

هزینه‌یابی هدف



ترجمه سعید افخمی

G. Schmelze, R. Geler & E. Buttross

رقابت شدید و فشارهای وارده از طرف مشتریان برای کاهش قیمت‌ها، بسیاری از شرکتها را وادار ساخته است تا به منظور ادامه بقا، بهای تمام شده خود را کاهش دهند. بیشتر این شرکتها متوجه این موضوع شده‌اند که غالب هزینه‌ها در زمان شروع فعالیتهای تولیدی ایجاد می‌شوند و در نتیجه این هزینه‌ها باید قبل از قرار گرفتن محصول در مرحله تولید کاهش یابند و به‌طور مشخص، زمانی که کالا و یا محصول در مرحله طراحی و برنامه‌ریزی قرار دارد این عمل صورت پذیرد. هزینه‌یابی هدف به‌عنوان یکی از روشهای موثر و ثابت شده برای کاهش بهای تمام شده محصولات در چرخه تولید، شناخته شده است، بدون آنکه کاهش در کیفیت یا کارایی محصول به‌وجود آورد و یا افزایشی در زمان مورد نیاز برای طراحی و توسعه محصول ایجاد نماید. مدت ۳ تا ۴ سال است که در بخش ساخت قطعات اتومبیل شرکت آی تی تی (ITT) در دایره ساخت قطعات ترمز از هزینه‌یابی هدف استفاده می‌نمایند. در این بخش مدل بسیار خوبی تهیه شده که سایر قسمت‌ها را نیز علاقمند به نسخه‌برداری و تقلید کرده است.

هزینه‌یابی هدف فلسفه مدیریت فعال هزینه‌یابی به‌صورت استراتژیک می‌باشد که شامل قیمتگذاری، توجه به مشتری، مرکزیت دادن به طراحی و فعالیتهای چند جانبه می‌شود. برخلاف روشهای مرسوم و قدیمی سیستمهای کنترل هزینه که در آنها هزینه‌ها قبل از اینکه تولید محصول شروع شود کنترل نمی‌شد، فلسفه هزینه‌یابی هدف، نیازمند به‌کارگیری مدیریت بهای تمام شده به‌صورت پویا و سازنده‌ای است

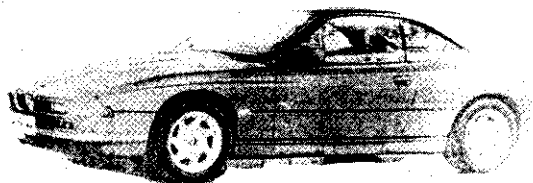
به‌کارگیری سیستم هزینه‌یابی هدف بسیار موثر است زیرا منابع را باید براساس بهای تمام شده هدف اختصاص داد و گروههای چند منظوره تعیین شده باید جهت تصمیمگیریهای بحرانی کاملاً مجزا گردند.

هزینه‌یابی هدف با سیستم هزینه‌یابی تاریخی که هزینه‌های اضافی را در نظر می‌گیرد کاملاً متفاوت است. برخلاف آنکه بهای فروش محصول منتج از بهای تمام شده پیشینی شده است، بهای تمام شده هدف منتج از قیمت فروش هدف و سود مورد انتظار است. علاوه بر آن با به‌کارگیری سیستم بهای تمام شده هدف، بهای تمام شده هدف قبل از اینکه محصول طراحی گردد، تعیین می‌شود. معادله بهای تمام شده هدف به‌صورت زیر است.

سود هدف - فروش هدف = بهای هدف
در محاسبه قیمت آینده فروش محصول مورد نظر باید به عوامل مختلفی توجه کرد که عبارت است از کارایی محصول تولیدی، مقدار فروش پیشینی شده و کیفیت محصول. به‌عنوان مثال استراتژی تعیین

که در مراحل مختلف برنامه‌ریزی تولید محصول و فرایند تولید انجام می‌گردد. شرکتها متوجه این نکته شده‌اند که با طراحی و در نظر گرفتن هزینه‌های کمتر برای تولید محصول، بهترین موقعیت را جهت صرفه‌جویی در هزینه‌ها قبل از آنکه محصول به مرحله تولید برسد در اختیار خواهند داشت. این صرفه‌جوییها قاعدتاً در زمانی که از روشهای مرسوم هزینه‌یابی از قبیل هزینه‌یابی استاندارد و هزینه‌یابی مبتنی بر فعالیت استفاده می‌شود، قابل شناسایی نخواهد بود.

هزینه‌یابی هدف کلیه بخشهای فعال شرکت را در برمی‌گیرد. برای آنکه هزینه‌یابی هدف با موفقیت انجام شود لازم است گروههایی که عملیات مختلفی از قبیل مهندسی، طراحی محصول، تولید، خرید، فروش، تامین منابع مالی و هزینه‌یابی را انجام می‌دهند و در بسیاری از موارد حتی مشتریان و فروشندگان که همگی در یکدیگر تاثیرگذارند را در هم ادغام نمود. حمایت مدیریت سطح بالا در موفقیت



از شرکت و توسط بازار تعیین می شود که این قیمتها توسط فشارهای رقا و یا توسط مشتریان با در نظر گرفتن بهای تمام شده هدف آنها تعیین می گردند. به عنوان مثال، قیمتی را که شرکت مرسدس بنز برای خرید سیستم ترمز قفل نشدنی پیشنهاد داده است در حقیقت همان بهای تمام شده مورد انتظار شرکت مرسدس بنز برای این سیستم ترمز است.

نخستین گام عملیاتی از زمانی شروع می شود که شرکت موتورسازی آی تی تی دعوتنامه ای برای شرکت در مناقصه دریافت می دارد. با توجه به طبیعت رقابتی موجود در این صنعت، شرکت آی تی تی نمی تواند در زمان تعیین قیمت فروش، از سیستم هزینه یابی واقعی استفاده کند. معمولاً قیمتی را که شرکت برای فروش محصول خود تعیین می نماید، قیمتی است که توسط شرایط بازار تعیین شده است. در ادامه به منظور بررسی این موضوع که آیا محصول در چهارچوب فعالیتهای استراتژیک شرکت قرار خواهد داشت و یا اینکه می توان مقدار درخواستی را تولید نمود، تحلیلهای لازم صورت می پذیرد. اطلاعات مالی از جمله نرخ بازگشت سرمایه (ROI) و نرخ بازگشت داخلی (IRR) تهیه می شوند تا اطمینان از بازدهی مناسب این فعالیت تولیدی برای شرکت محرز باشد. در صورتی که افزایش تولید انجام شود، مشتریان انتظار کاهش قیمت را خواهند داشت.

ضمناً تحلیلهای انجام شده باید روشنگر این موضوع باشد که آیا افزایش تولید، ممکن و قابل انجام خواهد بود. به منظور تصمیمگیری در مورد اینکه قیمتها دست یافتنی و قابل تحقق هستند، گروهی

تمام شده، موضوع نگهداری و حفظ بهای تمام شده به عنوان یک هدف مورد نظر قرار می گیرد.

بهای تمام شده هدف در قسمت موتورسازی شرکت آی تی تی

جهت روشن شدن عملیات مربوط به بهای تمام شده هدف، اجازه دهید به عملیات اجرایی که در این زمینه در قسمت موتورسازی شرکت آی تی تی صورت می پذیرد توجه کنیم.

موتورسازی شرکت آی تی تی که یکی از بزرگترین فروشندگان قطعات اتومبیل در دنیا است در سال ۱۹۹۴، فروشی معادل ۴/۸ میلیارد دلار داشته است. این فروش در مقایسه با فروش سال ۱۹۹۳ رقمی در حدود ۳۴ درصد افزایش داشته است. در سال ۱۹۹۵ حجم فروش به رقمی در حدود ۵/۷ میلیارد دلار رسید. محصولات تولیدی این شرکت شامل سیستمهای ترمز و قطعات، برف پاکن و قطعات، سیستمهای روغنی و قطعات، اسکلت سازی و قطعات، موتورهای الکتریکی، سوئیچها و لامپ می شود. بیش از ۳۵ هزار نفر در این بخش از شرکت فعالیت می کنند که بسیاری از آنها در آمریکا و آلمان مشغول کار هستند. بخش ترمز سالهاست که به طور مداوم به دلیل رقابت فشرده ای که در این صنعت وجود دارد از بهای تمام شده هدف استفاده می نماید. به عنوان مثال پیشبینی شده است بهای یک دستگاه سیستم ترمزی که قفل شدنی نیست و بتازگی معادل ۲۰۰ دلار به فروش رسیده در سال ۲۰۰۰ به ۱۰۰ دلار کاهش یابد، ضمن آنکه انتظار می رود کارایی محصول نیز اضافه شود.

ایجاد سیستم بهای تمام شده هدف و سود مورد انتظار - در بخش موتورسازی آی تی تی، قیمتهای فروش عموماً در خارج

قیمت توسط مدیریت ممکن است براساس اینکه سهم بازار فروش اضافه و یا ثابت نگاه داشته شود مورد توجه قرار گیرد.

به دلیل رقابتهای فشرده، بیشتر شرکتها از انعطاف پذیری کمی در زمان تعیین قیمت فروش برخوردار می شوند. در زمانی که شرایط بازار به شدت رقابتی باشد قیمت ممکن است از سوی بازار تعیین شود و در سایر حالات بهای تمام شده هدف در یک شرکت بالا دست ممکن است قیمت فروش هدف یک شرکت پایین دست باشد. در جایی که قیمت فروش و حاشیه سود در اثر فشار حاصل از رقابت و یا سیاستهای مورد نظر مدیریت تعیین شده باشند، تنها با کاهش بهای تمام شده محصول می توان سودآوری را افزایش داد.

به محض آنکه بهای تمام شده هدف محاسبه شد باید قبل از شروع طراحی به بخشهای مونتاژ نهایی، مونتاژ اولیه و قطعات توجه شود. بعد از اینکه محصول طراحی شد، بهای تمام شده پیشبینی شده با بهای تمام شده هدف مقایسه می شود و اگر بهای تمام شده پیشبینی شده بیش از بهای تمام شده هدف باشد، بخش مهندسی قیمت به منظور کمک به شرکت جهت تحقق هدف مورد نظر به کار گرفته می شود. مهندسی قیمت، عملیاتی است که گروه ادغام شده چند منظوره به منظور کاهش قیمت در زمان طراحی و در مرحله تولید آزمایشی انجام می دهد بدون آنکه اثری در کیفیت محصول و کارایی آن ایجاد کند. این عملیات از طریق تعیین مناسبترین تعداد مراحل تولید، تعیین مناسبترین مواد اولیه و ماشین آلات مورد نیاز صورت می پذیرد.

بهای تمام شده پیشبینی شده در مدت زمانی که محصول در مراحل تولید قرار دارد با بهای تمام شده هدف مقایسه می شود. موقعی که محصول به مرحله تولید رسید به جای کاهش بهای

فرم ردیابی بهای تمام شده در بخش تعیین بهای تمام شده هدف مورد استفاده قرار می‌گیرد تا بتوان به وسیله آن تفاوت هزینه‌های واقعی و هدف را ردیابی و تجزیه و تحلیل کرد.

عملیات جدید و یا تکنولوژی جدیدی را در فرایند تولید به کار گرفت.

تعیین بهای تمام شده هدف - بهای تمام شده هدف، از تفاضل قیمت فروش مورد انتظار و سود هدف به دست می‌آید. به دست آوردن بهای تمام شده هدف نیازمند محاسبات مشخص و مستقیمی است. مشکلترین قسمت کار برای شرکتها، مسئله تعیین بهای تمام شده هدفی است که بتواند سود هدفگذاری شده شرکت را تحقق بخشد. بهای تمام شده هدف باید کلیه هزینه‌هایی را که برای تولید محصول جدید لازم است، شامل گردد. در شرکت قطعات اتومبیل آی تی تی بهای تمام شده هدف متشکل از هزینه‌های مواد مستقیم، دستمزد مستقیم، ابزار کار، استهلاک، بازاریابی، خدمات و سرمایه در گردش می‌گردد.

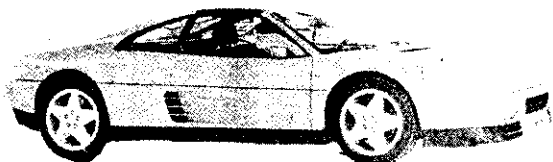
به محض آنکه بهای تمام شده هدف محاسبه گردید ابتدا برنامه مشخصی برای قسمت مونتاژ نهایی و سپس برای قسمت مونتاژ اولیه و در نهایت برای ساخت هر قطعه تشکیل دهنده محصول، در نظر گرفته می‌شود. این کار توسط هر یک از اعضای گروه تعیین کننده بهای تمام شده هدف انجام می‌شود. اگر چه تعیین بهای تمام شده هدف ناشی از عملیات چند جانبه می‌باشد، گروه تشکیل شده در شرکت آی تی تی معتقد است که هیچ یک از اعضای گروه به صورت مستقل نمی‌تواند هدفها را تعیین نماید. به محض آنکه هدفهای مورد نظر جهت تعیین بهای تمام شده هدف تهیه و آماده شد، اطلاعات مورد نیاز با مشخص کردن هدفهایی که غیر معقول می‌باشند از طریق اعضای مختلف گروه، در بخشهای خرید و تولید تهیه و به قسمت تعیین بهای تمام شده هدف ارسال می‌شود. این عمل باعث

مشخص می‌شود. بدین ترتیب شرکت آی تی تی می‌تواند طراحی محصول خود و یا عملیات تولید را بهبود بخشد و بهای تمام شده را کاهش دهد بدون آنکه کارایی محصول کم شود و یا کارایی و کیفیت محصول را بدون افزایش بهای تمام شده بالا ببرد. اطلاعات حاصل از این مطالعه در شکلهای استناد دارد جهت مقایسه محصولات آی تی تی با محصولات رقیبا ثبت می‌شود. این اطلاعات برای تعیین قیمت فروش بسیار سودمند است زیرا تحلیل قطعات تشکیل دهنده، اطلاعاتی را در اختیار می‌گذارد تا به وسیله آن بتوان ساختار بهای تمام شده محصول شرکتهای رقیب را پیشبینی کرد.

گروه تعیین کننده بهای تمام شده هدف سعی می‌کند راههایی را برای کاهش بهای تمام شده به منظور برنده شدن در مناقصه بدون آنکه بازگشت مورد انتظار شرکت آی تی تی را در نظر داشته باشد، به دست آورد. به عنوان مثال گروه تعیین کننده بهای تمام شده هدف ممکن است با مشاوره با مهندسين طراحی به این نتیجه برسد که به منظور کاهش بهای تمام شده محصول باید

از کارکنان شرکت که تجربه‌ای در بخشهای بهای تمام شده، مهندسی و فروش دارند به صورت دائم جهت بررسی بهای تمام شده هدف تشکیل می‌گردد و با در نظر گرفتن اینکه محصول مورد درخواست برای سالهای متمادی تولید نخواهد شد، گروه انتخاب شده در زمینه اینکه چه مقدار باید مهندسی قیمت را در تعیین بهای تمام شده هدف به کار گرفت، اظهار نظر می‌نماید. ضمناً سایر عوامل از قبیل قیمت‌های پیشنهادی قبلی، نرخ تورم و نرخ بهره بانکی پیشبینی شده، قیمت فروش رقیبا و ساختار قیمت نیز توسط گروه تعیین کننده بهای تمام شده هدف بررسی می‌شوند.

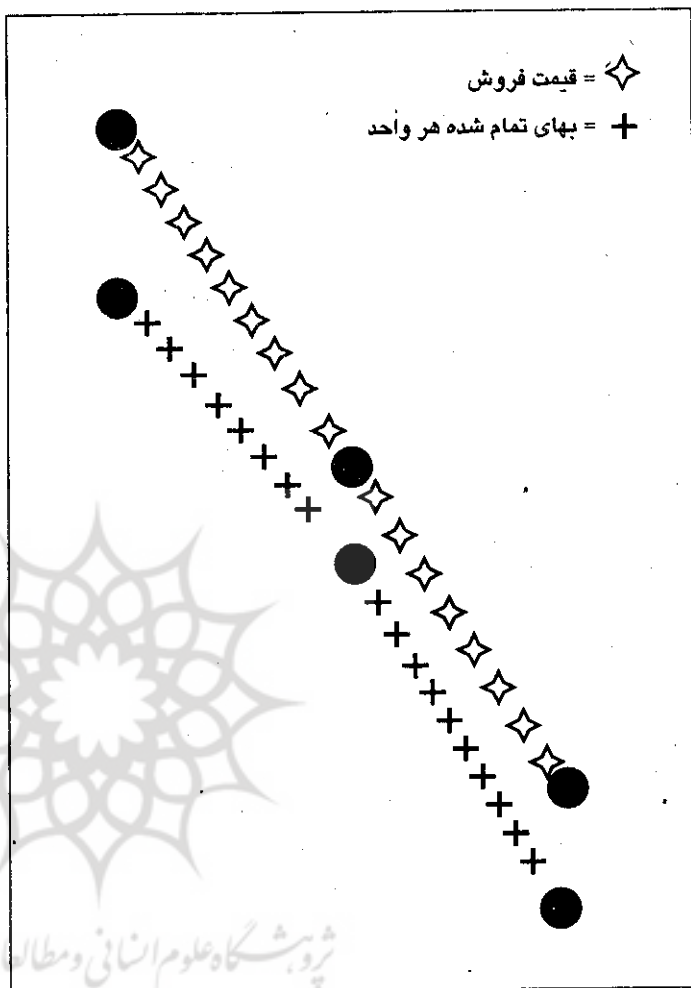
به دلیل آنکه شرکت موتورسازی آی تی تی تولیدکننده اتومبیل نیست، فاقد اطلاعات لازم درباره قیمت‌های فروش و بهای تمام شده سایر رقبای تولیدکننده قطعات است و اطلاعاتی که از تحلیل قطعات تشکیل دهنده رقیبا به دست می‌آید شرکت را در محاسبه بهای تمام شده محصول تولیدی آنها یاری می‌دهد که با در نظر گرفتن سودی معقول بهای فروش محصول رقیبا را محاسبه کنند. تجزیه و تحلیل قطعات تشکیل دهنده محصول که بعضی اوقات به نام مهندسی معکوس نامیده می‌شود روش تحلیل مناسبی است که شرکت آی تی تی برای بررسی محصول رقیبا به کار می‌گیرد. در این روش، محصول شرکتهای رقیب از جانب بخش مهندسی در قطعات مختلف ساخت مورد بررسی قرار می‌گیرد. نحوه طراحی محصول، ساختار پیشبینی شده بهای تمام شده، کیفیت، کارایی و عملیاتی که احتمالاً در ساخت محصول به کار گرفته شده است همگی با به کارگیری این روش برای شرکت آی تی تی



جدیدی توسعه یافته و تولید شوند. نمودار شماره ۱ وضعیت متداولی از بهای تمام شده هدف را نمایش می‌دهد. زمانی که بهای تمام شده هدف در هر سال کاهش می‌یابد، کاهش به وجود آمده توسط افزایش مقدار تولید جبران می‌شود. هدفهای تعیین شده از راه استفاده از نظریه‌های گروه متخصص چندکاره که برای این منظور تشکیل می‌شوند و مهندسی قیمت و تجزیه و تحلیل بهای تمام شده هر یک از قطعات تشکیل دهنده محصول رقبا و مهندسی مداوم تولید و سرانجام با مشارکت فروشندگان قطعات، تحقق می‌پذیرد. سپس این هدفها با قیمت‌های ارایه شده در مناقصه، مقایسه می‌شود و در صورتی که هدفها غیرقابل دسترسی باشند، بهای تمام شده از طریق به کارگیری مهندسی قیمت و تجزیه و تحلیل آن، کاهش می‌یابد.

ابزار مورد استفاده در شرکت آی تی تی در تعیین بهای تمام شده هدف

به منظور اجرای سیستم هزینه‌یابی هدف، شرکتها ناچارند نظام مشخصی برای افزایش کیفیت محصول خود در نظر بگیرند. بهبود ارزش محصول زمانی صورت می‌پذیرد که در حالی که کارایی و کیفیت ثابت نگاه داشته شده، بهای تمام شده را بتوان کاهش داد و یا به بیان دیگر در زمانی که کارایی و کیفیت محصول افزایش می‌یابد، بهای تمام شده رقابت ثابت بماند. آی تی تی تی اجرای سیستم هزینه‌یابی هدف از طریق به کارگیری تکنیکهای متفاوتی صورت می‌پذیرد؛ این تکنیکها شامل استفاده از گروه متخصص چندکاره برای تعیین بهای تمام شده هدفگذاری شده محصول، مهندسی قیمت



روشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

تا زمانی که ابزار تولید تهیه و آماده می‌شوند، ادامه می‌یابد. ردیابی تولید محصول تا زمانی که محصول از مراحل تولید منقطع نشده، ادامه می‌یابد.

گهگاه پیش می‌آید قیمتی که شرکت آی تی تی برای محصول دریافت می‌دارد در هر سال کمتر می‌شود و در نتیجه شرکت به منظور حفظ درصد بازدهی مورد نظر خود در هر سال باید بهای تمام شده هدف پایبندی را در نظر بگیرد. بدین ترتیب اگر حاشیه سود خیلی کم شود باید محصولات

می‌شود که گروه انتخاب شده از بخشهای مختلف فعالیتها، بتواند بدون آنکه توفقی در عملیات ایجاد کند صرفاً درگیر تهیه برنامه هدفگذاری برای عملیات شود. برای هر قلم از قطعات تشکیل دهنده محصول که خریداری می‌شوند، برنامه هدفگذاری شده جداگانه‌ای تعیین می‌شود. همچنین برای هزینه‌های سربار و دستمزد نیز این برنامه‌ها تنظیم می‌شود. بهای تمام شده هدف در زمان مراحل تولید ردیابی می‌شود. این ردیابی از مرحله طراحی محصول شروع و

و شریک شدن با فروشندگان قطعات، می‌گردد.

عملیات مربوط به بهای تمام شده هدف در مراحل اولیه تولید به پایان نمی‌رسد. به محض آنکه محصول به قسمت تولید رسید، حفظ و نگهداری بهای تمام شده از طریق برنامه‌ریزی برای افزایش سود و تجزیه و تحلیل بهای تمام شده، در دستور کار قرار می‌گیرد. این تکنیکها به تمامی افراد شاغل در بخشهای مختلف تولید کمک می‌کند که بتوانند در تحقق پذیری بهای تمام شده هدف به شکلی مالکانه نقش داشته باشند.

تحقق بهای تمام شده هدف به هیچ وجه بدون مداخله گروه متخصص چندکاره امکانپذیر نیست. گروه تشکیل شده در شرکت آی‌تی‌تی از بخشهای طراحی محصول، مهندسی، تدارکات، تولید، مالی و بخش بهای تمام شده هدف، تشکیل می‌شود. همکاری همه جانبه این قسمتها در طول مراحل تولید، مورد انتظار بوده و این همکاری صورت می‌پذیرد.

یکی از نتایج استفاده از گروه متخصص چندکاره آشنایی و درک مراحل تولید توسط هر یک از اعضای گروه است. هر یک از اعضای گروه تشکیل شده در شرکت آی‌تی‌تی باید دانش طراحی و تولید را به منظور همکاری در تعیین بهای تمام شده هدف مناسب، داشته باشند. به‌عنوان مثال کارمندان بخش تدارکات باید با دانش طراحی محصول به شکلی اجرایی آشنا باشند تا بتوانند در مورد خرید بهترین قطعات تشکیل دهنده محصول تصمیمگیری کنند. به ترتیب مشابه کارمندان قسمت تعیین کننده بهای تمام شده هدف، باید با قیمت کلیه قطعات

تجزیه و تحلیل ارزش در مورد محصولات به کار گرفته می‌شود که بازدهی مناسب را ایجاد نمی‌نمایند.

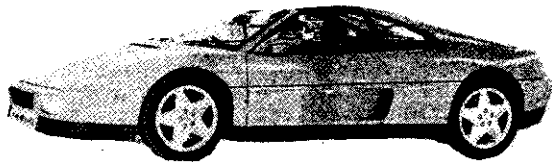
تشکیل دهنده محصول آشنایی کامل داشته باشند تا بتوانند تصمیمات مقتضی و مناسب را جهت تعیین بهای تمام شده هدف بگیرند.

مهندسی قیمت در شرکت آی‌تی‌تی بخش با اهمیت دیگری در تعیین بهای تمام شده هدف است. هدف مهندسی قیمت کاهش دادن بهای تمام شده بدون تغییر در کارایی و یا کیفیت محصول و یا افزایش دادن کیفیت و کارایی بدون ایجاد افزایش در بهای تمام شده است، پیش از آن که محصول به اول خط تولید برسد. در خلال انجام فعالیتهای مهندسی قیمت، اعضای گروه انتخابی تلاش خواهند نمود تا بهترین وضعیت از مراحل تولید، مواد اولیه و ابزار کار را برای طراحی، مهندسی و تولید فراهم آورند. فلسفه مهندسی قیمت براین باور است که کلیه تصمیماتی که در مرحله طراحی محصول گرفته می‌شود به شکلی موثر بر بهای تمام شده محصول و بهای فروش آن، تاثیر می‌گذارد. در گروه تشکیل شده شرکت آی‌تی‌تی، افراد گروه توان کافی را برای یافتن بهینه‌ترین مراحل تولید، استفاده از مناسبترین مواد اولیه مصرفی، ابزارآلات و میزان سرمایه به کار گرفته شده به دست آورده‌اند و ضمناً می‌توانند در زمینه اینکه قطعات را در داخل بسازند و یا از خارج بخزند بهترین تصمیمها را بگیرند. تجزیه و تحلیل محصول در قطعات

مختلف تشکیل دهنده آن نیز در خلال عملیات مهندسی قیمت صورت می‌پذیرد. تعیین بهای تمام شده هدف، باید بهبود ارتباط با فروشندگان قطعات را نیز در برداشته باشد. در شرکت آی‌تی‌تی، فروشندگان و عرضه کنندگان اصلی و کلیدی به‌عنوان بخشی جدانشدنی از گروه تعیین کننده بهای تمام شده هدف تلقی می‌گردند. این نوع انتخاب موجب می‌شود که فروشندگان خود را در تعیین بهای تمام شده هدف کاملاً سهیم احساس کنند. مشاوره‌های لازم با این دسته از فروشندگان در مراحل اولیه تولید صورت می‌گیرد و آنها می‌توانند نقش ارزنده‌ای را در طراحی و توسعه محصول ایفا نمایند.

معمولاً یک عرضه کننده و یا فروشنده ممکن است از دیدگاه مدت زمان عرضه کالا، مشکلاتی را در تحقق پذیری بهای تمام شده هدف داشته باشد. این مشکل با تجزیه و تحلیلی که توسط شرکت آی‌تی‌تی درباره قیمت قطعات تشکیل دهنده محصول قابل خرید از فروشنده صورت می‌پذیرد، حل شده و به فروشنده کمک می‌شود تا قیمت فروش خود را کاهش دهد. این تجزیه و تحلیل وارد جزئیات بسیار کوچک می‌شود و به همین مناسبت این امکان را ایجاد می‌کند تا فروشنده بتواند قیمت فروش قطعه خود را به شرکت آی‌تی‌تی کاهش دهد.

فرم ردیابی بهای تمام شده در بخش تعیین بهای تمام شده هدف مورد استفاده قرار می‌گیرد تا بتوان به وسیله آن تفاوت هزینه‌های واقعی و هدف راردیابی و تجزیه و تحلیل کرد. در شرکت آی‌تی‌تی این فرمها به منظور تعیین بهای تمام شده هدف در بخشهای مختلف مونتاژ نهایی، مونتاژ اولیه



<p>فرم ردیابی بهای تمام شده تفاوت هزینه‌های واقعی و هدف را ردیابی می‌کند.</p>	<p>معادله بهای هدف به صورت زیر است. سود هدف - فروش هدف = بهای هدف</p>
---	---

جدول شماره ۱ - فرم ردیابی بهای تمام شده سیستم ترمز قفل‌نشدنی (ABS)

مرحله تولید		مرحله تجهیز ابزار		مرحله طراحی		شرح
قیمت پیشنهادی فروشنده	هدف	قیمت پیشنهادی فروشنده	هدف	قیمت پیشنهادی فروشنده	هدف	
a-۱	a	a+۵	a	a+۱	a	دستگاه کنترل
X	X	X	X	X	X	موتور و غیره
X	X	X	X	X	X	هزینه‌های تولید
X	X	X	X	X	X	سایر هزینه‌ها
X	X	X	X	X	X	جمع بهای تمام شده

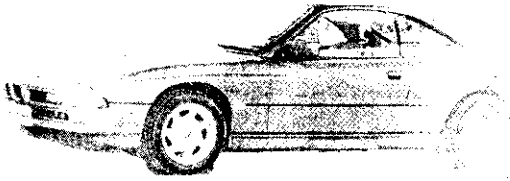
← مونتاژ نهایی دستگاه کنترل

مرحله تولید		مرحله تجهیز ابزار		مرحله طراحی		شرح
قیمت پیشنهادی فروشنده	هدف	قیمت پیشنهادی فروشنده	هدف	قیمت پیشنهادی فروشنده	هدف	
X	X	X	X	X	X	لنت
X	X	X	X	X	X	ECU
b-۱	b	b+۱	b	b+۲	b	پیستون مونتاژ شده

← مونتاژ اولیه پیستون

مرحله تولید		مرحله تجهیز ابزار		مرحله طراحی		شرح
قیمت پیشنهادی فروشنده	هدف	قیمت پیشنهادی فروشنده	هدف	قیمت پیشنهادی فروشنده	هدف	
X	X	X	X	X	X	کاسه نم
X	X	X	X	X	X	واشر
X	X	X	X	X	X	فنر
X	X	X	X	X	X	سایر
X	X	X	X	X	X	جمع بهای تمام شده

فرم ردیابی برای محصول نهایی و مونتاژ نهایی و مونتاژ اولیه تنظیم می‌شود. در مونتاژ اولیه، تک تک قطعات تشکیل دهنده ردیابی می‌شود.



منابع گرانتیمتی به منظور به کارگیری سیستم موثر برای بهای تمام شده هدف مورد استفاده قرار می‌گیرد، ولی شرکت‌هایی همانند شرکت آی تی تی به این موضوع پی برده‌اند که به هر حال برای موفق شدن در هدفهای شرکت، نیاز به سرمایه‌گذاریهایی انتقاد برانگیز خواهند داشت.

به طور کلی بهای تمام شده هدف در فلسفه فعالیت و کار گروهی، روشی از پایین به بالاست. این سیستم، روشی بنیادی در تعیین هدفها و انجام آنها می‌باشد. برای اینکه بهای تمام شده هدف تحقق یابد، فقط در نظر گرفتن یک گروه متخصص چند منظوره کافی نیست. از همه مهمتر باید پشتیبانی مدیریت سطوح بالای شرکت در کار وجود داشته باشد. مدیریت سطوح بالا باید ضمن اختصاص منابع مورد نیاز برای انجام کار، قدرت و اختیار لازم را نیز به اعضای گروه تشکیل شده جهت تصمیمگیریهای مقتضی واگذار نمایند. سایر موارد شامل تعیین هدفهای اولیه بهای تمام شده، انجام تحلیلهای رقابتی و مهندسی قیمت، مشارکت با عرضه‌کنندگان قطعات و ایجاد فشار لازم به هر یک از کارکنان در کلیه مراحل تعیین ارزش برای کاهش بهای تمام شده جزو ضروریات کار است.

۱ - منظور از ساختار بهای تمام شده عوامل تشکیل‌دهنده آن شامل مواد، دستمزد و سربار می‌باشد.

۲ - کامپیوترهای شخصی بهترین مثال در مورد به کارگیری روش بهای تمام شده هدف می‌باشد. اگر چه قیمت فروش کامپیوترها در چند سال گذشته تقریباً یکسان و ثابت نگاه داشته شده است ولی کارایی آنها به شدت افزایش یافته است.

منبع:

Management Accounting Dec. 1996

به طور کلی بهای تمام شده هدف در فلسفه فعالیت و کار گروهی، روشی از پایین به بالاست. این سیستم، روشی بنیادی در تعیین هدفها و انجام آنها می‌باشد.

تحويل می‌دهند. هر عضو مسئولیت بررسی و تجزیه و تحلیل مشکلات را داشته و باید ضمن دریافت نظریه‌های سایر اعضا، دلایل ایجاد و نحوه و زمان حل مشکلات را ارایه بدهد.

در شرکت آی تی تی تجزیه و تحلیل ارزش در مورد محصولاتی به کار گرفته می‌شود که بازدهی مناسب را ایجاد نمی‌نمایند. نتایج تجزیه و تحلیل ارزش ممکن است بهتر از نتایج حاصل از مهندسی قیمت نباشد، زیرا تجزیه و تحلیل ارزش در زمانی صورت می‌پذیرد که محصول در مرحله تولید قرار گرفته و شرکت درگیر زیادی بهای تمام شده است. در هر حال نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل ارزش می‌تواند مهیج باشد.

سهم بازار و بهای تمام شده هدف

شرکت آی تی تی بدین منظور از بهای تمام شده از پیش تعیین شده استفاده می‌نماید تا در این برهه از زمان که رقابت بسیار زیادی در صنعت اتومبیل وجود دارد، بتواند ضمن حفظ سودآوری خود، سهم بازار فروش محصول خود را نیز افزایش دهد. اگر چه مرحله کار بسیار مشکل است و

و حتی برای هر قطعه تشکیل دهنده محصول مورد استفاده قرار می‌گیرد. هر یک از این فرمها تا زمانی که بتوان به بررسی یک قطعه کوچک تشکیل دهنده محصول دستیابی پیدا کرد به صورت کاملاً تخصصی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

فرم ردیابی، بهای تمام شده محصول را در تمام مدت زمان مراحل تولید ردیابی می‌کند. این ردیابی از مرحله طراحی، زمانی که ابزار آلات کار آماده می‌شوند و سرانجام تا زمانی که محصول به مرحله تولید می‌رسد، ادامه می‌یابد. شرکت آی تی تی با در نظر گرفتن هدفهای اولیه قبل از اینکه کار شروع شود این امکان را می‌یابد تا برای حل مشکلات راههایی را جستجو کند. به عنوان مثال اگر قیمت اعلام شده توسط فروشندگان بیشتر از بهای تمام شده هدف باشد، گروه منتخب چند منظوره با برقراری تماس و ملاقات با فروشندگان سعی خواهند کرد اختلاف بین قیمتها را بررسی نمایند. جدول شماره ۱ انجام این عمل را به صورت فرضی نشان می‌دهد. به کارگیری سرمایه مورد نیاز که از جمله عوامل اساسی انجام کار است را نیز می‌توان از طریق استفاده از فرم ردیابی هزینه، بررسی کرد.

شرکت آی تی تی در زمانهای مختلف و به صورتی مداوم جلساتی را با گروه منتخب چند منظوره برگزار می‌کند تا بدین وسیله گروه را برای تعیین هدفها، مشغول نگاه داشته و ضمناً در صورت نیاز از افکار آنها برای کاهش قیمت استفاده نماید. در این جلسات که به نام برنامه توسعه سود معروف است معمولاً صورتی از انواع مشکلات در بین اعضا مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد. قبل از هر مرحله به هر عضو گروه مدارکی درباره هر یک از مشکلات و جزئیات آن