

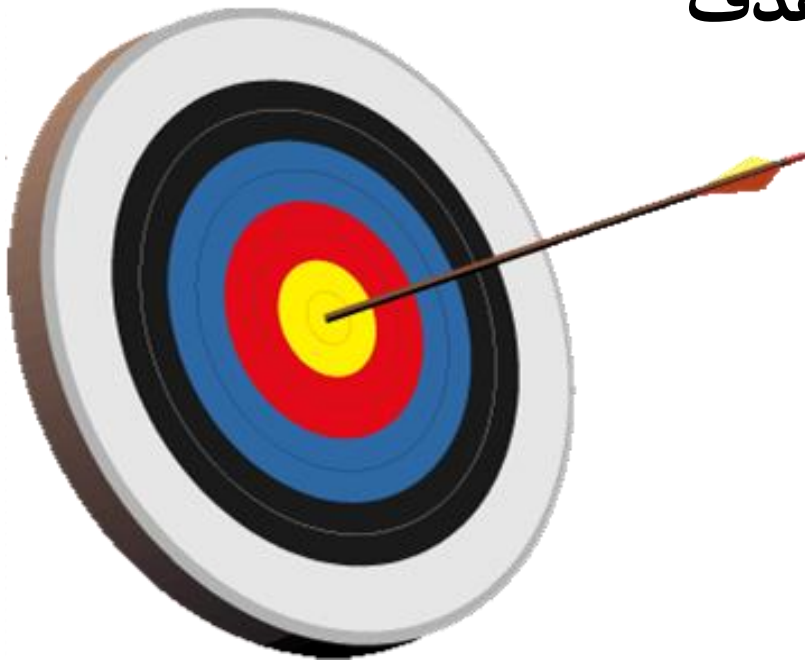
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

هزینه یابی بر مبنای هدف

Target Costing



# مقدمه

هزینه‌یابی بر  
مبنای هدف

مدیریت  
مؤثر بر بهای  
تولید

تعیین  
قیمت فروش  
از سوی بازار

تولید محصول با کیفیت و  
مطابق با خواست  
مشتریان

محیط رقابتی بازارهای  
تجاری امروز

# منشأ و تاریخچه هزینه یابی هدف:

رشد صنایع  
مختلف در دهه  
۱۹۶۰

هزینه یابی  
استاندارد  
ابزاری برای  
مدیریت هزینه

اشباع بازار در  
دهه ۱۹۷۰ و  
بالا رفتن سطح  
انتظارات  
مصرف  
کنندگان

وجود رقابت  
شدید و استفاده  
از مدیریت  
هزینه در بخش  
برنامه ریزی  
و طراحی

تلاش جهت  
استفاده از  
سیستم هزینه  
یابی بر مبنای  
هدف جهت  
باقی ماندن در  
چرخه رقابت

## تعریف هزینه یابی هدف:

هزینه یابی هدف رویکردی است هدفمند برای اینکه یک محصول خاص با کیفیت و کارکرد مشخص باید با چه بهایی تولید شود تا بتوان سود مورد انتظار را در قیمت فروش پیش بینی شده تحصیل کند.

فرایند مدیریت هزینه به منظور کاهش مجموع هزینه ها در مراحل طراحی و برنامه ریزی محصول

## مثالی از هزینه یابی بر مبنای هدف در واحد تولیدی

- شرکت تولیدی HPI به تولید و فروش سمعک اشتغال دارد .
- قیمت فروش هر سمعک نسل دوم ( با نام تجاری HPI-2 ) ۷۵۰ دلار است
- بهای تمام شده این نوع سمعک ۶۵۰ دلار می باشد .
- بنابراین سود این شرکت برای هر واحد سمعک ۱۰۰ دلار است .
- شرکت HPI با تولید و فروش این نوع سمعک و با این قیمت ۳۰٪ سهم بازار جهانی را در دست دارد .
- به تازگی رقبا نسل سوم سمعک را که عملکرد بهتری نسبت به نسل دوم دارد را به بازار عرضه کرده اند و به قیمت هر واحد ۱۲۰۰ دلار می فروشند .
- شرکت HPI برای اینکه در این شرایط سهم قبلی خود را در بازار حفظ کند با تجزیه و تحلیل دیدگاه های مصرف کنندگان به این نتیجه رسید که باید قیمت فروش خود را به ۶۰۰ دلار کاهش دهد .
- بنابراین شرکت HPI برای رسیدن به سود ۱۰۰ دلار برای هر سمعک باید هزینه مورد نظر (هزینه هدف) خود را ۵۰۰ دلار در نظر بگیرد (۱۰۰-۶۰۰) .
- پس هزینه های شرکت HPI برای هر سمعک بایستی ۱۵۰ دلار کاهش یابد (۶۵۰-۵۰۰)

شرکت برای کاهش دادن هزینه ها و رسیدن به سطح هزینه های مورد نظر دو راه پیش رو دارد:

۱- استفاده از فناوری نوین تولید و استفاده از روش های پیشرفته مدیریت هزینه مثل هزینه یابی بر مبنای فعالیت

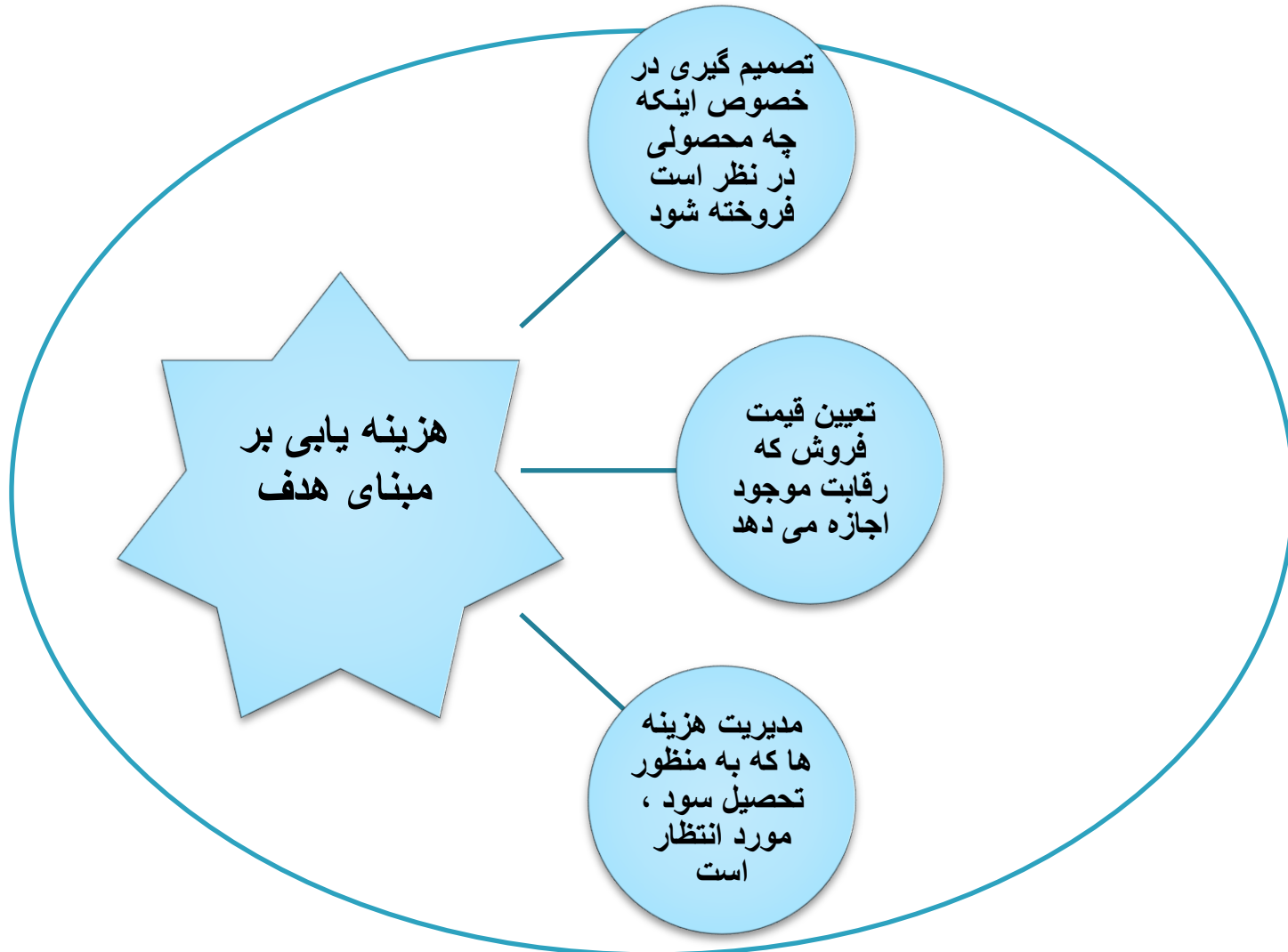
۲- طرح ریزی مجدد کالا . این روش برای بسیاری از شرکت ها سودمند است ، زیرا شرکت بدین وسیله می تواند مشخص نماید که تصمیمات مربوط به طرح ریزی ، تشکیل دهنده بخش عمده ای از کل هزینه های چرخه زندگی محصول است .

با توجه دقیق به طرح ریزی محصول ، شرکت می تواند کل هزینه ها را به میزان زیادی کاهش دهد .



هزینه یابی بر مبنای هدف

# اهداف هزینه یابی هدف:



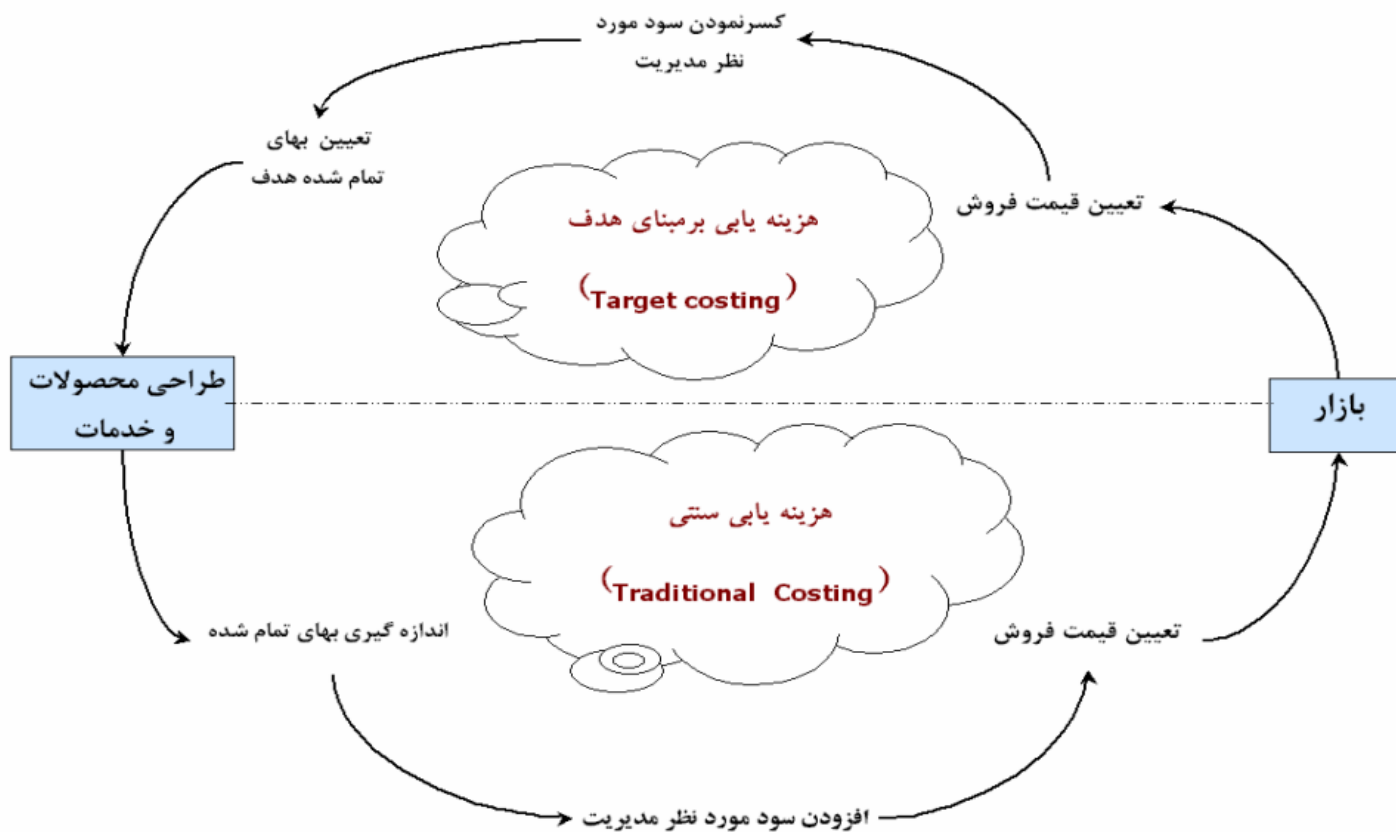
تحقیق، توسعه و طراحی



فرمول محاسبه بهای تمام شده هدف:

سود مورد انتظار - قیمت هدف = بهای تمام شده هدف

# مقایسه هزینه یابی بر مبنای هدف و سنتی (بهای تمام شده + درصدی سود)



# مقایسه دو رویکرد سنتی مدیریت هزینه و هزینه یابی

هزینه یابی هدف

قیمت بازار رقابتی در برنامه ریزی بهای تمام شده در نظر گرفته می شود

قیمت ، هزینه ها را مشخص می کند .

طراحی عامل با اهمیتی در کاهش هزینه هزینه ها قبل از وقوع مورد نظارت و کنترل قرار می گیرد.

داده های مشتریان به عنوان راهنمایی برای برای کاهش هزینه هاست .

بهای تمام شده + درصدی سود

قیمت بازار به عنوان بخشی از برنامه ریزی بهای تمام شده در نظر گرفته نمی شود.

هزینه ها ، قیمت را مشخص می کند .

به منظور کاهش هزینه ها ، به ضایعات و عدم کارایی و سربار تولید توجه می شود .

مشتری در کاهش هزینه دخالتی ندارد و به نیازها و سطح رضایت مشتری توجه نمی شود.

## ۶ اصل عمده در هزینه یابی هدف

- ۱- هزینه یابی مبتنی بر قیمت
- ۲- مشتری مداری
- ۳- تمرکز بر فرآیند طراحی
- ۴- همکاری سیستمی
- ۵- هزینه یابی چرخه عمر محصول
- ۶- مشارکت زنجیره ارزش

## ۱- هزینه یابی مبتنی بر قیمت

سیستم هزینه یابی بر مبنای هدف فرایندی سه مرحله ای است.

- در مرحله اول قیمت محصول در بازار مشخص می شود
  - در مرحله دوم سود مورد نظر شرکت که برای بقا در صنعت لازم است مشخص می شود.
  - در مرحله سوم با کم کردن سود از قیمت محصول در بازار بهای تمام شده هدف مشخص می شود.
- یعنی حد مجاز هزینه را برای دستیابی به سود مشخص بر اساس قیمت بازار برآورد می کند.
- هزینه های هدف با فرمول زیر محاسبه می شود:
- سود مورد انتظار - قیمت بازار = بهای تمام شده هدف**

## ۲- مشتری مداری

در هزینه یابی هدف یکی از رویکردها این است که طراحان به تشریح نیازها و خواسته های مشتری در خصوص کیفیت، قیمت و زمان به طور همزمان در تصمیمات محصول و فرآیند می پردازند.

کیفیت محصول و بهبود کارکردتها در صورتی امکان پذیر است که:

- الف- محصولات، انتظارات مشتری را برآورد سازد.
- ب- مشتریان حاضر باشند بابت آن محصول، پولی بپردازند.
- ج- سهم بازار یا حجم فروش افزایش یابد.

### ۳- تمرکز بر فرآیند طراحی

در سیستم‌های هزینه‌یابی هدف طراحی محصولات و فرآیندها بعنوان کلید مدیریت هزینه در نظر گرفته می‌شود. به صورتی که در زمینه طراحی زمان بیشتری صرف می‌شود و با حذف مراحل پر هزینه و وقت‌گیر، زمان لازم برای ورود محصول به بازار کاهش می‌یابد.

تصمیمات مربوط به طرح ریزی، تشکیل دهنده بخش عمده‌ای از کل هزینه‌های چرخه عمر محصول است و با توجه دقیق به طرح ریزی، شرکت می‌تواند کل هزینه‌ها را به میزان زیادی کاهش دهد.

## ۴- همکاری سیستمی (عملکرد متقابل واحدها)

عامل تعیین کننده دیگر در موفقیت هزینه یابی هدف همکاری سیستمی می باشد. تیمهای چند وظیفه ای تولید و فرآیند، مسئولیت کامل محصول را از مراحل اولیه طراحی تا تولید نهایی را به عهده دارند. همکاری متقابل این تیم ها می تواند زمان عرضه محصول را کاهش داده و در نتیجه هزینه های مربوط به مرور طرحها و تغییرات مهندسی کاهش می یابد.

مزایای همکاری سیستمی:

الف- رهبری مدیریت عالی

ب- تیم گرایی

ج- تعهد کاری

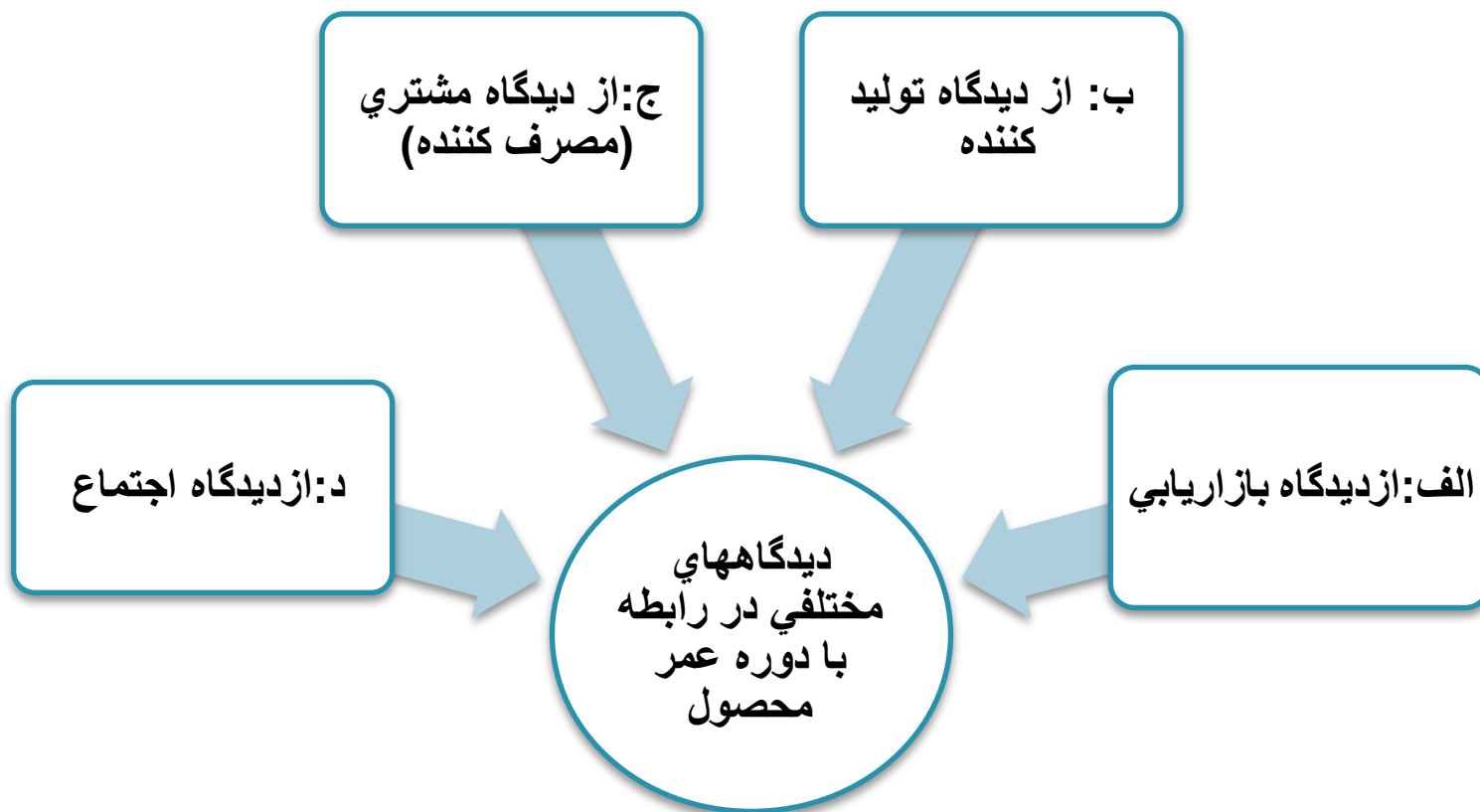
د- اعتماد متقابل

ه- آموزش



## ۵- هزینه یابی چرخه عمر محصول

دوره عمر محصول تمام فعالیتهای لازم از طراحی محصول و خرید مواد اولیه برای ساخت آن تا تحویل محصول ساخته شده و ارائه خدمات پس از فروش را در بر می گیرد. در هزینه یابی هدف تمامی هزینه های مربوط به عمر محصول شامل هزینه های تولید و پس از تولید مورد توجه قرار گرفته و هدف اصلی حداقل کردن هزینه های دوره عمر محصول برای مصرف کننده و تولید کننده است.



## ۶- مشارکت در زنجیره ارزش

هدف نهایی هر موسسه ایجاد ارزش برای مشتریان است. یک موسسه زمانی سودآور خواهد بود که ارزش ایجاد شده اش بیشتر از هزینه تولیدات و ارائه خدماتش باشد.

تمامی عناصر زنجیره ارزش از قبیل تامین کنندگان قطعات، فروشندگان، توزیع کنندگان و ارائه کنندگان خدمات در هزینه یابی هدف مورد توجه قرار می گیرند. هزینه یابی هدف تلاشهای مربوط به کاهش هزینه ها از راه ایجاد یک رابطه همکاری با اعضاء خارج از سازمان در سراسر زنجیره ارزش انجام می دهد.

## ایرادات هزینه یابی هدف

- ۱- در بین جناح های مختلف درگیر در اجرای فرایندهای هزینه یابی هدف تضادهایی می تواند بروز کند.
- ۲- کارکنان واحد تجاری، برای اجرای هزینه یابی هدف تحت فشار قرار دارند.
- ۳- به منظور پایین آوردن سطح بهای تمام شده، زمان زیادی صرف توسعه محصول گردیده و موعد ارسال آن به بازار را با تاخیر مواجه می سازد.

## مشکلات موجود در بکارگیری سیستم هزینه یابی هدف در ایران

عدم پذیرش تمامی مباحث نظری و عملی این نوع هزینه یابی بصورت یکجا در شرکتها

عدم توانایی در محاسبه سود و قیمت هدف بدلیل عدم وجود رقابت در بسیاری از صنایع

عدم توجه به مساله مشتری مداری، فقدان روحیه کار گروهی و مستقر نبودن سیستم مناسب بهای تمام شده و نوسانات اقتصادی

لذا جهت رفع این موانع پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می گردد:

۱- تا زمانی که کشور از بازار بسته و شبه انحصاری برخوردار باشد، شرکت ها هیچگونه تمایلی به استفاده از هزینه یابی هدف نخواهند داشت و فقط در شرایط رقابتی است که شرکت ها جهت اینکه بتوانند به بقاء خود ادامه دهند، مجبور به استفاده از این روش سودمند خواهند بود. در ایران به دلیل عدم وجود بازارهای رقابتی، تعیین قیمت هدف با مشکل مواجه است لذا پیشنهاد می گردد دولت اقدام به گشودن تدریجی مرزها جهت ورود کالاها و محصولات خارجی بنماید تا شرایط رقابتی در تولید و عرضه محصولات فراهم آید.

۲- از طریق اتخاذ سیاست های مالی و پولی مناسب، متغیرهای مؤثر در نوسانات اقتصادی را به حداقل رساند تا بتوان برای تولید در آینده برنامه ریزی نمود.

۳- با توجه به اینکه تمرکز بر مشتری، راهنمایی برای کاهش بهای تمام شده محصولات است، از این رو پیشنهاد می شود شرکت ها بطور مداوم با مشتریان خود جهت دریافت نظریات آنها، ارتباط برقرار سازند و نظرات آنها را در طراحی محصولات مورد توجه قرار دهند.

۴- با توجه به اهمیت چندمهارتی ساختن نیروی انسانی در دنیای رقابتی امروزی و نقش آن در افزایش کیفیت و کاهش هزینه محصولات به شرکت ها پیشنهاد می گردد به چندمهارتی ساختن نیروهای خود اقدام و کارگروهی را جایگزین کار سنتی و فردی بنماید.

- ۵- از سیستم های بهای تمام شده نوین، مانند هزینه یابی بر مبنای فعالیت استفاده شود. هزینه یابی بر مبنای فعالیت سیستمی است که باعث محاسبه دقیق تر بهای تمام شده محصولات است.
- ۶- با توجه به وجود انجمن مهندسی ارزش در ایران، پیشنهاد می شود شرکت ها برای استفاده از مهندسی ارزش و بهره گیری مؤثر تر از آن از راهنمایی های این انجمن استفاده کنند.

با توجه به نیازهای مشتریان، علی الخصوص کاهش قیمت ها و افزایش کیفیت و به منظور دستیابی به اهداف دورنمای اقتصادی و مقابله با خطرات و کاستی هایی که به تبع پیوستن ایران به سازمان تجارت جهانی به وجود خواهند آمد، ضروری است به سرعت نظام هزینه یابی هدفمند در صنایع کشور تدوین و به مرحله اجرا گذاشته شود.

با سپاس از توجه شما

انسان های بی هدف مجبورند  
تمام عمر برای انسان های  
هدفمند کار کنند..!

