

هزینه یابی هدف:

روشی اثربخش برای مدیریت هزینه‌ها

تقدیم به استادی با اندیشه پویا و جستجوگر استاد سید حسن سجادی نژاد

دکتر یداله مکرمی

عملکرد رقبا در هر سه بعد بگذرد یا به آن حد برسد. این موضوع به نوبه خود به این مفهوم است که موسسه‌ها باید همزمان با مدیریت کیفیت (برای مثال، از راه برنامه‌های مدیریت کیفیت جامع) و قابلیت کارکرد (برای مثال، از راه طراحی و ساخت محصولات بدیع)، در مدیریت هزینه‌ها نیز اثربخشی بالا داشته باشند.

موسسه‌ها در مقابل این چالش قرار دارند که ماهیت منطقه بقای خود را تعریف و آنگاه در محدوده آن فعالیت کنند. در نمودار ۱، سطح هاشورزده نشان‌دهنده منطقه بقا است و سطحی است که با حداکثر قیمت/بهای تمام شده مجاز و حداقل قیمت/بهای تمام شده ممکن، و حداقل قابلیت کارکرد و کیفیت مجاز و حداکثر قابلیت کارکرد و کیفیت مجاز و حداکثر است. در حالی که تفاوت حداقل‌ها و حداکثرها برای هر بعد حاشیه بسیار باریکی است، موسسه‌ها برای باقی ماندن باید به صورتی تقابلی رقابت کنند. برای مثال، مشتریان برای سطح معینی از کیفیت و قابلیت کارکرد حاضر به قبول افزایش قیمت نیستند. به علاوه، موسسه‌ها با تقاضایی بیش از این روبه‌رو هستند زیرا مشتریان به‌طور معمول انتظار دارند که مدل یا نسل بعدی محصولات بدون اینکه مشمول اضافه قیمت شوند (و یا شاید به قیمت

در خور توجه، از راه دنبال کردن راهبردهای کاهش هزینه یا تمایزطلبی دیگر امکانپذیر نیست و این موسسه‌ها به‌خوبی دریافته‌اند که برتری‌های رقابتی که به دست می‌آورند همه کم دوامند زیرا رقبا بسرعت با قیمتهای رقابتی با آنها مقابله می‌کنند. علاوه بر آن، رقبا بیشتر محصولات جدید خود را به شکل ترکیب پیشرفته‌تری عرضه می‌کنند و چالشهای تازه‌ای پدید می‌آورند و دیگر موسسه‌ها ناگزیرند در مقابله با آن از خود حرکتی نشان دهند. موسسه‌ها، به جای تلاش در جهت ایجاد برتری رقابتی در خور توجه از راه سیاست کاهش هزینه یا تمایزطلبی، درگیر رویارویی دایمی رقابتی می‌شوند که از آن با نام راهبرد تقابلی یاد می‌کنند.

بحث اصلی که مبنای راهبرد تقابلی را تشکیل می‌دهد این است که موسسه‌ها مجبورند براساس قواعد تثلیث حیات رقابت کنند. تثلیث حیات از سه بعد راهبردی تشکیل شده است که ویژگی محصول را نشان می‌دهند: بهای تمام شده/ قیمت، کیفیت، و قابلیت کارکردی.

این ابعاد در نمودار ۱ نشان داده شده است. هنگامی که موسسه‌ها درگیر استراتژی تقابلی می‌شوند، در عین اینکه کیفیت و قابلیت کارکردی محصول بالاست، قیمت‌ها کاهش می‌یابد.

هر موسسه برای بقا باید بتواند از حد

در سالهای دهه ۱۹۹۰، شرکتها و مفسران غربی علاقه روزافزونی درباره فنون گوناگون مدیریت هزینه که توسط شرکتهای ژاپنی به کار می‌رفت، از خود نشان داده‌اند. اعتقاد عمومی بر این است که موسسه‌های ژاپنی در دستیابی به برتری رقابتی، از این فنون بهره زیادی جسته‌اند. هزینه‌یابی هدف یکی از رویکردهای مدیریت هزینه در ژاپن است. این رویکرد به تفصیل مورد بررسی قرار گرفته و درباره آن چندین مطالعه موردی منتشر شده است که نشان می‌دهند شرکتهای مختلف چگونه سیستمهای مدیریت خود را ایجاد و مستقر کرده‌اند. هزینه‌یابی هدف در پی آن است که در مرحله برنامه‌ریزی ساخت محصول، فرصتهای کاهش هزینه را شناسایی و معرفی کند و با شروع تولید محصول نیز امکان کاهش دایمی هزینه را فراهم نماید.

راهبردهای تقابلی

مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که سیستمهای اثربخش مدیریت هزینه در پاسخ به شرایط رقابتی در حال تغییر، توسعه یافته‌اند. هزینه‌یابی هدف نمونه‌ای از این گونه سیستمهاست که ارتباط ویژه‌ای با صنایع مونتاژی و تولیدی دارد.

برای موسسه‌هایی که در این گروه از صنایع قرار دارند دستیابی به برتری رقابتی

پایینتر)، کیفیت و قابلیت کارکرد بالاتری داشته باشند. در نتیجه، سودآوری (و در نهایت بقا) تابعی بسیار حساس از اثربخشی سیستم کنترل هزینه‌ها می‌شود.

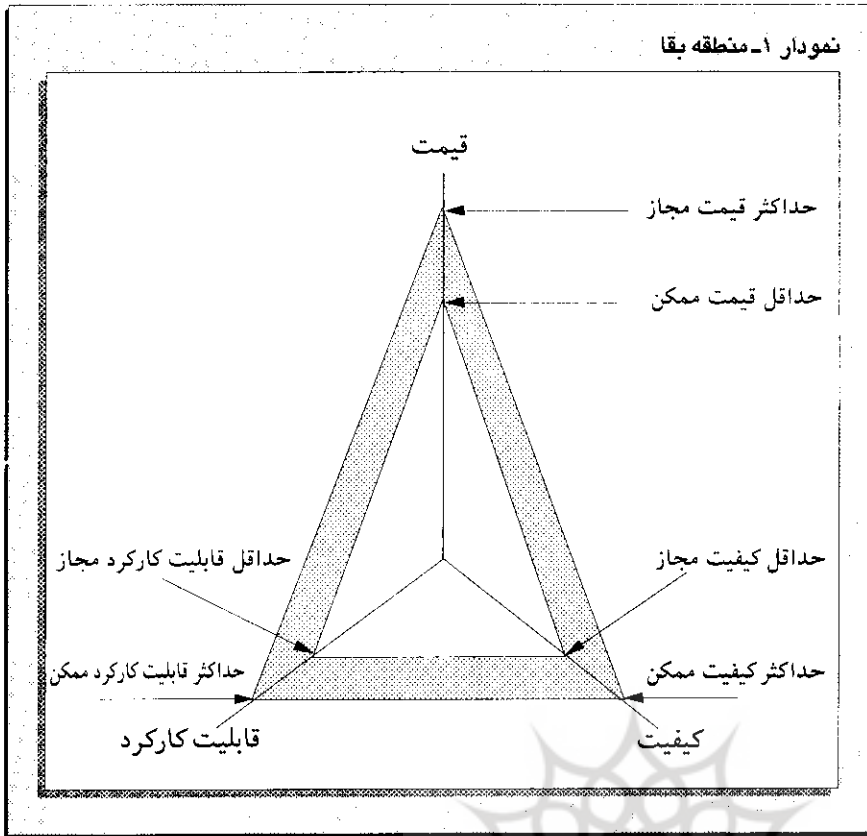
یکی از عوامل مهم برای بقا در این دنیای تقابلی، مدیریت کردن هزینه‌های آینده محصولات به‌صورتی اثربخش است و این جاست که هزینه‌یابی هدف، نقش مهمی به عهده دارد. البته توفیق در بقا به عوامل دیگری از جمله توانایی مدیریت هزینه‌های محصولات موجود (برای مثال، از راه هزینه‌یابی کایزن و بهبود مداوم) و همچنین بهره‌برداری از روحیه کارافرینی در نیروی کار (برای مثال، تفویض اختیار به کارکنان، سیستم‌های ارزیابی عملکرد و سیستم‌های جبران خدمت) بستگی دارد. هزینه‌یابی هدف، به‌ویژه در مرحله طراحی، که اولین مرحله از مراحل زندگی یک محصول است، اهمیت دارد زیرا در این مرحله بیشترین فرصت برای کاهش درخور توجه هزینه در تمام طول مراحل زندگی محصول وجود دارد. به محض آنکه محصول طراحی شد و در خط تولید قرار گرفت فرصت چندانی برای کاهش هزینه‌ها باقی نمی‌ماند.

نمودار ۲ مراحل اصلی زندگی یک محصول را نشان می‌دهد. برآورد شده است که تا ۸۰ درصد هزینه محصول در مرحله طراحی محصول به عهده گرفته می‌شود. با وجود این، هزینه‌یابی هدف امکان کاهش اثربخشی هزینه‌ها را در هر دو مرحله پیش تولیدی و پس تولیدی فراهم می‌آورد.

منشا پیدایش هزینه‌یابی هدف

هزینه‌یابی هدف به‌طور گسترده‌ای در ژاپن به کار می‌رود. بیش از ۸۰ درصد شرکت‌هایی که در صنایع مونتاژی و بیش از ۶۰ درصد شرکت‌هایی که در صنایع تولیدی کار می‌کنند از این روش استفاده می‌کنند. هزینه‌یابی هدف در سال‌های دهه ۱۹۶۰ در ژاپن در واکنش به شرایط دشوار بازار پا به

نمودار ۱- منطقه بقا



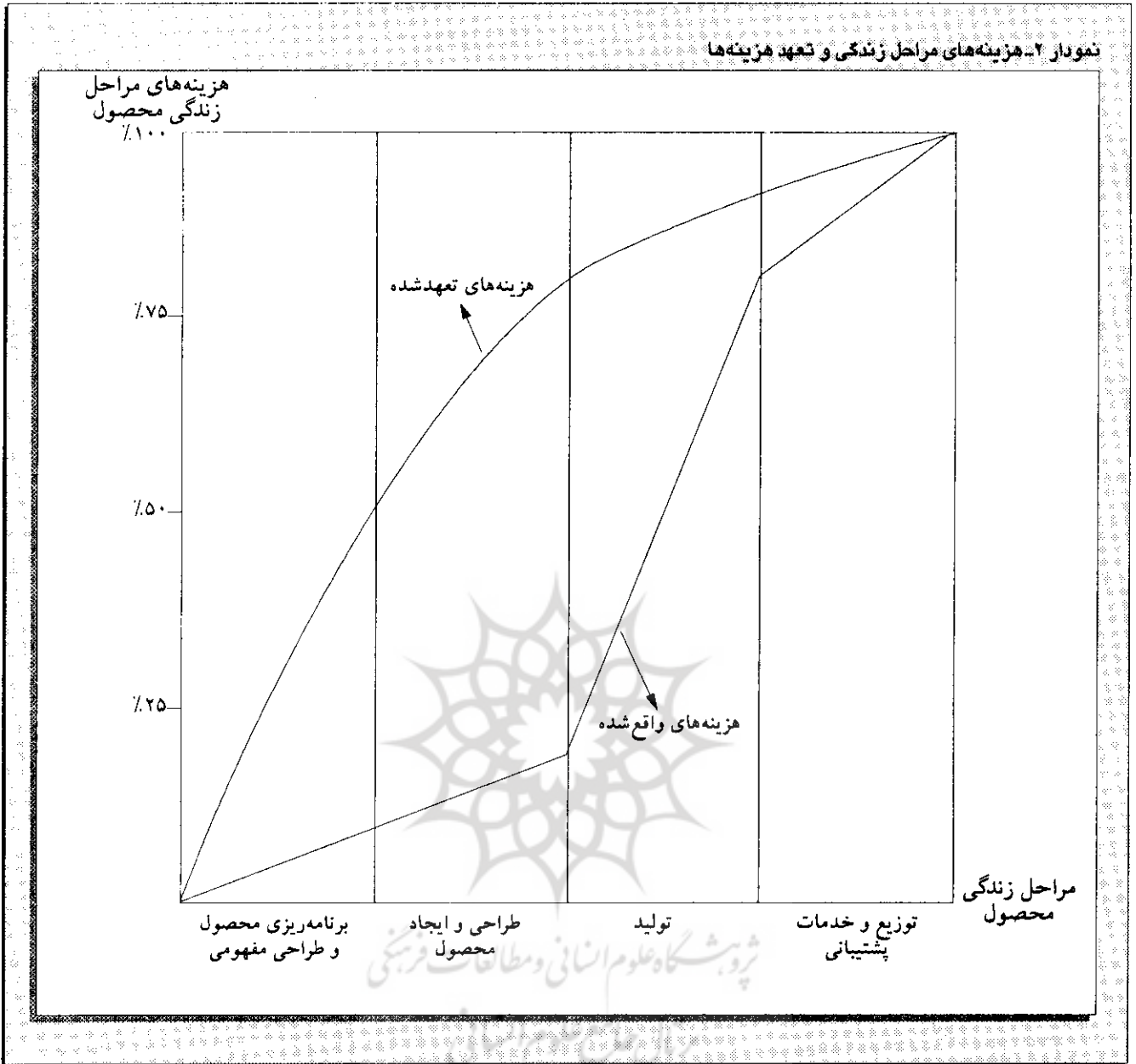
عرصه وجود گذاشت. در آن زمان بازارهای آسیا انباشته از محصولات موسسه‌های غربی و مصرف‌کنندگان آنها بود. موسسه‌های ژاپنی نیز با کمبود منابع و مهارت‌های مورد نیاز برای توسعه مفاهیم فنون و ابزارهای لازم برای رسیدن به رقیب پر قدرت خود در زمینه‌هایی چون کیفیت، هزینه و کارایی، روبه‌رو بودند. بسیاری از شرکت‌های ژاپنی به این نتیجه رسیدند که فعالیت‌های چندوجهی در تولید، آنگونه که شرکت‌های غربی به کار می‌بردند، می‌تواند با اصلاحاتی به‌صورتی اثربخش به کار گرفته شود. آنان براین عقیده بودند که در هم آمیختن کارکنان بازاریابی، مهندسی، مالی، تولیدی، و برنامه‌ریزی در یک گروه تخصصی، منافع متعددی دارد. این گروه‌ها می‌توانستند روشها و فنون جدیدی برای طراحی و ایجاد محصولات جدید در معرض آزمایش قرار دهند و در جهت افزایش یکپارچگی بین فعالیت‌های بالادستی

و پایین‌دستی در عملیات شرکت، تلاش کنند. هزینه‌یابی هدف از چنین محیطی پدید آمد. مجموعه‌ای از ابزار تخصصی، شامل تحلیل عملیات، مهندسی ارزشها، تحلیل ارزشها، و مهندسی همزمان برای تکمیل هزینه‌یابی هدف معرفی شد. هزینه‌یابی هدف شیوه‌ای برای پیوند دادن برنامه‌ریزی سود، امکان‌پذیری، بررسی بازار، تحلیل ارزشها، حسابداری مدیریت، کنترل بودجه‌ای و مدیریت مالی فراهم آورد. این امر شرکت‌های ژاپنی را در زمینه طراحی و ایجاد محصول در موقعیتی شاخص و اثربخش قرار داد زیرا آنان می‌توانستند تمام عناصر مربوط برای فرمولبندی رویکرد مدیریت همادین را تعریف کنند و به کمک آن به سطوح عملکردی مورد نیاز برای تامین هدفهای شرکت دست یابند.

هزینه‌های هدف مزایای متعددی به شرح زیر به دنبال دارد:

● موجب می‌شود که همه افراد سازمانی از

نمودار ۲: هزینه‌های مراحل زندگی و تعهد هزینه‌ها



و موجب بی‌توجهی به هزینه‌یابی هدف شد. دوم، بسیاری از شرکت‌های ژاپنی در سال‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ هنوز مشغول بهسازی سیستم هزینه‌یابی هدف خود بودند. سوم، هزینه‌یابی هدف به‌طور عمده بر فعالیتهای ایجاد محصول جدید که معمولاً در ژاپن موضوعی محرمانه قلمداد می‌شود، تمرکز دارد.

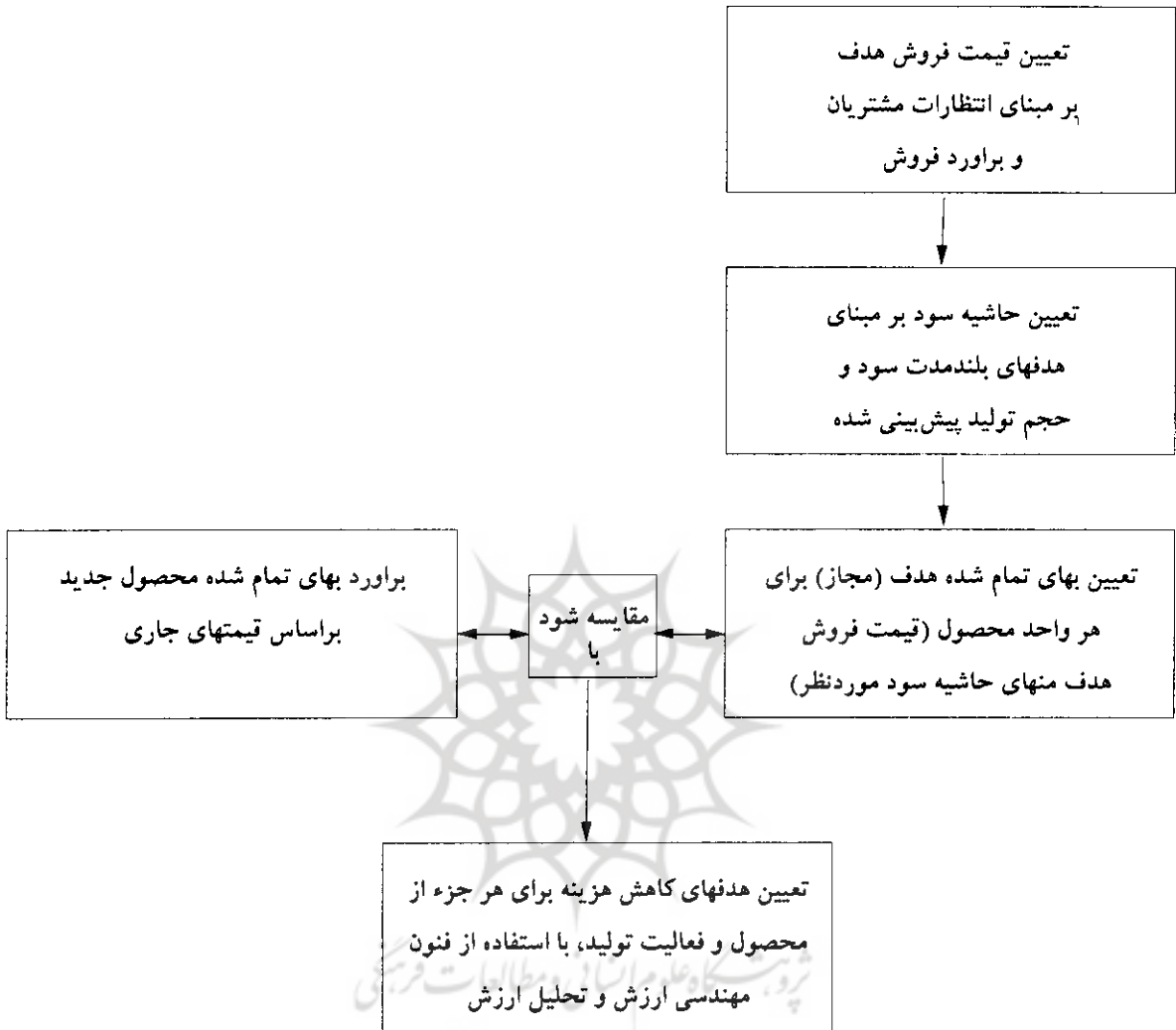
مروری بر رویکرد هزینه‌یابی هدف تعاریف متعددی درباره هزینه‌یابی هدف وجود دارد. در یک تعریف کلی

در بازار را که می‌توان از آنها صرفه‌ای حاصل کرد، شناسایی و امکان دستیابی به بهترین ارزش و نه فقط پایتترین هزینه را، فراهم می‌کند.

گرچه هزینه‌یابی هدف حدود سی سال پیش پدید آمد اما فقط در دهه ۱۹۹۰ بود که این‌گونه سیستمها مدون (در ادبیات ژاپنی و غربی، هر دو) و در شرکت‌های غربی مطرح شدند. این تاخیر دلایل متعددی داشته است. اول، معروفیت سیستمهای تولید بهنگام توجه صنایع را به خود معطوف کرد

بالا تا پایین، نسبت به نوآوری در محصول و تولید احساس تعهد کنند و هدف آن روشن کردن مباحثی است که نیاز به رسیدگی دارند تا به این ترتیب برتری رقابتی به دست آید؛ ● به سازمان در ساختن آینده‌ای رقابتی با مدیریتی بازارگرا و طراحی و ساخت محصولات که قیمت مناسبی برای کسب موفقیت در بازار دارند، کمک می‌کند؛

● از سیستمهای کنترل مدیریت برای تقویت و پشتیبانی از راهبردهای تولیدی استفاده می‌کند و همچنین فرصتهای موجود



می‌توان گفت هزینه‌یابی هدف رویکردی است سازماند برای تعیین اینکه یک محصول مورد نظر با کیفیت و قابلیت کارکرد مشخص، با چه بهایی باید تولید شود تا بتوان سود مورد انتظار را در قیمت فروش پیش‌بینی شده، تحصیل کرد.

در این تعریف این نکته اهمیت دارد که در آن تاکید شده است که هزینه‌یابی هدف چیزی است بسیار فراتر از فنون حسابداری مدیریت. در واقع هزینه‌یابی هدف بخش مهمی از فرایند مدیریت جامع است که

هدف آن کمک به سازمان برای بقا در محیط رقابت فزاینده است. در این معنی، عبارت هزینه‌یابی هدف اسم بی‌مسمایی است. این سیستم به دنبال هزینه‌یابی محصول نیست بلکه به‌عنوان یک فن مدیریتی در پی کاهش هزینه‌های مراحل زندگی محصول است.

هزینه‌یابی هدف از اجزای جدانشدنی فرایند طرح و اجرای محصولات جدید است. به این معنی که هزینه‌یابی هدف پیش از آنکه ابزاری ساده برای کاهش هزینه‌ها و مدیریت هزینه‌ها باشد، بخشی از فرایند کلی

مدیریت سود به حساب می‌آید.

نمودار ۳ گامهای فرایند هزینه‌یابی هدف را به صورت خلاصه نشان می‌دهد. نخستین قسمت از این فرایند تحت تاثیر ملاحظات بازار، مشتری و سودآوری قرار دارد. با این فرض که سودآوری موضوعی حیاتی برای بقاست، حاشیه سود معینی به‌عنوان هدف برای تمام محصولات جدید تعیین می‌شود. حاشیه سود هدف، از برنامه کسب و کار بلند مدت شرکت که حاشیه‌های سود و انتظارات راهبردی بلندمدت را شکل

می دهد، استخراج می شود. هر محصول یا هر خط تولید محصول باید حداقل حاشیه سود هدف را تحصیل کند. برای هر محصول معین، یک قیمت فروش هدف با استفاده از فنون گوناگون برآورد فروش، تعیین می شود. مشخصات طراحی محصول جدید (که منعکس کننده سطوح قابلیت کارکرد و کیفیت مورد انتظار است) اهمیت ویژه‌ای در تعیین قیمت فروش هدف دارد. چنین مشخصاتی براساس انتظارات و نیازهای مشتریان تعیین می شود و اقدامات رقبا به طور معمول بر آن اثر دارد. این موضوع نیز اهمیت دارد که هنگام تعیین قیمت فروش هدف، شرایط رقابتی و تقاضای مشتریان برای افزایش قابلیت کارکرد و بالابردن کیفیت، بدون افزایش در خور توجه در قیمت، به وضوح قابل تشخیص است. در نتیجه، بالا بردن قیمت به هر مبلغ، ممکن است پذیرفتنی نباشد. با این حال، قیمت فروش هدف تابع شرایط بازار است و باید انعکاس واقع‌بینانه‌ای را از محیط رقابتی در خود داشته باشد.

به فرض آنکه بین حجم و قیمت رابطه وجود دارد، تعیین حجم تولید هدف ارتباطی جدا نشدنی با تعیین قیمت فروش هدف دارد. برای محاسبه بهای تمام شده واحد محصول، مقداری که برای حجم تولید هدف در نظر گرفته می شود، به ویژه با توجه به هزینه‌های مرتبط با ظرفیت (مانند هزینه‌های تجهیز) موضوعی حساس است، زیرا هزینه‌های محصول به سطوح تولید در طول چرخه عمر محصول بستگی دارد. پس از تعیین قیمت فروش هدف و حاشیه سود مورد انتظار، تفاوت بین این دو رقم نشان‌دهنده حداکثر بهای تمام شده‌ای است که می توان برای محصول در نظر گرفت و آنرا به عنوان بهای تمام شده هدف برای محصول مورد نظر قرار داد. گرچه در عمل با توجه به واقعیت‌های مربوط به تواناییها و ظرفیت‌های موجود، بهای تمام شده‌ای که به عنوان

بهای تمام شده هدف تعیین می شود از حداکثر یاد شده فراتر خواهد رفت.

مرحله بعدی در فرایند هزینه‌یابی هدف تعیین هدفهای مربوط به کاهش هزینه‌هاست. بعضی موسسه‌ها این کار را از راه برآورد هزینه‌ها به قیمت جاری محصول انجام می دهند. هزینه‌ها به قیمت جاری بر فن‌آورها و عناصر موجود اتکا دارد اما در برگزیده الزامات مربوط به قابلیت کارکرد و کیفیت محصول جدید نیز می باشد. تفاوت بین هزینه‌ها به قیمت جاری و هزینه هدف، نشان‌دهنده میزان کاهشی است که لازم است در هزینه‌ها به وجود آید. این مبلغ را می توان به دو بخش تقسیم کرد: هدف کوتاهمدت و بلندمدت در کاهش هزینه‌ها.

اولی به عنوان هدفی دست‌یافتنی (گرچه هدفی بسیار چالش‌آفرین) به حساب می آید اما دومی نشان‌دهنده محدودیت‌های اساسی کنونی است. پس از تحلیل هدفهای مربوط به کاهش هزینه‌ها، بهای تمام شده هدف که همان تفاوت بین هزینه به قیمت جاری و هدف مربوط به کاهش هزینه‌هاست، در سطح هر محصول تعیین می شود.

اشاره به این نکته ضروری است که اگر بین حداکثر بهای تمام شده مورد انتظار و هدف تفاوت باشد، حل موضوع تا حدود زیادی نیاز به قضاوت دارد. با توجه به اینکه تولید محصول به حداکثر بهای تمام شده مورد انتظار موضوعی آرمانی است، مهم است که تفاوت اشاره شده بیش از اندازه بزرگ نباشد. در هر حال، هر زمان که بهای تمام شده هدف در سطح هر محصول تعیین شد، به طور معمول نمی توان آنرا تغییر داد و تلاش آحاد سازمانی باید در جهت تامین هدف باشد.

پس از حصول توافق پیرامون بهای تمام شده هدف در سطح محصول، مجموعه فعالیت‌های فشرده‌ای برای ترجمان این چالش هزینه‌ای به واقعیت آغاز می شود. این فعالیتها در تمامی مراحل - از مرحله طراحی

تا نقطه‌ای که محصول در خط تولید قرار گیرد، ادامه خواهد یافت. به طور متعارف، هدف کلی به اجزای متعددی تقسیم می شود و هر جزء مورد مطالعه قرار می گیرد و فرصتهایی که موجب کاهش هزینه می شوند مشخص می گردند. از چنین فعالیت‌هایی بیشتر با نامهای مهندسی ارزش و تحلیل ارزش یاد می شود. مهندسی ارزش عبارت است از جستجوی فرصت برای اصلاح طراحی هر جزء یا قطعه مربوط به محصول به منظور کاهش هزینه، بدون آنکه قابلیت کارکرد یا کیفیت محصول کاهش یابد. تحلیل ارزش عبارت است از مطالعه و بررسی تمام فعالیت‌های به کار رفته در تولید محصول به منظور آشکار ساختن فعالیت‌هایی که ارزش افزوده ایجاد نمی کنند و می توان آنها را در جهت کاهش هزینه، بدون آنکه قابلیت کارکرد یا کیفیت محصول کاهش یابد، حذف کرد یا کاهش داد.

در مواردی که اجزای محصول از منابع بیرونی تامین می شود (که در بیشتر صنایع - بخصوص صنایع اتومبیل سازی مطرح است) برای هر قطعه یک قیمت هدف تعیین می شود و از راه همکاری نزدیک کارکنان شرکت با تامین‌کنندگان قطعات، اطمینان حاصل می شود که قیمت‌های هدف به دست خواهد آمد. در مجموع، هدف فرایند یاد شده این است که قبل از شروع عملیات تولید اطمینان حاصل شود که بهای تمام شده کل با هدف تعیین شده انطباق دارد و هدفهای تعیین شده برای سود، دست‌یافتنی خواهد بود.

نکات اشاره شده در این مقاله عناصر اصلی فرایند هزینه‌یابی هدف را بیان می کند اما لازم است تاکید شود که هزینه‌یابی هدف برای موفقیت نیازمند برنامه‌ریزی دقیق، توجه به جزئیات و تعهد عمیق مسئولان است.

منبع

نرم افزارهای کامپیوتری آماده
مالی اداری:

- حسابداری مالی
- اسناد دریافتی/پرداختی
- اطلاعات پرسنلی
- حقوق و دستمزد
- ...

کادر مجرب طراحی سیستمهای کامپیوتری

کادر متخصص پیاده سازی نرم افزارهای کامپیوتری
سیستمهای کارآمد کاربردی کامپیوتری

مشاران نرم افزار

طراحی و پیاده سازی انواع
سیستمهای کاربردی کامپیوتری:

- حسابداری مالی و صنعتی
- حسابداری فروش و مشتریان
- حسابداری دارایی های ثابت
- حسابداری انبار
- تدارکات و سفارشات
- کنترل حمل و نقل و ترخیص کالا
- بودجه و تأمین اعتبار
- پرسنلی و امور اداری
- حقوق و دستمزد کارکنان

سیستمهای جامع و یکپارچه کامپیوتری:

- سیستم جامع اطلاعات مدیریت
- سیستم جامع اطلاعات مالی
- سیستمهای جامع تلفیقی

بیش از چهارده سال تجربه در طراحی و پیاده سازی سیستمها و نرم افزارهای کامپیوتری مالی، اداری و مدیریت

مشاران نرم افزار



انجمن حسابداران خبره ایران



مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران

دوره عالی حسابداری و مدیریت مالی و دوره های تکمیلی حسابداری و امور مالی

دوره های کوتاه مدت حسابداری

کلاسهای کنکور فوق لیسانس رشته حسابداری

مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران با همکاری آموزشی انجمن حسابداران خبره ایران
برگزار می نماید :

نام دوره	تعداد ساعت	زمان برگزاری	شرایط شرکت کننده	دروس
دوره عالی حسابداری و مدیریت مالی	۲۶۰	پنجشنبه ها	لیسانس حسابداری یا رشته های مشابه و سه سال سابقه کار حسابداری یا حسابرسی	حسابداری مالی - حسابرسی - حسابداری مدیریت - مدیریت مالی - کاربرد استانداردهای حسابداری - قانون مالیاتهای مستقیم - قانون تجارت
دوره تکمیلی (۲) حسابداری و امور مالی	۲۶۰	پنجشنبه ها	مدرک دوره تکمیلی (۱) یا فوق دیپلم و سه سال سابقه کار مالی	حسابداری مالی پیشرفته (۱) و (۲) - حسابداری صنعتی (۲) - حسابداری مدیریت - کاربرد استانداردهای حسابداری - مدیریت مالی
دوره تکمیلی (۱) حسابداری و امور مالی	۲۶۰	پنجشنبه ها	مدرک دیپلم متوسطه و سه سال سابقه کار در امور مالی	حسابداری مالی - مباحثی از حسابداری مالی تکمیلی - حسابداری صنعتی - مدیریت مالی و بودجه - حسابرسی - قانون مالیاتهای مستقیم - قانون تجارت
کلاس کنکور فوق لیسانس برای رشته حسابداری	۱۸۰	چهارشنبه و پنجشنبه	لیسانس حسابداری و یا رشته های مرتبط	ریاضیات - حسابداری صنعتی - پژوهش عملیاتی - زبان تخصصی - حسابداری مالی (اصول و میانه ۱ - میانه ۲ و پیشرفته ۱ و ۲)
دوره کوتاه مدت حسابداری	۵۰	ازشنبه تا چهارشنبه بعدازظهرها	دیپلم متوسطه	حسابداری مالی

محل ثبت نام و کسب اطلاعات بیشتر :
تهران - ایرانشهر شمالی شماره ۲۱۷، طبقه دوم تلفن ۳ - ۸۳۰۹۷۲ واحد ثبت نام

نمایشگاه بین المللی - سالن ۱۳ - ۱۰ تا ۱۷ مهر
تخفیف ویژه ۲۰٪

نایار

ایستادن سیستم

۱ نرہ افزار بجای ۵ نرہ افزار

منتخب شرکتهای دارنده گواهینامه ISO

کلیه نرہ افزارها دارای:

- ✓ کتاب راهنما
- ✓ فیلم ویدیو جهت آموزش
- ✓ قفل سخت افزاری
- ✓ آموزش رایگان
- ✓ یکسال ضمانت



سایر نرہ افزارها:

۱- حسابداری مالی

۲- پرسنلی و حقوق دستمزد

۳- انبار و حسابداری انبار

آدرس: ایرانشهر شمالی - کوی برنا - پلاک ۳۳ - طبقه ۳ غربی
 تلفن واحد فروش: ۸۸۴۵۶۰۷ ، ۳ - ۸۸۱۰۴۷۱
 ۸۸۴۳۱۰۲ ، ۸۸۴۹۲۸۷
 واحد پشتیبانی: ۸۸۴۳۶۵۸ فاکس: ۸۸۴۵۶۰۶