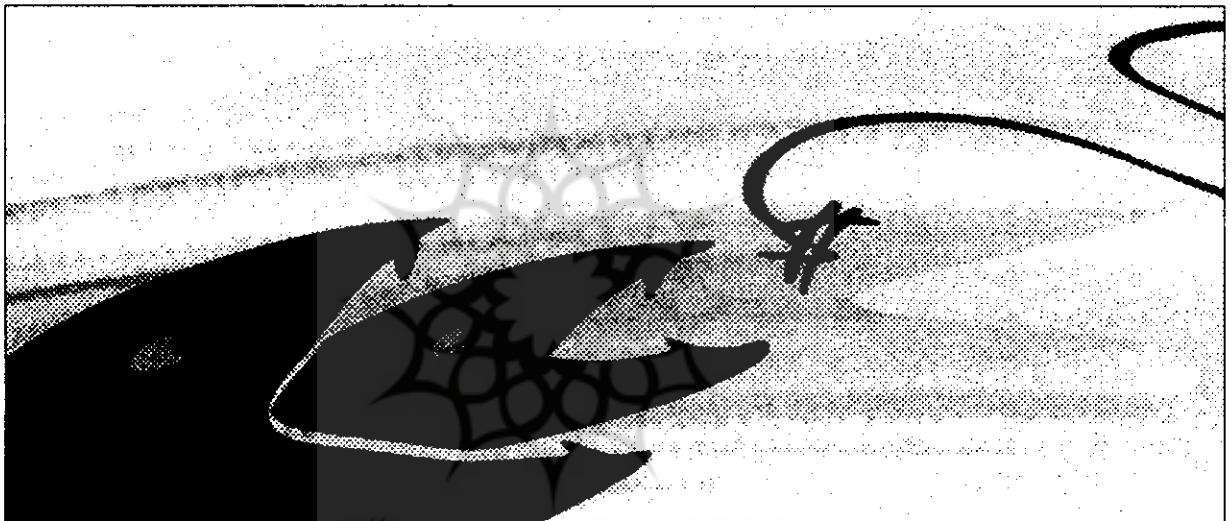


# هزینه‌یابی هدف: ابزار مدیریت در فضای کسب‌وکار رقابتی



دکتر حسین پناهیان  
دانشگاه آزاد اسلامی کاشان  
مژگان صفا  
کارشناسی ارشد حسابداری

مقدمه

در دهه ۱۹۶۰، محور اصلی فعالیت مدیریت شرکت‌ها بررسی و مدیریت هزینه براساس تولید بود و هزینه‌یابی استاندارد به‌عنوان ابزار اصلی برای کنترل هزینه به‌شمار می‌رفت. در اواخر دهه ۱۹۶۰ و با دگرگونی در سطح زندگی مردم ژاپن و نیز بالا رفتن آگاهی و شناخت بیشتر و افزایش سطح رفاه، تقاضای بازار اشباع گردید. بدین ترتیب، شرکت‌ها مجبور شدند تا تولیدات متنوع با ویژگی‌های متفاوت تولید و به بازار عرضه نمایند. بنابراین، بسیاری از

رویکردها و تکنیک‌های حسابداری مدیریت از جمله هزینه‌یابی هدف<sup>۱</sup> بر مبنای این پارادایم ارزش‌آفرینی به‌وجود آمدند و به تدریج تکامل یافتند.

## هزینه‌یابی هدف

هزینه‌یابی هدف، مقدار هزینه مجازی است که در مورد یک محصول می‌تواند به‌وجود آید و سود مورد نیاز از آن محصول کسب گردد. هزینه‌یابی هدف رویکردی است برای رسیدن به بهای تمام شده محصول در شرایطی که قیمت

ویژگی‌های مورد نظر مشتری، تضعیف کارکرد در مورد اعتبار یک محصول و یا معوق گذاشتن معرفی کالا به بازار، به دست آورد. مشتری‌مداری از راه گسترش فعالیت‌های مهندسی انجام خواهد گرفت. کیفیت جامع محصول و بهبود کارکرد آن، تنها در صورتی امکان‌پذیر است که:

الف) کالا بتواند خواسته‌های مشتری را برآورده سازد، و  
ب) مشتریان حاضر باشند بابت آن محصول مبلغی پرداخت نمایند.

#### عملکرد متقابل واحدها

توجه به عملکرد متقابل همه اجزای محصول، زمان عرضه محصول را کاهش می‌دهد؛ چراکه هزینه‌های مربوط با توجه به طراحی اجزای محصول و تغییرات مهندسی ارزش، کاهش می‌یابد.

#### تمرکز بر طراحی محصولات و فرایندهای تولید

در هزینه‌یابی هدف، طراحی محصول و فرایندهای اصلی مدیریت هزینه همواره مورد توجه سازندگان می‌باشد. در این مرحله است که زمان بیشتری صرف می‌شود و با حذف مراحل پرهزینه و وقت‌گیر، زمان لازم برای ورود محصول به بازار کاهش می‌یابد. در این سیستم، هزینه‌ها قبل از رخ دادن مورد کنترل قرار می‌گیرد. در نمایشگر ۱ هزینه‌های پیشنهادی و هزینه‌های عملکرد یک محصول نشان داده شده است (کریاسی یزدی، ۱۳۸۵).

#### کاهش هزینه چرخه عمر محصول

در هزینه‌یابی هدف، به تمام هزینه‌های مربوط به یک محصول در طی عمر آن (مانند قیمت خرید، هزینه‌های عملیاتی، هزینه‌های تعمیرات و نگهداری و هزینه توزیع و فروش) توجه می‌شود و هدف، حداقل نمودن هزینه‌های طول دوره عمر محصول برای تولیدکننده و مصرف‌کننده است.

از دیدگاه مصرف‌کننده، چرخه عمر به معنی حداقل کردن هزینه مالکیت محصول (هزینه‌های عملیاتی، مصرف، تعمیرات و واگذاری) است.

از دیدگاه تولیدکننده، چرخه عمر محصول در حداقل کردن هزینه‌های تحقیق و توسعه، تولید، بازاریابی، توزیع، پشتیبانی، خدمات و واگذاری است.

فروش آن براساس رقابت تعیین می‌گردد و سود مورد انتظار از پیش مشخص و تعیین شده است. به عبارت دیگر، هزینه‌یابی هدف یک مهندسی ارزش است که در ابتدای مراحل طراحی تولید، نتایج احتمالی آن از پژوهش‌های قبلی در بازار و با نگرش مشتری‌مداری حاصل شده و محصول جدید با بهای تمام شده مشخصی تامین می‌گردد و دوسویه می‌باشد. یعنی، هم قیمت آن برای مشتری مناسب است و هم شرکت سود مورد نظر خود را به دست می‌آورد.

#### اصول هزینه‌یابی هدف

شش اصل عمده در هزینه‌یابی هدف که حاصل از دیدگاه نوین مدیریت هزینه می‌باشد و به طور کلی با نگرش‌های سنتی مدیریت هزینه در برنامه‌ریزی سود متفاوت است، عبارتند از:

۱- هزینه‌یابی مبتنی بر قیمت<sup>۲</sup> (بازار رقابتی)،

۲- مشتری‌مداری<sup>۳</sup>،

۳- عملکرد متقابل واحدها<sup>۴</sup> (همکاری و مشارکت گروهی)،

۴- تمرکز بر طراحی محصولات<sup>۵</sup> و فرایندهای تولید،

۵- کاهش هزینه چرخه عمر محصول<sup>۶</sup>،

۶- زنجیره ارزش<sup>۷</sup>.

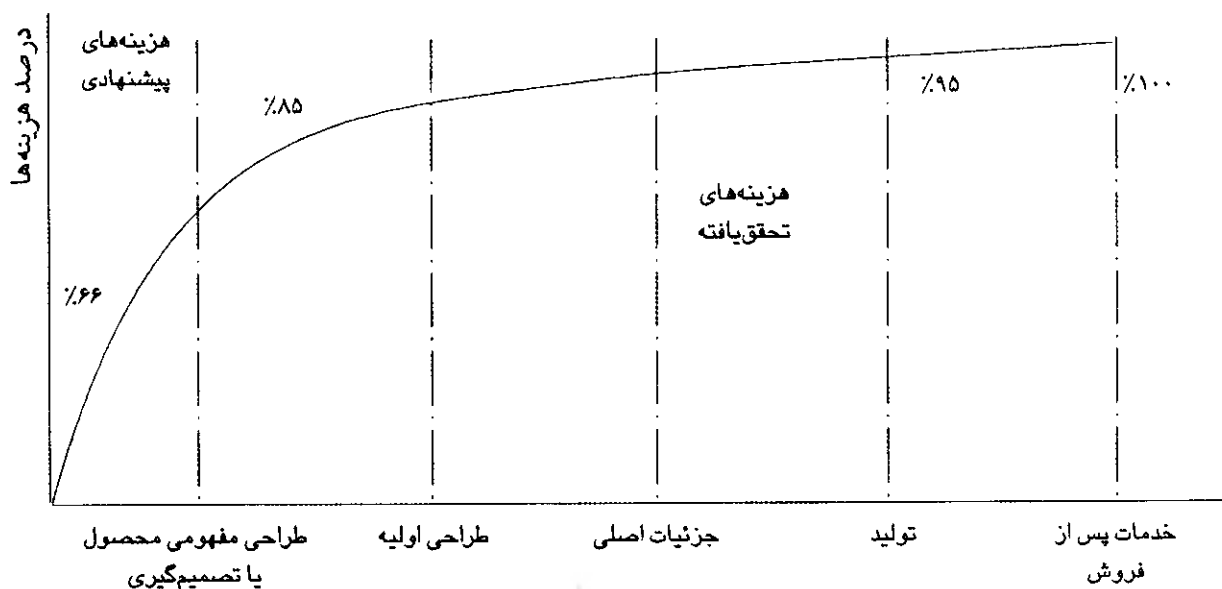
#### هزینه‌یابی مبتنی بر قیمت

برنامه‌های سود و هزینه محصول از طریق قیمت‌های بازار مشخص می‌شود، پی‌درپی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و به حاشیه سود قابل اطمینان و ثابت می‌انجامد. فرایند هزینه‌یابی هدف از طریق تجزیه و تحلیل و آگاهی از وضعیت رقبا امکان‌پذیر است و در تهدیدها و چالش‌های رقابتی، داشتن درک جامعی از قیمت بازار ضرورت دارد.

#### مشتری‌مداری

در تمام فرایند تولید، همواره نظرات مشتری مورد توجه و آگاهی قرار می‌گیرد. خواسته‌ها و نیازهای مشتریان همچون کیفیت، قیمت و زمان، همزمان در محصول و تصمیم‌های ساخت و تجزیه و تحلیل هزینه‌ها اعمال می‌گردد. قراردادن خواسته‌های مشتریان با در نظر گرفتن بازار رقابتی، امری ضروری است. هزینه هدف را نمی‌توان با زیر پا گذاشتن

## نمایشگر ۱- هزینه‌های پیشنهادی و هزینه‌های عملکرد یک محصول



## نمایشگر ۲- زنجیره ارزش در یک شرکت تولیدی

| خدمات پس از فروش | توزیع و فروش | بازاریابی | تولید انبوه | طراحی محصولات | تحقیق و توسعه | تامین مواد اولیه در قطعات و انرژی |
|------------------|--------------|-----------|-------------|---------------|---------------|-----------------------------------|
|------------------|--------------|-----------|-------------|---------------|---------------|-----------------------------------|

## زنجیره ارزش

تمام فعالیت‌های مستقل و ایجاد کننده ارزش از تامین مواد اولیه تا تحویل نهایی محصولات و خدمات به مشتریان را زنجیره مهندسی ارزش می‌نامند.

زنجیره‌های مهندسی ارزش، در شرکت‌های متفاوت گوناگون می‌باشد. گام‌های فعالیت‌های عمده در زنجیره ارزش یک شرکت به شرح نمایشگر ۲ می‌باشد.

برای اینکه یک شرکت تولیدی بتواند به مزیتی قابل قبول از جهت رقابت دست‌یابد، باید یکی از دو راه حل زیر را برگزیند:

۱- یک یا دو فعالیت از زنجیره ارزش را با کیفیت یکسان با رقبا و با هزینه کمتر صورت دهد، و

۲- فعالیت‌های زنجیره ارزش خود را با کیفیت برتر از رقبا انجام دهد.

## مراحل کلی فرایند هزینه‌یابی هدف

همزمان با کوتاه شدن دوره عمر محصول، تعیین حاشیه سود

از اهمیت بالایی برخوردار می‌شود. دیدگاه هزینه‌یابی هدف می‌تواند اطلاعات کلیدی را برای رسیدن به کارایی در سطوح بالاتر مهیا نماید (Cokins, 2002).

۱- شناسایی نیازهای مشتریان از طریق کارکرد و کیفیت محصولات مشتریانی که تمایل به پرداخت قیمت معینی برای یک محصول را دارند. این مرحله، نیازمند مطالعات و بررسی‌های بازار می‌باشد.

۲- تعیین قیمت فروش هدف، تابع ویژگی‌های محصول و شرایط بازار است و با بهره‌گیری از استراتژی قیمت‌گذاری مبتنی بر رویکردهای بازار و قیمت‌تمام شده محقق می‌گردد. همچنین، شناخت عناصر کسب‌وکار در تعیین قیمت تمام‌شده بسیار سودمند است.

۳- تعیین حاشیه سود هدف با توجه به انتظارات سهامداران که با استفاده از مدل‌ها و ابزار مدیریت سرمایه‌گذاری تحقق می‌یابد. در این راستا، استفاده از شاخص‌ها و ابزاری نظیر نرخ بازده سرمایه‌گذاری و میانگین موزون هزینه سرمایه،

دارد که فرایند هزینه‌یابی هدف را تشکیل می‌دهند. بخش اول آن مربوط به شرایط بازار است که تحت عنوان محرک بازار، سطح هزینه مجازی را تعیین می‌نماید و در واقع انعکاس‌دهنده فشارهای رقابتی است که شرکت مورد نظر با آن مواجه است. هزینه‌یابی یک فرایند منظم است که نقطه شروع آن شرایط بازار می‌باشد و بیانگر فشارهایی است که بازار و نیازهای مشتریان بر قیمت محصول وارد می‌آورند. این نیازها در قالب هزینه مجازی برای محصول جدید به طراحان محصول انتقال می‌یابد. در بخش دوم فرایند هزینه‌یابی هدف، بر سطح محصول تمرکز می‌شود و طراحان محصول سعی می‌نمایند با در نظر گرفتن ویژگی‌های محصول، بهای تمام شده هدف در سطح محصول را تعیین کنند. خلاقیت طراحان محصول، در این مرحله نقش مهمی را ایفا می‌نماید. بخش سوم، بهای تمام شده هدف در سطح محصول را در سطح قطعات تجزیه می‌نماید. در واقع، در این مرحله فشارهای هزینه‌ای که شرکت با آن مواجه است به تامین‌کنندگان انتقال می‌یابد (رهنمای رودپشتی و جلیلی، ۱۳۸۶).

فرایند هزینه‌یابی هدف در نمایشگر ۳ نشان داده شده است.

می‌تواند سودمند باشد.

۴- تعیین بهای تمام شده هدف براساس تفاوت بین قیمت فروش هدف و حاشیه سود مورد انتظار که نشان‌دهنده حداکثر بهای تمام شده‌ای است که می‌توان برای محصول در نظر گرفت.

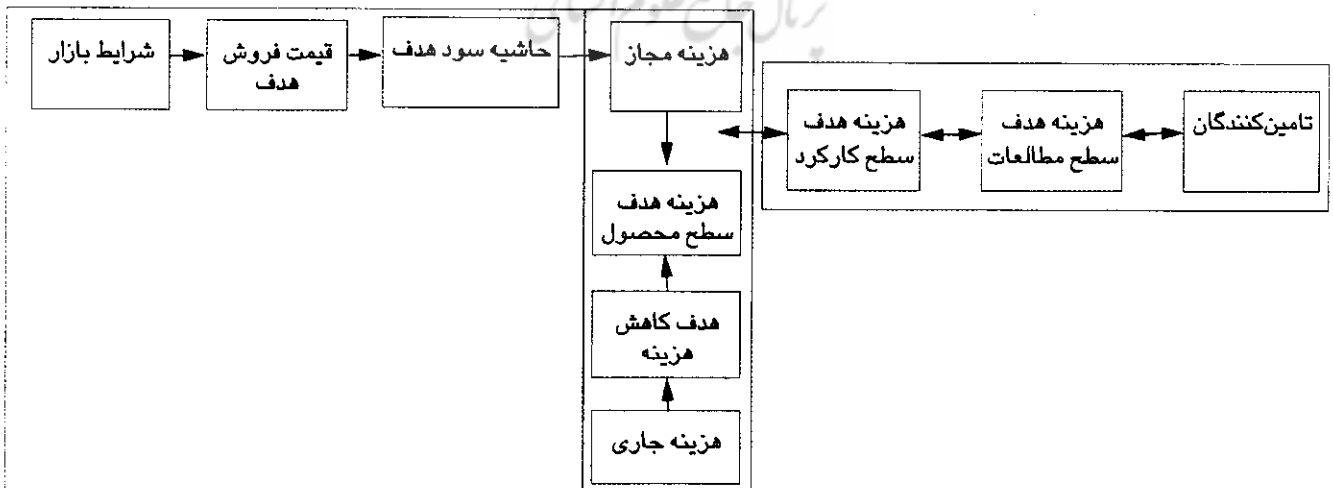
۵- تعیین بهای تمام شده برآوردی و محاسبه شکاف هزینه پس از تعیین هزینه هدف. مجری هزینه‌یابی هدف با همکاری واحد مالی شرکت و با هماهنگی سایر بخش‌ها، هزینه محصول را برآورد می‌نماید. برآورد اخیر، معمولاً بزرگ‌تر از هزینه هدف است. مدیریت تلاش می‌کند تا هزینه‌های برآورد شده را با استفاده از فنون مختلف از جمله مهندسی ارزش، کاهش دهد.

۶- استفاده از ابزار مهندسی ارزش و بهبود مستمر عملیات برای کاهش و حذف شکاف هزینه.

ساختار فرایند هزینه‌یابی هدف

به‌طور کلی، برای هزینه‌یابی هدف سه بخش اصلی وجود

نمایشگر ۳- فرایند هزینه‌یابی هدف



## نمایشگر ۴- مراحل فرایند هزینه‌یابی هدف

| مرحله طراحی محصول         |                 | مرحله برنامه‌ریزی محصول |                  |                                  |            |
|---------------------------|-----------------|-------------------------|------------------|----------------------------------|------------|
| مرحله تولید               | مرحله ۵         | مرحله ۴                 | مرحله ۳          | مرحله ۲                          | مرحله ۱    |
| مرحله ۶                   | دستیابی به بهای | تعیین بهای              | محاسبه بهای تمام | تعیین حاشیه سود                  | تعیین قیمت |
| پیگیری کاهش بهای تمام شده | تمام شده هدف    | تمام شده هدف            | شده برآوردی      | هدف و بهای تمام شده برای دستیابی | بازار هدف  |

۳- اضافی نبودن خواسته‌های مشتریان در مقایسه با ویژگی‌های محصول، و  
۴- ارزیابی پیشنهادات رقابتی.

مشتریان فقط در صورتی حاضرند مبلغ بیشتری بابت یک محصول جدید پردازند که این محصول نسبت به محصول قبلی ارزش قابل بازیافت بزرگ‌تری داشته باشد.

محاسبه حاشیه سود و بهای تمام شده برای دستیابی به سود بعد از تعیین قیمت فروش هدف، فرایند محاسبه حاشیه سود هدف و بهای تمام شده مجازی آغاز می‌شود. هدف اصلی این مرحله تعیین بهای تمام شده محصول یا خدمات است، به گونه‌ای که دستیابی به سودآوری و بازده سرمایه‌گذاری را تضمین نماید. اهداف مشخص این مرحله عبارتند از:

۱- تعیین اهداف کلی بازده فروش، و  
۲- ارتباط دادن برنامه‌ریزی طرح‌های سرمایه‌ای به سودآوری و بهای تمام شده مرتبط با توسعه یا تحویل محصول.

طرح سودآوری بلندمدت سازمان، در واقع زمینه و ابزاری برای توسعه اهداف محصول مشخص می‌باشد. حاشیه سود هدف باید برای مدل‌های مختلف محصول و پروژه‌های استراتژیک شرکت تعیین شود. پروژه‌های استراتژیک عبارتند از طرح‌های توسعه محصولات جدید برای هریک از محصولات یا خدمات و طرح‌های سرمایه‌گذاری. طرح‌های توسعه محصول جدید برای هر سال از عمر بودجه شده محصول مورد نیاز می‌باشند. هماهنگی همه طرح‌های تولید و فروش شرکت موجب می‌گردد که فرایند هزینه‌یابی هدف، جنبه‌های کسب‌وکار استراتژیک شرکت را منعکس نماید.

مراحل اجرای هزینه‌یابی هدف

مراحل اجرای هزینه‌یابی هدف عبارت است از:

- ۱- تعیین قیمت بازار هدف،
  - ۲- تعیین حاشیه سود هدف و بهای تمام شده قابل دستیابی،
  - ۳- محاسبه بهای تمام شده محصولات و فرایندهای فعلی یا جدید،
  - ۴- تعیین بهای تمام شده هدف،
  - ۵- دستیابی به بهای تمام شده هدف، و
  - ۶- پیگیری کاهش بهای تمام شده در مراحل بعدی (بعد از مرحله طراحی و آغاز تولید).
- با توجه به این که سازمان‌ها می‌توانند فعالیت‌های محوری یادشده را در راستای تطبیق با شرایط خاص اصلاح یا تعدیل کنند، مراحل شش‌گانه فوق یک راهنمای کلی برای هزینه‌یابی هدف به‌شمار می‌رود و قابل تغییر می‌باشد (رهنمای رودپشتی و جلیلی، ۱۳۸۶).

تعیین قیمت بازار هدف

در هزینه‌یابی برای تعیین قیمت فروش، ملاحظات مربوط به قیمت تمام شده حداقل نقش ممکن را بازی می‌کنند. به عبارتی، در این مرحله تا حد امکان سعی می‌شود تا قیمت فروش فارغ از وضعیت قیمت تمام شده فعلی و آینده تعیین شود. در مقابل، از ویژگی‌های محصول و خدمات برای تعیین قیمت بازار هدف استفاده می‌شود. تعیین قیمت فروش هدف با استفاده از نقش بازار و روابط میان عرضه، تقاضا و تحلیل حساسیت قیمت محصول، موجب می‌شود تا اهداف زیر تحقق یابند:

- ۱- شناسایی خواسته‌ها و نیازهای بازار و مشتری،
- ۲- تعیین مقدار وجه نقدی که مشتریان تمایل دارند بابت ویژگی‌های جایگزین پردازند،

(نرخ بازده فروش هدف - ۱) × قیمت فروش هدف = بهای تمام شده هدف  
یا:

سود عملیاتی هدف - قیمت فروش هدف = بهای تمام شده هدف  
رسیدن به بهای تمام شده هدف

پس از این که بهای تمام شده هدف تعیین گردید، قدم بعدی این است که محصول جدید به گونه‌ای تولید شود که بهای تمام شده هدف محقق شود؛ چرا که این سطح بهای تمام شده، همه خواسته‌های مشتریان را برآورده می‌نماید. فرایند رسیدن به بهای تمام شده هدف، به وسیله روش‌های مختلف انجام می‌گیرد که در نهایت فرصت‌های بالقوه‌ای برای کاهش بهای تمام شده مشخص می‌کند و فرصت‌های بالقوه طراحی محصول را نیز نشان می‌دهد.

اهداف کلیدی در این مرحله عبارتند از:

- ۱- بهینه‌سازی رابطه میان مواد و فرایندهای ساخت،
  - ۲- حداقل نمودن هزینه‌ها و بهای تمام شده،
  - ۳- تمرکز فعالیت‌های طراحی روی تغییرات مبتنی بر بازار برای کیفیت و بهای تمام شده،
  - ۴- ارتباط دادن توسعه محصول با خواسته‌های مشتری و دستیابی به مزیت رقابتی مناسب،
  - ۵- ارتباط دادن فرایند توسعه و ایجاد محصول به هدف تضمین کیفیت محصول، و
  - ۶- برآورد بهای تمام شده قبل از پیاده‌سازی.
- در نتیجه، ابزاری مناسب برای کاهش هزینه‌های شرکت به صورت منطقی ایجاد خواهد شد (American Banker, 1999).

برای اینکه بتوان بهای تمام شده هدف را به بهای تمام شده قابل دستیابی تبدیل نمود، باید سه مرحله اولیه اجرا شود:

- ۱- محاسبه شکاف هزینه،
  - ۲- طراحی ساده بهای تمام شده خروجی، و
  - ۳- تدوین طرح ساخت و اجرای بهبود مستمر.
- پیگیری استراتژی کاهش هزینه در مرحله شروع تولید شروع تولید، به معنی شروع مرحله نگهداشت هزینه است که بر تثبیت یا بهبود مستمر در بهای تمام شده محصول یا قطعات آن تاکید می‌نماید. هدف این مرحله، پیگیری کاهش

محاسبه بهای تمام شده محصولات و فرایندهای فعلی یا جدید بررسی و آزمون اطلاعات بهای تمام شده شرکت، یک گام کلیدی در مرحله برنامه‌ریزی محصول می‌باشد که برآوردهای قابل اعتمادی از بهای تمام شده محصولات و فرایندهای فعلی و جدید فراهم می‌نماید. برآورد بهای تمام شده تولید، هزینه‌های تحقیق و توسعه، هزینه‌های توزیع فیزیکی و هزینه‌های کاربر نهایی، از جمله این موارد است. اهداف این مرحله عبارتند از:

۱- تعیین بهای تمام شده محصول جدید با استفاده از ویژگی‌ها و فرایندهای ساخت محصولات فعلی،

۲- مدل‌سازی بهای تمام شده، و

۳- تجزیه و تحلیل بهای تمام شده داخلی.

محاسبه بهای تمام شده هدف

بعد از این که بازار هدف و سود هدف تعیین گردید، بهای تمام شده هدف قابل محاسبه می‌باشد. بهای تمام شده هدف، در واقع موقعیت رقابتی نسبی شرکت را منعکس می‌نماید. بهای تمام شده هدف، همچنین بیانگر سطحی از قیمت تمام شده است که در صورت تحقق آن، حاشیه سود مورد نظر تامین خواهد شد. بهای تمام شده هدف برای همه کسانی که در فرایند هزینه‌یابی هدف فعال هستند، به عنوان یک علامت و نشانه‌ای از میزان کاهش هزینه کاربرد دارد. بهای تمام شده هدف باید قابل دستیابی و در دسترس باشد، حتی اگر رسیدن به آن مستلزم صرف تلاش‌های زیادی باشد. اهداف این مرحله عبارتند از:

- ۱- تدوین اهداف بهبود مستمر، و
  - ۲- اندازه‌گیری عملکرد.
- ۳- برقراری رابطه ارگانیک جهت انتقال خواسته‌های مشتریان و ارتباط با بهای تمام شده به بخش طراحی محصول.

علاوه بر این، بهای تمام شده هدف را می‌توان با استفاده از نرخ بازده فروش هدف یا تلفیق هزینه‌های برآوردی محاسبه کرد. بهای تمام شده هدف را همچنین می‌توان با استفاده از کسر افزایش سود مورد نظر در هر واحد از بهای تمام شده برآوردی محاسبه نمود، سپس این هزینه‌ها را تفکیک کرد:



هزینه‌یابی هدف با تاکید بر رویکرد فعال در محدود نگهداشتن بهای تمام شده، تحقق اهداف زیر را تضمین می‌نماید:

- سودآوری و موفقیت کوتاه‌مدت و بلندمدت از طریق در اولویت قرار دادن انتظارات مشتریان.
- استفاده از انتظارات مشتریان در مرحله طراحی، ساخت و تدارک محصولات.

البته، لازم به ذکر است که استفاده از هزینه‌یابی هدف رابطه مستقیمی با شدت رقابت در متغیرهای محیطی دارد (Christian et al., 2008) که در شرایط پیچیده محیط کسب‌وکار می‌تواند به‌عنوان ابزاری جهت ارتقای سطح بقای شرکت، مورد بهره‌برداری قرار گیرد.

بی‌نوشت‌ها:

- 1- Target Costing
- 2- Price-Focused Costing
- 3- Customer-Oriented
- 4- Cross-Functional
- 5- Design-Centered
- 6- Life Cycle
- 7- Value Chain

منابع:

- ۱- رهنمای رودبشتی، فریدون، هزینه‌یابی هدف، تهران، ترمه، ۱۳۸۶
- ۲- کرباسی یزدی، حسین، حسابداری مدیریت، تهران، دیوان محاسبات کشور، مرکز آموزش و بهسازی منابع انسانی، ۱۳۸۵
- 3- American Banker, **Take a Systematic Approach to Cost Cutting**, N.Y., Oct 1999, p. 6
- 4- Christian Ax, Jan Greve, Ulf Nillsson; **The Impact of Competition and Uncertainty on the Adoption of Target Costing**, International Journal of Production Economics, Amsterdam, Sep. 2008, p. 92
- 5- Cokins Gray, **Integrating Target Costing and ABC**, Cost Mangement, Boston, Jul/Aug 2002, p. 13
- 6- Modarres B., A. Ansari, L. Locwood, **Kaizen Costing for Lean Manufacturing**, International of Production Research, London, May 2005, p. 1729

در هزینه هدف است، به گونه‌ای که هر نوع شکاف باقی مانده میان سود واقعی و سود هدف برطرف شود.

اهداف کلیدی در این مرحله عبارتند از:

- ۱- فراهم نمودن اطلاعات درخصوص بهای تمام شده محصول،
  - ۲- فراهم نمودن نظارت کامل درباره عملکرد، و
  - ۳- بهبود شناخت از ساختار صحیح بهای تمام شده.
- هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت و مدیریت بر مبنای فعالیت، از جمله ابزار و رویکردهای مفید برای تلاش در راستای کاهش بهای تمام شده به‌شمار می‌روند.

مزایای هزینه‌یابی هدف

پژوهش‌ها نشان داده است که کاربرد هزینه‌یابی هدف دارای مزایایی زیادی می‌باشد که می‌توان آنها را به‌صورت زیر تقسیم‌بندی کرد:

- ۱- کاهش هزینه‌ها،
- ۲- افزایش هزینه (درک و فهم بهتر از هزینه)،
- ۳- بهبود مستمر (توان رقابت با رقبا)،
- ۴- اصلاح ساختار عملیاتی تامین‌کنندگان قطعات در مرحله آغازین فرایند تکامل محصول، و
- ۵- بهبود طراحی و توانایی مسئولیت‌خواهی.

نتیجه‌گیری

با استفاده از هزینه‌یابی هدف، شرکت‌ها تلاش می‌نمایند تا هزینه را قبل از وقوع پیش‌بینی نمایند، طراحی محصولات و فرایندها را به‌طور مستمر بهبود بخشند، تمرکز سازمان را برخواسته‌های مشتریان و تهدیدهای رقابتی قرار دهند و به‌طور نظام‌مند، سازمان خود را در یک مسیر برنامه‌ریزی بهای تمام شده سود جامع، به تامین‌کنندگان، معامله‌گران، مشتریان و بازیافت‌کنندگان و به‌طور کلی ذی‌نفعان متصل نمایند.

بدین ترتیب، استفاده از هزینه‌یابی کایزن و هدف، معیارهایی را برای سیستم‌های مختلف ایجاد می‌نماید (Modarres et al., 2005).