

## سادسا: نظام التكلفة المستهدفة.

### مقدمة عن التكلفة المستهدفة:

يعتبر أسلوب التكاليف المستهدفة عملية بسيطة الفهم والتطبيق نسبيا، وبالرغم من ذلك فإنها تؤثر تأثيرا كبيرا على ربحية المنظمات والأعمال التجارية.

كما أنها لا تتطلب جيش من المتخصصين والمهنيين، أو حتى تتطلب تطبيقات برامج واسعة النطاق، أو تراكيب وإجراءات إدارة معقدة.

ولكنها في الغالب عبارة عن حسّ منضبط ومنطقي يترجم الإجراءات والعمليات الحالية للشركة.

فقد بدا ظهور هذا الأسلوب من التكلفة أولا في اليابان خلال عام ١٩٦٠ حيث وجد أن ٨٠% من الصناعات الكبرى كانت تتبع هذا الأسلوب بالفعل.

واليوم أصبح هناك نسبة كبيرة جدا من الصناعات التجميعية اليابانية تستخدم هذا الأسلوب، مثل صناعة السيارات، الالكترونيات، الأدوات المنزلية وغيرها من الصناعات الحديثة والمتقدمة، ونجد أن معظم الشركات اليابانية العملاقة مثل تويوتا، نيسان، سوني، وشركة كانون تستخدم هذا الأسلوب.

كما إن أنشطة تحديد التكاليف مرتبطة ارتباطا مباشرا بتطوير المنتجات الجديدة وهو الشيء الذي تعتبره الشركات سرا وهذه السرية قد تكون سببا في إخفاء الأثر الحقيقي لأسلوب تحديد التكاليف المستهدفة.

### تعريف التكلفة المستهدفة:

عبارة عن عملية ضبط وتحديد إجمالي تكاليف المنتج المقترح والمحدد والذي يؤدي إنتاجه إلي توليد الربحية المطلوبة عند السعر الذي يتوقع البيع به في المستقبل.

## كما عرف (Kazuki Hamada) التكاليف المستهدفة:

بأنها النظام الذي يعاون في عملية تخفيض التكلفة في مرحلة تطوير وتصميم منتج جديد تماما أو إجراء تغيير شامل أو تغيير بسيط في منتج قديم.

في حين يرى المجلس الاستشاري للتصنيع الدولي (CAM-I) إن التكاليف المستهدفة هي:

نظام لتخطيط الأرباح وإدارة التكلفة، وانه يعتمد على سعر البيع والتركيز على العميل وتصميم المنتج ووجود فريق عمل متكامل ملتزم بتطبيق النظام ويتيح تطبيق هذا النظام ممارسة إدارة التكلفة في المراحل المبكرة لتطوير المنتج وتستمر تلك الممارسة خلال دورة حياة المنتج وذلك من خلال التعامل النشط مع سلسلة القيمة الكلية.

**∴ التكلفة المستهدفة (التكلفة المسموح بها) =**

سعر البيع المتوقع - الربح المرغوب فيه

أهم أسباب الاتجاه إلى نظام التكلفة المستهدفة:

**أوجه القصور التي وجهت إلى النظم التقليدية وهي:**

١- النظم القديمة لا تحدد سعر البيع أولا بل تقوم بتحديد التكلفة وإضافة هامش الربح المناسب، فإذا كان هذا السعر أعلى من سعر السوق أو أن الشركة لا تستطيع البيع بهذا السعر، فيتم تخفيض سعر البيع إلى اقل قدر ممكن.

في حين نرى إن نظام التكلفة المستهدفة قد عالج هذا الأمر عن طريق تحديد سعر السوق أولا ثم تقوم بتحديد هامش الربح المخطط تحقيقه والفرق بين سعر السوق والربح المخطط يمثل التكلفة المسموح بها وعلى ذلك يتم إجراء الاختبارات والتصميمات على المنتج من اجل الوصول إلى التكلفة المسموح بها فقط.

٢- إن النظم التقليدية تجعل تخفيض سعر البيع بما يتناسب مع السوق يكون له الأولوية من تخفيض التكلفة أولا.

٣- إن التكاليف في النظم التقليدية التي تم تحميلها على المنتج تكون المحدد الرئيسي في تحديد سعر البيع دون النظر إلى سعر السوق مسبقا.

٤- في النظم الحديثة نرى إنها تأخذ في الحسبان قرارات وتصرفات واقتراحات الموردين والمستهلكين في الحسبان قبل عملية الإنتاج على العكس من النظم التقليدية إلى لا تهتم بتلك الاقتراحات إلا بعد الانتهاء من عملية الإنتاج.

٥- كما إن من دواعي الاتجاه إلى أسلوب التكلفة المستهدفة تلك البيئة التي تعيش فيها المنشآت والشركات، حيث أن هذه الشركات تواجه بيئة تتصف بعدة خصائص:

- بيئة تنافسية.
- بيئة سريعة التغيير.
- بيئة لا تسامح في التأخير أو الأخطاء.
- بيئة متزايدة الطلب.

#### خطوات تحديد التكلفة المستهدفة:

- يقوم أسلوب التكاليف المستهدفة على مدخل تصميم في حدود التكاليف، مع الأخذ في الاعتبار السعر المستهدف والمتأثر بالسوق كأساس لبناء ووضع التكلفة المستهدفة، إلى جانب أخذ الجودة الجيدة في الاعتبار.
- وعند تحديد الأهداف الخاصة بالمنشأة يجب أن يكون لديها رؤية وفكرة واضحة عن احتياجات العملاء والمنتجات التي يكونوا مستعدين للدفع من أجلها. كذلك السعر المستهدف، والتكلفة المستهدفة، وكلها تعبر عن العوامل المحددة لهيكل التكلفة.
- ويتطلب مدخل التكاليف المستهدفة تطبيق عشر خطوات، لكي نتمكن من تحديد التكلفة المستهدفة لمنظمة ما.

#### ١- الاهتمام بالوضع الداخلي للمنظمة.

يجب أن يتم جعل عملية حساب التكاليف المستهدفة عملية واضحة المعالم بالنسبة لأقسام المنظمة ككل، حيث يتطلب ذلك اندماج الأنشطة والمهام لدعم أسلوب التكاليف المستهدفة.

وهذه العملية من الضروري أن تقوم على اعتبارات مبدئية للتكلفة المستهدفة، وهي أن المنظمة يجب أن تكون عبارة عن فريق عمل منظم، مما يتطلب ذلك تكامل المجالات الضرورية بالمنشأة، مثل: نشاط التسويق والهندسة والتصنيع والشراء والمسؤوليات المالية والمسؤوليات اللازمة لدعم وتشجيع عملية حساب التكاليف المستهدفة وتحديدها بشكل واضح.

## ٢- الوقوف على الوضع الحالي للسوق.

وهنا تأتي الخطوة التالية التي يتم من خلالها إجراء بحوث على السوق والبيئة السوقية والتنافسية للمنظمة التي تعمل من خلالها أو تنوي أن تعمل من خلالها الشركة، كان تفتح أسواق جديدة و جمع معلومات عن احتياجات ورغبات العملاء في المنتجات الحالية أو المنتجات المتوقعة والتي في طريقها إلى الإنتاج والخروج إلى السوق، ويقصد بها المنتجات التي مازالت رهينة التصميم والتي لم يتم توافرها من خلال الشركات المنافسة.

كما يتم أيضا تحديد احتياجات ومتطلبات العملاء من خلال عرض التصور المبدئي للمنتج على عينة من العملاء المرتقبين ويتم قياس ردود أفعالهم بالنسبة للمنتج (الجودة والتصميم والسعر والشكل النهائي...) ثم يتم إجراء تعديل على المنتج وإعادة تصميم المنتج وتحسينه وتعديله حتى الوصول إلى الشكل النهائي للمنتج بناء على تحليل المعلومات التي تم جمعها من العملاء والموردين أولا بأول وذلك حتى نتأكد من إن المنتج قد حول ذلك فان هذه الخطوة تهدف إلى تحديد كلا من:

أ- المنتج الذي تخطط لشركة إلى إنتاجه.

ب- السوق الذي ترغب الشركة في اقتحامه.

ج- نوعيات العملاء التي سيتم التركيز عليها.

كما يجب عند الأخذ في الاعتبار السعر المتأثر بالسوق وتفصيلات واحتياجات العملاء أن يكون مرتبطا بمدى التقنية المتوفرة حاليا كقاعد للتطوير، وفق احتياجات ومتطلبات العملاء.

### ٣- تحديد السعر المستهدف.

أن السعر المستهدف من الضروري أن يبنى على تحليل العوامل المرتبطة بالسوق، وذلك مثل موقع الشركة في السوق (الحصة السوقية)، وإستراتيجية اختراق السوق، ومدى استجابة ورد فعل المنافسة والسعر التنافسي.

كذلك السوق المستهدف ونقطة السعر ومرونة الطلب وذلك إذا كانت الشركة في حالة استجابة للتسعير المقترح أو الفجوة التسويقية.

وهناك طرق عديدة لتحديد هذا السعر من ضمنها ما يلي:

- أ- الاعتماد على سعر السوق الحالي مع إضافة نسبة مقابل القيم السوقية للخصائص الجديدة للمنتج، كان يكون ميزة في المنتج الجديد والتي لا تتوافر في المنتجات السائدة في السوق.
- ب- الاعتماد على سعر بيع متوقع يحقق للشركة حصولها على الحصة المقررة من السوق.
- ج- الاعتماد على سعر السوق الحالي مع إضافة نسبة مقابل القيمة السوقية للطاقة.

### ٤- تحديد التكلفة والأرباح المستهدفة.

يتم حساب التكلفة المستهدفة حيث يستخدم السعر المستهدف بان يطرح منه هامش الربح والمخصصات والاحتياطيات وأي مخصصات أخرى لظروف ولا تقع تحت سيطرة الشركة.

و يتم تحديد الأرباح المستهدفة والتي من المخطط أن يحققها المنتج بناء على الأسلوب الذي تتبعه الشركة في تحديد الأرباح والذي قد يكون أحدى ثلاث مقاييس:

- معدل العائد على المبيعات التاريخية للشركة.
- معدل العائد على المبيعات على مستوى الصناعة (بالنسبة للمنافسين).
- معدل العائد على المبيعات المتوقعة للشركة.

فقد يتم التعبير عن هامش الربح أو الربح المستهدف للشركة في صورة نسبة إلى المبيعات التي تقوم بها والمعتادة بالنسبة للشركة ( المبيعات التاريخية)، أو المبيعات على مستوى الصناعة – وان كان هناك عدم تماثل بالنسبة للشركات في حجم المبيعات في نفس الصناعة، أو المبيعات المتوقعة للشركة سواء في المدى الطويل أو المدى القصير.

#### ٥ - مقارنة التكلفة المستهدفة مع متطلبات جودة المنتج.

حيث انه يجب قبل الانتهاء من تحديد التكلفة المستهدفة أن يأخذ في الاعتبار إن التكلفة المستهدفة تكون مرتبطة بتكلفة ومتطلبات الجودة بالنسبة للمنتج، كما أن الفرصة العظيمة للسيطرة على التكاليف، هي عن طريق التحديد المناسب لمتطلبات ومواصفات جودة المنتج، فقد تفوق في بعض الأحيان جودة المنتج الحالي للشركة الجودة التي يتوقعها العميل أو السوق الذي تعمل من خلاله الشركة، مما ينعكس طبيعياً على السعر الذي يقدم به المنتج .

هذا مع الأخذ في الاعتبار إن هذا الأمر قد يتطلب الحذر عند تحليل و تحديد احتياجات وقدرات العملاء على الشراء، دون إغفال مدى اتجاه العميل أو المستهلك إلى شراء المنتجات ذات الجودة العالية وذات خصوصية الوظائف والقدرات والتي ينفرد بها عن باقي المنتجات المنافسة.

#### ٦ – مناقشة وتحليل البدائل.

وهذه الخطوة هامة جداً لعمل تخفيض للتكلفة من خلال تصميم البدائل لكل المنتجات، وتدعيم العمليات في كل مرحلة من دورة التطوير.

هذه الفرصة يمكن أن تُنجزَ عندما تكون مقترنة بتحليل منظم مع الفهم الجيد والشامل لطرق اتخاذ القرارات.

## ٧- إنشاء ووضع نماذج لتكلفة المنتج لدعم اتخاذ القرارات.

حيث أن نماذج وجداول تكلفة المنتج تقدم الأدوات اللازمة لتقييم وتصميم البدائل.

وفي المراحل الأولية من التطوير تكون هذه النماذج معتمدة على التقنيات الحديثة، إضافة إلى تنمية دورة الإنتاج لتصبح عملية الإنتاج والمنتج نفسه أكثر تعريفاً ووضوحاً.

كما إن هذه النماذج تقوم على ما يسمى بالهندسة الصناعية، وتحتاج أيضاً إلى أن تكون شاملة لكي تكون مناسبة للمواد الخام المقترحة، وطرق التصنيع، وعمليات التجميع والتركيب.

كما أن إنشاء ورقة عمل للتكلفة المستهدفة يمكن أن تستخدم للسيطرة على عناصر الإنتاج المختلفة إضافة إلى تحليل البدائل المتاحة وتحديد عوائق تنفيذ أسلوب التكلفة المستهدفة خلال دورة حياة المنتج.

## ٨- استخدام الأدوات لتخفيض التكلفة.

ويقصد بالأدوات هنا، الأدوات والطرق والمنهجيات المرتبطة بتصميم وتركيب وتجميع المنتجات، إضافة إلى فحص واختبار معايير الإنتاج.

هذه الطرق والمنهجيات تشتمل على خطوات إرشادية وتعليمات وقواعد بيانات وتدريبات وإجراءات، إضافة إلى أدوات تحليلية أخرى.

## ٩ - تخفيض تطبيقات التكلفة الغير مباشرة.

وبما أن جزء هام من تكلفة المنتج (نموذجياً ٣٠-٥٠%) غير مباشرة، فإن هذه التكاليف يجب أيضاً أن تكون على قدر كبير من الدقة وتحت المراقبة.

ولذلك يجب على المشروع أن يفحص هذه التكاليف، إضافة إلى ما يسمى بعملية إعادة هندسة الأعمال.

وبالإضافة إلى هذه الخطوات، فنرى انه قد يكون هناك شبه افتقار لدى رجال التنمية والتطوير في فهم علاقة هذه التكاليف بالمنتج وبعملية تصميم القرارات التي يتخذونها، واستعمال أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة والفهم الجيد لتكاليف المنظمة يمكن أن يمد الإدارة بقاعدة للفهم الصحيح لكيفية تصميم واتخاذ القرارات التي تؤثر على التكاليف الغير مباشرة.

### ١٠- قياس نتائج وقدرات واهتمامات الإدارة.

حيث أن التكاليف الحالية والمقدرة مستقبلا لابد وان تمثل بؤرة اهتمام الإدارة. وتحتاج التكاليف المقدرة الحالية إلى اجتياز المعوقات التي تواجهه أسلوب التكلفة المستهدفة في كافة أنحاء ومجالات التطوير.

وعلى الإدارة أن تركز اهتمامها بمدى الإنجاز في تحقيق أسلوب التكلفة المستهدفة خلال استعراض ومراجعة التصميم، لإبلاغ المنظمة بمدى أهمية أسلوب التكلفة المستهدفة.

### خصائص أسلوب التكلفة المستهدفة:-

- ١- إن المشروعات المتعددة المنتجات وذات الطاقة الإنتاجية الصغيرة ، أكثر استفادة بأسلوب التكلفة المستهدفة من الشركات متعددة المنتجات ذات الطاقة الإنتاجية الكبيرة.
- ٢- إن التكلفة المستهدفة تهدف إلى تخفيض التكاليف.
- ٣- أن التكاليف المستهدفة ليست أسلوب إداري لمراقبة التكاليف بالمعنى التقليدي.
- ٤- إن تنفيذ أسلوب التكاليف المستهدفة يحتاج إلى تضافر جهود جميع الإدارات داخل المنشأة.
- ٥- يطبق أسلوب التكاليف المستهدفة في مرحلة التطوير والتصميم وهي بالطبع تختلف عن نظم مراقبة التكاليف المعيارية التي يتم تطبيقها خلال مراحل الإنتاج.

## مزايا استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة:-

- ١- توفر الكثير من المزايا التي تمكن العملاء من الدفع لشراء منتجات الشركة.
- ٢- تعمل على تخفيض خفض دورة تطوير المنتج.
- ٣- تؤدي إلى تخفيض تكلفة المنتجات بشكل ملحوظ.
- ٤- تعمل على ترابط الأقسام الداخلية للمنظمة، والعمل كفريق واحد يأخذ على عاتقه مسؤولية تسويق وتخطيط وتطوير وتصنيع وبيع وتوزيع وتركيب المنتج.
- ٥- مشاركة العملاء والموردين لتصميم المنتج الصحيح ومعرفة ما يتوقعه العملاء والمستهلكون من المنتج الخاص بالشركة أو من المنتجات المنافسة والبديلة.
- ٦- يؤدي أسلوب التكلفة المستهدفة إلى تحسين جودة المنتج عن طريق وضع التكلفة المستهدفة كهدف واضح إلى جانب الأخذ في الاعتبار جودة المنتج.

---

انتهى فصل نظام التكلفة المستهدفة