

سرآغاز 7 رويه در حسابداري مديريت

دکتر مهدي علي نژاد سارو کلايي

استاديار گروه حسابداري دانشگاه آزاد اسلامي واحد تبريز، عضو انجمن حسابداري ايران

ايميل: mehdi12_may@yahoo.com

فاطمه تقی زاده

کارشناس ارشد حسابداري

ايميل: fatemeh.taghizadeh@ymail.com

سرآغاز 7 رویه در حسابداری مدیریت

چکیده

حوزه حسابداری مدیریت تغییرات جالب توجهی به سوی روش‌ها و شیوه‌های پیشرفته تجربه کرد که دلیل آن واکنش به (1) بازاریابی تجاری و تکنیک‌های فروش که بطور فزاینده‌ای مشتری محور و نیاز به روش‌های برنامه‌ریزی مبتنی بر پیش‌بینی دارد و (2) مدیر عملیاتی نیاز به بهبود بهره‌وری برای حذف ضایعات، کوتاه شدن چرخه‌ی زمان، و افزایش کارایی و اثربخشی دارد، بود. این مقاله 7 رویه در حسابداری مدیریت را پوشش می‌دهد.

مقدمه

من در طول زندگی حرفه‌ای خود با مدیران خوش ذوقی روبه‌رو شدم که به مرور زمان از تعهد شغلی خود سرباز زدند. همچنین بر مدیرانی نظارت داشتم که مشتاقانه از این دسته استقبال می‌کردند ولی رفته رفته از عدم مسئولیت‌پذیری آن‌ها ناامید گشتم. به هر حال در برخی از موارد، چیزی که با یک ایده‌ی خوب شروع می‌شود حقیقتاً در ذهن می‌ماند و تبدیل به یک رویا می‌شود و آن همان چیزی است که می‌خواهم اینجا در مورد حسابداری مدیریت تشریح کنم. اگر شما عنوان این و محتوای پرفروش‌ترین کتاب کسب و کار نیویورک را مورد بررسی قرار دهید یا مقالات کسب و کار دانشگاه هاروارد را در 25 سال گذشته مورد بررسی قرار دهید، چقدر از آنها موجب می‌شود شما با خنده واکنش نشان دهید و بگوئید، «آه، آن؟ آیا شما هریک از اقلام در لیست زیر را به یاد می‌آورید؟ (هشدار: برخی از حامیان یا نویسندگان کتاب ممکن است آزرده خاطر شوند)

مدیر یک دقیقه‌ای، ماتریس مدیریت، صلاحیت‌های هسته‌ای، همتای درون شرکتها، مدیریت بر مبنای سرزدن و... من نمی‌گویم این ممارست‌ها هیچ هدفی را دنبال نمی‌کنند. آنها ایده‌ی مفیدی را مطرح می‌کنند، اما طبق انتظاراتشان از آینده ارتقاء نمی‌یابند. بسیاری از سازمان‌ها از یک برنامه بهبود کیفیت به سایر برنامه‌ها، تنها با این نگرش که این روش، روش مرسوم است، در تلاشند یک مزیت رقابتی فراهم کنند. اکثر مدیران اذعان می‌کنند که اعمال نفوذ برای بهبود خصوصاً یک تغییر پایدار در بلندمدت به ندرت تغییر قابل توجهی دارد، و واسطه‌های تجاری کمکی نمی‌کنند. و آنها به گزافه پردازی به چیزی که در آن زمان متداول بود، پرداختند. آیا رویه‌های حسابداری مدیریت که من در اینجا تشریح کردم بنیادین است یا تنها سبک زودگذر است؟

عصر حسابداری مدیریت

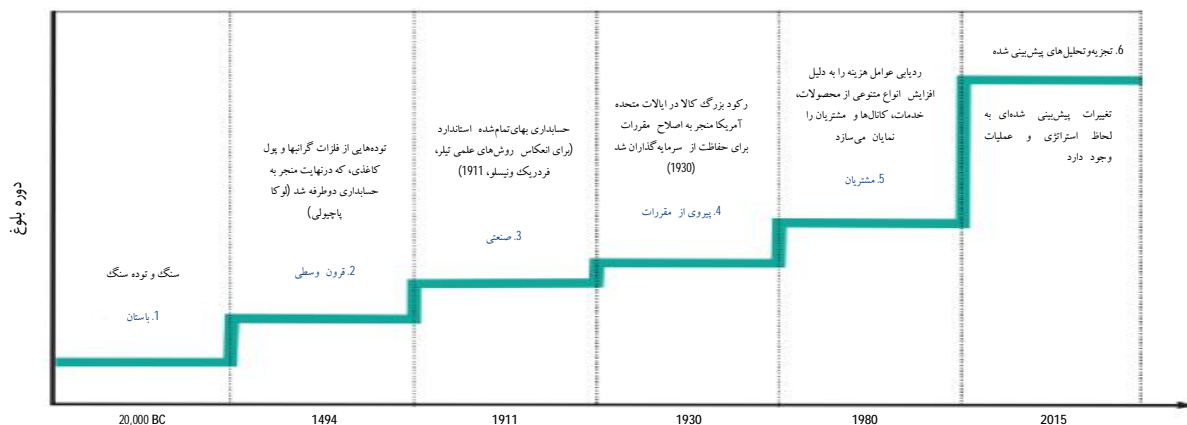
نخست اجازه دهید به برخی از عصرها نگاهی بیاندازیم. شکل 1، آثاری از تغییرات حسابداری در دوره‌های زمانی مختلف را نشان می‌دهد.

1. عصر باستان - سنگ و توده سنگ

2. دوران قرون وسطی - توده‌هایی از فلزات گرانبها و پول کاغذی. در نهایت این وضعیت منجر به انتشار کتاب در سال 1494 به وسیله لوکا پاچولی، ریاضیدان ایتالیایی و راهب صومعه فرانسیسکن ملقب به سامادی آرتیمیستیکا، جئومتريا، پداپرشنی

پداپرشنیتا با عربی هندو ، حساب وشعب آن، جبر وشامل پاکویلیس صفحه 27 از رساله‌ی حسابداری که با عنوان دفترداری دوطرفه تشریح شد، ارتباط برقرار می‌کند.

شکل 1: 6 دوره از حسابداری مدیریت :



3. عصر صنعتی – حسابداری بهای تمام شده استاندارد. در سال 1860، آلبرت فینک متولد آلمان، مهندس راه وساختمان که در ایالات متحده آمریکا مشغول به کار است، بها را بر مبنای تن/مایل برای صنعت راه آهن تخصیص داد. در سال 1890 برای انعکاس روش‌های علمی تیلر، فردریک ونیسلو و کلیسای الکسندر همیلتون، روش‌های بهایابی استاندارد را توسعه دادند.

4. عصر پیروی از مقررات – رکود بزرگ کالا در ایالات متحده منجر به اصلاح مقررات برای حفاظت از سرمایه‌گذاران (1930) شد، این موضوع از یک لحاظ شکستی برای حسابداری مدیریت بود زیرا ایجاد اصلاحات موجب تسهیل قوانینی می‌شد که ارزش موجودی کالا و بهای تمام شده کالای فروش رفته را محاسبه می‌کرد. هنوز هم روش‌های تخصیص بهای سربار گمراه کننده هستند. زیرا آنها منجر به نقض اصل علیت می‌شدند (نیاز به تجزیه و تحلیل علت و معلولی).

5. عصر مشتریان – ظهور بهایابی بر مبنای فعالیت. مسلماً عصر بعدی منجر به تغییر از حسابداری مدیریت به اقتصاد مدیریتی می‌شود. بهایابی بر مبنای فعالیت ردیابی عوامل بها را نمایان می‌سازد. در سال 1987 کتاب روائی از دست‌رفته: ظهور و سقوط حسابداری مدیریت، توسط اچ توماس جانسون و رابرت اس کاپلان، نیاز و مزایای بهسازی روش‌های بهایابی را از انبوهی از ((مخزن بها)) با یک عامل تخصیص بها برای استفاده از مخازن بها جداگانه با عوامل مربوطه را مستند کردند.

6. عصر تجزیه و تحلیل‌های پیش‌بینی گرایانه – حسابداری پیشگویانه.

امروزه (کمی جلوتر از آن)، تغییرات پیش‌بینی شده‌ای به لحاظ استراتژی و عملیات وجود دارد. با انعکاس بها، سازمان‌ها می‌توانند برنامه و فعالیت‌هایشان را از لحاظ پولی برای ارزیابی تصمیم‌گیری و /یا تایید، تفسیر کنند. رویه‌های در حال ظهور در حسابداری مدیریت که از رویه‌های قبلی استنتاج می‌شوند در مراحل 5 و 6 شکل 1 قرار دارند. پیش از آنکه به رویه‌ها برگردیم اجازه دهید نگاهی به نقش حسابداری مدیریت، که جمع‌آوری، تبدیل و گزارشگری اطلاعات است، بیاندازیم. هدف اصلی آن در درجه اول بررسی تاثیر عوامل رفتاری در همه سطوح، از میز مدیرعامل شرکت تا به هریک از کارکنان است. این کار باید با حمایت از تصمیم‌گیری‌ها انجام شود. هدف دوم آن بررسی و کشف بوسیله اطلاعات مربوط است (و در نتیجه، موجب تمرکز می‌شود). تعریفی از حسابداری مدیریت توسط انجمن حسابداران مدیریت در زیر ارائه شده است:

حسابداری مدیریت، حرفه‌ای است شامل مشارکت در تصمیم‌گیری مدیریت، تدوین الگوی برنامه‌ریزی، سیستم‌های مدیریت عملکرد، ارائه نظرات کارشناسی در گزارشگری مالی و کمک به مدیریت در فرمول‌بندی و پیاده‌سازی استراتژی سازمان است.

سرآغاز 7 رویه در حسابداری مدیریت

1. توسعه محصول از طریق کانال‌های توزیع و تجزیه و تحلیل سودآوری مشتری
2. حسابداری مدیریت نقش خود را با مدیریت عملکرد واحد تجاری توسعه می‌دهد.
3. تغییر در برابر حسابداری پیش‌بینی گرایانه
4. تجزیه و تحلیل فضای کسب و کار در روش‌های مدیریت عملکرد واحد تجاری تعبیه شده است.
5. ترکیب و بهبود روش‌های حسابداری مدیریت
6. مدیریت فناوری اطلاعات و خدمات مشترک به عنوان یک کسب و کار و ...
7. نیاز به مهارت‌ها و صلاحیت‌های بهتر در جهت مدیریت بهای رفتاری

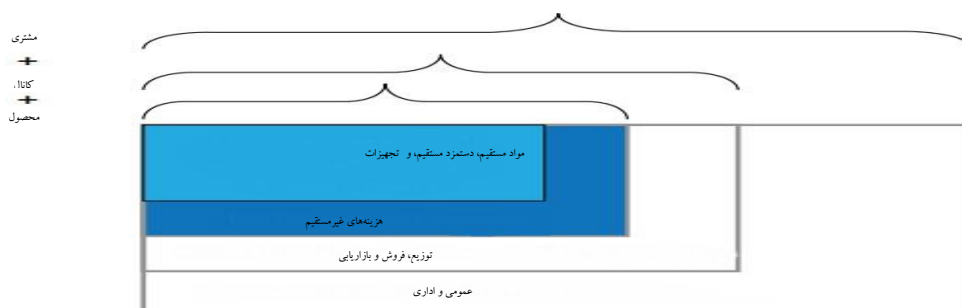
1. توسعه محصول از طریق کانال‌های توزیع و تجزیه و تحلیل سودآوری مشتری

گزارش دقیقی از تولید محصول، استاندارد بهای تمام شده خدمات و اطلاعات شاخص‌های سودآوری با استفاده از اصول abc در حال حاضر متداول است. ABC هزینه‌ها را از طریق منبع و محرک‌های فعالیت ردیابی و هزینه‌های مرئی بیشتری که به روش سنتی مخفی شده بودند را فراهم می‌کند. متأسفانه بسیاری از سازمان‌ها به استفاده از هزینه‌های غیر مستقیم واحد و مشترک ادامه دادند که این امر منجر به نقض اصل علیت گردید. از این رو در مقایسه با abc یک مخزن بهای واحد به مخازن چندگانه تفکیک می‌شود و هر مخزن با محرک بهای فعالیت مبتنی بر رابطه علت و معلولی ردیابی می‌شود، این بهای موجود نادرست و گمراه‌کننده است. خطوط تولید محصولات به طور همزمان کمتر و بیشتر از حد بهایابی می‌شوند زیرا همیشه تخصیص با خطا همراه است. با وجود اینکه abc تبدیل بهتری است گیج‌کننده است که چگونه حسابداران کمبود عملکرد را می‌پذیرند اجازه دهید که مشاهدات را کنار بگذاریم و روی اطلاعات مربوط مورد نیاز تمرکز کنیم. شکل 2 گزارش سودآوری، کانال و مشتریان را نشان می‌دهد که بیانگر این موضوع است که هزینه‌های یک شرکت بیشتر از هزینه‌های مربوط به محصول است. فضاهاى سفید هزینه‌های محصول هستند که از طریق فروش و کانال‌های توزیع و مشتریان رخ می‌دهند.

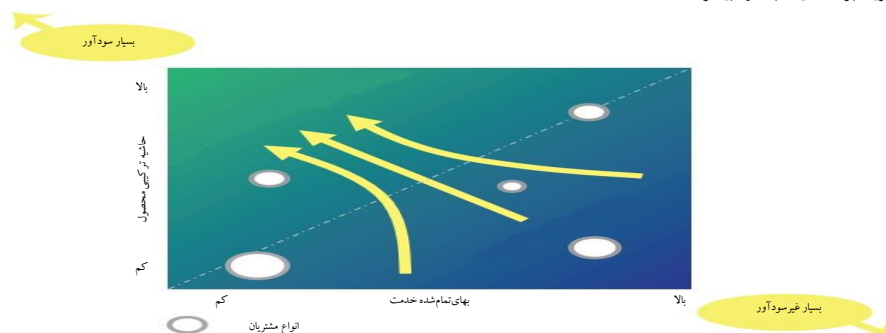
در گذشته، شرکت‌ها بر روی خطوط تولید محصولات توسعه یافته و استاندارد تمرکز می‌کردند و سپس ماموران فروش خود را تشویق می‌کردند آنها را به مشتریان موجود و مورد انتظار بفروشد. اما بسیاری از آنها الگوی واحدی هستند که موجب سودمندی می‌شوند. برای مثال، بسیاری از بانک‌ها ارائه خدمات مربوط به چک و سپرده می‌دهند. بعلاوه، رقبا به سرعت می‌توانند محصولات و خدمات استاندارد شرکت خود را توسعه دهند. در نتیجه، اهمیت کیفیت خدمات افزایش می‌یابد. که منجر به تغییر موضع‌یابی محصول نسبت به موضع‌یابی خدمت برای جلب رضایت مشتریان، به منظور به دست آوردن مزیت رقابتی می‌شود. به عبارت دیگر چون رقابت از امتیازات محصول کاسته یا موجب خنثی شدن آن می‌شود، منجر به افزایش

ارتباط با مشتری می‌شود. برای پیچیده کردن مسائل، عرضه‌کنندگان آگاه هستند که آنها یک طیف گسترده‌ای از مشتریان با تقاضاهای بالا و کم هستند. برای مثال، مشتریان با تقاضای زیاد باید به طور منظم صورتجلسه تحویل کالای خود را تغییر دهند، نیاز به معامله خاص دارند، کالاها را برگشت یا ارائه خدمات تلفنی به مشتریان دهند. مشتریان با تقاضای کم هیچ کدام از مورد بالا را انجام نمی‌دهند. هزینه‌های اضافی مشتریان با تقاضای زیاد به این معناست که آنها نسبتاً کم‌تر سودآور هستند تا اینکه شما بتوانید از فروششان پی به خریدشان ببرید. این بدان معناست که برای بازاریابی و عملکرد فرآیند فروش هدف آنها صرفاً افزایش سهم بازار و رشد فروش نیست، بلکه در مورد رشد سودآوری است. نیاز به ردیابی بها در زیر خط حاشیه سود ناخالص، شامل کانال‌های توزیع، فروش، بازاریابی و هزینه‌های ارائه خدمت به مشتری است. چالش بسیار مهم استفاده از abc محاسبه اطلاعات سودآوری مشتریان معتبر است. و امتیاز آن شناسایی، درک آثار بالقوه و انجام آن با تصمیمات و اقدامات هوشمندانه است. بخش بازاریابی و فروش مشتریان را به عنوان یک سرمایه‌گذار در نظر می‌گیرد. مانند یک پرتفوی واحد، ونه به عنوان کسیکه پول خود را مصرف می‌کند. اطلاعات سود و زیان مشتری چیزی است که هر کسی در حال حاضر ممکن است به آن مظنون باشد. مشتریانی که تقریباً با حجم یکسان خرید می‌کنند و با قیمت‌های مشابه ترکیب می‌کنند با زمانیکه منجر به سود می‌شوند، یکسان نیستند. همانطور که من قبلاً توصیف کردم، بعضی از مشتریان ممکن است کمتر یا بیشتر سودآور باشند، موکداً مبتنی بر چگونگی رفتار آنها است.

شکل 2: هزینه‌های فروش و بازاریابی جزو هزینه‌های محصول نیستند



شکل 3: مهاجرت مشتریان برای رسیدن به سود بیشتر



همچنین اطلاعات، زمانیکه منجر به فرآیندهای تجاری و فعالیتهای کاری می شود قابلیت رویت و شفافیت را فراهم می کند و موجب هزینه های بالاتر و پایین تر می شود. اگرچه رضایت و وفاداری مشتری مهم هستند، یکی از اهداف بلندمدت، افزایش رضایت مشتری و سودآوری شرکت است. همیشه باید بین مدیریت سطح خدمات برای بدست آوردن مشتریان وفادار و اثری که بر روی افزایش ثروت سهامدار و مالک خواهد گذاشت توازن برقرار کرد. دو طبقه اصلی از حاشیه سود در شرکت P&L عبارتند از:

1) ترکیبی از خطوط محصولات و خدمات خریداری شده و

2) هزینه های غیرتولیدی از خطوط محصولات و خدمات خریداری شده جداست.

شکل 3. این دو طبقه بندی را در دو شبکه محوری ترکیب می کند.

ترکیبی از حاشیه سود محصول، خریدهای هر مشتری (قیمت خالص را برای مشتری منعکس می کند) و بهای خدمات آنها را ترکیب می کند. هر مشتری (یا گروه های خوشه بندی شده) می تواند در یک نقطه تلاقی قرار گیرد که در آن اندازه قطر دایره، درآمدهای هر مشتری را منعکس می کند. شکل، ما را از اسطوره ای آگاه می کند که در آن مشتریان با بالاترین حجم فروش، بالاترین سود را به وجود می آورند. هدف تحریک مشتریان با افزایش سود بالقوه به گوشه سمت چپ بالا در طول یکسری از اقدامات همانند اضافه بهای قیمت گذاری، بازار مداری و بازاریابی است. برای مثال، اگر یک مشتری از مجموعه ای از باشگاه های گلف خریداری کند، آیا آنها می توانند یک پیراهن گلف به او بفروشند؟ و اگر او یک پیراهن خریداری کند، آیا آنها می توانند پیراهن دوم را با تخفیف به او بفروشند؟ همچنین اطلاعات می تواند به تامین کنندگان در شناسایی مشتریانی که بطور چشمگیری غیرسودآور هستند کمک کند: یعنی آن کسانی که در قسمت پایین سمت راست از شبکه ساکن هستند. این روابط می تواند در طول اقداماتی همچون افزایش قیمت گذاری یا کاهش سطح خدمات تاکتیکی خاتمه یابند که این امر منجر به انتخاب توسط مشتریان نمی شود. (و این معادل است با آتش زدن مشتری). یکی از دلایل مهم برای دانستن اینکه هر مشتری بر روی ماتریس سودآوری کجا واقع می شود این است که از مشتریان سودآور در مقابل رقبای شما محافظت کند. دوباره، روند شماره 1 حسابداری مدیریتی است که باید به فروش و عملکرد بازاریابی کمک کند. یک شرکت نیاز به دانستن اطلاعات مشتریان برای حفظ، رشد، نفع دوباره، و تحصیل دارد و همچنین برای حداکثر سازی ثروت سهامداران، نیاز به دانستن اینکه چه مقدار به نحو مناسب صرف حفظ، رشد، نفع دوباره و تحصیل هر یک از انواع مشتریان می شود، دارد. و این امر بخاطر مشکلات بهینه سازی است. یک شرکت می تواند به طور غیر ضروری وقت خود را صرف مشتریان وفادار کند و بنابراین موجب از بین رفتن ثروت سهامداران شود. در مقابل، می تواند زمان کمی را بر روی مشتریان وفادار بگذارد و موجب به خطر افتادن موقعیتشان در برابر رقبا شود. بدون این اطلاعات، عملکرد مالی از حالت بالقوه خود سقوط می کند.

2. نقش حسابداری مدیریت با مدیریت عملکرد واحد تجاری گسترش می یابد

مدیریت عملکرد واحد تجاری می تواند به عنوان تکامل روش های چندگانه تشریح شود (همانند نقشه استراتژی، کارت ارزیابی متوازن، اندازه گیری عملکرد، بودجه بندی بر مبنای محرک، مدیریت ناب، مدیریت ارتباط با مشتری) برای دست

یافتن به استراتژی گروه‌های اجرایی، بهبود کنترل، و افزایش سودآوری مالی، همه آنها سرتاسر موجب تصمیم‌گیری‌های بهتر می‌شوند که اصلی‌ترین بخش آن این است که هر روش با تحلیل‌های تجاری، همانند تحلیل‌های بخشی و همبستگی مخصوصاً تحلیل‌های پیش‌بینی‌گرایانه آمیخته می‌شود. همیشه خروجی سیستم حسابداری مدیریت ورودی برای استفاده در کسب نفوذ و فعالیت‌های مدیریت عملکرد است. یک مثال کلیدی از اجرای حسابداری مدیریت برای مدیریت عملکرد واحد تجاری استراتژی اجرایی آن است. در این ناحیه، رایج‌ترین روش نقشه استراتژی است که برای اهداف استراتژیک به کار برده می‌شود و نقشه استراتژی با کارت ارزیابی متوازن همراهی می‌کند. شاخص‌های عملکرد کارت امتیاز و اندازه‌گیری‌های عملکرد فرآیندهای سازمان به دنبال (که اغلب در داش‌بردها نمایش داده می‌شود) یک تکنیک پذیرفته شده برای استراتژی اجرایی هستند.

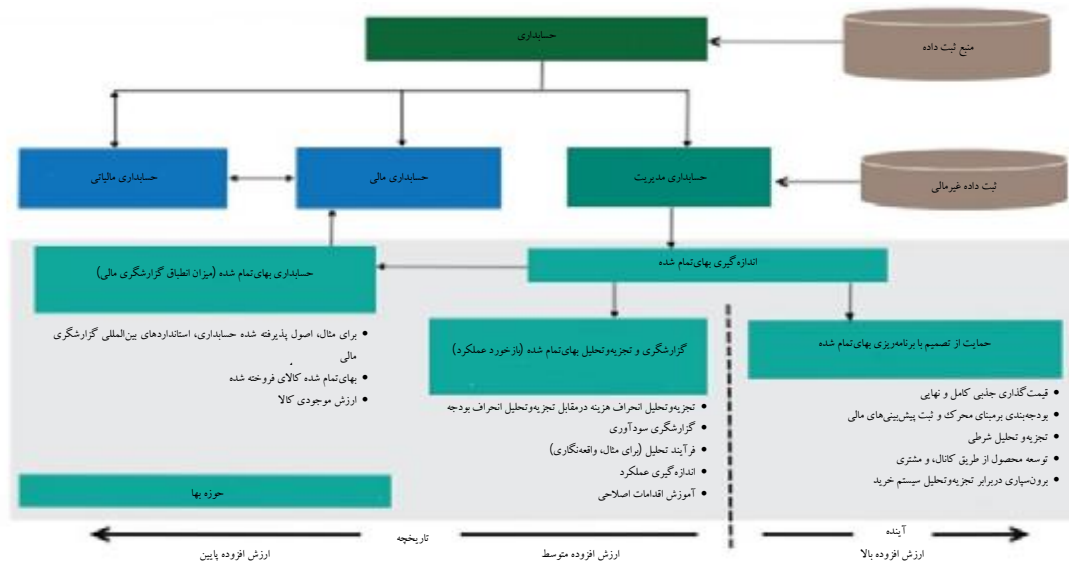
نقطه کلیدی در روند شماره 2 تکامل یافته است. اجزای مختلف از مدیریت عملکرد واحد تجاری شبیه چرخ‌دنده در یک ماشین است - یعنی بهم پیوسته است.

همانطوریکه بارها شنیده‌ایم، اگر نتوانید چیزی را اندازه‌گیری کنید، به آسانی نمی‌توانید آن را مدیریت کنید، اگر نتوانید آن را مدیریت کنید نمی‌توانید آن را بهبود بخشید. یک تعریفی از شاخص عملکرد کلیدی استراتژیک آگاهی از پیشرفت اهداف نقشه استراتژیک است. اطلاعات حسابداری مدیریت زیر مجموعه‌ای از شاخص‌های کلیدی عملکرد را فراهم می‌کند. عملکرد را به زبان پولی برمی‌گرداند، همانند خروجی‌های هزینه برای آگاهی از راهبردی مطلوب یا به عنوان محصول و سودآوری مشتری. مثال دوم از بکاربردن حسابداری مدیریت با مدیریت عملکرد واحد تجاری روند شماره 1 بود. حمایت از عملکرد بازار و فروش برای دیدن مشتریان به عنوان سرمایه‌گذار نسبت به شخصی که پول خود را صرف می‌کند. اجزای مختلف از مدیریت عملکرد واحد تجاری شبیه چرخ‌دنده در ماشین است - یعنی به هم پیوسته است. نرم‌افزار تجاری بطور فزاینده‌ای تکامل یافته است. بنابراین برای مثال زمانیکه اطلاعات سودآوری محاسبه می‌شود، بطور مستقیم در اندازه‌گیری عملکرد از کارت ارزیابی متوازن یا داش‌بوردهای عملیاتی منعکس می‌شود.

3. تغییر جهت برای حسابداری پیش‌بینی‌گرایانه

شکاف بین چیزی که حسابداران مدیریت گزارش می‌کنند و چیزی که گروه‌های مدیران و کارمندان می‌خواهند، گسترده است. این به آن معنا نیست که اطلاعاتی که بوسیله حسابداران مدیریت تهیه می‌شود ارزش کمی دارد. در دهه‌های گذشته، حسابداران گام‌های موثری در بهبود سودمندی و صحت هزینه‌هایی که محاسبه و گزارش می‌کنند برداشتند (همانند ABC). این شکاف بوسیله تغییر در نیازهای مدیران موجب شده است - یعنی نیاز به دانستن اینکه چه چیزهایی موجب بها می‌شود (همانند بهای یک محصول) و نیاز به جزئیات اطلاعات در مورد اینکه هزینه‌های آینده آنها چه هستند و چرا رخ می‌دهند. امروزه افزایش نوسان و عدم قطعیت دلایل زیادی دارد همانند موانع فضای رقابتی از جهانی شدن و نیز تغییرات سریع در سلايق مشتری، تکنولوژی، و تاکتیک‌های رقبا، تحلیل‌های تجاری - خصوصاً تحلیل‌های پیش‌بینی‌گرایانه - امروزه اطلاعات مهم در کشور ما باب شده است.

شکل 4: طبقه بندی در حسابداری



شکل 4 دامنه بزرگی از حسابداری با سه جزء را نشان می‌دهد: حسابداری مالیاتی، حسابداری مالی و حسابداری مدیریت. دو نوع از منبع اطلاعات در قسمت بالا سمت راست نمایش داده شده است. منبع فوقانی از داد و ستدهای مالی و دفترداری است همانند خریدها و صورت پرداخت. منبع پایینی اندازه‌گیری‌های غیرمالی است مانند صورت پرداخت ساعات کار انجام شده، اقلام خرده‌فروشی فروخته شده، یا گالن‌هایی از مایع تولید شده.

اجزای حسابداری مالی به گزارشگری برون سازمانی تمایل دارد، مانند نمایندگی‌ها، بانک‌ها، سهامداران، و هیات‌های سرمایه‌گذار. حسابداری مالی از اهداف قانونی مورد قبول در ارزیابی مالی پیروی می‌کند، بنابراین برای تصمیم‌گیری نمی‌تواند موثر یا کافی باشد. و اجزای حسابداری مالیاتی در دوره خود قوانین را بوجود آورد یا جای داده است. اجزای حسابداری مدیریت می‌تواند به سه قسمت فرعی طبقه‌بندی شود: (1) حسابداری بهای تمام شده (2) تجزیه و تحلیل و گزارشگری بهای تمام شده (3) حمایت از تصمیم با برنامه‌ریزی بهای تمام شده. برای ساده کردن برتری بین حسابداری مالی و حسابداری مدیریت، حسابداری مالی در مورد ارزیابی است و حسابداری مدیریت در مورد خلق ارزش از میان تصمیم‌گیری‌های خوب است. حسابداری بهای تمام شده تخصیص بهای سربار به تولیدات را نمایش می‌دهد، مانند بهای تمام شده کالای فروخته شده و ارزش موجودی کالا. این باکس در ابتدا گزارشگری خارجی را برای نمایندگی‌ها فراهم می‌کند. تجزیه و تحلیل گزارشگری بهای تمام شده تجسم، استنتاج و تحلیل اینکه در واحد تجاری چه چیزی رخ می‌دهد و نیز ردیابی عملکرد را نشان می‌دهد.

حمایت از تصمیم با برنامه‌ریزی بهای تمام‌شده: شامل تصمیم‌گیری و همچنین استفاده از اطلاعات گزارشگری بهای تمام‌شده تاریخی برای ترکیب با سایر اطلاعات اقتصادی شامل پیش‌بینی، برنامه‌ریزی تغییرات مانند فرآیندها، رویه‌ها، خدمات، کانال‌ها و نیز انواع تصمیماتی که منجر به انجام موفقیت‌آمیز مالی آینده می‌شود، است. آشکار خواهد شد که تفاوت بین بهای تمام‌شده و دو فایده دیگر از باکس (اندازه‌گیری بهای تمام‌شده) این است که حسابداری بهای تمام‌شده بوسیله شیوه‌های قانونی محدود و با تشریح گذشته و مطابق با اصول حسابداری، برای تفسیر و استنباط اینکه چه چیزی رخ می‌دهد و چه چیزی در آینده رخ خواهد داد را پیشنهاد می‌کند. تجزیه و تحلیل گزارشگری بهای تمام‌شده در مورد تفسیر و توضیح آن است. حمایت از تصمیم با برنامه‌ریزی بهای تمام‌شده یکی از کارهایی است که می‌توان انجام داد. پیغام بالای شکل ارزش افزوده، افزایش مفید بودن اطلاعات، و به طور قابل بحث بانرخ تصاعدی از سمت چپ به سمت راست نمودار را نشان می‌دهد. زمانیکه اجزای تجزیه و تحلیل و گزارشگری بهای تمام‌شده برای باکس حمایت از تصمیم‌گیری بهای تمام‌شده در شکل 4 به سمت راست تغییر می‌کند، تجزیه و تحلیل به حوزه حمایت از تصمیم از طریق تجزیه و تحلیل اقتصادی تغییر می‌کند. برای مثال، ما نیاز به درک اثر تغییراتی که بر روی هزینه‌های آینده خواهند گذاشت داریم. بنابراین منابع ظرفیت‌هایشان تغییر می‌کند. و شامل طبقه‌بندی بها براساس رفتار هزینه به عنوان هزینه‌های ریخته شده، ثابت، ثابت مرحله‌ای، نیمه متغیر، متغیر و تغییرات پیشنهادی، حجم، ترکیب فرآیندها و همانند آنهاست. و طبقه‌بندی آن دشوار است. اینجا یک مفهوم کلیدی وجود دارد: ((تعديل ظرفیت)) هر منبع بها بستگی به افق زمانی، سهولت یا سختی آن دارد. این آشفتگی ناشی از تجزیه و تحلیل بهای تمام‌شده تفاضلی است که کتاب آن را آسان کرده است اما برای محاسبه دقیق دنیای واقعی پیچیده است.

شکل 5 چگونگی نگاه شرکت به تغییر در ساختار سود و بها با در نظر گرفتن کلیه جوانب از نگاه گزارشگری بهای تمام‌شده تاریخی به نگاه روش‌های پیش‌بینی گرایانه را نشان می‌دهد. ظرفیت هزینه‌های رخ داده، تدارک دیده شده است، سپس می‌توان یکی از این دو مورد را بکار برد.

1) بلا استفاده ماندن یا ظرفیت ایمنی

2) هزینه‌ها برای تولید محصولات بکار برده می‌شوند، خدمت به مشتری یا حفظ منافع سازمان. این جزء تجزیه و تحلیل و گزارشگری بها از شکل 4 است که خروجی بهای تمام‌شده را محاسبه می‌کند. پول مصرف شده است و بهای تمام‌شده به ما می‌گوید که کجا استفاده شده است. این دیدگاه توصیفی از بهاست. زمانیکه بهای گذشته به تولیدات ردیابی می‌شوند حسابداران آن را ناشی از بهایابی جذبی کامل می‌دانند. عمل شمارش افراد به روش معین یا در گروهی معین، یا متر مربع برای اندازه‌گیری اینکه کدام خروجی‌ها بطور منحصر به فرد منابع را مصرف می‌کند، شامل بهای خروجی واحد. روش بهایابی جذبی کامل از روش بهایابی مستقیم استفاده می‌کند و مکمل گزارشگری تکنیک‌های ABC برای هزینه‌های غیرمستقیم و مشترک است. در مقابل، سمت راست از شکل 5، دیدگاه پیش‌بینی بهاست. حمایت از تصمیم با برنامه‌ریزی بهای تمام‌شده از شکل 4. سطوح ظرفیت و انواع منابع می‌تواند در آینده تعدیل شود.

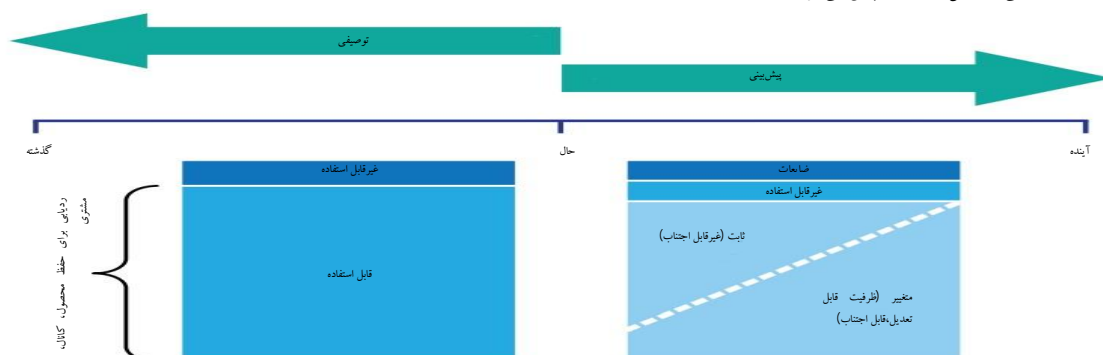
ظرفیت تنها به عنوان یک منبع، نه به عنوان یک فرآیند یا فعالیت عملی وجود دارد. طبقه‌بندی هزینه به عنوان هزینه‌های ریخته شده، ثابت، ثابت مرحله‌ای، نیمه متغیر یا متغیر بستگی به افق برنامه‌ریزی زمانی دارد. خط مورب نشان می‌دهد که

اکثر هزینه‌ها به آسانی در کوتاه مدت تغییر نمی‌کنند. بنابراین، آنها به‌عنوان ثابت طبقه‌بندی می‌شوند و افق زمانی طولانی‌تر می‌شود، یعنی ظرفیت آن تعدیل می‌شود. برای مثال، دارایی‌ها می‌توانند اجاره داده شوند، خریداری نشوند، و کارگران آینده می‌توانند از یک نمایندگی استخدام موقتی قرارداد ببندند، نه به‌عنوان کارمندان تمام وقت. بنابراین، این هزینه‌ها به‌عنوان متغیر طبقه‌بندی می‌شوند.

طبقه‌بندی تصمیم‌گیری برای بکارگیری حسابداری مدیریت شامل موارد زیر است:

محصول، کانال و توجیه مشتری

کدام محصول، خدمات، کانال‌ها، راه‌ها، مشتریان و مانند این‌ها برای حفظ یا بهبود بهترین هستند؟ و کدام یک بهترین نیستند و باید بطور بالقوه متوقف یا خاتمه یابد؟
 شکل 5: حسابداری توصیفی در مقابل حسابداری پیش‌بینی‌گرایانه



ارزش طول عمر مشتری

مفید است که بدانیم چگونه یک مشتری سودآور بوده است. اما در برخی شرایط سود بالقوه، خصوصاً در روابط تجاری با مشتری، مربوط‌تر است. زیرا مشتریان از میان چرخه عمر حرکت می‌کنند.

برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی، و تجدید پیش‌بینی‌های مالی

مبتنی بر حجم پیش‌بینی‌های مورد نیاز آینده و ترکیبی از انواع خدمات یا محصولات، با فرضیات ترکیب شده از سایر تغییرات پیشنهادی، برای تطبیق با منابع تهیه شده (برای مثال، سطوح نیروی کار، خرید مواد)؟

توجیه هزینه سرمایه‌ای

آیا بازگشتی به سرمایه‌گذاری از داراییهای خریداری شده پیشنهادی وجود دارد؟ مانند تجهیزات یا سیستم اطلاعات، آیا توجیه می‌شوند؟

ساخت در برابر خرید و تصمیمات خرید کالا از منابع خارج از کشور

آیا باید به انجام ساخت یا قرارداد بستن با گروه سوم ادامه دهیم؟

بهبود روند و سودمندی

چه چیزی تغییر می‌کند؟ چطور می‌توان فرصت‌ها را شناسایی کرد؟ چطور باید بین فرصت‌ها و حالت‌های غیرواقعی آن مقایسه و تمایز قائل شویم؟

اصطلاح ((برآورد بها)) یک اصطلاح کلی است و در همه طبقه‌بندی‌های تصمیم‌گیری قبلی کاربرد دارد. شما باید به طبقه‌بندی اولیه خاتمه دهید، و تنها بر روی بهای تاریخی تمرکز کنید. بنابراین نیازی به برآورد بها نیست. اما نیاز به برآورد بها برای اعتبار بخشیدن به شایستگی تصمیمات پیشنهاد شده هست. روند شماره 3. گذار بر حسابداری مدیریت برای هزینه‌های گزارشگری است و برای اقتصاد مدیریتی، حمایت از تصمیم و تجزیه و تحلیل اثر آن بر آینده است. به عنوان حسابداران مدیریت، ما نیاز به راهی داریم که ما را در سازمان هدایت کند و این تغییرات را درک و به ما بیاموزد چطور می‌توان از تصمیمات استراتژیک کمک گرفت.

4. تجزیه و تحلیل تجاری در روش‌های مدیریت عملکرد واحد تجاری تعبیه شده است.

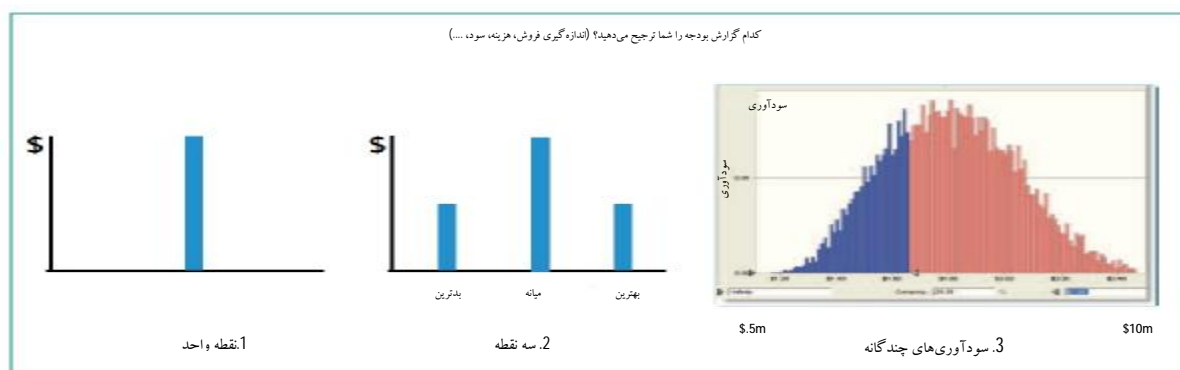
تجزیه و تحلیل عملکرد تجاری و اطلاعات زیاد موضوعات داغی هستند. آنها آمده‌اند تا بمانند زیرا پیچیدگی، عدم قطعیت و نوسانات در حال افزایش هستند. زمانیکه برخی از مدیران این اصطلاحات را می‌شنوند آنها با بیم و هراس نسبت به آن واکنش نشان می‌دهند و فکر می‌کنند. امروزه، نیاز به تجزیه و تحلیل می‌تواند تنها امتیاز رقابتی بلند مدت باشد. چرا؟ زیرا استراتژی‌های کلی، می‌تواند بطور سریع قیمت‌های موجود را تطبیق دهد. علم تجزیه و تحلیل درباره تحقیق و مکاشفه است. تجزیه و تحلیل‌های تجاری پرسش‌ها را خلق می‌کنند. بعلاوه علم تجزیه و تحلیل سؤالات زیادی را برمی‌انگیزد، سؤالات پیچیده و سؤالات جالب. همچنین مهم‌ترین تجزیه و تحلیل‌های تجاری قدرت پاسخ به سؤالات را دارند. اینجا مثال‌های اندکی از پدیدار شدن کاربردها وجود دارد و به شما کمک می‌کند بینش عمیق و بیشتری را نسبت به روش‌های مدیریت عملکرد داشته باشید. نقشه‌های استراتژی بطور معمول 15 تا 25 هدف استراتژیک دارند که در باکس‌ها نمایش داده شد. همچنین آنها شامل فلش‌هایی هستند که بطور علی‌الهدف استراتژیک را در 4 دیدگاه سنتی متصل می‌کنند:

1) رشد آموزش و نوآوری (2) فرآیندها (3) رضایت و وفاداری مشتری (4) مالی

فلش‌ها شاخص‌های عملکرد کلیدی انتخاب شده را نشان می‌دهد و معمولاً در نمودار پاور پوینت ساده که ارتباط استراتژی در یک صفحه را نشان می‌دهد، نمایش داده می‌شود. با علم تجزیه و تحلیل شما می‌توانید بینش‌های قوی از اینکه چگونه اقدامات یا پروژه‌ها بیشتر یا کمتر، از پیاده‌سازی استراتژی حمایت می‌کند، بدست آورید. همچنین تجزیه و تحلیل همبستگی جایی است که ضخامت فلش‌هایی که به اهداف استراتژیک متصل است را منعکس می‌کند. آنقدر که تغییر در یک شاخص عملکرد کلیدی موجب تغییر در سایر شاخص عملکرد کلیدی می‌شود، یکی از اهداف استراتژیک شاخص عملکرد کلیدی متکی بودن به شاخص عملکرد کلیدی فرض شده است که روی سایر اهداف استراتژیک اثر می‌گذارد، و کیفیت شاخص عملکرد کلیدی با همبستگی بالا (یعنی ضخامت بیشتر) تایید می‌شود، دیدگاهی در مورد اینکه کجا بازگشت سرمایه‌گذاری بیشتر است، وجود دارد. محرک‌های فعالیت در سیستم بهایابی بر مبنای فعالیت، بهای فعالیت را به اهداف نهایی آن (مانند محصولات، خدمات، کانال‌ها، مشتریان، و تقویت کسب و کار) تخصیص می‌دهد. در حالت ایده‌آل، آنها باید متناسب باشند، اگر کمیت یک محرک فعالیت به 20% افزایش یابد باید به بهای فعالیت آن 20% افزود. این وضعیتی نیست که ABC در آن طراحی شده است. دوباره، با تجزیه و تحلیل‌های همبستگی، اگر همبستگی کمی وجود داشته باشد، کیفیت

محرك‌های فعالیت می‌تواند تایید شود. سپس یک محرك فعالیت جدید می‌تواند جایگزین آن شود و بنابراین موجب افزایش صحت بها نهایی می‌شود، همچنین دیدگاه بهتری از اینکه کدام محرك بها بهتر است فراهم می‌کند. همانطور که در روند شماره 1 تشریح شد، روشی برای محاسبه کانال و سودآوری مشتری با استفاده از اصول ABC وجود دارد. این نتایج در رتبه‌بندی مشتری از سودآورترین تا زیان‌آورترین موثر است. برخی از دلایل که بین سودآورترین تا زیان‌آورترین مشتری تمایز قائل می‌شود، شروع از صفحه‌های گزارشگری است. برای مثال، سفارش‌های مکرر به جای دسته‌بندی کردن. عبارت ((چه چیزی موجب هزینه می‌شود)) آیا باعث تقویت عبارت چرا باعث هزینه می‌شود؟ اما سؤال ((چرا)) که بین سودآورترین تا زیان‌آورترین مشتری تمایز قائل می‌شود همیشه به آسانی پاسخ داده نمی‌شود. با تجزیه و تحلیل‌های بازگشتی و روش‌های درخت تصمیم‌گیری، سیستم به شما می‌گوید چرا. سطح سودآوری مشتری یک متغیر وابسته است و نتیجه بسیاری از عوامل است. فایل اصلی مشتریان ده‌ها متغیر مستقل را شامل می‌شود (مانند تعدادی از سفارش فروش، انواع سفارش‌ها، موقعیت مشتری، و خدمات خاصی که مشتری ممکن است نیاز داشته باشد) می‌تواند بعنوان تمایز کلیدی از سطح سود مقایسه و تفسیر شود. از آن اطلاعات، شرکت‌ها می‌توانند فعالیت‌های سودآوری خود را ارتقا دهند.

شکل 6: تحلیلی: سناریوهای برنامه‌ریزی احتمال‌گرایانه



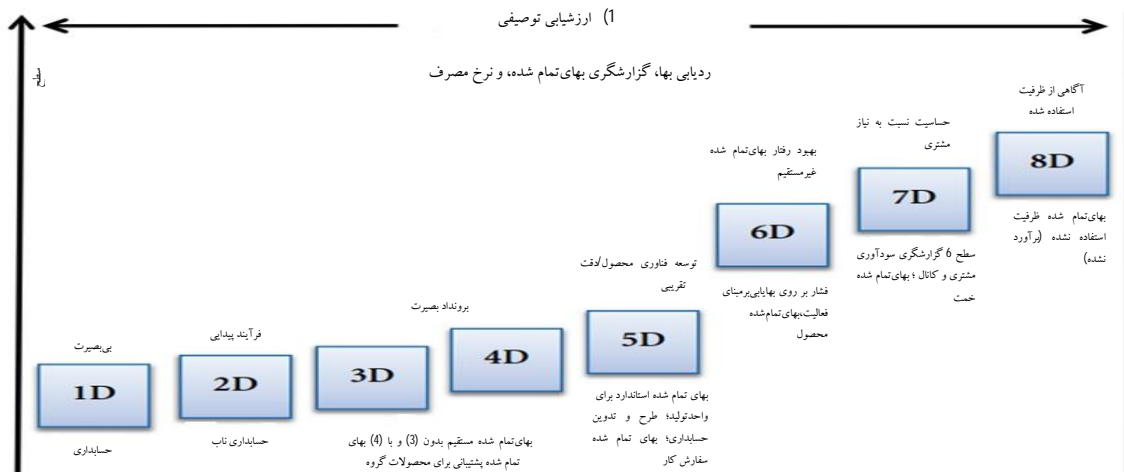
در روند شماره 3 من تغییر از بودجه سالانه برای پیش‌بینی‌های مالی با استفاده از روش‌های مدل‌سازی بها مبتنی بر محرك که می‌تواند نقطه پیش‌بینی سود را محاسبه کند، را تشریح کردم. در برخی شرایط، سه سناریو ممکن است با استفاده از بهترین مورد، طرح‌ریزی شود و بدترین مورد فرضیات برای معدودی از متغیرها، همانند حجم فروش طرح‌ریزی شود. اما چرا با این 3 نوع متوقف شد و تنها متغیرهای معدودی هستند؟ چرا در طیف وسیعی از 7 برآورد برای ده‌ها فرضیات متغیر برآورد نمی‌شود؟ (مانند قیمت مواد یا دستمزد) با 7×12 ، سپس 84 پروژه و رده‌بندی سفارش می‌تواند در نمودار توزیع سودآوری نمایش داده شود. مثالی در شکل 6 هست، که درک از احتمالات را به سمت امکانات بجنش در می‌آورد. با این چنین منحنی توزیعی تحلیلگران بهتر می‌توانند درک کنند چه عواملی بیشتر منجر به سودآوری بالاتر می‌شود (نسبت به حجم فروش مشهود و ترکیب محصول) و تجزیه و تحلیل حساسیت برای درک بهتر اینکه برای بهبود سودآوری کدام متغیرها (محرك‌ها) باید افزایش / کاهش یابند. دهها مثال وجود دارد که علم تجزیه و تحلیل می‌تواند از عملکرد حسابداری مدیریت افزون بر تجزیه و تحلیل نسبت‌های ساده و ابتدایی به خوبی حمایت کند. مانند بهای فروش به‌عنوان درصدی از فروش، گردش

نسبت موجودی کالا و بازده سرمایه. روند شماره 4 عملکرد حسابداری پیشرفته، صلاحیت و توانمندی‌ها را با علم تجزیه و تحلیل، شناسایی و تحلیل کرد که مزیت رقابتی هم فراهم می‌کند.

5. با هم بوجود آمدن و بهبود روش‌های حسابداری مدیریت

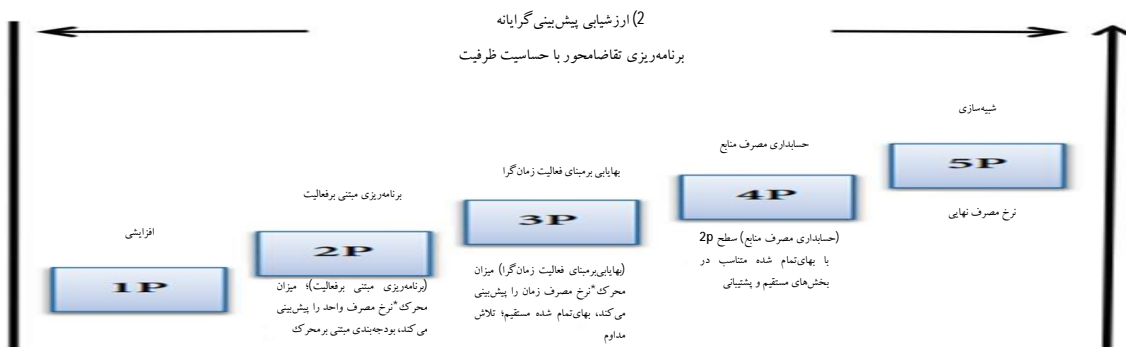
بحث‌هایی در مورد انجمن حسابداری مدیریت در مورد اینکه کدام روش بهایی مناسب‌ترین است وجود دارد. برای مثال حسابداری ناب از کسانی که با ایجاد نقشه جریان ارزش از ABC انتقاد می‌کنند دفاع می‌کند (و طرفداران پرشوری دارد). تعجب آور است زیرا ABC دقت بیشتر بها و قابلیت بکارگیری محرک‌های بها در مقایسه با بهای ناقص و مخفی بهایی سنتی را فراهم می‌کند. پرسش این است که چگونه می‌توان از 2 یا بیشتر روش‌های حسابداری مدیریت موجود حمایت کرد. انواع مختلف مدیران و گروه‌های کارمندان می‌توانند از هزینه‌های متفاوت برای اهداف متفاوت استفاده کنند. مدیران عملیاتی می‌توانند از حسابداری ناب برای تمرکز بر روی حذف ضایعات و افزایش سودآوری استفاده کنند. از لحاظ استراتژیک می‌توان از ABC برای درک بهتر منابع و ارتباطی از منابع هزینه به مشتریان استفاده کرد.

شکل 7: بهای تمام‌شده توصیفی/سطح بلوغ (اکثر شرکت‌ها در سطح 5 توصیفی و سطح 1 پیش‌بینی گرایانه قرار دارند)



همانطور که در روند شماره 3 و شکل 4 نشان داده شد، سه گروه عمده از حسابداری وجود دارد: (1) حسابداری مالیاتی (2) حسابداری مالی برون سازمانی برای رعایت مقررات و سرمایه‌گذاران، و (3) حسابداری مدیریت. هر کدام از آنها بهای مختلفی از خروجی‌ها یا محصولات را محاسبه می‌کنند. روند دیگر این است که یکی از راه‌های هوشمند برای ارزیابی اینکه کدام سطح و نوع پیچیدگی بها مورد نیاز است. تحت برخی شرایط، یک سازمان ممکن است حتی اشتیاق به روش‌های پیشرفته مثل حسابداری مصرف منابع نداشته باشد. یا حسابداری فرامغییر، که روشی برای دفاع از تئوری محدودیت‌هاست.

شکل 7 بلوغ راه پله چند مرحله‌ای را نشان می‌دهد. اگر مزایای اضافی حاصل از صحت و آشکار شدن بهتر هزینه‌ها منجر به افزایش تلاش اداری برای جمع‌آوری، اعتبار، و گزارشگری اطلاعات شود، سازمان‌ها می‌توانند از آن برای قضاوت استفاده کنند. روند شماره 5 نشان می‌دهد که مدیران مالی و پرسنل حسابداری مدیریت نیازهای متفاوتی از انواع مختلف مدیران در سازمان خودشان را می‌سنجند.



6. مدیریت فناوری اطلاعات و خدمات مشترک به عنوان یک کسب‌وکار

روندی است درباره استفاده از حسابداری مدیریت برای حق‌الزحمه داخلی (مثل یک صورتحساب) از ارائه دهندگان خدمات به کاربران خدمات. همچنین اطلاعات به ایجاد اینکه چه چیزی "قیمت انتقالی" بر نرخ بهای قرارداد سطح خدمات موثر است، کمک می‌کند. رشد قابل توجه در تکنولوژی اطلاعات در طی دهه‌های گذشته منجر به حرکت از عملکرد واحد پشتیبانی به عملکرد انتقادی و استراتژیک می‌شود. خواسته‌ی کاربران پاسخ سریع، اطلاعات بیشتر، و تجهیزات پیشرفته تکنولوژی اطلاعات با نرخ بالا است. بنابراین اکنون تکنولوژی اطلاعات برای بسیاری از سازمان‌ها دسته‌بندی می‌شود. اگر تکنولوژی اطلاعات به طریقی ورود پیدا نکند حق‌الزحمه کاربران با صورتحساب داخلی خدمات و دارائی‌هایی که از هزینه استفاده می‌کنند جزء به جزء نوشته شده و سپس هزینه‌های کاربران از کنترل خارج خواهد شد.

جای تعجب نیست، تکنولوژی اطلاعات کار خود را در برخی صنایع که اطلاعات آن‌ها فشرده است، مانند موسسات مالی، که 10% درآمد نائل می‌شوند صرف می‌کند. (زمانیکه ویرانی عمده با سیستم کامپیوتری در سال 2000 آغاز شد)، افزایش در استفاده از تکنولوژی اطلاعات بسیاری از سازمان‌ها را مجبور به تمرکز بر مدیریت بها و تلاش برای بهبود عملکرد در گروه‌های تکنولوژی اطلاعات کرد. بسیاری از تکنیک‌هایی که در تولیدات تجاری و صنایع خدماتی بطور خاص مورد استفاده بودند، عملکرد تکنولوژی اطلاعات را درخواست دادند. شرکت‌ها بهایایی بر مبنای فعالیت و مدیریت بر مبنای فعالیت را بکار می‌بردند. استفاده از ظرفیت تکنولوژی اطلاعات به سیستم این اجازه را می‌دهد اطلاعات مورد استفاده در مدیریت بها و بهبود عملکرد را توسعه دهد. ABC/ABM از تجزیه و تحلیل بهای چند بعدی حمایت می‌کنند. مانند اندازه‌گیری و نظارت عملکرد، ایجاد بازارهای داخلی، تکنولوژی اطلاعات، قابلیت رویت بهای کاربر/ مشتری، برنامه‌ریزی مبتنی بر محرك، ظرفیت مدیریت. واضح است، طولی نمی‌کشد تکنولوژی اطلاعات می‌تواند پشت پاکت را هم مدیریت کند. بنابراین داشتن (بازار داخلی تکنولوژی اطلاعات) مهم است. هنگامیکه تامین کنندگان خدمات و کاربران آنها با داده‌های حقیقی ارتباط برقرار کنند، سپس هرکسی از مزایای آن بهره‌مند می‌شود یعنی اطلاعات کاربران و کل سازمان. استرداد وجوه اخذ شده بابت تکنولوژی اطلاعات نه تنها ارائه دهنده خدمات/ کاربر بازار برای قیمت گذاری است بلکه برای محاسبه بهای آن، شامل نرخ‌های سطح خدمات، که کاربر باید به طور رسمی از تکنولوژی اطلاعات انتظار داشته باشد را نیز، دربرمی‌گیرد.

افزایش بها و سرمایه گذاری در تکنولوژی اطلاعات موجب افزایش رسیدگی ها شده است و مدیران مالی مجبور به نمایش بلوغ و تخصص زیاد در عملکرد تکنولوژی اطلاعات با عملکرد واحد تجاری شده اند .
چه نوع موانعی برای اتخاذ نرخ حسابداری مدیریت و روش های عملکرد واحد تجاری وجود دارد؟ دسته بندی آن اجتماعی ، رفتاری و فرهنگی است.

کاربرانی که مراقب سلامت مالی سازمانشان هستند خواهان شفافیت بیشتر هزینه تکنولوژی اطلاعات، قابلیت رویت و تحلیل های مالی هستند. بنابراین هرکسی می تواند بهای واقعی را درک کند. مدیران مالی اغلب پاسخ به این خواسته ها را دشوار دانستند و آنها به وضوح و آسانی برای ارتباط با بهای خدمات فراهم شده تلاش می کنند و نشان می دهند که تکنولوژی اطلاعات موجب ارزش های اساسی برای سازمان می شود. برای پیچیده کردن مسائل، مدیران مالی به طور فزاینده ای در کنترل و حتی در اثبات بودجه و خریدهای تکنولوژی اطلاعات مراقب و هوشیار هستند.

در سال 1990 ، هرگز منابع کافی وجود نداشت و سازمان ها نمی توانستند به اندازه کافی آنها را اضافه کنند، و نیاز برای تکنولوژی اطلاعات به نظر سیری ناپذیر بود. سپس در مدت کوتاهی پس از آغاز قرن، تغییر چشمگیری رخ داد و اشتیاق برای این خدمات سؤال برانگیز و چالش برانگیز شد. به نظر می رسید سازمان ها بیش از حد از تکنولوژی اطلاعات استفاده می کردند، و آنها شروع به سؤال در مورد ارزش پولی که صرف می شد کردند. مدل تکنولوژی اطلاعات در سال 1990، ابتدا سپری، بعدا سؤال شد در صدد است با (ابتدا سؤال شود، سپس سپری شود) جایگزین شود. مشکل دیگر این است که مدیران مالی اندازه گیری و پیگیری مزایای تکنولوژی را بعد از پیاده سازی آن به انجام می رسانند. آنها اغلب فاقد بصیرت و اطلاعاتی که برای درک مفاهیم سرمایه گذاری، صحت پیش بینی های مورد نیاز و هزینه ها، حصول اطمینان از اینکه هرگونه سرمایه گذاری حداکثر سود را برای واحد تجاری فراهم می کند، هستند. عواقب شکست پیاده سازی روش های مدیریت تکنولوژی اطلاعات واحد تجاری، مانند بهایابی بر مبنای فعالیت، مدیریت بر مبنای فعالیت و شاخص های عملکرد کلیدی، کارت ارزیابی متوازن این است که اغلب پنهان می شوند. هنوز آنها قابل توجه هستند. بدون روش های مدیریت عملکرد، تکنولوژی اطلاعات برای کنترل بودجه، مبارزه و نمی تواند بازده سرمایه گذاری را حداکثر کند. مانند افزایش پیچیدگی و کاهش هزینه های پایدار در سازمان موجب تصمیماتی برای پیاده سازی هزینه خدمات ناکافی می شود که نمی تواند از اهداف استراتژیک یا حتی اثرات منفی که بر روی نتایج کمتر از حد مطلوب می گذارد، دفاع کند. تکنولوژی اطلاعات سازمان هایی را که هزینه هایشان را نمی دانند، طعمه قرار می دهند مخصوصا آنهایی که در کی از طبیعت هزینه های ثابت و متغیر ندارند.

این فشارها موجب ایجاد تغییر برای مدیران مالی، مدیران تکنولوژی اطلاعات به عنوان یک کسب و کار، اثبات ارزش آن در سازمان ها، اطمینان از رضایت کاربران/مشتریان و حداکثر ارزش سرمایه گذاری های جدید و موجود شد . طولی نمی کشد تکنولوژی اطلاعات به عنوان تامین کننده تکنولوژی دیده شود. به این ترتیب، هزینه هایی که برای خدمات فراهم می شود باید درک و بخشی از فرآیند تصمیم گیری شود. روش های مدیریت تکنولوژی اطلاعات به تکنولوژی اطلاعات اجازه می دهد تمرکز خود را از عملکرد تکنولوژی و روزانه بودن (نگه داشتن چراغ) به تمرکز بر روی مشتریان و خدمات تغییر دهد. همچنین آنها تکنولوژی اطلاعات را قادر می سازند تا خدماتی شوند، و با سازمان خود هماهنگی و راه حل های

مشتری محوری را برای مشکلات و فرصت‌های کاربران فراهم کنند. برای مثال، تکنولوژی اطلاعات ممکن است بهتر بتواند درک کند که چرا یک بخش نیاز به نرم افزار هوش تجاری برای بهبود تحلیل‌های خود دارد. همه این دلایل نشان می‌دهد که چرا حسابداری مدیریت نیاز به حمایت تکنولوژی اطلاعات داخلی دارد و چرا خدمات به اشتراک گذاشته شده نیاز به سرپرستی به عنوان یک واحد تجاری دارد؟

جدول 1: موانع برای اتخاذ مدیریت عملکرد واحد تجاری

چرا نرخ اتخاذ کند است؟ دسته‌بندی‌های موانع شامل چه چیزهایی است؟

1. فنی: موانع شامل موضوعات مرتبط با تکنولوژی اطلاعات است.

2. ادراکی: پیچیدگی بیش از حد و قیمت خرید موانع هستند.

3. کمبود طراحی: شامل اندازه‌گیری ناچیز یا محاسبات آن‌ها و مدل‌ها و فرضیات ضعیف هستند.

4. رفتار سازمانی: موانع شامل مقاومت در برابر تغییر، فرهنگ و رهبری است.

7. نیاز به مهارت‌های بهتر و صلاحیت در جهت مدیریت بهای رفتاری

یک روند تکاملی دیگر حسابداران مدیریت فعال هستند. کسانی که روش‌های پیشرفته را به عنوان روندهایی که قبلاً ذکر شد ترویج می‌دهند. که با موانع برای خرید و پذیرش عقایدشان مواجه می‌شوند. آنها به بهبود مهارت‌های رفتاری و ظرفیت‌ها برای موفقیت نیاز دارند. اکثر سازمان‌ها با روش‌های مدیریت به سطح بالایی از بلوغ با نمی‌رسند. در ادراک، تحلیل می‌کنیم که اتخاذ موانع گذشته به راحتی قابل حذف است. که آن موانع فنی است، مانند منابع اطلاعات مختلف یا اطلاعات ((کتیف))، اکنون ما راه‌حل‌های نرم‌افزاری همچون استخراج کردن، تبدیل کردن، و بارگیری شدن داریم، ابزاری که اطلاعات نادرست را تصحیح می‌کند. اجزای مدیریت عملکرد واحد تجاری دارای موانع کمبود طراحی همچون چگونگی ایجاد نقشه استراتژیک مناسب و انتخاب شاخص‌های عملکرد کلیدی مناسب، با مشاوران باتجربه و دوره‌های آموزشی بهتر است. چه نوع از موانع شامل اتخاذ نرخ حسابداری مدیریت و روش‌های مدیریت عملکرد واحد تجاری شده است؟ طبقه‌بندی آن شامل موانع اجتماعی، رفتاری و فرهنگی است. مثال‌های زیادی از انواع موانع، شامل مقاومت طبیعی مردم در برابر تغییر، اندازه‌گیری نکردن یا پاسخگو نبودن، ترس از دانستن حقیقت (که شخص دیگری آن را می‌داند). بی‌میلی برای به اشتراک گذاشتن داده‌ها یا اطلاعات. زمانیکه شما این مثال‌ها را برای گروه یا قهرمانان داخلی که وظیفه کشف، ارزیابی، پیاده‌سازی، یا تسهیل راه‌حل‌های مدیریت عملکرد واحد تجاری را به عهده دارند ذکر می‌کنید، همه با اشاره سر می‌گویند ((بله!)) جدول 1، 4 مانعی که من در اینجا ذکر کردم را فهرست می‌کند. مشکل برای مانع نهایی این است که معدودی از حسابداران مدیریت آموزش کافی یا تجربه به عنوان متخصصان تغییر سازمانی دارند. ما جامعه شناس نیستیم. ما روانشناس نیستیم. با این حال حسابداران مدیریت یاد گرفتند مثل آنها شوند. آنها درباره تئوری انگیزشی و چگونگی اعمال آن یاد می‌گیرند. در تشریح اهمیت غلبه بر موانع اجتماعی، رفتاری، و فرهنگی پاداش و رضایت شخصی وجود دارد، بنابراین سازمان‌ها می‌توانند قدم بعدی را بردارند.

Gary Cokins, CPIM(2014), Top7 Trends in Management Accounting

Top7 Trends in Management Accounting
Dr. Mehdi Alinezhad Sarokolaei
Fatemeh Taghizadeh

Abstract

The field of management accounting is experiencing a punctuated shift toward more progressive methods and practices. The cause is reaction to (1) business marketing and sales techniques that are increasingly customer centric and require predictive planning and (2) operational manager needs to improve productivity by removing waste, shortening cycle times, and increasing efficiency and effectiveness. This article covers 7 trends in management accounting.