

## عنوان مقاله: حسابداری مدیریت استراتژیکی

مترجم: معصومه برمکی

موضوع: مقالات ترجمه شده / حسابداری

سال انتشار (میلادی): 2012

وضعیت: تمام متن

منبع: پایگاه مقالات علمی مدیریت [www.system.parsiblog.com](http://www.system.parsiblog.com)

منبع انتشار اصل مقاله: School of Management and Languages, Heriot-Watt

University, Edinburgh

تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت [www.SYSTEM.parsiblog.com](http://www.SYSTEM.parsiblog.com)

### چکیده:

علیرغم تاریخچه ی سی ساله اش، حسابداری مدیریت استراتژیکی باید به عنوان یک عامل اصلی حسابداری مدیریتی محسوب شود. حسابداری مدیریت استراتژیکی، قابلیت انجام چنین کاری را دارد چون از خود اصطلاح بر می آید که گیرائی دائم اش برای گرایش به توسعه و ترویج آن توضیح داده می شود. هدف این مقاله، توضیح این نکته می باشد که به وسیله مفهوم سازی حسابداری مدیریت استراتژیکی به صورت «حسابداری برای مدیریت استراتژیکی» ممکن است امکان تشخیص بهتر امکاناتش وجود داشته باشد. این مقاله، قسمتی از بررسی متن می باشد که در آن حسابداری از دیدگاه استراتژیکی توضیح داده شده است. مقدمه های بسیاری در متن حسابداری مدیریت استراتژیکی نیز دوباره در نظر گرفته شده اند. طرح ریزی مهم حسابداری مدیریت استراتژیکی به این مفهوم می باشد که جنبه های حسابداری برای مدیریت استراتژیکی از موارد مربوط به آن به عنوان متفاوت خواهد بود. واژگان کلیدی: حسابداری، استراتژی، مدیریت استراتژیکی، حسابداری مدیریت استراتژیکی، همکاری عملکردی داخلی.

### ۱- مقدمه

در سر مقاله ای با موضوع خاص از این مجله که به حسابداری مدیریت استراتژیکی اختصاص داده شد (SMA)، تام کینز و کار (۱۹۹۶) مشاهده کردند که هیچگونه توافق عمومی در مفهوم این اصطلاح وجود نداشت که در استفاده برای پانزده سال قبل به دنبال معرفی در متن سایموندز بوده است (۱۹۸۱).

پانزده سال بعد، مشاهدات بر ارزش خود باقی ماند. نظر به اینکه ما ممکن است از قبل این فقدان توافق عمومی را تا حدودی ناراحت کننده یافته باشیم، با داشتن فرصتی برای تحقیق و سهمیم بودن در متن SMA در صورت حساب موقت، ما آماده ایم تا چنین عقیده ی مهمی را که نمی تواند و نباید مورد هدف هر گونه تلاشی در مذاکرات باشد، تشخیص دهیم.

همانطور که عنوان این مقاله نشان می دهد، مفاهیم زیادی وجود دارد که می تواند به SMA نسبت داده شود: بنابراین، هدف این مقاله، بررسی SMA و تعدادی از متون مربوط به تلاش برای فراهم کردن اساس نظام مندتر برای ایجاد این ایده ی جالب در سال های آتی می باشد. اهمیت این فعالیت، تشخیص شکل گیری دوباره ی SMA در زمان متعددی ظاهر شده است اما به مقدار زیادی نامعلوم باقی مانده است. همانطور که در اینجا مشخص شد، هم حسابداری و هم مدیریت استراتژیکی هر دو روش های چندرشته ای کامل می باشند که در یک روش بسیار مفید انسجام می یابد.

مقاله با به کار گرفتن بازنگری اخیر در مورد SMA شروع می شود که ما بر این باوریم که SMA هم تحول مثبت و منفی از اوایل دهه ی ۱۹۸۰ می باشد. این بازنگری به وسیله ی یک بحثی از دیدگاه های مختلف در مفهوم اصطلاح SMA دنبال می شود که در طول این زمان پیدایش یافته است. در بخش چهارم، ما فرایند مفهوم سازی SMA را به صورت حسابداری برای مدیریت استراتژیکی به وسیله ی روش های بحث مدیریت، استراتژی و حسابداری شروع می کنیم و این را به وسیله ی بیان ایده ی مدیریت استراتژیکی در بخش پنجم ادامه می دهیم. تعدادی از مقدمات حسابداری برای مدیریت استراتژیکی در متن SMA وجود دارند که در بخش ۶ توضیح داده شده اند، در حالیکه در بخش هفتم، روش طرح استراتژی کاپلان و نورتون به صورت نمونه ی بارز حسابداری برای مدیریت استراتژیکی بحث شده است. مقاله با یک تلاش برای تطبیق مفهوم نتیجه گیری می شود که ما تاکنون برای SMA با معانی مفهوم سازی شده در کنار برخی افکارمان در مورد اینکه چگونه ایجاد مشتریان خود حسابداری ممکن است حسابداری را برای مدیریت استراتژیکی تقویت کند، بازاریابی کرده ایم.

## ۲- حسابداری مدیریت استراتژیکی در بازنگری

در مقاله ی اخیر، لانگک فیلد اسمیت، پاسخ این سؤال را جستجو کرده اند: تا چه اندازه SMA از زمانی که این واژه در متن به وسیله ی سایموندز در سال ۱۹۸۱ به وجود آمده بود، پیشرفت کرده

است؟ این مقاله، یک متن گسترده ای به صورت نتیجه ای از بررسی لانگ فیلد اسمیت در آنچه که SMA در بر دارد، بررسی می کند که شامل علاقه به چنین توسعه هایی می باشد.

SMA به طور گسترده ای پذیرفته نشده است و بی ارتباط با این نکته نمی باشد که با یک دامنه ی گسترده ای از روش ها مشخص شده است یا به روش های خاصی محدود شده است. اصطلاح SMA نه به خاطر گستردگی فعلی و نه به خاطر درک در عمل یا در میان برخی از محققان ادامه دارد. شواهدی وجود دارد که روش های ویژه ی SMA مانند هزینه یابی بر اساس فعالیت ممکن است به طور کلی در زمان قبلی دربر داشته باشد اما این موارد هم اکنون رو به انحطاط می باشند. احتمالاً اینطور می باشد که بررسی های بیشتر در مقدار جذب SMA ناگهان با گزارش یک افزایش در مورد قبول SMA شروع می شود. همانطور که لانگ فیلد اسمیت بیان می کند: بعد از بیست و پنج سال، ادامه بر این بحث مشکل می باشد که روزهای اولیه برای SMA می باشد که یک حسابداری دیرتر از موعد مقرر وجود دارد.

قسمت اصلی مقاله با بررسی های جان شانک مشخص شده است، کسی که لانگ فیلد اسمیت را به صورت « در میان بیشترین اختصاص های توسعه SMA» تعریف می کند. همراه با اکثریت معاصران آمریکای شمالی اش، شانک از اصطلاح SMA استفاده نکرد، چیزی که لانگ فیلد اسمیت تصدیق می کند. با این وجود، در بررسی اش، تقریباً ویژگی مدیریت هزینه ی استراتژیکی شانک همراه با داشتن کیفیت روش SMA وجود دارد.

این بررسی را قبلاً روزلندر پیشنهاد کرده بود (۱۹۹۵) اگرچه متعاقباً در مقاله بعدی هارت در سال ۲۰۰۳ آن را کنار گذاشت. روزلندر و هارت به دنبال استفاده از اصطلاح SMA برای آن دسته از توسعه هایی بود که حسابداری مدیریتی و دیدگاه های مدیریت بازاریابی را ترکیب کنند، چیزی که روزلندر و هارت بر این باور بودند که موردی برای مدیریت هزینه ی استراتژیکی بی ارتباط با تاکید بر نظریه ی استراتژی رقابتی پورتریان نمی باشد.

شانک (۲۰۰۷) از اواسط دهه ی ۱۹۸۰ به یاد آورد که او به طور قابل ملاحظه ای درباره ی تصورات برای روش های حسابداری مدیریت جدید نسل سوم برانگیخته شده بود که به صورت مدیریت هزینه ی استراتژیکی در سال ۱۹۸۹ در مجله مقاله ی تحقیقاتی حسابداری مدیریت معرفی شد. او و رابین کوپر آماده برای گفتگو در مورد قابلیت های مدیریت هزینه ی استراتژیکی و هزینه یابی بر اساس فعالیت به صورت آشکارسازی واقعی روش حسابداری استراتژیکی جدید (مدیریت) بودند.

لانگ فیلد اسمیت در تشخیص هزینه یابی بر اساس فعالیت به عنوان قسمتی از فهرست اصلی SMA قاطع می باشد، یک بررسی که در بخش بعدی مورد بحث قرار خواهد گرفت. در متن مبتنی بر گذشته، شانک، یک عدم هماهنگی در طول دهه ی ۱۹۹۰ را بین یک مدرک بسیار جالب در میان فرهیختگان، مشاوران و وکیلان ارشد برای توسعه ها در حسابداری استراتژیکی مانند مدیریت هزینه ی استراتژیکی و تاثیر محدودش تعریف میکند. در حالیکه کوپر با خود فکر می کرد که تاثیر محدود توسعه های جدید مانند این موارد ممکن است به عنوان نتایج برخی از عدم موفقیت ها در میان تعداد زیادی از وکلا باشد، شانک بر این باور بود که مدیریت هزینه ی استراتژیکی و ابتکارهای مشابه موفقیت آمیز می باشند. با این وجود، تا زمان وفاتش، شانک تشخیص داده بود که بدون در نظر گرفتن قابلیت هایش، توسعه های حسابداری استراتژیکی به طور باورنکردنی، یک نوع غالب شدن بر شرایط بود که حرفه ی حسابداری گسترده به طور قابل ملاحظه ای، موضوع بررسی دقیق در مجموعه ای از رسوایی های تجاری چشمگیر بود که در یک گرایش جایگزین یافته برای مقررات نتیجه گیری شده بود.

لانگ فیلد اسمیت به پیشنهاد شانک توجه کرد که همه ی موارد شاید از بین نرفته باشند. با این وجود، برخی شواهد استفاده از روش های SMA به وسیله افرادی که در خارج از حوزه ی مالی و حسابداری کار می کنند، وجود داشت. شادو کارمند حسابداری که CFO را گزارش نداد. بررسی های خودش باعث حمایت از این موقعیت شد که منجر به این نتیجه گیری گردید که SMA تاثیری را ایجاد کرده است «نه به روشی که به وسیله ی موسسان SMA پیش بینی شده بود» دوباره با نتیجه گیری در یک دامنه ی وسیعی از توسعه های SMA، لانگ فیلد اسمیت با خلاصه ای شروع می شود که حوزه ی عملی گسترده ای از مدیریت را وارد کرده است. توجه خاصی به هزینه یابی بر اساس فعالیت بعد از کوپر و کاپلان پرداخته شده است که شامل اجرای آنها نمی باشد. با این وجود، برخی از اصطلاحات هزینه یابی بر اساس فعالیت مانند فعالیت ها و گرداندگان هزینه، یک ویژگی زبان تجاری معاصر شده اند. فقدان آشکار مالکیت SMA به وسیله ی حسابداران مدیریتی در سازمان ها به روش مثبتی بررسی می شود. متعاقباً، به جای اجرای بررسی های بیشتر در میان حسابداران مدیریتی در شناخت روش های SMA یا بررسی هایشان در مورد ارزش ها، محققان ممکن است بررسی چگونگی برخی عقاید و روش ها را که مرتبط با SMA بوده اند را به بهترین شکل به کار برند. لانگ فیلد اسمیت بررسی اش را با پیشنهاد زیر نتیجه کرد:

با ارائه ی گسترش کار حسابداری مدیریتی برای دیگر عملکردها در سازمان بندی، تحقیق آتی نباید فقط بر بازده بخش های حسابداری توجه کند. با درک اینکه چگونه روش های حسابداری مدیریتی باعث توجه به عوامل سازمانی می شوند و اینکه چگونه اجرا می شوند و توسعه می یابند، منبعی از تحقیق مورد نظر ادامه خواهد یافت.

از مدتها پیش، طرفداران SMA که درباره ی شرکت بالقوه شان در سازماندهی مثبت باقی ماند، ما به دو دلیل از این پیشنهاد استقبال می کنیم. ابتدا، ما به جستجوی تحقیقی پرداخته ایم که بر آنچه که هاپوود و چوآ «حسابداری در عمل» طراحی کرده اند، توجه می کند.

دوم، چون کاپلان (۱۹۸۶) تشخیص داد که چنین سؤال هایی با استفاده از طراحی کیفی تحقیق مانند بررسی های موردی یا زمینه از طریق دیدگاه های انعکاسی که ایجاد می شوند به بهترین شکل دنبال می شوند.

با این وجود، در همان زمان، ما تعدادی از بررسی ها را درباره ی منطقی بودن داریم که بررسی لانگ فیلد اسمیت بر اساس مفهوم، برای چنین روش های تحقیقاتی فراهم می شود. دامنه ی فنون و روش هایی که او برای پذیرفتن به صورت تشکیل SMA آماده کرده است، بسیار مشکل ساز باقی می ماند که توجهش بر SMA نمی باشد بلکه بر مدیریت هزینه ی استراتژیکی می باشد. همانطور که مقاله اش واضح می باشد، این مقاله، بررسی شانک نیز بود. این مقاله به طور قابل ملاحظه ای در مورد موارد بازاریابی شده به وسیله ی برومیچ و بیمانی می باشد. به طور قابل ملاحظه ای، پیشنهاد می شود که SMA در متن یک طیف گسترده ای از روش های مدیریتی سازمانی مورد نیاز به وسیله ی افکار نظام مند در آنچه که SMA ممکن است اکنون در خود داشته باشد، می باشد.

### چشم اندازهای رقابتی در حسابداری مدیریت استراتژیکی

در موضوع این مجله که به گفته های تامکینز و کار (۱۹۹۶) اختصاص داده شد، اینگونه اظهار نظر شد که هیچ تفاوتی درباره آنچه که این اصطلاح شامل می شود، وجود ندارد. با نگاه به گذشته ی لانگ فیلد اسمیت (۲۰۰۸) به طور فراوان تصدیق می شود که پیشرفت های بسیار کمی در این رابطه وجود داشته است. با این وجود، امکان تعیین سه مفهوم مجزای SMA در سی سال گذشته وجود دارد.

یک پیوند (ازدواج در بهشت)؟

اولین مفهوم SMA بر اساس تلاش های بسیاری برای عقاید پیچیده ادغام شده از متن استراتژی در حسابداری مدیریتی ایجاد شده است. یک روش درک از آنچه که این مورد را موجب می شود، برای بازگرداندن گونه شناسی آنتونی از برنامه ریزی و کنترل می باشد که قوانین حسابداران مدیریت را با کنترل مدیریتی و فعالیت های کنترل عملکردی تعریف می کند.

به دلیل سهم داشتن در سطح بالاتر، فعالیت های «برنامه ریزی استراتژیکی»، حسابداران مدیریت را الزامی می سازد که شامل عقاید و نظری ها از متن استراتژی می باشد. اگر در انجام چنین کاری موفقیت آمیز باشد، حسابداران مدیریتی ممکن است موقعیت خود را در اقدام اصلاح شده ببینند. دو عامل مهم این دیدگاه را در SMA بنیان گذاری وی کند. ابتدا، تکامل موارد مربوط به استراتژی از اواخر دهه ی ۱۹۷۰ که منجر به پیدایش عقایدی شده است که طنین انداز نظارت حسابداری مدیریتی، به ویژه موارد مربوط به تئوری مزیت رقابتی پورتر استراتژی می باشد که به طور گسترده ای دارای تاثیر SMA می باشد. دوم، در اواسط دهه ی ۱۹۸۰، بررسی ها با توجه به چشم اندازهای آتی روش های حسابداری مدیریتی «نامربوط»، عواقب توجه بر بسیاری از مدیران در چنین ماجراهایی داشت.

تعدادی از مثال ها برای تلاش بر تاثیر گذاشتن تئوری استراتژی و حسابداری مدیریتی می تواند تعریف شود، به ویژه در متون آمریکای شمالی که ما اخیراً مشاهده کردیم، اصطلاح SMA به مقدار بسیار زیادی امتناع شده است. اثر سیمون، دیدگاه هایی را از تئوری استراتژی بررسی می کند. در مقایسه چارچوب مدیریتی هزینه استراتژیکی شانک و گاوینداراجان به طور انحصاری در اثر پورتر متکی می باشد. پایدارترین میراث به شکل تجزیه و تحلیل زنجیره ی ارزشی می تواند به روش تجزیه زنجیره ی ارزشی خود پورتر طرح ریزی شود که در مونوگرافی اش در سال ۱۹۸۵ آن را توضیح داد. با این وجود، در کل، مدیریت هزینه ی استراتژیکی، مخلوطی از حسابداری مدیریتی و استراتژیکی نمی باشد که ممکن است در برخی از قسمت ها توضیح دهد که چرا علیرغم یک نشانه ی بسیار قابل ملاحظه، در توسعه در بیشتر از یک مورد در میان بسیاری از روش هایی که بین سال ۱۹۸۷ و ۱۹۹۳ مشخص شد، با شکست روبرو شد.

یک مورد مشابه ممکن است در تکرار دومین کاپلان و نورتون ابتکار کارت امتیازهای متوازن نیز وضع شود. همان طور که یک روش معاصر برای مدیریت عملکردی و گزارش آن در شکل گیری اصلی اش معرفی شد، حدود کارت امتیازهای متوازن ۱۹۹۶ به صورت توسعه ی استراتژیکی تر پیشرفت کرده بود.

با داشتن روش های دوباره شکل گرفته در دهه ی قبلی، کاپلان به خاطر معرفی کارت امتیازهای متوان فراهم کننده ی مدیریت ارشد بر اساس «سیستم مدیریت استراتژیکی جدید» خوشحال بود. با این وجود، متاسفانه، همزمان با شانک و گاوین داجان، برخی سؤالات درباره ی پیشرفت سطح کلی افکار استراتژیکی به کار گرفته شده در این شکل گیری خاص وجود داشت. در این مسیر، کاپلان و نورث باید برخی روش ها را برای اصلاح موقعیت خود، به ویژه در معرفی طرح استراتژیکی در نظر بگیرند که در پایان مقاله توضیح داده خواهد شد.

### همه ی حسابداری مدیریت استراتژیکی

یک دیدگاه فرعی در SMA آن می باشد که شامل دامنه ی وسیعی از روش های حسابداری مدیریتی جدید می باشد که ممکن است به خاطر هدف استراتژیکی تشخیص داده شود. چنین بررسی در لانگ فیلد اسمیت (۲۰۰۸) بسیار آشکار می باشد که مدیریت / هزینه یابی بر اساس فعالیت، به صورت مثال هایی از SMA تعریف می شوند، یک پافشاری که برخی ممکن است در نپذیرفتن آن با مشکل روبرو شوند. یک مثال بارز از بررسی کم گسترده تر، در بررسی جلب روش های SMA یافت شده است که در این مجله به وسیله ی گیلدینگ، کراون و تایلز انتشار یافت. یک منطق و عقل سلیم برای این دیدگاه وجود دارد، چون بسیاری از طرفداران روش های فردی پیشنهاد می کنند که آنها بیشتر از «تشخیص استراتژیکی» درک می شوند. با این وجود، بر خلاف دو پاراگراف بحث شده در بالا، معمولاً یک تلاش محدود برای بیان آنچه که به لحاظ استراتژیکی موجب می شود، وجود دارد.

### خاص بودن

اصطلاح SMA به وسیله ی سایموندز در سال ۱۹۸۱ برای معرفی روش حسابداری در مدیریت ایجاد شده بود. برامویچ، SMA را به صورت زیر تعریف می کند:

«پیش بینی های لازم و تحلیل های اطلاعات مالی در بازارهای محصولات شرکت ها و هزینه های رقیبان و ساختارهای هزینه و حفظ استراتژی شرکت ها و موارد مربوط به رقبا در این بازارها در تعدادی از دوره ها».

با در نظر گرفتن اینکه سایموندز، بررسی خود را در مورد روش های رقابتی مانند ارزیابی هزینه ی رقابتی، حفظ موقعیت رقابتی و قیمت گذاری استراتژیکی محدود کرده است، برامویچ و بیمانی، اصطلاح را برای تلفیق جمع آوری اطلاعات برای مشتریان، محصولات و بازار گسترش دادند، هر کدام از آنها به خاطر پدیده ی مهم به لحاظ استراتژیکی بودند.

این آخرین مفهومی بود که باعث شد تا روزلندر، SMA را به عنوان یک روش در حسابداری برای موقعیت یابی استراتژیکی تعریف کند که به وسیله ی تلفیق دیدگاه های حسابداری مدیریتی از مدیریت بازاریابی مشخص شده بودند.

همچنین در روش هزینه یابی نسبت داده شده به برامویچ و بیمانی، روزلندر هزینه یابی استاندارد و هزینه ی چرخه ی عمر را به صورت مثال هایی از SMA در کنار مدیریت هزینه ی استراتژیکی تعریف کرد که مزیت بازنگری پر از اشتباه بود. این مفهوم ویژه ی SMA، روزلندر و هارت را آگاه کرده است که SMA در سال ۲۰۰۳ به صورت زیر تعریف شد:

«تلاشی برای تلفیق دیدگاه ها در مورد حسابداری مدیریت و مدیریت بازاریابی در چارچوب مدیریت استراتژیکی»

در همکاری اخیرشان، روزلندر و هارت یک روش گسترده ی حسابداری برای مشتری پیشنهاد دادند که علاوه بر شامل بودن ساخت و ساز رایج مشتریان در حسابداری مدیریتی و مدیریت بازاریابی، برای تلفیق خود حسابداری توسعه یافته است که شامل موارد ایجاد شده از طریق محیط شبکه سازی اجتماعی مهم می باشد.

با مزیت بازنگری، تصمیم گیری برای حفظ اصطلاح SMA برای جایگزینی کم اهمیت تر روش های حسابداری مدیریتی معاصر، به عبارت دیگر هزینه یابی کیفی، مدیریت هزینه / هزینه یابی استاندارد، هزینه یابی دوره ی عمر و حسابداری مدیریت علامت در کنار برخی روش های حسابداری مدیریت می باشد، اگرچه تحلیل سوددهی مشتری برای انتقاد نمی باشد. همانطور که عنوان مقاله نشان می دهد، اصطلاح SMA در متن بسیار زیاد می باشد. با این وجود، SMA امتیاز فراهم کردن مجموعه ای از روش ها را دارد که بر بازار توجه خاصی می کنند که شامل مشتریان و محصولات و برخی رقبا می



باشد. امروزه، این موارد، بررسی های مهمی برای همه ی شرکت های تجاری و همچنین بسیاری از سازمان هایی می باشد که در خارج از بخش خصوصی کار می کنند.

تجزیه SMA- بازدید دوباره از اصطلاحات تشکیل یافته

به دلیل فراهم کردن یک پایه ی نظام مندتر به دنبال تحقیق بیشتر در زمینه ی SMA، همانطور که به وسیله ی لانگ فیلد اسمیت (۲۰۰۸) پیشنهاد شده، ما براین باوریم که بررسی دوباره اصطلاحات تشکیل شده مناسب می باشد: استراتژی، مدیریت و حسابداری. در حالیکه این موارد ممکن است قدم زدن بر یک مسیر آشنا را نشان دهد. ما معتقدیم که SMA، یک روش نسبتاً جدیدی می باشد که برای تعیین استراتژی و حسابداری مدیریتی می باشد. در یک تلاش برای انتقال فرایند به جلو، ما نه با استراتژی و نه با حسابداری شروع می کنیم، بلکه با ایده ی مدیریت شروع می کنیم.

## مدیریت

اعتقاد بر این باور که امکان فراهم کردن بررسی قطعی مدیریت در متن یک مقاله ای این چنین وجود دارد، نابجا می باشد. به عنوان یک نتیجه، ما فقط با یک جنبه ی ویژه و خاص مدیریت به نام مدیریت به صورت مجموعه ای فعالیت ها در نظر گرفته شده اند که با هدف اجرای اهداف خاص دنبال می شود. به جای بررسی تعریف شرح مختصر فعالیت ها که ممکن است شامل مدیریت به صورت یک روش باشد، توجه ما بر موسسات مشابه یا همفکر مدیریت می باشد.

در متون مکاتب تجاری و مدیریتی مشابه با روش تشکیل اصطلاح «مدیریت» با انواع مختلفی از صنایع آشنا می شویم که تعداد آنها در سالهای گذشته به سرعت افزایش یافته است. روش های پایه گذاری شده برای مدیریت مانند مدیریت تولید، مدیریت شخصی و مدیریت بازاریابی به وسیله ی چنین روش هایی مانند مدیریت کیفیت، تامین مدیریت متوالی، مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش اجرا شده است. در اکثر موارد، این متغیرهای جدید، کم گسترده تر از متغیرهای قبلی می باشند، اگرچه ضرورتاً اهمیت کمتر در عمل وجود ندارد.

در سالهای اخیر، SMA به خاطر در ذهن متصّر ساختن این روش های مختلف برای مدیریت به صورت موارد مربوط به یکدیگر از طریق مکانیسم زنجیره ی ارزش عادی می باشد. در حسابداری مدیریتی، روش شناسی مدیریت بر اساس فعالیت کاپلان و کوپر به دلیل کمک به تضمین این اعتماد توسعه یافته بود که عملکردهای مدیریتی مختلف شامل ایجاد ارزش و فعالیت ها می باشد که به روش

های کارآمد انجام گرفت. با این وجود، در عمل معرفی افرادی می باشد که در مقابل چنین مقدمه چینی هایی مقاومت می کنند.

بسیاری مواقع آنچه که در افکار مدیریتی معاصر نادیده گرفته می شود، مانند این می باشد که بسیاری از این روش های مدیریتی، به ویژه روش هایی که مدت هاست پایه گذاری شده اند، قابلیت حفظ روش بارز در شرکت را از خود نشان داده است.

در ظاهر مدیریت مالی، به موازات دیگر رقیبان مانند مدیریت بازاریابی و مدیریت منابع انسانی جزو گروه حسابداری می باشد. در یک مجموعه ای از مقالات انتشار یافته در اواسط دهه ی ۱۹۸۰٪ آرمسترانگ، تسلط مدیریت مالی و به طور قابل ملاحظه ای حسابداری مدیریتی در انگلستان را بیان کرد. اساس این کار، بررسی رقابت حرفه ای برای تسلط سازمانی به وسیله ی لارسون بود که زمینه های مدیریتی را به عنوان فضایی برای رقابت بهتر مشخص کرد که امکان به خطر انداختن جستجوی روش مدیریت کارآمد دارد. چنین دیدگاه هایی موارد مربوط به میتزبرگ را کامل می کند که بررسی ۱۹۷۶ از کار مدیریتی نیز به بسیاری از نگرانی ها با نفوذ شخصی توجه می کند. چنین دیدگاه هایی، امکان درک بهتر وجود مستمر روش های مدیریتی را فراهم می کند.

### استراتژی

در متن SMA، بیشترین شرکت کنندگان به وسیله ی بحث روش های اصطلاح استراتژی شروع می کنند. به طور مثال، ویلسون (۱۹۹۵)، لرد (۱۹۹۶) و اخیراً تایلیس (۲۰۱۰) مانند مدیریت (یا SMA مورد نیاز) طبیعی است تا باور کنیم که می تواند امکان فراهم کردن تعریف استراتژی وجود داشته باشد. با این وجود، توافق قابل ملاحظه ای وجود دارد که استراتژی باید با اهدافی بررسی شود که به طور موفقیت آمیزی تحقق یافته است. در مورد مفهوم دقیق استراتژی، اینطور می باشد که چگونه ممکن است دشمن دفاع کند. چندلر، یکی از نظریه پردازان استراتژی راجع به «اتخاذ مسیرهای فعالیت و اختصاص ضرورت منابع برای بدست آوردن اهداف» صحبت کرد. با نزدیک شدن به زمینه ی SMA در بررسی پورتر از استراتژی، همانطور که گونه شناسی استراتژی های مزیت رقابتی آشکار می باشد، پیشنهاداتی در مورد اینکه چگونه یک شرکت باید عملکرد را بهتر از رقیب تنظیم کند، ارائه شده است: مدیریت هزینه، تفاوت گذاری محصول.

بررسی فعلی بر اساس منابع استراتژی، بر توسعه و به کارگیری مجموعه ای از منابع سازمان دهی در چنین روشی به صورت بهترین رقیبان در بازار توجه می کند.

بررسی رایج استراتژی این می باشد که از همه مهمتر، نوع سازمان دهی را موجب می شود. این بررسی به این نکته توجه می کند که وقتی چیزی به عنوان استراتژیکی طراحی می شود، از این رو بسیار حساس می باشد. وقتی تعریف شد، استراتژی به وسیله ی موقعیت های مدیریتی سطح متوسط و سطح بالا اجرا می شود که مسئول اجرای واقعی اهداف می باشد. همانطور که در پاراگراف قبلی مشاهده کردید، اغلب استراتژی موردی شده است که یک روش خاص برای مدیریت مانند مدیریت بازاریابی یا مدیریت مالی، این فرایند اجرایی را شکل می دهد. این روش در متن حسابداری مدیریتی در مورد سیستم های کنترل بودجه ای توضیح داده شده است.

در اواخر دهه ی ۱۹۷۰، بررسی استراتژی به وسیله ی مینتزرگ توضیح داده شده بود که اینطور بحث می کرد که شکل استراتژی به صورت استراتژی مورد نظر به بهترین شکل توصیف شده بود.

او اینطور بحث کرد که در عمل، تعیین استراتژی به صورت پیدایش از سطوح پایین تر در سازمان دهی معمول شده بود، بنابراین استراتژی ناگهانی نامیده شد. در نتیجه، در جائیکه استراتژی در عمل تکامل می یابد، به صورت دقیق ترین استراتژی تشخیص داده شده طراحی می شود. مینتزرگ و همکارانش اینطور بحث نمی کردند که مدیران ارشد در عمل بخواهند ساختارهایشان را به جای هرگونه استراتژی که باید به صورت یک فرایند درک شود، وضع کنند. این کار، عواقب تغییر عملکرد استراتژی از اختصارات انحصاری مدیران ارشد در کل ساختار مدیریتی داشت.

مفهوم اصلی این افکار بررسی استراتژی این می باشد که برای ادامه موقعیت در ارتباط با عملکردهای مختلف مدیریتی مشکل تر می باشد. اگر اکثر مدیران برای ایجاد یک سهم فعال در فرایند استراتژی اجازه داشته باشند، انگیزه ی کمتری برای فکر کردن در اصطلاحات مدیریتی وجود دارد، بنابراین تضعیف (تحلیل) فعالیت مدیریت به عنوان یک فرایند رقابتی برای تسلط سازمانی از زمان ایجاد یک استراتژی کارآمد، با وجود مستمر مدیریت، خصمانه می باشد. اساس برای اجرای استراتژی موفقیت آمیز، همکاری به جای رقابت، همکاری بین عملکردهای مختلف مدیریتی به جای رقابت بین عملکردهای برای برتری می باشد.

اینطور بیان نمی شود که همه ی مدیران به تاخیر فعالیت شان از پروژه های شغلی شخصی در بسیاری موارد در مورد تسلط عملکردی، با امید به کمک گرفتن از همکاران تمایل نشان می دهند. چنین انگیزه هایی ممکن است برخی از مقیاس ها را به وسیله ی پاداش دادن به افرادی که وقت خودشان را برای توافق عمودی مورد نیاز به صورت آشکار ساختن در همکاری اختصاص می دهند، کنترل شده باشند.

این طرح به تنهایی، حداقل به صورت تئوری، در متن حسابداری مدیریتی در بافت چالش کنترل مدیریتی به خوبی درک می شود.

از زمان اواخر دهه ی ۱۹۷۰، اصطلاح مدیریت استراتژیکی به طور قابل ملاحظه و به طور گسترده در متن استراتژی آشکار شده است. این اصطلاح در همان زمان انجام گرفته است. چون آنچه که معمولاً به صورت استراتژی طراحی شده بود، در جهت توصیف شده در بالا تکامل یافته است و ممکن است در یک مفهوم وسیع تر از استراتژی تعریف شود. در این روش، حوزه ی مدیریت استراتژیکی ممکن است به صورت حوزه ی استراتژی قبل تصور شده باشد و متعاقباً باعث حفظ دامنه ی وسیع تری از شرکت کننده های سازمانی می شود. این ایجاد دموکراسی فرایند مدیریت استراتژیکی به وسیله ی یک عملکرد انجام گرفته است، حتی یک روش میان عملکردی برای چالش مدیریت می باشد که در نهایت هیچ جایی برای اختیارات و به دنبال آن تسلط سازمانی ندارد. در این ارتباط، جالب است به این نکته توجه کنیم که اصطلاح مدیریت استراتژیکی چیزی نیست که به طور گسترده با کار در زمینه ی SMA به کار گرفته شده باشد.

### حسابداری

در متن SMA، اصطلاح SMA به حسابداری داخلی یا مدیریتی اشاره می کند که با اقدامات لازم برای اطلاعات حسابداری در مدیریت برای یک دامنه ای از اهداف بررسی می شود، هزینه یابی هزینه، عملکرد مدیریت مالی را با ضرورت اطلاعات برای ارزیابی سهام و اهداف مشابه فراهم کرده است. حسابداری مدیریت به صورت یک توسعه ی اخیر، دامنه ی وسیع تری از اطلاعات را برای بسیاری از عملکردهای مدیریتی فراهم می کند. علاوه بر آن، اطلاعات کنترل مدیریتی، شامل معاملات داخلی، محاسبات عملکرد شرکت و مزایای مدیریتی می باشد. شکلی که چنین اطلاعاتی در آن انجام گرفته است، کیفی می باشد، در حالی که در مورد اطلاعات کنترل مدیریتی، این موضوع آشکار می باشد. در کل حسابداری، سهام بسیار زیاد در تجارتی که ممکن است حسابداری مدیریتی قدیمی را طراحی کند، می باشد. تغییر از حوزه ی استراتژی به حوزه ی مدیریت استراتژیکی همانطور که در بالا توضیح داده شد، برای حسابداری مدیریتی و همه ی کسانی که به آن عمل می کنند، اهمیت دارد. فرایند مدیریتی استراتژی سازمانی به مفهوم انتظارات جدید می باشد که وجود دارند.

حسابداری مدیریتی، یک عامل استراتژیکی می باشد که روش چند عملکردی را برای چالش های مدیریتی کارآمد موجب می شود. ادعاهایی که روش مدیریت مالی به کارآمدترین روش برای چالش های مدیریتی مجهز می کند، اکنون کنار گذاشته شده اند. در نتیجه، نقش حسابداری مدیریتی، برای فراهم کردن اطلاعاتی می باشد که مربوط به وظیفه ی مدیریت استراتژیکی می باشد، چون همانطور که در بالا توصیف شد، در عمل ممکن است شکل گیری های بسیار مختلفی بستگی به چگونگی تصمیم گیری مدیریت های منحصر بفرد برای دنبال کردن اهداف مشترک شان، در نظر گرفته باشند.

امکان یک مفهوم متفاوت و جدید و کامل از SMA وجود دارد که خردمندانه تر از موارد معرفی شده در آغاز مقاله می باشد. SMA اکنون به صورت شرایط اطلاعات حسابداری (مدیریتی) در حمایت از فرایند مدیریت استراتژیکی قابل تشخیص می باشد. چون شکل های بسیار ممکن وجود دارد که فرایندها می تواند در عمل انجام گیرند، شکل های ممکن بسیاری وجود دارد که اطلاعات حسابداری لازم را ممکن است در نظر بگیرند.

تا زمانی که عملکرد مدیریت مالی، قادر به فراهم کردن اطلاعات مفید (یا مرتبط) در حمایت از مدیریت استراتژیکی باشد، تاثیرش کاهش می یابد. به طور قابل ملاحظه ای، قابل تصور می باشد که دیگر عملکردهای مدیریتی ممکن است قادر به فراهم کردن اطلاعات حسابداری جایگزین برای این هدف، بر اساس درک و تجربه از آنچه که حسابداری ممکن است در بر داشته باشد، می باشد. در یک حوزه ای از مدیریت استراتژیکی، هیچ اعتباری وجود ندارد که اطلاعات حسابداری مدیریتی به سادگی بر اساس استفاده در زمان قبلی پذیرفته شده باشد. در نتیجه، SMA در نظر گرفته شده به صورت مدیریت استراتژیکی در بسیاری از طرح ریزی ها وجود خواهد داشت، یک نتیجه گیری مشابه که در لانگ فیلد اسمیت به دلایل مختلفی می باشد.

### یک نگاه دقیق تر در مدیریت استراتژیکی

به هنگام معرفی روش های مختلف برای مدیریت، یک تمایز بین روش خوب تثبیت شده و معاصر در مدیریت ایجاد شده بود. روش هایی مانند مدیریت بازاریابی یا مدیریت منابع انسانی، همچنین مدیریت مالی به وسیله ی موسسان مشخص می شوند، در حالی که روش های معاصر مانند مدیریت کیفیت، مدیریت زنجیره ی توزیع یا مدیریت دانش، یک ویژگی چند رشته ای را نشان می دهد. در این ارتباط، آنها مشابه مفهوم مدیریت استراتژیکی می باشند که در بالا ذکر شده اند. یک تناسب جالب در اینجا با

روش های معاصر در مدیریت با داشتن یک ارتباط مشابه با روش های قدیمی تر آشکار می باشد که در اینجا مدیریت استراتژیکی نامیده شده است که باید عملکرد استراتژی انحصاری را در بر داشته باشد.

شکل گیری روش های چند رشته ای برای مدیریت یا مدیریت استراتژیکی، به طور کلی حسابداری مدیریت معاصر ناشناخته نمانده است. توسعه های اخیر مانند مدیریت بر اساس فعالیت، مدیریت هزینه ی استاندارد یا مدیریت بر اساس ارزش که همه در طول دو دهه ی گذشته عادی بوده است، خودشان چند رشته ای می باشند. هر سه بر موضوعات مربوط به خلق ارزش و تحویل توجه می کنند، اما هر کدام آنها را به روش های متفاوتی بررسی می کنند. مدیریت بر اساس فعالیت در بهترین شکل استفاده از یک چشم انداز عملکردی در مقایسه با مدیریت هزینه ی استاندارد بررسی می شود که ناشی از الویت سازگاریافته در انتظارات ارزش گذاری شده مشتریان می باشد. مدیریت بر اساس ارزش بر پیشینه سازی خلق ارزش از چشم انداز ملی توجه می کند. هر سه به طور ضمنی دارای بُعد مدیریت استراتژیکی می باشند. بررسی دقیق تر نیز نشان می دهد که این روش های مختلف، دارای مؤلفه های مختلف دانش می باشند.

توسعه های معاصر مانند مدیریت کیفیت، مدیریت زنجیره ی عرضه و مدیریت دانش نیز اکنون قسمتی از متن حسابداری مدیریتی را شکل می دهد. آنها مولفه های دانش را درهم ادغام می کنند که در دیگر روش های مدیریتی یافت می شوند و بر طبق تاکید استراتژیکی سازمان دهی می شوند و نهایتاً آنها را به صورت روش های مجزا سهیم می کند. تغییر حسابداری مدیریتی در طول دو دهه ی گذشته، مدیریت ارتباط مشتری به صورت روش مدیریت بازاریابی جدید پیدایش یافته است. مانند مدیریت هزینه ی استاندارد، این روش به وسیله ی نیاز برای اطمینان از این نکته شکل گرفته است که انتظارات مشتری با نقش اصلی در روشی که شرکت ها به آن عمل می کنند، سازگاری داشته باشند. نیاز به تثبیت، حفظ و تقویت ارتباطات با یک قسمت قابل ملاحظه ای از اساس مشتری به خاطر چالش تشخیص داده شده است که اگر به طور موفقیت آمیزی درک شود، می تواند عملکرد تجاری ارجح تر را تحویل دهد. حفظ مشتریان، هدف کاهش هزینه های معاملاتی مرتبط با کمیسیون دائمی مشتری مطرح می شود، در حالیکه تضمین می کند که این موارد، مشابه انتظارات در حال تغییر مشتریان می تواند اهداف مشابه با مزیت ها را برآورده سازد.

مشتریانی که در ارتباط شان با یک شرکت راضی می باشند نیز از نقش سفارتی در گروههای دوستانه خود استقبال می کنند. تشدید حسابداری این روش خاص برای مدیریت، بهتر از اصل اولیه مربوط به مشتری معرفی نمی شود.

با استقبال از همه ی روش های دیدگاه های جدید در این روش آنچه که کاپلان به عنوان پایه گذاری چالش اصلی در طرفداری از حسابداری مدیریتی در مقاله بررسی حسابداری در سال ۱۹۸۳ معرفی کرده بود. این چالش به طور موفقیت آمیزی برآورد شده است و حسابداری مدیریتی از زمان مداخله ی کاپلان تغییر یافته است. SMA بررسی شده به عنوان حسابداری برای مدیریت استراتژیکی، فرصتی را برای حسابداری مدیریتی، محدودیت های شمارشی قدیمی اش را فراهم می کند.

### برخی از مقدمات در متن SMA

مفهوم سازی دوباره ی SMA به صورت حسابداری برای مدیریت استراتژیکی به صورتی که در پاراگراف های قبلی ذکر شده است، در متن استفاده نشده است. در حالیکه سایموند و ریکوود، اسناد SMA را به صورت یک آغازگر حسابداری مدیریتی معرفی می کنند، لرد یک وضعیت متفاوتی را فراهم می کند. مقاله با بررسی متن SMA بعد از سایموندز (۱۹۸۱) با معرفی تعدادی از شخصیت هایی که چنین روش هایی را نشان می دهند، شروع می شود. در اصل، SMA با پیش بینی اطلاعات در مورد رقیبان بررسی می شود. بستگی به استراتژی ترجیح داده شده ی شرکتها، چنین اطلاعاتی، بر جستجوی فرصت های کاهش هزینه یا فعالیت های تمایزگذاری به محصول تاثیر می گذارد. SMA متکی به محاسبات عملکرد مالی به ویژه در مورد شرکت هایی که بیشتر بر تمایزگذاری بر محصول تاکید میکنند، نمی باشد که تحلیل هزینه ی بازاریابی، رایج می باشد. این نوع از SMA در مقاله ای در متن گروه سایکل میکرز توضیح داده شده است.

لرد وجود فعالیت هایی را استناد می کند که او بر SMA مشخص شده در سایکل میکرز باور دارد اما تاکید می کند که این موارد با عملکرد حسابداری مدیریتی مرتبط نمی باشند که بر پیش بینی اطلاعات برای اهداف گزارش مالی توجه می کند.

اطلاعات در مورد رقیبان به وسیله ی معرف های فروش شرکت فراهم می شود، در حالیکه ابتکارات کاهش هزینه به طور منظم، نتیجه کار انجام شده به وسیله ی افراد ترغیب شده در عملکردها می باشند. سایکل میکرها نیز در برنامه ی مدیریت کیفیت ترغیب می شوند که آنها را مطمئن می کند که

محصول با کیفیت به وسیله ی خدمات عالی پس از فروش تولید می شود. این دسته از افراد مسئول مطالب منبع یابی و مولفه های ارتباطات مفید با توزیع کنندگان می باشند. در کل، تنها استفاده محدود از هیچ کدام از ارزیابی های عملکرد مالی در شرکت، علیرغم امکان معرفی روش های نگهداری از وجود چنین سیستم کنترل وجود ندارد. اگرچه، شواهد استفاده از اطلاعات مالی سنتی در سایکل میکر ها وجود ندارد، این مورد از عملکرد حسابداری مدیریتی برمی آید.

نتیجه گیری لرد اینگونه می باشد که در حالیکه امکان معرفی مهم چیزی بر SMA وجود دارد، لرد آن را در اولین قسمت از مقاله مشخص کرده است و بدون یک بازده از عملکرد حسابداری مدیریتی عمل می کند. در بررسی اش، این مورد، مفاهیم نسبت داده شده به سایموندز را تحلیل می کند که حسابداران مدیریت، حافظان مناسب SMA می باشند.

یک بررسی زمینه ای از فعالیت SMA در شش گروه هتل در بریتانیا نیز، یک مشارکت قوی را به وسیله ی عملکرد مدیریت بازاریابی در این بخش گزارش می کند. SMA به وسیله ی محققان به صورت ترکیب دو بخش تعریف می شود: پیش بینی اطلاعات مالی برای اهداف برنامه ریزی استراتژیکی و حفظ بازار، ساختارهای قیمت گذاری رقیبان و هزینه های رقیبان. در پنج گروه، شواهدی از مشارکت عملکرد حسابداری در کنار چندین عملکرد دیگر با استراتژی ششمین گروه به مقدار زیادی به وسیله ی اجرایش وجود دارد. در ارتباط با دومین جنبه مشخص شده برای SMA، دو مورد، عملکرد مدیریت بازاریابی این طور می باشد که مسئول فراهم کردن این اطلاعات می باشد. مدیران ارشد عملیاتی نیز، یک بازده خاصی در این کار گروه سوم دارند، در حالیکه در گروه چهارم، چنین اطلاعاتی فقط در یک روش موقت جمع آوری شده است. در نتیجه، در دو گروه، امکان تعیین SMA به صورت مسئولیت عملکرد حسابداری وجود دارد.

در مورد SMA، دایکسون، جزئیاتی از شرکت بریتانیایی با عملکرد در صنعت بسته بندی فراهم کرد که تعدادی از ویژگی هایی که مرتبط با SMA می باشند، دربر داشته است. درست مانند مقاله ی لرد، تاکید بر ایجاد اطلاعات در مورد رقیبان به دنبال یک مزیت رقابتی مستمر می باشد. شرکت این تصمیم را گرفته است که در کامل کردن یک بخش از بازار بر اساس تمایزگذاری محصول ادامه دهد. هدف استراتژیکی شرکت برای به دست آوردن سهم بازار ۳٪ در طول یک دوره ی ۳ ساله، یک افزایش قابل ملاحظه با وجود ۰,۷۵٪ بوده و بر خلاف سایکل میکرها، این شرکت یک عملکرد حسابداری مدیریتی تثبیت شده با عملکرد مالی گسترده تر و ایجاد مجموعه اوراق بهادار تغییر یافته از اطلاعات



مالی داشت. با این وجود، این آگاهی وجود دارد که ضروری بود تا مطمئن شویم که به دنبال عملکردهای مالی کوتاه مدت شامل اهداف استراتژیکی بلندمدت نمی باشد.

شرکت نیز، روش های تثبیت شده برای جمع آوری دامنه ای از اطلاعات خارجی بروز دادند که در پایگاه اطلاعاتی رقیب در سیستم اطلاعات مدیریتی ذخیره شده است. این روش ها شامل شرکت کردن از عملکرد مالی نمی باشد. در زمان تحقیق، شرکت آگاه بود که فاقد اطلاعات در مورد هزینه های رقیبان، ساختارهای هزینه، ظرفیت ها و سوددهی های محصول می باشد، اما از امکان ایجاد اطلاعات در این گونه نامتقاعد بود. دایکسون مشاهده کرد که در همان زمان، حسابداران مدیریت، مجموعه اطلاعات سابق را به طور مخفیانه جمع کرده بودند به صورت توانایی شان برای ایجاد فضا در بار کاری به وسیله ی استفاده کارآمد از سیستم اطلاعاتی مدیریت. وقتی توجه مدیران ارشد به وضعیت آخر بوده باشد، توجهش دوجنبه ای بوده است.

بنابراین، ارزش ایجاد شده تصدیق شده بود، اما تقریباً ویژگی پیگیری SMA در یک روش رسمی بررسی شده بود. به طور قابل ملاحظه ای، یک مفهوم بارز وجود دارد که اطلاعات SMA در رقیبان به صورت تشکیل بازدهی اطلاعات به جای تغییر یک مرحله ای بررسی شده بود. دایکسون پیشنهاد می کند:

اگرچه شرکت، یک شکاف اطلاعاتی داشت، این نوع از اطلاعات فقط به صورت شاخص در کنار اطلاعات عمل می کند.

هدف اصلی دایکسون در این بررسی، برای مستند ساختن وضعیتی می باشد که SMA عملکردی می باشد. با این وجود، برای مدیریت ارشد، تعدادی از بررسی ها درباره ی اعتبار چنین اطلاعاتی وجود دارد که دایکسون به خاطر چالش با حسابداری مدیریتی بررسی میکند. با این وجود، از دیدگاه این مقاله، مانند لرد قبل از او، دایکسون به این امکان توجه کرد که چیزی مهم برای SMA می توانست به دنبال عملکرد حسابداری مدیریتی باشد. او در مقاله اش اینطور بیان می کند:

اطلاعات غیر مالی در شکل گیری استراتژی مهم بود و حسابدار مدیریت تنها یکی از افراد درگیر در جمع آوری و تفسیر این اطلاعات بود.

راسلندر و هارت یافته های یک تحقیق زمینه ای از میزان روش های SMA در ده شرکت بریتانیایی را گزارش کرده اند. بررسی آنها از SMA، مجموعه ای از توسعه هایی می باشد که تشخیص ترجیح داده شده آنها از این روش کلی برای حسابداری موقعیت استراتژیکی به ویژه در مداخله بین حسابداری

مدیریتی و مدیریت بازاریابی و حسابداری رقبا، هزینه یابی استاندارد و هزینه یابی چرخه عمر مقایسه می شود. آنها دریافتند که هیچ کدام از این روش ها به صورت گسترده در شرکت ها مورد تقاضا نبوده اند. با این وجود، آنها قادر به تعیین تعدادی از روابط بین حسابداران مدیریت و مدیران بازاریابی می باشند. آنها بین روابط قدیمی و همکوشی به وسیله ی سطوح بالای همکاری میان عملکردی تمایز قایل می شوند.

در روابط همکوشی، حسابداران مدیریتی و مدیران بازاریابی، به مقدار زیادی در عملکردهای سنتی با جستجوی روش های میان عملکردی فراوان می باشند که راسلندر و هارت پیشنهاد میکنند که ممکن است حسابداری مدیریت بازاریابی استراتژیکی طراحی شده باشد.

VBM به عنوان یک فلسفه ی مدیریتی، تمامی کارکرد هاراتشویق می کند تا مفهوم سود اقتصادی هسته ای را بپذیرند و بدین وسیله انگیزه های انحصاری سنتی را به نفع یک تاکید فراگیرتر به کنار بگذارند، مادامیکه سود اقتصادی می تواند به آسانی به عنوان یک نظریه مدیریت مالی تعمیم داده شده در کنار ارزش اقتصادی افزوده بیان شود (استوارت ۱۹۹۴- استرن، استوارت و چپو ۱۹۹۵- موریتسن ۱۹۹۸)، روزلندر و هارت مدارکی را تهیه دیدند که مبنی بر این بودند که هر دو کارکرد قادر هستند تا با نسخه هایشان شناسایی شوند.

روزلندر و هارت مشاهده کردند که بعد از تحلیل های پر جزئیات بعدی آنها از مواد مصاحباتی آنها از این سه مورد، معلوم شد که بیشتر پاسخ دهندگان آنها یک پیوند بین پذیرش VBM و مدیریت موفق عنوان تجاری ایجاد کرده اند. مفهوم سود اقتصادی به عنوان یک مفهوم ارائه کننده ی یک متریک عملکردی که برای هر دو کارکرد معتبر است دیده می شود و از یک دیدگاه مدیریت حسابداری، یک ابزار توسعه ی اطلاعات حسابداری از یک مرتبه ی نسبتا متفاوت را تا یک مرتبه ی مورد نیاز برای ارائه ی ارزش گذاری علامت تجاری برای اهداف ترازنامه ها تهیه می کند. با تکمیل این، از یک دیدگاه مدیریت بازاریابی، سود اقتصادی قادر است که اطلاعات بسیار ناپیوسته ای را که می توانند به تصمیم گیری عملیاتی آگاهی دهند فراهم کند. تعیین سود اقتصادی علامت تجاری مه بوسیله ی روزلندر و هارت به عنوان نمونه ای از مدیریت حسابداری علامت تجاری شناخته شده است و آنها آن را به عنوان یک افزایش محتمل به لیست تکنیک های یک ایده که آنها بعدها در مقاله ی روزنامه ی تغییر سازمانی و حسابداری خود در سال ۲۰۰۶ کاوش می کنند پیشنهاد می کنند. این در تعریف یک نمونه از حسابداری میان کارکردی برای مدیریت استراتژیکی فراگیر است.

## نقشه های استراتژی

در این بخش ما دریافتیم که نقشه استراتژی نورتون و کاپلان به عنوان نقشه ی در بردارنده ی خصیصه های اصلی حسابداری برای مفهوم شکل گیری مدیریت استراتژیکی SMA شناخته می شود. در ابتدای این مقاله تابلو نتایج متوازن به عنوان یک نمونه ی شناخته شده خوب از خام ترین رویکرد برای مدیریت استراتژیکی حسابداری عنوان شد. تابلو نتایج متوازن در شکل گیری اولیه خودش (کاپلان و نورتون ۱۹۹۳-۱۹۹۲) به عنوان یک پیشرفت قوی و جدید که یک گستره از افزایش های معاصر را برای مدیریت حسابداری تکمیل می کند ستوده شد. آن یک مکانیزم برای گزارش دهی یک موجودی از اطلاعات اوراق بهادار در بین یک گستره از دیدگاه ها، اصولاً برای مدیریت ولی با چندین وسیله ی سودمندی گزارش دهی بیرونی محتمل فراهم می کند. سه دیدگاه غیرمالی تابلو نتایج متوازن به عنوان سه دیدگاهی که بوسیله ی متریک های جدیدی که مدیریت حسابداری باید التزاما بپذیرد اگرچه بطور واضح توسط کاپلان و نورتون بیان نشده اند مناسب در نظر گرفته شده اند. این اطلاعات جدید در نوع خود استراتژیکی است و بدین وسیله کیفیت های استراتژیکی را که در این نقطه ی زمانی توسط خود تابلو نتایج متوازن درخواست شده است تقویت می کند. بانگاهی به گذشته بدیهی است که کاپلان و نورتون هنوز پیوندهای دقیق بین مفهوم تابلو نتایج متوازن و استراتژییشان را از نظر می گذرانند. این ماورای تاحدی برابر گرفتن چشم اندازی سریعتر به عنوان چیزی متناسب با آن ادراک ویژه از آنچه استراتژی در بردارد پیشنهاد می شود. سرنخ های بسیاری چندین سال بعد یعنی زمانی که تکرار ثانویه ای از مفهوم تابلو نتایج متوازن توسط کاپلان و نورتون مورد کاوش قرار گرفته شد می خواستند عرضه شوند.

کاپلان و نورتون (۱۹۹۸a, b) اکنون مفهوم تابلو نتایج متوازنشان را به عنوان یک مفهوم عرضه کننده ی یک پیوند بسیار با ارزش بین کنش های کوتاه مدت و استراتژی دراز مدت همانطور که در مورد آن شرکت ها با نمونه نشان داده شد و با آن شرکت هایی که با آن ها به طور موقتی کار می کردند و مقادیر تابلو نتایج متوازن را به عنوان " اساس یک سیستم مدیریت استراتژیک جدید " استخراج کرده و بیان کردند (کاپلان و نورتون ۱۹۹۶-۷۵a). بانگاهی به گذشته این یک دگرگونی بی نظیر است به مانند چیزی که به طور قابل تحسینی در مجموعه ای از نمایشات شمایی که تابلو نتایج متوازن را با

استراتژی (ودید) پیوند می دهد دستگیر شده است. این سخت است که این را به عنوان یک تمرین همزمان در ارتقای اعتبارنامه ی نظم مدیریت حسابداری ببینیم چراکه این خود مدیریت حسابداری است که کنترل این مفهوم جدید و قوی که نوید تسهیل دنباله روی مدیریت استراتژیکی را می دهد را حفظ کند. اگرچه مفهوم استراتژی و یا در حقیقت مدیریت استراتژیکی که توسط کاپلان و نورتون ثبت شده است به طور کارگرتی نسبتاساده است و همانطور که بسیارمانند مورد شانک و گووینداراجان (۱۹۹۲) در دفاعیه شان از مدیریت هزینه استراتژیکی ساده بوده است. یک دلالت از اینکه چقدر دیدگاه آنها در مرود استراتژی محدود است می تواند با مقایسه ی کاپلان و نورتون (۱۹۹۶) با مقاله ی خود پورتر (مقاله ی بازینی تجرات هاروارد) که در اواخر سال ۱۹۹۶ به چاپ رسیده بود به دست آید. باترسیم یک تمایز بین "اثربخشی عملیاتی" و استراتژی پورتر دومی را به عنوان چیزی حیاتی و فرآیند فراگیری که ضرورتا در درون سازمان جای داده می شود تا اینکه در درون چندین نمونه مدیریتی عمومی انتزاعی جای داده شود نشان می دهد.

تفکر پورتر متعاقبا بوسیله ی کاپلان و نورتون همانطور که مفهوم تابلونتیج متوازن آنها ابتدا به "نقشه استراتژی تابلونتیج متوازن" (کاپلان و نورتون ۲۰۰۰-۲۰۰۱) و در دوره ی مناسب به خود نقشه استراتژی یک ارائه ی بصری از اینکه چگونه یک سازمان پیشنهاد می کند که مقادیری را ایجاد و به مشتریان و سهامدارانش تحویل دهد نورتون در مورد تابلونتیج متوازن شناسایی شدند یعنی چهار دیدگاه - رشد و یادگیری، فرآیند (کسب و کار) درونی، خریدار و مالی استفاده می کند. ادعا بر این است که اینها به هم از طریق یک مکانیزم علت و معلولی از قبیل مکانیزمی که یک استراتژی رشد و یادگیری، فرآیندهای کسب و کار درونی موثر را تسهیل می بخشد و منتج به ایجاد و تسلیم یک پیشنهاد موفق ارزشی خریدار می شود و در عوض به مقدار بهبود یافته ی سهامدار تبدیل خواهد شد پیوند داده شده اند.

نورکلیت (۲۰۰۰) انتقادهایی خود از مفهوم تابلونتیج متوازن این سوال را که آیا نظریه ی مرکزی مکانیزم علت و معلول باید به عنوان یک دستگاه منطقی و یا یک دستگاه قیاسی شناخته شود مطرح کرد. مادامیکه این سوال جالب و معتبر است، می تواند برای تشخیص اینکه در مفاد مفهوم نقشه استراتژی که مکانیزم علت و معلولی، محوری است چیزی که پیشنهاد می شود "یک روش دیدن" است که پیشنهاد شده است که می تواند توسط کسانی که مسوول ایجاد و تسلیم مقادیر بوده مورد استفاده قرار گیرد مناسب باشد. یک نقشه استراتژی یک منطوق معلوم برای خود و یا همانطور که

کاپلان و نورتون (۲۰۰۴) مشاهده کردند "منطق استراتژی را شرح می دهد" (صفحه ی ۵۲). این به طعنه می تواند به طور ویژه ای برای بسیاری از افرادی که ممکن است خودشان را از تعقیب مقادیر سهامداران دور کنند جذاب باشد و با دادن نقش کلیدی به آن کارکنان را در طی فرآیندهای ایجاد و تسلیم توانا کند. اگرچه در تحلیل نهایی یک نقشه استراتژی هیچ تضمینی از موفقیت بازار معاصر مقدور نمی کند. در این رابطه دلالت های قیاسی دارد اما شاید به شکل دلالت های نورکلیت که انتقاد او بسیار برای کارهای کاپلان و نورتون تنها تا سال ۱۹۹۶ به کار برده می شد نباشد. (هم چنین نورکلیت ۲۰۰۳-میتچل ۲۰۰۷ را مطالعه کنید). از مهم ترین اهداف این مقاله این است که یک نقشه استراتژی یک مثال عالی از حسابداری برای مدیریت استراتژیک است. از آن جایی که همکاری های متعدد نورتون و کاپلان در سال ۱۹۹۶ این تاثیر را که یک تابلو نتایج متوازن افزایش یافته یک افزایش بحرانی برای اسلحه مدیریت حسابداری است بیان می کند، یک نقشه استراتژی به لحاظ خصوصیتی یک نقشه ی توسعه ی فراگیر است. پیگردی ایجاد موفق مقادیر، نیازمند ورودی هایی از سرتاسر طیف همیشه وسعت یابنده ی توابع مدیریتی است. این ورودی ها باید به یک شکل منسجم اگر مبنی بر این هستند که از این رو در سهمیه ی مفهوم نقشه ی استراتژی موفق عمل کنند یکپارچه شوند. در زیربنای موفقیت تجارتخانه، پیدایش یک شکل مناسب از فرهنگ سازمانی قرار می گیرد. کاپلان و نورتون به عهده کشیدن کارهایشان از چند صد سازمان مشاهده کردند که:

یک فرهنگ جدید ظهور می یابد که مرکزیت آن در انبارهای کارکردی سنتی نیست بلکه بر روی تلاش تیمی موفق مورد نیاز برای پیاده سازی استراتژی است. با تعریف صریحی از استراتژی و مرادده ی آن به صورت سازگار و پیوند دادن آن به محرک های تغییر، یک فرهنگ برپایه ی عملکرد ظاهر می شود تا هم فرد و هر واحدی را به ویژگی های منحصر به فردی از استراتژی پیوند دهد. (کاپلان و نورتون ۲۰۰۱b-۱۰۲) این تلاش تیمی هم چنین برای انتخاب مناسب در تابلو نتایج متوازن بسط می یابد. در سال ۲۰۰۴ کاپلان و نورتون نشان دادند که اکنون چگونه روابط بین یک نقشه استراتژی و یک تابلو نتایج متوازن را می بینند. در یک نمودار شگفت انگیز در صفحه ی ۳۳ کتابشان، کاپلان و نورتون آنها را به عنوان یک زوجی که در هسته ی چهارچوبشان می نشینند می شناسند طوری که در خلال مدتی که نقشه استراتژی چگونگی پیگردی ایجاد و تسلیم را بیان می کند تابلو نتایج متوازن به سنجش های عملکرد درونی اولیه و کارکرد گزارش دهی شان بر می گردند. از آن جایی که قبلا پیشنهاد می شد که مدیریت حسابداری کارکرد شمارش سنتی خود که اگرچه امروزه بسط یافته است حفظ

کنند، این اختیار قانونی در درون آنچه کاپلان و نورتون به طور مختلف از آن به عنوان یک رویکرد "یکپارچه یا" کل نگر" برای توسعه استراتژی، پیاده سازی و تحقق آن یاد می کنند شامل می شود.

در خاتمه: مقید کردن چندین هدف بی پایه و تفکر در مورد چندین هدف جدید.

همانطور که ما در بخش سه تا حال مشاهده کردیم ما بطور موافق استدلال کردیم که مناسب ترین استفاده از واژه SMA در نامگذاری یک مجموعه ی ویژه از رویکردهای مدیریت حسابداری که تلاش دارند تا "بینش هایی از حسابداری مدیریتی و مدیریت بازاریابی در درون یک چهارچوب مدیریتی استراتژیکی یکپارچه کنند" می باشد (روزلندر و هارت ۲۰۰۳: ۲۶۰). پس چگونه ما این جایگاه را با جایگاهی که امروزه از آن دفاع می شود وفق دهیم با ذکر اینکه واژه باید به عنوان واژه ای که برای یک مجموعه ی گسترده تر از رویکردها برای مدیریت حسابداری استراتژیکی مورد استفاده قرار می گیرد در نظر گرفته شود؟ نشان این رویکردهای آخری این است که در نسبت به اشاره به یک حوزه قضایی فراگیر که با مفهوم به طور مشابه مدیریت استراتژیکی فراگیر سازگار است دریافت می شود. در نتیجه در تخصیص SMA مجددا مفهوم سازی شده، "حسابداری" امروزه به چیزی نسبتا متفاوت از مجموعه ای از تمارینی که با آن برای نسل ها مرتبط بوده اند تغییر یافته است.

یک نقطه ی جالب برای شروع می تواند بازگشت به نوشتجات گرایشات بازاری باشد. این نوشتجات کم و بیش برابر با دفاعیه ی بیمانی و برومیچ و گووینداراجان و شانک به ترتیب از SMA و مدیریت هزینه استراتژیکی و به عنوان بخشی از واکنش به مباحثه اهمیت خود مدیریت بازاریابی در نیمه ی دهه ی هشتاد (ونسلی ۱۹۹۵) ظاهر شد. روزنامه ی اصلی مقاله های بازاریابی توسط کوهلی و جارورسکی (۱۹۹۰) و نارور و اسلیتر (۱۹۹۰) استدلال کرد که یک عنصر کلیدی از یک گرایش بازاری این است که دیده نمی شود حوزه قضایی انحصاری کارکرد مدیریت بازاریابی باشد زیرا بازاریابی امروزه به عنوان بخشی از مسوولیت هر بخش دریافت می شود. این یک دفاعیه ی صادقانه از یک رویکرد فراگیر برای بازاریابی استراتژیکی است و نه یک پروژه ی به دقت نهفته شده برای حمایت مجدد از برتری کارکرد در درون سازمان مانند محافظین مشروع مفهوم قبلی گرایش بازاریابی (مانند دراکر ۱۹۵۴). یک گرایش بازاری در تعریف، بر کارکرد مدیریتی مالی و از این رو حسابداری مدیریتی و هم چنین دیگر کارکردها تاثیر می گذارد به طوری که با ارتقای مدیریت استراتژیکی همانطور که قبلا در این مقاله شرح داده شد متناسب است. در واژه شناسی مقاله ی حاضر، یک گرایش بازاری یک نمونه

از بازاریابی برای مدیریت استراتژیکی است. یعنی یک تمرین حوزه ی قضایی که اتکای سنتی خودش را بر حوزه ی قضایی کارکردی انحصاری رد می کند.

روزلندر و هارت (۲۰۰۳-۲۰۰۲) این ایده ها را در تلاششان برای قوت بخشیدن به خصوصیات اولیه ی SMA در روزلندر (۱۹۹۵) و روزلندر، هارت و قاش (۱۹۹۸) ثبت کردند. تا این زمان، اینها به طور وسیعی بر همکاری های سیموندز و بروموویچ و بیمانی که به عنوان پایه گذاران SMA شناخته می شوند و همگی وابستگی های مدیریت بازاریابی را کاوش کردند متکی بود. بنابراین مادامیکه سیموندز خودش را به نسل داده هایی در مورد رقبا محدود می کرد وابستگی او به تکنیک های حسابداری رقبا (گیلدینگ ۱۹۹۹)، بروموویچ و بیمانی، این دادهها را تا محصولات و ویژگی هایشان و به طور آشکارتر در رابطه با تکنیک هزینه گذاری نسبی شان بسط داد.

برای هر دو، معنی اصلی صفت "استراتژیکی" در مفاد SMA یک معنی بیرونی است که منتج به یک رویکرد استعمال کلمات مرکب متضاد برای آنچه که قبلا به عنوان یک حالت درونی از حسابداری دیده می شد می شود. اشتیاق بروموویچ و بیمانی برای هزینه گذاری هدف در نسبت با هزینه گذاری بر پایه ی فعالیت، این تاکید بیرونی را تقویت می کند. عجیب نیست که هزینه گذاری هدف هم چنین تاکیدهای قوی مدیریت بازاریابی را فقط منحصر به هزینه گذاری چرخه ی عمر و چرخه ی عمر محصول را به عنوان یک پیشرفت مفهومی کلیدی در طی مدیریت بازاریابی اولیه دهه شصت نمایش می دهد (لویت ۱۹۶۵).

روزلندر و هارت (۲۰۰۳) در مستثنی کردن تحلیل های سودآوری مشتریان یعنی یکی از تکنیک های حسابداری مدیریتی جدید که به طور وسیع متقبل شده است از مجموعه ای از تکنیک های SMA به همراه ماقبلی هایشان در ظاهر تحلیل هزینه ی بازاریابی و هم چنین تکنیک مستقیم سودآوری محصول معاصر دچار مشکل شده اند. آنها به این دلیل چنین می کنند که تمامی این سه مورد نمونه هایی از تحلیل حالت مدیریت مالی کنترل سازمانی بر کارکرد مدیریت بازاریابی هستند. برخلاف تکنیک های SMA، در اینجا دو نظم و تمرین کنندگان آنها به عنوان دو برابر در نتیجه ی اینکه یک کمبود همه جانبه از صمیمیت در بین آنها وجود دارد با هم ملاقات نمی کنند. آنها توضیحات زیر را از این تمایز ویژه پیشنهاد می کنند:

(T) پیگردی SMA نیازمند این است که دو طرفین درگیر شروع به منحل کردن مرزهای کارکردی سنتی و شرکت کردن در فعالیت های مشارکتی کنند که این مستلزم چیزی بیشتر از تنها ادغام کردن

بینش هایی از د نوشته در جستجوی یک رویکرد "مرتبط" برای حسابداری مدیریت است (روزلندر و هارت ۲۰۰۳: ۶۰-۲۵۹)

با نگاهی به گذشته این یک توصیف آموزشی از آنچه که حال به عنوان حسابداری برای مدیریت استراتژیکی شناخته می شود فراهم میکند. هدف افزایش مدیریت حسابداری با استفاده از جوانب مشارکتی از مدیریت بازاریابی این است که به یک رویکرد مرتبط برای مدیریت حسابداری منتج شود که اکنون آشکارا به عنوان رویکردی که به حسابداری برای مدیریت استراتژیکی تکامل یافته است دریافت می شود. اخیرا روزلندر و هارت (۲۰۱۰) ضرورت "به حساب آوردن مشتریان" را تشخیص دادند. آنها وجود بسیاری از نمونه های قبلی از حسابداری مشتریان از جمله تحلیل های سودآوری مشتریان از یک طرف و تکنیک های SMA از قبیل هزینه گذاری نسبی، هزینه گذاری هدف و مدیریت حسابداری عنوان تجارتي از طرفی دیگر و هم چنین چندین همکاری برابر که می توانست در نوشتجات اخیر بازاریابی یافت شود را تصدیق می کردند: مادامیکه ممکن است نوشتجات بسیاری وجود داشته باشند تا بسیاری از این تکنیک های حسابداری مشتریان را بستایند، روزلندر و هارت انگیزه های خود را در مورد کنترل اصولی مورد تحقیق قرار دادند و آنها را به عنوان نمونه هایی از "ایجاد مشتری" شناسایی کردند. بدین وسیله آنها توجهشان را به رویکرد بسیار یک جانبه شان برای تولید حسابداری هایی که متضمن کننده هستند و اعتقاد بر این است که آنها با اهمیت به طور افزاینده مدعی شده برای مشتری در بازارگاه معاصر در تناقض هستند. بنابراین اگرچه

چندین نمونه از حسابداری مشتریان می تواند در نتیجه ی حسابداری کامل شده (یا بازاریابی) برای فعالیت مدیریت استراتژیکی تا حدی که آنها بتوانند در پیگردی سطوح بالاتری از مدیریت روابط مشتریان به شکل در آورده شوند باشد، آنها این اصل عمومی را که "مشتریان بزرگترین سرمایه هایمان هستند" را بد و انمود کرده اند. روزلندر و هارت به شناسایی مشارکت مشتریان به عنوان یک توسعه ی اخیر در درون مدیریت بازاریابی (یا بازاریابی برای مدیریت استراتژیکی) که مسوولیت یک عزیزت بنیادی را از حکم های کنترل به عهده می گیرد، حداقل در جایی که سازمان ها نیاز برای توسعه ی یک پدیده ی ارزشی است که مشتریان حامی کالاهایی شوند که خود انتخاب می کنند تا بخرند و مصرف کنند (کووا و دالی ۲۰۰۹- ویلموت ۲۰۱۰) محصول مشترک ممکن است به عنوان یک سطح بالاتر از رجوع مشتری باشد که در آن مشتریان به طور فعال در جستجوی این هستند که دوستان و همکاران را در مورد مزیت های پیشنهاد های بازاری ویژه متقاعد کنند. پیوند ویژه با "حسابداری" از



طریق مکانیزم حساب های شخصی است که یک ابتکار عمومی است که تلاش دارد تا مشتریان را تشویق کند تا داستان های خودشان را در مورد مشارکتشان در کسب و کارها و پیشنهاد های بازاری متعددهشان مستقل از هر نوعی که ممکن است بوسیله ی خود کسب و کارها ارتقا پیدا کند تهیه کنند. تولید یک چنین حساب هایی امروزه بسیار به واسطه ی پیدایش فناوری های شبکه بندی اجتماعی (FC) روزلندر و فینچام ۲۰۰۱-روزلندر، استیونسون و کان ۲۰۰۶-هم چنین گوتروپ ۲۰۰۹ را مطالعه نمایید) تسهیل یافته است که روزلندر و هارت معتقدند که می تواند یک بعد ثانوی از فراگیر بودن در درون فرآیند مدیریت استراتژیکی ارائه دهد.

در صفحات پیشین SMA به عنوان یک ایده ی بسیار پرثمر تصویر شده است. چه این واژه به شکل اولیه اش یعنی مانند اثر سیموندز و همانطور که قبلا توسط روزلندر و هارت بعد از بروموپچ و بیمانی ستوده شد و چه به شکل مشمول کننده تری که اخیرا توسط لنگ فیلد اسمیت از آن طرفداری شده است مورد استفاده قرار گیرد این بدین شکل است و لازم به ذکر نیست که حسابداری برای شکل گیری مجدد مدیریت استراتژیکی در مقاله حاضر مورد کاوش قرار گرفته شده است. اگر سی سال از بحث و مذاکره به طرفدارانش چیزی یاد داده باشد این است که مولفه های حسابداری SMA بسیار متفاوت از مولفه هایی است که بیشترین تمرین کنندگان حسابداری آن را به عنوان حسابداری می شناسند. در نهایت، SMA به فراهم کردن چالش های بی شماری برای تمامی کسانی که وابسته به تمرین حسابداری هستند ادامه می دهد. در اصل آنها بوسیله ی سیموندز به چالش برانگیخته شدند تا در مورد چگونگی بسط تفکر سنتی شان به حوزه های جفتی از بازاریابی و استراتژی تفکر کنند. از نظر گذراندن MSA به عنوان چیزی که مربوط به چگونگی یکپارچه کردن جوانب کلیدی مدیریت حسابداری و مدیریت بازاریابی است در نهایت مستلزم مدیران حسابداری برای به کنار گذاشتن تفاوت های صلاحیتی همکاران در کارکرد بازاریابی در پیگیری مشارکت میان کارکردی است در حالیکه حسابداری برای مدیریت استراتژیکی یک قدم ثانویه در مسیر همکاری برای ساخت یک مفهوم کاملا میان رشته ای و یا حتی ورا رشته ای از مدیریت استراتژیکی بر می دارد. حسابداری شخصی مانند مورد به حساب آوردن مشتریان فقط این فرآیند حسابداری دائما تجدید ساخت کننده را برای مدیریت استراتژیکی در عمل و به یک شکل جدید و دموکراتیک تر بسط می دهد.

این مقاله، از سری ترجمه های رایگان سایت ترجمه فا میباشد که با فرمت PDF در اختیار شما عزیزان قرار گرفته است.

برای تهیه مقالات ترجمه شده با فرمت **ورد و تایپ شده** روی رشته مورد نظر کلیک نمایید:

مهندسی	ریاضی و تجربی	علوم انسانی	هنر
کامپیوتر	پزشکی و پرستاری	مدیریت	هنر
برق	ریاضی و فیزیک	اقتصاد	طراحی صنعتی
مکانیک	کشاورزی	علوم اجتماعی	گرافیک
عمران	شیمی	علوم سیاسی	
معماری	منابع طبیعی	فلسفه	
معدن	زیست شناسی		
مواد و متالورژی	محیط زیست		
مهندسی صنایع	هوافضا		
نساجی	روانشناسی		نانو تکنولوژی
	جغرافیا	<b>جدیدترین مقالات</b>	فناوریهای نوین

برای دانلود مقالات ترجمه شده **رایگان** با فرمت PDF **اینجا** کلیک نمایید.