

اجتماعی

اقتصادی

محیطی و فنی

بسیاری وجود دارد که

چشم انداز شرکت را

به سرعت تغییر داده و

بر موفقیت درازمدت آن

تأثیر می‌گذارد

سرمایه‌های سازمان

شناسایی و مدیریت سرمایه‌های اصلی یا منابعی که کسب‌وکار به آن بستگی دارد، یکی از عناصر مهم تفکر یکپارچه است. این سرمایه‌ها شامل سرمایه مالی، انسانی، فکری^{۱۱}، تولیدی^{۱۲}، طبیعی و اجتماعی می‌باشد.

سرمایه مالی: وجوهی که برای استفاده در تولید کالا یا ارائه خدمت در دسترس سازمان قرار دارد. این وجوه به‌وسیله وام، سرمایه‌گذاری مالک یا از عملیات شرکت به‌دست می‌آید.

سرمایه انسانی: شایستگی، قابلیت، مهارت افراد و انگیزه آنها برای نوآوری که دربرگیرنده موارد زیر است:

همراهی و حمایت آنان از چارچوب راهبری، رویکرد مدیریت ریسک و ارزشهای اخلاقی سازمان؛ توانایی آنان در درک، بهبود و اجرای راهبردهای سازمان؛ انگیزه آنان برای بهبود فرایند تولید کالا و خدمات و توانایی مدیریت و همکاری با فرایند.

سرمایه فکری: داراییهای نامشهود مبتنی بر دانش مانند حق امتیاز، نرم‌افزارها، مجوزها، دانش فنی و

طبق چارچوب گزارشگری یکپارچه، تفکر یکپارچه فرهنگی است که باید از سطح هیئت‌مدیره آغاز شده و نحوه انجام عملیات را مشخص سازد؛ سپس به‌وسیله زنجیره ارزش به کل سازمان تسری یابد.

در مقابل تفکر یکپارچه، تفکری وجود دارد که به اصطلاح آن را **تفکر سیلویی**^{۱۰} می‌گویند. فرضیه‌های زیادی برای حذف تفکر سیلویی و افزایش یکپارچگی سازمان وجود دارد؛ اما تفکر یکپارچه چیزی بسیار فراتر از حذف تفکر سیلویی است.

چه زمان به تفکر یکپارچه دست یافته‌ایم؟

زمانی به تفکر یکپارچه دست یافته‌ایم که در سازمان:

- تمایزی بین عملکرد مالی و غیرمالی وجود نداشته باشد،
- تصمیمها با دید درازمدت گرفته شوند، و
- تصمیمها با در نظر گرفتن تأثیرشان در منابع و روابط درازمدت گرفته شوند.

شاخصهای تفکر یکپارچه

برخی شاخصهای تفکر یکپارچه که امکان دارد به سازمانها برای اجرای آن یاری رساند، در ادامه آمده است. این شاخصها اصول راهنما نیست، بلکه گامهای اولیه‌ای است که سازمان باید برای شروع سفر خود در اجرای تفکر یکپارچه بردارد.

• تفکر یکپارچه فرایندی است که از هیئت‌مدیره و مدیریت آغاز شده و به کل سازمان تسری می‌یابد؛

• وجود مدیریت مسئول و پاسخگو برای ارزش‌آفرینی درازمدت سازمان ضروری است؛

• سرمایه‌های هر سازمان فراتر از سرمایه‌های قانونی آن است؛

• سازمانها برای گروه وسیعی از ذینفعان ارزش ایجاد می‌کنند؛ از جمله تأمین‌کنندگان منابع مالی، کارمندان و جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کنند؛

• موفقیت درازمدت سازمان به رهبران مسئول و بااخلاق بستگی دارد؛

• سازمانها باید برای تصمیم‌گیری کارا از سامانه‌های اطلاعاتی قابل اطمینان استفاده کنند؛ و

• هیئت‌مدیره و مدیریت باید از ابزار مختلف برای اندازه‌گیری و مدیریت سرمایه‌های سازمان استفاده کنند.

توافقنامه‌ها^{۱۳}.

سرمایه تولیدی: دارایی‌های فیزیکی که برای استفاده در تولید کالا یا ارائه خدمات در دسترس سازمان قرار دارد؛ مانند ساختمان، تجهیزات و زیرساختها.

سرمایه طبیعی: منابع محیطی تجدیدپذیر یا تجدیدنپذیر که شرط لازم برای موفقیت گذشته، حال و آینده سازمان هستند؛ مانند آب، هوا، زمین، مواد معدنی، جنگلها و ...

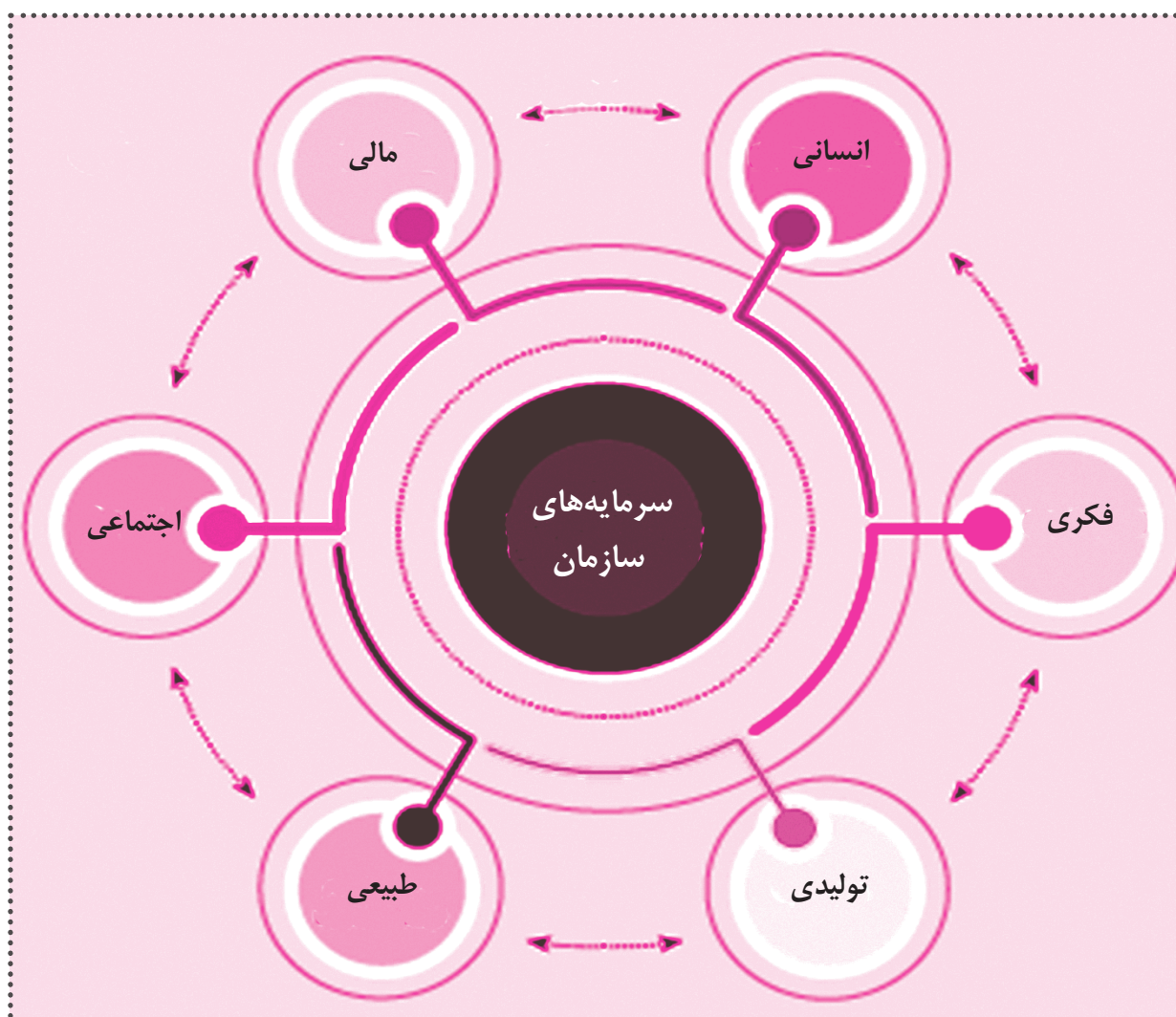
سرمایه اجتماعی: روابط سازمان با گروه ذینفعان و دیگر شبکه‌ها که عبارتند از: اعتماد و خواست ذینفعان برای توسعه سازمان و حمایت از آن، شهرت و نام تجاری، و

مجوز فعالیت سازمان.

این شش نوع سرمایه در همه سازمانها از درجه اهمیت یکسان برخوردار نیستند؛ بنابراین، هر سازمان باید سرمایه‌های مربوط خود را شناسایی کند. در گذشته، بسیاری از سازمانها بر سرمایه مالی تمرکز و آن را مدیریت می‌کردند؛ اما امروز شرکتها به این باور رسیده‌اند که دیگر انواع سرمایه‌ها نیز به اندازه سرمایه مالی برای کسب‌وکار ضرورت دارند.

اثر انواع سرمایه‌ها بر ارزش سازمان، در **نمودار ۱** نشان داده شده است.

نمودار ۱- اثر انواع سرمایه‌ها بر ارزش سازمان



این سامانه‌ها امکان تغییر مطابق با نیازهای ثبت، بایگانی و تحلیل داده‌های عملیاتی را دارند. ویژگی اصلی این سامانه‌ها، ورود آسان داده‌ها، گزارشهای ساختاریافته واضح و تحلیل کارای داده‌ها است.

در قلب سامانه‌های گزارشگری الکترونیکی، مخزنی از داده‌ها وجود دارد که تمامی نیازهای گزارشهای حسابداری و دیگر گزارشها را در خود جای داده است. این داده‌ها برای اجرای گزارشگری یکپارچه ضروری است؛ زیرا گزارشگری یکپارچه راهی است برای مخابره یکپارچه اطلاعات عملکرد، راهبرد، راهبری و غیره در کوتاه‌مدت و درازمدت. این اطلاعات فراتر از عملکرد مالی است و جنبه‌های مختلف مالی، تولید و سرمایه‌های سازمان را دربر می‌گیرد. وسعت و عمق اطلاعات لازم برای پشتیبانی از این نوع گزارشگری، بی‌مانند است. همچنین، حجم اطلاعات ورودی به سازمان و خروجی از سازمان، به‌شدت در حال رشد است. این بدین معناست که برای حمایت از تفکر یکپارچه و فرایند

سرمایه‌های سازمان بر یکدیگر نیز اثر می‌گذارند و سازمان باید بین آنها موازنه برقرار کند. برای نمونه، سرمایه‌گذاری در آموزش کارکنان باعث کاهش سرمایه مالی و افزایش سرمایه انسانی می‌شود.

در سالهای اخیر، سازمانهای بسیاری به اهمیت سرمایه اجتماعی و روابط خوب پی برده‌اند. در حقیقت، سرمایه اجتماعی مجوز عملیات سازمان است و هیئت‌مدیره باید این موضوع را سرمشق کار خود قرار دهد.

سرمایه طبیعی در مالکیت سازمان قرار ندارد، اما فعالیتهای سازمان ممکن است باعث کاهش تدریجی آن شود؛ برای مثال، تولید آلودگی، مصرف آب و غیره. با مدیریت مؤثر سرمایه طبیعی، هزینه‌ها کاهش و سرمایه مالی به‌وسیله بهبود الگوی مصرف آب و برق افزایش می‌یابد.

گزارشگری الکترونیکی

سازمانها برای اجرای تفکر یکپارچه و دستیابی به گزارشگری یکپارچه به ابزار نیاز دارند. این ابزار باید کمک کند که عملکرد سازمان از جنبه‌های مختلف پایداری سنجیده و موازنه بین سرمایه‌های مختلف نیز اندازه‌گیری شود. شورای بین‌المللی گزارشگری یکپارچه به‌دنبال ابزاری است که به‌وسیله آن بتوان گزارشگری یکپارچه را انجام و بهبود داد. هرچند تاکنون نرم‌افزار خاصی برای گزارشگری یکپارچه طراحی نشده است، اما ظهور گزارشگری الکترونیکی در سالهای اخیر، جهش بزرگی به سوی اجرای گزارشگری یکپارچه خواهد بود.

سامانه گزارشگری الکترونیکی^{۱۴}، ابزاری است که برای ثبت، گزارش، پردازش، ذخیره‌سازی و ارسال داده‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. این سامانه، باعث مدیریت بهتر فرایند و جریان بهتر گزارشگری می‌شود. در چنین سامانه‌ای، داده‌ها و اسناد عملیاتی در کسری از ثانیه به‌وسیله شبکه شرکت یا اینترنت، قابل‌دستیابی خواهد بود. بدین ترتیب، اطلاعات لازم برای بهبود فرایند و مدیریت اطلاعات فراهم می‌شود. افزون‌بر این، دستیابی سریع به اطلاعات به کاهش هزینه‌ها و کارایی بیشتر منجر می‌شود.

سازمانها به فرایندهایی نیاز دارند که

هیئت‌مدیره و مدیران خویش را

برای تصمیم‌گیری آگاهانه

در این دنیای پیچیده

یاری دهد

برای رسیدن

به این منظور

به تفکر یکپارچه

نیاز است

و پشتیبانی از پایداری خود در تمامی جنبه‌ها، پی خواهند برد.



پانوشتها:

1- Integrated Thinking

۲- منظور از ارزش آفرینی، فرایندی است که باعث افزایش، کاهش یا انتقال سرمایه‌های ایجاد شده به وسیله فعالیت‌های سازمان می‌شود. در متن مقاله، مفهوم سرمایه توضیح داده شده است.

3- The International Integrated Reporting Council

این شورا، ائتلافی جهانی از مقرراتگذاران، سرمایه‌گذاران، شرکتها، استانداردها، حسابداران و سازمانهای غیردولتی است و هدف آن، ایجاد تفکر یکپارچه و گزارشگری یکپارچه درون سازمانهاست.

4- Integrated Reporting

5- International Integrated Reporting Council, Towards Integrated Reporting: Communicating Value in the 21st Century, 2011, 4 (adapted).

۶- درک بازار از توانایی ارزش آفرینی سازمان در آینده

7- UN Global Compact

8- The Global Reporting Initiative (GRI)

9- Principles-based

10- Silo Thinking

در برخی سازمانها، بخشهایی وجود دارد که اطلاعات و دانش خود را با سایر افراد سازمان به اشتراک نمی‌گذارند. این فرهنگ که تفکر سیلویی نام دارد، کارایی را کاهش داده و عاملی برای شکست سازمان شناخته می‌شود.

11- Intellectual

12- Manufactured

13- Protocols

14- Electronic Reporting

منابع:

- Churet C., and G.E. Robert, **Integrated Reporting, Quality of Management, and Financial Performance**, Journal of Applied Corporate Finance 26(1), Winter 2014, pp. 56-64
- International Integrated Reporting Council, **The International <IR> Framework**, <https://integratedreporting.org>, 2013
- King M., and L. Roberts, **Integrate: Doing Business in the 21st Century**, Cape Town: Juta, 2013
- The South African Institute of Chartered Accountants (SAICA), **Integrated Thinking**, www.saica.co.za, February 2015

گزارشگری یکپارچه به یک فناوری پشتیبان احتیاج است. سامانه‌های گزارشگری الکترونیکی، ممکن است چنین حمایتی را فراهم آورند.

نتیجه‌گیری

گزارشگری یکپارچه مفهوم جدیدی است و هنوز استاندارد یا راهنمایی برای چگونگی اجرای آن وجود ندارد. با این حال، یکپارچگی بیشتر در فرایند، هدف بسیاری از سازمانها و یکی از اصول زیربنای فرضیه‌های حوزه مدیریت بوده است؛ هرچند این یکپارچگی هنوز روش مشخصی ندارد.

مطابق با چارچوب بین‌المللی گزارش یکپارچه، برای اجرای گزارشگری یکپارچه اثربخش، وجود تفکر یکپارچه در سراسر سازمان ضروری است؛ هرچند گزارشگری یکپارچه و اجرای تفکر یکپارچه مانند سفری است که طی آن باید گامهای زیادی برداشته شود.

در حال حاضر، تعداد اندکی از سازمانهای دنیا از چارچوب بین‌المللی گزارشگری یکپارچه برای مدیریت سرمایه‌های خود استفاده می‌کنند، اما این تعداد رو به افزایش بوده است و روزبه‌روز تعداد بیشتری از سازمانها از تأثیر شش نوع مختلف سرمایه در فرایند ارزش آفرینی آگاه می‌شوند. هرچه این آگاهی بیشتر شود، تأکید بیشتری بر شش نوع کلی سرمایه وجود خواهد داشت.

سازمانها از ابزار خاصی برای اندازه‌گیری و مدیریت تأثیر سرمایه‌ها بر یکدیگر و بر کسب‌وکار استفاده نمی‌کنند. این موضوع، پیچیدگی انجام کسب‌وکار، به‌ویژه در بازارهای جهانی را نشان می‌دهد. اما سازمانها در جست‌وجوی ابزار و نرم‌افزارهایی برای تقویت کسب‌وکار خود در مسیر اجرای تفکر یکپارچه خواهند بود و گزارشگری الکترونیکی ممکن است در این مسیر راهگشای سازمانها باشد.

در آینده‌ای نه‌چندان دور، سازمانها به منافع عمده تفکر یکپارچه برای بهبود مزیت‌های رقابتی

