فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت
Journal of New Research Approaches in Management Science
سال دوم. شماره دهم. زمستان ۱۳۹۷، صص۱۵-۱ Vol 2. No 10. 2019, p 1-15
شماره شاپا (۲۵۸۸-۵۵۶۱) ISSN: (2588-5561)

ابزارها و تکنیک‌های حسابداری مدیریت استراتژیک

حکیمه واثقی[۱]. قاسم پناهی[۲]. حبیب اله واثقی[۳]
۱. گله دار. میدان قرآن. خیابان ابوذر. دفتر پیشخوان دولت. ایران
parspishkhan@yahoo.com
۲. آموزش و پرورش گله‌دار. ایران
ghasempanahi@yahoo.com
۳. مدیریت جهاد کشاورزی مهر. ایران
watheghi@gmail.com

چکیده

مقاله حاضر، براساس پژوهشی با عنوان ابزارها وتکنیک‌های حسابداری مدیریت استراتژیک تهیه شده است. مطالعه حاضر از نوع توصیفی تحلیلی است و پس از بررسی مفاهیم با ارائه نتایج به پیشنهادات کاربردی پرداخته شده است. سرعت سرسام‌آور تغییرات در دنیای کنونی بدین معناست که روش‌های متداول مدیریت نمی‌توانند مناسب تغییرات باشند هنگامی که تغییرات جزیی بود می‌توانستیم از تجربه استفاده کنیم ولی هنگامی‌که تصمیمات جنبه استراتژیک دارند و نتایج بسیار عمده و غیرقابل برگشت هستند نمی‌توان از تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر قضاوت‌های شهودی و تجربه مبتنی بر فلسفه‌های مدیریت استفاده کرد بنابراین فرایند مدیریت استراتژیک تلاشی است برای تهیه نسخه دوم از آنچه در مغز انسان بسیار باهوش و نخبه می‌گذرد یعنی کسی که دارای درک مستقیم از امور است و دانش اطلاعات را با تجزیه و تحلیل‌های علمی در هم می‌آمیزد، تغییرات را شناسایی کرده و بقای سازمان در عرصه رقابت‌ها و کشمکش‌ها را فراهم می‌نماید. تغییر و تحولات سریع محیط افزایش رقابت‌ها و لزوم جهت‌گیری سنجیده سبب شده است تا مفاهیم و بنیان‌های حسابداری مدیریت مانند سایر حوزه‌های علم مدیریت نیازمند بازنگری و اصلاحات متعدد باشد. همچنین با تحولات بوجود آمده در محیط کسب و کار حسابداری مدیریت استراتژیک نیز از جمله سامانه‌هایی است که با استفاده از ابزارهای گوناگون می‌تواند به تصمیم‌گیری مدیران در زنجیره‌ی ارزش کمک کند. حسابداری مدیریت استراتژیک به تعابیر مختلفی تفسیر شده است. از جمله ی تعابیر می‌توان به حسابداری رقابتی و نظارت راهبردی گرایش بازاریابی و نقش حسابداری در فرآیند تصمیم‌گیری راهبردی اشاره نمود.

واژه‌های کلیدی : مدیریت استراتژیک، سود، حسابداری، ابزارها و تکنیک‌های حسابداری، ارتباط.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

مقدمه

حسابداری مدیریت بطور برجسته برپایه یک رویکرد فنی برای محاسبه هزینه‌ها بکار برده می‌شود به تدریج به حسابداری مدیریت یک رویکرد جدید با محوریت تصمیم‌گیری اضافه شد که توانست به مدیریت منابع کمک کند مدیریت مدرن برای تجزیه و تحلیل استراتژیک شرکت به اهداف و ابزارهای حسابداری مدیریت نیاز دارد (جلالی فریز هندی، سید حسین و شکیبا جمال آباد، غدیر، ۱۳۸۹). بکارگیری اهداف و ابزارهای حسابداری مدیریت می‌تواند ابزاری مفید در دست مدیران برای تحلیل استراتژیک شرکت بکارگرفته شود استفاده از این رویکرد استراتژیک می‌تواند ازطریق برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری بلندمدت تجدید شده سازمان را برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار کمک کند. تغییرات محیط کسب و کار نظیر جهانی‌شدن (شکل‌گیری انواع اتحادیه‌ها و پیمان‌های اقتصادی بین‌المللی)، تغییرات فناوری (فناوری تولید، فناوری اطلاعات، اینترنت و تجارت الکترونیک)، افزایش رقابت، تمرکز بر مشتریان و شرایط اجتماعی و سیاسی و فرهنگی موجب شده که محیط تجاری پویا شود. نتیجه‌ی این تغییرات، موجب تغییر در رویکردها و دیدگاه‌های حسابداری مدیریت شد که سرانجام منجر به ایجاد رویکردی جدید تحت عنوان حسابداری مدیریت استراتژیک (راهبردی) شد (Chenhall, R. H., Langerfield-Smith, K. 1998).

استراتژی و مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک مجموعه تصمیم‌ها و اقدامات مدیریتی است که عملکرد بلندمدت یک شرکت را تعیین می‌کند (صالحی، دکتر اله کرم، ۱۳۸۶). مدیریت استراتژیک عبارت است از بررسی محیطی (هم محیط خارجی و هم محیط داخلی) تدوین استراتژی، اجرای استراتژی، ارزیابی و کنترل. بنابراین مدیریت استراتژیک بر نظارت و ارزیابی بر فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی در سایه توجه به نقاط قوت و ضعف یک شرکت تأکید دارد (نمازی، محمد، ۱۳۸۶). مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند (راهنمای رود پشتی، فریدون، ۱۳۸۷). این شیوه مدیریت باعث می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت‌هایش به گونه‌ای درآید که اعمال نفوذ نماید و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد (Cinquini, L. Tenucci, A. 2007). استراتژی از ریشه یونانی (Sterategy) و واژه استراتژی به معنای ago به معنی ارتش و stratos به معنای فرمانده ارتش، مرکب از strategema رهبر گرفته شده است (Roslender, R. and Hart, S. J. 2003). مفهوم استراتژی ابتدا به معنای فن هدایت، تطبیق و هماهنگ‌سازی نیروها جهت نیل به اهداف جنگ در علوم نظامی بکار گرفته شد. (Roslender, R. 1995) در جای دیگر استراتژی[1] بدین شکل تعریف می شود:

1- Strategy

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

مجموعه‌ای از اهداف اصلی و سیاست‌ها و برنامه‌های کلی به منظور نیل به این اهداف است به گونه‌ای که قادر به تبیین این موضوعات باشد که در چه نوع سازمانی فعالیت می‌کنیم و یا می خواهیم چه فعالیت[۲] کسب و کاری نماییم (Lord, B. 1996).

مراحل مدیریت استراتژیک

فرآیند مدیریت استراتژیک در بر گیرنده سه مرحله می‌شود:

۱) تدوین استراتژی‌ها: مقصود از تدوین استراتژی این است که مأموریت شرکت تعیین شود. شناسایی عواملی که در محیط خارجی، سازمان را تهدید می‌کنند یا فرصت‌هایی را به وجود می‌آورند. شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین هدف های بلندمدت، در نظر گرفتن استراتژی‌های گوناگون و انتخاب استراتژی‌های خاص جهت ادامه فعالیت (Gosselin, M. 2007).

۲) اجرای استراتژی‌ها: اجرای استراتژی‌ها ایجاب می‌کند که سازمان هدف های سالانه در نظر بگیرد، سیاست‌ها را تعیین کند، در کارکنان انگیزه ایجاد کند و منابع را به گونه‌ای تخصیص دهد که استراتژی‌های تدوین شده به اجرا درآید (نمازی، محمد، بررسی کاربردهای تئوری نمایندگی در حسابداری مدیریت، ۱۳۸۲).

۳) ارزیابی استراتژی‌ها: ارزیابی استراتژی‌ها بدان سبب باید استراتژی‌های را مورد ارزیابی قرار داد که موفقیت امروز نمی‌تواند موفقیت فردا را تضمین نماید. موفقیت همیشه موجب بروز مسائل جدید و گوناگون می‌شود، سازمانی که به وضع کنونی خود بسنده نماید یا دچار تکبر شود محکوم به فنا خواهد بود (نمازی، محمد و امیررضا رمضانی، ارزیابی متوازن در حسابداری مدیریت. ۱۳۸۲).

ویژگی‌های مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک، ویژگی‌هایی را که مدیریت کلی داراست در برمی‌گیرد، اما متفاوت از این ویژگی‌ها، از یک سری خصوصیات که مختص مدیریت استراتژیک است می‌توان بحث کرد:

۱) قبل از هر چیز مدیریت استراتژیک یک وظیفه مدیریتی عالی (بلند پایه) است: مدیریت استراتژیک چون بطور کامل مربوط به متوجه آینده سازمان بوده و سعی در مشخص کردن راستا و جهت برای آن دارد، بدان جهت وظیفه اصلی مدیران بلندپایه است (Wilson, R. M. S. 1995).

۲) معطوف به آینده بوده و به هدف‌های بلندمدت سازمان مربوط است: به این می‌اندیشد که در افق زمانی مشخص شده سازمان چه خواهد شد و برای گرفتن این نتایج چه کارهایی را باید انجام داد (Simmonds, K. 1981).

2- Business

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

۳) مدیریت استراتژیک سازمان ره به صورت یک سیستم باز می‌نگرد: سازمان‌ها با محیطی که در آن قرار دارند در داخل هم بستگی و تعامل می‌باشند. در محیط هر تغییری صورت می گیرد سازمان نیز از آن تأثیر خواهد پذیرفت. بدین سبب مدیریت استرتژیک محیط را از نزدیک تعقیب می کند (Shaw, R. , White, C, 1999).

٤) مدیریت استراتژیک مدیران رده پایین را راهنمایی می‌کند: به عبارت دیگر مدیریت استراتژیک اهداف، تصمیم و فعالیت‌هایی را که مشخص می کند در داخل سازمان تا پایین‌ترین سطوح برای هر کس نقطه شروع حرکت را تعیین می کند (Shank, J. K. 2007).

تأثیر مدیریت استراتژیک بر عملکرد

تحقیقات نشان داده است که عملکرد سازمان‌هایی که به مدیریت استراتژیک می پردازند بیشتر و بالاتر از دیگر سازمان‌هاست (Shank, J. K, Govindarajan, V, 1994) . دستیابی به یک حلقه ارتباط مناسب بین محیط یک سازمان و استراتژی، ساختار و فرآیندهای آن سازمان، آثار مثبتی بر عملکرد آن دارد. برای اثربخش و مؤثر بودن، همیشه لازم نیست که مدیریت در قالب فرآیندی رسمی به اجرا درآید. شرکت‌های کوچک، در عمل، ممکن است به شکل غیررسمی و به طور نامرتب برنامه‌ریزی کنند. مدیر عامل و گروهی از مدیران ارشد ممکن است به طور اتفاقی دور هم جمع شوند تا به حل مسائل استراتژیک بپردازند و قدم‌های بعدی را برنامه‌ریزی کنند (Shank, J. K. and Govindarajan, V **, 1989**).

حسابداری مدیریت استراتژیک

موسسه حسابداری مدیریتی[3] حسابداری مدیریت را به شرح زیر تعریف می‌کند: "حسابداری مدیریت، تهیه، تجزیه و تحلیل، ارتباط و استفاده از اطلاعات مربوط به امور مالی و غیرمالی مربوط به تصمیم برای تولید و حفظ ارزش سازمان است". (Lord, B. 1994) با توجه به CIMA، حسابداری مدیریت استراتژیک به عنوان "یک فرم حسابداری مدیریتی که در آن بر اطلاعات قرار می‌گیرد که مربوط به عوامل خارج از نهاد و همچنین اطلاعات غیر مالی و اطلاعات تولید شده داخلی است" تعریف می‌شود (Kaplan, R. S. and Norton, D. P. 1996). اصطلاح حسابداری مدیریت استراتژیک تلفیقی از دو واژه ی حسابداری مدیریت و مدیریت استراتژیک است(Cooper, R.G, Bennet, R. C, 1981). حسابداری مدیریت عبارت است از فرآیند شناسایی، اندازه‌گیری و جمع‌آوری اطلاعات مالی مورد استفاده ی مدیریت است (Bhimani, A. and Pigott, D. 1992). اولین کسی که واژه‌ی حسابداری مدیریت استراتژیک را مطرح کرد، پرفسور سیموندز بود که در سال ۱۹۸۱ ان را به عنوان "تهیه و تدارک و تحلیل اطلاعات حسابداری درباره‌ی یک واحد تجاری و رقابیش به منظور تدوین استراتژی

3- CIMA

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

واحد تجاری" تعریف کرد (Bhimani, A. and Langfield-Smith, K. 2007). یکی از اصلی‌ترین نقش‌های حسابداری مدیریت استراتژیک سنجش و ارزیابی عملکرد است و مجموعه‌ای از تکنیک‌ها و ابزارهای مالی و غیرمالی را برای اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد از طریق حسابداری مدیریت در نظر گرفته‌اند. بنابراین این سیستم سازمان را قادر می‌سازد تا استانداردها را تدوین نماید که بازتابی از نتایج دلخواهی از عملکرد سازمان باشد. و سپس سازمان را در اندازه‌گیری و ارزیابی از نتایج واقعی یاری می‌نماید (Bennet, R. C, Cooper, R, 1981). حسابداری مدیریت راهبردی عبارت از جمع‌آوری، طبقه بندی، تلخیص و تحلیل اطلاعات مالی و غیرمالی پیرامون عملیات شرکت و همچنین رقبای آن است بنحوی که این اطلاعات در تدوین راهبرد شرکت موثر واقع گردند (Ansari, S. L. , Bell, J. F. and Okano, H. 2007).

حسابداری استراتژیک

حسابداری استراتژیک شامل ارزیابی اطلاعات خارجی در مورد رقبا در بازار، سیاست های سیاسی/ پولی که بر بازار تاثیر می‌گذارد، روند فعلی قیمت‌ها، سهم و هزینه‌ها را شامل می‌شود (Kaplan, R. S. and Norton, D. P. 1992). این ارزیابی سپس بر منابع موجود شرکت تمرکز می‌شود. بنابراین، مدیریت می‌تواند پاسخ‌های مورد نیاز سازمان را به منظور بالا بردن در بازار تعیین کند. در انجام این تحلیل، مدیریت سه عنصر اساسی را برای بازی به ارمغان می‌آورد: ۱. کیفیت ۲. هزینه ۳. زمان. (Kaplan, R. S. 1990) شرکت‌ها ارزش‌گذاری نسبی و اهمیت این سه عامل را بر مشتریان و کل بازار ارزیابی می‌کنند و راه‌های استراتژیک اقدامات را برای قرار دادن آنها در بالای مسابقات به دست می‌آورند. این کار به طور موثر با استفاده از تجزیه و تحلیل رفتاری، فنی و فرهنگی که اطلاعات و اقداماتی را که شرکت می‌بایست برای ضرب و شتم رقابت ها فراهم آورد، انجام می شود.

ابزارحسابداری مدیریت استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک و تجزیه و تحلیل SWOT، دو ابزار شناخته شده حسابداری مدیریت استراتژیک هستند. (Jaworski, B. J. , Kohli, A. K. , 1993) نقش حسابداران مدیریت می‌تواند شامل تهیه و به روزرسانی چنین ابزارهایی باشد. حسابداری مدیریت استراتژیک جزء اصلی کل مهارت‌های پایه حسابدار حرفه‌ای امروز است. این موضوع نقش حسابدار مدیریت استراتژیک را در سازمان‌های پویا در محیط کسب و کار جهانی بررسی می‌کند. در این نقش، حسابدار حرفه‌ای با تیم مدیریت این سازمان مشارکت می‌کند و به توسعه و پیاده‌سازی استراتژی با هدف ایجاد ارزش مشتری و سهامداران و موقعیت رقابتی قوی برای سازمان کمک می‌کند. این موضوع ابزار حسابداری مدیریتی و تکنیک‌های تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش و مدیریت پروژه است که در محیط عملیاتی معاصر به طور فزاینده‌ای اهمیت می‌یابد

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

(Innes, J. , Mitchell, F. and Sinclair, D. 2000). دیگر ابزار شناخته شده حسابداری مدیریت استراتژیک: ۱. هزینه‌یابی (هزینه‌یابی مشخصات و ویژگی‌های محصول، هزینه‌یابی چرخه محصول، هزینه‌یابی کیفیت. هزینه‌یابی بی‌هدف) ۲. برنامه‌ریزی کنترل و اندازه‌گیری عملکرد ۳. تصمیم‌گیری راهبردی (هزینه‌یابی راهبردی، قیمت‌گذاری راهبردی، ارزیابی برند) ۴. حسابداری رقبا (ارزیابی بهای تمام شده رقبا، بررسی وضعیت رقبا، ارزیابی عملکرد رقبا) ۵. حسابداری مشتریان (تحلیل سودآوری مشتریان، تحلیل سودآوری مادام‌العمر مشتریان. ارزیابی مشتریان بعنوان دارایی) هستند (eithaml,2000 slater&narver,1994;2 Foster,Gupta&Sjoblom,1996).

حسابداری مدیریت

حسابداری مدیریت، یک سیستم اندازه‌گیری برای گرداوری اطلاعات مالی و عملیاتی است که فعالیت مدیریتی و رفتارهای انگیزه‌ای را هدایت می‌کند و ارزش‌های فرهنگی را که برای به‌دست‌آوردن هدف‌های استراتژیک سازمان لازم است خلق و حمایت می‌کند(Bell, J. , Ansari, S, Klammer, Th, Lawrence, C. 2004). در این تعریف از حسابداری مدیریت چهار عقیده کلیدی گنجانده شده است. این عقیده‌ها شامل: ماهیت، محدوده، هدف و شاخص‌های حسابداری است.

ـ حسابداری مدیریت، از نظر ماهیت، یک فرایند اندازه‌گیری است.

ـ محدوده حسابداری مدیریت شامل اطلاعات عملیاتی مانند نقص یا کمبود واحدهای تولیدشده است.

ـ هدف از حسابداری مدیریت کمک به یک سازمان به‌منظور رسیدن به هدف‌های استراتژیک کلیدی تعیین شده است.

ـ اطلاعات مناسب در حسابداری مدیریت سه شاخص بارز دارند:

شاخص فنی: بالا بردن درک پدیده اندازه‌گیری و گرداوری اطلاعات مربوط برای تصمیم‌های استراتژیک.

شاخص رفتاری: تشویق و ترغیب اعمالی که با هدف‌های استراتژیک سازمان سازگارند، شاخص

شاخص فرهنگی: حمایت و یا خلق یک رشته ارزش‌های فرهنگی تقسیم شده در یک سازمان (Cravens, K. S, Guilding, C. 2001). حسابداری مدیریت عبارت است از فرایند تشخیص، اندازه‌گیری، جمع‌آوری، تحلیل، تهیه، تفسیر و ارزیابی و کنترل داخلی فعالیت‌های سازمان برای تضمین و اطمینان از استفاده مناسب از سرمایه. (Anderson, S. W. and Young, S. M. 1999) حسابداری مدیریت همچنین شامل تهیه گزارش‌های مالی برای گروه‌های غیرمدیریتی همانند سهامداران، بستانکاران، اعتباردهندگان و صاحبنظران مالی است (Anderson, S. 2007). حسابداری مدیریت به عنوان "فرآیند شناسایی، اندازه‌گیری، جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل، تهیه، تفسیر، ارتباط اطلاعات مالی استفاده شده توسط مدیریت برای برنامه‌ریزی، ارزیابی، کنترل سازمانی و برای اطمینان از استفاده مناسب

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

ومسئولیت پذیری در قبال منابع تعریف شده است" (بیانیه در مورد هدف حسابداری مدیریت No. 1، ۱۹۸۱).

جهت گیری حسابداری مدیریت به منظور دستیابی به اهداف استراتژیک

تصمیماتی که باید به منظور حصول اطمینان از تخصیص موثر منابع گرفته شود، نیازمند انواع اطلاعات حسابداری است که تنها حسابداری مدیریت می‌تواند برای مدیران فراهم کند. نقش حسابداری مدیریت در طول زمان، بسته به شرایط اقتصادی تغییر کرده است (Bright, J, Davies, R , Downes, C A. and Sweeting, R. C. 1992). البته در یک محیط پیچیده، آشفته و نامطمئن، نیاز اطلاعات مدیران متنوع و رو به رشد است و حسابداری مدیریت به عنوان یک منبع ممتاز از اطلاعات برای سیستم مدیریت می‌تواند با این شرایط کنار بیاید به شرطی که همیشه ابزارهای خود را به شیوه و درخواست تصمیم‌گیرندگان وفق دهد. در دهه ۸۰ مفهوم حسابداری مدیریت استراتژیک در ادبیات تخصصی به بحث کشیده شد. به طور کلی، حسابداری مدیریت، استراتژیک با رویکرد عمومی حسابداری برای موقعیت یابی استراتژیک شناخته شده است. طبیعت استراتژیک حسابداری مدیریت جهت‌گیری خارجی و آینده‌نگری می باشد. حسابداری مدیریت استراتژیک می تواند به عنوان "فرآیند شناسایی، جمع‌آوری، انتخاب و تجزیه و تحلیل داده‌های حسابداری برای کمک به تیم مدیریت برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و ارزیابی اثربخشی سازمانی تعریف شود(Hoque، 2001: p. 2).

روش‌های حسابداری مدیریت استراتژیک

کراونس و گایدینگ (۲۰۰۱) ۱۴ روش حسابداری مدیریت استراتژیک را شناسایی نموده‌اند:

۱- هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت / مدیریت: (ABC/M) تمرکز استراتژیک این روش بر مدیریت فعالیت‌هایی است که از طریق آن می‌توان اقدامات مرتبط با دستیابی به یک مزیت رقابتی را تعریف نمود.

۲- هزینه‌یابی ویژگی: محصولات / خدمات را به عنوان مجموعه‌ای از ویژگی‌هایی که این ویژگی‌ها تعیین‌کننده بهای تمام شده مورد انتظار محصول هستند در نظر می‌گیرند. این تکنیک مشتمل بر نگرش برون‌سازمانی است به دلیل اینکه ویژگی‌های خدمات و محصولات به توجه به نیازهای مشتری تعیین می‌شوند.

۳- الگو یابی: شامل شناسایی بهترین شیوه و مقایسه عملکرد این سازمان با آن شیوه جهت بهبود شرکت می باشد، این روش بر جهت گیری استراتژیک خارجی نسبت به رقبا تاکید می‌کند.

٤- نظارت بر موقعیت رقابتی: هدف آن جمع‌آوری اطلاعات در مورد رقبا در خصوص فروش، سهم بازار، حجم و هزینه‌های واحد، بر اساس اطلاعات ارائه شده می‌باشد. این تکنیک شرکت را قادر به

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

ارزیابی موقعیت خود نسبت به رقبای اصلی و در نتیجه، کنترل و یا تدوین و فرموله کردن استراتژی آن می‌نماید.

۵- ارزیابی هزینه رقبا: برخلاف روش قبلی، ارزیابی هزینه رقبا منحصرا بر ساختارهای هزینه رقبا متمرکز شده؛ انتقاد اصلی از این تکنیک درمورد منابع اطلاعاتی آن می‌باشد.

٦- ارزیابی عملکرد رقبا بر اساس صورت‌های مالی عمومی: یکی از منابع مربوط به ارزیابی رقبا صورت‌های مالی عمومی می‌باشد. هماهنگ‌سازی حسابداری بین‌المللی امروزی اجازه مقایسه بین شرکت‌های مستقر در کشورهای مختلف را ساده تر ساخته است. .

۷- حسابداری مشتری: این تکنیک، مشتریان یا گروهی از مشتریان را به عنوان واحد تجزیه و تحلیل حسابداری و با هدف ارزیابی سود، فروش و یا هزینه‌های مشتریان و یا بخش‌های مشتری مدنظر قرار می‌دهد.

۸- ارزیابی عملکرد جامع: به معنی تعریف سیستم اندازه‌گیری عملکرد یکپارچه می‌باشد که حاوی اطلاعات، اعم از مالی و غیرمالی است (ارزیابی متوازن)

۹- هزینه‌یابی چرخه عمر: هدفش محاسبه بهای تمام شده کل یک واحد محصول در طول چرخه عمر است، از طراحی تا زمان افول محصول. این تکنیک دیدگاه بلندمدت و بازار نگر دارد.

۱۰- هزینه‌یابی کیفیت: کیفیت محصول، پیش به شرط موفقیت آن در بازار تبدیل شده است. این روش هزینه‌ها را از منظر کیفیت، ارزیابی قیمت، شکست‌های داخلی و خارجی طبقه‌بندی و مورد نظارت قرار می‌دهد.

۱۱- هزینه‌یابی استراتژیک: سیستم‌های هزینه یابی به تدریج به فرایند مدیریت استراتژیک تبدیل شده به این معنی که سیستم‌های هزینه‌یابی صراحتاً باید استراتژی و مزیت رقابتی طولانی مدت را در نظر بگیرند.

۱۲- قیمت‌گذاری استراتژی: بر استفاده از اطلاعات رقبا مانند عکس‌العمل رقبا نسبت به تغییرات قیمت، کشش قیمت، مدیریت منابع و تجربه در فرایند قیمت‌گذاری متمرکز شده است.

۱۳- هزینه‌یابی هدف: در این روش بسیاری از عوامل خارجی دخالت دارند.

١٤- هزینه‌یابی زنجیره ارزش: روش حسابداری ای را ارائه می‌کند که تمام فعالیت‌ها را از طراحی تا توزیع محصول در برگرفته و همچنین پیامدهای استراتژیک این تکنیک بیانگر بهره‌برداری اقتصادی و بازده حاصل شده از ارتباطات خارجی بین شرکت‌ها و تامین کنندگان و مشتریان می‌باشد (Slater, S. F .(Narver, J. C , 1994,

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

حسابداری مدیریت و نقش آن در سازمان‌ها

حسابداری مدیریتی شاخه‌ای از حسابداری است که مدیریت شرکت را در برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، کنترل و تجزیه و تحلیل پشتیبانی می‌کند. استفاده مؤثر از این ابزار توسط مدیریت اجرایی رشد، سود و بهینه‌سازی تجارت را تضمین می‌کند (کارل مور و رابرت ژادیک، ۱۳۸۹ ترجمه: حسین عبده تبریزی، کامران عظیم‌زاده). برای تصمیم‌گیری‌های تجاری، صاحبان تجارت و یا مدیران نیاز به اطلاعات مالی و اقتصادی سازمان یافته و تجزیه و تحلیل منابع اطلاعات و نتایج تجارت خود دارند. اما صورت‌های مالی ارائه شده توسط حسابداران حرفه‌ای- از آنجایی که مطالب اقتصادی می‌باشند. به سختی قابل درک هستند و برای درک منابع درآمد و ضرر و زیان در تجارت یا برای شناسایی راه‌هایی برای ایجاد ثبات در بهینه‌سازی مالی و اقتصادی در تجارت کافی نیستند. از این رو، توسعه تجارت حسابداری مدیریتی ضروری می‌باشد، که به معنی: توسعه سیستمی برای ثبت اطلاعات مالی و غیرمالی با توجه به نیازهای مدیریت تجاری، برای نظارت بر منابع درآمد و ضرر و زیان تجارت، توسعه گزارش‌های اولیه، تجزیه و تحلیل و داشبورد در درآمدها و هزینه‌ها، بدهی‌ها و تعهدات، رسیدها و هزینه‌ها، نیازهای مالی و منابع تجاری و انطباق مداوم با مدیریت می‌باشد (ایرج نوروش، فایق صالحی، غلامرضا کرمی، ۱۳۸۳).

هدف حسابداری مدیریت مثلث استراتژیک

هدف اساسی حسابداری مدیریت کمک به سازمان به‌منظور به‌دست آوردن اصول استراتژیک آن سازمان است. فراهم آوردن این اصول نیازهای مشتریان و دیگر سهامداران را برآورده می‌کند (علی اصغر انواری رستمی، رضا تهرانی، پاییز۱۳۸۳،). استراتژی راهی است که به‌کمک آن، شرکت خود را از دیگر رقیبان متمایز می‌سازد و جایگاه خود را پیدا می‌کند (غلامرضا بیگدلی، افشین فتح الهی، نشریه حسابدار، شماره ۱۶۱). امتیازات رقابتی برروی سه بُعد کیفیت، زمان و بهای تمام‌شده یا هزینه استوار است. مشتریان انتظارات مختلفی از حالات و کیفیت قابل اعتماد به محصول دارند. آنها بهای تمام‌شده، زمان و چگونگی تحویل محصول یا خدمتشان را درنظر می‌گیرند. برای راضی نگه‌داشتن مشتریان و رقابت با سایر تولیدکنندگان باید به‌صورت همزمان روی سه بُعد کیفیت، هزینه و زمان رقابت کرد. این سه عنصر یک مثلث استراتژیک را تشکیل می‌دهند:

* **کیفیت:** تجربه کلی یک مشتری با یک محصول است که خصوصیات فیزیکی و امکانات آن محصول و قابلیت اعتماد به کارایی امکانات آن را دربر می‌گیرد. کیفیت همچنین شامل خدمات‌دهی این امکانات مانند خدمات پس‌از فروش و سطح کارایی خدمات انجام شده به‌وسیله یک سازمان است.

* **بهای تمام‌شده یا هزینه:** شامل منابع مصرف‌شده به‌وسیله تولیدکنندگان و سازمان‌های حمایت‌کننده آنها مانند عرضه‌کنندگان و فروشندگان است. بهای تمام‌شده محصول شامل کل حلقه ارزش یعنی کل تشکیلات از عرضه‌کننده تا خدمات‌دهی بعداز فروش و مصرف‌کنندگان یا کسانی که برای

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

مشتریان ارزش افزوده به‌وجود می‌آورند می‌باشد. با این تعبیر بهای تمام‌شده مشتریان شامل بهای تمام‌شده حمایت‌کننده و مصرف‌کننده محصول است، که این معمولاً بهای تمام‌شده مالکیت نامیده می‌شود.

* **زمان:** یعنی مدتی‌که طول می‌کشد تا شرکت پس از اعلام نیاز محصول را در دسترس مشتری قرار دهد، یا مدتی که شرکت قادر است محصولاتش را با امکانات جدید یا تکنولوژی نوآوری شده با سرعت توسعه دهد و آن را در سریعترین وقت به بازار عرضه کند. همچنین زمان شامل صرف وقت جهت کامل‌کردن حلقه فعالیت‌ها نظیر شروع تا پایان تولید می‌شود.

حسابداری مدیریت در ذات خود، هدف نیست، بلکه وسیله مهمی است برای به‌دست آوردن هدف‌های استراتژیک سازمان. در حالی‌که عناصر اصلی استراتژی در گذشته نیز بارها منتشر شده است لیکن استفاده از یک گروه سه تایی برای نشان دادن آنها تازگی دارد. این مثلث بسیار مانند همان چیزی است که آرتور اندرسن [۴]استفاده کرد. رابین‌کوپر[۵] از یک فضای سه بُعدی برای نمایش قیمت، کیفیت و اجرا استفاده می‌کند. سه عنصر مثلث استراتژیک مربوط به همه سازمان‌ها می‌شود: تجارت، بازار و فعالیت‌های غیرانتفاعی دولت. این سازمان‌ها با یک تقاضا برای قیمت پایین، کیفیت بالا و تحویل به موقع محصول یا خدمات رو به‌رو هستند. برای مثال دانشگاه‌ها باید کیفیت آموزشی را در قیمت قابل پرداخت فراهم نمایند ضمن اینکه دایرکردن کلاس‌ها نیز باید منطبق با نیاز دانشجویان باشد. سرانجام نکته اینجاست که مفهوم کیفیت، هزینه و زمان در چارچوب یک سازمان یا محصول تغییر می‌کند. برای مثال کیفیت در رابطه با اتومبیل، اجزای آن (راحتی راننده، ایمنی سیستم موزیک و غیره. . .) و قابلیت اعتماد (تناوب یا تکرار تعمیرات) است. در حالی‌که کیفیت در رابطه با تحصیل مشکل‌تر تعریف می‌شود که ممکن است به سواد یا معلومات عمومی و یا مهارت‌های شغلی، توانایی تفکر، مهارت‌های ارتباطی و. . . اطلاق شود. به‌همین شیوه، زمان برای یک کارخانه‌دار اجسام نیمه‌هادی همانند اینتل غرضه به موقع یک میکروپرسسور جدید برای اولین بار به بازار است و برای یک کمپانی مثل فدرال اکسپرس [۷]زمان یعنی تحویل بموقع (اچ ایگور آنسوف، ترجمه عبدالله زندیه، ۱۳۷۸).

میزان پذیرش و اجرای حسابداری مدیریت استراتژیک

یکی از اولین بررسی ها در مورد میزان پذیرش و اجرای حسابداری مدیریت استراتژیک توسط موسسه ملی حسابداران آمریکا (NAA) انجام شد (هال و دیگران ۱۹۸۷) و طی پنج شماره مجله حرفه‌ای حسابداری مدیریت انتشار یافت. در این بررسی حدود 2200 نفر شرکت کردند. سوالات در رابطه با بودجه بندی سرمایه‌ای، حسابداری هزینه و اندازه‌گیری عملکرد بود. پس از این بررسی‌ها مشخص شد که

4- Arthur Anderson
5- Robin Cooper
6- INTEL
7- Federal Express

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

اگر چه از تکنولوژی‌های بسیار پیشرفته‌ای در صنایع تولیدی استفاده می‌شد اما همچنان شیوه‌های حسابداری مدیریت سنتی مانند هزینه‌یابی شغل و هزینه‌یابی فرآیند مورد استفاده قرار می‌گرفت. به علاوه سطح بالایی از عدم رضایت نسبت به داده‌های هزینه‌یابی وجود داشت زیرا آن را برای تصمیم‌گیری مفید نمی‌دانستند. موانع اصلی پذیرش شیوه‌های جدید هزینه‌یابی، سیاست‌ها و اولویت‌های مدیریت، خو گرفتن به شیوه‌های قدیمی و عدم درک شیوه‌های نو بود. در حالی که سنجه‌های غیرمالی برای مواردی مانند کیفیت، تحویل، خدمات و. . . در دسترس بود اما گزارش‌های حسابداری مدیریت تمرکز بر سنجه‌های مالی داشت که باعث عدم رضایت می‌شد (Lederer, A. L. and Sethi, r. 1996). دو بررسی دیگر نیز که توسط انمور و نس (۱۹۹۱) پس از اولین بررسی انجام گرفت نتایج مشابهی نشان داد. گاسلین (2007) مقاله‌های منتشره طی سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۵ درباره ABC که بالغ بر ۱۴۷۰ بود را مورد مطالعه قرار داد و به موضوعی به نام پارداکس ABC اشاره کرد. یعنی در حالی که این روش توسط بسیاری از حسابداران و مدیران با ارزش و جذاب توصیف شده و در بسیاری از مراکز دانشگاهی نیز تدریس می شد، سطح پذیرش آن در شرکت‌ها پایین بود. یافته‌های گاسلین نشان داد که بیشتر سازمان‌ها تاکنون روش ABC را به کار نگرفته بودند و برخی نیز تا سال‌های ۱۹۹۰ آن را مورد توجه قرار نداده بودند. او همچنین نشان داد که نرخ پذیرش از ۲٪ (مطابق با بررسی Ask وAx ، 1992در شرکت‌های مهندسی سوئدی) تا ۳۶٪ (مطابق با بررسی موسسه حسابداران مدیریت، ۱۹۹۳) در ۱۵۰۰ شرکت آمریکایی در نوسان بوده است. در مطالعه دیگری که توسط انصاری و دیگران (۲۰۰۷) انجام شده است نشان داده می‌شود که پذیرش هزینه‌یابی هدف در حال افزایش است، چندین شرکت بزرگ جهانی آن را به کار گرفته‌اند و حتی در مالزی و هند نیز در حال نفوذ و گسترش است. از جمله شرکت مشهوری چون کرایسلر موفقیت مالی خود طی سال‌های ۱۹۹۰ را مدیون به کارگیری هزینه‌یابی هدف می‌داند. انصاری به این نکته اشاره می‌کند که در حالی که هزینه‌یابی هدف در صنایع مونتاژ ژاپن به بلوغ خود رسیده است در آمریکا و اروپا هنوز جوان است و به تازگی در شرکت‌های مونتاژ اتوموبیل به کار گرفته شده است. یک دلیل این تاخیر در پذیرش، کم‌توجهی مدیران به پتانسیل‌های روش هزینه‌یابی هدف است

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های تحقیق حاضر نشان می‌دهد که ایجاد ارتباط بین اطلاعات ارائه شده توسط حسابداری مدیریت با اهداف شرکت، تنها روش تبدیل حسابداری مدیریت به ابزاری مفید برای تصمیم‌گیری می باشد. در این رابطه، لازم ست که حسابداری مدیریت و مدیریت شرکت مشارکت کامل داشته باشند. حسابداری مدیریت استراتژیک در طی تغییرات محیط کسب و کار بر اثر ارتباط حسابداری مدیریت و مدیریت استراتژیک بوجود آمد. الدسیتی (۲۰۰۷) الگویی را طراحی کرد که بموجب آن مدیریت هزینه‌ی استراتژیک طی مراحلی به تهیه و تولید اطلاعات برای دستیابی اهداف بلندمدت می‌پردازد. حسابداران

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

مدیریت بواسطه ی داشتن سطوح بالایی از مهارت‌های ارتباطی و توانایی تاثیرگذاشتن روی دیگران در این فرآیند که مستلزم ایجاد کارگروهی است دارای نقش‌های گوناگونی از قبیل توانایی تشخیص و تحلیل هزینه‌ها در هزینه‌یابی و حسابداری، مربیگری و کاوشگر است. حسابداری مدیریت چالش جدیدی را به وجود می‌آورد تا پیشنهادات شرکت را بهینه نموده، محصولات و بهای تمام شده آنها را با ارزش‌های مورد انتظار مشتری تطبیق دهد. اطلاعات فراهم شده توسط سیستم حسابداری مدیریت باید به گونه‌ای باشد که مدیران را در کیفیت تولیدات به گونه‌ای که مد نظر مشتری بوده و سود مورد انتظار مدیریت را تامین می‌نماید راهنمایی نماید. تنوع محصولات یا خدمات و همچنین تغییر نیاز مشتریان سبب افزایش پیچیدگی فعالیت‌های کسب و کار شده است. در این رابطه، تجدید نظر در مورد فرایند تولید و حذف فرایندهای سنتی لازم است. هر شرکتی باید در زنجیره‌ی کلی خلق ارزش مورد توجه قرار گیرد. تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش در تعیین دقیق اینکه چه عواملی می‌تواند به بهبود ارزش یا کاهش هزینه‌ها منجر شود ضروری است. به همین دلیل ضروری است کل زنجیره‌ی ارزش شرکت درک شود، نه تنها آن بخشی که شرکت در آن کار می‌کند.

پیشنهادات کاربردی

در وهله اول، حسابداری ابزار ارتباطی است که باعث ارتباط بین استفاده‌کنندگان داخلی و خارجی می‌شود، که نیازمند تحصیل مداوم و آموزش است. امروزه با توجه به اینکه محیط اقتصادی و اجتماعی در حال دگرگونی است. لذا دراین خصوص پیشنهاد می‌گردد:

ـ برای اطمینان از سودمندی حسابداری مدیریت در فرایند مدیریتی سازمان، لازم است حسابداری مدیریت به اهداف و استراتژی شرکت در دراز مدت نزدیک شود.

ـ مدیریت عقلایی و کارآمد شرکت نیازمند کنترل بیشتر اطلاعات است و در این راستا ضرورت دارد حسابداری نیز همگام باین تغییرات به روز شده تا بتواند پاسخگوی نیازهای جدید کاربران باشد.

ـ در این رابطه، لازم ست که حسابداری مدیریت و مدیریت شرکت مشارکت کامل داشته باشند.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

فهرست منابع و مأخذ

ـ اچ ایگور آنسوف، استقرار مدیریت استراتژیک، انتشارات سمت، ترجمه عبدالله زندیه، ۱۳۷۸

ـ ایرج نوروش- فایق صالحی- غلامرضا کرمی، "بررسی رابطه جریان های نقدی، سود عملیاتی و ارزش افزوده اقتصادی با ثروت ایجاد شده برای سهامداران"، بررسی‌های حسابداری وحسابرسی، سال یازدهم، شماره ۳۷، پاییز۱۳۸۳، ص ص ۱۴۶-۱۲۱

ـ جلالی فریز هندی، سید حسین و شکیبا جمال‌آباد، غدیر، (۱۳۸۹) مقاله بررسی عوامل تاثیرگذار بر حسابداری مدیریت استراتژیک و ارتباط آن با بهبود عملکرد شرکت.

ـ راهنمای رود پشتی، فریدون (۱۳۸۷) ، حسابداری مدیریت راهبردی: مبتنی بر مدیریت – هزینه ارزش آفرین، چاپ اول، انتشارات دانشگاه ازاد اسلامی، واحد علوم نحقیقات.

ـ صالحی، اله کرم، (۱۳۸۶) ، مقاله الگوی یکپارچه بر مبنای روابط دوجانبه میان تکنیک‌ها و فرآیندها (حسابداری مدیریت استراتژیک) ، عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد واحد مسجد سلیمان

ـ علی اصغر انواری رستمی – دکتر رضا تهرانی " بررسی ارتباط میان ارزش افزوده اقتصادی، سود قبل از بهره و مالیات با ارزش بازار سهام شرکت‌ها "بررس های حسابداری وحسابرسی، سال یازدهم، شماره ۳۷، پاییز۱۳۸۳، ص ص ۲۱-۳

ـ غلامرضا بیگدلی – افشین فتح الهی " ارزش افزوده اقتصادی و سه بازی مدیران" نشریه حسابدار، شماره ۱۶۱

ـ کارل‌مور و رابرت ژادیک، ۱۳۸۹حسابداری مدیریت جلد سوم، نوشته، ترجمه: دکتر حسین عبده تبریزی، کامران عظیم زاده

ـ نمازی، محمد (۱۳۸۶) ، چالش‌ها و فرصت‌های حسابداری مدیریت، ماهنامه حسابدار، شماره ۱۸۰، ۱۸۱

ـ نمازی، محمد، بررسی کاربردهای تئوری نمایندگی در حسابداری مدیریت، مجله علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه شیراز، تابستان ۱۳۸۲

ـ نمازی، محمد و امیررضا رمضانی، ارزیابی متوازن در حسابداری مدیریت. مجله علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه شیراز، بهار ۱۳۸۲

__ Anderson, S. (2007) , “Managing cost and cost structures throughout the value chain: research on strategic cost management”, in Chapman, C. S. , Hopwood, A. G. and Shields, M. D. (Eds) , Handbook of Management Accounting Research, Vol. 1, Elsevier, Oxford, pp. 481-506.

__ Anderson, S. W. and Young, S. M. (1999) , “The impact of contextual and process factors on the evaluation of activity-based costing systems”, Accounting, Organizations and Society, Vol. 24 No. 7, pp. 525-59

__ Ansari, S. L. , Bell, J. F. and Okano, H. (2007) , “A review of literature of target costing and cost management”, in Chapman, C. S. , Hopwood, A.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

__ G. and Shields, M. D. (Eds) , Handbook of Management Accounting Research, Vol. 2, Elsevier, Oxford, pp. 507-30.

__ Bell, J. , Ansari, S. , Klammer, Th. , Lawrence, C. (2004) Management accounting: a strategic focus, Module: Strategy and management accounting, Houghton Mifflin, College Division, Boston, disponibilla741.

__ Bennet, R. C. , Cooper, R. G. , (1981) ,"the misuse of marketing: an American tragedy, Business Horizons" 24 (May–June) , pp. 51–61

__ Bhimani, A. and Langfield-Smith, K. (2007) , "Structure, formality and the importance of financial and non-financial information in strategy development and implementation", Management Accounting Research, Vol. 18 No 1, pp. 3-31

__ Bhimani, A. and Pigott, D. (1992) , "Implementing ABC: a case study of organizational and behavioral consequences", Management Accounting Research, Vol. 3 No. 2, pp. 119-32.

__ Bright, J. , Davies, R. , Downes, C. A. and Sweeting, R. C. (1992) , "The deployment of costing techniques and practices: a UK study", Management Accounting Research, Vol. 3 No. 3, pp. 201-12.

__ Chenhall, R. H. , Langerfield-Smith, K. (1998) The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a system approach‖, Accounting, Organizations and Society, no. 23.

__ Cinquini, L. , Tenucci, A. (2007) Strategic management accounting: exploring distinctive features and link with strategy‖, MPRA paper no. 212, disponibil la http://mpra. ub. unimuenchen. de/212/

__ Cravens, K. S. , Guilding, C. (2001) An empirical study of the application of strategic management accounting techniques‖, Advances in Management Accounting, no. 10, pp. 95-124.

__ Foster M. J. , Kitching J. ; "measuring the effectiveness of strategic planning";Occational Paper, Vol. 10, 1989.

__ Foster, G. , Gupta, M, 1994, "Marketing, cost management and management accounting", Account. Res. 6, pp. 43–77

__ Gosselin, M. (2007) , "A review of activity-based costing: technique, implementation, and consequences", in Chapman, C. S. , Hopwood, A. G. and Shields, M. D. (Eds) , Handbook of Management Accounting Research, Vol. 2, Elsevier, Oxford, pp. 641-71.

__ Guilding, C. , Cravens, K. S. and Tayles, M. (2000) , "An international comparison of strategic management accounting practices", Management Accounting Research, Vol. 11 No 1, pp. 113-35

__ Innes, J. , Mitchell, F. and Sinclair, D. (2000) , "Activity-based costing in the UK's largest companies: a comparison of 1994 and 1999 survey results", Management Accounting Research, Vol. 11 No. 3, pp. 349-62.

__ Jaworski, B. J. , Kohli, A. K. , 1993, Market orientation: antecedents and consequences, J. Market. 57 (July) , pp. 53–70

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

__ Kaplan, R. S. (1990) , Measures of Manufacturing Excellence, Harvard Business School Press, Boston MA.
__ Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992) , "The balanced scorecard measures that drive performance", Harvard Business Review, Vol. 70 No 1, pp. 71-9
__ Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996) , The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, MA.
__ Lederer, A. L. and Sethi, r. (1996) "Key prescription for strategic information systems planning", Journal of Management Information Systems, Vol. 13, No. 1, pp. 35- 62.
__ Lord, B. (1994) , "Strategic management accounting: a case study", Chartered Accountants Journal of New Zealand, Vol. 73 No. 6, p. 26.
__ Lord, B. (1996) , "Strategic management accounting: the emperor's new clothes?" Management Accounting Research, Vol. 7 No. 3, pp. 347-66.
__ Roslender, R. (1995) , "Accounting for strategic positioning: responding to the crisis in management accounting", British Journal of Management, Vol. 6 No. 1, pp. 45-57.
__ Roslender, R. and Hart, S. J. (2003) , "In search of strategic management accounting: theoretical and field study perspectives", Management Accounting Research, Vol. 14 No. 3, pp. 255-79.
__ Shank, J. K. (2007) , "Strategic cost management: upsizing, downsizing, and right sizing", in Bhimani, A. (Ed.) , Contemporary Issues in Management Accounting, Oxford University Press, Oxford, pp. 355-79
__ Shank, J. K. , Govindarajan, V. , (1994) , "Strategic Cost Management The New Tool for Competitive Advantage", The Free Press, New York, NY.
__ Shank, J. K. and Govindarajan, V. , (1989) , Strategic Cost Analysis, The Evolution from Managerial to Strategic Accounting, Irwin, Homewood, IL.
Shaw, R. , White, C, 1999, "Improving marketing accountability through better management of the market research process", J. Market Manage, 15 (8) , pp. 857–880
__ Simmonds, K. (1981) , "Strategic management accounting", Management Accounting, Vol. 59 No. 4, pp. 26-30.
__ Wilson, R. M. S. (1995) , "Strategic management accounting", in Ashton, D. , Hopper, T. and Scapens, R. (Eds) , Issues in Management Accounting, Vol. 2, Prentice-Hall Europe, London, pp. 159-90.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]