

# التسعير و التكلفة المستهدفة

الفصل الثالث  
أ. منيرة الحمّادي

## مقدمة :

تواجه الإدارة عادة ضرورة اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بتسعير و ربحية منتجاتها النسبية وسوف يتم في هذا الفصل بتبيان أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه بيانات التكلفة في اتخاذ هذه القرارات للتسعير .

# المؤثرات الرئيسية على التسعير :

هناك مؤثرات رئيسية وأساسية على قرارات التسعير :

- العملاء .
- المنافسون .
- التكاليف

**كيف يمكن للإدارة أن تتخذ قرارات التسعير ؟**

عن طريق إعطاء الشركات وزنا نسبيا الى العملاء والمنافسون والتكاليف عند اتخاذ هذه القرارات التسعيرية

➤ فالمنشآت التي تتعامل في منتجات نمطية في أسواق ذات منافسة عالية يجب ان تقبل الأسعار المحددة بقوى السوق مثل سوق الذهب .

➤ الأسواق الأقل منافسة يكون لدى الإدارة بعض الاختيار والحرية في تحديد الأسعار حيث تعتمد على قوى العرض والطلب للسلعة أو الخدمة

## ماهي التكاليف الملائمة لاتخاذ قرارات التسعير ؟

ان البعد الزمني يكون على درجة كبيرة من الأهمية عند تحديد التكاليف الملائمة لقرار التسعير وطرفي هذا البعد الزمني هما :

قرارات التسعير في الاجل الطويل	قرارات التسعير في الأجل القصير
<ul style="list-style-type: none"><li>• هذه القرارات تتضمن تسعير المنتج في مدة زمنية أكثر من سنة .</li><li>• المشتري يفضل الشراء بأسعار ثابتة ومستقرة خلال فترة طويلة من الزمن .</li><li>• ثبات الأسعار يساعد الشركات على التخطيط بشكل افضل وبناء علاقات طويلة مع الموردين .</li><li>• التكاليف البيئية من التكاليف التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند حساب تكاليف المنتج طويلة الاجل</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• هذه القرارات تتضمن تسعير المنتج في مدة زمنية أقل من سنة</li><li>• وقرارات الاجل القصير تتضمن :<ol style="list-style-type: none"><li>١. تسعير الامر الخاص الذي ينفذ لمره واحدة فقط دون أن يكون له آثار طويلة الأجل .</li><li>٢. تعديل المزج السلعي والحجم في السوق المنافسة .</li></ol></li></ul>

# التسعير المستهدف :

- إن أهم أشكال التسعير على أساس السوق هو **السعر المستهدف** وهو :  
السعر المقدر للمنتج ( سلعة أو خدمة ) الذي يكون العملاء المرتقبون على استعداد لدفعه وهذا التقدير يكون مبني على أساس تفهم وإدراك العملاء لقيمة هذا المنتج ورد فعل المنافسين ، والسعر المستهدف يؤدي إلى التكلفة المستهدفة .

# أسلوب التكلفة المستهدفة :

- وهو أسلوب يهدف إلى تخفيض التكلفة من خلال دورة حياة المنتج مع المحافظة على مستوى الجودة وخصائص المنتج التي يرغبها العملاء. ويستخدم عادة كأسلوب للتسعير ، وتعتبر شركة تويوتا اليابانية لصناعة السيارات من أول الشركات التي طبقت هذا الأسلوب .

# إجراءات تطبيق أسلوب التكلفة :

١/ **تحديد سعر البيع المتوقع** : وهو السعر الذي يمكن أن تنافس به الشركة في السوق ، ويتوقف حديد هذا السعر على العديد من العوامل مثل : خصائص المنتج ، نوعية العملاء المستهدفين وتفضيلاتهم ، السوق المستهدف ، أسعار المنافسين ، وبعد دراسة هذه العوامل نصل إلى سعر البيع المتوقع فرضا ١٠٠ ريال .

٢/ **تحديد الربح المستهدف** : ويجب أن يكون الربح المستهدف مرضي لجميع الأطراف ذات العلاقة بالشركة ويكفي لتوفير التمويل اللازم لعمليات البحوث والتطور المستقبلية . ويتم تحديده على ضوء التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل لأرباح المنشأة ، ودائما يكون نسبة من المبيعات أو سعر البيع فرضا تحدد الشركة الربح المستهدف ٢٥% من سعر البيع .

٣ / **تحديد التكلفة المستهدفة** : وهي التكلفة المسموح بها للإنتاج ، وتحدد بالفرق بين سعر البيع المتوقع والربح المستهدف كالاتي :

$$\begin{array}{r} \text{سعر البيع} \\ 100 \\ \text{الربح المستهدف (20\%)} \\ \underline{25} \\ \text{التكلفة المستهدفة} \\ 75 \end{array} =$$

٤ / **تحديد التكلفة المقدرة لتصنيع المنتج** : وتحدد على ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة للشركة ومواصفات تصميم المنتج ، ويطلق عليها التكلفة المبدئية . وعادة تكون التكلفة المبدئية أكبر من التكلفة المستهدفة ، فرضا بلفت ١٠٥ ريال

هناك فجوة في التكاليف = ١٠٥ - ٧٥ = ٣٥ ريال

٥ / **إجراء التحسينات اللازمة لتخفيض التكلفة المبدئية** (١٠٥ ريال) حتى نصل إلى التكلفة المحسنة . ويتم القيام بذلك باستخدام أسلوب هندسة القيمة ، وتعرف هندسة القيمة بأنها عمليات تقييم منتظمة لكل أنشطة سلسلة القيمة مع المحافظة على خصائص المنتج وجودته ومواصفاته الرئيسية .

# ويمكن أن يؤدي أسلوب هندسة القيمة إلى تحسينات في عدة مجالات منها :

- تغيير في مواصفات المواد الخام أو أسعارها بالاتفاق مع الموردين وإجراء تعاقدات طويلة الأجل معهم .
  - تحسينات في تصميم المنتج ومكوناته .
  - تعديل في طرق تصنيع المنتج .
- وتقوم الفكرة الأساسية لأسلوب هندسة القيمة على تحليل سلسلة القيمة للمنتج للتعرف على الأنشطة التي تضيف قيمة للمنتج ومحاولة أدائها بكفاءة عالية لتخفيض التكاليف ، وأيضا معرفة الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج ومحاولة التخلص منها بقدر الإمكان مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف .
- ومن ناحية أخرى تقوم العديد من الشركات بإجراء تحسينات بهدف تخفيض التكلفة باستخدام أسلوب التكلفة المطورة ( kaizen costing ) والذي يهدف إلى إجراء تحسينات على أداء الآلات للتخلص من الأعطال والعيوب والإنتاج المعيب والتالف وزيادة كفاءة العمليات التشغيلية ، كما يركز أيضا على إعطاء العاملين بعد تدريبهم السلطة ويحملهم مسؤولية إجراء التحسين والتخفيض المستمر للتكلفة لأنهم أقرب إلى نشاط الإنتاج والأقدر على اكتشاف المجالات التي يمكن فيها تحقيق التحسينات وتخفيض التكلفة .

٦/ وبعد الإنتهاء من جهود التحسين نصل إلى التكلفة المحسنة ، ويتم المقارنة بين التكلفة المحسنة والتكلفة المستهدفة وقد نجد ٣ حالات :

أ/ التكلفة المحسنة = التكلفة المستهدفة

القرار: هو البدء في الإنتاج الفعلي وتقديم المنتج إلى السوق .

ب/ التكلفة المحسنة أكبر قليلا من التكلفة المستهدفة .

القرار: أيضا هو البدء في الإنتاج الفعلي وتقديم المنتج إلى السوق لأنه يمكن

أن تنخفض التكلفة الفعلية نتيجة لأثر التعلم.

ج/ التكلفة المحسنة أكبر من التكلفة المستهدفة بفرق كبير و لا توجد فرص أخرى للتحسين،

القرار: هو الاختيار بين البدائل الثلاثة التالية :

١/ البحث عن إمكانية زيادة سعر البيع.

٢/ البحث عن إمكانية تخفيض الربح المستهدف.

٣/ تأجيل تقديم المنتج إلى السوق إلى حين التوصل إلى تكنولوجيا جديدة تجعل

من الممكن إنتاجه بتكلفة اقل.

## تمرين (١):

ترغب إحدى الشركات في تقديم منتج جديد للسوق ، ويرى مدير التسويق أن السعر ١٥ ريال للوحدة سيكون مناسباً لهذا المنتج . ويتطلب إنتاج وبيع ٢٠٠٠٠ وحدة من هذا المنتج استثمارات قدرها ٨٠٠٠٠٠٠ ريال ، وترغب الشركة في تحقيق ربح مستهدف ١٥% على استثماراتها.

### المطلوب:

- ١/ تحديد التكلفة المستهدفة لتصنيع المنتج .
- ٢/ بفرض أن التكلفة المبدئية ١٤ ريال للوحدة ، حددي مقدار الخفض في التكلفة الذي يجب تحقيقه . ثم وضح كيفية خفض التكلفة .
- ٣/ بفرض أن التكلفة المحسنة بلغت ٩ ريال للوحدة فما هو قرار الشركة ؟
- ٤/ بفرض أن التكلفة المحسنة بلغت ١٤ ريال للوحدة ولا توجد فرص أخرى للتحسينات فما هو قرار الشركة ؟

## تمرين (٢):

قررت إحدى الشركات المتخصصة في إنتاج الحاسبات الآلية تقديم حاسب آلي جديد إلى السوق، وقررت تقديم الحاسب بسعر المنافس الرئيس لها والذي يبلغ ١٠٠٠ ريال للحاسب، غير أنه بدراسة ظروف السوق أتضح أنه المنافس الرئيس يخطط لتخفيض السعر بنسبة ١٥% لذلك قررت الشركة أن تخفض السعر بنسبة ٢٠% لأن ذلك يضمن لها حجم الإنتاج ومبيعات يصل إلى ٢٠٠٠٠٠ وحدة، وفيما يلي البيانات الخاصة بتكلفة الإنتاج للحاسب الجديدة المتوقعة والأنشطة المطلوبة لذلك:

١/ تبلغ تكلفة الأجزاء والمكونات (مواد مباشرة) ٤٦٠ ريال للوحدة، والأجور الصناعية المباشرة ٦٤ ريال للوحدة، وإجمالي التكاليف الثابتة المباشرة للألات المستخدمة فقط في إنتاج الحاسب الجديد ١١،٤٠٠،٠٠٠ ريال.

٢/ يبلغ عدد أوامر الشراء اللازمة للإنتاج ٢٢٥٠٠ أمر (٤٥٠ جزء × ٥٠ أمر للجزء) بمعدل تحميل ٨٠ ريال للأمر الواحد.

٣/ تبلغ عدد ساعات الاختبار والفحص المطلوبة ٦٠٠٠،٠٠٠ ساعة (٢٠٠،٠٠٠ جهاز × ٣٠ ساعة للجهاز) بمعدل تحميل ٢ ريال لكل ساعة اختبار وفحص.

٤/ تبلغ عدد الوحدات المتوقع إعادة تشغيلها خلال الفترة ١٦٠٠٠ وحدة (٨% من الإنتاج) وتحتاج الوحدة المعاد تشغيلها إلى ١٠٠ ريال.

## المطلوب:

١/ تحديد التكلفة المستهدفة بفرض أن الشركة ترغب في تحقيق ربح مستهدف ٣٢،٥% من المبيعات.

٢/ تحديد التكلفة الإجمالية لإنتاج الحاسب الجديد ومتوسط تكلفة الوحدة.

٣/ ما هو القرار الذي يجب أن تتخذه الشركة؟

## تمرين (٣):

نفس التمرين السابق بفرض أن الشركة قررت تشكيل فريق عمل يقوم بتحليل هندسة القيمة . وقد أسفرت جهود فريق البحث عن تعديلات في تصميم المنتج أدت إلى تقليل عدد الأجزاء المطلوبة ، بالإضافة إلى بساطة الإنتاج وسهولته والاختبار والفحص ، مما أدى إلى تخفيض التكاليف على النحو التالي :

- ١/ تكلفة المواد المباشرة للوحدة ٣٨٥ ريال ( نتيجة استخدام عدد أجزاء أقل )
  - ٢/ تكلفة الأجور المباشرة للوحدة ٥٣ ريال (نتيجة وقت تجميع أقل )
  - ٣/ عدد أوامر الشراء ٢١٢٥٠ أمر ( تخفيض عدد الأجزاء )
  - ٤/ ساعات الاختبار والفحص ٣٠٠٠،٠٠٠ ساعة ( سهولة الفحص والاختبار )
  - ٥/ الوحدات المعاد تشغيلها ١٣٠٠٠ وحدة (نتيجة سهولة الإنتاج والجميع )
- علما بأن التكاليف المباشرة للآلات لم تتغير لأنها تكاليف ثابتة خاصة بالمنتج و أن معدل التحميل للأنشطة لم يتغير .

## المطلوب:

تحديد التكلفة الإجمالية لإنتاج الحاسب الجديد بعد جهود التخفيض ( التكلفة المحسنة ) ، وما هو القرار الذي يجب أن تتخذه الشركة ؟

الواجب :

ابحثي في المراجع المختلفة عن أهم الخصائص التي يمتاز فيها أسلوب التكلفة المستهدفة.