



تبیین مفهومی هزینه‌یابی هدف مبتنی بر دیدگاه انتقادی

محمد نمازی^۱

زهره حاجیها^۲

حسن چناری^۳

تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۶/۲۰

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۳/۳۱

چکیده

هدف از این پژوهش، پیشبرد نظریه‌ی مربوط به عوامل تعیین کننده‌ی پذیرش سیستم هزینه‌یابی هدف توسط شرکت‌های تولیدی و صنعتی است. مطالعات منابع علمی موجود در راستای شناسایی عوامل متعدد منجر به مطرح شدن شرایطی شده است که پذیرش هزینه‌یابی هدف منجر به ارزش آفرینی برای شرکت می‌شود. این پژوهش از نوع‌شناسی راهبرد مایلز و اسنو (۱۹۷۸) برای بررسی جهت‌گیری هزینه‌ی پذیرش هزینه‌یابی هدف، بهره می‌برد و در راستای پاسخ به این پرسش است که چرا شرکت‌ها حتی زمانی که منابع علمی موجود به مزایای پذیرش هزینه‌یابی هدف اشاره دارد، مورد استفاده قرار نمی‌دهند. استدلال بر این است که مدیران با راهبرد اکتشافی، از مزایای عدم تقارن اطلاعاتی بالا برای اجتناب از پذیرش هزینه‌یابی هدف استفاده می‌کنند، زیرا پاداش بر مبنای سهام آن‌ها با نوسان در سود و بازده سهام ارتباطی مستقیم دارد. در مقابل، مدیران با راهبرد تدافعی با اتخاذ هزینه‌یابی هدف، سبب افزایش سود می‌شوند که موجبات افزایش منافع شرکتی را فراهم می‌آورند. به عبارتی اتخاذ راهبرد تدافعی توسط مدیران در شرکت‌ها منجر به ارزش آفرینی در راستای کلیه‌ی منافع ذی‌نفعان درون‌سازمانی و برون‌سازمانی می‌گردد.

واژه‌های کلیدی: پذیرش هزینه‌یابی هدف؛ راهبرد اکتشافی؛ راهبرد تدافعی؛ هزینه سازمانی؛ عدم تقارن اطلاعاتی؛ پاداش بر مبنای سهام؛ پاداش نقدی.

۱- استاد گروه حسابداری، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران. mnamazi@rose.shirazu.ac.ir

۲- دانشیار گروه آموزشی حسابداری، واحد تهران شرق، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. drzhajiha@gmail.com

۳- گروه آموزشی حسابداری، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) ha_chenari@yahoo.com

۱- مقدمه

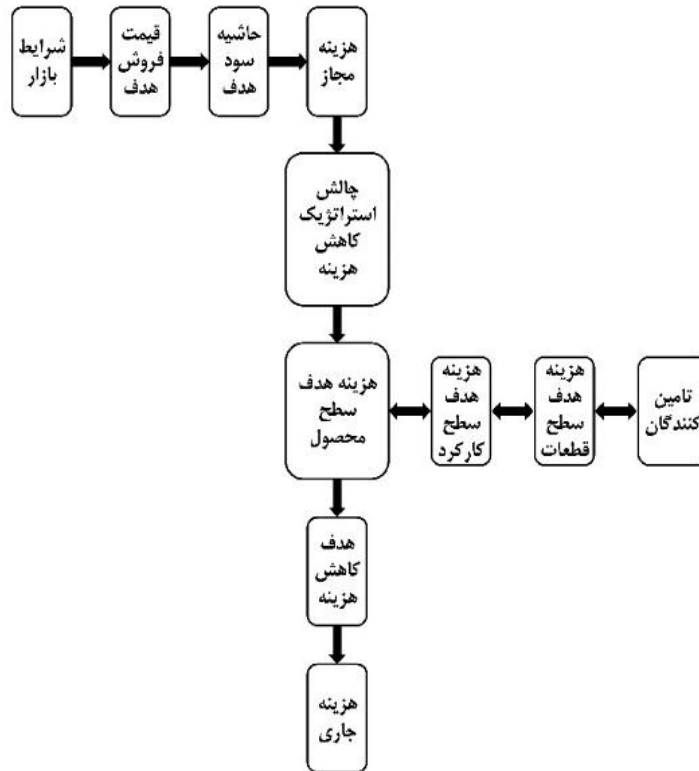
هزینه‌یابی هدف، ابزاری مدیریتی است که همراه با تلاش برای رشد و توسعه‌ی محصول جدید، برای بهبود برخی ویژگی‌های (های) مشهود مانند قابلیت و کیفیت در حرکت است، در حالی که هم‌زمان، منجر به کاهش هزینه‌ی کل محصول شرکت به سطح از پیش تعیین شده شود (کاتو^۱، ۱۹۹۳؛ اورت و ارنست^۲، ۱۹۹۹؛ آی‌بوسوکی و کامینس‌کی^۱، ۲۰۰۷). هزینه‌یابی هدف به عنوان یکی از فن‌های کاهش هزینه‌ها (اوررت، لوسولد، آکر، شولیر و اوکانو^{۱۱}، ۲۰۰۶) محسوب می‌گردد و نیز ابزاری ارزشمند برای افزایش رقابت‌پذیری شرکت‌ها (انصاری و بل^{۱۲}، ۱۹۹۷؛ انصاری، بل و اوکانو^{۱۳}، ۲۰۰۶) معرفی شده است. با وجود پتانسیل موجود، هزینه‌یابی هدف در عمل به‌طور گسترده‌ای مورد استفاده قرار نگرفته است. برخی از مطالعات (کوپر و اسلاگمولدر^{۱۴}، ۱۹۹۷؛ دکر و اسمیدت^{۱۵}، ۲۰۰۳؛ آکس، گریو و نیلسون^{۱۶}، ۲۰۰۸) عواملی مانند سطوح میزان رقابت‌پذیری، عدم اطمینان زیست محیطی و تمایز محصول را به عنوان عوامل موثر برای پذیرش هزینه‌یابی هدف در یک شرکت بیان کرده‌اند. با این حال، از آنجا که شواهد تجربی (ثانی^{۱۷}، ۱۹۹۵؛ کاتو، بوئر و چاو^{۱۸}، ۱۹۹۵؛ ال‌رام^{۱۹}، ۲۰۰۶) بیان می‌کنند که پذیرش هزینه‌یابی هدف لزوماً توسط چنین عواملی هدایت نمی‌شود، پس چه چیزی تعیین‌کننده‌ی پذیرش و به‌کارگیری هزینه‌یابی هدف است؟ یک سوال پژوهش بدون پاسخ می‌باشد.

به‌طور کلی برای هزینه‌یابی هدف سه بخش اصلی وجود دارد که فرآیند هزینه‌یابی هدف را تشکیل می‌دهند. بخش اول آن مربوط به شرایط بازار است که تحت عنوان محرک بازار، سطح هزینه‌ی مجازی را تعیین می‌کند و در واقع انعکاس دهنده‌ی فشارهای رقابتی است که شرکت مورد نظر با آن مواجه است. هزینه‌یابی هدف یک فرآیند منظم است که نقطه‌ی شروع آن شرایط بازار و فشارهایی است که بازار و نیازهای مشتریان بر قیمت محصول جدید به طراحان محصول انتقال می‌یابد. در بخش دوم فرآیند، هزینه‌یابی هدف بر سطح محصول متمرکز می‌شود و

هدف این مطالعه پیشبرد مباحث نظری مرتبط با عوامل تعیین‌کننده‌ی هزینه‌یابی هدف^۱ توسط شرکت‌ها است. با توجه به شرایط رقابتی، شرکت‌ها تحت فشار فزاینده‌ای قرار می‌گیرند تا به ارابه‌ی طرح‌هایی بپردازند که منجر به یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی کیفیت محصول با قیمت‌گذاری محصول گردد (ایران مش و تامسون^۲، ۲۰۰۸؛ زنگین و آدا^۳، ۲۰۱۰). الزام این رویکردها بر یکپارچه‌سازی یک ابزار مدیریت موثر هزینه است، زیرا حدود ۸۰ درصد هزینه کل محصول در فرآیند طراحی محصول را هزینه‌های ثابت تشکیل می‌دهند. از دهه ۱۹۹۰، بسیاری از شرکت‌ها هزینه‌یابی هدف را به عنوان فن حسابداری مدیریت پذیرفته‌اند (لین و همکاران^۴، ۲۰۰۵؛ فایلومنا و همکاران^۵، ۲۰۰۹؛ کی^۶، ۲۰۱۰). هزینه‌یابی هدف عبارت از فرآیند مدیریت راهبردی هزینه برای کاهش مجموع هزینه‌ها در مراحل طراحی و برنامه‌ریزی محصول است. در این روش، هدف کاهش هزینه‌ها با متمرکز کردن تلاش‌های تمامی دوایر مربوط به یک شرکت مانند بازاریابی، مهندسی، تولید و حسابداری محقق می‌گردد. با توجه به نقش بهای تمام شده در رقابت بنگاه‌های اقتصادی، ضرورت رویکرد جدیدی با نگاه به بازار (محاسبه‌ی قیمت مورد نظر مشتری) بهای تمام شده احساس می‌شود. این رویکرد تحت عنوان "هزینه‌یابی هدف" شناخته می‌شود. هزینه‌یابی هدف مقدار هزینه‌ی مجازی است است که در مورد یک محصول می‌تواند به وجود آید و سود مورد نیاز از آن محصول کسب گردد. هزینه‌یابی هدف رویکردی است برای رسیدن به بهای تمام شده‌ی محصول در شرایطی که قیمت فروش بر اساس رقابت تعیین می‌گردد و سود مورد انتظار از پیش مشخص و تعیین شده است (رهنمای رودپشتی و جلیلی، ۱۳۸۸). بنابراین، هزینه‌یابی هدف باید مرحله‌ی طراحی ویژگی‌های محصول و فرآیندهای تولید مربوطه را کنترل کند. پیرو تعریف و تجزیه و تحلیل گزینه‌های متفاوتی مبتنی بر تولید یا مهندسی، پیاده‌سازی اصولی و کارآمد پیگیری می‌شود (بوک و پوتز^۷، ۲۰۱۷).

هدف سطح محصول را به سطح قطعات تجزیه می‌نماید. در واقع در این مرحله فشارهای هزینه‌ای که شرکت با آن مواجه است به تأمین کنندگان انتقال می‌یابد. نمودار زیر فرآیند هزینه‌یابی هدف را نشان می‌دهد (حجازی و البدوی، ۱۳۸۴، ص ۲۸):

طراحان محصول سعی می‌کنند با در نظر گرفتن هر سه ویژگی مثلث بقا، بهای تمام شده‌ی هدف سطح محصول را تعیین کنند. خلاقیت طراحان محصول در این مرحله نقش مهمی ایفا می‌نماید. در ادامه‌ی فرآیند، بخش سوم آن قرار دارد که بهای تمام شده‌ی



نمودار ۱- فرآیند هزینه‌یابی هدف
(همان مأخذ)

راه‌اندازی و به‌کارگیری هزینه‌یابی هدف تحت تأثیر قرار می‌دهد (نویسی و اسرایدهاران، ۲۰۱۷). با استفاده از نوع‌شناسی راهبرد اکتشافی و تدافعی مایلز و اسنو^{۲۱} (۱۹۷۸)، استدلال بر این است که منافع مدیران با راهبرد اکتشافی^{۲۲} به احتمال زیاد با افزایش میزان عدم تقارن اطلاعاتی به منظور جلوگیری از به‌کارگیری هزینه‌یابی هدف، و مدیران با راهبرد تدافعی^{۲۳} به احتمال زیاد با کاهش میزان عدم تقارن اطلاعاتی به منظور به‌کارگیری هزینه‌یابی هدف حاصل می‌شود. تأکید راهبرد اکتشافی بر ارتقای نوآوری در بازارهای جدید، با عدم اطمینان بالا و پرمخاطره است (مایلز و اسنو، ۱۹۷۸) که به نوبه‌ی خود موجب

در حالی که تعیین کنندگان به‌کارگیری هزینه‌یابی هدف، از دیدگاه منافی که به شرکت‌های به‌کارگیرنده ارایه می‌کند مورد بررسی قرار می‌گیرند، در این مطالعه جنبه‌ی دیگری را نیز تحت عنوان هزینه‌های سازمانی که می‌تواند بر تصمیم به‌کارگیری هزینه‌یابی هدف نیز موثر باشد مدنظر قرار می‌دهیم. بحث بر این است که هزینه‌های به‌کارگیری هزینه‌یابی هدف در یک شرکت با انتخاب راهبرد آن تعیین می‌شود. به عبارت دیگر، نوع راهبرد انتخابی شرکت که تأثیرگذار بر سطح عدم تقارن اطلاعاتی^{۲۰} است و همچنین نوع پاداش دریافتی هیأت‌مدیره، انگیزه‌های مدیران ارشد را در پذیرش یا عدم پذیرش در

به کارگیری می‌تواند آن‌ها را به تولید برخی از محصولات کم بازده و یا فاقد سودآوری هم‌زمان با محصولات دارای سودآوری قادر سازد. به نوبه‌ی خود، نوسان حاصله در سودهای شرکت، جریان‌های نقدی و قیمت‌های سهام می‌تواند سبدهای اختیار سهام مدیریت و ارزش پاداش را افزایش دهد.

در مقابل، در شرکت‌هایی که دنبال راهکارهای متمرکزتر، کمتر نوآورانه و راهبرد تدافعی با مخاطره‌ی کمتر هستند، توانایی نظارت برای سهام‌داران به دلیل شفافیت در رویه‌های عملیاتی بیشتر است (مایلز و اسنو، ۱۹۷۸). با کاهش عدم تقارن اطلاعاتی، سهام‌داران شرکت قادرند میزان بهبود دست‌آورد مدیران در کارایی فنی را ارزیابی کنند. بنابراین سهام‌داران می‌توانند به مدیران در راستای بهبود عملکرد با پاداش نقدی^{۲۶}، انگیزه دهند (راجاگوپالان و فینکلشته‌ین، ۱۹۹۲). از دیدگاه مدیران، کاهش عدم تقارن اطلاعاتی، توانایی آن‌ها را در اقدام به انجام فعالیت‌های فرصت‌طلبانه محدود می‌کند. علاوه بر این، ساختار پاداش نقدی، پذیرش سیاست‌هایی است که منجر به افزایش مستمر سودهای گزارش شده‌ی شرکت است، بر می‌انگیزاند. یکی از این سیاست‌ها می‌تواند به کارگیری هزینه‌یابی هدف در راستای تولید محصول جدید باشد، زیرا منجر به جریان مستمر محصولات سودآور می‌شود که به حفظ و افزایش سودهای شرکت و جریان‌های نقدی و در نتیجه کمک به پرداخت پاداش نقدی مدیران می‌شود. به‌طور خلاصه، به دلیل سطوح پایین اختیارات مدیریتی، نظارت دقیق‌تر برای کاهش مخاطره (مایلز و اسنو، ۱۹۷۸؛ توماس و راماسوامی، ۱۹۹۶) و پاداش نقدی (راجاگوپالان و فینکلشته‌ین، ۱۹۹۲)، که از ویژگی‌های راهبرد تدافعی است احتمالاً مدیران با راهبرد تدافعی، به کارگیری هزینه‌یابی هدف را ترجیح خواهند داد.

هزینه‌یابی هدف یک تکنیک مدیریت هزینه است که به‌طور عمده تمرکز خود را بر مدیریت هزینه‌ی محصولات آتی واحد تولیدی معطوف می‌کند. در هزینه‌یابی هدف نگرش این است که چون پس از

چسبندگی اطلاعات و کاهش قابلیت نظارت برای هیأت‌مدیره و سهامداران شرکت می‌شود (تاکئوچی و نوناکا^{۲۴}، ۱۹۸۶؛ کیم و ویلمون^{۲۵}، ۲۰۰۲). برای حفظ کنترل حتی در شرایط با قابلیت نظارت کم‌تر، راجاگوپالان و فینکلشته‌ین^{۲۶} (۲۰۰۲) دریافتند که شرکت‌ها برای مدیران اکتشافی پاداش بر مبنای سهام^{۲۷} را در نظر می‌گیرند، تا این‌که مدیران انگیزه‌ی کافی برای نوآوری در راستای به حداکثر رساندن ارزش آفرینی بلندمدت شرکت را، داشته باشند. استدلال آن‌ها بر این است که سهام‌داران شرکت با راهبرد اکتشافی انتظار دارند مدیران آن‌ها تمایل و نیل به مشارکت و حضور در چندین پروژه‌ی پرمخاطره و جدید داشته باشند و بنابراین سهام‌داران افزایش نوسان در بازدهی‌های سهام را به‌عنوان نشانه و علامتی از مشارکت مدیران در راهبری نوآورانه می‌پذیرند. این استدلال منطبق با الف- نظریه‌ی (ولی‌یث، فریس و راماسوامی^{۲۸}، ۱۹۹۴؛ سینگ و آگاروال^{۲۹}، ۲۰۰۲) است که استدلال می‌کند که راهبرد شرکت، ساختارهای پاداش مدیران را تعیین می‌کند و ب- شواهد تجربی (کولز، دانیل و نوائن^{۳۰}، ۲۰۰۶؛ رگو و ویلسون^{۳۱}، ۲۰۱۲) است که بیان می‌کند که پاداش مدیران بر مبنای سهام، مدیران را به مخاطره‌پذیری ترغیب می‌کند، که این مخاطره‌پذیری با افزایش نوسان در بازده‌های سهام منعکس می‌شود.

البته، مطالعات موجود (ملامندیر و تاته^{۳۲}، ۲۰۰۵؛ آرمسترانگ و واشیشتا^{۳۳}، ۲۰۱۲؛ بروکمن، ما و یه^{۳۴}، ۲۰۱۵) بیان می‌کنند که رفتار مخاطره‌آمیز مدیریت، با انگیزه‌های- پاداش (جبران مزایای خدمات) - مبتنی بر سهام بیشتر تهییج شده، سبب افزایش تعارض‌های نمایندگی بین سهام‌داران و مدیران می‌گردد. بنابراین ممکن است که برخی از مدیران اکتشافی بتوانند از منافع بیشتر مدیریتی، کاهش نظارت سخت‌گیرانه (مایلز و اسنو، ۱۹۷۸؛ توماس و راماسوامی^{۳۵}، ۱۹۹۶) و پاداش (جبران مزایای خدمات) خدمات) بیشتر سهام (راجاگوپالان و فینکلسته‌ین، ۱۹۹۲) برای اجتناب فرصت‌طلبانه از پذیرش و به کارگیری هزینه‌یابی هدف استفاده کنند، زیرا عدم

به‌عنوان پیشرو یک صنعت شناخته شده‌اند (فیشر، ۱۹۹۷).

ب- زمینه‌های رفتاری: دومین موضوعی که در استفاده از هزینه‌یابی هدف در نظر گرفته می‌شود، ملاحظات رفتاری است. یعنی یک مهندس و طراح برای طراحی محصول جدید، نه تنها باید کارکردها و ویژگی‌های یک محصول را در نظر داشته باشد، بلکه باید محدودیت‌های هزینه‌ای را در نظر بگیرد.

پ- زمینه‌های فرهنگی: سومین و مهم‌ترین موضوع در استفاده از هزینه‌یابی هدف، زمینه‌های فرهنگی آن است. با این تغییر که نوع عملکرد به‌جای این‌که یک گروه تنها به محافظت از منابع و زمینه‌های کاری خود بپردازد، می‌بایست کارکردهای سایر گروه‌ها و منابع جمعی را نیز مدنظر قرار دهند. برای اجرای موثر هزینه‌یابی هدف باید در طی زنجیره‌ی ارزش انتشار یافته باشد و تمامی افراد سازمان آن‌را پذیرفته باشند. حتی اگر یک دایره در سازمان با آن مخالفت کند، ممکن است نتایج هزینه‌یابی هدف از بین برود. در نمودار ۲ هزینه‌یابی هدف و مدیریت سود به تصویر کشیده شده است (رهنمای رودپشتی و جلیلی، ۱۳۸۸).

هم‌چنین، در این مطالعه حوزه‌ی خاصی از شرکت‌های با راهبرد اکتشافی یا تدافعی را که منجر به افزایش یا کاهش مشکلات نمایندگی فرصت‌طلبانه که به نوبه‌ی خود، مانع یا کمک به به‌کارگیری هزینه‌یابی هدف می‌شود، بررسی می‌کنیم؛ و با بررسی خاستگاه منابع مختلف مشکلات نمایندگی، راه‌کارهایی را در راستای انجام پژوهش‌های آتی ارائه می‌کنیم.

طراحی یک محصول بخش عمده‌ای از هزینه‌های آن تعهد می‌شود، کاهش هزینه امکان‌پذیر نیست مگر با طراحی مجدد محصول (کوپر و اسلاگ‌مولدر، ۱۹۹۷). در این فن، قبل از مرحله‌ی طراحی، به مدیریت هزینه توجه، تا محصولی با بهای تمام شده‌ی از پیش تعیین شده به منظور دستیابی به سود مورد نظر مدیریت، تولید شود.

هزینه‌یابی هدف یک تکنیک تعیین و اندازه‌گیری بهای تمام شده نیست بلکه یک برنامه‌ی جامع کاهش هزینه است که حتی قبل از اولین مراحل تولید یک محصول است. هزینه‌یابی هدف به دنبال شناسایی هزینه‌های تولید یک محصول پیشنهادی است تا وقتی محصول به فروش می‌رسد سود مورد نظر را ایجاد کند. در سیستم‌های رایج، یک محصول پس از طراحی و تولید، هزینه‌یابی شده و پس از تعیین بهای تمام شده‌ی آن، سود مورد نظر به آن افزوده و با قیمت تعیین شده به بازار عرضه می‌شود. اما در دنیای پر رقابت آینده، تولید کننده نمی‌تواند بدون لحاظ نمودن بهایی که مشتری حاضر به پرداخت است به تولید و عرضه‌ی محصول بپردازد. هزینه‌یابی هدف یک مهندسی معکوس است که در ابتدای مراحل طراحی محصول نتایج احتمالی را با تحقیقات بازار پیش‌بینی کرده و سعی دارد محصولی با بهای تمام شده‌ی مشخص که هم تأمین کننده‌ی سود مورد نظر مدیریت و هم تأمین کننده‌ی نیازهای مشتری (از لحاظ قیمت، کیفیت و کارکرد) باشد را ارائه کند.

خانم کیت‌هالین مدیر مالی ارشد گروه صنعتی بویینگ می‌گوید؛ برای به‌کارگیری سیستم هزینه‌یابی هدف باید سه زمینه‌ی عمده وجود داشته باشد:

الف- زمینه‌های تکنیکی: برای این‌که از این تکنیک استفاده شود ابتدا باید راهی را برای به‌دست آوردن اطلاعات جدید و به‌دست آوردن ابزارهای هم‌چون مهندسی ارزش، الگوسازی و تیم‌های اجرایی تشکیل داد. الگوسازی عبارت است از فرآیند مستمر اندازه‌گیری محصولات، خدمات و فعالیت‌های تجاری و مقایسه‌ی آن‌ها با رقبای قوی و شرکت‌هایی که

تجربه‌ی بیشتری در عدم اطمینان محیطی و میزان رقابت‌پذیری در کسب مزایای حاصل از پذیرش هزینه‌یابی هدف هستند، از هزینه‌یابی هدف منتفع می‌شوند. به‌عنوان مثال، گاگنه و دیسه‌نزا (۱۹۹۵) پیشنهاد می‌کنند که هزینه‌یابی هدف مربوط به مونتاژ و فرآیندهای مربوط به شرکت است، زیرا پیشرفت‌های طراحی شده در توابع و کارکردهای فرآیند اولیه می‌تواند به‌صورت کاهش هزینه‌ها در عملیات فرآیند بعدی صورت پذیرد. افزون بر این، ویجه‌وارده‌نا و دی‌زوی‌سا (۱۹۹۹) بیان می‌کنند که وجود ویژگی‌های اجتماعی و فرهنگی مانند شرکت به‌عنوان یک خانواده‌ی بزرگ، اتخاذ تصمیم‌های مشترک، اعتقاد به سلسله‌مراتب و اشتغال در زندگی، کارکنان با مهارت‌های متنوع را انگیزه می‌دهند تا برای پذیرش هزینه‌یابی هدف به اجماع برسند. به همین ترتیب، کاتو (۱۹۹۳) و کوپر (۱۹۹۵) استدلال می‌کنند که مزایای حاصل از هزینه‌یابی هدف به این‌صورت است که شرکت‌هایی که در معرض فشارهای رقابتی بالا قرار می‌گیرند و از این طریق تضمین می‌کند که هزینه‌های محصول به طرق مختلف مدیریت می‌شود و فقط به تولید محصولات سودآور در بازار اجازه می‌دهد. در نهایت، دیگر و اسمیدت (۲۰۰۳) بیان می‌کنند از آن‌جایی که توانایی ایجاد جریان مستمر محصولات جدید یک ضرورت حیاتی در مدیریت افزایش عدم اطمینان است و نیز از آن‌جا که هزینه‌یابی هدف می‌تواند به‌طور موثر با الزامات پردازش اطلاعات شرکت‌ها برای مدیریت تغییرات و ویژگی‌های در حال افزایش محصولات یکپارچه گردد، هزینه‌یابی هدف در افزایش عدم اطمینان محیطی بسیار ارزشمند است.

با این حال، شواهد تجربی (تانی^{۴۹}، ۱۹۹۵؛ کاتو و همکاران، ۱۹۹۵؛ الرام^{۵۰}، ۲۰۰۶) تا حد زیادی متناقض با آن چیزی است که به‌طور نظری در مورد پذیرش هزینه‌یابی هدف پیش‌بینی می‌گردد. برای مثال، در تجزیه و تحلیل شیوه‌های هزینه‌یابی هدف، الرام (۲۰۰۶) بیان کرد که پذیرش هزینه‌یابی هدف توسط عضویت صنعتی شرکت‌ها و یا با فرهنگ جامع

۱۹۹۳؛ اورت و ارنست^{۴۱}، ۱۹۹۹؛ آی‌بوسوکی و کامینسکی^{۴۲}، ۲۰۰۷). در مرحله‌ی اول، هزینه‌یابی هدف برای پاسخ‌گویی به نیازها ضمن شناسایی فهرستی از اولویت‌های مشتریان و اقدامات رقبا با توسعه محصول یکپارچه می‌گردد. سپس، تمام مشخصه‌هایی که اولویت‌های مشتریان را در بر نمی‌گیرند، فاقد ارزش‌افزوده تلقی شده و برای حذف شدن فهرست گردیده‌اند، در حالی که مشخصه‌هایی که مربوط به اولویت‌های مشتریان است به‌دنبال بهبود بیشتر از محصولات رقبا هستند (کوپر و اسلگمولدر^{۴۳}، ۱۹۹۹).

به‌دنبال استدلال ساده‌ی قیاسی، هزینه‌ی هدف کلی با کاهش سود مطلوب از قیمت فروش رقابتی شناسایی می‌شود. سپس هزینه‌ی هدف به هزینه‌های هدف در سطح محصول و در سطح اجزا تقسیم می‌شود (کاتو، ۱۹۹۳؛ گوپالاکریشنن، ساموئلز و اس‌ونسون^{۴۴}، ۲۰۰۷). هزینه‌های هدف در سطح محصول مرتبط با سیستم‌های اطلاعات راهبردی شرکت است که از قیمت‌های فروش محصولات، برنامه‌ریزی سود و سطوح افزایش ارزش تأمین می‌شود (کاتو، ۱۹۹۳). سپس مدیران تولید با مدیران اجرایی، ناظران و تأمین‌کنندگان مولفه‌ها ارتباط برقرار می‌کنند تا روش‌های خاص مهندسی ارزش را برای دستیابی به هزینه‌های هدف در سطح اجزای سازنده شناسایی کنند. مطالعات پیشین، از جمله انصاری و بل (۱۹۹۷) و انصاری و همکاران (۲۰۰۶) نشان می‌دهد که هزینه‌یابی هدف به مدیران در تعیین و حفظ حاشیه‌ی سود مورد نظر حتی با وجود رقابت شدید کمک می‌کند.

• تئوری و بخش عملکردی پذیرش هزینه‌یابی هدف

یافته‌های حاصل از پژوهش‌های (تاناکا^{۴۵}، ۱۹۹۳؛ گاگنه و دیسه‌نزا^{۴۶}، ۱۹۹۵؛ ویجه‌وارده‌نا و دی‌زوی‌سا^{۴۷}، ۱۹۹۹؛ دیگر و اسمیدت^{۴۸}، ۲۰۰۳) نشان می‌دهد که شرکت‌هایی که در صنایع فرآیندی یا مونتاژ قرار دارند؛ هم‌چنین شرکت‌هایی که دارای

محیطی باشند. به نظر می‌رسد که عوامل مهم دیگری موثر بر پذیرش هزینه‌یابی هدف وجود دارند که فراتر از مزایایی هستند که شرکت‌ها در معرض این عوامل خارجی قرار دارند. یکی از دلایل چنین نتایج متضادی، توسط میلگروم و روبرتز^{۵۱} (۱۹۹۵) ارایه شده است که استدلال می‌کنند که قابلیت‌های داخلی شرکت برای مدیریت خارجی نیز تغییرات در استقرار منابع را تعیین می‌کند. میلگروم و روبرتز (۱۹۹۵) با حذف این دیدگاه که قابلیت‌های داخلی فقط سازهایی استاتیک است، بیان می‌کنند که تغییرات پویا در پتانسیل دانش و منابع سازمان‌ها می‌تواند منجر به تغییرات گسترده در انتخاب سیستم‌های مدیریت عملیات بین شرکت‌های مختلف شود، حتی اگر این شرکت‌ها در معرض تأثیرات خارجی مانند صنعت، رقابت و قوانین باشند.

• مدل کوپر و اسلاگمولدر (۱۹۹۷)

در منابع علمی موجود، مطالعه‌ی کوپر و اسلاگمولدر^{۵۲} (۱۹۹۷)، شاید تنها پژوهشی است که ارایه دهنده‌ی یک مدل یک‌پارچه برای پذیرش هزینه‌یابی هدف با ترکیب یک عامل داخلی یعنی تمایز محصول، همراه با فاکتور خارجی اغلب ذکر شده، یعنی شدت رقابت می‌باشد. کوپر و اسلاگمولدر (۱۹۹۷) استدلال می‌کنند که اگر شرکت یک حالت مقابله‌ای را دنبال کند و دقیقاً بر پارامترهای یکسان هزینه، کیفیت و ویژگی‌های عملکرد به‌عنوان سایر معیارهای شرکت‌ها در صنعت، باشند، احتمال انطباق هزینه‌یابی هدف در شرکت‌ها زیاد است. بر اساس کوپر و اسلاگمولدر (۱۹۹۷)، توضیح به شرح زیر است: حالت مقابله‌ای تعداد شرکت‌هایی را که در یک بخش از بازار محصول قرار دارند افزایش می‌دهد، که به دنبال خدمت به مشتریان هستند. در نتیجه، گزینه‌های تداوم برای یک شرکت کاهش می‌یابد و فشار بازار سرمایه افزایش می‌یابد. در چنین شرایطی، پذیرش هزینه‌یابی هدف می‌تواند شرکت را برای طراحی ویژگی‌های محصول جدید تشویق کند که راه‌هایی برای کاهش هزینه ارزش - افزوده را تشخیص دهد،

اجتماعی تحریک نمی‌شود. الرام (۲۰۰۶) هم‌چنین مطرح کرد که هزینه‌یابی هدف به‌طور گسترده‌ای در میان صنایع غیرمونتاز در محیط‌هایی (مانند ایالات متحده‌ی آمریکا) که به‌طور معمول با فرهنگ جمعی اجتماعی مطابقت ندارد، پذیرفته شده است. علاوه بر این، کاتو و همکاران (۱۹۹۵) نشان دادند که هزینه‌یابی هدف به‌طور گسترده در صنایعی مانند ماشین‌آلات سنگین و تجهیزات حمل و نقل که در محیط‌های کم‌تر فشرده به لحاظ رقابتی کار می‌کنند، پذیرفته شده است. حتی در ژاپن (که گفته می‌شود که فرهنگ اجتماعی جمعی غالب است). تانی (۱۹۹۵) تشخیص داد که ۷۲ شرکت تولیدی در نمونه ۱۸۰ شرکت فهرست شده، از هزینه‌یابی هدف استفاده نمی‌کنند، در حالی که کاتو (۱۹۹۳) دریافت که ۲۰ درصد شرکت‌های مونتاژ عمده، هزینه‌یابی هدف را نمی‌پذیرند. در مطالعه‌ی بعدی، کاتو و همکاران (۱۹۹۵) یافته‌های پژوهش‌های دانشگاه کوبه را گزارش نمودند که نرخ پذیرش هزینه‌یابی هدف از نرخ صفر درصد در صنعت کاغذ و صنایع پالپ (هرچند در صنایع فرآوری قرار دارد) تا ۱۰۰ درصد در صنایع تجهیزات حمل و نقل (هرچند سطح رقابتی کمتر است) متغیر است. کاتو و همکاران (۱۹۹۵) هم‌چنین دریافتند که در ژاپن، صنعت برق (۸۸ درصد) و صنعت ماشین‌آلات (۸۳ درصد) در رتبه دوم و سوم از پذیرندگان هزینه‌یابی هدف هستند، در حالی که صنایع غذایی (۱۴ درصد) و صنایع فرآوری نساجی (۱۷ درصد) دومین و سومین صنعت از کم‌ترین میزان پذیرندگان هزینه‌یابی هدف هستند. در نهایت، در حالی که دیگر و اسمیدت (۲۰۰۳) یک رابطه‌ی مثبت بین عدم اطمینان محیطی مشهود و پذیرش هزینه‌یابی هدف پیدا کردند، اکس و همکاران (۲۰۰۸) یک رابطه‌ی منفی بین دو متغیر مشابه نشان دادند.

چنین تعارض گسترده‌ای بین تئوری و شواهد تجربی در پذیرش هزینه‌یابی هدف نشان می‌دهد که شرکت‌ها به‌طور خودکار انگیزه برای پذیرش هزینه‌یابی هدف ندارند حتی اگر در معرض عوامل خارجی مانند فرهنگ اجتماعی، رقابت و عدم اطمینان

مزایای هزینه‌یابی هدف به‌طور بالقوه در چنین محیط‌هایی پایین‌تر است. بنابراین کوپر و اسلاگمولدر (۱۹۹۷) نتیجه‌گیری می‌کنند که شرکت‌هایی که تمایل به حالت تمایز دارند، احتمال کمتری برای پذیرش هزینه‌یابی هدف دارند. به‌گونه‌ی خلاصه، الگوی کوپر و اسلاگمولدر به نظر می‌رسد تنها الگوی پذیرش هزینه‌یابی هدف است که عوامل خارجی و داخلی شرکت را در نظر می‌گیرد. با یکپارچه‌سازی شدت رقابت با ویژگی‌های متمایز محصول، این الگو قادر است نشان دهد که چگونه پذیرش هزینه‌یابی هدف برای یک شرکت مفید است، در صورتی که دقیقاً انواع مشابه محصول را به‌عنوان رقبای خود یا محصولات متمایز از پیشنهادات رقبای ارایه دهد. با وجود استفاده از آن، قدرت توضیحی مدل کوپر و اسلاگمولدر به‌نظر می‌رسد محدود است. با تعریف دو رویکرد تمایز و شدت رقابت در سطح کلان، مدل از تمایز ظریف اما مهمی چشم‌پوشی می‌کند که به تغییرات قابل ملاحظه‌ی هزینه در بین سازمان‌های مختلف حتی در کاربردی کردن روشی مشابه کمک می‌کند.

پورتر^{۵۳} (۱۹۸۵) استدلال می‌کند که یک شرکت می‌تواند تمایز را با ارایه‌ی کیفیت برتر و ویژگی‌های منحصر به فرد بر روی محصولات موجود و یا با ایجاد اولین ورود در بازار محصول کاملاً جدید، انتخاب ویژه‌ی تعیین‌کننده‌ی میزان هزینه‌های سازمانی ناشی از تفاوت در پیچیدگی ساختار گزارش، شدت هزینه‌های سرمایه و مخاطرات سرمایه‌گذاری اتخاذ کند. مسلماً مدل کوپر و اسلاگمولدر چنین هزینه‌های سازمانی را برای روش مشابهی از تمایز لحاظ نمی‌کند، زیرا این مدل بر اساس مزایای پایه‌ریزی شده است که شش شرکت بزرگ ژاپنی با پذیرش هزینه‌یابی هدف به احتمال زیاد با آن روبرو می‌شوند. این، هزینه‌های سازمانی بالقوه را نادیده می‌گیرد، که ممکن است شرکت را از اتخاذ هزینه‌یابی هدف منع نماید حتی زمانی که مدل انتظار دارد که منافع با پذیرش هزینه‌یابی هدف افزایش دهد. به‌عنوان مثال، مدل توضیح نمی‌دهد که چرا برخی از شرکت‌های متمرکز

که به نوبه‌ی خود کمک می‌کند تا شرکت به تدریج با افزایش پارامترهای بقا در برابر فشار بازار سهم‌گیری کرده و در نتیجه ارزش‌آفرینی می‌کند. کوپر و اسلاگمولدر (۱۹۹۷) نتیجه‌گیری می‌کنند که شرکت‌های تدافعی بیشتر احتمال دارد هزینه‌یابی هدف را قبول کنند، هر چند درجه‌ی واقعی پیشرفت الگوی هزینه‌یابی هدف بستگی به درجه‌ی پیچیدگی محصول دارد. به‌عنوان مثال، اگر یک محصول دارای اجزای قابل اندازه‌گیری کمتری باشد، کوپر و اسلاگمولدر (۱۹۹۷) ادعا می‌کنند که طراحی هزینه‌یابی هدف شرکت می‌تواند نسبتاً ساده باشد در مقایسه با شرکت دیگری که محصولات آن شامل تعداد زیادی از اجزای غیرقابل اندازه‌گیری است. در حمایت از ادعای خود، کوپر و اسلاگمولدر (۱۹۹۷) شرکت‌های تویوتا موتور، شرکت نیسان موتور و شرکت المپوس را به‌عنوان شرکت‌هایی که در رقابت مستقیم با رقبای جهانی شرکت می‌کنند، شناسایی می‌کنند و ادامه می‌دهند که اگرچه تمام این شرکت‌ها از پذیرش سیستم‌های هزینه‌یابی هدف برای تولید سود پایدار منتفع می‌شوند، تویوتا، به‌ویژه، در سیستم‌های بسیار پیچیده‌ی هزینه‌یابی هدف سرمایه‌گذاری می‌کند تا قابلیت‌های داخلی آن با سطح بالایی از پیچیدگی سازگار باشد.

در مقایسه با حالت مقابله‌ای، کوپر و اسلاگمولدر (۱۹۹۷) مشخص می‌کنند که شرکت ممکن است یک حالت تمایزی را دنبال کند، یعنی ساختن محصولات جدید با کیفیت برتر و قابلیت‌های عملکردی و بازار یکسان از طریق راهبردهای غیرهزینه‌ای، مانند قیمت‌گذاری حق بیمه است. کوپر و اسلاگمولدر (۱۹۹۷) معتقدند که حالت تمایز می‌تواند به یک شرکت کمک کند که آگاهی مشتری از راهبرد نوآوری خود را افزایش دهد و سود بیشتری را بدون نیاز به بروز تعارض مستقیم و از طریق فشارهای مبتنی بر قیمت رقابت کند. آن‌ها ادعا می‌کنند که از آن‌جا که چنین شرکت‌هایی نیازی به صرف منابع کمیاب سازمانی برای تمرکز بر حذف بخش‌های فاقد ارزش افزوده جزیی برای کاهش هزینه‌های محصول ندارند،

منجر به تفاوت در انگیزه‌های مدیریتی شود، که چرا پذیرش هزینه‌یابی هدف برای شرکت‌های تحقیقاتی پرهزینه است و برای شرکت‌های با راهبرد تدافعی کارآ است؟

۲-۱- تبیین تئوری

• فرصت‌طلبی در توسعه‌ی محصول

اگرچه توسعه‌ی محصول جدید در عمل شامل کار گروه‌هایی است که متشکل از چندین متخصص عملیاتی هستند (کوپر، ۱۹۹۵؛ کاهن، ۱۹۹۶)، منابع علمی موجود، دو زمینه‌ی ارتباط اساسی را در بنگاه‌ها مورد توجه قرار می‌دهند: (۱) بین مدیران تولید و مدیران ارشد و (۲) مدیران ارشد و مالکان. ما در مورد فرصت‌طلبی ذاتی در هر دو زمینه و نحوه‌ی بازخورد آن‌ها در تصویب پذیرش و به‌کارگیری هزینه‌یابی هدف بحث خواهیم کرد. انگ‌وال و جرب‌رانت^{۵۷} (۲۰۰۳) دریافتند که صرف‌نظر از تفاوت‌های ویژگی‌ها، بنگاه‌ها معمولاً با سندرم «تعهد بیش از حد» مواجه می‌شوند، در حالی که مدیران تولید، پیشنهادهای جدیدی را برای تصویب و تخصیص منابع به مدیران ارشد ارائه می‌دهند. گریفین (۱۹۹۷) معتقد است که انگیزه برای مدیران تولید برای ارائه‌ی چندین ایده‌ی جدید محصول، از شناخت و اعتبار مربوط به توسعه‌ی محصول جدید بالقوه‌ی موفقیت‌آمیز ناشی می‌شود. کوجسمارسکی (۱۹۹۲) معتقد است که اگرچه اکثر مدیران تولید فقط پاداش‌های غیرمالی را به‌دست می‌آورند، انتظار می‌رود که مدیران تولید در تلاش برای دستیابی به پاداش‌های مالی آتی بهتر از جمله ارتقاها و انتصاب در هیأت‌مدیره باشند. البته، از آنجا که فقط در مورد هر یک از دو محصول جدید در نهایت موفقیت حاصل می‌شود (گریفین ۱۹۹۷)، مدیران تولید انگیزه‌هایی نیز برای تولید ایده‌های جدیدتر محصول و ارائه‌ی آن‌ها برای تأیید دارند، با فرض این‌که سایر عوامل سازمانی (به‌عنوان مثال زیرساخت‌های پژوهشی و توانمندسازی کارکنان) ثابت هستند.

به لحاظ رقابتی (مثل شرکت‌های مواد غذایی و نساجی که توسط کاتو (۱۹۹۵) شناسایی شده‌اند) هزینه‌یابی هدف را قبول نمی‌کنند. از آنجایی که پژوهش‌ها در مورد پذیرش هزینه‌یابی هدف تا کنون بر این نکته تمرکز شده است که کدام شرکت‌ها (و چگونه چنین شرکت‌هایی) از حداکثر بهره‌وری هزینه‌ی محصول خود بهره‌مند می‌گردند، در منابع علمی موجود نیز، توجه زیادی به هزینه‌های سازمانی پذیرش هزینه‌یابی هدف پذیرفته شده است (مایهم^{۵۴}، ۲۰۱۰). مایهم (۲۰۱۰) ادعا می‌کند که بررسی چنین هزینه‌هایی بسیار مهم است چرا که پذیرش و پیاده‌سازی هزینه‌یابی هدف شامل کارشناسان متعدد از جمله طراحان محصول، حسابداران بهای تمام شده، گروه‌های تولیدی و مدیران ارشد است. تخصص در بین عوامل و مدیران، منجر به عدم تقارن اطلاعاتی می‌شود که به نوبه‌ی خود ممکن است به فرصت‌طلبی بالقوه و کاهش ارزش شرکت منتهی شود (جنسن^{۵۵}، ۱۹۸۶).

در مطالعه‌ی هزینه‌های سازمانی پذیرش و پیاده‌سازی هزینه‌یابی هدف، ابتدا مسأله‌ی فرصت‌طلبی در تلاش برای توسعه‌ی محصول را قبل از استفاده از تخصیص استراتژی میلز و اسنو^{۵۶} (۱۹۷۸) به‌عنوان یک مکانیسم حمایت بیشتر که نقاط ضعف در مدل کوپر و اسلاگمولدر را برطرف می‌کند بررسی می‌شود. در حالی که الگوی کوپر و اسلاگمولدر پیش‌بینی می‌کند که برخی از شرکت‌ها (به‌عنوان مثال، در صنعت مونتاژ) از پذیرش و پیاده‌سازی هزینه‌یابی هدف سود می‌برند، استفاده از مدل مایلز و اسنو (۱۹۷۸) می‌تواند به این نکته اشاره کند که اگر هزینه‌های سازمانی برای برخی از شرکت‌ها از مزایای استفاده از هزینه‌یابی هدف جلوگیری شود، شرکت‌ها (برای مثال، ۲۰ درصد از نمونه صنعتی کاتو [۱۹۹۳]) ممکن است از هزینه‌یابی هدف استفاده کنند. به‌طور خاص، استفاده از مدل مایلز و اسنو (۱۹۷۸) می‌تواند به پژوهش‌گران کمک کند تا درک نمایند که چگونه تفاوت‌ها در عدم تقارن اطلاعاتی و ساختار پاداش در بین نوع‌شناسی راهبرد اکتشافی و تدافعی می‌تواند

فرض شود. ما استدلال می‌کنیم که مدیر ارشد بیشتر احتمال دارد که هزینه‌یابی هدف را تنها در صورتی بپذیرد که انگیزه‌های او به‌طور مستقیم به میزان سرمایه‌ی شرکت که منجر به سودآوری می‌شود مرتبط باشد. علاوه بر این، مدیر ارشد نیز حتی ممکن است مستلزم سرمایه‌گذاری فرصت‌طلبانه باشد. در مقابل، هنگامی که مدیران ارشد به‌منظور انجام اقدامات توأم با مخاطره از طریق جبران مزایا بر مبنای سهام، پاداش می‌گیرند، ممکن است تمایل بیشتر بر این باشد از سود آتی شرکت به نفع کسب پاداش فوری شخصی با تصویب چندین پروژه توأم با مخاطره (پروژه‌هایی با عدم اطمینان جریان‌های نقدی)، همراه با بسیاری از پروژه‌های بالقوه‌ی معتبر اقدام گردد. اگرچه مدیران عموماً آگاه هستند که تصمیمات سرمایه‌گذاری غیرمتمرکز ممکن است منجر به عدم عملکرد بلندمدت شرکت‌ها گردد. هیرشلیفر (۱۹۹۳) دریافت که مدیران یک دیدگاه کوتاه‌مدت به عمل کرد شرکت دارند و آماده تحمیل کردن هزینه‌های طولانی مدت به شرکت در برابر منافع شخصی می‌باشند. مطالعات قبلی (آرمسترانگ و واشیشتا، ۲۰۱۲؛ ايسدورفر، گياکوتو و وایت^۶، ۲۰۱۳) پیشنهاد می‌کنند که مدیران ارشد با پاداش مبتنی بر سهام، فرصت بیشتری برای سرمایه‌گذاری بیش از حد دارند و نوسانات بازده سهام را افزایش می‌دهند تا منافع شخصی یا پاداش بیشتری کسب کنند.

• نوع راهبرد شرکت

این پژوهش در حال حاضر چارچوب نوع‌شناسی راهبرد اکتشافی و تدافعی مایلز و اسنو (۱۹۷۸) را به‌کار می‌گیرد تا نشان دهد که ویژگی‌هایی مانند عدم تقارن اطلاعاتی و ساختار پاداش، منحصر به نوع راهبرد، تمایل به توضیح انتخاب مدیران از پذیرش یا عدم پذیرش هزینه‌یابی هدف دارند. ممکن است به نظر برسد که راهبردهای شرکتی اکتشافی و تدافعی مایلز و اسنو به ترتیب با حالت‌های تمایزی و مقابله‌ای کوپر و اسلاگمولدر مطابقت داده شده است. با این حال، نوع‌شناسی مایلز و اسنو بر مبنای هزینه‌های

در رابطه با فرآیند تصویب محصول جدید، باور^{۵۸} (۱۹۶۷) استدلال می‌کند که اگر چه مدیران ارشد نمی‌توانند پیش‌بینی‌های پروژه‌ها را ارزیابی کنند، آن‌ها برآورد قابل اتکای عملکرد مدیران تولید را به‌عنوان پایه‌ای برای تأیید پروژه بسط می‌دهند. البته روملت^{۵۹} (۲۰۰۷) هم بر این باور است که برآورد قابل اتکای مدیران ارشد به‌دلیل ناتوانی در درک پروژه‌های فردی می‌تواند از کارآیی لازم برخوردار نباشد. با توجه به این که یک مدیرتولید، مانند هر شخص منطقی دیگر، به دنبال به حداکثر رساندن جریان‌های نقدی آتی است، فقدان دانش مرتبط با پروژه‌ی مدیران ارشد، می‌تواند مدیران تولید را به رای‌های غیرواقع بازده آتی پروژه‌ها ترغیب کند، به‌ویژه هنگامی که مدیران تولید اطمینان دارند که می‌توانند از شرکت‌های خود خارج شوند، در همان لحظه‌ای که آن‌ها آگاه گردند که تحقق وعده‌های درخشان‌شان در طولانی‌مدت ممکن نیست.

روملت (۲۰۰۷) هم‌چنین استدلال می‌کند که مدیران ارشد از این احتمال آگاه هستند، هرچند که نمی‌توانند مشخص کنند که دقیقاً کدام مدیران تولید یا پروژه به دنبال چنین فرصت‌طلبی می‌باشند. بنابراین، روملت (۲۰۰۷) ادعا می‌کند که مدیران ارشد شامل یک عنصر جانبدارانه در تخمین اعتبارشان و تخفیف ادعاهای مدیران تولید در مورد سودآوری طولانی‌مدت پروژه‌های خود هستند. این جانبداری ممکن است منجر به رد ایده‌های بالقوه‌ی جدید و قابل اتکای تولید از سوی مدیران ارشد شود. به‌طور خلاصه، هرچند توانایی کنار گذاشتن پیشنهادات مدیران تولید به مدیران ارشد در برابر کاهش ارزش شرکت امنیت می‌دهد، اما احتمال رد ایده‌های بالقوه‌ی سودآور و بلندمدت نشان می‌دهد که هزینه‌یابی هدف یک راه‌حل مناسب است. هزینه‌یابی هدف اطمینان حاصل خواهد کرد که مدیران تولید به اهداف هزینه برسند و مدیران ارشد پروژه‌های سودآور را ارتقا و ارزش کلی شرکت را افزایش دهند.

بایستی توجه داشت که یک تصمیم‌مدیر ارشد به پذیرش هزینه‌یابی هدف نمی‌تواند به‌طور خودکار

می‌دهند (مایلز و اسنو، ۱۹۸۶). آن‌ها تمایل دارند که سرمایه‌ی انسانی خاصی را استخدام کنند و ابعاد اداری آن‌ها با تمرکز زدایی، توانمندسازی کارکنان، قابلیت برنامه‌ریزی کار کم و نظارت کم‌تر شناسایی می‌گردد (مایلز و اسنو، ۲۰۰۳؛ راجاگوپالان، ۱۹۹۷). شرکت‌های با راهبرد اکتشافی معمولاً در دامنه‌ی وسیعی از محصولات کار می‌کنند و واکنش‌های نوآورانه به یک محیط به سرعت در حال تغییر با توسعه‌ی محصولات جدید، بهره‌برداری از فرصت‌های جدید بازار و اتخاذ فن‌آوری‌های انعطاف‌پذیر و ساختارهای غیرمتمرکز سازمانی را دنبال می‌کنند. پژوهش‌های پیشین (توماس و راماسوامی^{۶۳}، ۱۹۹۶) نشان می‌دهد که شرکت‌های با راهبرد اکتشافی اغلب با سرمایه‌گذاری‌های پرمخاطره، تحقیق و توسعه‌ی متمرکز، هزینه‌های سرمایه، بازاریابی و رشد بالا، مشخص می‌شوند. کشف موفقیت‌آمیز بازارها، محصولات و فن‌آوری‌های جدید، احتمال این شرکت‌ها را برای کسب سهام بازار و ایجاد موانع ورود غیرقابل پیش‌بینی برای رقبای بالقوه افزایش می‌دهد (توماس و راماسوامی، ۱۹۹۶). در این راستا، مدیران شرکت‌های با راهبرد اکتشافی، مهارت‌های منحصر به فردی در برخورد با پروژه‌های نامشخص، جدید و خطرناک ایجاد می‌کنند که به نوبه‌ی خود منجر به عدم تقارن اطلاعاتی در میان مدیران و سهام‌داران می‌شود، که به دلیل سطح بالاتری از اختیار و دشواری نظارت (نایکر و همکاران ۲۰۰۸) ایجاد می‌گردد. مدیران شرکت‌های با راهبرد اکتشافی در چنین شرایطی، شبیه به پیش‌بینی‌های بیکر، جنسن و مورفی (۱۹۸۸) می‌باشند و انگیزه‌هایی برای کاهش مخاطره‌ی اشتغال خود و یا افزایش اندازه‌ی شرکت، سرمایه‌گذاری‌های غیرمستقیم و گزارش مالی فرصت‌طلبانه که اغلب به زیان سهام‌داران است به دست می‌آورند.

• راهبرد تدافعی

شرکت‌های پیروی کننده از راهبرد تدافعی در جستجوی سرمایه‌گذاری در فن‌آوری تک هسته‌ای با هدف ایجاد سهم بازارشان در یک بخش بازار

سازمانی، یک مفهوم است که قدرت تفسیری بیشتری نسبت به مدل کوپر و اسلاگمولدر که فقط مزایا را بررسی می‌کند، فراهم می‌کند. به عنوان مثال، اصطلاح تمایز می‌تواند به ورود به بازار کاملاً جدید محصولات یا اراییه‌ی کیفیت برتر شرکت در خطوط محصول موجود خود اشاره کند (پورتر، ۱۹۸۵). همان‌طور که اشاره شد، در حالی که سابقاً یک شرکت ویژگی‌های اکتشافی را نشان می‌دهد، می‌تواند بعدها با راهبرد تدافعی مرتبط گردد. به این ترتیب، می‌توان نوع‌شناسی مایلز و اسنو را به ویژگی‌های شرکت (مانند عدم اطمینان، تحقیق و توسعه و رشد تجاری) و هزینه‌های سازمانی (از قبیل ساختار، هزینه سرمایه و مخاطرات سرمایه‌گذاری) مرتبط کرد که توانایی‌های توضیحی و پیش‌بینی بهتر را ارائه می‌دهد. در نتیجه، مایلز و اسنو خود یکی از رایج‌ترین انواع راهبردهای شرکت در سطح حسابداری و اقتصاد سازمانی (زهره و پیرس^{۶۱}، ۱۹۹۰) می‌باشد؛ زیرا می‌تواند با مطالعات در مورد فرصت‌طلبی، هزینه‌های نمایندگی و ساز و کارهای کنترل مدیریت هماهنگ شود (بنتلی، اوامر و شارپ^{۶۲}، ۲۰۱۳؛ نایکر، نویسی و سریدهاران، ۲۰۰۸). علاوه بر این، نوع‌شناسی مایلز و اسنو می‌تواند با استفاده از داده‌های آرشویی (بنتلی و همکاران ۲۰۱۳) عملیاتی گردد و بنابراین می‌تواند پژوهش‌های آرشویی آینده در زمینه‌ی پذیرش هزینه‌یابی هدف را تسهیل کند. از آنجایی که شرکت‌هایی که به دنبال راهبردهای اکتشافی و تدافعی‌اند به‌طور معمول در انتهای تضاد پیوستگی راهبردی قرار دارند، این پژوهش استدلال‌های خود را بر اساس این دو راهبرد تشکیل می‌دهد.

• راهبرداکتشافی

شرکت‌هایی با هدف راهبرد اکتشافی طیف وسیعی از محصولات جدید را به مشتریان در طول زمان برای حفظ شهرت خود به عنوان راهبران نوآورانه (مایلز و اسنو، ۱۹۷۸) ارائه می‌نمایند. به همین منظور شرکت‌های با راهبرد اکتشافی فن‌آوری‌های متعدد و انعطاف‌پذیری را برای تسهیل تغییر و نوآوری توسعه

خلاصه، عدم تقارن اطلاعاتی کم در شرکت‌های با راهبرد تدافعی موجب کاهش احتمال فرصت‌طلبی کارکنان می‌شود (راجاگوپالان، ۱۹۹۷). برخی پژوهش‌ها بیان می‌دارند که مکتشف‌ها ممکن است کمتر از تدافعی‌ها در معرض عدم تقارن اطلاعاتی باشند به‌خاطر پوشش بیشتر آن‌ها توسط تحلیل‌گران مالی و همچنین حجم بالاتر افشاهای داوطلبانه توسط این شرکت‌ها که باعث تقلیل عدم تقارن اطلاعاتی در مورد ارزش شرکت خواهد شد (بنتلی و همکاران، ۲۰۱۴؛ بوشی و همکاران^{۶۶}، ۲۰۱۰). بر این اساس می‌توان گفت که به‌دلیل شفافیت بیشتر محیط اطلاعاتی، مکتشف‌ها کم‌تر در معرض مخاطره‌ی سقوط خواهند بود. راهبرد اکتشافی مخاطره‌ی سقوط سهام را افزایش می‌دهد. انتظار می‌رود در شرایط وجود عدم تقارن اطلاعاتی بالاتر، راهبرد اکتشافی بیشتر مخاطره‌ی سقوط سهام را افزایش دهد. در ایران نیز پژوهشی نشان داده است که در شرایط عدم تقارن اطلاعاتی نتایج متفاوت است. حاجیها در پژوهشی با عنوان راهبرد تجاری، عدم تقارن اطلاعاتی و ریسک سقوط قیمت سهام تعداد ۱۱۷ شرکت از بین شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران طی سال‌های ۱۳۹۰ الی ۱۳۹۴ را آزمون نمود. نتایج نشان داد که راهبرد تجاری اکتشافی ریسک سقوط سهام را افزایش می‌دهد در حالی که راهبرد تدافعی این ریسک را کاهش خواهد داد. همچنین در شرایط وجود عدم تقارن اطلاعاتی شدید راهبرد اکتشافی بیش از پیش باعث افزایش ریسک سقوط سهام خواهد شد. این یافته تجربی می‌تواند مکمل پژوهش‌های خارجی در این زمینه باشد.

به هر حال پژوهش‌های متعددی نشان داده است که راهبرد تجاری روی رفتار مالی و گزارش‌گری مالی شرکت‌ها و همچنین انواع ریسک‌ها موثر است. بنابراین راهبرد تعیین‌کننده انتخاب ابزارهای حسابداری مدیریت در محیط رقابتی هم می‌باشد. برخی پژوهش‌ها در ایران به شرح زیر است:

رضایی و عازم (۱۳۹۱) در پژوهشی به بررسی تأثیر شدت رقابتی و راهبرد تجاری بر رابطه بین اهرم

اختصاصی محصول (مایلز و اسنو، ۱۹۷۸) هستند. هدف اصلی شرکت‌های با راهبرد تدافعی این است که به‌طور پیوسته به سطوح بالاتری از کارایی دست یابند که بتوانند از موقعیت خود در برابر رقابت (مایلز، اسنو، میر و کولمن، ۱۹۷۸) محافظت کنند. برای دست‌یابی به کارایی بالا، تدافعی‌ها به‌طور مداوم بر تقویت قابلیت‌های فنی و اداری در حوزه‌های فن‌آوری انتخاب شده تمرکز می‌کنند (منگوج و آئوه^{۶۴}، ۲۰۰۸). هامبریک^{۶۵} (۲۰۰۳) استدلال می‌کند که قدرت مانایی تدافعی‌ها نه فقط به دلیل بهبود مستمر کارایی استفاده از فن‌آوری آن‌ها بلکه هم‌چنین به‌دلیل توانایی آن‌ها در از بین بردن سرمایه‌گذاری‌های فن‌آوری غیرمرتبط است که ممکن است هدایت آن‌ها در کارایی دامنه‌ی انتخاب شده را کم‌رنگ‌تر نماید. چنین ویژگی‌های سازمانی، شرکت‌های با راهبرد تدافعی را، برای مستندسازی روش‌ها و ایجاد استانداردها تسهیل می‌کند زیرا بیشتر وظایف احتمالا مشابه و تکراری هستند (مایلز و همکاران، ۱۹۷۸). در نتیجه راجاگوپالان و فینکله‌شتاین (۱۹۹۲) ادعا می‌کنند که این ابزار و اهداف به راحتی قابل درک است و بنابراین برنامه‌ریزی رفتار کارکنان ساده است. حتی اگر پیگیری برتری فن‌آوری، فرصتی برای کارکنان فراهم کند تا به‌طور مستمر پیشرفت و فرآیندهای جدیدی را ارایه نمایند، میلز و همکاران (۱۹۷۸) استدلال می‌کنند که چنین روش‌های جدیدی هنوز در راهبرد متمرکز می‌باشند که به نوبه‌ی خود مدیران را قادر می‌سازد تا به‌طور متمادی استانداردهای کارآمدتری را بازبینی و تنظیم کنند. در کل، راهبرد تدافعی اجازه می‌دهد تا مدیران ارشد نظارت و کنترل گسترده‌ای بر کارگران خود داشته باشند. با چنین اطلاعات قابل دسترسی در مورد عمل‌کرد شرکت و کارکنان، موانع اطلاعات بین مدیران ارشد شرکت‌های با راهبرد تدافعی و ذی‌نفعان خارجی آن‌ها نیز کنترل می‌شود. به نوبه‌ی خود، این به مراتب ظرفیت کم‌تری برای مدیران ارشد برای درگیر شدن در رفتارهای غیرمنصفانه زیردستان، از جمله فسخ و جایگزینی‌ها ایجاد خواهد نمود (نایکر و همکاران ۲۰۰۸). به‌طور

اساس سهام و گزینه‌ها را ارایه می‌دهند، به طوری که وقتی مدیران برای افزایش پاداش خود تلاش می‌کنند، ارزش شرکت نیز به طور خودکار افزایش می‌یابد. این با مطالعات نظری اولیه (مثل جنسن و مک‌لینگ، ۱۹۷۶) سازگار است، که نشان می‌دهد گزینه‌های سهام قادر به فراهم نمودن انگیزه‌ها برای کاهش مشوق‌های انگیزشی بین مدیران و سهام‌داران می‌باشند.

البته، سهام‌داران مطلع هستند که چنین تلاش مستلزم مدیریت عدم اطمینان و مخاطرات است. بنابراین، نوسانات در بازده سهام را به عنوان یک علامت مثبت مورد توجه قرار می‌دهند، که با شواهدی همراه است (راجاگوپال و شولین، ۲۰۰۲؛ کولز و همکاران^{۶۷}، ۲۰۰۶؛ رگو و ویلسون، ۲۰۱۲) که نشان می‌دهد افزایش مستمر در ارزش سهام با افزایش نوسانات سهام افزایش یافته است. انتظار سهام‌داران این است که مدیران شرکت‌های اکتشافی، در ارزیابی سید اوراق بهادار محصول توأم با ریسک (با بازده سهام انباشته) تمام تلاش خود را انجام دهند که شرکت در بلندمدت به رشد و سودآوری بالایی دست یابد. البته در عمل زمینه را برای مدیران ارشد فراهم می‌کند تا در تصمیم‌گیری فرصت‌طلبانه شرکت کنند. مدیران ارشد ممکن است استفاده از مطالبات قانونی (در ارزیابی عمل‌کرد بالقوه‌ی طولانی‌مدت محصول جدید) را نادیده بگیرند و ممکن است تمایل به تصویب چند پروژه توأم با ریسک (در میان گروهی از پروژه‌های بالقوه‌ی سودآور) به منظور تحریک نوسانات در بازده سهام داشته باشند. به عنوان مثال، کولز و همکاران (۲۰۰۶) شواهدی ارایه می‌دهند که مدیران با انگیزه‌های مبتنی بر سهام بیشتر گزینه‌های سیاست مخاطره را شامل هزینه‌های تحقیق و توسعه در سطح بالا، هزینه‌های سرمایه‌ای کم و قدرت نفوذ بالا را می‌پذیرند و در نهایت نوسان سهام را افزایش می‌دهند. به همین ترتیب، کروسبی و پتمزاس^{۶۸} (۲۰۱۵) دریافتند که مدیران ارشد با انگیزه‌های مبتنی بر سهام بالا و در تعداد زیادی از ادغام‌ها سرمایه‌گذاری می‌کنند، منجر به مخاطرات سهام بیشتری می‌شوند و

مالی و عملکرد شرکت‌ها پرداختند. برای این منظور، نمونه‌ای متشکل از ۱۳۵ شرکت پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران، طی دوره زمانی ۱۳۸۸-۱۳۸۱ مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که ارتباط منفی بین اهرم مالی و عملکرد شرکت‌ها وجود دارد. این یافته‌ها بر وجود اثرات متغیرهای تعدیل‌گر شدت رقابت در صنعت و راهبرد تجاری، بر رابطه بین اهرم مالی و عملکرد شرکت تأکید می‌نماید.

رضایی، محسنی و رایقی (۱۳۹۲) در پژوهشی دیگر به بررسی تأثیر عمر دارایی و راهبردهای تجاری بر رابطه‌ی بین رشد دارایی‌ها و نرخ بازده خالص دارایی‌های عملیاتی شرکت‌ها پرداختند؛ برای این منظور، نمونه‌ای متشکل از ۸۶ شرکت پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران، طی دوره‌ی زمانی ۱۳۸۹-۱۳۸۵ مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که رابطه‌ی معنی‌داری بین عمر دارایی‌ها و عملکرد عملیاتی شرکت‌ها وجود دارد. در ضمن متغیرهای عمر دارایی‌ها و راهبردهای تجاری، بر رابطه‌ی بین رشد دارایی‌ها و عملکرد شرکت‌ها مؤثر می‌باشند. همچنین تأثیر رشد دارایی در شرکت‌های دارای دارایی‌های قدیمی از شدت بیشتری برخوردار بود. تأثیر رشد دارایی در شرکت‌های پیرو راهبرد تمایز محصول منفی بود.

• ساختار پاداش و ریسک مدیریتی

راجاگوپالان و فینکله‌شتاین (۱۹۹۲) دریافتند که ساختار پاداش مدیران ارشد در شرکت‌های اکتشافی بر مبنای سهام و گزینه‌های (انتخاب‌های) مبتنی بر آن است. در یک شرکت با راهبرد اکتشافی، سهام‌داران انتظار دارند که مدیران ارشد از اختیار خود برای شرکت در توسعه‌ی مستمر محصولات جدید بهره‌گیرند، حتی اگر چنین اقداماتی توأم با ریسک باشند، به این دلیل که شرکت برای راهبری فعال در نوآوری، رشد و سودآوری بالا در درازمدت (مایلز و همکاران، ۱۹۷۸؛ نایکر و همکاران، ۲۰۰۸) به آن نیاز خواهد داشت. برای امکان دادن به مدیران برای دستیابی به چنین اهدافی، سهام‌داران به مدیران خود پاداش بر

پژوهش بیان‌گر آن است که بین میزان حساسیت پرداخت بابت عملکرد و ارزش افزوده‌ی سهام‌دار ارتباط معنی‌دار وجود دارد ولی بین میزان حساسیت پرداخت بابت عملکرد و کارآیی پرداخت به مدیران ارتباط معنی‌داری وجود ندارد. نتیجه‌ی کلی این است گرچه پرداخت پاداش مدیران شرکت‌های ایرانی منجر به خلق ارزش افزوده برای سهام‌داران شده است اما پرداخت‌ها از کارآیی لازم برخوردار نبوده است. هم‌چنین در پژوهشی دیگر حاجیها و چناری (۱۳۹۴) به بررسی افزایش ثروت سهام‌داران در طول دوره‌ی تصدی مدیران ارشد در شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران پرداختند. یافته‌های حاصل از پژوهش نشان می‌دهد بین پاداش مدیران ارشد و ارزش افزوده‌ی سهام‌دار (مجموع تغییرات ارزش بازار و سود نقدی پرداخت شده) و بازده غیرعادی انباشته‌ی سهام ارتباط معنی‌داری وجود ندارد. از این‌رو می‌توان نتیجه گرفت که تخصیص پاداش در طول دوره‌ی تصدی مدیران ارشد شرکت‌های ایرانی موثر نبوده است.

بنابراین امکان‌پذیر است که مدیران شرکت‌های با راهبرد تدافعی اقداماتی را انجام دهند که سود سال جاری را افزایش دهند تا بتوانند پاداش خود را جبران کنند. بایستی توجه داشت که قابلیت نظارت، به‌دلیل وضوح در روش‌های عملیاتی، احتمالاً بالاتر بوده و از این‌رو شرکت احتمالاً سطح پایینی از عدم تقارن اطلاعات را تجربه می‌کند (ویلیامسون^{۶۹}، ۱۹۹۶؛ ون هیپیل^{۷۰}، ۱۹۹۸ و ۲۰۰۹). سطح پایین عدم تقارن اطلاعاتی رفتارهای مدیریتی را به ذی‌نفعان خارجی منعکس نموده و پتانسیل آن‌ها را برای رفتارهای فرصت‌طلبانه محدود می‌کند (راجاگوپالان و فینکله شتاین، ۱۹۹۲). بنابراین، این مدیران سیاست‌هایی را اتخاذ می‌کنند که منجر به سود گزارش شده بیشتر و با ثبات می‌شود که ثروت آن‌ها را نیز افزایش می‌دهد. چنین سیاستی شامل پذیرش هزینه‌یابی هدف است، از آن‌جا که سودآوری افزایش یافته و نوسان درآمد و جریان نقدی کاهش می‌یابد. به‌طور خاص، بر اساس سطوح پایین‌تر از اختیارات مدیریتی، نظارت دقیق‌تر

رگو و ویلسون (۲۰۱۲) نشان دادند که چنین انگیزه‌هایی باعث ایجاد تحرک در مدیران برای اتخاذ راهبردهای توأم با ریسک می‌گردد.

از آن‌جایی که ساختار پاداش مدیران شرکت‌های با راهبرد اکتشافی بر اساس سهام است، به نظر می‌رسد که این مدیران اقداماتی را انجام دهند که نوسانات سهام و ریسک سهام شرکت را افزایش دهند. بنابراین، می‌توان استدلال کرد که مدیران ارشد با انگیزه‌های بر پایه سهام بیشتر ممکن است، کم‌تر، تمایل به پذیرش هزینه‌یابی هدف داشته باشند. علت این است که پذیرش هزینه‌یابی هدف مدیران را به سرمایه‌گذاری بیشتر در پروژه‌هایی که جریان ثابت درآمد مثبت را فراهم می‌کنند، الزام می‌نماید. در مقابل، عدم پذیرش اجازه خواهد داد که مدیر در تعداد زیادی از پروژه‌ها سرمایه‌گذاری کند، در حالی که مدیر حتی ممکن است یک یا چند پروژه توأم با ریسک را با عدم اطمینان بیشتری در جریان نقدی تأیید کند. ترکیبی از پروژه‌های بالقوه‌ی معتبر و البته توأم با ریسک احتمالاً موجب بی‌ثباتی در درآمد، جریان نقدی و در نتیجه قیمت سهام می‌شود و به نوبه‌ی خود پاداش مدیر را افزایش می‌دهد. در مقابل، در مورد مدیران ارشد شرکت‌های با راهبردهای تدافعی، راجاگوپالان و فینکله‌شتاین (۱۹۹۲) دریافتند که ساختار پاداش بر مبنای نقدی است. ساختار سازمانی شرکت‌های با راهبرد تدافعی اجازه ریسک را نمی‌دهد و بنابراین ساختار مبتنی بر نقدینگی طراحی شده است تا اطمینان حاصل شود که تدافعی‌ها با پیروی از قوانین و سیاست‌های تعیین شده، انگیزه‌ی خود را برای افزایش سودآوری سال جاری شرکت‌های خود، تنظیم نموده‌اند. در این راستا حاجیها و چناری (۱۳۹۲) در پژوهشی به مطالعه‌ی تأثیر انگیزه‌ی مدیران ارشد بر خلق ثروت (ارزش‌آفرینی) برای سهام‌داران در شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران پرداختند. هدف اصلی پژوهش فوق بررسی ارتباط بین میزان حساسیت پرداخت به مدیران بابت عملکرد و ارزش افزوده‌ی سهام‌دار و کارآیی پرداخت به مدیران است. نتایج حاصل از

هزینه‌یابی هدف مورد بررسی قرار می‌گیرد: ۱) شناسایی قیمت هدف ۲) تنظیم سود هدف ۳) تعیین هزینه‌های هدف برای بررسی روش‌ها و شناسایی راه‌های پژوهشی آتی.

▪ اصلاح فروش قیمت هدف

الرام (۲۰۰۶) بیان می‌کند که در ارزیابی عمل‌کرد کلیدی مورد نیاز برای تعیین قیمت فروش هدف، درک ارزش مشتری و برنامه‌های رقبا است. اکس و همکاران (۲۰۰۸) استدلال می‌کنند که در حالی که چنین اطلاعاتی برای شرکت‌هایی که دارای عدم اطمینان زیست محیطی هستند، به راحتی قابل دسترسی هستند و از این‌رو دسترسی محدود این اطلاعات می‌تواند چنین شرکت‌هایی را از اتخاذ سیستم هزینه‌یابی هدف مأیوس کند. این در تناقض با اسمیث و دکر (۲۰۰۳) است که استدلال می‌کند که هزینه‌یابی هدف می‌تواند در صنایع با عدم اطمینان زیست محیطی بالایی اتخاذ گردد. از آن‌جا که ویلیامسون (۱۹۹۶) معتقد است که دامنه‌ی فرصت‌طلبی کارکنان در شرکت‌هایی که در محیط‌های با عدم اطمینان بالا کار می‌کنند بالاست، و نیز از مطالعات پیشین راهبرد شرکتی (مایلز و همکاران، ۱۹۷۸؛ توماس و راماسوامی، ۱۹۹۶)، بیان می‌کنند که شرکت‌های اکتشافی با عدم اطمینان محیطی بالا مواجه هستند. دسترسی محدود به اطلاعات می‌تواند یک منبع کلیدی از فرصت‌طلبی یا مشکلات سازمان برای شرکت‌های تحقیقاتی باشد.

لازم است توجه داشته باشیم که اگر چه داده‌های مربوط به بازار محصول در دسترس نیست (اسنو و هرینیاک، ۱۹۸۰)، اما شواهد (مثلاً توماس و راماسوامی، ۱۹۹۶) نشان می‌دهد که شرکت‌های تحقیقاتی با اتخاذ زمان و سایر منابع برای انجام پژوهش در بازارهای مختلف محصولات، مانند تجزیه و تحلیل اطلاعات محصول فنی، اقدامات بالقوه‌ی رقبا، ارزش مشتری، و تجزیه و تحلیل حساسیت در سودآوری محصول عدم اطمینان محیطی را مدیریت می‌نمایند. اگر چه این اطلاعات را می‌توان در تعیین

برای کاهش خطر (مایلز و اسنو، ۱۹۷۸؛ توماس و راماسوامی، ۱۹۹۶) و پاداش بر مبنای نقدی (راجاگوپالان و فینکل‌اشتاین، ۱۹۹۲)، که ویژگی‌های راهبرد تدافعی است محتمل است که مدیران شرکت‌های با راهبرد تدافعی پذیرش هزینه‌یابی هدف را ترجیح دهند.

البته شرکت‌های مکتشف که در مرزهای دانش در صنعت خود حرکت می‌کنند و دست به فعالیت‌های با درجه‌ی ابهام بالاتری نسبت به شرکت‌های تدافعی و یا تحلیل‌گر و میانه‌رو می‌زنند، استعداد بیشتری برای گزارش‌گری مالی انحراف‌آمیز داشته و به دلایلی مانند انگیزه‌ها، فرصت‌ها و در مجموع به‌خاطر محیط اطلاعاتی کلی این شرکت‌ها بیشتر احتمال دارد که با سقوط سهام در آینده مواجه شوند (حبیب و حسن، ۲۰۱۷). بنت لی و همکاران (۲۰۱۵) نشان دادند که شرکت‌های مکتشف به‌خاطر فرصت‌های رشد، انگیزه‌های سرمایه‌ای، و نیازهای تأمین مالی بیشتر از سایر شرکت‌ها بندهای شرط و اظهار نظر غیر مقبول از حسابرس دریافت می‌کنند. این شرکت‌ها نقاط ضعف کنترل‌های داخلی بیشتری دارند که این مدیران و حسابرسان این شرکت‌ها را در گزارش‌گری مالی و گزارش حسابرسی و گزارش ضعف‌های با اهمیت به‌موقع با مشکل مواجه خواهد کرد و به مدیران فرصت خواهد داد که اخبار بد را بیشتر محدود کنند که در نهایت با افشای آن با سقوط قیمت سهام مواجه خواهند شد (بنتلی و همکاران، ۲۰۱۵؛ حبیب و حسن، ۲۰۱۷).

۳- مسیرهای پژوهش‌های آتی

اکنون هدف این است درک شود که دقیقاً چه چیزی در میان یک پذیرش هزینه‌یابی هدف شرکت با راهبرد اکتشافی یا تدافعی، می‌تواند مشکلات بزرگ یا کم نمایندگی را به‌وجود آورد که به نوبه‌ی خود، مانع یا کمک به پذیرش هزینه‌یابی هدف کند. هدف شناسایی راه‌های بالقوه برای پژوهش‌های آتی در این جریان از نوع‌شناسی راهبرد شرکت و پذیرش هزینه‌یابی هدف است. سه عنصر کلیدی در مفهوم

است. تجزیه و تحلیل داده‌ها به شرکت‌ها و موسسات با راهبرد اکتشافی و تدافعی می‌تواند نشان دهد آیا تفاوت‌های معناداری در اثرات هزینه‌ی نمایندگی بین دو گروه وجود دارد. علاوه بر این، یک مطالعه‌ی میدانی حداقل دو شرکت بزرگ (مثلاً یک شرکت اکتشافی و یک شرکت تدافعی) می‌تواند در شناخت پویایی‌ها کمک کند که چرا و چگونه هزینه‌های نمایندگی در هر گروه ظاهر می‌شوند. به نوبه‌ی خود، شواهد مطالعات میدانی ممکن است پایه‌ای برای یک مدل نظری باشد که برای آزمایش تجربی آتی مفید باشد (بین^{۷۳}، ۱۹۹۴).

▪ تعیین سود هدف

تعیین سود هدف مربوط به تنظیم معیار عمل‌کرد برای شرکت است. کوپر و اسلاگمولدر (۱۹۹۹) استدلال می‌کنند که اگر انگیزه‌ی پاداش به سود و منافع شرکت مرتبط شود، مدیران ممکن است انگیزه‌ای برای تعیین سودهای بلندپروازانه‌ی هدف (بالتر یا حداقل برابر با دوره گذشته) داشته باشند که هزینه‌های هدف مورد نظر را متراکم می‌کند. البته، در شرایط عدم تقارن اطلاعاتی بالا، جنسن (۱۹۸۶) معتقد است که اجازه دادن به مدیران برای تعیین اهداف بلندپروازانه‌ی سود می‌تواند دامنه‌ی رفتارهای فرصت‌طلبانه‌ی آن‌ها را که شامل به‌دست آوردن حق مالکیت نامناسب و تضمین اشتغال در کوتاه‌مدت است، افزایش دهد.

اگرچه مدیران تدافعی تخصص خاص خود را با بهره‌گیری از تمرکز بر فن‌آوری تک هسته‌ای (کابانوف و براون، ۲۰۰۸) می‌کنند، میزانی که آن‌ها می‌توانند عدم تقارن اطلاعات ایجاد کنند، بسیار پایین‌تر از مدیران اکتشافی است که در شرکت‌های مختلف در بازارهای جدید کار می‌کنند، و عدم اطمینان خروجی نیز بالا است (راجاگوپالان، ۱۹۹۷). در حالی که مدیران تدافعی به احتمال زیاد دلایلی اساسی برای تعیین سطح سود هدف را به دلیل زمان کم برای فرصت‌طلبی افشا می‌کنند، مدیران اکتشافی می‌توانند ادعاهای سود بالقوه‌ی هدف بزرگ را بیان کنند، حتی

قیمت‌های فروش رقابتی برای پذیرش هزینه‌یابی هدف مورد استفاده قرار داد، شرکت‌های اکتشافی ممکن است کمتر تمایل به افشای چنین قیمت‌های پایین در بازار داشته باشند. این به این دلیل است که پورتر (۱۹۸۵) استدلال می‌کند که افشای قیمت‌های پایین می‌تواند یک شرکت نوآورانه را از پذیرش راهبرد قیمت شناور (سطحی) جلوگیری کند که قیمت‌های بالای اولیه را اتخاذ کند تا رقبا وارد بازار مشابه شوند و پس از آن به تدریج با کاهش قیمت‌ها، آن‌ها به قیمت‌های فروش هدف برسند.

معامله‌ی مثبت (جمع‌آوری اطلاعات) در دستیابی به قیمت‌های فروش هدف و نیاز به حفظ حریم خصوصی قیمت اطلاعات مربوط به فروش هدف، به نوبه‌ی خود، می‌تواند برای مدیران داخلی به منظور افزایش منافع در هزینه‌ی شرکت اقدام به ارزیابی محدوده کند. به‌طور کلی، مدیر یک شرکت اکتشافی، ممکن است انگیزه‌ی کمی برای تعیین هزینه‌ی هدف داشته باشد حداقل تا زمانی که شرکت سعی کند به‌عنوان بخشی از راهبرد شناور به قیمت‌های بالا ادامه دهد، یا این که شرکت هم‌چنین در تلاش برای افزایش سود هدف در طی این زمان باشد. با توجه به این که تلاش برای توسعه‌ی محصول جدید با عدم تقارن اطلاعاتی درون شرکت‌ها (تاکئوچی و نوناکا^{۷۱}، ۱۹۸۶؛ کیم و ویلمون^{۷۲}، ۲۰۰۲) همراه است، توانایی یک مدیر در اجتناب از پاسخ‌گویی خود و در اختیار داشتن سایر افراد مسئول در پوشش دادن کمبودهای خود در ابتکار عمل در برنامه‌ریزی‌ها، در سطح بالایی می‌باشد. به‌عنوان مثال، یک مدیر تولید ممکن است دلایلی مانند هزینه‌های معامله‌ی بالا را در جمع‌آوری قیمت فروش هدف و اهداف سود بالا مشخص کند تا از تصمیم‌گیری یا مسئولیت‌پذیری برای اهداف هزینه کاهش یافته جلوگیری شود.

با توجه به این که منابع مشکلات نمایندگی در تصویب هزینه‌یابی هدف در منابع علمی بیان نشده است، برای مطالعات آتی، بررسی اثرات هزینه‌ای نمایندگی، هزینه‌های جمع‌آوری اطلاعات، افشای قیمت فروش هدف به بازار و تنظیم سود هدف، مهم

می‌کند تا در جهت دستیابی به هزینه‌های هدف تلاش کنند.

بایستی توجه داشت که در هسته‌ی فن‌آوری اصلی‌شان، مایلز و برن (۱۹۷۸)، بحث نمودند که شرکت‌های تدافعی در تخصص خاصی سرمایه‌گذاری می‌کنند و این بدان معنی است که مدیران فردی در کارهای خاص مانند خرید، ساخت و بازاریابی تخصص دارند. در هر عملکرد، مدیران چالش‌های بالقوه را شناسایی می‌کنند (مثلا یک مدیر خرید ممکن است متوجه شود که قیمت مواد با کیفیت منفی به‌طور مثبت و با زمان عرضه به‌طور منفی تغییر می‌کند) و شناسایی معاملات که به نوبه‌ی خود باعث افزایش بهره‌وری عملکردی می‌شود. از آن‌جایی که شرکت‌های با راهبرد تدافعی، به‌طور کلی در مدیریت، تولید و مدیریت مالی کارآمد هستند (اسنو و هربینیاک، ۱۹۸۰؛ راغورام^{۷۵}، ۲۰۰۶)، این شرکت‌ها می‌توانند شناسایی نمایند که چگونه نتایج یک عملکرد بر سایرین تأثیر می‌گذارد و بنابراین می‌تواند به آسانی هزینه‌های عملکردی فعالیت‌های اولیه را از هزینه‌های ورودی عملکرد آنها از طریق کنترل‌های سازمانی تفکیک نماید (مایلز و همکاران، ۱۹۷۸؛ هامبریک، ۱۹۸۳). برای مثال، هیلتون (۲۰۱۴) بحث نمود که در شرکت‌هایی با تولید استاندارد، اگر مدیر خرید با تهیه نمودن مواد اولیه با کیفیت پایین، بودجه‌ی خود را ذخیره کند، اما نقص‌های بعدی و هزینه‌های تولید افزایش یابند، شرکت ممکن است همچنان بتواند منابع معیوب و راه‌های بهبود را به‌طور معقولی از طریق هزینه‌یابی استاندارد و سیستم‌های تجزیه و تحلیل واریانس شناسایی نماید.

در مقایسه با تدافعی‌ها، شرکت‌های با راهبرد اکتشافی در بسیاری از پروژه‌های نوآورانه (مایلز و برف، ۱۹۷۸) سرمایه‌گذاری می‌کنند تا مزایای نخستین حرکت را از نظر قیمت و بازده کسب کنند (مایلز و همکاران ۱۹۷۸). به‌طور ساختاری، این بدان معنی است که شرکت‌های مکتشف در واحدهای مبتنی بر پروژه‌ی هم‌زمان (هامبریک، ۱۹۸۳) سرمایه‌گذاری می‌کنند. اگرچه چند بخش پروژه

اگر آن‌ها زمینه‌ی کافی برای باور نداشته باشند که سود مشخص شده در واقع محقق خواهد شد.

از آن‌جایی که راجاگوپالان (۱۹۹۷) متوجه می‌شود که مدیران اکتشافی در معرض خطر بالا قرار دارند و هم‌چنین هارت و مور^{۷۴} (۱۹۹۵) معتقدند که مدیران شرکت‌های با ریسک بالا می‌توانند در سرمایه‌گذاری‌های فاقد ارزش‌آفرینی و با حمایت ادعاهای مخالف از سودآوری فقط برای ادعای قدرت کنترل بر سر یک دارایی بزرگ متعهد گردند، که ممکن است مدیران اکتشافی از محدوده‌ی ادعاهای کاذب سودآوری برای افزایش امکان خود به هزینه شرکت‌های‌شان بهره‌مند شوند.

مطالعات آتی در پذیرش هزینه‌یابی هدف می‌تواند رابطه‌ی بین میزان سود هدف و راهبرد شرکت را بررسی کند. اگر این بحث در مورد توانایی مدیران اکتشافی برای بیان ادعاهای سود غیرواقعی درست باشد، باید تفاوت قابل توجهی در میزان سود مشخص بین شرکت‌های سودآور و تدافعی وجود داشته باشد. در صورتی که بین سودهای هدف مشخص شده و پاداش بر مبنای سهام قابل تعریف باشد، اعتبار داخلی نتایج می‌تواند بیشتر بهبود یابد. یک رویکرد برای ایجاد کوواریانس، از طریق بررسی‌های آزمایشگاهی است که در آن متغیرهای مستقل (راهبرد شرکت و پاداش بر مبنای سهام) می‌توانند برای بررسی اثر بر روی سود مورد استفاده قرار گیرند.

▪ شناسایی هزینه‌های هدف

در این مرحله، هزینه‌های هدف به‌عنوان یک معیار عملکرد، با کسر سود هدف از قیمت‌های رقابتی فروش شناسایی می‌شوند. اکس و همکاران (۲۰۰۸) بیان می‌کنند که ساختن معیار هزینه‌ی هدف شامل حل و فصل نمودن اهداف متضاد مانند هزینه، کیفیت و زمان هدایت می‌باشد. آن‌ها بیشتر مطرح نمودند که روند حل و فصل چالش‌ها اغلب مستلزم مدیریت متفاوت کارکنان است تا منافع مشترک را در شرکت ایجاد کند. دکهر و اسمیدت (۲۰۰۳) پیشنهاد می‌کنند که این فرآیند به مدیران منضبط کمک

شناسایی شده متعلق به هر دسته از راهبردها است که می‌توانند با هم مقایسه شوند.

▪ هزینه‌یابی هدف و راهبرد اقیانوس

هزینه‌یابی هدف وجه سود الگوی کسب و کار است. به منظور به حداکثر رساندن سود ایده‌ی اقیانوس آبی، بایستی حاشیه‌ی سود دلخواه و مطلوب را از قیمت راهبردی کسر کرد تا به هزینه‌ی هدف رسید (کیم و میورن، ۲۰۰۵ ب). به بیان دیگر استفاده از هزینه‌یابی هدف دست‌یابی به ساختار هزینه‌ی ای را امکان‌پذیر می‌کند که ضمن سودآور بودن، تطبیق با آن برای رقبا دشوار باشد. کیم و میورن برای دست‌یابی به هزینه‌ی هدف سه اهرم اصلی پیشنهاد می‌کنند. این اهرم‌ها عبارتند از: ساده‌سازی عملیات و نوآوری هزینه از مرحله‌ی ساخت تا توزیع، مشارکت یا شریک‌یابی و تغییر الگوی قیمت‌گذاری صنعت. البته اهرم سوم به معنی تغییر سطح قیمت راهبردی نیست. با توجه به چارچوب مفهومی ارائه شده توسط هیلتون (۲۰۰۵) برای هزینه‌یابی هدف، تفاوت هزینه‌یابی هدف در راهبرد اقیانوس آبی و قرمز در قیمت لحاظ شده در آن‌ها می‌باشد چرا که در قیمت‌گذاری راهبردی مبتنی بر اقیانوس آبی دو هدف دست‌یابی به مقدار فروش حجیم و دلسرد کردن رقبا انجام می‌شود؛ در حالی که در راهبرد رقابتی قیمت بر اساس رقابت و توان مشتری تعیین می‌شود. تفاوت دیگر این فن در این دو نوع راهبرد استفاده از اهرم‌های دست‌یابی به سود هدف با توجه به قیمت لحاظ شده است. در اقیانوس آبی سه اهرم برای دست‌یابی به هدف پیشنهاد شده که عبارتند از ساده‌سازی عملیات و نوآوری هزینه از مرحله‌ی ساخت تا توزیع، شریک‌یابی و تغییر الگوی قیمت‌گذاری صنعت (نوآوری قیمت گذاری). در حالی که در هزینه‌یابی هدف مبتنی بر اقیانوس قرمز فقط از مهندسی ارزش برای دست‌یابی به هزینه‌ی هدف استفاده می‌شود و دو اهرم مشارکتی و نوآوری قیمت‌گذاری نادیده گرفته می‌شوند (نمازی و همکاران، ۱۳۹۵).

به‌عنوان شرکت‌های مستقل و در مورد تقسیمات فاصله‌ی جغرافیایی (راغورام، ۲۰۰۶) عمل می‌کنند، بیشتر بخش‌های پروژه تمایل دارند که یک منبع تجمیع شده از منابع کاربردی تخصصی (مانند، تاسیسات گرمایش، خدمات فن‌آوری اطلاعات) به دلیل هزینه‌های اقتصادی و عملیاتی (انگ‌وال و جبرانت، ۲۰۰۳؛ هوسکیسون و هیت^۶، ۱۹۸۸) را به اشتراک گذارند. از آنجایی که هر بخش پروژه دارای عدم اطمینان ذاتی است، الگوهای تقاضا و استفاده از منابع کاربردی مشترک آن متفاوت است و با سایر اولویت‌های بخش‌های پروژه مواجه می‌شوند که به نوبه‌ی خود دامنه‌ی مشکلات نمایندگی بالقوه در چنین شرکت‌هایی را افزایش می‌دهد (دانیلویچ و سانداکول^۷، ۲۰۰۵). مطابق با استدلال‌های فوق، تانی (۱۹۹۵) دریافت که توانایی مدیران ارشد به وضوح تعریف مسئولیت و تعیین هزینه‌های هدف اغلب در شرکت‌هایی که در پروژه‌های متنوع فعالیت می‌کنند، محدود است، زیرا وابستگی متقابل بین بخش‌های مختلف سازمانی (هر دو پروژه و کارکردی) برای ایجاد تعادل در برابر هم دشوار است. به‌عنوان مثال، یک مدیر تولید ممکن است به احتمال زیاد به‌طور فرصت‌طلبانه‌ای، فشار مدیران پروژه برای کاهش زمان هدایت را به‌عنوان دلیل عملکرد پایین خود در کیفیت محصول ذکر کند. به‌طور خلاصه، پتانسیل چالش و تضاد در مسایل نمایندگی، توانایی شرکت‌های با راهبرد اکتشافی را در تعیین هزینه‌های هدف به‌طور موثری کاهش می‌دهد. اگرچه تنظیم هزینه‌های هدف نیز یک منبع مهم از مشکلات سازمان است، اما شواهد تجربی کمی در مورد آن وجود دارد (۱) سمت و سوی پیش‌بینی شده (توانایی کم (بالا) برای شرکت‌های با راهبرد اکتشافی [تدافعی] و (۲) عوامل تعیین‌کننده‌ی سطح توانایی برای دو نوع شرکت برای تنظیم هزینه‌های هدف. از این‌رو، مطالعات آینده می‌توانند رابطه بین دسته‌بندی راهبرد شرکت و توانایی تعیین هزینه‌های هدف را مورد بررسی قرار دهند. یکی از رویکردها گسترش نمونه‌های جداگانه

۴- نتیجه‌گیری و بحث

هزینه‌یابی هدف یک برنامه‌ریزی بلندمدت برای مدیریت سودآوری واحد انتفاعی است که در آن مشتری و قیمت نقش تعیین کننده و محوری دارند. در واقع یک نوآوری در سیستم‌های حسابداری مدیریت ژاپنی است و بر اساس درک عمومی حاصل شده است. هدف از ارزیابی این مدل، انتخاب طرح و ساخت محصولات اقتصادی و مقرون به صرفه یه به عبارتی تولید محصولاتی با حداقل هزینه و حداکثر کارایی بوده است. این سیستم یک فن برنامه‌ریزی است که اهمیت راهبردی برای واحدهای انتفاعی دارد و هدف آن کاهش بهای تمام شده‌ی محصول در طی چرخه‌ی عمر محصول است. هزینه‌ی هدف رقمی ایده آل است که هنوز به واقعیت نپیوسته است. با این پیش فرض پس از محاسبه‌ی این مبلغ، واحد مالی با هماهنگی سایر بخش‌ها مانند فنی، مهندسی و ... اقدام به برآورد هزینه‌ی محصول می‌کند. تفاوت بین هزینه‌ی های برآوردی و هزینه‌ی هدف را در اصطلاح شکاف هزینه نام می‌برند که وظیفه‌ی ابزارهای مهندسی ارزش و محیط کایزن، کاهش شکاف هزینه و در نهایت از بین بردن آن است. محیط تجاری رقابتی موسسات را ملزم کرده که محصول‌ها را با کیفیت و مطابق خواست مشتریان تولید کنند، در حالی که قیمت‌های فروش توسط بازار تعیین می‌شود. عرضه کنندگانی که بتوانند محصول‌هایی با کیفیت و کارکرد مشابه اما قیمت‌های پایین‌تر به بازار ارائه کنند، گوی سبقت را از سایر رقبا خواهند ربود و سهم خود را در بازار افزایش خواهند داد. یکی از مهم‌ترین فن‌هایی که می‌تواند موسسات را در این راه کمک کند، سیستم هزینه‌یابی هدف است. هزینه‌یابی هدف یک مقوله‌ی راهبردی در مدیریت هزینه است که به طور عمده تمرکز خود را بر مدیریت هزینه محصول‌های آتی واحد تولیدی معطوف می‌کند. در این مطالعه، ما به بحث نظری عوامل تعیین کننده پذیرش هزینه‌یابی هدف پرداختیم. در حالی که تقریباً در کل منابع علمی موجود، عوامل بیرونی (فرهنگ اجتماعی فراگیر، نوع صنعت مونتاژ، شدت رقابت هزینه و عدم اطمینان

محیطی درک شده) بررسی می‌شود که در آن هزینه‌یابی هدف پذیرش مساعد و مناسب برای شرکت‌ها است، کوپر و اسلاگمولدر (۱۹۹۷) بیان می‌کنند که قابلیت‌های داخلی شرکت‌ها نیز (مانند تنوع محصول، گزینه‌ها و انتخاب‌ها، و همکاری با تأمین کنندگان) درجه‌ی اهمیت پذیرش هزینه‌یابی هدف را تعیین می‌کنند. با این حال، شواهد تجربی در مورد پذیرش هزینه‌یابی هدف همیشه با تئوری سازگار نیست؛ به‌عنوان مثال، تعدادی از شرکت‌هایی که انتظار نمی‌رود از پذیرش هزینه‌یابی هدف بهره‌مند شوند، به نظر می‌رسد قوانین یکسانی اتخاذ نمایند و برعکس. برای رسیدگی به این ناهنجاری، بخش "هزینه‌ای" را بررسی می‌شود از آن‌جا که منابع علمی پذیرش هزینه‌یابی هدف در حال حاضر عمدتاً به سمت "سود" متمرکز شده است.

در حالی که منابع علمی توسعه‌ی محصول ادعا می‌کنند که تنها حدود نیمی از محصولات جدید محصولات موفق هستند و مدیران محصولات انگیزه برای تولید تعداد زیادی از پیشنهادات جدید خواهند داشت، بنابراین مدیران ارشد عموماً از فرصت‌طلبی بالقوه در پیشنهادات ارابه شده آگاه هستند و بنابراین مایل به حداقل رساندن مخاطرات شخصی با عدم پذیرش بسیاری از پیشنهادات سودآور می‌باشند. البته، هنگامی که مدیران ارشد در معرض پاداش مبتنی بر سهام قرار می‌گیرند، احتمال بیشتری برای اجتناب از پذیرش هزینه‌یابی هدف وجود دارد، زیرا نوسانات ذاتی در بازده سهام ارزش انتخاب‌ها و پاداش شخصی آن‌ها را افزایش می‌دهد. سپس از این منظر برای شناسایی مسایل و مشکلات نمایندگی برای پژوهش‌های آتی استفاده می‌شود.

فهرست منابع

- * حاجیها، زهره؛ چناری، حسن (۱۳۹۲). مطالعه‌ی تأثیر انگیزه‌ی مدیران ارشد بر خلق ثروت (ارزش آفرینی) برای سهام‌داران، دانش سرمایه‌گذاری، سال دوم، شماره‌ی پنجم، صص: ۹۸ - ۸۱.

- adoption of target costing. *International Journal of Production Economics* 115: 92–103.
- * Baker, G. P., M. C. Jensen, and K. J. Murphy. 1988. Compensation and incentives: Practice vs. theory. *The Journal of Finance* 43 (3): 593–616.
- * Bentley, K. A., T. C. Omer, and N. Y. Sharp. 2013. Business strategy, financial reporting irregularities, and audit effort. *Contemporary Accounting Research* 30 (2): 780–817.
- * Bentley, K. A., N. J. Newton., and A. M. Thompson. 2015. Business Strategy and Internal Control over Financial Reporting. Working Paper. University of New South Wales.
- * Bentley, K. A., T. C. Omer., B. J. Twedt. 2014. Does Business Strategy Impact a Firm's Information Environment? Working Paper. University of New South Wales.
- * Bower, J. L. 1967. *Managing the Resource Allocation Process*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- * Brockman, P., T. Ma, and J. Ye. 2015. CEO compensation risk and timely loss recognition. *Journal of Business Finance & Accounting* 42 (1/2): 204–236.
- * Brown, S. L., and K. M. Eisenhardt. 1995. Product development: Past research, present findings and future directions. *Academy of Management Review* 20: 343–378.
- * Bushee, B. J., J. E. Core., W. Guay., and S. J. Hamm. 2010. The role of the business press as an information intermediary. *Journal of Accounting Research* 48 (1): 1–19.
- * Coles, J. L., N. D. Daniel, and L. Naveen. 2006. Managerial incentives and risk-taking. *Journal of Financial Economics* 79 (2): 431–468.
- * Cooper, R. 1995. *When Lean Enterprises Collide: Competing through Competition*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- * Cooper, R., and R. Slagmulder. 1997. *Target Costing and Value Engineering*. Portland, OR: Productivity Press.
- * Cooper, R., and R. Slagmulder. 1999. Develop profitable new products with target costing. *Sloan Management Review* 40 (4): 23–33.
- * Croci, E., and D. Petmezas. 2015. Do risk-taking incentives induce CEOs to invest? Evidence from acquisitions. *Journal of Corporate Finance* 32: 1–23.
- * حاجیه‌ها، زهره؛ چناری، حسن (۱۳۹۴). بررسی افزایش ثروت سهام‌داران در طول دوره‌ی تصدی مدیران ارشد شرکت: رویکردی نوین برای آزمون اثربخشی پاداش به مدیران ارشد، پژوهش‌های تجربی حسابداری، سال پنجم، شماره‌ی ۱۸، صص: ۵۴ – ۱۹.
- * حاجیه‌ها، زهره (۱۳۹۶). راهبرد تجاری تدافعی و اکتشافی، عدم تقارن اطلاعاتی و ریسک سقوط قیمت سهام، مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار، دوره ۸، شماره‌ی ۳۱، صص: ۹۴ – ۷۵.
- * حجازی، رضوان؛ البدوی، امیر (۱۳۸۴). هزینه‌یابی بر مبنای هدف، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران، ایران.
- * رضایی، فرزین؛ محسن، رضا؛ رایقی، مریم (۱۳۹۲). مقایسه‌ی عوامل موثر بر نرخ بازده دارایی‌ها با تأکید بر راهبردهای تجاری، حسابداری مدیریت، دوره‌ی ۶، شماره‌ی ۱۷، صص ۱۷–۱.
- * رضایی، فرزین؛ عازم، حامد (۱۳۹۱). تأثیر شدت رقابتی و راهبرد تجاری بر ارتباط بین اهرم مالی و عملکرد شرکت‌ها، حسابداری مدیریت، سال پنجم، شماره‌ی دوازدهم، صص ۱۱۵–۱۰۱.
- * رهنمای رودپشتی، فریدون؛ جلیلی، محمد (۱۳۸۸). هزینه‌یابی هدف (مبتنی بر ارزش آفرینی)، انتشارات ترمه، تهران، ایران.
- * نمازی، محمد؛ قدیریان آرانی، محمدحسین؛ فتاحی نافچی، حسن (۱۳۹۵). استراتژی اقیانوس آبی و توسعه‌ی حسابداری مدیریت استراتژیک، دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، سال پنجم، شماره‌ی ۱۸، صص: ۵۳ – ۲۹.
- * Ansari, S., and J. Bell. 1997. *Target Costing: The Next Frontier in Strategic Cost Management*. Chicago, IL: Irwin.
- * Ansari, S., J. Bell, and H. Okano. 2006. Target costing: Uncharted research territory. *Handbook of Management Accounting Research* 2: 507–530.
- * Armstrong, C. S., and R. Vashishtha. 2012. Executive stock options, differential risk-taking incentives, and firm value. *Journal of Financial Economics* 104 (1): 70–88.
- * Ax, C., J. Greve, and U. Nilsson. 2008. The impact of competition and uncertainty on the

- contingency approach. *Academy of Management Journal* 26 (4): 687–707.
- * Hambrick, D. C. 2003. On the Staying Power of Defenders, Analyzers, and Prospectors. Working paper, The Pennsylvania State University.
 - * Hart, O., and J. Moore. 1995. Debt and seniority: An analysis of the role of hard claims in constraining management. *The American Economic Review* 85: 567–585.
 - * Hilton, R. 2014. *Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment*. 10th edition. New York, NY: McGraw Hill/Irwin.
 - * Hiromoto, T. 1991. Restoring the relevance of management accounting. *Journal of Management Accounting Research* 3 (3): 1–15.
 - * Hirshleifer, D. 1993. Managerial reputation and corporate investment decisions. *Financial Management* 22 (2): 145–160.
 - * Hoskisson, R. E., and M. A. Hitt. 1988. Strategic control systems and relative R&D investment in large multiproduct firms. *Strategic Management Journal* 9 (6): 605–621.
 - * Ibusuki, U., and P. Kaminski. 2007. Product development process with focus on value engineering and target-costing: A case study in an automotive company. *International Journal of Production Economics* 105: 459–474.
 - * Jensen, M. 1986. Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers. *The American Economic Review* 76: 323–329.
 - * Jensen, M. C., and W. H. Meckling. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3 (4): 305–360.
 - * Kabanoff, B., and S. Brown. 2008. Knowledge structures of prospectors, analyzers, and defenders: Content, structure, stability, and performance. *Strategic Management Journal* 29 (2): 149–171.
 - * Kahn, K. B. 1996. Interdepartmental integration: A definition with implications for product development performance. *Journal of Product Innovation Management* 13 (2): 137–151.
 - * Kato, Y. 1993. TC support systems: Lessons from leading Japanese companies. *Management Accounting Research* 4: 33–47.
 - * Kato, Y., G. Boer, and C. W. Chow. 1995. TC: An integrative management process. *Journal of Cost Management* 9: 39–51.
 - * Danilovic, M., and B. Sandkull. 2005. The use of dependence structure matrix and domain mapping matrix in managing uncertainty in multiple project situations. *International Journal of Project Management* 23 (3): 193–203.
 - * Dekker, H., and P. Smidt. 2003. A survey of the adoption and use of TC in Dutch firms. *International Journal of Production Economics* 84: 293–305.
 - * Eisdorfer, A., C. Giaccotto, and R. White. 2013. Capital structure, executive compensation, and investment efficiency. *Journal of Banking & Finance* 37 (2): 549–562.
 - * Ellram, L. 2006. The implementation of target costing in the United States: Theory versus practice. *The Journal of Supply Chain Management (Winter)*: 13–26.
 - * Engwall, M., and A. Jerbrant. 2003. The resource allocation syndrome: The prime challenge of multi-project management. *International Journal of Project Management* 21 (6): 403–409.
 - * Everaert, P., S. Loosveld, T. V. Acker, M. Schollier, and G. Sarens. 2006. Characteristics of target costing: Theoretical and field study perspectives. *Qualitative Research in Accounting and Management* 3 (3): 236–263.
 - * Ewert, R., and C. Ernst. 1999. Target costing, coordination and strategic cost management. *European Accounting Review* 8: 23–49.
 - * Fuchs, C., and M. Schreier. 2011. Customer empowerment in new product development. *The Journal of Product Innovation Management* 28 (1): 17–32.
 - * Gagne, M.L., and R. Discenza. 1995. Target costing. *Journal of Business & Industrial Marketing* 10 (1): 16–22.
 - * Gopalakrishnan, M., J. Samuels, and D. Swenson. 2007. Target costing at a consumer products company. *Strategic Finance* 89 (6): 36–41.
 - * Griffin, A. 1997. PDMA research on new product development practices: Updating trends and benchmarking best practices. *Journal of Product Innovation Management* 14 (6): 429–458.
 - * Habib, A., and M. M. Hassan. 2017. Business strategy, overvalued equities, and stock price crash risk, *Research in International Business and Finance* 39: 389–405.
 - * Hambrick, D. C. 1983. High profit strategies in mature capital goods industries: A

- environmental change on senior management reward. *Strategic Management Journal* 13: 127–141.
- * Rajgopal, S., and T. Shevlin. 2002. Empirical evidence on the relation between stock option compensation and risk taking. *Journal of Accounting & Economics* 33 (2): 145–171.
 - * Rego, S. O., and R. Wilson. 2012. Equity risk incentives and corporate tax aggressiveness. *Journal of Accounting Research* 50 (3): 775–810.
 - * Rumelt, R. P. 2005. Theory, strategy, and entrepreneurship. In *Handbook of Entrepreneurship Research*, 11–32. New York, NY: Springer.
 - * Singh, P., and N. C. Agarwal. 2002. The effects of firm strategy on the level and structure of executive compensation. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 19 (1): 42–56.
 - * Snow, C. C., and D. C. Hrebiniak. 1980. Measuring organizational strategies: Some theoretical and methodological problems. *Academy of Management Review* 5 (4): 527–538.
 - * Takeuchi, H., and I. Nonaka. 1986. The new product development game. *Harvard Business Review* (January/February): 137–146.
 - * Tanaka, T. 1993. Target costing at Toyota. *Journal of Cost Management* 7 (Spring): 4–11.
 - * Tani, T. 1995. Interactive control in target cost management. *Management Accounting Research* 6: 399–414.
 - * Thomas, A. S., and K. Ramaswamy. 1996. Matching managers to strategy: Further tests of the Miles and Snow typology. *British Journal of Management* 7: 247–261.
 - * Veliyath, R., S. P. Ferris, and K. Ramaswamy. 1994. Business strategy and top management compensation: The mediating effects of employment risk, firm performance and size. *Journal of Business Research* 30 (2): 149–159.
 - * von Hippel, E. 1998. Economics of product development by users: The impact of “sticky” local information. *Management Science* 44: 629–644.
 - * von Hippel, E. 2009. Democratizing innovation: The evolving phenomenon of user innovation. *International Journal of Innovation Science* 1 (1): 29–40.
 - * Wijewardena, H., and A. De Zoysa. 1999. A comparative analysis of management accounting practices in Australia and Japan.
 - * Kim, J., and D. Wilemon. 2002. Focusing the fuzzy front-end in new product development. *R&D Management* 32 (4): 269–279.
 - * Kuczmarski, T. D. 1992. *Managing New Products: The Power of Innovation*. 2nd edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
 - * Malmendier, U., and G. Tate. 2005. CEO overconfidence and corporate investment. *The Journal of Finance* 60 (6): 2661–2700.
 - * Menguç, B., and S. Auh. 2008. The asymmetric moderating role of market orientation on the ambidexterity-firm performance relationship for prospectors and defenders. *Industrial Marketing Management* 37 (4): 455–470.
 - * Mihm, J. 2010. Incentives in new product development projects and the role of target costing. *Management Science* 56 (8): 1324–1344.
 - * Miles, R. E., and C. C. Snow. 1978. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York, NY: McGraw-Hill.
 - * Miles, R. E., and C. C. Snow, 1986. *Organizations: New concepts for new forms*. *California Management Review* 28 (3): 62–73.
 - * Miles, R. E., C. C. Snow, A. D. Meyer, and H. J. Coleman, Jr. 1978. Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review* 3 (3): 546–562.
 - * Milgrom, P., and J. Roberts. 1995. *Economics, Organization and Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
 - * Naiker, V., F. Navissi, and V. G. Sridharan. 2008. The agency cost effects of unionization on firm value. *Journal of Management Accounting Research* 20 (1): 133–152.
 - * Navissi, F., and V. G. Sridharan. 2017. Determinants of Target Costing Adoption: A Research Note. *Journal of Management Accounting Research*, 29 (1): 67–77.
 - * Porter, M. E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY: Free Press.
 - * Raghuram, S. 2006. Individual effectiveness in outsourcing. *Human Systems Management* 25 (2): 127–133.
 - * Rajagopalan, N. 1997. Strategic orientations, incentive plan adoptions, and firm performance: Evidence from electric utility firms. *Strategic Management Journal* 18 (10): 761–785.
 - * Rajagopalan, N., and S. Finkelstein. 1992. Effects of strategic orientation and

51. Milgrom and Roberts.
 52. Cooper and Slagmulder.
 53. Porter.
 54. Mihm.
 55. Jensen.
 56. Miles and Snow.
 57. Engwall and Jerbrant.
 58. Bower.
 59. Rumelt.
 60. Eisdorfer, Giaccotto and White.
 61. Zahra and Pearce.
 62. Bentley, Omer and Sharp.
 63. Thomas and Ramaswamy.
 64. Menguç and Auh.
 65. Hambrick.
 66. Bushee et al.
 67. Coles et al.
 68. Croci and Petmezas.
 69. Williamson.
 70. von Hippel.
 71. Takeuchi and Nonaka.
 72. Kim and Wilemon.
 73. Yin.
 74. Hart and Moore.
 75. Raghuram.
 76. Hoskisson and Hitt.
 77. Danilovic and Sandkull.

The International Journal of Accounting 34 (1): 49–70.
 * Williamson, O. 1996. The Mechanisms of Governance. New York, NY: Oxford University Press.
 * Yin, R. K. 1994. Case Study Research: Design and Methods. Applied Social Research Method Series Volume 5. London, U.K.: Sage Publications.
 * Zahra, S. A., and J. A. Pearce. 1990. Research evidence on the Miles-Snow typology. Journal of Management 16 (4): 751–768.

یادداشتها

1. Target Costing.
 2. Iranmesh and Thomson.
 3. Zengin and Ada.
 4. Lin et al.
 5. Filomena et al.
 6. Kee.
 7. Bock and Putz.
 8. Kato.
 9. Ewert and Ernst.
 10. Ibusuki and Kaminski.
 11. Everaert, Loosveld, Acker, Schollier, and Sarens.
 12. Ansari and Bell.
 13. Ansari, Bell, and Okano.
 14. Cooper and Slagmulder.
 15. Dekker and Smidt.
 16. Ax, Greve, and Nilsson.
 17. Tani.
 18. Kato, Bo'er, and Chow.
 19. Ellram.
 20. Information Asymmetry.
 21. Miles and Snow.
 22. Prospector Strategy.
 23. Defender Strategy.
 24. Takeuchi and Nonaka.
 25. Kim and Wilemon.
 26. Rajagopalan and Finkelstein.
 27. Stock-Based Compensation.
 28. Veliyath, Ferris, and Ramaswamy.
 29. Singh and Agarwal.
 30. Coles, Daniel, and Naveen.
 31. Rego and Wilson.
 32. Malmendier and Tate.
 33. Armstrong and Vashishtha.
 34. Brockman, Ma, and Ye.
 35. Thomas and Ramaswamy.
 36. Cash-Based Compensation.
 37. Brown and Eisenhardt.
 38. Cooper.
 39. Fuchs and Schreier.
 40. Kato.
 41. Ewert and Ernst.
 42. Ibusuki and Kaminski.
 43. Cooper and Slagmulder.
 44. Gopalakrishnan, Samuels, and Swenson.
 45. Tanaka.
 46. Gagne and Discenza.
 47. Wijewardena and De Zoysa.
 48. Dekker and Smidt.
 49. Tani.
 50. Elram.