

## تحلیل به کارگیری مفهوم ارزش افزوده اقتصادی در بهایابی هدف

داریوش فروغی<sup>۱</sup>، محمد نوروزی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۹۵/۱۰/۰۱

تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۱/۰۹

### چکیده

بهایابی مبتنی بر هدف را می‌توان در صورتی به عنوان یک ابزار مناسب مدیریت بهای محصول دانست که هماهنگی با ارزش افزوده اقتصادی و یک سنجش عملکرد مالی مبتنی بر ارزش باشد. این پژوهش، در راستای عملیاتی ساختن ارزش افزوده اقتصادی از کل شرکت به سطح هر محصول مشخص، جهت تعیین نرخ بازده هدف در بهایابی هدف صورت می‌گیرد. این پژوهش با هدف معرفی اجرای ارزش افزوده در سطح محصول، به ارائه روشی نوین برای کاهش هزینه‌ها، با توجه به هزینه سرمایه محصول پرداخته است. مبنای نظری مربوط به فرآیند اجرا و پیاده‌سازی سیستم تلفیقی بهایابی هدف بر مبنای ارزش افزوده اقتصادی در راستای همسان‌سازی نیازهای سهامداران و مشتریان ارائه شده است. در یک تحلیل کلی می‌توان بیان کرد که اگرچه بهایابی هدف به عنوان یک ابزار کاهش هزینه مطرح است، اما با به کارگیری مفهوم ارزش افزوده اقتصادی و تلفیق این دو تکنیک، می‌توان با هماهنگی جنبه‌های مشتریان و سهامداران به یک سیستم استراتژیک مدیریت سود دست یافت.

**واژه‌های کلیدی:** بهایابی هدف، ارزش افزوده اقتصادی، چرخه عمر محصول.

**طبقه‌بندی موضوعی:** D24، E23، M11، M41.

DOI: 10.22051/ijar.2019.13187.1238

<sup>۱</sup> دانشیار گروه حسابداری، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران، (D.foroghi@gmail.com)

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد، چهار محال و بختیاری، ایران. نویسنده مسئول، (mnoroozi\_1451@yahoo.com)

### مقدمه

تغییر و تحولات سریع محیط رقابتی بازارهای تجاری، واحدهای تجاری را ملزم به برنامه‌ریزی عملیاتی در راستای سودآوری بلندمدت، نموده است. از آنجایی که سرمایه‌گذاران با هدف افزایش ثروت خود، به دنبال شرکت‌هایی هستند که با برنامه‌ریزی صحیح ارزش اقتصادی و ثروت افزایی نمایند، بنابراین دستیابی به یک راهبرد مشخص در فرآیند عملیاتی شرکت، در راستای حرکت رو به رشد و ارزش آفرین، الزامی انکارناپذیر است. از سویی دیگر رشد روزافزون مسائل مربوط به تجارت جهانی و گسترش این فعالیت‌ها به فراتر از مرزهای جغرافیایی، نیاز به بررسی تکنیک‌ها و شیوه‌های جدید مدیریت هزینه بیشتر از همیشه احساس می‌شود. در چنین شرایطی، واحدهای تجاری برای باقی ماندن در صحنه رقابت اقتصادی و بقای اقتصادی خود در بازار، نیازمند ابزارها و سازوکاری هستند تا با استفاده از شیوه‌های علمی، رویکرد مناسبی نسبت به مدیریت هزینه، رضایت مشتری و ارزش آفرینی اقتصادی داشته باشند (پوکانی و همکاران، ۲۰۱۷).

در این رابطه وودز و همکاران (۲۰۱۲) به این نکته اشاره دارند که استفاده از ابزارهای کلیدی حسابداری مدیریت استراتژیک<sup>۱</sup> می‌تواند به نحو مؤثری واحدهای تجاری را در حفظ سهم تجاری بازار خود، یاری کند. بهایابی هدف<sup>۲</sup> یکی از تکنیک‌های حسابداری مدیریت استراتژیک است که برای تعیین بهای ساخت یک محصول به کار برده می‌شود تا محصولی با بهای فروش معین، کارکرد و کیفیت مشخص و سطح معقولی سود تولید شود. در این فرآیند برخلاف روش‌های بهایابی سنتی، بهای تمام شده محصول مبتنی بر قیمت تعیین شده در بازار، به دست می‌آید. بنابراین، این سیستم بر پایه یک برنامه‌ریزی مدون از عملیات و فعالیت‌های مرتبط با فرآیند تولید به دنبال کسب بازده مورد انتظار از فروش محصولات است. از آنجایی که دستیابی به سود هدف با تمرکز بر مدیریت هزینه محصولات صورت می‌گیرد، استفاده از معیارهای مالی قابل سنجش، می‌تواند به عنوان یک اقدام برجسته در جهت یک سیستم کنترل سازمانی بهینه، مطرح باشد.

ارزش افزوده اقتصادی<sup>۳</sup> از جمله معیارهای سنجش عملکرد است، که با هدف به تصویر کشیدن ایجاد ثروت در کوتاه‌مدت برای سودآوری بلندمدت واحدهای تجاری، محاسبه می‌شود (سین و همکاران، ۲۰۱۲). بنابراین با به کارگیری این مفهوم در سیستم بهایابی هدف،

می‌توان استراتژی‌های مالی شرکت را با فعالیت‌های عملیاتی پیوند داد و ایجاد ارزش را با مدیریت محصول به شیوه‌ای مطلوب سازگار و هم‌راستا نمود.

در این باره کی و لان (۲۰۰۵) به این موضوع اشاره دارند که با استفاده از مفهوم ارزش افزوده اقتصادی در سیستم بهایابی‌های هدف، ارزیابی دقیق‌تری از تصمیم‌های تولید محصولات و مدیریت سرمایه در گردش تولید صورت می‌گیرد، زیرا اگر هزینه سرمایه مورد محاسبه در مفهوم ارزش افزوده اقتصادی، در بهای محصول، مستثنی شوند، خطر تخصیص غیربهبینه منابع مالی به وجود خواهد آمد و در سطح کلی واحد تجاری، منجر به بالا رفتن ریسک نرخ بازدهی مورد نیاز برای صاحبان سهام و اعتباردهندگان خواهد شد.

بنابر آنچه بیان شد، این مقاله با هدف دستیابی به یک سیستم بهایابی هدف پالایش شده، جهت محقق شدن سود هدف، به مطالعه یکپارچه‌سازی استفاده از ارزش افزوده اقتصادی در سیستم بهایابی هدف می‌پردازد، تا با به کارگیری تلفیقی این مفاهیم، زمینه‌های هماهنگی دیدگاه‌های استراتژی تولید و راهبردهای ارزش آفرینی، در شیوه‌های عملیاتی ایجاد شود. در ادامه، به طور مختصر به مفهوم بهایابی هدف و ارتباط آن با مدیریت عملکرد و همچنین مبانی نظری نحوه استفاده از اقدامات سود مبتنی بر ارزش‌های اقتصادی در تعیین سود هدف، به همراه ارائه فرآیند اجرا و نتیجه‌گیری کلی پرداخته شده است.

### بهایابی هدف و مدیریت عملکرد

نقطه آغازین بهایابی هدف از دهه ۱۹۶۰ در ژاپن و استفاده در شرکت تویوتا، در راستای برنامه‌ریزی و مدیریت هزینه‌ها، صورت گرفت. به نحوی که بهایابی هدف به عنوان یک مقوله استراتژیک در مدیریت هزینه مطرح شد که خاستگاه اصلی آن برآورد بهای محصول یا خدمت بر اساس قیمت رقابتی تعیین شده در بازار است. به عبارتی دیگر بهایابی هدف، ساختاری منظم برای تعیین بهای یک محصول است که بر اساس آن با دستیابی به سود مورد نظر، مطابق قیمت تعیین شده بازار، محصول تولید می‌شود. بر این اساس، طبق مفاهیم نظری بهایابی هدف، استفاده از اطلاعات بازار در تنظیم بهای فروش، شناسایی نیازهای مشتریان و طراحی فعالیت‌ها در راستای رضایت‌مندی مشتریان و ارائه طرح‌های کاهش هزینه، در راستای قیمت تعیین شده به طور وسیعی مورد استفاده قرار می‌گیرد. بنابراین، با بررسی این مفاهیم در بهایابی هدف، بحث و

بررسی کمی بهایابی هدف و ارتباط آن با تصمیمات مرتبط با مدیریت عملکرد شرکت مورد توجه است (وودز و همکاران، ۲۰۱۲). در این باره هارتمن (۲۰۰۰) با بیان این که عدم توجه به ارزش شرکت در تصمیم گیری های بهایابی هدف، می تواند منجر به تناقض اهداف عملیاتی و خط مشی سودآوری شرکت شود، بیان می کند که ناهماهنگی بخش تولید بر اساس رویکردهای توسعه مالی در بلندمدت منجر به افول سودآوری شرکت و عدم توجه استفاده از بهایابی هدف شده است. او با مطرح ساختن کاربرد ارزش افزوده اقتصادی در سطح محصول، بیان می کند با به کارگیری مفهوم ارزش افزوده اقتصادی در سیستم بهایابی هدف، می توان علاوه بر مدیریت هزینه، افزایش بهره وری و سودآوری شرکت با استفاده از معیارهای سنجش بازدهی مالی، را نیز مد نظر قرار داد. هارتمن با اشاره به این موضوع، با استدلال به مبانی نظری بیان داشت این فرآیند می تواند ارزیابی کاملی از فرآیند تولید در راستای جهت گیری با خط مشی های مالی شرکت را فراهم آورد و منجر به هماهنگی جنبه های مشتری مداری و ارزش شرکت در فرآیند بهایابی هدف شود. انصاری و همکاران نیز با بیان این که بهایابی هدف یک ابزار بازار محور برای برنامه ریزی سود و مدیریت هزینه است، آن را نقطه اشتراک منافع سهامداران و مشتریان مطرح می کند (اسمیت، ۲۰۰۸). آنها با بیان این که بهای هدف محاسبه شده محصولات، بر اساس قیمت فروش تعیین شده بازار و سود مورد انتظار صورت می گیرد، آن را نقطه شروع جهت گیری فرآیند بهایابی از بازار مطرح کردند. آنها با اشاره به این که سود هدف برای یک محصول، بر اساس برنامه استراتژیک طراحی شده کسب و کار، در راستای سودآوری کلی شرکت تعریف می شود، رضایت مشتریان و تقاضا برای محصول را با بازگشت سرمایه و سودآوری عجین شده می دانند. بنابراین، سرمایه گذاری منابع مالی به عنوان یک جزء جدایی ناپذیر برای توسعه محصول قابل مشاهده است. بهایابی هدف، به طور صریح منافع سهامداران و نیازهای مشتریان (از نظر قیمت و کیفیت) را در نظر می گیرد (انصاری و همکاران، ۲۰۰۶). این موضوع ممکن است منجر به ایجاد ابهامی درباره برطرف شدن همزمان نیازهای متضاد در یک سیستم مدیریتی شود. در پاسخ به این ابهام، بورگینن به نقل از کاپلن و نورتون بیان می کند، سازمانها با استفاده از سیستم ارزیابی متوازن<sup>۴</sup> توانایی ترکیب یکپارچه فعالیت مبتنی بر مدیریت ارزش سهام و هزینه، جهت بیشترین سودآوری را خواهند داشت (نیکسون و برنز، ۲۰۱۲)؛ به گونه ای که این سیستم با فرض کردن رابطه علت و معلولی ارزش های تعریف شده، گروه های مشتریان و سهامداران، پتانسیل همگرایی این گروه ها را داشته که از یک طرف تأکید بر ارزش مشتری و از سوی دیگر

مدیریت منافع سهامداران را به عهده خواهد داشت. بنابراین، می توان به سازمان‌دهی بهیابایی هدف و سایر تکنیک‌های مدیریت استراتژیک، جهت سودآوری بیشتر اشاره کرد. البته باید به این نکته توجه کرد که این پیوند الزاما صحیح نیست، زیرا در مواردی ممکن است دستیابی به رضایت کامل مشتریان، سودآوری برای شرکت نداشته باشد. علاوه بر این موضوع، شرکت‌ها به ندرت قادر به اثبات عینی اثرگذاری صریح عملکرد غیرمالی بر نتایج مالی هستند. استفاده از ارزش افزوده اقتصادی به جای میزان درآمد حاصل از محصول، به عنوان معیار سود در بهیابایی هدف به طور مستقیم حسابداری مدیریت استراتژیک را به مدیریت مبتنی بر ارزش سهام<sup>۵</sup> پیوند می دهد. این موضوع، به عنوان تفسیر تکامل یافته اصطلاح ایجاد ارزش<sup>۶</sup> در حسابداری مدیریت در نظر گرفته می شود (بورگوانون، ۲۰۰۵).

### معیارهای ارزیابی عملکرد و سود هدف

عنصر کلیدی در تدوین بهیابایی هدف، معیار سود است که هزینه مجاز محصول را تعیین می کند. سود هدف به وسیله برنامه‌های میان‌مدت سوددهی شرکت هدایت می شود، که منعکس کننده بازدهی مورد انتظار بازار است. شواهدی که پیونده دهنده حاشیه سود محصولات برای اهداف سودآوری شرکت‌ها است، حاکی از آن است که نقطه شروع معمول برای تعیین حاشیه سود هدف، حاشیه سود به دست آمده از محصولات مشابه بوده که برای انعکاس قدرت نسبی عرضه رقابتی و برنامه سود بلندمدت شرکت تعدیل شده است (نیکسون و برنز، ۲۰۱۲). به طور کلی خط مشی کلی شرکت در رابطه با سودآوری، به سطح محصولات تفکیک می شود تا با تعیین نرخ بازده فروش هدف<sup>۷</sup>، میزان سرمایه‌گذاری بهینه در هر محصول مشخص شود. بازدهی هر محصول بر اساس شاخصه‌های اندازه‌گیری مالی ممکن است بر اساس نرخ بازده فروش، نرخ بازده دارایی، نرخ بازده حقوق صاحبان سرمایه، سود باقیمانده یا ارزش افزوده اقتصادی، قابل تعیین و اندازه‌گیری باشد. بنابراین میزان منابع مالی سرمایه‌گذاری شده و هزینه‌های مرتبط با آن، می تواند به طرق مختلف به وسیله این اقدامات منحصر به فرد محاسبه و اختصاص داده شود. علاوه بر این، انتخاب هر یک از معیارهای یاد شده، می تواند رفتار مدیریت در تصمیم‌گیری‌ها را تحت تأثیر قرار دهد (بورگوانون، ۲۰۰۵).

از آنجایی که در معیارهای حسابداری همچون نرخ بازده دارایی، نرخ بازده حقوق صاحبان سرمایه، هزینه فرصت و هزینه منابع مالی به کار گرفته شده در نظر گرفته نمی شود، بنابراین

اطلاعات مناسب و دقیقی ارائه نمی‌شود. در این راستا مفهوم سود باقیمانده به منظور رفع این مشکل مطرح شد. در بهایابی هدف، جهت محاسبه سود باقیمانده، کلیه هزینه‌ها از جمله هزینه سرمایه به کار گرفته شده از درآمد فروش محصول کسر می‌شود (سین و همکاران، ۲۰۱۲). استفاده از این معیار علاوه بر استفاده به عنوان تعیین بازده هدف، می‌تواند همزمان به عنوان یک معیار ارزیابی عملکرد مطلوب نیز مورد استفاده قرار گیرد. با همه این اوصاف دو چالش بالقوه برای استفاده از سود باقیمانده به عنوان اندازه‌گیری سود هدف در بهایابی هدف وجود دارد. اولین مشکل شناسایی میزان منابع مالی استفاده شده در سطح تولید محصول است، که در صورت خطوط مشترک تولید چندین محصول ردیابی این موضوع با مشکلات دو چندانی همراه خواهد بود. علاوه بر این از آنجایی که مبنای محاسبه سود باقیمانده، سود خالص عملیاتی محاسبه شده به روش سنتی حسابداری است، بنابراین تحریف‌های صورت گرفته در آن، به طور مستقیم در محاسبات سود باقیمانده نیز اثرگذار خواهد بود (وودز و همکاران، ۲۰۱۲). در این رابطه استوارت نسخه تعدیل شده سود باقیمانده را تحت عنوان ارزش افزوده اقتصادی مطرح کرد. او با بیان احتمال تحریف اقلام غیر نقدی تعهدی حسابداری و اثرگذاری آنها در سود باقیمانده، به وضوح، اثر نامطلوب این موارد را در بازده مالی محاسبه شده بر اساس سود حسابداری نشان داد. استوارت با بیان آن که در مفهوم ارزش افزوده اقتصادی، علاوه بر مبلغ سود، کیفیت آن نیز مهم است، تعدیلات صورت گرفته در سود حسابداری ناشی از اقلام قابل دست‌کاری داده‌های حسابداری را مد نظر قرار می‌دهد و بیان می‌کند که می‌توان معیاری برای بررسی میزان خلق ارزش مورد انتظار سرمایه‌گذاران ارائه نمود. در این رابطه استوارت با ارائه یک مدل، موارد قابل تحریف موجود را (که در محاسبه سود باقیمانده نادیده گرفته می‌شود) با استفاده از بیش از ۱۶۴ مورد انطباق با داده‌های سود سنتی حسابداری بر طرف می‌کند. بنابراین، محاسبه ارزش افزوده اقتصادی باعث انطباق بیشتر سود حسابداری با سود اقتصادی شده است (شیل و همکاران، ۲۰۱۲).

اگرچه به کارگیری ارزش افزوده اقتصادی در مفاهیم نظری دارای برتری و مزیت کامل نسبت به سایر روش‌ها است، اما پیاده‌سازی آن در عمل با مشکلاتی همراه است، به خصوص اگر در سطح محصول به کار گرفته شود. بنابراین برای پیاده‌سازی بهایابی هدف بر مبنای ارزش افزوده اقتصادی، علاوه بر اطلاعات مورد نیاز به محاسبات عادی سیستم بهایابی هدف، اطلاعات

مرتبط با هزینه سرمایه محصولات نیز لازم است تا با محاسبات صحیح، از ارائه اطلاعات نامربوط و بعضاً گمراه کننده درباره تصمیم گیری های مرتبط با محصول و تولید، جلوگیری شود. درستی محاسبات مربوط به برنامه ریزی تولید، باعث خواهد شد تا از محاسبه کمتر که تداوم فعالیت شرکت و رقابت پذیری آن را در کوتاه مدت غیر ممکن می سازد و محاسبه بیشتر که قابلیت تداوم بلندمدت شرکت را با تردید مواجه می کند، جلوگیری شود (شیل و همکاران، ۲۰۱۲). بنابراین انتظار می رود سیستم تلفیقی بهایابی هدف و ارزش افزوده اقتصادی، ارتقای مطلوبیت اطلاعات بهای محصول و همچنین ارزش اقتصادی واحد تجاری را در پی داشته باشد.

در این رابطه یکی از کاربردهای مهم این سیستم تلفیقی، می تواند تعیین نرخ مناسب هزینه سرمایه برای هر یک از محصولات به صورت جداگانه (که در روند عادی به اشتباه یک نرخ هزینه سرمایه یکسان برای همه محصولات شرکت در نظر گرفته می شود)، و همچنین قیمت گذاری انتقالات درون سازمانی بخش ها یا واحدهای تجاری استراتژیک در جهت یک نظارت کامل بر عوامل بهای تمام شده و ارزیابی سود اقتصادی، باشد. استفاده از ارزش افزوده اقتصادی به عنوان معیار بازدهی مالی نیازمند آن است که هزینه هدف تعریف مجدد شود تا شامل هزینه های سرمایه شود. این امر فرصت هایی را برای صرفه جویی از طریق کاهش در میزان سرمایه در گردش و منابع مالی ثابت به کار گرفته شده، ایجاد می کند که در یک سیستم بهایابی هدف سنتی قابل شناسایی نیست. در بهایابی هدف مبتنی بر ارزش افزوده اقتصادی، توجه مدیریت علاوه بر هزینه ها و مخارج جاری تولید، هزینه سرمایه نیز مورد توجه قرار می گیرد. در نتیجه، ارزیابی بادقت بیشتری از تصمیمات ایجاد یا خرید و مسیریابی فرآیندهای مونتاژ، از طریق مقایسه حاشیه سود معمولی در مقابل حاشیه سود سرمایه ای به دست خواهد آمد. این موضوع نشان می دهد استفاده از این سیستم جهت گنجاندن هزینه سرمایه در پیشنهادات صرفه جویی در کنترل هزینه توسط مدیریت، به وسیله پیوند مستقیم بودجه بندی سرمایه ای و سیستم های مدیریت محصول افزایش می یابد. در حالی که در سیستم های سنتی بهایابی هدف، فرصت های صرفه جویی بالقوه هزینه ها از طریق سرمایه در گردش، بسیار ناچیز یا غیر قابل توجه در نظر گرفته می شود (هارتمن، ۲۰۰۰).

### نقش ارزش افزوده اقتصادی در سود هدف

در یک سیستم سنجش عملکرد مبتنی بر ارزش، همانند روش ارزش افزوده اقتصادی، حداقل سوددهی برای حفظ سرمایه گذاران بالفعل و جذب سرمایه گذاران بالقوه را می توان از لحاظ هزینه سرمایه با استفاده از رابطه (۱) محاسبه کرد:

$$COC = A \times R \quad (1)$$

که در این رابطه:

$COC$ : هزینه سرمایه  $A$ : میزان کلی سرمایه گذاری انجام شده

$R$ : نرخ بازده مورد انتظار

به طور کلی نرخ بازده مورد انتظار سرمایه گذاران، بسته به نرخ بازده بدون ریسک، بازده بازار در فرآیندهای سرمایه گذاری مشابه، ریسک اضافی پذیرفته شده، شرایط اقتصادی، نوع فعالیت شرکت، ساختار سرمایه، انتظارات سرمایه گذاران و بسیاری عوامل دیگر، می تواند متغیر باشد.

هزینه سرمایه نیز که ذاتاً نشان دهنده یک هزینه فرصت است، شامل مخارج مرتبط با استقراض و حقوق صاحبان سهام است. اگرچه این مخارج، به طور کامل نمی تواند منعکس کننده مخارج تولید و بهای محصول باشد، اما با این حال باید به وسیله درآمدهای شرکت، تحت پوشش قرار گیرد. بنابراین، محاسبه میانگین موزون هزینه سرمایه جایگزین هزینه سرمایه می شود. رابطه (۲) به نوعی مدل توسعه یافته قبلی است که در آن ساختار کلی تأمین مالی شرکت ها در نظر گرفته شده است.

$$Wacc = (D / C) \times i_d \times (1-t) + (E / C) r_e \quad (2)$$

در این رابطه نیز:

$D$ : میزان بدهی  $E$ : حقوق صاحبان سهام

$C$ : مجموع سرمایه (جمع بدهی و حقوق صاحبان سهام)  $i_d$ : میزان بهره وام

$r_e$ : نرخ مالیات  $r_e$ : هزینه سرمایه است.



از آنجایی که تأمین مالی از طریق استقراض و اوراق بدهی، قابلیت کسر مالیات را دارد، بنابراین، جهت محاسبه نرخ بدهی این تأثیر لحاظ می‌شود. در حالی که حقوق صاحبان سرمایه این قابلیت را ندارد و برای محاسبه  $r_e$ ، رابطه (۳) به کار برده شده است:

$$r_e = r_f + \beta \cdot (r_m - r_f) \quad (3)$$

رابطه (۳) نشان دهنده محاسبه هزینه سرمایه ( $r_e$ ) بر مبنای نرخ بازده بدون ریسک ( $r_f$ ) و نرخ بازده بازار ( $r_m$ ) است که با استفاده از مدل قیمت گذاری دارایی سرمایه‌ای<sup>۸</sup> قابل برآورد است. به بیان دیگر، بازده حاصل از استفاده سرمایه حاصل جمع جبری بازده حاصل از فعالیت‌های بدون ریسک به اضافه پرداخت مورد انتظار برای ریسک اضافی است. میزان ریسک اضافی ویژه را نیز می‌توان با در نظر گرفتن عوامل مؤثر بر ریسک که در بالا مشخص شدند و با استفاده از برخی شیوه‌های درجه‌بندی مانند مقایس لیکرت<sup>۹</sup>، افزایش داد (هوک و همکاران، ۲۰۰۴). بنابراین اگر یک شرکت قادر به بالا بردن سود اقتصادی حداقل به اندازه هزینه سرمایه نباشد، ثروت سهامداران کاهش خواهد یافت. این موضوع، در بهایابی هدف، تعیین کننده سود هدف است که با مشخص شدن ارقام سود هدف از گروه تصمیم‌گیری مدیریت به بخش‌های مختلف کسب و کار، ابلاغ می‌شود تا سرانجام در سطح محصول به وسیله تجربه تاریخی از رفتار مصرف‌کنندگان از محصول و همچنین در نظر گرفتن قدرت نسبی محصولات رقیب در بازار، به اجرا درآید. بنابراین بر اساس مبنای ارزش افزوده اقتصادی، ارزش آفرینی با تمرکز سیستم بر کنترل داخلی برای استفاده بهینه و مؤثر از دارایی‌ها جهت سودآوری بیشتر همراه با تغییر ساختار سرمایه و کاهش هزینه سرمایه، محقق خواهد شد که برای دستیابی به سود هدف، با استفاده از ارزش افزوده اقتصادی به تعریف هزینه مجاز پرداخته می‌شود. بنابراین، با تأکید بر ارزش افزوده اقتصادی در بهایابی هدف و با استفاده از برنامه‌ریزی بر فعالیت‌ها که منجر به ایجاد هزینه می‌شوند، می‌توان به یک برنامه‌ریزی مدون در بهره‌وری از منابع در دسترس، دست یافت (وودز و همکاران، ۲۰۱۲).

### فرایند اجرای سیستم بهایابی هدف بر مبنای ارزش افزوده اقتصادی

همان گونه که مطرح شد، یکی از شاخص‌ترین تکنیک‌هایی که واحدهای تجاری را در بهبود عملکرد مبتنی بر هزینه می‌تواند کمک کند، بهایابی هدف است. طبق نظر کارشناسان،

همگام‌سازی این تکنیک با شاخصه‌های مالی شرکت می‌تواند در تضمین سودآوری محصول در کل عمر شرکت و چرخه محصول نقش بسزایی را ایفا کند. بنابراین، به کارگیری ترکیبی بهایابی هدف و ارزش افزوده اقتصادی می‌تواند در جهت‌گیری استراتژی توسعه محصولات و هماهنگی سیستم مدیریت هزینه در راستای سیستم مدیریت ارزش، مؤثر واقع شود. این مهم در سایه برنامه‌ریزی و تدوین یک راهکار عملی مناسب، قابل تحقق خواهد بود که ادامه حیات اقتصادی و موفقیت واحد تجاری را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. بنابراین تعریف سازوکارهای مناسب پیاده‌سازی این سیستم ترکیبی موضوعی بااهمیت و حساس بوده که نحوه پیاده‌سازی آن می‌تواند در موفقیت کل پروژه اثرگذار باشد. در ادامه به گام‌های عملیاتی فرایند اجرای سیستم بهایابی هدف بر مبنای ارزش افزوده اقتصادی اشاره می‌شود.

### گام اول: تغییر نگرش در مدیریت

مهم‌ترین گام اجرایی در پیاده‌سازی بهایابی هدف، ایجاد یک نگرش و بینش استراتژیک جهت استفاده از این تکنیک است. بررسی روند تاریخی شرکت‌های پیشرو در این زمینه نشان می‌دهد عدم وجود انگیزه‌های لازم برای استفاده از تکنیک‌های نوین مدیریتی در عرصه تولید و رقابت محصول، نمی‌تواند توفیق چندانی را به همراه داشته باشد. مواردی که در تحلیل‌ها و مطالعات مختلف به عنوان عوامل ایجادکننده انگیزه برای استفاده از بهایابی هدف اشاره شده است شامل پیچیدگی محصولات از طریق پیدایش فناوری‌های نوین که در نهایت منجر به افزایش بهای محصول می‌شود، چالش‌های فراروی شرکت در بازارهای رقابتی، کاهش هزینه‌ها، درک و افشاء قیمت، رقابت و بهبود مستمر، بهبود ارتباطات با عرضه‌کننده و بهبود طراحی و پاسخگویی می‌باشد (اسمیت، ۲۰۰۸). بنابراین در صورت درک ضرورت آن، توسط بخش‌های مختلف یک سازمان، می‌توان به یک سیستم مؤثر بهایابی هدف دست یافت، تا با استفاده از آن، بتوان به عنوان یک روند مدیریتی تلفیقی مشتری‌مدار و ارزش آفرین دست یافت.

بهایابی هدف قصد دارد تا علاوه بر ارزش آفرینی محصول، هزینه‌های کلی در چرخه عمر را از طریق طراحی مجدد کاهش دهد. بنابراین این سیستم با برنامه‌ریزی مستمر به دنبال کاهش هزینه‌های محصول بوده، در حالی که تمرکز بر درک مشتریان از ارزش محصول را نیز مد نظر دارد (وودز و همکاران، ۲۰۱۲). برای تحقق این راهبرد، سیستم بهایابی شرکت با ایجاد مجموعه‌ای از تغییرات مبتنی بر ارزش افزوده اقتصادی، به بازنگری در تعریف سود هدف، از

طریق الحاق هزینه سرمایه محصول و به دنبال آن تجزیه و تحلیل فرصت‌های کاهش هزینه، می‌پردازد. به طور کلی نگرش تلفیقی این دو مفهوم راهبردی در فرآیند تولید باعث خواهد شد تا در عمل بین علایق مشتریان و منافع سهامداران هماهنگی ایجاد شود.

استفاده سنتی از سود خالص عملیاتی پس از کسر مالیات به عنوان اندازه‌گیری سود هدف به این معناست که هزینه سرمایه، از جمله هرگونه هزینه‌های توسعه و پژوهشات سرمایه‌گذاری شده، در تنظیم رقم هزینه هدف نادیده گرفته می‌شود. در نتیجه، بهایابی هدف سنتی بر روی کاهش هزینه‌های از طریق تغییر در نوع (یا منبع) مواد، مدیریت کار و سربارهای کارخانه از طریق طراحی مجدد محصول و یا پیکربندی مجدد فرآیندها تمرکز می‌کند. این روند، با ظهور رقابت در بازارهای تجاری منجر به فرسایش سودهای اضافی محصولات شد، که کاهش سودآوری شرکت‌ها را به دنبال داشت و آنها را با چالش یافتن راهی برای تعادل بین نیازهای مشتریان، قیمت‌های مجاز بازار و حاشیه سود مورد نیاز در بلندمدت، مواجه ساخت (هارتمن، ۲۰۰۰). در این حالت، گنجاندن هزینه سرمایه در محاسبات، اگرچه نسبت به روند سنتی، بهای محصول را در حالی که قیمت فروش مورد انتظار بدون تغییر است، افزایش می‌دهد، اما استفاده از این رویکرد در بلندمدت تخصیص بهینه منابع مالی را در پی خواهد داشت. بنابر آنچه بیان شد، اولین گام و مهم‌ترین اقدام، احساس نیاز استفاده از این سیستم در سطح مدیریت و تبیین ضرورت اجرای آن، برای تمامی سطوح مختلف شرکت است.

### گام دوم: ایجاد تیم بهایابی هدف

با ایجاد عزم جدی جهت اجرای سیستم بهایابی هدف، ابتدایی‌ترین اقدام اجرایی تشکیل یک تیم راهبری بهایابی هدف جهت پیاده‌سازی آن در قسمت‌های مختلف سازمان است. اعضای این تیم راهبردی، علاوه بر مدیرعامل به عنوان سرپرست تیم شامل مدیر تولید، کارکنان بخش‌های پژوهش و توسعه، مهندسان طراحی، مهندسان خرید، کنترل کیفیت، ساخت، تدارکات، فروش و بازاریابی، حسابداری مدیریت و امور مالی است (کی و لین، ۲۰۰۵).

کارکرد اصلی این تیم تسهیل برقراری ارتباط عمودی خوب بین بخش‌های مختلف در راستای بهبود عملکرد با مدیریت درآمد محصول و تغییرات در دارایی‌های سرمایه‌ای است. مسئولیت‌های شاخه‌های این تیم بر حسب نوع تخصص متفاوت است. کارکنان حسابداری

مدیریت و امور مالی با مسئولیت نظارت بر هزینه سرمایه و کنترل هزینه‌ها، و سایر قسمت‌های پژوهش و توسعه، مهندسی، خرید و کارکنان تولید تحت نظارت مدیر تولید، مسئولیت‌هایی برای کاهش هزینه‌های مربوط در رابطه با محصول دارند (هوک و همکاران، ۲۰۰۴). معیارهای ارزیابی عملکرد این تیم می‌تواند بر مبنای بهره‌وری ایجاد شده و صرفه‌جویی‌های هزینه تولید و همچنین جریانهای مالی مرتبط با سرمایه در گردش (برای کارکنان امور مالی) باشد. به طور کلی مجموعه اقدامات این تیم در دو مرحله طراحی (قبل از تولید) و مرحله بعد از طراحی، تقسیم می‌شود. این مراحل در ادامه به تفصیل بیان می‌شود.

### گام سوم: بهیابایی هدف در مرحله طراحی و قبل از تولید

در بهیابایی هدف مبتنی بر ارزش افزوده اقتصادی، یکی از موضوعات مهم، تعیین قیمت مورد انتظار فروش است. این موضوع نشان می‌دهد قیمت فروش محصول با تمرکز بر ارزش مشتری صورت می‌گیرد. سوال کلیدی این است که آیا این تمرکز در مرحله بعدی در فرآیند بهیابایی، موقعی که جستجو برای کاهش هزینه‌ها شدت می‌یابد، قربانی می‌شود یا خیر؟ به همین منظور، اولین گام در مراحل مربوط به فعالیت‌های پیش تولید، ارائه یک تحلیل کاربردی از بازار، شامل نیازهای مورد توجه مشتری و الزامات خاص حضور در بازار محصول است که این فرآیند توسط متخصصین بازاریابی و فروش با همراهی مهندسان طراحی انجام می‌شود. هدف از انجام این مرحله، به منظور تغییر طراحی‌های موجود شامل ارزیابی شرایط بازار فعلی، استراتژی‌های رقبای، تقاضای مطرح شده و سهم بازار برای طیفی از قیمت‌های بالقوه موجود است (وودز و همکاران، ۲۰۱۲).

با جمع‌آوری اطلاعات از بازار، یافته‌های حاصل در فرآیند توسعه محصول به عنوان ورودی‌های فرآیند تولید، استفاده می‌شود تا کارکرد و الزامات کیفیت خواسته شده مشتریان و قیمتی که آنها مایل به پرداخت برای این ویژگی‌ها هستند، تعیین گردد. تیم بازاریابی و مهندسان طراحی، بر مبنای خواسته‌های بازار و تحلیل تعداد مشتریان مایل به پرداخت برای محصول، اقدام به نوآوری‌های طراحی و سایر ویژگی‌های محصول است. این موضوع بر اساس مهندسی ارزش و تجزیه و تحلیل عملکردی برای محصول به صورت رتبه‌بندی انجام می‌گیرد تا فرآیندهای مهندسی تولید با خواسته‌های بازار پیوند داده شود. بر اساس نظر انصاری و همکاران (۲۰۰۶) طراحی اولیه و توسعه طراحی محصول مطابق با خواسته‌های بازار از محصول جهت

ارزش گذاری از سوی مشتری، به عنوان جعبه سیاه محصول در نظر گرفته می شود. اطلاعات حاصله درباره ویژگی ها، نیازها و خواسته های بازار از محصول، ارائه دهنده اطلاعات مربوط به قیمت هدف بر اساس ارزیابی مشتری است، تا به صورتی منطقی مبنای برنامه ریزی مالی محصول قرار گیرد. برنامه ریزان مالی نیز با در نظر گرفتن فرآیند چرخه عمر محصول، سود هدف و منابع مالی قابل تخصیص را در راستای بهینه سازی عملکرد مالی مشخص می کنند.

تیم تصمیم گیری می تواند با استفاده از ارزش افزوده اقتصادی به عنوان معیار ارزیابی عملکرد داخلی در مقابل استراتژی های رقیب در بازار به تصمیم گیری بهینه دست یابد. از آنجایی که انتظار می رود، ارزش بازار سهام ارتباط بیشتری با مفهوم ارزش افزوده اقتصادی برقرار کند تا سود حسابداری، بنابراین نیاز گسترده به یک گروه برای مدیریت بهتر منابع مالی و بررسی استراتژی فعالیت های تجاری صورت گرفته که منجر به برنامه ریزی برای بهبود کارایی مالی شود، وجود دارد (شیل و همکاران، ۲۰۱۲). کاربرد ارزش افزوده اقتصادی در مجموعه اقدامات پیش از تولید، بیشتر منحصر به قسمت برنامه ریزی مالی و قیمت گذاری محصول با در نظر گرفتن بازده مورد انتظار است. استفاده از این مفهوم، می تواند راهنمای خوبی برای مدیریت و تیم تصمیم گیرنده درباره به کارگیری میزان منابع مالی مورد استفاده در هر برهه از زمان و مقطع فراروی شرکت است. به نحوی که با در نظر گرفتن چرخه عمر محصول، تعیین کننده تغییرات درباره افزایش یا کاهش منابع مالی و سرمایه گذاری قابل اختصاص به فعالیت های محصول خواهد بود.

بنابراین با مشخص شدن نوع فعالیت ها و منابع مالی مورد نیاز، هزینه سرمایه برآورد می شود تا با در نظر گرفتن نرخ بازده مورد انتظار تأمین مالی، سود هدف تولید نیز تعیین گردد. با برآورد این موضوع و تصویب آن توسط مدیران ارشد سازمان، در سطح تیم بهایابی هدف، به برنامه ریزی عملیاتی برای تولید محصول پرداخته می شود تا با مقایسه مقادیر برآورد شده و پیش بینی ها در طرح شبیه سازی تولید، شکاف هزینه<sup>۱۰</sup> در حوزه تولید محصول مشخص شود. با مشخص شدن، میزان شکاف موجود بین بهای هدف و بهای پیش بینی شده، تلاش تیم مدیریتی، در راستای رفع شکاف هزینه به ارزیابی فعالیت های صورت گرفته در چرخه آماده سازی محصول پرداخته و به تأثیر کاهش هزینه ها و جایگزینی اجزا (در صورت نیاز) می پردازند. هم راستا با این فرآیند، اطلاعات جمع آوری شده در فرآیند تحلیل عملیاتی بازار می تواند برای تأیید

الزامات مشتری، انجام تقسیم هزینه هدف و نیز ساخت شاخص های هزینه هدف استفاده شود. سپس مهندسان می توانند سعی کنند تا محصول و مؤلفه های آن را طراحی (یا طراحی مجدد) کنند تا کیفیت، هزینه مورد نظر و قابلیت ترکیب تحقق یابد (وودز و همکاران، ۲۰۱۲).

رویکرد تلفیقی بهایابی هدف و ارزش افزوده اقتصادی طیف بالقوه ای از فرصت های کاهش هزینه را در ارتباط با هزینه سرمایه در نظر می گیرد و برای هر مورد که نیاز به صرف منابع مالی بیشتری است، گزینه های دیگری را همچون خرید، جابه جایی، اجاره، بهبود فرآیند تولید از طریق نیاز به سرمایه گذاری های جدید و مواردی از این دست را پیشنهاد می دهد. این اقدامات به وسیله امور مالی و حسابداری مدیریت، جهت ارزیابی تأثیر هر یک بر ارزش افزوده اقتصادی مورد انتظار، مورد بررسی قرار می گیرد (کی و لین، ۲۰۰۵).

به طور کلی در راستای حذف شکاف موجود در بهای هدف و بهای پیش بینی شده محصول، تمامی فعالیت ها مورد ارزیابی کارایی قرار می گیرند، تا نحوه اثرگذاری آن بر ارزش افزوده تعریف شده مورد بررسی قرار گیرد. این اقدام از آنجایی صورت می گیرد که تمامی فعالیت ها شامل صرف منابع مالی و سرمایه گذاری می شوند، بنابراین توسط تیم بهایابی هدف، به دقت کنترل و ارزیابی می شوند، تا میزان صرفه جویی در منابع مالی و افزایش ارزش افزوده اندازه گیری شود.

انصاری و همکاران درباره تعدیل فرآیند بهایابی برای دستیابی به بهای هدف محصول، سه اقدام مطرح کرده اند. اولین موضوع، استفاده از یک سیستم بودجه بندی مبتنی بر صفر برای فعالیت ها است؛ مرحله دوم، پیاده سازی بهایابی مبتنی بر فعالیت جهت تشخیص فعالیت های اصلی و تعیین محرک های هزینه مرتبط با این فعالیت ها است. در این مرحله فعالیت ها و محرک های هزینه برای فرآیندهای مربوط به هزینه های غیرمستقیم در قسمت های مختلف از جمله تضمین کیفیت، تدارکات، انبارداری، مهندسی تولید، شناسایی می شود؛ سومین اقدام، عبارت از تخصیص میزان هزینه سرمایه مرتبط با فعالیت ها برای هر محصول، جهت دستیابی به سطح مورد انتظار ارزش افزوده اقتصادی پیش بینی شده، است. آنها معتقدند این سیستم (مبتنی بر فعالیت) می تواند برای موفقیت بیشتر ارزش افزوده اقتصادی، نقش مؤثری را ایفا نماید. بنابراین، سیستم بهایابی هدف مبتنی بر ارزش افزوده اقتصادی، باعث شده تا بهایابی بر مبنای فعالیت، در راستای بودجه بندی مبتنی بر صفر مورد استفاده قرار گیرد و آشکارا به ماهیت مکمل بسیاری از

تکنیک‌های حسابداری مدیریت استراتژیک اشاره شود. در این شیوه بهایابی، سیستم حسابداری نه تنها مجزا از استراتژی‌های شرکت نبوده، بلکه تابعی از استراتژی شرکت به حساب می‌آید (انصاری و همکاران، ۲۰۰۶). بنابراین انتظار می‌رود، بابت ایجاد ارزش از منابع سرمایه‌گذاری شده فرآیند تولید محصولات و فعالیت بخش‌های مختلف سازمان با اهداف کلان آن هماهنگ باشد.

### گام چهارم: بهایابی هدف بعد از مرحله طراحی و اقدام به تولید

هدف اصلی تیم پروژه در این مرحله، پیوند هدف انجام هزینه با سیستم هزینه‌یابی هدف، جهت بهبود ارزش افزوده اقتصادی است. مهم‌ترین چالش تیم پروژه در این مرحله فرصت‌های محدود صرفه‌جویی در هزینه پس از اقدام به تولید و حین انجام فرآیند است. با این وجود، تیم پروژه می‌بایست در راستای کنترل هزینه در طول مراحل تولید به طور متوازن با توجه به نیازهای مشتری و حداکثر ارزش سهام شرکت، اقدام به فعالیت کند. برای این منظور، در یک فرآیند مشابه با برنامه کاربردی بهایابی کایزن، اهداف صرفه‌جویی هزینه فعالیت‌ها به طور رسمی در بودجه سالانه گنجانده می‌شود و صرفه‌جویی‌های واقعی انجام شده برای هر سطح از محصول به صورت مقاطع زمانی منظم گزارش می‌شود و به مقایسه آنها با اقلام پیش‌بینی شده بودجه پرداخته می‌شود، تا از این طریق در روند ارزش افزوده اقتصادی تولید، تأثیر مثبت به جای گذارند. این اقدامات با پیگیری‌های مستمر، جلسات و کارگروه‌های پیشرفت، با حضور نمایندگان قسمت‌های خرید، تدارکات، انبار و توزیع به ریاست امور مالی برگزار می‌شود، تا به عنوان سازوکار مدیریت پروژه و نیز کانال برقراری ارتباط رسمی برای کار تیمی به کار رود. اکثر شرکت کنندگان این جلسات اعضای تیم بهایابی هدف هستند که در جستجوی صرفه‌جویی هزینه‌ها از طریق مواردی همچون جابجایی فرآیندهای مونتاژ و تولید برای محصولات، تغییر در ترکیب فنی و کاهش پیچیدگی‌ها جهت اصلاح منابع مالی مورد استفاده در فرآیند تولید هستند (وودز و همکاران، ۲۰۱۲).

یکی از اقدامات مهم جهت صرفه‌جویی در هزینه‌ها، مشارکت تأمین‌کنندگان و عرضه‌کنندگان مواد اولیه در طول این مرحله از بهایابی هدف است. از آنجایی که موجودی‌ها می‌تواند بخش قابل توجهی از دارایی‌های در گردش را تشکیل دهد و نیز در روند تولید نیز اثرگذار باشد، بنابراین یک برنامه‌ریزی مناسب جهت نگهداری میزان بهینه آن، می‌تواند اثر قابل

ملاحظه‌ای در پاسخگویی به موقع به نیازهای مشتریان و استفاده از فرصت‌های بازار برای تضمین سطوح مطلوب ارزش سهام شرکت داشته باشند و چنین سیستمی، حیاتی به نظر می‌رسد. این روند، در یک سیستم بهایابی هدف مبتنی بر ارزش افزوده اقتصادی بااهمیت است، زیرا می‌تواند از سرمایه‌گذاری غیربهنه در موجودی‌ها جلوگیری کند که منجر به کاهش هزینه سرمایه تولید خواهد شد (سین و همکاران، ۲۰۱۲). علاوه بر موارد یاد شده، از جمله اقدامات دیگری که می‌توان در مراحل بعد از طراحی انجام داد، تغییر در پیچیدگی‌های فنی ترکیب تولیدات و کاهش زمان تولید است. این موضوع می‌تواند در ابتدا نیاز به برخی سرمایه‌گذاری‌ها در زیرساخت‌ها و ماشین‌آلات پایه داشته باشد، که در بلندمدت می‌توان به صرفه‌جویی بیشتر و کاهش هزینه‌های تولید واحد و افزایش سطح ارزش افزوده اقتصادی محصول منجر شود. این تصمیم‌گیری بابت سرمایه‌گذاری در فرآیندها، تنها با استفاده از بهایابی هدف مبتنی بر ارزش افزوده اقتصادی، قابل توجیه است. در بسیاری از این موارد تجزیه و تحلیل خالص ارزش فعلی می‌تواند منجر به نتایج دیگری شود (هوک و همکاران، ۲۰۰۴). در یک برآیند کلی مبتنی بر مطالعه موردی برخی از پروژه‌های انجام شده در شرکت‌های الکترونیکی از جمله هیتکیت<sup>۱۱</sup>، کیلیپ فولیو<sup>۱۲</sup>، بتاکام<sup>۱۳</sup>، نوردیوس<sup>۱۴</sup>، تیاتو<sup>۱۵</sup> و یوروتک<sup>۱۶</sup>، پوکانی و همکاران (۲۰۱۷) نشان دادند استفاده از تکنیک‌های تلفیقی حسابداری مدیریت از جمله فرآیند ترکیبی ارزش افزوده اقتصادی در بهایابی هدف، نه تنها به عنوان یک روش کنترل قیمت در نظر گرفته می‌شود، بلکه با تمرکز بر روند مدیریتی تولید و شناسایی فعالیت‌های ارزش‌زا به طور فزاینده‌ای، می‌تواند رضایت مشتریان را در پی داشته باشد. آنها با بررسی فرآیندهای اجرایی شرکت‌های یاد شده به طرح این موضوع پرداختند که با توجه به رقابت شرکت‌ها در بازارهای تجاری، پیاده‌سازی رویکرد بهایابی هدف بر ارزش افزوده اقتصادی، راهی برای متعادل کردن نیازهای مشتری، قیمت‌ها و دستیابی به حاشیه سود هدف در بلندمدت است.

### نتیجه‌گیری

محیط رقابتی پیرامون واحدهای تجاری، ادامه حیات آنها را منوط به برنامه‌ریزی مدون و هدف‌داری نموده که بتوانند با حضور در این رقابت اهداف کلان خود را محقق نماید. از جمله ابزار و تکنیک‌هایی که در این راستا مورد استفاده قرار می‌گیرد، شیوه‌های نوین حسابداری مدیریت استراتژیک است. از جمله این موارد می‌توان به بهایابی هدف اشاره کرد. همان‌طور



که مطرح شد این سیستم ساختاری منظم برای تعیین بهای یک محصول است که بر اساس آن با دستیابی به سود مورد نظر، مطابق قیمت تعیین شده بازار، محصول تولید می‌شود. بنابراین سود هدف تعیین شده این سیستم، نقطه اشتراک منافع سهامداران و مشتریان بوده و با استفاده از یک معیار ارزیابی مالی همچون ارزش افزوده می‌تواند باعث پیوند استراتژی‌های مالی شرکت و فعالیت‌های عملیاتی واحد تجاری باشد. بنابراین با به کارگیری ارزش افزوده اقتصادی در سطح محصول، در این سیستم علاوه بر مدیریت هزینه، معیارهای سنجش بازدهی مالی، افزایش بهره‌وری و سودآوری شرکت مد نظر قرار می‌گیرد. برای عملیاتی کردن این فرآیند اولین گام تغییر نگرش در سطح مدیران ارشد واحد تجاری است تا با ایجاد یک بازنگری کلی در سطح بهایابی محصولات و همچنین ایجاد درک متقابل در کارکنان جهت همکاری و هماهنگی با فرآیند جدید، بتوان شرایط را برای پیاده‌سازی سیستم فراهم کرد. پس از آن، با تشکیل یک تیم بهایابی هدف به ریاست مدیریت واحد تجاری جهت پیاده‌سازی آن در قسمت‌های مختلف سازمان به بررسی روند بهبود کارایی مداوم در سیستم عملکرد بر اساس مدیریت مبتنی بر ارزش، پرداخته می‌شود. تمرکز اصلی این تیم با توجه به رویکرد بهایابی هدف بر ارزش افزوده اقتصادی است که تمامی فرآیندها و فعالیت‌ها طبق این مفهوم بازنگری و مورد بررسی قرار می‌گیرد. بنابراین، این موضوع نیاز به فعالیت‌های چندمنظوره و با تخصص‌های مختلف دارد که به طور معمول نیاز به استفاده از تکنیک‌های مختلف حسابداری مدیریت استراتژیک دارد. به عبارتی، مرزهای بین بهایابی هدف و سایر موارد همچون بهایابی کایزن و بهایابی چرخه عمر در عمل بسیار نزدیک به هم و غیرقابل تفکیک است، به نحوی که کلیه فرآیندها به طور مشترک و همزمان انجام می‌گیرد.

این تیم با در نظر گرفتن انتظارات مشتریان و جنبه‌های ارزش سهام در یک سیستم مدیریت کارایی متمرکز، به دنبال تغییر رویکرد ثروت آفرینی و ارزش سهام از موارد جانبی به موضوع مشتری مداری است. بنابراین برای رفع موارد اختلافی بین نگرش و نیازهای سهامداران و مشتریان، نیاز به انجام مجموعه‌ای از اقدامات بوده که در این فرآیند، به کارگیری مفهوم ارزش افزوده اقتصادی می‌تواند نقش بسزایی را ایفا کند. علاوه بر این موارد، این پرسش نیز مطرح است که سیستم حسابداری چگونه می‌تواند در این فرآیند مؤثر واقع شود. از جمله اقداماتی که صورت می‌گیرد، اندازه‌گیری هزینه سرمایه انجام شده در بخش‌های مختلف فرآیند تولید،

همچنین استفاده از فرآیندهای سیستم بهایابی بر مبنای فعالیت و بودجه بندی مبتنی بر صفر است. بنابراین با توجه به آن چه بیان شد، اگرچه بهایابی هدف به عنوان یک ابزار کاهش هزینه مطرح است، اما با به کارگیری مفهوم ارزش افزوده اقتصادی و تلفیق این دو تکنیک، می توان با هماهنگی جنبه های مشتریان و سهامداران به یک سیستم استراتژیک مدیریت سود دست یافت.

### پی نوشت

- |   |                               |
|---|-------------------------------|
| ۱ Strategic Management Accounting (SMA) | ۲ Target Costing (TG. C)      |
| ۳ Economic Value Added (EVA)            | ۴ Balanced Scorecard (BSC)    |
| ۵ Shareholder Value Based Management    | ۶ Value Creation              |
| ۷ Target Return on Sales                | ۸ Capital Asset Pricing Model |
| ۹ Likert Scale                          | ۱۰ Cost Gap                   |
| ۱۱ Heathkit                             | ۱۲ Klipfolio                  |
| ۱۳ Betacom                              | ۱۴ Nordeus                    |
| ۱۵ Tieto                                | ۱۶ Eurotech                   |

### منابع

- Ansari, S. , Bell, J. , & Okano, H. (2006). Target Costing: Uncharted Research Territory in Chapman. *Hand Book of Management Accounting Research*. 12 (9) , 62-87 .
- Bourguignon, A. (2005). Management Accounting and Value Creation: the Profit and Loss of Reification. *Critical Perspectives on Accounting* 16 (3) , 353-389 .
- Hartman, J. C. (2000). On the Equivalence of Net Present Value and Market Value Added as Measures of a Project's Economic Worth. *Engineering Economist*, 45 (11) , 158-165 .
- Hoque, M. , Akter, M. , & Shil, N. C. (2004). Value-Based Measure: An Application of EVA in Small Manufacturing Company in Bangladesh. *Bankers Bangladesh, July-December*. 51 (7) , 135-55 .
- Kee, R. , & Lane, J. (2005). Incorporating the Cost of Capital into the Measurement of a Product's Target Cost. Unpublished Working Paper, *Culverhouse School of Accountancy, University of Alabama*. 23 (8) , 507-530 .
- Nixon, B. , & Burns, J. (2012). The Paradox of Strategic Management Accounting. *Management Accounting Research*. 23 (6): 229-244 .

- Potkany, M. , Novák, P. , Kováč, R. , & Hitka, H. (2017). Innovation of a Technological Product with Utilizing the Target Costing Methodology. *International Review of Management and Marketing*. 7 (2) , 130-137 .
- Shil, N. Ch. , & Das, B. (2012). Right Product Pricing: Application of Activity-Based Costing and Economic Value Added as an Integrated Tool. *African Journal of Business Management*. 44 (11) , 10826-10833 .
- Smith, K. L. (2008). Strategic Management Accounting: How Far Have We Come in 25 Years? *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. 21 (12) , 204-228 .
- Woods, M. , Taylor, L. , & Ge Fang, G. Ch. (2012). Electronics: A Case Study of Economic Value Added in Target Costing. *Management Accounting Research*. 13 (3) , 261- 277 .
- Xin'e, Z. , Ting, W. , & Yuana, Z. (2012). Economic Value Added for Performance Evaluation: a Financial Engineering. *Systems Engineering Procedia*. 15 (5) , 379- 387.



## An Analysis of the Application of the of the Economic Value Added Concept on Target Costing

Dariush Foroghi<sup>1</sup>, Mohammad Nourozi<sup>2</sup>

Received: 2016/12/21

Accepted: 2017/03/29

### Abstract

The Target-based Costing (TC) can be a useful tool for the management of product prices which are consistent with Economic Value Added (EVA) and a value-based measure of financial performance. This research is aimed at operationalizing the economic value added of the whole company to the level of each specific product, in order to determine the target return rate in target costing. This paper aims to introduce the implementation of value added at the product level, provide a new method to reduce the cost, with consideration of capital cost of the product. Therefore, the paper provides a theoretical basis for how to implement an integrated system based on Economic Value Added (EVA) goal towards matching the needs of shareholders and customers paid. Although Target Costing (TC) is a cost reduction tool, but the combination of Economic Value Added (EVA) and Target Costing (TC) can be a management tool for producing of profit.

**Keywords:** Economic Value Added (EVA), Product Life Cycle, Target Costing (TC).

**JEL classification:** D24, E23, M11, M41.

DOI: 10.22051/ijar.2019.13187.1238

<sup>1</sup> Associate Professor of Accounting, University of Isfahan, Isfahan, Iran (D.foroghi@gmail.com)

<sup>2</sup> PhD Student of Accounting, Islamic Azad University, Shahrekord Branch, Shahrekord, Iran.

Corresponding author, (mnoroozi\_1451@yahoo.com)