

چالش های حسابداری و صنعت نگرش مدیران مالی و مدیران صنعت

دکتر غلامرضا سلیمانی امیری

مقدمه

امروزه بر کسی پوشیده نیست که تحول حسابداری در جهان تقریباً هم گام با توسعه صنعت و نیازهای آن بوده است. صنعت در مسیر رشد و توسعه خود از حسابداری به عنوان فراهم کننده اطلاعات مالی جهت تصمیم گیری در رابطه با موضوع های متنوع و مختلفی مانند برنامه ریزی، سازمان دهی و ارزیابی عملکرد استفاده کرده است. از دیگر



با آن ها راه کارهایی توسط پژوهشگران و مدیران مالی و صنعت اندیشیده شود. انجام این مهم می تواند اثر قابل توجهی را بر رشد و توسعه اقتصادی کشور در سطح کلان و رشد و رونق بنگاه ها در سطح خرد داشته باشد.

چالش های فعلی

در حال حاضر، چالش های زیادی میان مدیران مالی و مدیران صنعت مطرح است که

ذکر همه آن ها در حوصله این نوشتار نمی گنجد، اما مهم ترین چالش ها را می توان به شرحی که در ادامه می آید، عنوان کرد.

نحوه تخصیص منابع

اولین چالش میان مدیران مالی و مدیران صنعت را می توان در نحوه نگرش آن ها به منابع سازمان ذکر کرد. مدیران صنعت همواره مایل به تخصیص منابع به فعالیت های تولیدی هستند و غالباً از بیشینه سازی ثروت سهامداران غافل می شوند؛ در حالی که مدیران مالی غالباً در تخصیص منابع

موارد، استفاده از حسابداری به عنوان ابزار پاسخ گویی می باشند. نکته ای که در این میان از اهمیت زیادی برخوردار است نوع نگرش مدیران صنعت (رشته های غیرمالی) به حسابداری است. چنین به نظر می رسد که نگرش مدیران مالی و مدیران صنعت، همسان نبوده و همین امر، چالش هایی را پدید آورده است. از سوی دیگر، تغییر و تحول در محیط تجاری، مدیران صنعت و مدیران مالی را با چالش های جدیدی مواجه ساخته است. این چالش ها دارای پیامدها و برایندهایی می باشند که لازم است در رابطه

نقدینگی کوتاه مدت

سومین چالش میان مدیران مالی و مدیران صنعت را می توان در شیوه نگرش این دو گروه به نقدینگی ردیابی کرد. نگاه مدیران صنعت به نقدینگی، تلقی آن به عنوان یکی از نهاده های تولید است و به آن به عنوان یک منبع کسب بازده کم تر توجه می کنند. در حالی که مدیران مالی، نقدینگی سازمان را به عنوان منبعی جهت افزایش بازده و ثروت سهامداران می نگرند و وجوه سازمان را با در نظر گرفتن مخاطره مربوط، صرف سرمایه گذاری هایی می کنند که از بیش ترین بازده برخوردار باشد.

نگرش به بودجه بندی سرمایه ای و ارزیابی طرح ها

چهارمین چالش میان مدیران صنعت و مدیران مالی در شیوه نگرش آن ها به بودجه بندی سرمایه ای و ارزیابی طرح ها ریشه دارد. مدیران تولیدی بر ارزیابی فنی طرح ها تأکید دارند و تمرکز خود را بر جنبه های فنی آن ها قرار می دهند. این موارد شامل نوع ماشین آلات و نحوه استقرار آن ها، مشخصات محصول و مواردی از این دست می باشد. در واقع، مدیران تولیدی نسبت به جریان نقد ورودی و خروجی طرح ها و نهایتاً ارزیابی های مالی و اقتصادی طرح ها توجه ندارند. این در حالی است که مدیران مالی تأکید را بر ارزیابی های مالی و بازده طرح با توجه به مخاطره آن قرار می دهند. آن چه برای مدیران مالی مهم جلوه می کند همانا خالص جریان های نقد، نرخ بازده داخلی، شاخص سود آوری، دوره باز یافت سرمایه، نرخ بازده حسابداری و مواردی نظیر آن است.

تورم

پنجمین چالش میان مدیران مالی و مدیران صنعت را می توان در بحث تورم ردیابی کرد. این چالش عمدتاً با استانداردهای حسابداری ارتباط دارد. بر مبنای استانداردهای حسابداری که معیار عمل مدیران مالی جهت حسابداری و گزارشگری مالی است، بهای تاریخی اصل حاکم بر اندازه گیری های حسابداری و گزارشگری مالی است و عامل تورم در این فرایند لحاظ نمی شود. چنان چه نرخ تورم نظیر کشورهای صنعتی پایین باشد (مثلاً ۳ درصد)، این موضوع تأثیر زیادی بر تصمیم گیری استفاده کنندگان از اطلاعات حسابداری نمی گذارد و اطلاعات ارائه شده بر مبنای بهای تاریخی تفاوت قابل توجهی با اطلاعات ارائه شده بر مبنای بهای تاریخی تعدیل شده بر مبنای سطح عمومی قیمت ها یا ارزش های جاری ندارد. اما چنان چه نرخ تورم در

میزان بازده و کاهش هزینه ها را مدنظر قرار می دهند. مدیران تولید به بازده تولید و افزایش سود آوری توجه بر مبنای استانداردهای می کنند؛ در حالی که مدیران حسابداری که معیار مالی عوامل یاد شده را به عنوان عمل مدیران مالی ابزاری برای بیشینه سازی ثروت جهت حسابداری و سهامداران تلقی می کنند. گزارشگری مالی است مدیران تولیدی هدف را کارایی بهای تاریخی اصل می دانند، در حالی که نوع نگاه حاکم بر اندازه گیری های مدیران مالی در فرایند تخصیص حسابداری و منابع، اثر بخشی در جهت گزارشگری مالی است تحقق هدف نهایی بنگاه و عامل تورم در این (بیشینه سازی ثروت فرایند لحاظ نمی شود سهامداران) می باشد. از آن جا که مدیران تولیدی همواره مایل به افزایش کارایی هستند، در نتیجه چنین مدیرانی ممکن است به منظور بیشینه سازی کارایی، اهداف بلندمدت را فدای اهداف کوتاه مدت نمایند. نمونه هایی مانند افزایش تولید همراه با کاهش کیفیت که در بلند مدت سبب از دست رفتن مشتریان و کاهش سهم بازار می شود از جمله این گونه اقدامات است. لازم به ذکر است که قدرت هر یک از این دو گروه در نهایت عامل تعیین کننده در زمینه شیوه تخصیص منابع کمیاب اقتصادی می باشد.

شیوه تأمین منابع مالی

دومین چالش میان مدیران مالی و مدیران صنعت را می توان در نحوه تأمین منابع مالی مورد نیاز بنگاه جستجو کرد. مدیران تولیدی تأکید بیش تری را بر منابع داخلی نظیر تأمین مالی از طریق آورده سهامداران و سود انباشته (سود سال جاری) دارند و به استفاده از بدهی تمایل کم تری نشان می دهند. مدیران تولیدی (صنعت) کم تر به هزینه سرمایه و میانگین موزون هزینه سرمایه و ساختار مالی توجه دارند، در حالی که مدیران مالی اولویت را به استفاده از منابع مالی با هزینه پایین نظیر تأمین مالی از طریق بدهی با نرخ بهره پایین یا انتشار اوراق مشارکت، قرار می دهند و هم چنین تلاش می کنند تا از سپر مالیاتی بدهی، بهره برداری نمایند؛ در حالی که مدیران صنعت این گونه نیستند. به عبارت دیگر، مدیران مالی توجه خاصی به هزینه تأمین مالی و صرفه جویی های مالیاتی بدهی دارند و این موضوع را در تصمیم گیری های خود لحاظ می کنند. در واقع، نوع تفکر مدیران صنعت بر بخش فنی است نه بخش مالی.

مدیران صنعت، بر مبنای آمارهای بانک مرکزی نرخ تورم در دوره ده ساله ۱۳۷۰ الی ۱۳۸۰، حسابداری را نه به عنوان سیستمی جهت فراهم نمودن اطلاعات، بلکه سیستمی برای پاسخ گویی مالیاتی می دانند. شاید به همین خاطر است که حسابداری و گزارشگری مالی در ایران بیش تر بر مبنای قوانین و مقررات مالیاتی صورت می گیرد. به عنوان نمونه، مستهلک کردن دارایی ها بر مبنای روش های ارائه شده از سوی وزارت امور اقتصادی و دارایی در قانون مالیات های مستقیم صورت می گیرد در حالی که مدیران مالی معتقدند که حسابداری یک سیستم اطلاعاتی است که اطلاعات مورد نیاز را جهت تصمیم گیری مدیران فراهم می آورد و دولت به عنوان دریافت کننده مالیات یکی از گروه های ذی نفع می باشد و نیازی نیست که حسابداری و گزارشگری مالی بر مبنای قوانین مالیاتی صورت گیرد.

تلفیق صورت های مالی

یکی دیگر از چالش های میان حسابداری و صنعت، موضوع صورت های مالی تلفیقی می باشد. بحث تلفیق صورت های مالی با استانداردهای حسابداری در ارتباط می باشد. در ایران مدیران صنعت به دلیل عدم مشارکت در فرایند تدوین استانداردهای حسابداری و آگاهی نسبت به ساختار و محتوای صورت های مالی تلفیقی و هم چنین مشکلات موجود در تهیه صورت های مالی اساساً با تهیه صورت های مالی تلفیقی مخالفت می ورزند و تمایلی به تهیه صورت های مالی تلفیقی ندارند. این مدیران غالباً از اطلاعات صورت های مالی شرکت اصلی نیز جهت تصمیم گیری استفاده می کنند. در حالی که مدیران مالی، تهیه صورت های مالی تلفیقی را برای شرکت اصلی به عنوان یک شخصیت گزارشگری واحد با توجه به شفافیت اطلاعاتی صورت های مالی تلفیقی ضروری می دانند.

قیمت هر سهم به سود هر سهم و سایر معیارهای ارزشگذاری

استفاده از نسبت قیمت هر سهم به سود هر سهم به عنوان معیار اصلی ارزشگذاری توسط مدیران صنعت یکی از چالش های حسابداری و صنعت می باشد. استفاده از این روش به دلیل سادگی محاسبه و پیچیده نبودن در میان مدیران صنعت بسیار رایج شده است. اما به رغم سادگی این الگو، روش مذکور نتایج و اثرات منفی بسیاری را نیز برای مدیران

کشور بالا باشد، اطلاعات ارائه شده بر مبنای بهای تاریخی تفاوت قابل توجهی با اطلاعات ارائه شده بر مبنای بهای تاریخی تعدیل شده یا ارزش های جاری خواهد داشت. به بیان دیگر، اطلاعات تهیه شده بر مبنای بهای تاریخی وضعیت مالی را بر مبنای ارزش های جاری نشان نمی دهد. در نتیجه نمی توان به راحتی بازده حاصل از سرمایه گذاری را محاسبه یا عملکرد را مورد ارزیابی قرار داد. مدیران صنعت معتقدند که تصمیم گیری بر مبنای این اطلاعات ممکن است به گمراهی و تصمیم گیری نادرست بینجامد. این موضوع سبب ایجاد مشکلاتی در راستای ارزیابی عملکرد بنگاه ها نیز می گردد. در چنین شرایطی، نسبت های محاسبه شده مانند بازده سرمایه گذاری ها یا بازده دارایی ها معیار مناسبی برای ارزیابی مدیران و مقایسه عملکرد و وضعیت مالی بنگاه ها با یکدیگر را فراهم نمی کند. مدیران مالی با توجه به استانداردهای حسابداری که معیار عمل آن ها می باشد، نمی توانند عامل تورم را در حسابداری و گزارشگری مالی لحاظ نمایند و بی توجهی به این موضوع، مدیران صنعت را با مشکلاتی در خصوص تصمیم گیری مواجه می سازد.

عدم تمایل به افزایش تعداد سهامداران

مدیران صنعت تمایلی به عرضه سهام توسط سهامداران و افزایش تعداد سهامداران ندارند؛ زیرا با افزایش تعداد سهامداران عملکرد مالی مدیران بیش تر مورد بررسی قرار می گیرد و در واقع حرکات و تصمیمات مدیران زیر نظر گرفته می شود. اما از آن جا که مدیران صنعت عمدتاً بر افزایش تولید به جای افزایش ارزش بنگاه تأکید دارند، در نتیجه این تصمیمات می تواند برای سهامداران خوشایند نباشد و مدیریت آن ها را با خطر مواجه سازد. از این رو، مدیران صنعت تمایل زیادی به افزایش تعداد سهامداران و عرضه عمومی سهام بنگاه ندارند.

مدیران مالی
معتقدند که
حسابداری یک
سیستم اطلاعاتی
است که اطلاعات
مورد نیاز را جهت
تصمیم گیری
مدیران فراهم
می آورد

مالیات

مالیات و قوانین و مقررات مالیاتی یکی دیگر از چالش های موجود میان مدیران مالی و مدیران صنعتی می باشد.

ساخت محصولی دیگر نیاز به جابه جایی مکرر و تغییرات در تجهیزات دارد. چنین تغییراتی در شیوه تولید نیاز به طراحی و استقرار سیستم های نوین حسابداری صنعتی دارد و این خود چالشی برای مدیران مالی و صنعت می باشد.

تغییرات محیط تجاری

رقابت شدید جهانی بنگاه ها را مجبور می سازد تا برای دستیابی به کیفیت بالای محصول با هزینه پایین تلاش کنند. برای موفقیت در اقتصاد جهانی، واحدهای انتفاعی باید

بیش از گذشته نسبت به تقاضای مشتریان نگران باشند و با کارایی بیش تر فعالیت کنند. ارائه محصولات و خدمات بهتر به مشتریان مستلزم توجه بیش تر به نیازهای مشتریان و اتخاذ دیدگاه مشتری مداری است. مشتریان همواره از وجود رقابت در سطح کشور و جهان سود می برند، زیرا با افزایش رقابت، ترتیبات

جدید اقتصادی و توافق های تجاری منطقه ای و جهانی که هر روز از آن ها با خبر می شویم، اقتصاد ملی کشورها را هر چه بیش تر به یکدیگر متصل می کند. توافق هایی نظیر سازمان تجارت جهانی، پیمان تجارت آزاد آمریکای شمالی و اتحادیه اروپا، در تجارت بین المللی تغییر شگرفی ایجاد می کنند. با توجه به این که رقابت جهانی در تمام صنایع رو به افزایش است، واحدهای انتفاعی به منظور قیمت گذاری محصولات و خدمات خود به گونه ای که قابل رقابت با محصولات و خدمات مشابه باشند ناگزیرند تا به سطوح بالایی از بهره وری دست یابند. مدیران مالی برای کمک به مدیران صنعت به منظور فراهم کردن امکان حضور آنان در چالش های بین المللی ناشی از رقابت جهانی، باید شاخص هایی در خصوص بهره وری تدوین کنند.

تغییر در شاخص های ارزیابی عملکرد

استفاده از شیوه هایی نظیر سیستم موجودی به هنگام، هزینه یابی بر مبنای هدف، هزینه یابی بر مبنای چرخه محصول و مدیریت بر مبنای فعالیت ها و نظایر آن سبب شده تا در سیستم های کنونی ارزیابی عملکرد باز نگری شود؛

در پی دارد. مدیران مالی، نسبت قیمت هر سهم به سود هر سهم را به عنوان الگوی مکمل در کنار سایر روش های ارزیابی نظیر ارزش افزوده اقتصادی و جریان های نقد آزاد می شناسند و در تصمیم گیری معتقد به استفاده و تمرکز مطلق بر الگوی قیمت هر سهم به سود هر سهم نمی باشند.

چالش های فراروی حسابداری و صنعت

در دهه های اخیر، صنعت از رشد قابل توجهی برخوردار بوده است و کلیه آمارهای مرتبط با صنعت جهش زیادی داشته اند. به دنبال تغییرات فناوری، مفاهیم، تکنیک ها و ابزارهای حسابداری خصوصاً حسابداری صنعتی و حسابداری مدیریت نیز در حال تغییر و تحول می باشد و حسابداری به دنبال یافتن ابزارها و راه های جدید برای فراهم کردن اطلاعاتی است که بتواند برای مدیریت سودمند واقع شود. از سوی دیگر، محیط تجاری نیز به سرعت در حال دگرگونی است و برای این که حسابداری بتواند همانند گذشته، درآینده نیز به عنوان ابزاری سودمند به کار گرفته شود باید به منظور انعکاس این دگرگونی ها و تغییرات، متحول و سازگار شود. تغییرات متعددی در محیط تجاری کنونی رخ داده است که به طور مشخص بر تمام جنبه های حسابداری اثر گذاشته و خواهد گذاشت. این تغییرات چالش های بسیاری برای مدیران مالی به وجود آورده است که در ادامه به بعضی از آن ها اشاره می شود.

تولید با سیستم پیوسته رایانه ای

امروزه فرایندهای تولید متحول شده و از روش های دستی به فرایندهای خودکار تغییر یافته است که در آن ها اغلب عملیات توسط ماشین انجام می گیرد. تولید با سیستم پیوسته رایانه ای کاملاً خودکار است و کل فرایند ساخت توسط رایانه کنترل می شود. در این روش، نوع هزینه هایی که توسط سازنده رخ می دهد، اساساً با هزینه هایی که در محیط های سنتی تولید واقع می شود متفاوت است. در نتیجه مدیران مالی با چالش های جدیدی مواجه می باشند.

کوتاه تر شدن چرخه عمر محصولات

از آن جا که تولید با استفاده از سیستم های انعطاف پذیر، زمان تنظیم و تعمیر ماشین آلات را کاهش می دهد بنگاه ها می توانند انواع گسترده ای از محصولات را با حجم کم و با کارایی مطلوب تولید کنند. در نتیجه، چرخه عمر محصولات هر روز کوتاه تر می شود. به نظر می رسد که این سرعت هم چنان رو به افزایش باشد. ساخت یک محصول و سپس

به کندی پیش می روند، تصمیمات مناسب به دلیل عدم دسترسی به آمار و اطلاعات صحیح اتخاذ نمی شوند و نقدینگی موجود در جامعه با حداکثر بازدهی به کار گرفته نمی شود.

در سطح خرد (سطح بنگاه)، پیامد چالش های ذکر شده بسیار بیش تر است. چالش های موجود و فراروی مدیران مالی و صنعتی در سطح بنگاه ها می تواند پیامدهای مختلفی داشته باشد که بعضی از آن ها را می توان به شرح زیر برشمرد.

- ۱- عدم کسب بیش ترین بازده از منابع و وجوه نقد بنگاه؛
- ۲- عدم تخصیص بهینه منابع بنگاه و در نتیجه عدم کسب بیش ترین بازده از مجموعه دارایی های بنگاه؛
- ۳- عدم اجرای پروژه های با بازده مطلوب و احتمال اجرای پروژه های با خالص ارزش فعلی منفی؛
- ۴- عدم تأمین مالی مناسب و در نتیجه افزایش هزینه سرمایه بنگاه؛

۵- نامناسب بودن تصمیم گیری به دلیل عدم دسترسی به اطلاعات مربوط (به دلیل عدم توجه به عامل تورم، عدم استفاده از اطلاعات صورت های مالی تلفیقی و ...)

۶- عقب ماندن از چرخه رقابت جهانی به دلیل عدم توجه به رقابت جهانی و عدم استفاده از فناوری جدید؛

۷- از دست دادن سهم بازار به دلیل بی توجهی به مشتری مداری و تولیدی نکردن بر مبنای سلیقه مشتریان و هم چنین بی توجهی به کیفیت و هزینه محصول؛

۸- قیمت گذاری نادرست دارایی ها (در رابطه با معیارهای مورد استفاده جهت ارزش گذاری دارایی ها نظیر قیمت هر سهم به سود هر سهم) و در نتیجه خرید یا فروش دارایی ها به قیمت نامعقول و نامناسب؛ و

۹- ناتوانی در انگیزش، نوآوری و افزایش قابل توجه در بهره وری به دلیل نامناسب بودن معیارهای ارزیابی عملکرد.

البته پیامدهای دیگری را نیز می توان برشمرد که در این جا به موارد ذکر شده بسنده می گردد.

راه کارهای پیشنهادی

برای کاستن از چالش های ذکر شده، راه کارهای مختلفی می توان برشمرد که در این جا به بعضی از آن ها اشاره می شود.

مشارکت در فرایند تدوین استانداردهای حسابداری
همه گروه ها نظیر تهیه کنندگان و استفاده کنندگان اطلاعات شامل مدیران صنعت باید در فرایند تدوین

زیرا در چنین وضعیت هایی ممکن است شاخص های مالی نظیر سود خالص و میزان فروش برای ارزیابی عملکرد مدیران و توانایی های آنان چندان مناسب نباشد. به عنوان نمونه، سودهای کوتاه مدت نشانه قابل اعتمادی از مدیریت صحیح و مطلوب نیست، زیرا سود خالص می تواند به دلایل گوناگون مانند خرید یک بنگاه دیگر، توقف فعالیت های تحقیقاتی، تغییر روش استهلاک و تغییر عمر مفید دارایی ها افزایش یابد. از این رو، تولید کنندگانی که در بازارهای جهانی به شکلی موفقیت آمیز رقابت می کنند، برای ارزیابی عملکرد و بهبود در بهره وری و کیفیت محصولات، از شیوه ها و شاخص های گوناگون استفاده می کنند. این شاخص های ارزیابی عملکرد باید مدیران را در دست یابی به هدف های کلی بنگاه ترغیب کنند. برای انجام این کار، بنگاه ها هدف های کلی خود را به هدف های فرعی برای هر یک از مدیران تقسیم می کنند. این هدف های فرعی باید با هدف های کلی بنگاه ها هماهنگ و منطبق باشد. این هماهنگی و انطباق را اصطلاحاً **هم سویی هدف ها** می نامند. مدیران مالی ممکن است در تشخیص هم سویی برخی از فعالیت ها با هدف های کلی سردرگم شوند. برای کمک به حل این گونه مشکلات ارتباطی و با آگاهی از این واقعیت که دست یابی به هم سویی هدف ها دشوار است، مدیران باید هدف های بنگاه را به گونه ای تدوین کنند که هدف های کارکنان نیز تأمین شود.

پیامدهای چالش ها

چالش های فعلی میان مدیران مالی و مدیران صنعت و هم چنین چالش های فراروی آن ها می تواند پیامدهای مختلفی را در سطح خرد و کلان در پی داشته باشد.

پیامدهای چالش های فعلی و

فراروی مدیران مالی و مدیران صنعت در سطح کلان (کل کشور) را می توان عدم تخصیص بهینه منابع موجود در کشور ذکر نمود.

به عنوان نمونه، می توان گفت که دولت به واسطه تخصیص نادرست منابع در سطح کشور به نرخ رشد مورد نظر خود

نمی رسد، طرح های مناسبی (از لحاظ اقتصادی) در کشور پیاده نمی شود، برنامه های دولت نظیر خصوصی سازی

تحول

حسابداری در

جهان تقریباً

هم گام با

توسعه صنعت

و نیازهای آن

بوده است

منابع

منابع فارسی

- ۱- الوانی، سید مهدی، "ارزیابی عملکرد سازمان (رویکرد استراتژیک"، "مدیریت دانش سازمانی، شماره ۳ (آبان ۱۳۸۳)، صص ۴-۸.
 - ۲- بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، گزارش حساب های مالی سال های ۱۳۷۹-۱۳۳۸ و ۱۳۸۲-۱۳۸۰.
 - ۳- خوش طینت، محسن، و اشرف جامعی، "هزینه یابی هدف، شناخت، کاربرد و ضرورت به کارگیری آن"، فصلنامه حسابرس، سال چهارم، شماره ۱۶ (مهر و آبان ۱۳۸۱)، صص ۴۵-۵۱.
 - ۴- صدیقی، روح ا... (مترجم)، "هزینه یابی بر مبنای فعالیت، ارزیابی متوازن و ارزش افزوده اقتصادی"، فصلنامه حسابرس، سال پنجم، شماره ۲۱ (پاییز ۱۳۸۲)، صص ۶۲-۵۸.
 - ۵- عالی ور، عزیز، حسابداری صنعتی: مفاهیم و کاربردها در هزینه یابی، سازمان حسابرسی، نشریه شماره ۱۵۸ (تهران: مرکز تحقیقات تخصصی حسابداری و حسابرسی، سازمان حسابرسی، ۱۳۸۱)، صص ۶۰-۲۵.
 - ۶- کمیته فنی سازمان حسابرسی، اصول و ضوابط حسابداری و حسابرسی، استانداردهای حسابداری، سازمان حسابرسی، نشریه شماره ۱۶۰ (تهران: سازمان حسابرسی ۱۳۸۱).
 - ۷- نجفی حقی، جواد "روش ارزیابی متوازن، رویکردی جدید در استراتژی مدیریت، "ماهنامه تدبیر (آذر ۱۳۸۳)، صص ۳۸-۳۳.
- منابع انگلیسی

- 1- Blocher, Edward, Kung Chen, Garry Cokins, and Thomas Lin, **Cost Management: A Strategic Emphasis**, 3rd Edition (New York, NY.: McGraw-Hill/Irwin, 2004).
- 2- Druy, Colin, and Mike Tayles, "The Misapplication of Capital Investment Appraisal Techniques," **Management Decision**, Vol.35, No.2 (February 1997), pp.86-93.
- 3- Pettit, James, Eva & **Strategy** (New York, NY.:Stern Stewart & Co, 2000).
- 4- Stoughton, Neal M., and Josef Zechner, **Optimal Capital Allocation Using RAROC and EVA**, CEPR Discussion Paper No.4169 (London, England: Centre for Economic Policy Research, January 2004).
- 5-Watts, Ross L., and Jerold L.Zimmerman, **Positive Accounting Theory** (Englewood Cliffs,NJ.: Prentice - Hall International, 1989).

استانداردهای حسابداری دخالت داشته باشند. در ایران در سال های گذشته مدیران صنعت در تدوین استانداردهای حسابداری دخالتی نداشته اند و غالباً حتی در خصوص پیش نویس استانداردهای حسابداری نیز کم تر به اظهار نظر می پرداختند، در حالی که مدیران صنعت (از طرف انجمن های صنایع مختلف) باید در مسیر تدوین استانداردها مشارکت داشته باشند. اخیراً به نظر می رسد، سازمان حسابرسی به عنوان متولی تدوین استانداردها تدابیری در این زمینه اندیشیده است و در همین راستا، نمایندگان از صنعت به عضویت کمیته تدوین استانداردها در آمده اند.

بزرگ کردن اندازه بنگاه های اقتصادی

برای کم تر کردن چالش ها پیشنهاد می گردد بنگاه ها از لحاظ مقیاس بزرگ شوند. با بزرگ شدن بنگاه ها کارهای گروهی بیش تر رایج می شود و توان بنگاه ها جهت استفاده از تکنیک ها و ابزارهای جدید و هم چنین رقابت در سطح جهانی افزایش می یابد. بزرگ شدن، منافع فردی را به منافع گروهی تبدیل می کند و هم چنین اصول رفتار حرفه ای نیز بهتر رعایت می شود.

توجیه کردن مدیران صنعت

جهت آشنایی مدیران صنعت با متون و ادبیات مالی و هم چنین استفاده از مشاورین مالی جهت تصمیم گیری درست تر باید اقدامات لازم صورت گیرد.

تعدیل صورت های مالی

تهیه صورت های مالی بر مبنای بهای تاریخی تعدیل شده بر مبنای شاخص سطح عمومی قیمت ها یا ارزش های جاری به عنوان اطلاعات مکمل می تواند اطلاعاتی با محتوای بیش تر را در اختیار مدیران قرار دهد و چالش های میان مدیران مالی و مدیران صنعت را کاهش دهد.

توجه به نیازهای اطلاعاتی مدیران

گزارشگری مالی بر مبنای نیازهای مدیران و سهامداران به جای تأکید بر رعایت قوانین و مقررات مالیاتی در گزارشگری مالی می تواند سبب فراهم آمدن اطلاعات مناسب تر برای مدیران و سهامداران و در نتیجه سبب بهبود تصمیم گیری آنان گردد.

معیارهای ارزیابی عملکرد

استفاده از معیارهای ارزیابی عملکرد جدید نظیر امتیازنامه متوازن از دیگر راه کارها جهت افزایش بهره وری و ایجاد ارزش در بنگاه ها و کم کردن چالش ها می باشد.