

هزینه‌یابی هدف ژاپنی از منظر تاریخی

احمد یعقوب‌نژاد

عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

رامین اشعری

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی

شناخت بهترین هزینه‌یابی هدف در دهه ۶۰ میلادی در ژاپن به منظور مقایسه آن با هزینه‌یابی هدف در دهه ۸۰ میلادی در آمریکا و اروپا، امری ضروری است. این مقاله به بررسی تاریخچه هزینه‌یابی هدف در ژاپن و آمریکا و اروپا می‌پردازد و به مقایسه آن‌ها می‌پردازد.

چکیده

هزینه‌یابی هدف طی دهه ۶۰ قرن بیستم میلادی در ژاپن به وجود آمد، اما برای چند سال به صورت مجهول و ناشناخته باقی ماند. در دهه ۸۰ قرن بیستم میلادی، بسیاری از شرکت‌های بزرگ آمریکای شمالی و اروپا، به منظور تقویت مدیریت هزینه و افزایش مزیت رقابتی خود سعی کرد تا



عمل، گونه‌های متفاوتی از آن دیده شود. بسیاری از مقالات منتشر شده در استفاده از هزینه‌یابی هدف موثر بوده‌اند، اما برخی از مقالات تنها جنبه خاصی از هزینه‌یابی هدف را مورد توجه قرار داده‌اند و بعضی نیز باعث به وجود آمدن تصویری غلط از هزینه‌یابی هدف

ژاپنی^۱ شده‌اند. این تصور غلط می‌تواند در نتیجه ارائه محدود برخی از نویسندگان در رویکردی کل نگرانه از هزینه‌یابی هدف در ژاپن باشد.

به اجرای هزینه‌یابی هدف پردازند. از آنجایی که هزینه‌یابی هدف نیز مانند دیگر روش‌ها و فلسفه‌های مدیریت تحت تاثیر شرایط محیطی قرار می‌گیرد، جای تعجب نیست که در

تحقیقی را در زبان ژاپنی انجام داد که در نمایشگر ۱ نشان داده شده است.

تحلیل هزینه‌یابی هدف

ظاهراً بسیاری از محققان ژاپنی، بر سر مفهوم صحیح چنکا کیکاکو تفاهم ندارند و مفاهیم و تعریف‌های متفاوتی در این زمینه وجود دارد. هیروموتو بیان می‌کند که در این سیستم هدف، طراحی و تولید محصولاتی است که قیمت مورد نیاز برای موفقیت در بازار را به دست آورد. ساکورای در سال ۱۹۸۹ به گونه‌ای مشابه، می‌نویسد که "هزینه‌یابی هدف را می‌توان به عنوان ابزار مدیریت هزینه در نظر گرفت که جهت کاهش کلیه هزینه‌ها طی چرخه عمر محصول^۲ با کمک به واحدهای

تولید، مهندسی، تحقیق و توسعه، بازاریابی و حسابداری نقش موثری ایفا می‌کند." بعدها چنکا کیکاکو به عنوان ابزاری جهت مدیریت سود شناخته شد. به عنوان نمونه، موندن در سال ۱۹۹۵ بیان می‌کند: "هزینه‌یابی هدف، عبارت از فعالیت مدیریت سود در سراسر شرکت طی مراحل توسعه محصول جدید است که شامل موارد زیر می‌باشد:

۱- طراحی محصولاتی که از نظر مشتری دارای کیفیت مطلوب است.

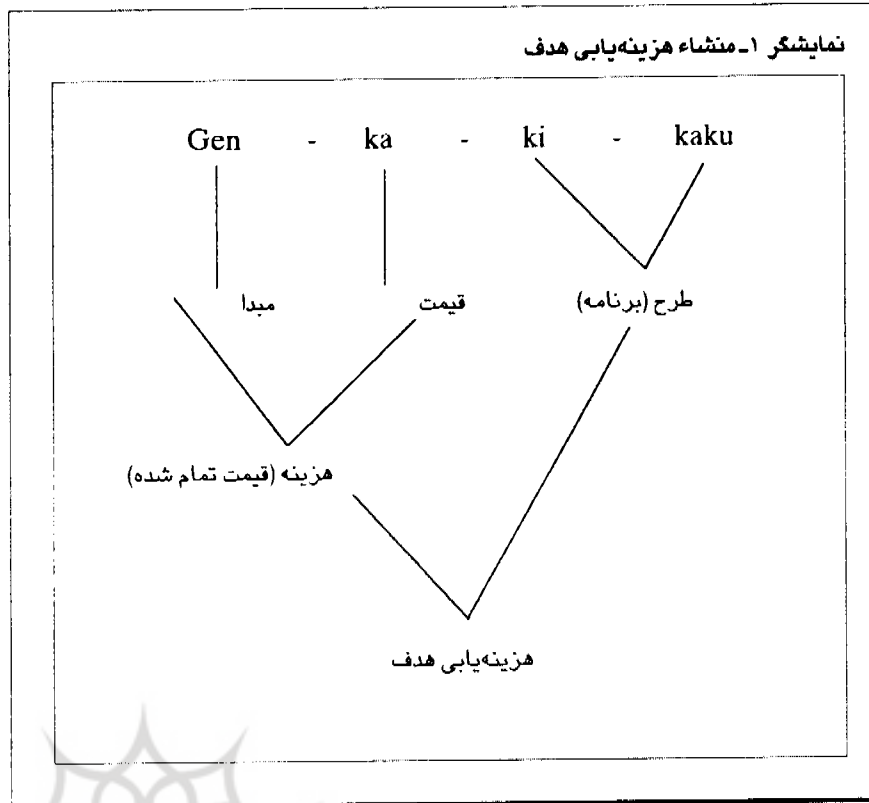
۲- تعیین بهای تمام شده هدف (شامل هزینه‌های سرمایه‌گذاری هدف) برای محصول، به منظور کسب سود هدف طی دوره میان مدت و طولانی مدت متناسب با شرایط جاری بازار.

۳- ارائه روش‌هایی برای رسیدن به هزینه‌های هدف، طراحی محصول، و برآورده ساختن نیازهای مشتری در زمینه کیفیت و حمل سریع محصول."

تعاریف مختلف محققان ژاپنی توسط سایدن شوارز در سال ۱۹۹۳ در سه دسته مختلف بازارگرا^۳، مهندسی‌گرا^۴ و تولیدگرا^۵ طبقه‌بندی می‌شود.

همان‌طور که گوناگونی تعاریف نشان می‌دهد، چنکا

نمایشگر ۱- منشأ هزینه‌یابی هدف



نشان داده شده است.

در اوایل قرن گذشته، در شرکت فورد آمریکا و در زمان توسعه شرکت خودرو فولکس واگن آلمان طی سال‌های ۱۹۳۰ تا ۱۹۴۰، رویکردی معکوس برای تعیین هزینه‌های تولید، به وجود آمد که یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های هزینه‌یابی هدف است، با این حال رویکرد تکامل یافته هزینه‌یابی هدف، در دوره کمبود منابع بعد از جنگ جهانی دوم پدیدار شد.

در این دوران آمریکایی‌ها مفهوم حداکثرکردن ویژگی‌های مطلوب محصولات را به همراه حداقل کردن هزینه‌های محصول مطرح کردند و روشی به نام مهندسی ارزش^۲ به وجود آمد که متعاقباً توسط شرکت‌های ژاپنی برای حضور در محیط پرقابیت داخل ژاپن مورد پذیرش قرار گرفت. اولین کاربرد مهندسی ارزش به شرکت تویوتای ژاپن در سال ۱۹۶۲ و با نام چنکا کیکاکو^۳ صورت گرفت و تا سال ۱۹۷۸ رهیچ یک از منابع ژاپنی، نامی از آن برده نشد.

بعدها چنکا کیکاکو به هزینه‌یابی هدف ترجمه شد و امروزه در تمام دنیا مورد استفاده قرار می‌گیرد. روسلر در سال ۱۹۹۶ برای روشن شدن منشای لغت هزینه‌یابی هدف،

کیکاکو به طور کلی از یک نظریه ثابت تدوین نشده آغاز و به تدریج و در عمل بر اثر فشارهای رقابتی در ژاپن تکامل یافته است و این خود بیانگر وسعت معنی این عبارت است. وسعت هزینه‌یابی هدف برتر از جنبه‌های تخصصی است. هزینه‌یابی هدف، سازوکار یکپارچه‌ای است که باعث می‌شود تا واحدهای اجرایی مختلف شرکت با یکدیگر در یک سیستم منسجم فعالیت کنند. اجرای هزینه‌یابی هدف، بطور موثری موانع ارتباطات درونی بین کارمندان را حذف می‌کند. هیروموتو در سال ۱۹۸۹ تأثیر انگیزش و انرژی‌زا بودن هزینه‌یابی هدف را مورد تأکید قرار داده است. او معتقد است که هدف حسابداری مدیریت، انگیزش کارمندان و فراهم کردن ایزاری است تا آنها را قادر به تفکر و عمل در راه درست کند.

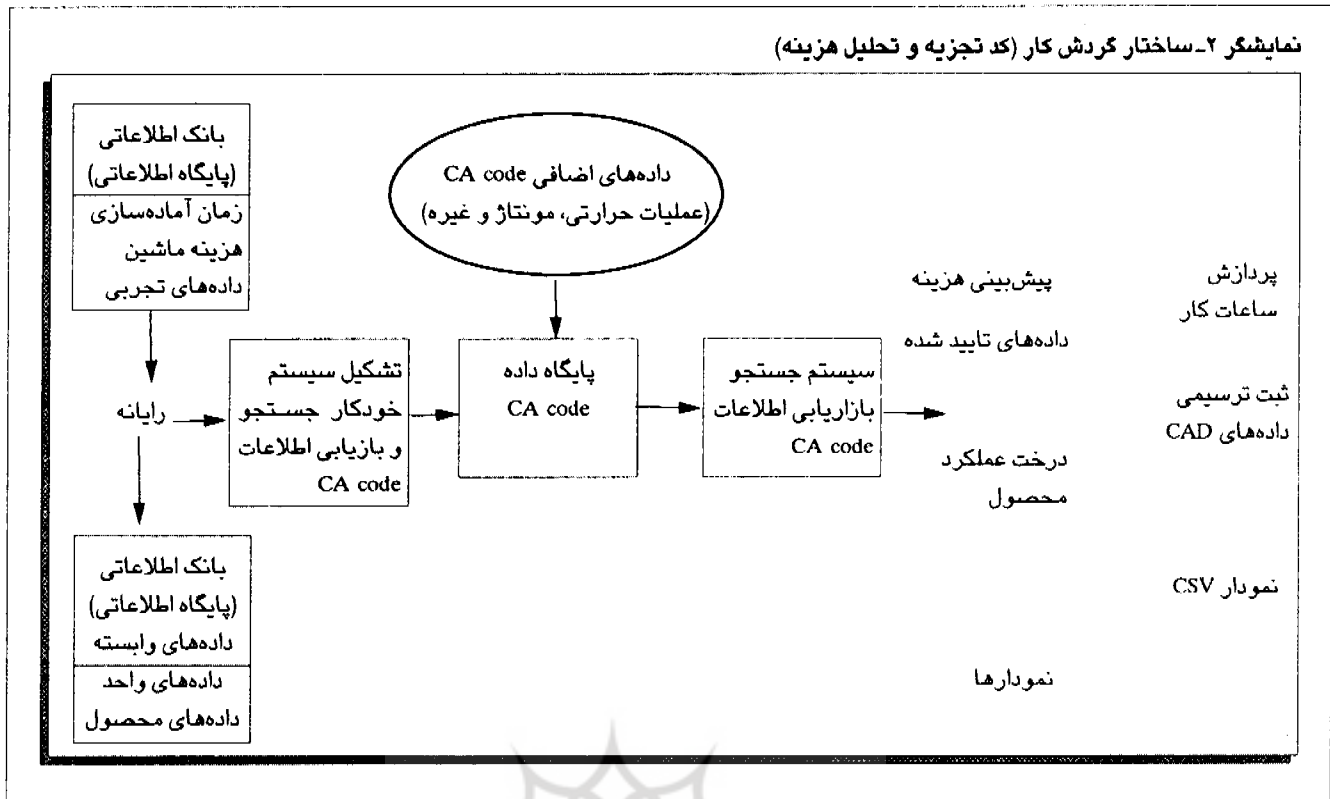
تکامل هزینه‌یابی هدف

به همراه افزایش روزافزون رقابت و کاهش سود، کاربرد هزینه‌یابی هدف تقویت شد و شرکت‌ها روش‌شناسی‌های موثرتری را به کار گرفتند. تا اوایل سال‌های ۱۹۹۰، بسیاری از شرکت‌های ژاپنی از هزینه‌یابی هدف به گونه‌ای اثربخش استفاده کردند اما کاربرد آنها از هزینه‌یابی هدف، نسبتاً محدود به تعداد کمی از محصولات و قطعات می‌شد و استفاده از آن، به میزان زیادی به تجربه و بینش آنها بستگی داشت تا به اطلاعات علمی و عینی. همچنین به جای اجرای هزینه‌یابی به عنوان یک سیستم یکپارچه، فقط بعضی از اجزای آن به کار گرفته می‌شد. اما همان‌طور که فعالیت‌های مستقل و مختلف یکپارچه می‌شدند این رویکرد نیز به آرامی به یک سیستم بسیار توانمندتر تبدیل می‌شد.

در اوایل سال‌های ۱۹۹۰ سه واقعه مهم در ژاپن رخ داد که منجر به تغییرات قابل توجهی در هزینه‌یابی هدف شد. اولین و مهمترین واقعه قابل توجه، از هم پاشیدگی اقتصادی سال ۱۹۹۰ و ۱۹۹۱ بود که باعث شد بسیاری از شرکت‌ها برای برآورده کردن انتظارات مشتریان در راستای کاهش قیمت‌ها، دست به تلاش دو چندان بزنند. شیوه‌های رایج هزینه‌یابی هدف، عملکرد آن را برای حذف هزینه‌های اضافی دچار مشکل ساخت. در همان زمان، طی تلاش‌هایی که برای باقی ماندن در بازار صورت می‌گرفت، مرکز توجه راهبردی شرکت‌های بزرگ ژاپنی از افزایش سهم بازار به

سودآوری تغییر یافت. واقعه دوم، افزایش قیمت ین ژاپن در برابر دلار آمریکا بود که در سال ۱۹۹۳ شروع شد. در سال ۱۹۹۵، قیمت ین ژاپن، بیش از ۵۰ درصد در برابر دلار افزایش یافت. نرخ مبادله تثبیت شده هر ۱۳۰ تا ۱۴۰ ین ژاپن در مقابل دلار در سال ۱۹۹۲ به رکورد ۸۴ ین به ازای هر دلار رسید. در نتیجه، صادرات و حاشیه سود شرکت‌های ژاپنی به شدت کاهش پیدا کرد. شرکت‌های ژاپنی برای باقی ماندن در بازار، استفاده از هزینه‌یابی هدف را افزایش دادند. رکود بلند مدت ژاپن در اثر بحران بخش مالی، سومین عامل مهمی بود که بسیاری از شرکت‌های ژاپنی را مجبور کرد تا جهت رسیدن به سودآوری مورد انتظار، تلاش بیشتری را برای کاهش هزینه‌ها به عمل آورند. در این زمان، فرایند بهبود تا حد زیادی روی پردازش اطلاعات و پشتیبانی از فن‌آوری اطلاعات متمرکز شده بود. از این رو، شرکت‌ها تلاش کردند تا سیستم‌های هزینه‌یابی هدف خود را به هنگام کنند. پس از سال ۱۹۹۰، میزان داده‌های مورد نیاز برای پیش‌بینی دقیق هزینه‌ها به طور چشمگیری افزایش یافت به گونه‌ای که پایگاه داده‌های دستی^۸، مانند جداول هزینه، قادر به تأمین تمام داده‌های مورد نیاز نبودند. هم‌زمان با توسعه هزینه‌یابی هدف توسط شرکت‌ها، جداول مرتبط با هزینه‌ها برای اداره کردن حجم زیاد اطلاعات پیچیده‌تر می‌شدند و در زمانی که لازم شد تا داده‌ها جهت ورود به عملیات جدید، استفاده از مواد جدید و یا طرح‌های جدید به روز شود، رایانه‌ای شدن پردازش علمی اطلاعات و سیستم‌های شبیه‌سازی، مانند کدهای تجزیه و تحلیل هزینه^۹، به طور چشمگیری در ژاپن عمومیت یافت.

کدهای تجزیه و تحلیل هزینه‌ها اساساً در اواخر ۱۹۶۰ توسط شرکت هیتاچی در ژاپن توسعه یافت؛ و جهت کمک به جداول هزینه شرکت کوماتسو به کار گرفته شد. امروزه، این جداول به بانک‌های اطلاعاتی رایانه‌ای تبدیل شده‌اند و شرکت‌ها قادر به بازیابی اطلاعات بخش‌ها، واحدها و محصولات براساس اسم، کارکرد، شکل، اندازه، وزن، روش مونتاژ و نوع مواد اولیه می‌باشند. همچنین کدهای تجزیه و تحلیل هزینه‌ها به عنوان مبنایی برای بررسی زمان و هزینه و برای رویکرد کایزن^{۱۰} (که عموماً تحت عنوان بهبود مستمر ترجمه می‌شود) مورد استفاده قرار می‌گیرند. زیرا این معیارها، امکان جستجو در پایگاه داده‌ها براساس روش



در نقطه‌ای از زمان امکان‌پذیر است که ترکیب بازار محصول از قبل تعیین و اطلاعات مرتبط با ویژگی محصول و همچنین قیمت مورد نظر مشتری با استفاده از تجزیه و تحلیل بازار جمع‌آوری شده باشد. نکته دیگر این است که روش کار ژاپنی‌ها مشابه مدیریت هزینه سنتی غربی‌هاست، اما تفاوت‌های مهمی بین این دو رویکرد در خصوص نحوه گردآوری اطلاعات بازار و تبدیل آن به یک محصول واقعی وجود دارد. جزئیات بیشتر در نمایشگر ۳ نشان داده شده است.

هزینه‌یابی هدف با یک سوال آغاز می‌شود: "بهای تمام شده یک محصول چقدر باید باشد؟" از نظر نظری، این سوال به کمک معادله مشهور زیر پاسخ داده می‌شود:

$$\text{بهای تمام شده هدف} = \text{سود هدف} \div \text{نسبت فروش}$$

در عمل، رویکردهای متفاوتی برای تعیین هزینه‌های هدف در بین نویسندگان ژاپنی قابل شناسایی است. ساکورای در سال ۱۹۸۹ این رویکردها را در سه دسته کلی روش بالا به پائین^۲، پایین به بالا^۳، و روش مرکب^۴ طبقه‌بندی کرد. در روش بالا به پائین، بهای تمام شده هدف از فروش و سود هدف منتج می‌شود. مدیریت پایینی هیچ تاثیری بر بهای تمام شده هدف ندارد. در روش پایین به بالا، بهای تمام شده توسط مهندسان بر مبنای مهارت‌ها و تجربه آنها و توانایی

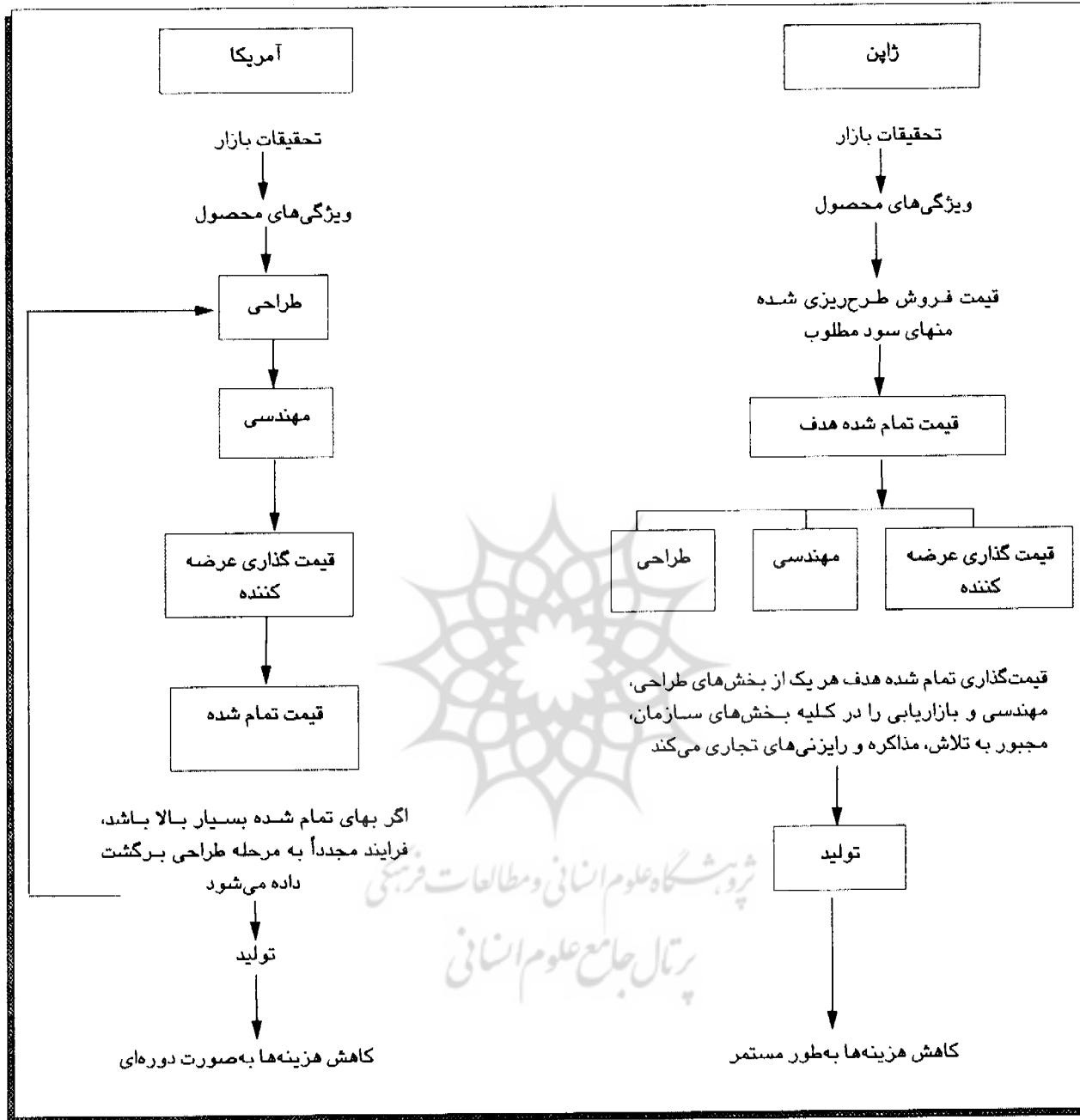
تولید، اندازه، کارکرد، فرایند و یا معیارهای مشابه را فراهم می‌سازند. نمودار گردش کار کدهای تجزیه و تحلیل هزینه‌ها در نمودار ۲ نشان داده شده است.

امروزه هزینه‌یابی هدف از ابزار نسبتاً ساده کنترل هزینه‌های خرید، به ابزاری جامع جهت مدیریت سود تبدیل شده است. هدف کلی عبارت از حداقل کردن هزینه‌های چرخه عمر محصول به گونه‌ای است که سود بلندمدت حداکثر شود. برای رسیدن به این اهداف، هزینه‌یابی هدف تنها به هزینه‌های تولید محدود نمی‌شود، بلکه تمام هزینه‌هایی را در برمی‌گیرد که در کل چرخه عمر محصول ایجاد می‌شوند. هدف حداقل کردن هزینه‌های چرخه عمر محصول، از طریق توسعه ارتباطی مشترک بین تمام اعضای مرتبط با یک شرکت از قبیل عرضه‌کنندگان، مشتریان و توزیع‌کنندگان در سراسر زنجیره ارزش^{۱۱} حاصل می‌شود.

روش هزینه‌یابی هدف

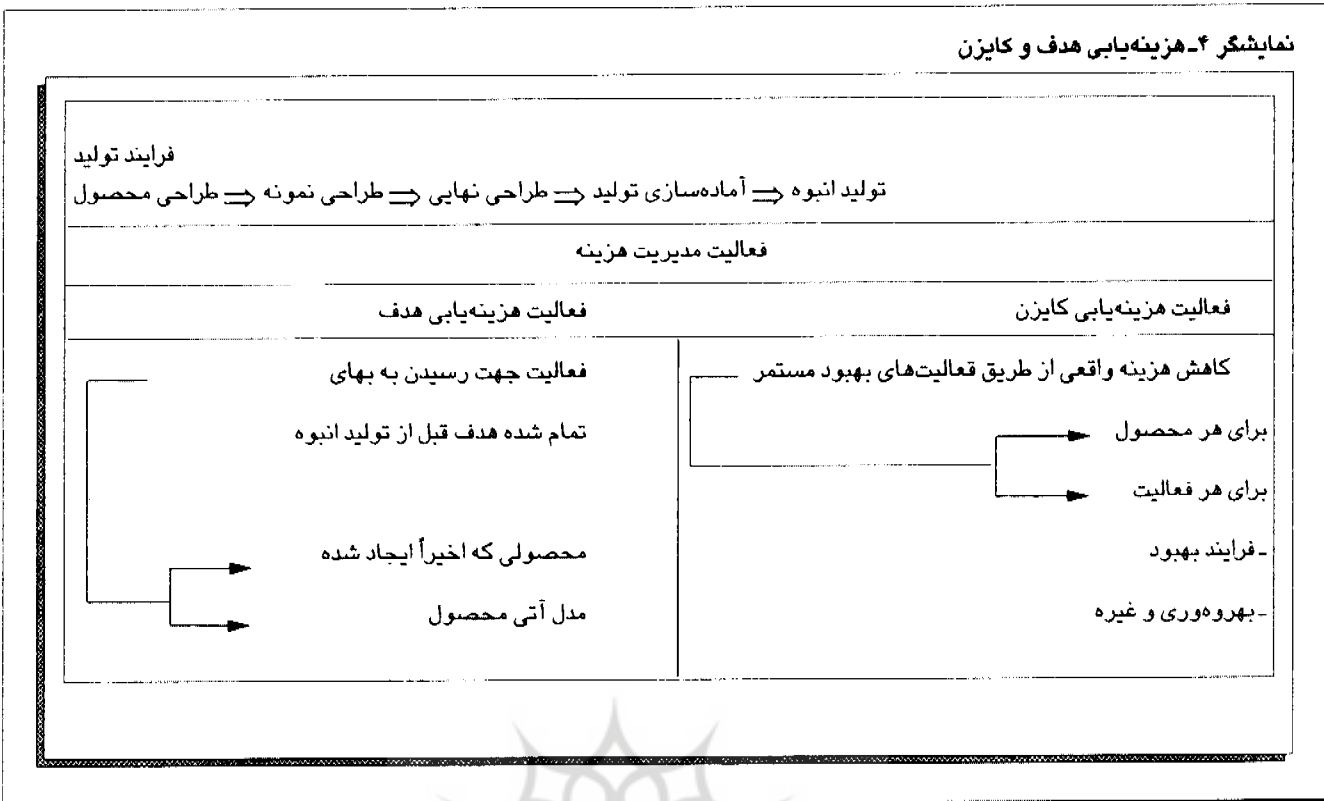
بی نظیر بودن هزینه‌یابی هدف ژاپنی زمانی مشخص می‌شود که موقعیت راهبردی محصول [در ذهن مشتریان] با راهبرد کلی شرکت کاملاً هماهنگ شود و این موضوع

نمایشگر ۳- مدیریت هزینه غربی و ژاپنی



روش اجزای تشکیل دهنده^{۱۶} در روش سطوح کارکردی، بهای تمام شده هدف براساس کارکرد محصول، مطابق با انتظارات مشتریان تجزیه می‌شود. این روش زمانی پیشنهاد می‌شود که فرایند توسعه محصول جدید پیچیده و گسترده باشد. در روش اجزای تشکیل دهنده، هزینه‌های هدف به اجزای مختلف محصول تخصیص می‌یابد. این روش برای محصولاتی مناسب است که نوآوری نسبتاً کمی دارند و

امکانات تولید برآورد می‌شود. در روش مرکب، مدیریت رده بالا، سود هدف را مشخص می‌کند، اما مهندسان در فرایند تعیین بهای تمام شده هدف، مورد مشورت قرار می‌گیرند. پس از اینکه بهای تمام شده هدف برای محصول به طور کامل، بدست آمد، به بخش‌های کوچکتر تجزیه می‌شود. تاناکا در سال ۱۹۹۳، دو روش اساسی را برای تجزیه بهای تمام شده هدف مطرح می‌کند: روش سطوح کارکردی^{۱۵} و



توسط هزینه‌یابی هدف بوجود آمده و با بهبود مستمر تحقق می‌یابد. به هر حال، این دو مفهوم را نمی‌توان جدا از هم در نظر گرفت. به عبارت دیگر، این دو مفهوم باید به عنوان عناصر اصلی مدیریت هزینه ژاپنی مورد توجه قرار گیرند. کایزن، ابزاری برای تحقق هدف سودآوری کوتاه‌مدت است، درحالی‌که هزینه‌یابی هدف بر سودآوری بلندمدت تمرکز می‌کند. مهم‌ترین شباهت آنها شاید تمرکز آن دو بر کنترل رو به جلو (پیشرو)^{۱۷} در مقابل کنترل بازخور (رو به عقب)^{۱۸} غربی است.

فلسفه وجودی هزینه‌یابی هدف

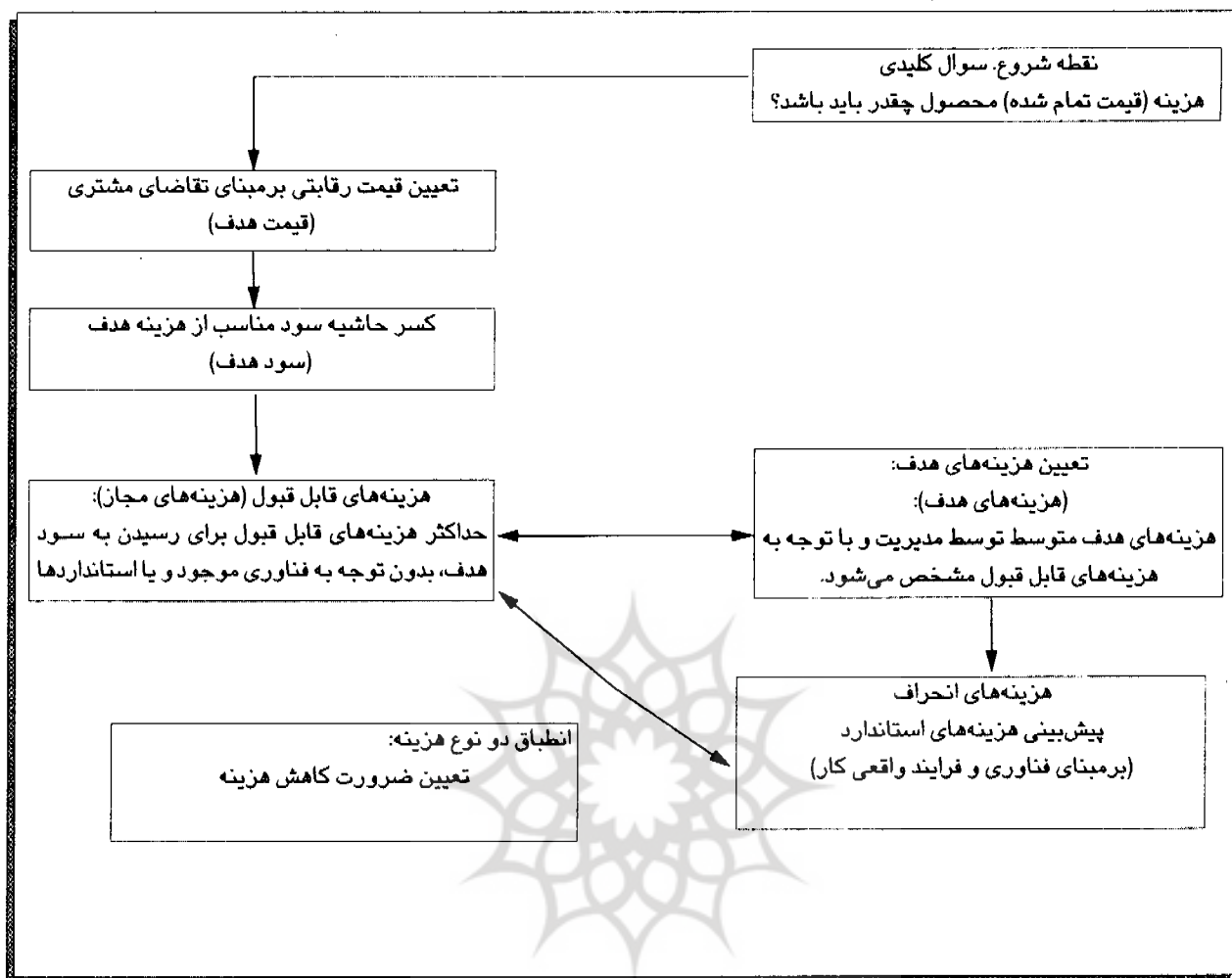
ممکن است درک و اجرای هزینه‌یابی هدف از نظر مفهومی ساده به نظر برسد، اما این مفهوم ساده، نباید اینگونه فرض شود که اجرای فرایند هزینه‌یابی هدف ضرورتاً منجر به نتایج مطلوب می‌شود. کلید موفقیت هزینه‌یابی هدف قبول و پذیرش فلسفه وجودی آن در سراسر شرکت است.

تشریح همه ابعاد فلسفه هزینه‌یابی هدف در چارچوب یک مقاله نمی‌گنجد. اما بندهای زیر، مروری بر عوامل

فناوری‌گرا و موادگرا هستند. مهم‌ترین جنبه هزینه‌یابی هدف، بازار و جهت‌یابی آن می‌باشد. تحقق انتظارات مشتری نسبت به هر دو عامل قیمت و جنبه کارکردی به وسیله روش معکوس برای تثبیت اهداف بهای تمام شده و سپس تجزیه مجموع بهای تمام شده هدف محصول با در نظر گرفتن الزامات روشن کارکردی، حاصل می‌شود. بنابراین مرکزیت هزینه‌یابی هدف، اطلاعات مشتری است. اطلاعات مشتری در سراسر دوره توسعه محصول از تعیین قیمت‌ها و اهداف سودآوری، تا تصمیمات مربوط به طراحی اولیه، تا عملی ساختن طرح و مبادلات آینده مورد نیاز است.

جنکا کایزن یکی دیگر از قسمت‌های سیستم یکپارچه مدیریت هزینه ژاپنی است که مستقیماً به سیستم‌های هزینه‌یابی هدف مرتبط است. جنکا کایزن (که عموماً کایزن نامیده می‌شود) روی کاهش هزینه‌ها در مراحل تولید متمرکز می‌شود، در حالی‌که جنکا کیکاکو جهت‌دستیابی به قیمت تمام شده هدف طراحی می‌شود که از طرف بازار مشخص شده است. هزینه‌یابی کایزن عبارت از بهره‌برداری کامل از توان کاهش هزینه است. این امر از طریق تطبیق قدم به قدم با جهش‌های جدیدی صورت می‌گیرد که

نمایشگر فروش تعیین بهای تمام شده هدف (هزینه‌یابی هدف)



نوآوری در هزینه‌یابی هدف پشتیبانی می‌کند.

تجاری و فرهنگی ژاپنی است که باعث موفقیت اجرا و تدوین هزینه‌یابی هدف می‌شود.

نیم گرایبی

رهبری مدیریت عالی

عامل تعیین‌کننده دیگر در موفقیت هزینه‌یابی هدف، تیم‌گرایی کارمندان است. این تیم‌گرایی، بخشی از روش زندگی ژاپنی‌هاست. کنفیوس‌گرایی، که از هماهنگی میان افراد حمایت می‌کند، نقش اصلی را در سبک زندگی آنها بازی می‌کند. جنبه مهم دیگر، احساس امنیتی است که افراد در گروه دارند. در ژاپن، گروه همیشه از فرد جلوتر است. از دید ژاپنی‌ها، پیچیدگی وظایف باعث نمی‌شود که آنها اقدام به تصمیم‌گیری فردی کنند. این موضوع در ارتباطات و فرایند تصمیم‌گیری ژاپنی‌ها نیز مشهود است. تصمیمات به صورت گروهی گرفته می‌شود. هرچند که رهبرگروه سرانجام

توانایی منطبق ساختن کارمندان باتفکر رهبری سازمان، عامل مهمی در اجرای موفقیت‌آمیز جنکا کیکاکو و یا جنکا کایزن است. نظر به ماهیت کارکردی متقاطع^{۱۹} هزینه‌یابی هدف، جای تعجب نیست که مشاهده شود نگرش بالا به پایین برای موفقیت در اجرای هزینه‌یابی هدف ضروری باشد. حمایت مدیریت عالی، منجر به ضرورت آگاهی از هزینه‌یابی هدف می‌شود و تیم هزینه‌یابی هدف می‌تواند که به منابع مورد نیاز جهت رسیدن به اهداف خود دست پیدا کنند. در بسیاری از شرکت‌های ژاپنی، مدیران عالی، قویاً از

تصمیمات رami گیرد، اما اعضای گروه براین تصورند که تصمیمات را خود گرفته‌اند و آن را می‌پذیرند.

نقشه کاری

نگرش کارمندان ژاپنی نسبت به کار و شرکت خود، یکی از پدیده‌های قابل توجه در درک کسب و کار ژاپنی‌هاست، حس وظیفه‌شناسی ژاپنی‌ها نسبت به کارفرمای خود در یک تحقیق مورد سنجش قرار گرفت و نتایج نشان می‌دهد که در حدود ۸۰ درصد کارگران ژاپنی، کار را بر خانواده خود مقدم می‌دانند. این حس وظیفه‌شناسی کارگران ژاپنی در آمادگی آنها برای کارکردن‌های طولانی و میل به داشتن تعطیلات کوتاه مدت قابل مشاهده است.

اعتماد اجتماعی

مدیریت در ژاپن بر پایه روابط انسانی است، طبق تحقیق هاس گاو، تمرکز اصلی بر ساختار اعتماد متقابل بین مدیران و کارمندان و همچنین عرضه کنندگان است. این اعتماد متقابل صریحاً توسط عوامل استخدامی مانند استقلال عمل، مشارکت، همکاری و قابلیت انعطاف کارمندان حمایت می‌شود. بهترین نمونه برای اندازه‌گیری این اعتماد، دوره استخدام رایج در ژاپن است. بدون این اعتماد متقابل، نه کارمندان تمایلی به وفاداری درازمدت به شرکت نشان می‌دادند و نه مدیریت عالی دوره استخدام طولانی را برای کارمندان خود تضمین می‌کردند.

حسابداری مدیریت

در ساختار حسابداری مدیریت ژاپنی، جنبه‌های رفتاری نیز مشاهده می‌شود. حسابداری مدیریت در ژاپن به گونه‌ای طراحی نمی‌شود تا با تهیه اطلاعات دقیق جهت اخذ تصمیمات راهبردی، کارکنان را مجبور کنند تا مطابق با راهبرد شرکت عمل کنند یا تفکر راهبردی داشته باشند. این هدف (هماهنگ کردن کارکنان با راهبرد شرکت) با استفاده گسترده از اطلاعات غیرمالی و گرایش شدید به بازار پی‌گیری می‌شود. علاوه بر این، شرکت‌های ژاپنی این اطمینان را ایجاد می‌کنند که اطلاعات مالی تهیه شده از سوی واحدهای کنترلی به طور سریع و کامل بین کارمندان انتشار یابد، و کارمندان متوجه می‌شوند که عملکرد واحد

آنها چگونه در نتایج مالی شرکت انعکاس می‌یابد.

کنترل‌رلهای (بالاترین مقام اجرایی واحد حسابداری) ژاپنی هم در اجرای مدیریت هزینه تبحر دارند و هم از نیازهای اطلاعاتی استفاده‌کنندگان داخلی به خوبی آگاهند. همچنین حسابداری قیمت تمام شده ژاپنی با مدیریت هزینه کشورهای غربی تفاوت‌های اساسی دارد. در ژاپن موضوع اصلی کاهش هزینه است و در نتیجه هزینه‌یابی محصول (به عنوان نمونه، محاسبه دقیق بهای تمام شده محصول، با استفاده از هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت) نقش کم اهمیت‌تری در حسابداری قیمت تمام شده بازی می‌کند. کلیه این عوامل با فلسفه هزینه‌یابی هدف مطابقت دارد.

اشتیاق ژاپنی‌ها به آموزش برای همه شناخته شده است. شرکت‌های ژاپنی به طور پیوسته در تلاشند تا کارمندان را در چرخه شغلی و کارآموزی وسیع پیشرفت دهند. تفکر صحیح و درک واحدهای دیگر در شرکت از طریق آموزش جامع، امکان پذیر می‌باشد. هزینه‌یابی هدف با یک تفکر همه جانبه توصیف می‌شود که بازتاب فرایندگرایی ژاپنی‌هاست. یادگیری در ژاپن بر مبنای یادگیری به همراه عمل^{۲۳} است. این امر منجر به تغییرات مستمر و درک این موضوع می‌شود که عمل یک فرد بر محیط موثر است.

اقتصاد ژاپنی با وجود یک شبکه راهبردی به نام کی رتسو، توصیف می‌شود. کی رتسو در میان شرکت‌هایی به وجود می‌آید که قانوناً از یکدیگر جدا ولی بر اساس روابط نزدیک مالی و یا نسبت مشترک به همدیگر وابسته هستند. براین اساس، همکاری نزدیک و قوی بین شرکت‌ها وجود دارد. این همکاری عرضه‌کنندگان را نیز در فرایند توسعه محصول، وارد می‌کند که عنصری ضروری در هزینه‌یابی هدف هستند.

شبکه اطلاعاتی

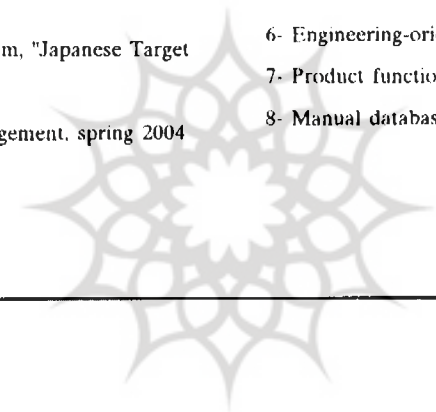
شرکت‌های ژاپنی، شبکه‌های اطلاعاتی بسیار عالی را در مورد مشتریان و عرضه‌کنندگان در اختیار دارند. این شبکه‌ها آنها را قادر می‌سازد تا شیوه تحقیقات دست‌های موجود در

- 9- Cost analysis codes
- 10- Kaizen
- 11- Value chain
- 12- Top-down
- 13- Bottom-up
- 14- Combined
- 15- Functional areas method
- 16- Components method
- 17- Feed-forward control
- 18- Feed back control
- 19- Cross-functional nature
- 20- Team-orientation
- 21- Commitment to work
- 22- Mutual trust
- 23- Learning-by-doing
- 24- Keiretsu

بازار را به کار گیرند. سیدنشوارز این اصطلاح را اینگونه تعریف می‌کند: "یک روش تحقیق که توسط جریان بازگشتی و متمرکز اطلاعات توصیف می‌شود، این اطلاعات برای توسعه‌دهندگان محصول بر مبنای درک مشتریان از محصولات موجود در بازار گردآوری می‌شود." این موضوع نشان می‌دهد که شرکت‌های ژاپنی مجهز به اطلاعاتند و تنها بر مبنای تحقیقات رسمی بازار عمل نمی‌کنند، بلکه با عرضه‌کنندگان و خریداران همکاری گسترده‌ای دارند.

- 1- Feil patrick, Keun-Hyo yook and Il-Won Kim, "Japanese Target Costing: A Historical perspective",
- 2- International journal of strategic cost management, spring 2004

- 1- Japanese Target Costing
- 2- Value engineering
- 3- Genka-kikaku
- 4- Product life cycle
- 5- Market-oriented
- 6- Engineering-oriented
- 7- Product function-oriented
- 8- Manual databases



TOYAR SYSTEM PARSIAN



نو بار سیستم پارسیان

نرم افزار مغایرت گیری حسابهای بانکی

با قابلیت‌های منحصر به فرد:

- استفاده از خروجیهای کلیه برنامه‌های حسابداری
- تحلیل اقلام باز مؤسسه و بانک
- تهیه صورت مغایرت بانک و مؤسسه
- استفاده از فایل و پرینت صورتحساب کلیه بانکهای دولتی و خصوصی
- ذخیره سازی مجزای اقلام باز و بسته

تلفن دفتر فروش: ۰۴۴۰۰۳۳۹۵ - ۴۴۰۴۴۸۹۲ - ۰۹۱۲۲۲۷۸۷۴۰۳ - ۰۹۱۲۲۲۸۶۱۳۴۷

www.Toyar.ir