

## ترشيد التكاليف

### ضرورة التفريق بين التكاليف الجيدة والتكاليف السيئة

الشيء الوحيد الذي لا يمكن تجاوزه في التخطيط للنمو الاقتصادي هو تحري أكثر الطرق فعالية لتمويل هذا النمو. يجب أن تكون الشركات التي ترغب في التوسع جادة في مساعيها نحو إيجاد طرق لتحرير التكاليف ورأس المال مع إعادة استثمارها مستغلة أفضل الفرص الممكنة لتحقيق ذلك.

فالتحدي لا يقتصر على تخفيض التكاليف بل يتعداها إلى ضمان إخراج المنافسين من حقل الاستثمار في عملية التوسع.

من هنا تم وضع أربعة مبادئ لتحقيق هذا التماسي :

1. استخدام أهداف طموحة للمبيعات .

2. أهداف محددة خصيصاً لتخفيض التكاليف.

3. تخفيض تكاليف انتقائي.

4. مقدرات تنظيمية متطورة.

مشاكل برامج تخفيض التكاليف:

في الثمانينات من القرن الماضي أصبحت برامج خفض التكاليف جزءاً لا يتجزأ من حياة التنظيم أو الشركة في بحثها عن المزيد من الأرباح. كانت برامج كهذه هي المسؤولة عن خلق الأبطال كما أنها مسؤولة عن خلق الأوغاد (حسب منظورك). وبالرغم من أن خفض التكاليف يقود إلى مكتسبات مؤقتة من حيث الفاعلية، ويمكن أن يساعد الشركات في تحقيق أهداف الدخل المنشودة، فإنها نادراً ما تقود إلى تطوير الوضع التنافسي. ولهذا ثلاثة أسباب:

1. مبادرات تخفيض التكلفة طريقة مثلى في تعزيز الأرباح على المدى القصير، ولكنها قد تستنزف الجهود في التطوير التنافسي الأطول أمداً. غالباً ما يظهر النموذج المتبع في برامج تخفيض الكلفة إما بشكل شد الحزام في الأوقات الصعبة، أو أنه يأتي كجزء من خطة التخفيض، وفي كلا الحالتين يكون الدافع الأول هو زيادة الحد الأدنى من الأرباح أو حمايته.

وبالرغم من أهمية برامج خفض التكاليف، إلا أنها تبقى بشكلها المنفرد طريقة ذات بعد واحد، وتطبق لتحقيق فائدة تنافسية على المدى القصير. نادراً ما تساهم هذه البرامج في تقوية وتطوير منتج الشركة أو الخدمات المقدمة في الوقت الذي تتجه فيه الأرباح مباشرة نحو الحد الأدنى من الأرباح أو يأخذها الزبائن والمستهلكون على شكل أسعار مخفضة.

2. معظم برامج تخفيض التكاليف أشبه بـ "مقسم الكعكة". من حيث أنها تتناول هدفاً واحداً وتطبق مقاييس تخفيض التكلفة عبر مختلف أعمال الشركة. عندما يصل الأمر إلى إدارة التكاليف، تظهر أكثر المشاكل شيوعاً وهي فقدان أمور هامة مقابل التخلص من عبء زائد .

في محاولة خفض التكاليف، والظهور بمظهر المنافس القوي، تفقد الشركة مقدرات مفصلية وهامة، وهذا واقعياً يسفر في النهاية عن انخفاض في مستوى القدرة التنافسية .

يكمن التحدي هنا في التفريق بين " التكاليف الجيدة" – تلك التي تساهم في المصالح الربحية ، " والتكاليف السيئة"، تلك التي يمكن أن تحذف دون أن تنقص من على المصالح الربحية. تختلف "التكاليف السيئة" من حيث الطبيعة والمستوى من عمل لآخر وذلك حسب الإستراتيجية المتبعة.

3. يتم التعامل مع برامج تخفيض التكلفة على أنها مشاريع محدودة أكثر من كونها عمليات مستمرة. حتى بعد حملات تخفيض التكلفة الناجحة، فإن النتيجة التي تصل إليها العديد من الشركات هي إما صعود المنافسين أو

عودة التكاليف إلى الارتفاع من جديد، ولو أن هذا غالباً ما يحدث في مساحات مختلفة.  
إن أية فائدة تنافسية يتم اكتسابها بشكل مؤقت لا تلبث أن تتآكل لتعود الشركة إلى نقطة البداية من جديد، وتواجه مشهداً آخراً من التقلص الحجمي المؤلم (في محاولة للتخفيف من الضغط المستمر الذي يمارسه الزبائن والمستهلكون للحصول على أكبر قدر ممكن من الفائدة).

لذلك كان تطبيق إدارة نفقات مستمرة ومتطورة بإحكام في التنظيم لا يقل أهمية عن تطبيق إستراتيجية خفض نفقات صارمة، مع فارق أن الفائدة التي تجنيها الشركة أو التنظيم من الأولى دائمة، وتضع في النهاية حداً للحاجة إلى مبادرات الفعالية المتكررة.

المبادئ الأربعة لتماشي إدارة النفقات مع تطور الخط الأعلى:

من خلال عملنا مع عدد من الشركات في مواضيع إدارة النفقات أتينا على أربعة مبادئ رئيسية لمحاذاة إدارة التكاليف مع نمو أو تطور الحد الأعلى من الأرباح.

المبدأ الأول: استخدام أهداف طموحة للمبيعات وأهداف تحسين الدخل للالتزام بالنمو المعتمد على إدارة النفقات وتحفيزه. تم اتخاذ شركة إنتاج بضائع استهلاكية كنموذج في الدراسة.

معظم الشركات لا ترى أن إدارة النفقات مرتبطة بإستراتيجية الشركة، وبالتالي بنمو أي جانب منها أو تطوره. هذا ما كان عليه الحال في شركة إنتاج المستهلكات.

ففي حين كان نمو الدخل التاريخي ثابتاً في الشركة، كان نمو المبيعات متواضعاً في أحسن أحواله، وكانت خطوة التغيير في الأداء مطلوبة في كلا المساحتين.

هنا أعلنت الإدارة العليا أهدافاً صعبة للحد الأدنى و الحد الأعلى من الأرباح محاولة لدفع الشركة لتفهم الحاجة إلى التزام طريقة أخرى مختلفة لتخفيض التكلفة. لن يكون العمل قادراً على تحقيق نمو دخل بالحجم المرغوب فيه إلا من خلال خفض التكلفة وزيادة المبيعات، وبالتالي إقحام الحاجة إلى الربط بين الاثنين.

أظهر تفحص دقيق لوحدة أعمال هامة أن الاعتماد على قاعدة تكاليف أساسية مرتفعة كان يحد من كمية التمويل التي يمكن استثمارها في النمو.

كان المنافسون بقواعد تكلفة أكثر فعالية قادرين على تحقيق مستويات من الربحية مماثلة أو أعلى، في حين خرجت الشركة من حقل الاستثمار في بعض المجالات مثل التسويق والابتكار. صورة مشابهة ظهرت في الشركة - مستوى منخفض في النمو - ومستمر في الانخفاض - بالمقارنة مع المنافسين، وتكاليف أعلى بشكل ملحوظ. وفي حين بدا ظاهرياً أن الحد الأدنى من الأرباح مستمر في خط سيره، فإن الطريقة التي كان يُكتسب بها كانت تحد من نمو الحد الأعلى من الأرباح، ويمكن أن تسبب تآكلاً في الأعمال مع مرور الوقت.

نسبياً، لم يكن فهم ما يعانیه العمل من أزمة تكلفة في هذه المساحات أمراً جديداً، مع ذلك، فإن الضرورة الملحة والإجماع على توضيح الوضع لم يظهر حتى تم تحديد أهداف مبيعات ودخل عالية المستوى، ثم ما لبثت أن أدركت الإدارة أنه لتحقيق تلك الأهداف، لا بد من توضيح سلبيات النمو؛ يجب زيادة بعض التكاليف على أن تمول من مدخرات مساحات أخرى. كانت النتيجة النهائية إيجاد برنامج عالمي لتخفيض النفقات يطبق على المجموعة ويقوم عليه فريق من قادة المستوى الأعلى

## أسلوب التكلفة المستهدفة في إدارة التكاليف

\* أوجه القصور التي وجهت إلى النظم التقليدية :

ان من أهم أسباب الاتجاه إلى نظام التكلفة المستهدفة هي العيوب التي شابت النظم التقليدية فادت إلى صرف النظر عن تلك النظم نسبياً ، حيث أنها لا تحدد سعر البيع أولاً بل تقوم بتحديد التكلفة وإضافة هامش الربح المناسب ، فإذا كان هذا السعر أعلى من سعر السوق أو ان الشركة لا تستطيع البيع بهذا السعر ، فيتم تخفيض سعر البيع إلى اقل قدر ممكن ، في حين نرى ان نظام التكلفة المستهدفة قد عالج هذا الأمر عن طريق تحديد سعر السوق أولاً 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

ولذلك فان التكاليف المستهدفة تحدد التكاليف المسموح بها والتي تسمح بتحقيق معدل الربح المطلوب من بيع المنتج ، لذا فان التكاليف المستهدفة تعتمد على عوامل ومتغيرات السوق كما أثبتت العديد من الدراسات التي أجريت ان تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يؤدي تحسين الموقف التنافسي للشركة وتحقيق أهداف تحسين الجودة وخفض التكلفة والإسراع بتقديم المنتج للسوق حيث ان البيئة التنافسية التي تعمل فيها الشركات لا تحتل الخطأ أو التأخير

ولذلك وفي ظل هذه الأجواء كان من البديهي والمنطقي محاولة التطوير للوصول أفضل السبل لتخفيض التكلفة لتحقيق ميزة تنافسية مرتفعة في ظل بيئة تتصف بالديناميكية القوية ، وبعد ان انتقل التنافس إلى الريادة في تخفيض اكبر للتكلفة وكان من هذا التطوير كما ذكرنا هو محاول دراسة وتحليل الانتقادات الموجهة إلى النظم التقليدية للتوصل إلى أفضل الطرق المؤدية إلى نفس الغرض وهو تخفيض التكلفة

ومع زيادة الانتقادات الموجهة إلى النظم التقليدية كان لا مفر من الاتجاه إلى أسلوب التكلفة المستهدفة ، ومن عيوب النظم التقليدية ما نوجزه فدى الأتي

من أهم أوجه القصور في النظم التقليدية ان اعتبارات السوق لا تعد من أسس تحديد وتخطيط التكلفة كما وضحنا

١- إذا أرادت هذه النظم التقليدية إجراء تخفيض للتكلفة فأنها تقصد بذلك التخفيض تقليل فرص الضياع والتلف بالشركة . دون الأخذ في الاعتبار التكلفة المستهدفة للإنتاج

٢- كما ان من أوجه القصور المعتبرة ، هو ان الأساليب التقليدية تجعل تخفيض سعر البيع بما يتناسب مع السوق يكون له الأولوية من تخفيض التكلفة أولاً

٣- ان التكاليف التي تم تحميلها على المنتج تكون المحدد الرئيسي في تحديد سعر البيع دون النظر إلى سعر السوق مسبقاً

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- تبدأ هذه الطرق بالتكلفة أولاً في تحديد سعر البيع حيث تضيف إلى التكلفة هامش الربح ليصبح بذلك سعر البيع

كما ان من دواعي الاتجاه إلى أسلوب التكلفة المستهدفة تلك البيئة التي تعيش فيها المنشآت والشركات حيث ان هذه الشركات تواجه بيئة تتصف بعدة خصائص بيئة تنافسية-

بيئة سريعة التغيير-

بيئة لا تسامح في التأخير أو الأخطاء-

بيئة متزايدة الطلب-

التطور التاريخي لإسلوب التكلفة المستهدفة

يعتبر أسلوب التكاليف المستهدفة عملية بسيطة الفهم والتطبيق نسبياً ، وبالرغم من ذلك فإنها تؤثر تأثيراً كبيراً

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 بدأ ظهور هذا الأسلوب من التكلفة أولاً في اليابان خلال عام ١٩٦٠ حيث وجد ان ٨٠% من الصناعات الكبرى كانت تتبع هذا الأسلوب بالفعل ، بالإضافة إلى قيام الصناعات اليابانية بتطوير بعض الأساليب . والمفاهيم الأمريكية وإكسابها خصائص جديدة تتوافق مع متغيرات الأعمال التي تواجه تلك الصناعة . حيث قام خبراء الصناعة اليابانية بتطوير فكرة أمريكية بسيطة يطلق عليها هندسة القيمة ، وتم تحويلها إلى نظام ديناميكي لخفض التكلفة وتخطيط الربحية ، وقد ظهر هندسة أسلوب القيمة في شركة (جنرال اليكتريك) الأمريكية أثناء الحرب العالمية الثانية ، وذلك كمنهج أو أسلوب هندسي منظم يسعى إلى إنتاج المنتج في ظل وجود نقص في عناصر الإنتاج من المواد الخام والمنتجات الوسيطة ، وأسفرت التجارب العملية عن إمكانية إنتاج منتج ذو فاعلية عالية ، ويتكون من اقل عدد ممكن من الأجزاء الداخلية في تركيبه ، ثم تطور الأسلوب حتى أصبح يؤدي إلى إنتاج منتج بأقصى درجات الكفاءة والفاعلية مع خفض تكلفة الإنتاج إلى أدنى مستوى . واليوم أصبح هناك نسبة كبيرة جداً من الصناعات التجميعية اليابانية تستخدم هذا الأسلوب ، مثل صناعة السيارات ، الإلكترونيات ، الأدوات المنزلية وغيرها من الصناعات الحديثة والمتقدمة ، ونجد ان معظم الشركات اليابانية العملاقة مثل تويوتا ، نيسان ، سوني ، وشركة كانون تستخدم هذا الأسلوب . كما ان أنشطة تحديد التكاليف مرتبطة ارتباطاً مباشراً بتطوير المنتجات الجديدة وهو الشئ الذي تعتبره الشركات سرا وهذه السرية قد تكون سبباً في إخفاء الأثر الحقيقي لإسلوب تحديد التكاليف المستهدفة

ماهية التكاليف المستهدفة

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

التكاليف المستهدفة بأنها النظام الذي يعاون في عملية تخفيض التكلفة في (Kazuki Hamada) كما عرف مرحلة تطوير وتصميم منتج جديد تماماً أو إجراء تغيير شامل أو تغيير بسيط في منتج قديم

فقد عرفها بأنها نشاط يهدف إلى تخفيض تكاليف المنتجات الجديدة وفي نفس الوقت ( Yutaka Kato ) أما يضمن جودة المنتج وفي متطلبات المستهلك ، وذلك عن طريق فحص كل الأفكار المحتملة من أجل تخفيض التكلفة مسبقاً في مرحلة التخطيط وتطوير المنتج

ان التكاليف المستهدفة هي نظام لتخطيط (CAM-I) في حين يرى المجلس الاستشاري للتصنيع الدولي 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 وهناك كثير من الخبرات المهنية الحديثة التي بذلت لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة على نطاق وتشكيله واسعة من المنتجات وعمليات والإجراءات في شركة تصنيع كبيرة الحجم . ومن خلال ذلك تبين لنا ان هنالك مزايا يقدمها أسلوب التكلفة المستهدفة سواء للمنظمة أو العملاء والموردين

ولذلك فان أسلوب التكلفة المستهدفة يقوم على ان

التكلفة المسموح به وهي التكلفة المستهدفة = سعر البيع المتوقع - الربح المرغوب فيه

كما ان التكاليف المستهدفة عبارة عن عملية الضبط التي تستخدم البيانات والمعلومات في سلسلة منطقيّة من الخطوات لتحديد وتحقيق التكلفة المستهدفة للمنتج . إضافة إلى ذلك فان سعر وتكلفة المنتج ذو الوظائف المتقدمة والمتخصصة التي يتميز بها دو غيره من المنتجات المنافسة يتم تحديده من خلال فهم وتحديد احتياجات ورغبات العملاء وقدرتهم على الدفع مقابل هذه الميزات

خطوات تطبيق

إسلوب التكلفة المستهدفة

مع الأخذ في الاعتبار على (TDC) يقوم أسلوب التكاليف المستهدفة على مدخل تصميم في حدود التكاليف السعر المستهدف والمتأثر بالسوق كأساس لبناء ووضع التكلفة المستهدفة ، إلى جانب اخذ الجودة الجيدة في الاعتبار

و عند تحديد الأهداف الخاصة بالمنشأة يجب ان يكون لديها رؤية وفكرة واضحة عن احتياجات العملاء والمنتجات التي يكونون مستعدين للدفع من اجلها . كذلك السعر المستهدف والتكلفة المستهدفة ، كل هذه يعبر عن العوامل المحددة لهيكل التكلفة

ويتطلب مدخل التكاليف المستهدفة تطبيق الخطوات العشر التالية لكي يتمكن من تحديد التكلفة المستهدفة لمنظمة ما

#### 1- الاهتمام بالوضع الداخلي للمنظمة

يجب ان يتم جعل عملية حساب التكاليف المستهدفة عملية واضحة المعالم بالنسبة لأقسام المنظمة ككل ، حيث يتطلب ذلك اندماج الأنشطة والمهام لدعم أسلوب التكاليف المستهدفة ، هذه العملية من الضروري أن تقوم على اعتبارات مبدئية للتكلفة المستهدفة ، وهي ان المنظمة يجب ان 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

#### 2- 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 ان 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 أو لا بأول وذلك حتى نتأكد من ان المنتج قد حقق احتياجات ومتطلبات العملاء

ولذلك فان هذه الخطوة يهدف إلى تحديد أشياء

. المنتج الذي تخطط لشركة إلى إنتاجه

. السوق الذي ترغب الشركة في اقتحامه

. نوعيات العملاء التي سيتم التركيز عليها

كما يجب عند الأخذ في الاعتبار السعر المتأثر بالسوق وتفصيلات واحتياجات العملاء ان يكون مرتبطا بمدى

التقنية المتوفرة حاليا كقاعد للتطوير

#### 3- تحديد السعر المستهدف

ان 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

\*الاعتماد على سعر السوق الحالي مع إضافة نسبة مقابل القيم السوقية لخصائص الجديدة للمنتج كان يكون

ميزة في المنتج الجديد والتي لا تتوافر في المنتجات السائدة في السوق

\* الاعتماد على سعر بيع متوقع يحقق للشركة حصولها على الحصة المقررة من السوق

\*الاعتماد على سعر السوق الحالي مع إضافة نسبة مقابل القيمة السوقية للطاقة

كما انه يتم تحديد السعر المستهدف بناء على تحليل السعر الهادف إلى الربح مع اخذ قدرة العملاء على الشراء

وتحليل المنافسة في الاعتبار وورقة العمل التالية مثال على ذلك

#### 4- تحديد التكلفة والأرباح المستهدفة

وكما هو الحال بالنسبة للسعر المستهدف في المثال السابق ، 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 ان يحققها المنتج بناء على الأسلوب الذي تتبعه الشركة في تحديد الأرباح والذي قد يكون إحدى 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

5- مقارنة التكلفة المستهدفة مع متطلبات جودة المنتج

حيث انه يجب قبل الانتهاء من تحديد التكلفة المستهدفة ان يأخذ في الاعتبار ان التكلفة المستهدفة تكون مرتبطة بتكلفة ومتطلبات الجودة بالنسبة للمنتج ، كما ان 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 ان 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

6- مناقشة وتحليل البدائل

وهذه الخطوة هامة جدا لعمل تخفيض للتكلفة من خلال تصميم البدائل لكل المنتجات ، وتدعيم العمليات في كل مرحلة من دورة التطوير. هذه الفرصه يُمكن أن تُنَجَزَ عندما تكون مقترنة بتحليل منظم مع الفهم الجيد والشامل لطرق اتخاذ القرارات

7- إنشاء ووضع نماذج لتكلفة المنتج لدعم اتخاذ القرارات

حيث ان 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 ان هذه النماذج تقوم على ما يسمى بالهندسة الصناعية ، و تحتاج أيضاً إلى ان تكون شاملة لكي تكون مناسبة للمواد الخام المقترحة ، وطرق التصنيع ، وعمليات التجميع والتركيب ، كما أن إنشاء ورقة عمل للتكلفة المستهدفة يمكن ان تستخدم للسيطرة على عناصر الإنتاج المختلفة إضافة إلى تحليل البدائل المتاحة وتحديد عوائق تنفيذ أسلوب التكلفة المستهدفة خلال دورة حياة المنتج

8- 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

9- تخفيض تطبيقات التكلفة الغير مباشرة

وبما ان جزء هام من تكلفة المنتج (نموذجياً ٣٠-٥٠%) غير مباشرة ، فان هذه التكاليف يجب أيضاً ان تكون على قدر كبير من الدقة وتحت المراقبة . ولذلك يجب على المشروع ان 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 ان يمد الإدارة بقاعدة للفهم الصحيح لكيفية تصميم واتخاذ القرارات التي تؤثر على التكاليف الغير مباشرة

10- قياس نتائج وقدرات واهتمامات الإدارة

حيث ان التكاليف الحالية والمقدرة مستقبلاً لا بد وان تمثل بؤرة اهتمام الإدارة.. وتحتاج التكاليف المقدرة الحالية

إلى اجتياز المعوقات التي تواجهه أسلوب التكلفة المستهدفة في كافة أنحاء ومجالات التطوير، وعلى الإدارة ان تركز اهتمامها بمدى الإنجاز في تحقيق أسلوب التكلفة المستهدفة خلال استعراض ومراجعة التصميم لإبلاغ المنظمة بمدى أهمية أسلوب التكلفة المستهدفة

\* خصائص أسلوب التكلفة المستهدفة

ويتميز أسلوب التكاليف المستهدفة بعدة خصائص

ان المشروعات المتعددة المنتجات وذات الطاقة الإنتاجية الصغيرة ، أكثر استفادة بأسلوب التكلفة المستهدفة من الشركات متعددة المنتجات ذات الطاقة الإنتاجية الكبيرة .

ان من أهم خصائص التكلفة المستهدفة على الإطلاق أنها تهدف إلى تخفيض التكاليف

أنها - التكاليف المستهدفة - ليست أسلوب إداري لمراقبة التكاليف بالمعنى التقليدي

ان تنفيذ أسلوب التكاليف المستهدفة يحتاج إلى تضافر جهود جميع الإدارات داخل المنشأة

يطبق أسلوب التكاليف المستهدفة في مرحلة التطوير والتصميم وهي بالطبع تختلف عن نظم مراقبة التكاليف المعيارية التي يتم تطبيقها فدى مراحل الإنتاج

: مزايا استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة

. توفر الكثير من المزايا التي تمكن العملاء من الدفع لشراء منتجات الشركة

. تعمل على تخفيض خفض دورة تطوير المنتج

. تؤدي إلى تخفيض تكلفة المنتجات بشكل ملحوظ

تعمل على ترابط الأقسام الداخلية للمنظمة والعمل كفريق واحد يأخذ على عاتقه مسؤولية تسويق وتخطيط

. وتطوير وتصنيع وبيع وتوزيع وتركيب المنتج

مشاركة العملاء والموردين لتصميم المنتج الصحيح ومعرفة ما يتوقعه العملاء والمستهلكون من المنتج الخاص بالشركة أو من المنتجات المنافسة والبديلة

يؤدي أسلوب التكلفة المستهدفة إلى تحسين جودة المنتج عن طريق وضع التكلفة المستهدفة كهدف واضح إلى جانب الأخذ في الاعتبار جودة المنتج

تبنى أسلوب التكلفة المستهدفة بدلا من التكلفة التقليدية - الجارية-

Target Costing Instead OF Traditional Cost.

نظرا لقيام الشركات باعتمادها على أسلوب التكلفة الجارية كأساس لتسعير المناقصات والذي يقوم على الأتي

1- حساب التكاليف المباشرة وغير المباشرة لوحدة المنتج

2- اضافة هامش ربح ( المكسب ) للتكلفة

3- تحديد سعر البيع بناء على ماجاء في بند ١ و ٢

. سعر المناقصة = تكلفة وحدة الانتاج + هامش الربح

وفي حالة عدم مقدرة الشركة على الدخول للمناقصة بهذا السعر لارتفاعه فان الشركة تحاول الحصول على

Traditional Coast Reduction المناقصة بسعر منخفض مع اتباع تطبيق أساليب خفض التكلفة التقليدية

وذلك للوصول بالتكلفة الى الحد الذي يحقق معها هامش ربح ( غير مرضى ) أو تخفيض الخسائر . وتتمثل

: طرق تخفيض التكاليف في

خفض التالف

خفض المعيب

. الحصول على خصم الكمية من المشتريات

. استخدام بدائل للتشغيل

وقد أدى ذلك بالتبعية الى نوعين من الخسائر

1- خسارة مناقصات ذات قيمة لعدم امكانية مجاراة الشركات المنافسة في أسعارها التنافسية

2-خسارة ناتجة عن التشغيل لبعض المناقصات للأعتماد على الطرق التقليدية في خفض التكلفة

كأساس في دراسة المناقصات ويقوم هذا Target Costing لذا أرى تبني استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة الأسلوب على الأتي

- 1- تحديد سعر ( البيع ) التنافسى أولا والذى يرتضيه السوق فى ظل بيئة التنافس السارية بين الشركات
- ٢- تحديد هامش الربح ( المرضى ) المبني على الهامش السائد فى نفس النشاط فى سوق العمل واستنادا الى هامش الربح التاريخى المحقق سابقا للشركة
- 3- تحديد التكلفة المسموح بها ( المستهدفة ) وهى ناتج المحصلة الآتية  
التكلفة المستهدفة = سعر البيع التنافسى - هامش الربح

\* الأفكار الأساسية لأسلوب التكلفة المستهدفة

### Target Costing – Key Ideas.

- 1- تحديد التكلفة المبني على سعر البيع
- 2- خفض التكاليف أثناء مرحلة الاعداد والتخطيط للانتاج وليس أثناء التشغيل
- ٣- للشركة بالمضمون العام والهدف من وراء خفض التكلفة وايصالها للمشرفين على Vision اعداد رؤية بالمضمون الذى يعملون من أجله وحث العاملين Mission متابعة وتنفيذ التكلفة بالمشروع ليصبح لديهم رسالة معهم على تبنى نفس الرسالة طبقا لرؤية الشركة وبما يحقق منفعة متبادلة للطرفين ( استمرار الشركة = احتفاظ العامل بوظيفته )

\* خطوات تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة

- 1- الوصول بالتكاليف الجارية ( الحالية ) الى التكاليف المستهدفة  
ويتطلب ذلك تحليل عناصر التكاليف الجارية الى مفردات صغيرة ( دراسة تكلفة المواد الغذائية الى عناصرها الافراضية ) فى ظل ظروف التشغيل الحالية ودراسة تلك العناصر بداية من مرحلة التخطيط للانتاج وصولا .  
بمرحلة توصيل الخدمة أو المنتج للعميل
- 2- وضع اطار عام للتكاليف المستهدفة  
بناء على ما جاء بالتحليل فى بند ( ١ ) يمكن من خلال تحليل عناصر التكلفة الوصول الى حساب فجوة على مستوى كل بند Computing Cost Gap

### 3- تحليل فجوة التكاليف

بتطبيق عمليات تحليل التكلفة على فجوة التكاليف المستخلصة من بند ( ٢ ) يمكن الوصول الى الجزء أو الاجزاء من التكاليف التى يمكن اجراء تخفيض التكلفة عليها للوصول الى التكلفة المستهدفة

### 4- التحقق من مطابقة النتائج المستخلصة

( بمراجعة معادلة التكلفة المستهدفة ( تكلفة مستهدفة = سعر بيع تنافسى - هامش الربح )  
يمكن الوصول الى مدى مطابقة النتائج المستخلصة مع المعادلة أعلاه لامكانية تقييم النتائج وتحديد سعر البيع التنافسى فى ظل المعطيات السابقة

ومن هنا ومن خلال تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة كأداة هامة لادارة التكلفة والربحية يمكن توفير المعلومات

: اللازمة للإجابة عن الأسئلة التالية

كيف يمكن زيادة الأرباح ؟

كيف يمكن مواجهة المنافسة ؟

ما هو سعر البيع التنافسى ؟ -



