

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences financière et
comptabilité



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية و المحاسبة

الموضوع

دور التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير بالمؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة:

مؤسسة صناعات الكوابل -بسكرة- EN.I.CA.BISKRA

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: محاسبة وتدقيق

الأستاذة المشرفة:

كحول صورية

إعداد الطالبتان:

1- جلاب هبة

2- حملوي فريال خولة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	بن عيشي عمار	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	كحول صورية	أستاذة محاضرة ب	مشرفا	جامعة بسكرة
3	بن رحمون سليم	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2021/2020



شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا على إنجاز هذا العمل، وما الشكر بعد الله إلا للوالدين الكريمين اللذان لم يحرمانا من أي شيء أطال الله بعمرهما ورزقهما جميل الصحة والعافية، وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لا يشكر الله" فإننا نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذة المشرفة "كحول صورية"، على إشرافها على هذه المذكرة وعلى الجهد الذي بذلته معنا، فلك منا أستاذتنا فائق التقدير والاحترام، كما نتوجه من هذا المقام بالشكر الخالص لجميع أستاذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي ولم يخلو علينا بالإعانة. وندين بالشكر أيضاً إلى كل مسؤولي وعمال مؤسسة صناعات الكوابل -بسكرة- خاصة المسؤولة عن مصلحة التسيير والمراقبة "ياحور صبرينة" بتقديمهم جميع التسهيلات والمعلومات لإنجاز هذا البحث وفي الختام نشكر كل من ساعدنا وساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد.

الإهداء

لا يطيب الكلام إلا بذكر الله ولا يصفو المقام إلا بالصلاة على رسول الله
صلى الله عليه وسلم ولا تصاغ الدنيا إلا بالوالدين الكريمين.

أهدي ثمرة جهدي الى من أفنى حياته ليشق لي الطريق وأشعل لي سنين
عمره ليضيء لي دربي أطال الله بعمرك أبي الغالي.

الى مصدر قوتي وثقتي بنفسي والتي جعلت من ألمي ألمها وتعبي تعبها
أهديك نجاحي ليكون نجاحك أطال الله بعمرك أُمي الغالية.

الى أحبائي وسندي في الحياة إخوتي.

الى روح كل قريب وحبیب فارقتنا.

الى كل من عائلة جلاب وعائلة حملاوي وكل الأصدقاء.

ملخص:

تسعى المؤسسات وخاصة الصناعية منها الى بيع منتجاتها بأفضل الأسعار التي ترضي العميل وذلك بإتباع أحسن الأساليب التي تنهي الى ترشيد قرارات التسعير محافظة بذلك على جودة المنتج وفي نفس الوقت تخفيض التكلفة الى أقل قدر ممكن خاصة وأن السوق يتسم بالتنافس الشديد والتغير السريع.

هدفت دراستنا الى التعرف على دور التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير بالمؤسسة الاقتصادية وآثارها الايجابية عند تطبيقها في مؤسسة صناعات الكوابل -بسكرة- EN.I.CA.BISKRA بحيث أنها تخفض التكلفة بداية من المراحل الأولى من الإنتاج معتمدة على أسعار السوق المتواجدة وباحثة على أحسن توليفة ممكنة بين الجودة والسعر.

الكلمات المفتاحية: التكلفة، التكلفة المستهدفة، سعر المنتج، ترشيد قرارات التسعير.

Summary :

Institutions, especially industrial ones seek to sell their products at the best prices that satisfy the consumer, by following the best pricing methods that lead to rationalizing pricing decisions while preserving the quality of the product and at the same time reducing the cost of the least possible, especially since the market is characterized by intense competition and rapid change.

Our study aimed to identify the role of target cost in rationalizing pricing decisions in the economic institution and its positive effects when applied in the Cable Industries Corporation –Biskra– So that it reduces the cost starting from the first stages of production, depending on the existing market prices and looking for the best possible combination between quality and price.

Key words : the cost, the target cost, product price, rationalizing pricing decisions.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	شكر وعرافان
	الإهداء
	ملخص
II-I	فهرس المحتويات
IV-III	فهرس الجداول والأشكال والملاحق
أ-د	مقدمة
الفصل الأول: التكلفة المستهدفة كأداة لترشيد قرارات التسعير	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية التكلفة المستهدفة
3	المطلب الأول: مفهوم التكلفة المستهدفة
7	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة
10	المطلب الثالث: طرق قياس ومراحل تطبيق التكلفة المستهدفة
15	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لترشيد قرارات التسعير
15	المطلب الأول: مفهوم التسعير
18	المطلب الثاني: طرق تحديد السعر والعوامل المؤثرة في قرارات التسعير
24	المطلب الثالث: ترشيد قرارات التسعير
27	المبحث الثالث: التكلفة المستهدفة وترشيد قرارات التسعير
27	المطلب الأول: علاقة التكلفة المستهدفة بترشيد قرارات التسعير
30	المطلب الثاني: أهمية التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير
32	المطلب الثالث: مزايا وصعوبات تطبيق التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير
35	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: التكلفة المستهدفة وقرارات تسعير المنتجات بمؤسسة صناعات الكوابل -بسكرة-	
37	تمهيد

38	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة صناعات الكوابل -بسكرة-
38	المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة
42	المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة
43	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة
44	المبحث الثاني: واقع قرارات تسعير المنتجات في المؤسسة محل الدراسة
44	المطلب الأول: منتجات المؤسسة محل الدراسة
46	المطلب الثاني: واقع سعر تكلفة المنتج المدروس
51	المطلب الثالث: الوحدات المتدخلة في تسعير المنتج المدروس
52	المبحث الثالث: استخدام التكلفة المستهدفة في قرارات تسعير المنتج محل الدراسة
52	المطلب الأول: توظيف مراحل التكلفة المستهدفة على المنتج محل الدراسة
56	المطلب الثاني: تسعير المنتج محل الدراسة وفق أسلوب التكلفة المستهدفة
58	المطلب الثالث: أهمية التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير بالمؤسسة محل الدراسة
59	خلاصة الفصل
60	خاتمة
63	قائمة المراجع
70	قائمة الملاحق

أ. فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
17	التسميات المختلفة للسعر ودلالاتها	01
44	تقسيمات الكوابل المنزلية ومواصفاتها	02
45	تقسيمات الكوابل الصناعية ومواصفاتها	03
45	تقسيمات الكوابل الملتوية العلوية ومواصفاتها	04
46	تكلفة شراء مادة النحاس	05
47	تكلفة شراء مادة PVC	06
47	تكلفة شراء المواد الأولية	07
48	تكلفة اليد العاملة	08
49	اهتلاك الآلات	09
56	تكلفة إنتاج أسلاك النحاس	10

ب. فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
04	أصل تسمية التكلفة المستهدفة	01
05	الفرق بين الأسلوب التقليدي وأسلوب التكلفة المستهدفة	02
14	مراحل تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة	03
17	تعريف التسعير	04
20	طريقة نقطة التعادل	05
26	مراحل عملية اتخاذ القرار	06
28	تحديد التكلفة المستهدفة بالشكل الذي يحقق الميزة التنافسية	07
30	التكلفة المستهدفة والتحسين المستمر للتكلفة	08

ج. فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
71	الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعات الكوابل -بسكرة-	01
82-72	منتجات مؤسسة صناعات الكوابل -بسكرة-	02
83	تكلفة شراء المواد الأولية للمنتج محل الدراسة	03
84	كشف الأجر	04
85	جدول اهتلاك الآلات	05
86	فاتورة كهرباء	06

مقدمة

نظرا للتطورات التكنولوجية السريعة المصاحبة لتغيرات متطلبات واحتياجات وأذواق الزبائن والتي أدت الى خلق ميزة تنافسية في الوسط الاقتصادي مما نتج عنه قصر مدة دورة حياة المنتجات. الأمر الذي أدى بالمؤسسات الى البحث عن سبل للاستمرارية في السوق ويتحقق هذا من خلال الإنتاج ذو السعر المنخفض وفي ذات الوقت يملك جودة عالية بما يرضي ذوق المستهلكين ويجذب اهتمامهم في الوقت المناسب ولذا عليها ترشيد قرارات التسعير بإتباع أفضل الطرق المتاحة.

حيث يملك سعر المنتج أهمية كبيرة لدى الزبون مما يؤثر مباشرة على نجاح المؤسسة وعليه فمن الضروري على أي مؤسسة البحث عن أحسن توليفة لتحديد السعر بما يرضي الزبون ويحقق أهداف المؤسسة في نفس الوقت وذلك بإتباع أحسن أساليب التسعير المختلفة والتي تملك إمكانية تخفيض التكاليف لأقصى درجة دون التقليل من جودة المنتج في ظل المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية السريعة ومن أبرزها التكلفة المستهدفة.

ويعتبر أسلوب التكلفة المستهدفة أحد أهم وأفضل نظم إدارة التكاليف المبتكرة وفي ذات الوقت يعبر عن عملية بسيطة الفهم والتطبيق نسبيا وبالرغم من ذلك فإنها تؤثر تأثيرا واسعا على ربحية المؤسسات، بحيث أننا في الوقت الحالي نجد نسبة كبيرة من الصناعات اليابانية تستخدم هذا الأسلوب لكونه متكامل بين تخفيض تكاليف المنتجات على مدى دورة حياتها وبالتالي ترشيد قرارات تسعيرها مع تلبية متطلبات المستهلك المختلفة.

من خلال ما سبق سنحاول صياغة الاشكالية التالية:

"ما هو دور التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير بالمؤسسة الاقتصادية؟"

التساؤلات الفرعية:

و الإجابة عن هذه الاشكالية تتطلب طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نعني بالتكلفة المستهدفة؟
- هل تساهم التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير؟
- هل تستخدم المؤسسة محل الدراسة أسلوب التكلفة المستهدفة؟

فرضيات الدراسة:

اعتمادا على التساؤلات المطروحة يمكن اقتراح الفرضيات التالية:

- التكلفة المستهدفة أداة للإدارة الاستراتيجية.
- تساهم التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير.
- تستخدم المؤسسة محل الدراسة أسلوب التكلفة المستهدفة.

أهمية اختيار الموضوع:

تكمن أهمية اختيار الموضوع في كونه:

- يعالج أحد أهم وأحدث أساليب حساب التكاليف وبالتالي تسعير المنتج.
- يسلط الضوء على أحد أفضل مداخل الإدارة الاستراتيجية للتكلفة ألا وهو أسلوب التكلفة المستهدفة.
- ترشيد قرارات التسعير من أهم ما تسعى المؤسسة لتحقيقه خاصة في ظل زيادة حدة المنافسة.

أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيار هذا الموضوع الى الدوافع التالية:

- كون أحدث اهتمامات المؤسسة هو التحكم في التكاليف وترشيد قرارات التسعير.
- توافق الميول الشخصي بين الطالبتين.
- محاولة المساهمة في تحسين سياسة تسعير المنتجات بالمؤسسة محل الدراسة بحكم أن المؤسسات تسعى دائما لتطبيق آليات جديدة لتحسين القدرة التنافسية.

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال بحثنا الى:

- التعريف بأسلوب التكلفة المستهدفة ومتطلبات تطبيقها.
- التعرف على طرق تحديد السعر والعوامل المؤثرة في قرارات التسعير.
- ابراز علاقة التكلفة المستهدفة بترشيد قرارات التسعير وإثبات امكانية تطبيق ذلك.
- البحث عن مزايا وصعوبات تطبيق التكلفة المستهدفة لترشيد قرارات التسعير.
- الوصول الى مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها تفعيل دور التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير بالمؤسسة الاقتصادية.

الدراسات السابقة:

من أهم الدراسات التي انطلقنا منها في اعداد بحثنا ما يلي:

1. دراسة راضية عطوي (2007-2008): بعنوان " دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخفيض التكاليف"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، هدفت الدراسة إلى البحث عن المركبات الجوهرية للتكلفة المستهدفة كأداة فعالة لإدارة التكاليف بالنسبة للمسيرين وأنه يمكن للمؤسسة أن تكتسب ميزة تنافسية

من تطبيقها لهذا الأسلوب وتم التوصل من خلال الدراسة الى أنه يمكن استخدام التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة بشكل متكامل لتخفيض التكاليف.

2. دراسة م.م. طه عليوي ناصر(2010): بعنوان "استخدام مدخل التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير، دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الولادية بالموصل"، مقال في مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الأردن، هدفت الدراسة الى البحث عن مدى مساهمة التكلفة المستهدفة كأحد الأساليب الحديثة في مجال خفض التكلفة في ترشيد قرارات التسعير ومن خلال الدراسة تم التوصل الى اجراءات في تخفيض تكلفة المنتجات ومن خلال المقارنة بين أسعار المؤسسة والأسعار المتوصل اليها وفق أسلوب التكلفة المستهدفة توصل الى أن هذه الأخيرة أفضل بالنسبة للمصنع.

3. دراسة علي عدنان أبو عودة (2010): بعنوان "أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، هدفت هذه الدراسة الى ابراز مقومات تطبيق منهج التكلفة المستهدفة والصعوبات التي تواجهها المصارف عند تطبيق التكلفة المستهدفة والتعرف على أثر تطبيق منهج التكلفة المستهدفة على تسعير الخدمات المصرفية في ظل المنافسة.

يتضح من خلال هذه الدراسات أنها تتفق لحد كبير مع موضوع بحثنا. أما الفرق بين دراستنا وهذه الدراسات هو أننا حاولنا الجمع والإلمام بين التكلفة المستهدفة وقرارات التسعير والتوسع في كيفية مساهمة التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير.

منهجية الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الموافق للجانب النظري بغية الإلمام بمختلف جوانب الموضوع والدراسة المعمقة له والتحليل الشامل لمختلف المتغيرات والإجابة عن الاشكالية المطروحة، اضافة الى منهج دراسة الحالة في المؤسسة محل الدراسة الموافق للجانب التطبيقي من خلال الدراسات الميدانية من دراسة وتحليل لمختلف الوثائق والمعطيات الفعلية.

صعوبات الدراسة:

من خلال اعدادنا لهذه الدراسة واجهتنا مجموعة من الصعوبات نذكر منها:

- اعتماد المؤسسة على الطريقة التقليدية في تسعير منتجاتها مما صعب تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة على تسعير المنتج محل الدراسة.
- الظروف الصحية الراهنة في ظل انتشار فيروس كورونا.

هيكل الدراسة:

للإجابة عن إشكالية بحثنا والإلمام بجميع جوانب الموضوع قمنا بتقسيم الموضوع الى فصلين الفصل الأول النظري والفضل الثاني التطبيقي بالإضافة الى مقدمة وخاتمة كما يلي:

- مقدمة: تضمنت مدخل الى الموضوع بالإضافة الى إشكالية الدراسة، التساؤلات الفرعية، الفرضيات، أهمية وأسباب اختيار الموضوع بالإضافة الى أهداف الدراسة، أهم الدراسات السابقة، منهجية وصعوبات الدراسة وأخيرا هيكل الدراسة.
- الفصل الأول: المعنون ب" التكلفة المستهدفة كأداة لترشيد قرارات التسعير" حيث تطرقنا من خلاله الى ماهية التكلفة المستهدفة والإطار المفاهيمي للتسعير من طرق تحديد السعر والعوامل المؤثرة في قرارات التسعير ومنه ترشيد قرارات التسعير، بالإضافة الى العلاقة بين التكلفة المستهدفة وترشيد قرارات التسعير.
- الفصل الثاني: المعنون ب" التكلفة المستهدفة وقرارات تسعير المنتجات بمؤسسة صناعات الكوابل -بسكرة- EN.I.CA.BISKRA" حيث قمنا بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة ودراسة طريقة تسعير المنتجات بها وفي الأخير قمنا باختيار أحد منتجات المؤسسة وحاولنا تسعيره بإتباع أسلوب التكلفة المستهدفة.
- خاتمة: تضمنت الإجابة عن الفرضيات المقترحة إضافة الى نتائج الدراسة المتوصل اليها والتوصيات.

الفصل الأول:

التكلفة المستهدفة كأداة لترشيد

قرارات التسعير

تمهيد:

إن التطورات التي يشهدها العالم بصفة عامة والسوق بصفة خاصة أثرت على السياسات والأنظمة المنتهجة، بحيث أن انتقال السوق من حالة الندرة الى حالة الفائض في العرض مع زيادة المنافسة أدى الى اجبارية إيجاد أساليب تسعير جديدة، حيث أصبح الأسلوب التقليدي للتسعير غير متناسب مع المحيط الحالي وانشغالات المؤسسات قد تغيرت استجابة لتغير المحيط الاقتصادي. وانتقلت المؤسسات من الاهتمام بالإنتاج فقط الى الاهتمام أيضا بتسويق ما تنتجه مما خلق منافسة على الانتاج بأعلى جودة وبأقل تكلفة.

قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: ماهية التكلفة المستهدفة.

المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي لترشيد قرارات التسعير.

المبحث الثالث: التكلفة المستهدفة وترشيد قرارات التسعير.

المبحث الأول: ماهية التكلفة المستهدفة.

يشهد العالم نشوء تحديات جديدة ذات تأثير واسع على مختلف المجالات، هذه الأخيرة تدفع المؤسسات الاقتصادية إلى السعي المستمر لتحسين جودة منتوجاتها بأقل التكاليف الممكنة، الأمر الذي يتطلب التفكير في تطوير أساليب تحديد التكلفة. من بين هذه الأساليب نجد أسلوب التكلفة المستهدفة .

المطلب الأول: مفهوم التكلفة المستهدفة.

أصبح مصطلح التكلفة يمثل بعدا استراتيجيا حديثا للمؤسسات في ظل المنافسة الراهنة، وعليه سنحاول التطرق الى مفهوم التكلفة المستهدفة .

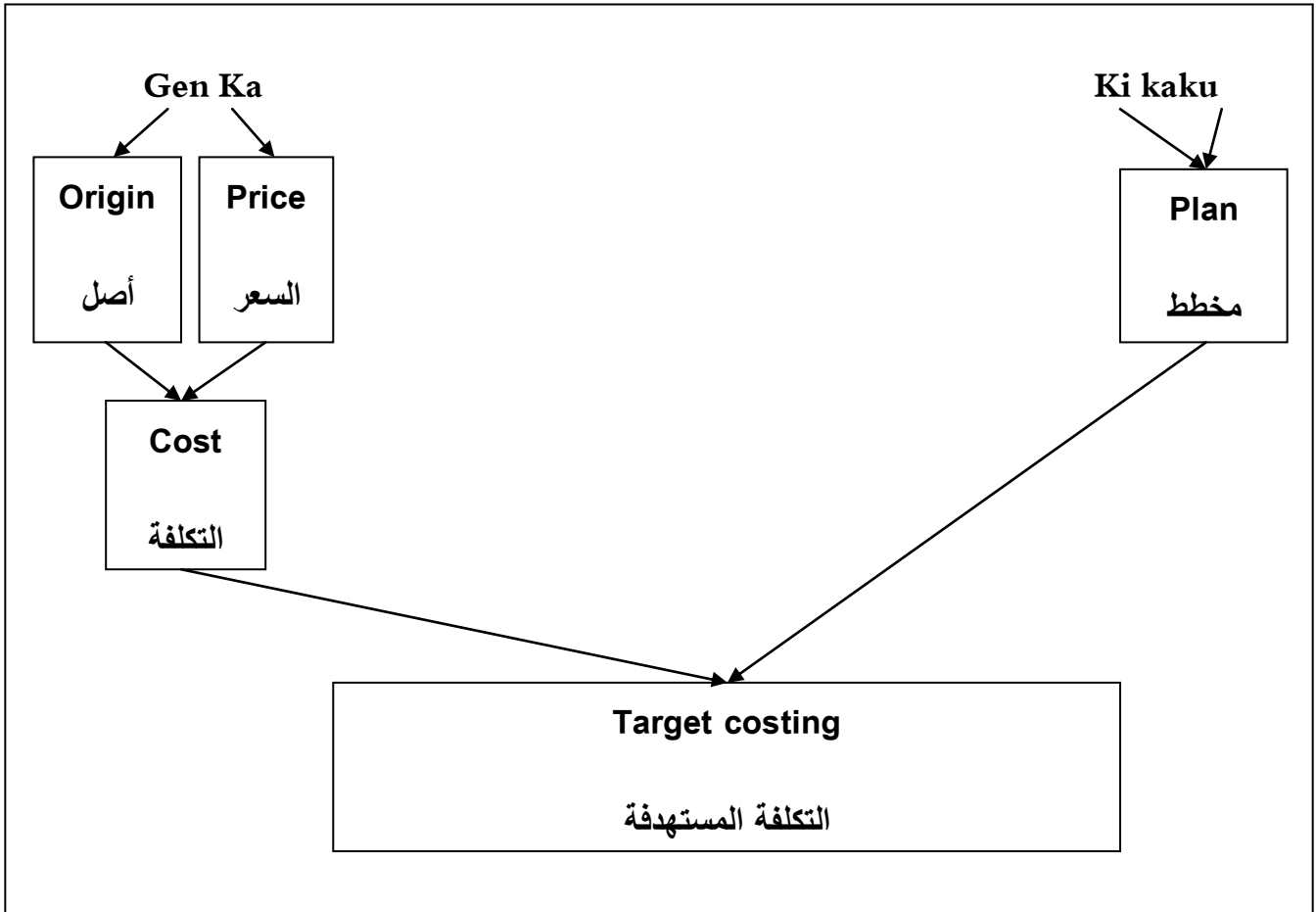
أولا: نشأة التكلفة المستهدفة.

تؤكد الأبحاث على أن جذور التكلفة المستهدفة تعود الى اليابان، حيث استخدمت مؤسسة Toyota الإدارة بالتكلفة المستهدفة في مطلع 1963. ثم بدأ يظهر هذا المفهوم في أوروبا والولايات المتحدة في أواخر سنوات الثمانينات.

غير أنه يمكن إيجاد المدخل العكسي لتحديد تكاليف المنتج والذي يعد أحد أهم مميزات التكلفة المستهدفة، عند volkswagen في ألمانيا في سنوات الثلاثينات. إذ أنه ومن أجل مواجهة هدف السعر ل 990 DM حيث تمت المراجعة بين عدة حلول تقنية بديلة على أساس اعتبارات التكلفة. مع ذلك بدأت أفكار مدخل التكلفة المستهدفة في البروز خلال فترة ندرة الموارد بعد الحرب العالمية الثانية، إذ أنه وخلال هذه الفترة أوجد الأمريكيون مفهوم تعظيم خصائص المنتج المرغوبة وتدنية تكاليفه في آن واحد وعرفت هذه التقنية بمهندسة القيمة (تحليل القيمة) والتي استخدمتها بعض المؤسسات اليابانية للصمود أمام المنافسة الشديدة داخل اليابان. وفي سنوات الستينات تم الجمع بين تحليل القيمة وفكرة التأثير على تكاليف المنتج وتخفيضها قدر الإمكان أثناء مراحل تخطيط وتطوير المنتج. (عطوي، 2017/2016، صفحة 115)

قام ROSLER (1996) ببحث لمعرفة كيف تم اشتقاق مصطلح Target costing من اللغة اليابانية وهذا ما يوضحه الشكل المبين أدناه، وعلى الرغم من انتقادات Kato لاستعمال مصطلح Targer costing كترجمة ل Gen Kikatu إلا أن المصطلح عرف قبولا عاما في العالم الغربي. وفي الاجتماع السنوي لجمعية التكلفة اليابانية سنة 1995 وضع الاسم الرسمي "target cost management" لإدارة التكلفة المستهدفة تحت مبرر أن مصطلح Target costing مبهم كثيرا ولا ينقل المعنى الصحيح ل "Genka Kikaku".

الشكل رقم (1): أصل تسمية التكلفة المستهدفة.

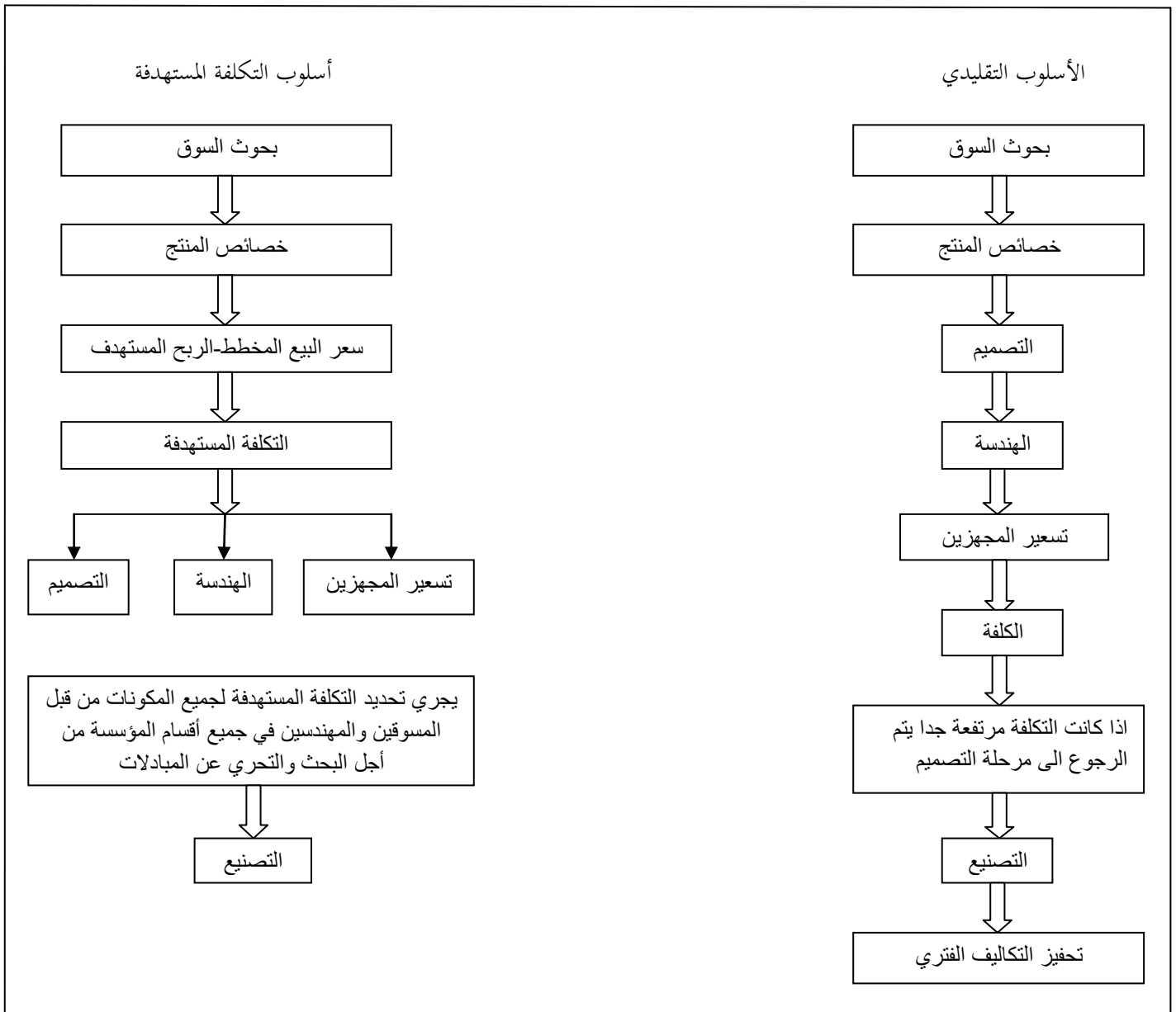


Source : (Feil, Yook and Kim, 2004, p11)

نشأت التكلفة المستهدفة تبعاً لأوجه القصور في الأسلوب التقليدي للتكاليف، وكانت أوجه القصور هذه في نفس الوقت دوافع البحث عن بديل أفضل، و تمثلت في: (الحريري، 2016، صفحة 10، 11)

- ✓ إذا أراد الأسلوب التقليدي إجراء تخفيض للتكلفة فإنها تقصد بذلك التخفيض تقليل فرص الضياع والتلف بالمؤسسة دون الأخذ في الاعتبار التكلفة المستهدفة للإنتاج؛
- ✓ يعطي الأسلوب التقليدي الأولوية لتخفيض سعر البيع بما يتناسب مع السوق عن تخفيض التكلفة أولاً؛
- ✓ التكاليف التي يتم تحميلها على المنتج تكون المحدد الرئيسي في تحديد سعر البيع؛
- ✓ يبدأ الأسلوب التقليدي بتحديد التكلفة أولاً ثم على ضوءه يقوم بتحديد سعر البيع حيث تضيف التكلفة هامش الربح ليصبح بذلك سعر البيع.

الشكل رقم (2): الفرق بين الأسلوب التقليدي وأسلوب التكلفة المستهدفة.



المصدر: (المسعودي، 2010، صفحة 148)

ثانياً: تعريف التكلفة المستهدفة.

قبل التطرق لتعريف التكلفة المستهدفة سنتعرف على التكلفة ومحاسبة التكاليف:

- **التكلفة:** " التكلفة تعني في المحاسبة النقد أو ما يعادل النقد المدفوع أو الموعد بدفعه لعوامل الانتاج العديدة الداخلة في عملية تجارية أو صناعية وبالمقارنة مع القيمة فإن القيمة تشير الى مقياس معنوي مثل الجمال أو ربما القدرة الشرائية" (نور، 2007، صفحة 9)

- محاسبة التكاليف: "هي حقل المحاسبة الذي يؤكد على تقدير ومراقبة التكاليف، والاهتمام الأول لهذا الحقل هو تكلفة البضائع المنتجة كما يهتم بمعلومات التكاليف الحقيقية والمتوقعة المستعملة في مراقبة عمليات الانتاج وفي التخطيط للمستقبل" (نور و علي، 2002، صفحة 9)
- كما يمكن تعريفها بأنها "فرع من فروع المحاسبة يهدف الى توفير البيانات والمعلومات المتعلقة بالتكاليف لغايات اعداد القوائم المالية للمؤسسة ولاستعمالها من قبل ادارة المؤسسة في مجالات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات الإدارية المختلفة" (ظاهر و أبو نصار، 2016، صفحة 5)
- بالنسبة للتكلفة المستهدفة فاختلقت وتعددت تعاريفها باختلاف وتعدد وجهات نظر الباحثين، حيث نجد:
 - تعرف التكلفة المستهدفة بأنها: "جميع الأعباء المحملة والتي تطابق حسابا يتعلق بوظيفة أو جزء من المؤسسة أو حسابا يتعلق بسلعة أو توريد خدمة في مرحلة تختلف عن المرحلة النهائية". (يعقوب، 2004، صفحة 25)
 - كما تعرف التكلفة المستهدفة ب: "أحد الأساليب المرتبطة بتحديد أهداف التكاليف الخاصة بالمنتجات التي لها أسعار مبيعات تتحدد عن طريق الأسواق التنافسية ويبدأ التحليل مع سعر البيع المقرر (المستهدف) الذي سيكون مقبولا ويتم طرح الربح المرغوب فيه للتوصل الى التكلفة المستهدفة". (السيد لطفي، 2007، صفحة 560)
 - وكما تعرف أيضا بأنها: "نظام لتخطيط الأرباح وإدارة التكلفة يعتمد على سعر البيع كمرشد أساسي، يأخذ في اعتباره متطلبات ورغبات العميل كما يركز على تصميم وإعادة تصميم المنتج، إضافة الى إعداد فريق عمل متكامل يضم كافة التخصصات، يبدأ بإدارة التكلفة في المرحلة الأولية لتطوير المنتج خلال دورة حياته". (أحمد عبد الله، 2015، صفحة 223)
 - كما أنها: "أسلوب يساعد على تخفيض التكاليف في مرحلة تطوير وتصميم المنتج من خلال التطوير الشامل للمنتج الجديد أو عن تغيير المنتج بالكامل أو عند إجراء تعديل جزئي له". (صفاء، 2001، صفحة 470)
- على الرغم من اختلاف وجهات النظر على تعريف التكلفة المستهدفة إلا أنه يمكننا ملاحظة اشتراكهم في محاور أساسية هي:
 - التكلفة المستهدفة إحدى تقنيات إدارة التكلفة المتميزة في بيئة التنافس العالمي الموجهة نحو السوق حيث تستهدف ثلاثة عناصر تنافسية هي التكلفة، النوعية والسعر؛
 - التكلفة المستهدفة عملية نظامية تبدأ من مرحلة التخطيط للمنتج بهدف تخفيض التكلفة وتحقيق الربح.

من خلال ما سبق يمكننا أن نستنتج تعريف للتكلفة المستهدفة و المتمثل في:

تبدأ التكلفة المستهدفة بإدارة تكلفة المنتج من المراحل الأولى لتطوير هذا الأخير وتطبيقها خلال دورة حياته بإدماج فعال للسلسلة كاملة، فالتكلفة المستهدفة هي نظام لتخطيط الربح وإدارة التكلفة موجه نحو السعر، يهتم بمختلف جوانب التصميم إضافة إلى التركيز على العميل والتعاون الوظيفي.

ثالثاً: أهداف وخصائص التكلفة المستهدفة.

1) أهداف التكلفة المستهدفة:

يمكن استخلاص أهداف التكلفة المستهدفة التالية: (الكبيجي، 2012، صفحة 172، 173)

- ✓ العمل على تقديم منتج يلبي رغبات ومتطلبات العملاء؛
- ✓ الرقابة على التكاليف من خلال مقارنة التكاليف الفعلية بالتكاليف المستهدفة وتحديد الفجوة بينهما ومعرفة أسبابها والعمل على سدها؛
- ✓ التغلب على المنافسين من خلال تخفيض التكاليف مع المحافظة على الجودة المطلوبة.

إضافة إلى الأهداف التالية: (زعر، 2012، صفحة 10)

- ✓ يركز أسلوب التكلفة المستهدفة على دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة ورغبات واحتياجات العميل ومواصفات وخصائص المنتج وإمكانية المنافسين مما يمكن من تحديد الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- ✓ إدارة تشكيلة المنتجات، كما يساعد في تحديد تكلفة المنتج المستهدفة.

2) خصائص التكلفة المستهدفة:

تتميز التكلفة المستهدفة بخصائص مختلفة، نذكر منها: (طيبة، 2010، صفحة 82، 83)

- ✓ أهم خاصية لها أنها تهدف لتخفيض التكاليف؛
- ✓ يحتاج تطبيق التكلفة المستهدفة إلى تضافر جهود جميع الإدارات داخل المؤسسة؛
- ✓ تطبق التكلفة المستهدفة في مرحلة التطوير والتصميم وهي بالطبع تختلف عن نظم مراقبة التكاليف المعيارية التي يتم تطبيقها في مراحل الإنتاج.

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة.

نبرز أهم متطلبات أسلوب التكلفة المستهدفة فيما يلي:

أولاً: المتطلبات المادية.

تمثل إمكانيات ومصادر النظام والممتلكات والأصول التي تساعد على أداء وظائفه والقيام بدوره بكفاءة بما يحقق الأهداف وتجهيز المخرجات بكفاءة وفعالية عالية، وتشمل الإمكانيات التكنولوجية، البشرية وقاعدة البيانات : (الشيراري، 2007، الصفحات 51-68)

❖ **الإمكانيات التكنولوجية:** تتمثل في الأصول المتنوعة من آلات ومعدات وتجهيزات عالية للتكنولوجيا والتسهيلات المعاونة التي يتطلبها الأسلوب. وتؤدي الى الاستجابة السريعة للمتغيرات المؤثرة ومحاكاة البيئة المحيطة، وتشمل على سبيل المثال استخدام الحاسب الالى في مجال تصميم وتصنيع المنتجات وغيرها. يمكن امتلاك تلك المعدات الآلية من سهولة تبني الأساليب الحديثة في الإنتاج وبالتالي استخدام أساليب تقنيات الإنتاج المثلى لإدارة الإنتاج مما يؤدي الى الاستخدام الأمثل لكافة الموارد والقضاء على الاختناقات ومعالجة مسببات نقص الإنتاجية.

❖ **الإمكانيات البشرية:** تتمثل في الخبرات الإدارية والفنية والمعرفة المتعلقة بالبيئة المحيطة والمهارات والقدرات للقائمين على الأسلوب في الاتصال والتعامل مع عناصر سلسلة القيمة خلال مراحل الأسلوب، ويتم تشكيل فريق عمل من كافة التخصصات الفنية والإدارية والمالية بالمؤسسة بالإضافة الى ضرورة اختراق الحدود التنظيمية بضم ممثلين عن العملاء والموردين لضمان توافر الخبرات المتكاملة لإجراء الدراسة والتحليل المتعمق للجوانب المتعددة المتعلقة بالمنتج خلال دورة حياته.

❖ **قاعدة البيانات:** وجود قاعدة بيانات متكاملة لأسلوب التكلفة المستهدفة يمثل جزءاً أساسياً من المتطلبات المادية له، حيث أن تجميع العناصر في إيجاد مجموعة من العلاقات المتبادلة بينها، بالإضافة الى منع تكرار البيانات وسهولة الحصول على البيانات المتنوعة سواء الداخلية أو الخارجية مما يساعد في ترشيد القرارات الإدارية، فالتطبيق الكفء لأسلوب التكلفة المستهدفة يتطلب ضرورة التغلب على فجوة المعلومات من خلال الاستفادة من قواعد البيانات والتحليل المستمر للمتغيرات المؤثرة والتي تشمل البيئة التسويقية والجوانب الفنية للمنتج والتحليل الوظيفي للتكلفة.

ثانياً: المتطلبات التنظيمية.

تمثل القدرة على تبني الفلسفات الإدارية المستحدثة والتي تلائم بيئة الإنتاج الحديثة والبعد عن الأساليب والنظريات الإدارية التقليدية التي تشوه الحقائق وتحد من الوظيفة النفعية للمحاسبة كأداة مساعدة تعمل على توفير المعلومات المناسبة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات. ويشكل التكلفة والعملاء والمنافسين أبرز عناصر أسلوب التكلفة المستهدفة، مما يجعل تبني الفلسفات الإدارية المستحدثة الخاصة بهم عاملاً دافعاً ورصيذاً محفزاً لنجاح الأسلوب. (نصر و فائق، 1997، صفحة 365)

نعرض أهم تلك الفلسفات التي أثبتت نجاح أسلوب التكلفة المستهدفة من خلال الارتباط بما يلي: (التريكتي، 2007، صفحة 47)

❖ **تطبيق أسلوب الإدارة على أساس النشاط:** يتعلق أسلوب الإدارة على أساس النشاط بتقسيم المنشأة الى مجموعة من الأنشطة المتكاملة والتي يتم قياسها كمياً، ويتم ذلك على مدار دورة حياة المنتج لاحتواء تلك الأنشطة في مجموعات متجانسة لتتبع وتجميع وتحليل ما يرتبط بها من تكاليف باعتبار أن الأنشطة تستهلك موارد المؤسسة في حين أن المنتج هو الذي يستهلك الأنشطة.

التطبيق الفعال لأسلوب التكلفة المستهدفة يعتمد على دراسة وتحليل أنشطة المؤسسة وربطها باحتياجات العملاء، ومحاولة التخلص من الأنشطة الغير مضيئة للقيمة، وتحديد الأنشطة الحاكمة التي تحقق أعلى قيمة مضافة للعملاء. ويساعد أسلوب الإدارة على أساس النشاط في توفير تلك المعلومات كأداة فعالة لإدارة الأنشطة.

❖ **تطبيق أسلوب إدارة الوقت:** يركز أسلوب إدارة الوقت على الأداء الفوري لكافة أنشطة المؤسسة بالقدر المطلوب في الوقت المحدد وبكفاءة وجودة تامة، وذلك لتلبية طلبات العملاء واستجابة لرغباتهم في الوقت المناسب. وتطبيق أسلوب إدارة الوقت يشمل عدة محاور تمثل تعضيداً لأسلوب التكاليف المستهدفة حيث يمثل طلب العميل وتحليل البيئة التسويقية نقطة البدء لسلسلة الأنشطة، ف شراء المواد الخام ومكونات الإنتاج يتم طبقاً لجداول الإنتاج قبل بداية الإنتاج مباشرة بعد التأكد من قدرة الموردين على الالتزام بالتوريد في الوقت المحدد، وبمستوى الجودة المطلوب لنظام الشراء الوقي، ويتطلب ذلك إعادة تنظيم وترتيب المصنع في شكل خلايا للتصنيع لإنشاء خط تدفق مستمر للإنتاج بحيث تتم سلسلة أنشطة الإنتاج بنظام الشد بمعنى سحب النشاط لمخرجات النشاط السابق له.

ثالثاً: المتطلبات السلوكية.

تمثل مراعاة الجوانب والمتغيرات السلوكية لكافة الأطراف والعناصر الإنسانية أحد المتطلبات الأساسية لنجاح أسلوب التكلفة المستهدفة باعتبار أن العنصر البشري هو عصب الأسلوب والذي يظهر في كافة مراحله، حيث يمثل تفعيل سلوك كل من العملاء، المنافسين، العاملين والموردين محددات لكفاءة التطبيق وعاملاً مؤثراً لاستمرار المؤسسة وتحسين موقفها التنافسي على النحو الآتي: (عبد الفتاح، 2011، صفحة 330، 331)

❖ **تغيير اتجاه العملاء:** يعتبر التركيز على المستهلك بمثابة فلسفة الأسلوب حيث يبدأ به وينتهي اليه، فمتطلبات العميل اتجاه جودة المنتج والسعر والتوقيت تمثل الخطوة الأولى لتطبيق الأسلوب ودراسة وتحليل أنشطة المؤسسة وربطها باحتياجات العملاء تعكس الاستمرار لهذا الاهتمام، ويكمن تطبيق الأسلوب باعتبارها أسلوباً ديناميكياً لخدمة العميل من خلال الاهتمام بخدمات ما بعد البيع من تسليم وصيانة ومعالجة شكاوي العملاء تأكيداً لهذا الاهتمام. وتمثل الدراسة التحليلية لاتجاه ودوافع المستهلكين وتصنيفهم طبقاً لقدرتهم الشرائية بداية ضرورية لمحاولة تغيير الاتجاهات.

فالتعرف على المسببات الأساسية لسلوك المستهلك يمكن من فهم وتحليل دوافع شراء المنتج وتفسير كل من السلوك الإيجابي والسلبي، مما يساهم في بناء استراتيجية متكاملة لتغيير اتجاه العملاء لصالح المؤسسة فمن خلال تهيئة المناخ المناسب وخلق المواقف التي تؤدي إلى تنمية الاتجاهات الإيجابية بتدعيم دوافعها والعمل على علاج مسببات الاتجاهات السلبية، وتغييرها وتحويلها لصالح المؤسسة.

❖ **محاكاة المنافسين:** تمثل محاكاة المنافسين خطوة أساسية في التجارب الناجحة والمميزة للآخرين ويتم ذلك من خلال الاستعانة بمعايير المنافسة كأحد الأساليب المساعدة لتطبيق الأسلوب بعد تطويعها لتناسب الظروف البيئية لمراعاة الفروق الفردية بين بيئة المؤسسات والتي قد تخلق ميزة تنافسية. وقد أظهرت إحدى الدراسات التي شملت عشر شركات يابانية أن تكاليف المنافسين هي أكبر عامل مؤثر عند تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة، حيث تمثل 39.6% في حين تمثل العوامل الاستراتيجية، والتخطيط الطويل الأجل، معدل خفض التكاليف، والابتكارات التكنولوجية بقية العوامل المؤثرة.

إضافة إلى: (ميجاز، 2011، صفحة 985)

❖ **قيادة العاملين:** إذا كان القبول يمثل دافع لتطبيق الأسلوب، فإن الاشتراك الفعلي والحقيقي للعاملين يؤدي إلى هذا القبول والافتتاع بجدوى الأسلوب وعدم مقاومته والالتزام بتحقيق أهدافه وتحمل مسؤوليات التنفيذ، والإدراك والفهم المتكامل للأسلوب يمثل تجسيدا للرغبة في نجاح الأسلوب من جانب الإدارة والعاملين بترجمته إلى أداء وأسلوب فعلي ورغبة في الإنجاز. كما تكمل الدافعية مثلث نجاح الأسلوب حيث تعطي القوة وتحفز وتحرك الأسلوب في الاتجاه المرغوب فيه للتنفيذ الدقيق لعناصر وجوانب الأسلوب. وقيادة العاملين تعني الإدارة بالمشاركة، والمعرفة المتعمقة لسيكولوجية الدوافع والجماعات وأساليب القيادة الواعية للعاملين، والإشراف الفعال لمراحل التنفيذ لاستشارة السلوك المرغوب فيه.

❖ **إدارة الموردين:** يعتمد نجاح أسلوب التكلفة المستهدفة إلى حد بعيد على مدى قدرة المنشأة في الحصول على المواد الخام والأجزاء المشتراة من الغير بالتكلفة المستهدفة التي تحددها المؤسسة وبال جودة المستهدفة وفي التوقيت المناسب، فالمورد كعضو أساسي من أعضاء سلسلة القيمة وباعتباره شريك يساهم في عمليات خفض التكلفة والقضاء على فجوة التكاليف التي تتم خارج المؤسسة لتلبية رغبات العميل من خلال اختراق الحدود التنظيمية. وإذا كان أسلوب وممارسات الموردين فإن فهم وتحليل ذلك السلوك يعتبر بداية أساسية ومنطقية لتوجيهه إيجابيا لصالح تطبيق الأسلوب، ومحاولة الاستفادة من تحسين العلاقات مع الموردين والحصول على مساندة لهم.

المطلب الثالث: طرق قياس و مراحل تطبيق التكلفة المستهدفة.

تختلف كل من طرق قياس التكلفة المستهدفة ومراحل تطبيقها من مؤسسة لأخرى حسب فلسفة كل واحدة منها.

أولاً: طرق قياس التكلفة المستهدفة.

قياس التكلفة المستهدفة يتم طبقاً للعديد من الطرق التي تختلف باختلاف منظور إدارة المؤسسة وأهدافها وخططها الاستراتيجية ومدى اختلاف وتنوع المنتجات ومستوى التقنية المتبع ونظم الإنتاج المستخدمة، من أهم هذه الطرق ما يلي: (عبد الفتاح، 2011، صفحة 330)

- 1- **طريقة الإضافة:** حيث يتم تقدير التكلفة المستهدفة طبقاً لذلك بإضافة ما يحتاجه كل مكون من مكونات المنتج طبقاً لتحليل مكوناته وأجزائه ووظائفه وفي إطار ما يرغبه ويرضى به المستهلكين وبمراعاة ما تضيفه المؤسسات المنافسة لمكونات أو أجزاء منتجاتها المتشابهة.
- 2- **طريقة معدل خفض التكلفة:** حيث يتم تقدير التكلفة المستهدفة طبقاً لذلك بتخفيض ما قد يترتب على إجراء التعديلات الجوهرية في تصميم المنتج من التكلفة الحالية بمعدل معين يعكس معدلات التطور في أداء المهام لمراعاة منطق المؤسسة في برامج التحسين والتطوير المستمر وبرامج الابتكار والإبداع المستقبلي.

$$\text{التكلفة المستهدفة} = \text{التكلفة الحالية} - (\text{التكلفة الفعلية} \times \text{معدل التخفيض}).$$

- 3- **طريقة العامل المتحكم (السعر):** حيث يتم تقدير التكلفة المستهدفة طبقاً لذلك بخصم الربح المستهدف من سعر البيع المستهدف يتم على أساس العائد على المبيعات في كثير من الأحيان ويعتبر من الطرق شائعة الاستخدام والتي يفضل استخدامها لتقدير التكلفة المستهدفة وذلك لأنها تمكن من ربط التكلفة المستهدفة بخطط الربحية المتوسطة وطويلة الأجل. وذلك طبقاً للمعادلة التالية:

$$\text{التكلفة المستهدفة} = \text{السعر المستهدف} - \text{الربح المستهدف}.$$

- 4- **طريقة فجوة التكلفة:** حيث يتم تقدير التكلفة المستهدفة طبقاً لذلك بإضافة فجوة التكلفة إلى التكلفة الجارية وذلك طبقاً للمعادلة التالية:

$$\text{التكلفة المستهدفة} = \text{التكلفة الجارية} + \text{فجوة التكلفة}.$$

بالإضافة إلى: (زعرور، كردودي، و ضيف، 2017، صفحة 400)

- 5- **طريقة إعادة النظر في معايير التكلفة:** تقدر التكلفة المستهدفة تبعاً لهذه الطريقة بتحديد معايير التكلفة لتصل مستوى التكاليف المسموح به ويتم ذلك وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{التكلفة المستهدفة} = \text{التكاليف المعيارية بعد هندسة قيمتها}.$$

6- طريقة الحدين الأدنى والأعلى: وحسب هذه الطريقة يتم تقدير التكلفة المستهدفة في المساحة الواقعة بين الحد الأدنى (التكلفة المسموح بها) والحد الأعلى (التكلفة المتوقعة للتصميم) وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{التكلفة المستهدفة} = \text{المدى بين التكلفة المقدرة والتكلفة المسموح بها.}$$

ثانيا: مراحل تطبيق التكلفة المستهدفة.

يمكن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة من خلال مرحلتين أساسيتين كما يلي:

❖ أ: تحديد التكلفة المستهدفة.

يتم تحديد التكلفة المستهدفة من خلال تنفيذ الخطوات التالية: (Richard, 2002, p. 111)

1- تحديد سعر البيع المستهدف:

يتم تحديد سعر البيع المستهدف في ظل ظروف السوق الذي يتأثر بالعديد من العوامل المتمثلة في التالي:

- ✓ الخصائص والمميزات الأساسية للمنتج من وجهة نظر الزبون؛
- ✓ السوق المستهدف لعرض السلعة، والأسعار الخاصة بالسلع المنافسة؛
- ✓ استراتيجية المنافسين؛
- ✓ الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التي تقوم بإنتاج المنتج؛
- ✓ من خلال الدراسة التفصيلية لتلك العوامل يمكن تحديد سعر البيع المستهدف للمنتج الذي ينتظر القيام بعملية إنتاجه.

2- تحديد هامش الربح:

يتم تحديد هامش الربح بناء على ما يلي:

- ✓ الأرباح المتوقعة من قبل المؤسسة؛
- ✓ تحليل المنافسة؛
- ✓ و يجب الأخذ بعين الاعتبار عند تحديد هامش الربح أن يكون واقعيًا وقابلًا للتحقيق.

3- حساب التكلفة المسموح بها للمنتج:

التكلفة المسموح بها تمثل الحد الأقصى من التكلفة التي يجب على المنتج بأي حال من الأحوال ألا يتجاوزها، ولذلك سميت بالتكلفة المسموح بها.

❖ ب: مرحلة تنفيذ التكاليف المستهدفة.

يتم تنفيذ التكلفة المستهدفة من خلال اتباع الخطوات التالية: (بلعجوز و عريوة، 2018، الصفحات 110-113)

1- قياس فجوة التكلفة: تمثل فجوة التكلفة الفرق بين التكلفة المقدرة للمنتج المراد انتاجه والتكلفة المسموح بها، التي يجب التخلص منها قبل اتخاذ قرار البدء في التصنيع.

2- التغلب على فجوة التكلفة: يتم التغلب على فجوة التكلفة من خلال تخفيض التكاليف اللازمة لإنتاج المنتج، ويتم ذلك عن طريق تعديل تصميم المنتج دون المساس بالخصائص المميزة له من وجهة نظر الزبون، وهو جوهر أسلوب التكلفة المستهدفة حيث يقوم فريق من مهندسي التصميم بالعمل على تعديل تصميم العمليات الانتاجية لإنتاج تلك الخصائص، بهدف التخلص من العمليات التي لا تضيف قيمة أو العمل على تعديلها سعياً للوصول الى التكلفة المستهدفة. ويتم ذلك من خلال تحليل هندسة القيمة ويمكن عرضها كما يلي:

أ. **تحليل التكاليف:** يقصد بتحليل التكاليف تحليل المنتج الى مجموعة من الخصائص المميزة له (الوظائف)

وتجزئة تلك الخصائص (الوظائف) الى أجزاء ليتمكن من خلال التحليل التوصل الى الأهمية النسبية لكل

خاصية من الخصائص المميزة للمنتج ومكوناتها والتكلفة اللازمة لإنتاجها، ويتم ذلك عبر النقاط التالية:

أ.1- إعداد قائمة بأجزاء ووظائف المنتج التي يؤديها كل جزء والتكلفة الجارية المقدرة له، حيث تحدد له هذه

القائمة المكونات والوظائف. التي يتم اختيارها لتلبية احتياجات الزبون وكذلك تكلفة القيام بهذه الوظائف.

أ.2- إعداد التحليل الوظيفي حيث يتم تحليل المنتج الى مجموعة من الوظائف الرئيسية والثانوية التي يقوم

بأدائها كل جزء من أجزاء المنتج، والتكلفة الجارية المقدرة له، ونسبة هذه التكلفة الى اجمالي التكاليف الجارية المقدرة.

أ.3- إعداد الأهمية النسبية للوظائف من خلال النظر الى الخصائص التي تحققها كل وظيفة من الوظائف

والأهمية النسبية لها من وجهة نظر الزبون بالنسبة الى الخصائص الأخرى، ومن ثم تحديد الأهمية النسبية لكل

وظيفة بالنسبة الى الوظائف الأخرى.

ب- **تطبيق هندسة القيمة:** بعد إتمام الخطوات السابقة سيتوافر لدى مهندسي التصميم البيانات الخاصة

بالتكاليف المناسبة لتحديد مواقع خفض التكلفة ويبدأ عملهم بتحديد البدائل المختلفة للعمليات الإنتاجية

اللازمة لإنتاج المنتج من خلال تحسين وإلغاء وإعادة ترتيب تلك العمليات ومن ثم إنتاج المنتج بأقل تكلفة

ممكنة دون المساس بالخصائص المميزة له من وجهة نظر الزبون. وقد ذكر كل من cooper and

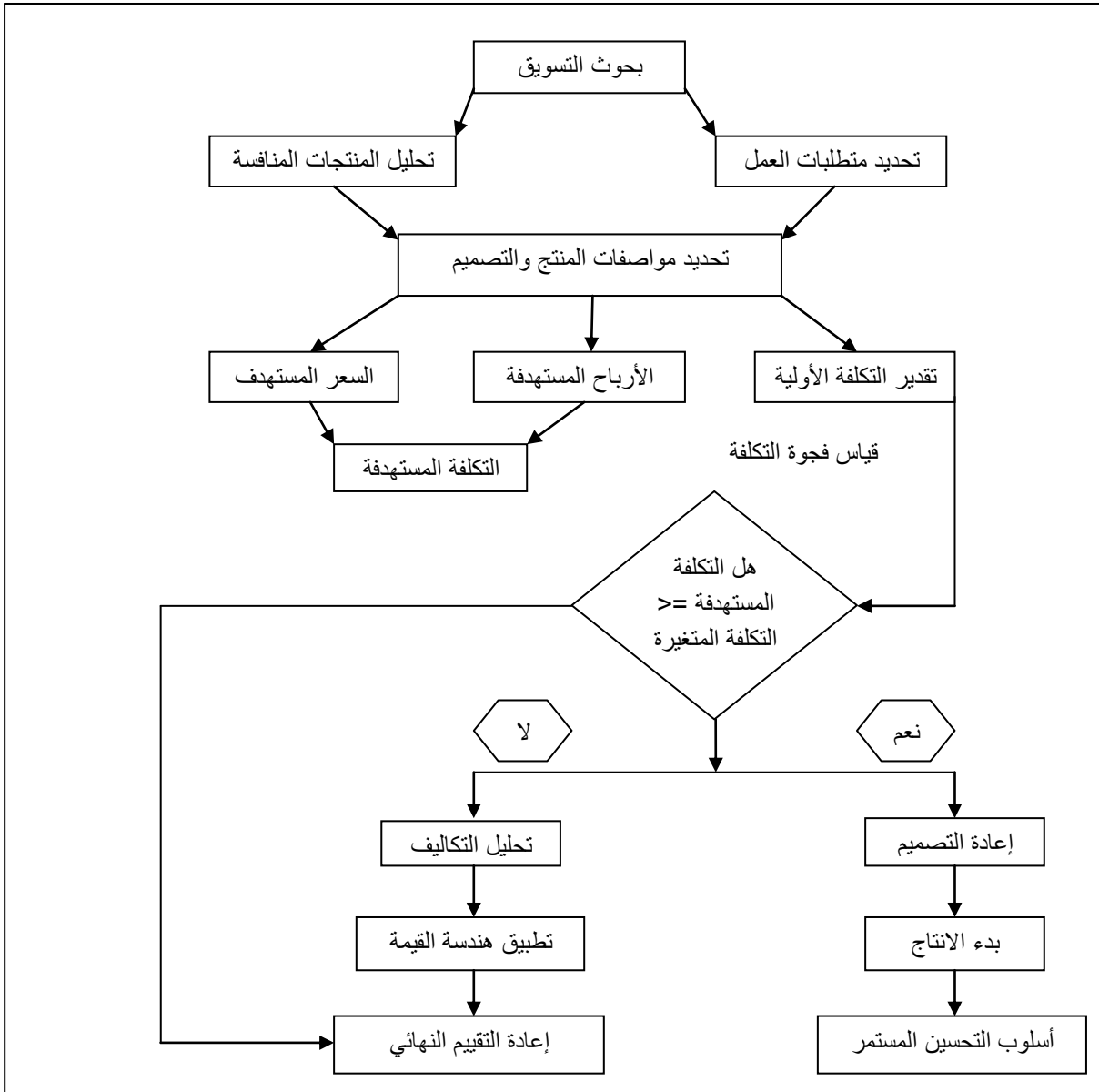
slagmulder خطوات تطبيق هندسة القيمة على النحو التالي:

- ✓ تخفيض عدد الأجزاء التي يتكون منها المنتج؛
- ✓ حذف العمليات الإنتاجية الأكثر تعقيداً والأعلى في التكلفة؛
- ✓ استبدال تلك العمليات بأخرى أقل في التكلفة على أن يتم ذلك دون المساس بالخصائص المميزة للزبون؛
- ✓ خفض فجوة التكلفة الخارجية من خلال اختيار أفضل الموردين لتحقيق التوازن بين السعر والجودة والوقت.

ج- اعتماد التصميم النهائي: يتم اعتماد التصميم المثل لأفضل بديل تم التوصل اليه و البدء في الانتاج مع الحرص على استخدام أساليب التحسين والتطوير المستمر التي تطبق في مراحل الإنتاج، و ذلك للعمل على الوصول لأقل تكلفة ممكنة للمنتج من المنظور الاستراتيجي.

ويمكن التعبير عن مراحل تطبيق أسلوب التكاليف المستهدفة السابق من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3): مراحل تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على (ظاهر و أبو نصار، 2016، صفحة 10)

مع مراعاة أن كل من سعر السوق والربح كلاهما يعتبران من المتغيرات المستقلة الخارجية التي يتم تحديدها استنادا للقوى التنافسية في كل من سوق المال وسوق المنتج وأن هذه المعادلة تتضمن فرض ضمني عن حجم مبيعات المنتج الجديد، وبالتالي تعتبر التكلفة

المستهدفة هي المتغير التابع. وبالنسبة لرقم التكلفة المستهدفة فإن تعريفه يختلف على حسب ما اذا كان هذا الرقم هو رقم التكلفة المستهدف الوصول اليه أو يمثل القدر المطلوب أو المستهدف تخفيضه وحسب طريقة احتساب هذا الرقم، ونفرق بين الحالات الثلاثة التالية عند تحديد رقم التكلفة المستهدفة: (عبداللطيف، 2014، صفحة 54)

الحالة الأولى: حيث يكون رقم التكلفة المستهدفة هو التكلفة المسموح بها ويكون رقم تخفيض التكلفة المستهدف يساوي الى التكاليف الجارية ناقصا منها رقم التكلفة المستهدف، وتتضمن هذه الحالة تخفيض التكاليف الجارية حتى تصل الى رقم التكلفة المسموح بها باستخدام كل من أسلوب هندسة القيمة وأسلوب التحسين المستمر للتكلفة (وصولاً لرقم التكلفة المحسنة).

الحالة الثانية: حيث أن رقم التكلفة هو رقم تخفيض التكلفة المستهدفة ويساوي الى التكاليف الجارية ناقصا منها التكلفة المسموح بها، وتعمل المنشأة على الوصول بالتكاليف الجارية الى رقم التكلفة المسموح بها باستخدام كل من أسلوب هندسة القيمة وأسلوب التحسين المستمر للتكلفة (وصولاً لرقم التكلفة).

الحالة الثالثة: تختلف عن الحالة السابقة في كون اعتبار أسلوب هندسة القيمة أسلوب مبدئي يطبق في مرحلة التصميم فقط في حين يتم استخدام أسلوب التحسين المستمر للتكاليف في مرحلة الإنتاج.

المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي لترشيد قرارات التسعير.

تتأثر ربحية المؤسسة لحد بعيد بقرار التسعير، هذا الأخير يعتبر من القرارات الاستراتيجية والهامة في المؤسسة فبالإضافة على تأثيره في ربحية المؤسسة نجد أيضا دوره في القدرة على البقاء أطول مدة ممكنة، كذلك المحافظة على مكائنها في السوق.

المطلب الأول: مفهوم التسعير.

يعتبر السعر من أكثر عناصر المزيج التسويقي مرونة إلا أنه الأكثر تعقيدا في نفس الوقت، وسبب ذلك يعود الى كثرة المتغيرات التي تؤثر في تحديد أفضل الأسعار التي ينبغي البيع بها.

أولا: التطور التاريخي للتسعير.

يعد السعر تاريخيا من أبرز العناصر المؤثرة في قرار الشراء للمستهلك، ويلاحظ أن الاتجاه السائد في هذه الأيام هو وضع سعر واحد أو ثابت لجميع المشترين، ومع ذلك فإن بعض المؤسسات قد تراجعت عن اتجاه التسعير الثابت وبدأت بتطبيق التسعير الديناميكي الذي يستند على أسعار مختلفة تعتمد على المستهلكين الفرادى والحالات، وأفضل مثال عن ذلك السلع المعروضة على الانترنت، ويقدم التسعير الديناميكي عدة مزايا للمسوقين وأهمها تفصيل المنتج على مقياس الزبون، أي حسب رغباته وتفضيلاته وبالتالي وضع السعر المناسب الذي يحقق توقعاته وادراكاته، وهذا ما نشاهده في المواقع الالكترونية لشركات (IBM) و (DELL). أما الميزة الأساسية التي ينتفع بها المشتري عبر التسعير الديناميكي والويب (web) فهي وفرة المواقع الشبكية مثل (Bing ، Yahoo ، Google) التي تعرض أعداد كبيرة من المنتجات والأسعار المقارنة لآلاف من البائعين. ويرى بعض

الخبراء بأن عملية التسعير والمنافسة السعرية تعد المشكلة الأولى التي تواجه المسوقين وبالرغم من أهميتها فإن قرارات التسعير نادرا ما تتم عن طريق التحليل العلمي إذ غالبا ما يكون سعر البيع محمدا على أساس التكلفة فقط دون الأخذ بعين الاعتبار حالة الطلب أو نفسية الزبائن، ولا يكفي التغيير أو تعديل السعر بسرعة لأخذ التطورات الحاصلة في السوق بعين الاعتبار، وإنما يتطلب الأمر دراسة وتحليل الظروف البيئية وبالتالي طرح الأسعار الملائمة لحالة السوق. وهذا لا يعتمد كليا على تنوع المنتجات المطروحة للبيع والقطاعات السوقية الملائمة. (مختار و ادريس، 2014، صفحة 20)

إن أي خطأ في عملية التسعير يمكن أن يقود كل جهود الشركة الى الفشل وبالتالي فإن الامام بكل قواعد وأسس عملية التسعير بات مسؤولية هامة وذات أبعاد استراتيجية يجب على كل مسؤول أو مدير مؤسسة تطبيقها واحترافها للتمكن من اتخاذ القرارات التسعيرية الموفقة التي تحقق أهداف المؤسسة.

ثانيا: تعريف التسعير.

اختلفت وتعددت تعاريف التسعير، نذكر منها:

يعرف التسعير بأنه " القوة الشرائية التي يظهرها المستهلك للحصول على السلعة أو الخدمة المرغوبة والمطلوبة من قبله ". (عبيدات، 2008، صفحة 19)

كما يعرف بأنه " كمية النقد المدفوعة مقابل سلعة أو خدمة، أو هو كم من القيم التي يتبادلها المستهلك بالنقد من أجل الحصول على المنافع التي يحملها المنتج المستعمل من قبل المستهلك ". (الجياشي، 2004، صفحة 75)

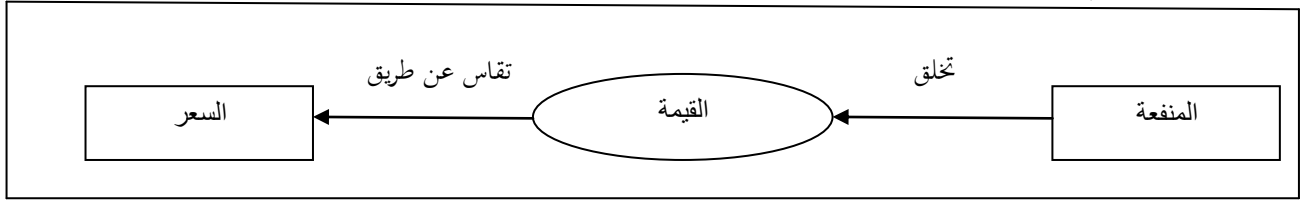
و يعرف أيضا " السعر هو مجموع كل القيم التي يستبدلها المستهلك مقابل فوائد امتلاك أو استخدام المنتج أو الخدمة ". (الصميدعي، 2009، صفحة 165)

أما بالنسبة لوجهة نظر المشتري فيعرف بأنه " الثمن الذي يدفعه لسلعة أو خدمة تضحية بقوة شرائية، مقابل الحصول على تلك السلعة أو الخدمة هذا بالنسبة للمشتري الاستهلاكي النهائي ". (خالد، 2013/2012، صفحة 84)

من خلال التعاريف سابقة الذكر نستنتج التعريف التالي:

التسعير هو أداة رئيسية من أدوات المزيج التسويقي والسعر هو تعبير عن قيمة السلعة أو الخدمة أو كليهما فيما يتعلق بالبائع أو المشتري. ويمكن تلخيصه كما يلي:

الشكل رقم (04): تعريف التسعير.



المصدر: (العسكري، 2000، صفحة 125)

بعد التعرف على السعر، نقدم جدولاً لتسميات السعر و دلالاته:

الجدول رقم (01): التسميات المختلفة للسعر ودلالاتها.

دلالة التسمية	التسمية
هو سعر خدمة الطبيب.	01 الكشف Fee
هو سعر خدمات مؤسسات المنفعة العامة.	02 الرسم Rate
هو سعر خدمة التعليم.	03 القسط Tuition
هو سعر خدمة السفر بسيارة أو قطار أو طائرة.	04 النول Fare
هو سعر خدمات المصرف.	05 الفائدة Interest
هو سعر خدمات التأمين.	06 قسط التأمين Premium
هو سعر عبور طريق معين أو جسر محدد.	07 المكس Toll
هو سعر عمل الموظف.	08 الراتب Salary
هو سعر عمل العامل	09 الأجر Wage
هي سعر السماح بجمع الأموال.	10 الضريبة Tax
هو سعر خدمات المحامي.	11 الأتعاب Retainer
هو سعر تقديم خدمة غير قانونية.	12 الرشوة Bribe
هو سعر جهود طاقم البيع.	13 العمولة Commission
هو سعر قدوم محاضر ضيف وهي مكافئة لا يوجد لها قيمة محددة إذ لا يسمح العرف بتحديد لها.	14 المكافأة الشرفية Honorarium

المصدر: (أبو فارة، 2013، صفحة 9)

ثالثاً: أهداف وأهمية عملية التسعير.

تشكل عملية وضع أهداف التسعير لهذه السلعة أو الخدمة المهمة الأساسية للمخططين الاستراتيجيين. ذلك أن تحديد أهداف التسعير بوضوح وبشكل مرّن تساعد المخططين لوضع الأطر النظرية والسياسات الواقعية الخاصة بالتسعير.

أ: أبرز الأهداف الرئيسية لعملية التسعير .

نذكر منها: (عزام و الزعبي، 2015، صفحة 125)

1. تحقيق عائد على الاستثمار؛
2. تحديد السعر والهامش السعري؛
3. الوصول الى حصة سوقية مستهدفة؛
4. مواجهة المنافسين.

ب: أهمية عملية التسعير .

إن أهمية التسعير تأتي نتيجة تأثير قرارات التسعير على أشكال التصميم النهائي للمنتجات وعلى الأرباح، مما يتطلب العمل على وضع سعر فعال يتضمن إضافة ميكانيكية للسعر للحصول على فوائد قصوى من هذا التسعير بالرقابة على المتغيرات ومواجهتها، ويمكن أن نحدد أهم النقاط والأسباب والمبررات التي تؤكد على أهمية التسعير بما يلي: (سالمي، 2010/2009، صفحة 49)

1. تأتي أهمية استراتيجية التسعير نتيجة عدم امكانية تغييرها بسهولة اذا تم تنفيذها، مما دعا أغلب المؤسسات الى بناء هياكل سعرية مختلفة ضمن شروط اقتصادية ووفق أوضاع المنافسين وقرارات المستهلكين؛
2. بما أن الجودة تمثل نوعية ودرجة معينة، فالسعر يساهم عادة في التمييز بين المنتجات عالية الجودة والمنتجات قليلة الجودة عند الترويج للمنتجات، فالسعر المنخفض يبين بأن المنتجات قليلة التكلفة منخفضة الجودة في خواصها وعلى العكس يعبر السعر المرتفع عن الجودة والتكلفة العالية لخواص المنتج؛
3. يساعد التسعير على تحديد الفرص عند اختيار الوسطاء، فالمؤسسة تحتاج الى تجار جملة للقيام بالتخزين والترويج وتسليم البضاعة مقابل تخفيضات تجارية ويتم ذلك بتحديد السعر المناسب.

المطلب الثاني: طرق تحديد السعر والعوامل المؤثرة في قرارات التسعير .

هناك طرق مختلفة لتحديد السعر النهائي للمنتج، هذه الأخيرة تؤثر عليها عوامل عديدة كل حسب طبيعته وإستراتيجيته.

أولاً: طرق تحديد السعر .

يتم اتباع طريقة لتحديد السعر النهائي للمنتج دون أخرى حسب ما يهدف به من هذا السعر، حيث: (البستنجي، 2016، الصفحات 53-59)

أ: طريقة الربح.

تستخدم هذه الطريقة عندما تريد المنظمة تحقيق ربح معين على السلعة، عن طريق اضافة الربح المستهدف الى الكلفة الكلية لإنتاج الوحدة، وهنا يجب أن تكون المؤسسة آخذة بعين الاعتبار أسعار السوق بمواصفات السلعة بحيث تستطيع مواجهة المنافسة، ويمكن توضيح هذه الطريقة بالمثال التالي:

مثال: اذا كانت لديك بيانات لمؤسسة بماء لعام 2013.

- التكاليف الثابتة 20000 دينار.

- التكاليف المتغيرة للوحدة الواحدة 100 دينار.

- عدد الوحدات المتوقع بيعها 100 وحدة.

المطلوب: ما سعر الوحدة الواحدة للسلعة الذي يحقق ربح 50 دينار على هذه الوحدة؟

الجواب:

1. نوجد التكلفة الثابتة للوحدة الواحدة

$$\text{التكلفة الثابتة للوحدة الواحدة} = \text{التكاليف الثابتة/الانتاج} = 100/20000 = 200 \text{ دينار}$$

2. نوجد السعر الذي ستباع به السلعة

$$\text{السعر} = \text{التكلفة الثابتة للوحدة الواحدة} + \text{التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة} + \text{الربح} = 200 + 100 + 50$$

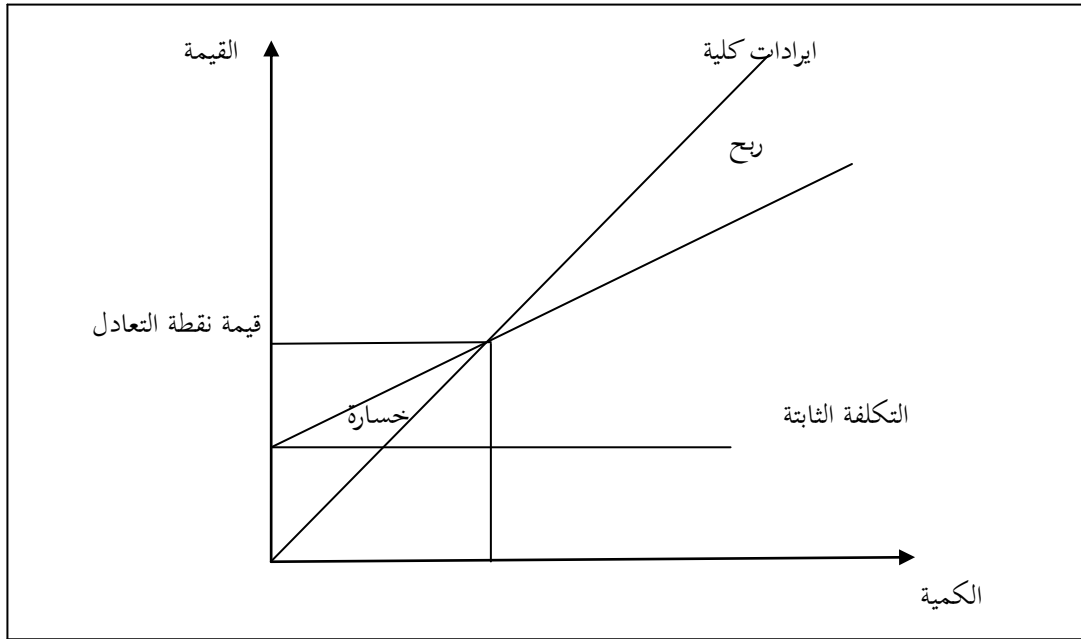
$$\text{السعر} = 350 \text{ دينار}$$

ب: طريقة نقطة التعادل.

يمكن تعريف نقطة التعادل على أنها النقطة التي تحقق للمؤسسة ربح أو خسارة يساوي صفر أو بمعنى آخر الإيرادات تساوي التكاليف.

تستخدم المؤسسة هذه الطريقة عندما تريد تحقيق ربح اقتصادي وهو صفر وتكون هذه العملية لفترة زمنية محددة حين تجاوز ظروف أو مشاكل معينة، ثم تسعى الى تحقيق أرباح غير اقتصادية، ويمكن توضيح هذه الطريقة بالشكل التالي:

الشكل رقم (05): طريقة نقطة التعادل



المصدر: (الصحف، 1996، صفحة 23)

مثال: اذا كانت لديك البيانات التالية لإحدى المؤسسات.

- الإنتاج 10 وحدات.
- التكاليف الثابتة 180 دينار.
- التكاليف المتغيرة 16 دينار.

المطلوب: ما السعر الذي يحقق للمؤسسة نقطة التعادل؟

الجواب:

نقطة التعادل = الإيرادات الكلية = التكاليف الكلية

نقطة التعادل = السعر x الكمية = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة

$$16 \times 10 + 180 = 10 \times \text{السعر} = \text{نقطة التعادل}$$

$$10/340 = 10/\text{س}10$$

$$\text{س(السعر)} = 34 \text{ دينار}$$

ج: طريقة توازن السوق.

هنا تحدد المؤسسة السعر الذي تحدده قوى السوق من عرض وطلب على السلعة، وعند هذا السعر تكون الكميات المطلوبة من السلعة مساوية للكميات المعروضة منها، وهذا السعر يمكن المؤسسة من مواجهة المنافسة وتحقيق الربح المستهدف للمؤسسة ورضا المستهلك في آن واحد، كما أن عند هذا السعر تكون المؤسسة في أفضل حالاتها ولا تفضل التحول عن هذه الحالة، ويمكن توضيح هذه الطريقة بالمثال التالي:

مثال: اذا كانت لديك الدوال التالية

$$Q_d = 70 - 4p \text{ الكمية المطلوبة}$$

$$Q_s = 50 + 6p \text{ الكمية المعروضة}$$

المطلوب: ما السعر التوازني للمنظمة الذي يجعل الكمية المطلوبة تساوي الكمية المعروضة ؟

الجواب:

أولا الإشارة سالبة في دالة الكمية المطلوبة لأن العلاقة عكسية بين الكمية المطلوبة والسعر، بمعنى عند زيادة السعر سيؤدي ذلك الى انخفاض الكمية المطلوبة. والإشارة موجبة في دالة الكمية المعروضة لأن العلاقة طردية بين السعر والكمية المعروضة، بمعنى عند زيادة السعر سيؤدي ذلك الى زيادة عرض الكميات من السلعة.

$$70 - 4p = 50 + 6p$$

$$70 - 50 = 6p + 4p$$

$$20/10 = 10p/10$$

$$P = 2 \text{ السعر التوازني}$$

د: طريقة تسعير الطلبات الخاصة.

تستخدم المؤسسة هذه الطريقة في حال تعرضها الى طلبات خاصة، بحيث تحدد موقفها من قبول الطلبية أو رفضها بناء على النتيجة، ففي حالة الربح يكون قبول الطلبية وفي حالة الخسارة يكون رفض الطلبية.

ثانيا: العوامل المؤثرة في قرارات التسعير.

هناك الكثير من العوامل التي تؤثر على تحديد السعر وتقسّم بشكل عام الى عناصر داخلية وعناصر خارجية يمكن ايجازها فيما يلي:

أ: العوامل الداخلية.

وتمثل العوامل الداخلية للمؤسسة والتي تستطيع السيطرة عليها ومراقبتها والتحكم فيها، من هذه العوامل ما يلي:

1. أهداف المؤسسة: فإذا كان هدف المؤسسة هو البقاء والاستمرارية فهذا يعني أن سعر المنتج سيكون منخفضا أما اذا كان الهدف هو تحقيق ربح معين فهذا يعني أن سعر المنتج سيكون مرتفع أو منخفض حسب تكلفتها وحسب أهميتها. (ظاهر و ابراهيم نور، 2009، صفحة 107، 108)

2. التكاليف: تعتبر التكاليف الأساس الذي يعتمد عليه عند تحديد الأسعار، لأن جميع المؤسسات تهدف لتغطية كل تكاليف الناتج والتوزيع والبيع وغيرها من الأنشطة من خلال تحديد الأسعار مع تحقيق مردود جيد لجهودهم ومجازفتهم. فنجد أن الكثير من المؤسسات اليوم تعمل كي تكون منتجات ذات تكلفة منخفضة في مجال نشاطها فإذا كانت التكاليف منخفضة تؤدي الى مبيعات أعلى على أن تأخذ بعين الاعتبار عدم التضحية بالجودة. (الصحن، 1996، صفحة 87، 88)

3. اعتبارات و امكانيات المؤسسة: يجب على الإدارة أن تقر من هو المسؤول لأجل وضع الأسعار فنجد بعض المؤسسات تستخدم طرق مختلفة في ذلك، في المؤسسات الصغيرة تقوم الإدارة العليا بوضع الأسعار، بينما في المؤسسات الكبرى تتم عملية التسعير بواسطة أقسام متخصصة وتضع هذه الأقسام الأسعار وفق الأهداف التسويقية المطلوب تحقيقها. (العزير، 2001، صفحة 85)

ومن الطبيعي أن نأخذ بإمكانيات المؤسسة وقدراتها الذاتية في الاعتبار عند تحديد السعر ومنها:

✓ إمكانية المؤسسة في السيطرة على التكلفة وتحديد الأسعار التنافسية؛

✓ مدى استعداد المؤسسة للمخاطر ومحاربة الأسعار بين المنافسين؛

✓ القدرات المعلوماتية لدى المؤسسة وما يتوفر لها من معلومات واحتياجات العملاء وقدرات المنافسين.

4. المزيج التسويقي: يستخدم كسلاح تكتيكي من أجل دعم وانجاح الاستراتيجيات التسويقية لذلك لا بد من التكامل بين القرارات السعرية والاستراتيجيات التسويقية. (رزق، 2007/2006، صفحة 95)

ب: العوامل الخارجية.

وتمثل عوامل البيئة المحيطة بالمؤسسة وخارج نطاق سيطرتها لذلك على المؤسسة أن تتكيف معها بالشكل الذي يساهم في انجاح استراتيجيتها السعرية. ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

1. مرونة الطلب: وتمثل مقدار التغير الحاصل على مستوى الطلب للسلعة أو الخدمة نتيجة لارتفاع أو انخفاض سعرها، ويعتبر الاقتصادي الفرد مارشال أول من وضع صيغة واضحة لمفهوم المرونة السعرية عرفها بأنها النسبة المئوية للتغير في الكمية إلى النسبة المئوية للتغير في السعر.

مرونة الطلب = التغير النسبي في الكمية/التغير النسبي في السعر

من المعروف أن منحنيات دالة الطلب تنحدر من اليسار إلى اليمين دالة على أن هناك علاقة من نوع معين بين السعر والسلعة والكمية المطلوبة منها، أو بمعنى آخر يمكن القول بأن الكمية المشتراة من السلعة تتأثر بالسعر السائد للسلعة، وإذا تم التدقيق في نوعية هذه العلاقة ودرجة تأثر الكمية بتغيرات السعر لوجدنا أن هذه العلاقة تختلف من سلعة لأخرى. ويفرق الاقتصاديون بين هذه الاختلافات المتباينة باستخدام مبدأ مرونة الطلب، فقد يكون الطلب على السلعة غير مرن مثل سلعة ملح الطعام أو يكون طلب مرناً كما هو الحال للألبسة أو خدمة السياحة. (السيد، 2003، صفحة 46)

2. المنافسة: تمثل المنافسة الحالية والمرتبطة عامل مهم بالنسبة للمؤسسة في تحديد أسعار المنتجات، حيث أن تحديدها لا يتم بشكل مستقل عن أسعار السلع المماثلة والبديلة في السوق. ويزداد خطر المنافسة كلما ازداد عدد المنتجات المماثلة والبديلة الداخلة للسوق، مما يجعل المؤسسة غير قادرة على تجاهل المنافسة عند وضع استراتيجية السعر وإنما يجب متابعة أنشطتها وسياساتها السعرية لكي تتمكن من الصمود في السوق وتحقيق الحصة السوقية المستهدفة، لذلك يجب على المؤسسة أن تقوم بتحليل المنافسين وهي خطوة تقوم بها المؤسسة من خلال دراسة وتحليل تكاليف السلع التي يقدمها المنافسون. (عبيدات، 2002، صفحة 116)

3. القرارات والقوانين الحكومية: إن انخراط الحكومة في صنع القرارات المتعلقة بالعمل يؤثر في التسعير بصورة مباشرة وغير مباشرة، فالسياسات الضريبية والتعريفات الجمركية تؤثر في عملية التسعير إضافة إلى دفع الإعانات والامتيازات. ويمكن أن تؤثر الحكومة في التسعير عن طريق تحديد الكمية التي ستنتج كمثال السلع الزراعية كما يمكن أن تضع معايير لكيفية التسعير كقانون لمكافحة الاحتكار. (عبيدات، 2008، صفحة 117)

4. المستهلك: تلعب القدرة الشرائية دوراً مهماً في توجيه السياسات السعرية، فبالرغم من توفر منتجات ذات جودة عالية ومع وجود الحاجة والرغبة لشرائها إلا أن المستهلك سوف لن يتخذ قرار الشراء ما لم تكن له القدرة الشرائية، فالأسعار المرتفعة تدفع المستهلك إلى منتجات أسعارها منخفضة ويتوقف نجاح الاستراتيجية التسعيرية وتأثيرها من جانب المستهلكين على مدى إدراك المستهلك لتلك السياسة، فقد يرى المستهلك أن تخفيض سعر سلعة ما على أنه تصرف في مخزون كبير لا يقبل عليه المستهلكون، وقد يفسر المستهلك ارتفاع السعر كشيء مرتبط بارتفاع الجودة لذلك يجب أن يحدد السعر على قيمة السلعة بالنسبة للمستهلك والتي تعنى ما يتوقعه من منفعة تعود عليه. (الموسوي، 2008، صفحة 32)

5. **العوامل الاقتصادية:** تؤثر الدورة الاقتصادية التي يمر بها السوق على قرارات التسعير، فإذا كانت السوق تمر بمرحلة انتعاش اقتصادي فإن الطلب سوف يكون كبير على المنتجات مما يجعل المؤسسة قادرة على استخدام سياسة سعرية منسجمة مع هذه الحالة وتميل الى الارتفاع بالأسعار، أما إذا كانت السوق تمر بحالة انكماش وركود اقتصادي فإن الطلب يكون ضعيف مما يجعل المؤسسة تميل الى أسعار منخفضة. (ظاهر و ابراهيم نور، 2009، صفحة 101)

المطلب الثالث: ترشيد قرارات التسعير.

يدل مصطلح القرار على جوهر العملية الإدارية، وبالنظر لأهمية مفهوم القرار نجد الكثير من الكتاب المختصين بالعلوم الإدارية يهتمون به، والغرض من ذلك هو تحديد مفهوم علمي للقرار كما هو مبين أدناه:

أولاً: تعريف القرار.

تعددت واختلفت تعاريف القرار باختلاف وتعدد الكاتبين، حيث نجد:

- يعرف القرار بأنه: "اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة لكل بديل لتحقيق الأهداف المطلوبة". (بلعجوز، 2008، صفحة 101)
- كما يعرف على أنه: "اختيار أنسب البدائل المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة". (راتول، 2006، صفحة 182)
- ويعرف أيضا بأنه: "سلوك أو تصرف واع ومنطقي ذو طابع اجتماعي يمثل الحل البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة لحل المشكلة ويعد هذا البديل الأكثر فاعلية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار". (كاسر، 2006، صفحة 23)

أما عملية اتخاذ القرار فهي تستند الى أن القرار هو العملية الأساسية في الإدارة وأن عمل المدير الحقيقي هو صنع القرار الذي يميز البديل الأفضل والأمثل من بين البدائل المختلفة المتاحة وبالتالي اختيار البديل الأمثل الذي يعرض قابلية المدير على الإبداع واعتماد العقلانية كأساس منهجي لاتخاذ القرار.

ثانياً: مراحل اتخاذ القرار.

تستند عملية اتخاذ القرار على مراحل، هي: (بوخلعة، 2006/2007، الصفحات 128-131)

1. **مرحلة إدراك المشكلة:** يتم إدراك المشكلة من خلال معايشة الفرد أو متخذ القرار لواقع الحال، حيث أن الاقتناع بوجود المشكلة هو بداية مرحلة تحديد المشكلة، وتظهر هذه القناعة عندما يكون الأداء الحالي للأعمال مختلفا عما كان عليه في السابق.

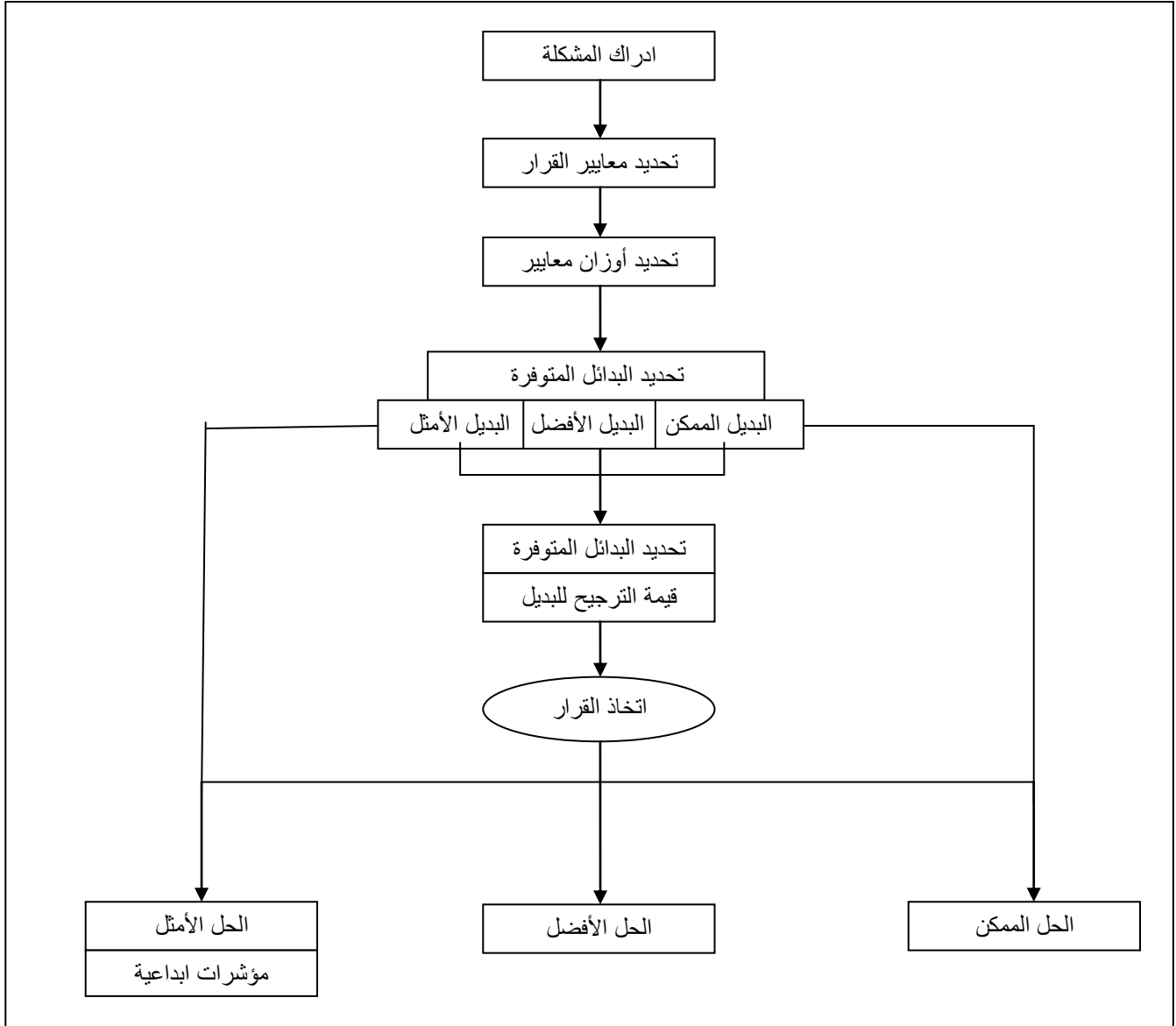
2. **تحديد معايير القرار:** بعد الانتهاء من تحديد المشكلة، فإن على متخذ القرار تحديد معايير للقرار الذي سوف يتم اتخاذه، ويقدر تعلق الأمر بمؤسسات الأعمال الإنتاجية، فإن المقصود بمعايير القرار هنا تلك العوامل التي ترتبط بموضوع القرار، وذلك السعر، النوع، الحجم... الخ
3. **تحديد أوزان المعايير:** إن المعايير التي يعتمد عليها متخذ القرار عادة تكون غير متساوية من حيث الأهمية في تأثيرها على موضوع القرار، حيث منها من يحتل المستوى الأول من حيث الأهمية ومنها من يحتل أهمية أقل. لكنها تعتبر جميعا مهمة ولو بدرجات مختلفة من هنا تأتي هذه المرحلة لإعطاء كل معيار وزنا يراه متخذ القرار معبرا عن أهمية كل معيار.
4. **تحديد البدائل المتوفرة وتحليلها:** يتم خلالها اعداد قائمة بالبدائل المتاحة ويتم ترتيبها حسب أوزان المعايير المحددة، ثم تأتي نقطة حساب عملية التحليل اللازمة لترجيح البدائل واختيار البديل الأفضل ويتم ذلك وفقا للعملية الحسابية التالية: (الفضل و الطائي، 2013، صفحة 19، 21)

$$\text{قيمة الترجيح للبديل} = \text{التقدير} \times \text{الوزن الترجيحي له}$$

إضافة الى: (خلاصي، 2007/2006، صفحة 35)

5. **اختيار البديل الأفضل:** حيث يتم اختيار هذا البديل من بين البدائل المتوفرة وفي ضوء ما تم التوصل اليه من ترجيحات لترشيح البديل الأفضل بالشكل الذي يؤمن تفوقه على بقية البدائل وبالتالي يمهد لعملية اتخاذ القرار الأمثل.
6. **اتخاذ القرار:** وهو المرحلة الأخيرة التي تحدد حسم الموقف النهائي لمتخذ القرار بخصوص معالجة المشكلة، حيث كلما كانت مراحل هذه العملية تشير بشكل منتظم وطبقا للمواصفات القياسية المحددة التي ترد. ويمكن تمثيل مراحل عملية اتخاذ القرار من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (06): مراحل عملية اتخاذ القرارات.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على (الفضل و الطائي، 2013، صفحة 22)

ثالثاً: الإعتبرات الأساسية لقرارات التسعير.

ينبغي على إدارة المؤسسة عند اتخاذ قرارات التسعير أن تدرك البعد الاستراتيجي لمثل هذه القرارات، وأن تأخذ بعين الاعتبار ما يلي: (البكري، 2006)

✓ عند صياغة قرارات التسعير المتخذة يجب أن تغطي كافة الأهداف والاستراتيجيات المحددة مسبقاً من قبل الإدارة العليا للمؤسسة؛

- ✓ ارتباط القرارات السعرية المرتبطة بالعناصر الأخرى للمزيج التسويقي انطلاقاً من نظرية النظم والتأكيد على صيغ التفاهم المتبادل بينهما؛
- ✓ الأخذ بعين الاعتبار وعدم تجاهل العناصر التنافسية غير السعرية عند اتخاذ قرارات التسعير؛
- ✓ القرارات السعرية المتخذة يجب أن لا تتعامل مع حالات التأكد فقط كأساس وحيد في تلك القرارات بل يجب أن تخطط وتأخذ بعين الاعتبار حالات عدم التأكد؛
- ✓ القرارات السعرية يجب أن لا تأخذ صياغتها الروتينية كعملية حسابية فقط بل يجب أن تأخذ بعدها الاستراتيجي بالتشاور والتفاعل مع الأقسام والجهات ذات العلاقة بتقديم المنتج بشكله النهائي.

المبحث الثالث: التكلفة المستهدفة وترشيد قرارات التسعير.

تعتبر التكلفة المستهدفة وسيلة لتحقيق أهداف الإدارة، حيث تساعد الإدارة في العديد من المجالات كالخطيط والرقابة وصناعة القرارات وبالتالي ترشيد قرارات التسعير من خلال توفير البيانات والمعلومات اللازمة للمفاضلة بين البدائل المتاحة والممكنة لاختيار أفضلها تحقيقاً لأهداف الإدارة.

المطلب الأول: علاقة التكلفة المستهدفة بترشيد قرارات التسعير.

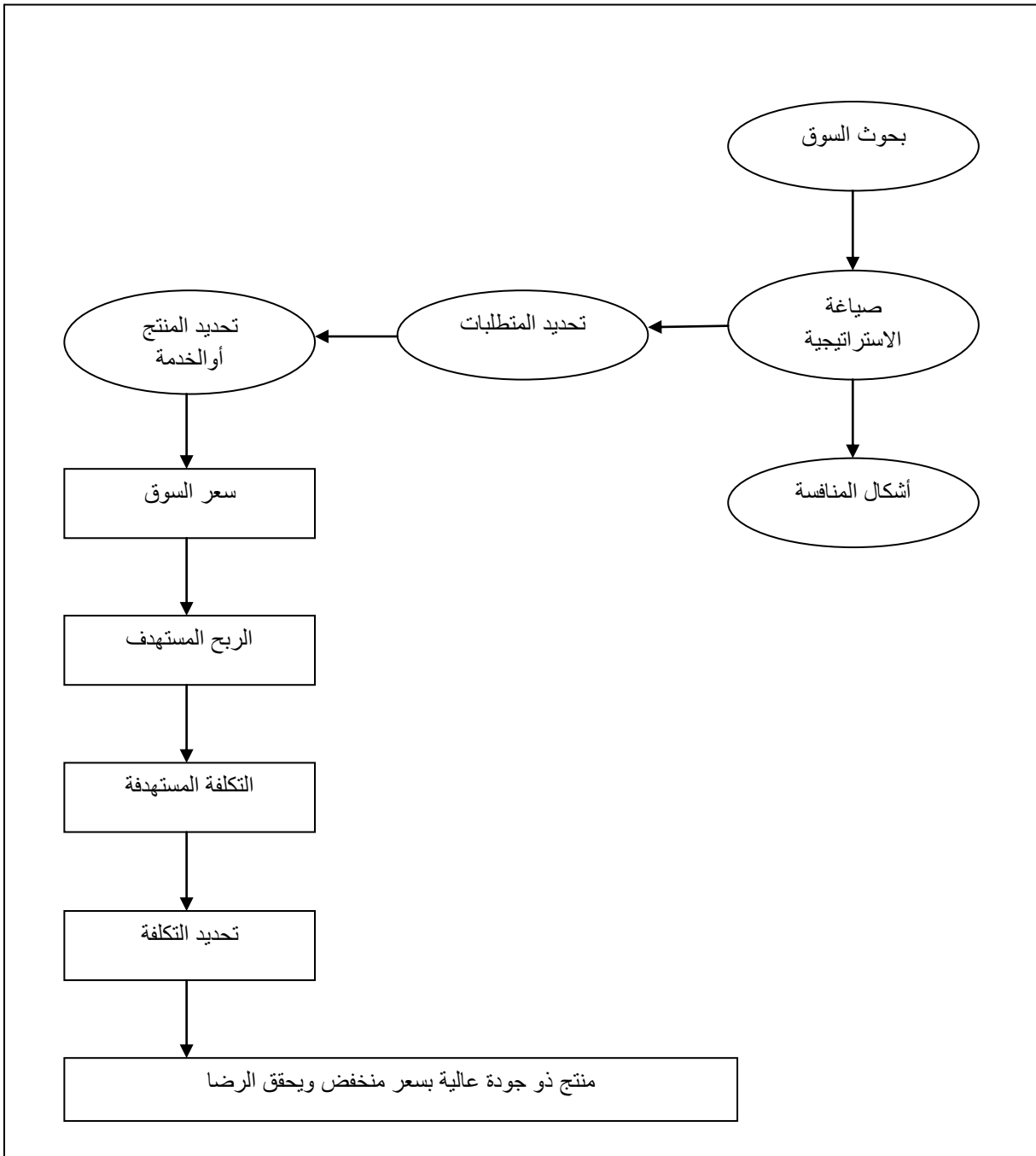
تتم التكلفة المستهدفة بمساعدة الإدارة باتخاذ أحسن قرارات التسعير امتداداً من القرارات الروتينية المتكررة إلى القرارات الاستراتيجية سواء كانت التكلفة المستهدفة مربوطة بسعر السوق، هندسة التكلفة أو التحسين المستمر لهذه الأخيرة.

أولاً: علاقة التكلفة المستهدفة بسعر السوق.

يمكن اعتبار التكلفة المستهدفة وسيلة جيدة للتسعير في الأسواق التي تتسم بدرجة عالية من المنافسة، حيث تسمح بإجراء تحليل حاسم لاحتمالات نجاح المنتج قبل تخصيص الموارد الإنتاجية له، على خلاف التسعير على أساس التكلفة، فقد تكشف المؤسسة أن سعر المنتج غير تنافسي بعدما تكون قد استخدمت الموارد في إنتاجه. فمناهج التسعير التي تمت دراستها سابقاً تفترض أن عملية الإنتاج فعليا تمت، ويمكن تحديد تكلفة المنتج، وسوف يطرح في الأسواق عند تحديد سعر بيعه ويمكن أن تجري الأحداث السابقة بطريقة عكسية إذ يتم تحديد سعر البيع الذي ينسجم مع متطلبات السوق، ثم احتساب هامش الربح المرغوب فيه وطرحه من سعر البيع، وستمثل نتيجة الطرح هنا أعلى تكلفة مسموح بها أي التكلفة المستهدفة للمنتج، فالعلاقة بين التكلفة المستهدفة وسعر السوق تكمن في أن التكلفة المستهدفة تبدأ بتحديد سعر البيع في السوق على ضوء الوضع التنافسي وقدرة الزبون على الدفع نتيجة تلبية حاجياته من خلال الوظائف التي يقدمها المنتج، فالمؤسسة تقوم بدراسة تفضيلات العملاء والمستهلكين وردود أفعالهم تجاه المنتج والسعر الذي يناسبهم، ومن جهة أخرى تقوم بدراسة أسعار المنافسين في السوق حتى لا يتم البيع بسعر أكثر من أسعارهم.

إن منهج التكلفة المستهدفة هو طريقة تسعير ونظام لتخطيط الربحية وإدارة التكلفة، حيث يتم شحن مصممي الإنتاج والمهندسين بالتكلفة المستهدفة للمنتج، واعتمادها لتكلفة المواد والطرق والإجراءات المطلوبة لتصميمه وإنتاجه كحد أعلى وبالتالي تكون مسؤوليتهم هي تصميم المنتج وفقا للتكلفة المستهدفة أو بأدنى من ذلك. (الحلف و زويلف، 2007، صفحة 174،175)

الشكل رقم (07): تحديد التكلفة المستهدفة بالشكل الذي يحقق الميزة التنافسية



المصدر: (محمد، 2017، صفحة 360)

يتضح لنا من خلال الشكل أن التكلفة المستهدفة تحدف الى خفض تكلفة المنتج بعد المرور بمرحلة دراسة السوق بما يحقق الجودة القصوى للمنتج وإرضاء رغبات العملاء.

ثانياً: علاقة التكلفة المستهدفة بهندسة التكلفة.

تحدد المؤسسة التكلفة الاجمالية المستهدفة بعد تحديدها للسعر المستهدف وهامش الربح المستهدف، غير أن تحديد التكلفة المستهدفة لكل صنف أو قسم أو مركز تكلفة، يتعين على المكلف بتطبيق طريقة التكلفة المستهدفة من القيام بعملية هندسة التكلفة حيث يتم في هذه الخطوة تحليل وظائف المنتج المتعددة ثم القيام بتحديد تصاميم محسنة للمنتج تساهم في تخفيض التكاليف دون المساس بالوظائف الضرورية المطلوبة، وكذلك إلغاء بعض الوظائف الغير ضرورية التي ترفع من تكاليف المنتج ولا يرغب العملاء في تسديد مبلغ إضافي لها.

تعتبر هندسة التكلفة حجر الزاوية لطريقة التكلفة المستهدفة، حيث أن هذه الأخيرة تعمل على تخفيض التكاليف لتحقيق الربح بينما هندسة التكلفة تقوم بتحديد مكان تخفيض التكلفة في مرحلة تصميم وتخطيط المنتج من خلال معرفة الأجزاء التي يجب أن يحتوي عليها المنتج والأجزاء التي يجب أن تحذف أو تستبدل مع المحافظة على جودة المنتج.

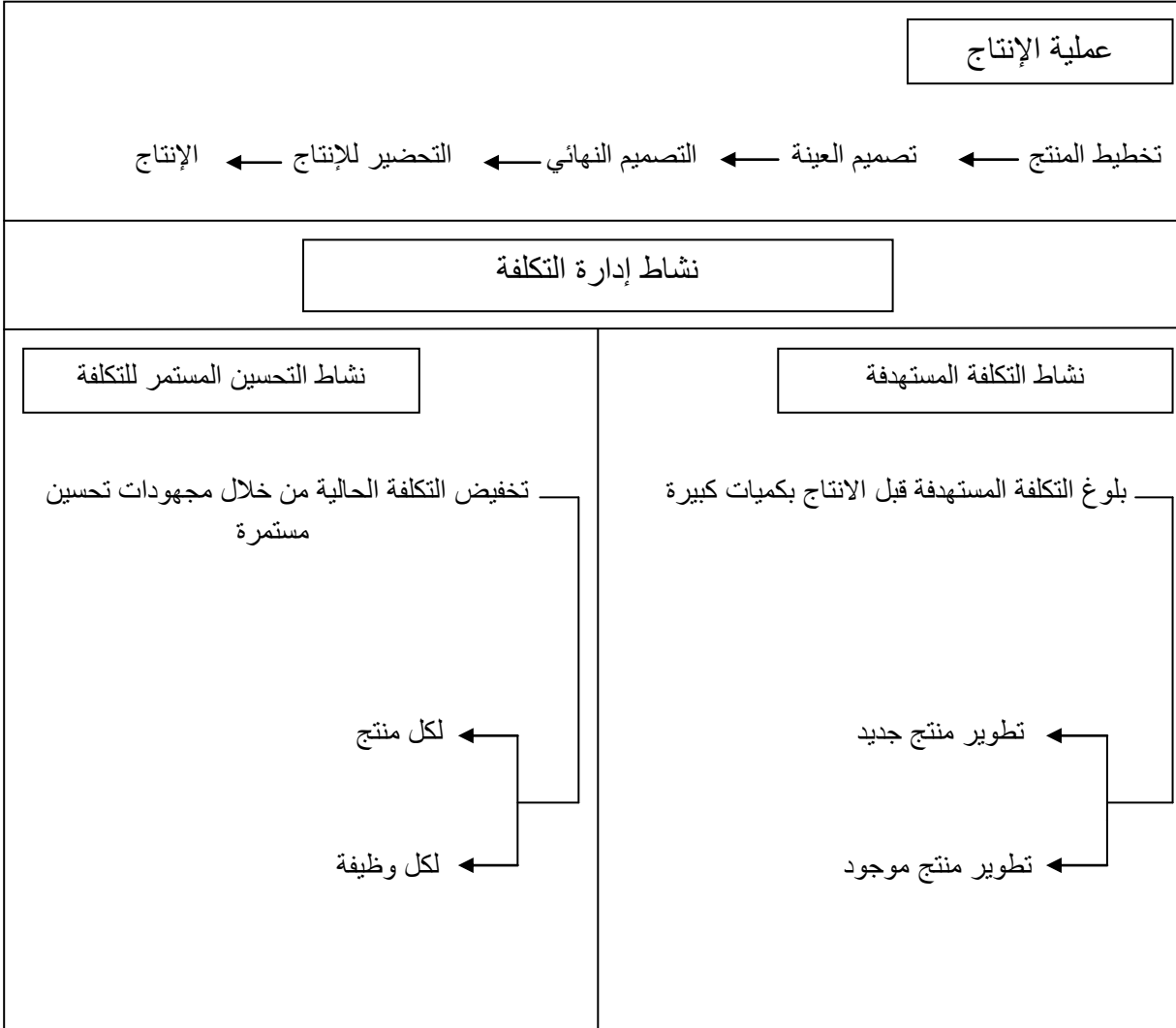
يعمل هذا النظام على تقليص فجوة التكاليف كما سبق ذكرها والتي تمثل الفرق بين التكلفة المستهدفة والتكلفة التقديرية فإذا كانت التكلفة المستهدفة أقل من التكلفة التقديرية يقوم هذا النظام بدراسة الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج والأخرى التي تضيف قيمة له، فهذه الأخيرة تتم المحافظة عليها أما الباقية فيتم الاستغناء عنها أو التقليل منها، كما يعمل نظام هندسة التكلفة على تحليل تكاليف كل نشاط لإنتاج المنتج ثم يقوم بتخفيضها بما يحقق مستوى الأداء المطلوب، و يقوم بتحليل خطوات العمل وحذف الخطوات التي لا تضيف قيمة للمنتج. (بوصبع، 2016/2015، صفحة 94)

ثالثاً: علاقة التكلفة المستهدفة بالتحسين المستمر للتكلفة.

يعتبر نظام التحسين والتطوير المستمر من الأنظمة المرتبطة بالتكلفة المستهدفة فبعد القيام بتخفيض التكاليف في مرحلة التصميم والتخطيط يقوم بإدخال تحسينات بسيطة على عملية الإنتاج بدل القيام بابتكارات كبيرة وهذا ما يسمى بالتحسين المستمر، حيث يتم تطبيقه بعد البدء بأنشطة التصنيع ويركز هذا النظام على العمليات الإنتاجية حيث يعمل على تخفيض تكاليف الإنتاج ورفع مستوى الجودة وتحسين عملية الإنتاج، ولقد وضع العلماء العلاقة التي تربط التكلفة المستهدفة والتحسين المستمر للتكلفة بأنه لا يمكن النظر اليهما على أنهما مفهومين مستقلين بل هما عنصران أساسيان لإدارة التكلفة حيث أنهما يخدمان الهدف الشامل لتوجيه المؤسسة نحو السوق. (بوصبع، 2016/2015، صفحة 95)

ويمكن تمثيلها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (08) : التكلفة المستهدفة والتحسين المستمر للتكلفة.



المصدر: (الركابي، 2010، صفحة 15)

المطلب الثاني: أهمية التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير.

تتمثل أهمية التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير فيما يلي: (جندي، 2001، صفحة 320، 321)

- تمتد فائدة التكلفة المستهدفة من البداية الى الوصول لعناصر التميز أي أن الفائدة لا تقتصر على خفض التكلفة في مرحلة التصميم وتطوير المنتج فقط؛

حيث يتطلب تطبيق التكلفة المستهدفة تحقيق ميزة التحسين المستمر لمستوى الجودة والأداء الوظيفي للمنتج والأداء الفوري للأنشطة المضيفة للقيمة والتخلص من الأنشطة غير المضيفة للقيمة ووقتها الضائع لتحقيق ميزة وقت التسليم، تحليل بيئة

المنتج لدراسة إمكانية توسيع حدود الطلب من المنتج والحجم ومن ثم تمكن التكلفة المستهدفة من تحقيق كافة عناصر التميز ومنها تحسين الدور التنافسي للمؤسسة من خلال تحقيق متطلبات ورغبات الزبائن سواء كانت الحالية أو المستقبلية.

- تركز التكلفة المستهدفة على التكلفة الهيكلية في مرحلة تصميم وتطوير المنتج بدلا من محركات التكلفة التنفيذية في مرحلة الإنتاج، وهذا المنظور الاستراتيجي لمحركات التكلفة يؤدي الى التركيز على أكثر من 80% من تكاليف المنتج حيث تحدد التكلفة الهيكلية اختبار المستوى التكنولوجي والتقني، ودرجة التنوع في مواصفات وخصائص المنتج والتصميم النهائي له على ضوء رغبات العميل، ومثل هذه المحركات تتحكم وتحدد مستوى الإنتاج؛

- تلائم التكلفة المستهدفة بيئة التصنيع الحديثة من قصر لدورة حياة المنتج والتشغيل من خلال مفهوم الخلايا التصنيعية في ظل ظروف المنافسة المفروضة، وتبنت نظام دفعات الإنتاج ونظم التصنيع المرنة، وتطبيق فكرة اقتصاديات الحجم وهي الأساليب والنظريات والنظم والسياسات ذات التوجه الاستراتيجي التي تمثل بداية ظهور ما يسمى بالفلسفات الإدارية المستحدثة لمواجهة متطلبات بيئة التصنيع الحديثة وتحديات المتغيرات المتعددة والمتلاحقة لإمكانية تنفيذ التصميمات المختلفة وإدخال التعديلات التي قد يطلبها الزبائن مستقبلا؛

- تربط التكلفة المستهدفة بالتعاون والتكامل المستمر بين جميع أنشطة المؤسسة المضيفة للقيمة من خلال إدارة سلسلة القيمة وعبر الحدود التنظيمية ليشمل بذلك الموردين والمستهلكين وهي استراتيجية ممتدة داخل وخارج المؤسسة لخفض التكلفة تعتمد على إنشاء علاقات طويلة الأجل لتبادل وتكامل المنافع من خلال إدارة أساس النشاط، بالإضافة الى تطلب الأمر للاشتراك والمساندة الفعلية لكافة عناصر الأسلوب وتحسين العلاقات مع الموردين ومنه تأكيد قدرة التكلفة المستهدفة على تحقيق أهدافها، وخاصة إذا زاد الاعتماد عليهم بخصوص المواد الخام والأجزاء المشتراة، وهذا ما يسمى باختراق الحدود التنظيمية للموردين؛

- تأخذ التكلفة المستهدفة النموذج المتحرك بدلا من المشكل الساكن، فهو يتعدى حدود الزمان، فالأمر لا يتعلق بتحديد التكاليف والوصول الى أقل تكلفة في فترة معينة، بل يتعدى بشكل أكبر تطبيق برنامج استراتيجي شامل لتخفيض التكاليف. والعمل المستمر لاحتواء التكلفة على مدى دورة حياة المنتج يبدأ في المراحل الأولى للتصميم قبل بدأ عمليات الإنتاج؛

- تتعدى التكلفة المستهدفة أسلوب حدود المكان، حيث لا يقتصر الأمر على الرقابة على تكاليف مراكز التكلفة المختلفة بل يتحول التخفيض ليصبح احتواء تكلفة منابع الحدوث وهي الأنشطة المسببة للتكلفة والتي قد تحدث خارج إطار المؤسسة وذلك من خلال إدارة التكلفة على أساس النشاط؛

- التكلفة المستهدفة ذات توجه خارجي فبالرغم من أنها تتحدد على أساس معايير فنية داخلية بحتة إلا أنه يجب أخذ تكلفة المنافسين كمحدد أساسي للتكلفة المستهدفة بحيث تكون تكلفة المستهدف تنافسية.

من خلال ما سبق ذكره يتضح لنا أن أهمية التكلفة المستهدفة تصب على الاعتماد على فريق عمل متعاون من كافة إدارة المؤسسة حيث يتكون من ممثلي وظائف التخطيط والتصميم والتسويق والمبيعات والمشتريات ومحاسبة التكاليف كما يضم أطراف خارجية

مثل الموردين والمستهلكين ويؤدي التعاون بين أعضاء الفريق الى تصميم المنتج بالصورة التي تلي احتياجات ورغبات المستهلك مما يؤدي الى تحقيق تخفيض الوقت اللازم لتقديم المنتج الى السوق بالإضافة الى تخفيض عدد مرات إعادة تصميم المنتج وإجراء التعديلات الهندسية المطلوبة.

المطلب الثالث: مزايا وصعوبات تطبيق التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير.

من الطبيعي أن لأي أسلوب أو بالأحرى أي شيء امتلاك جانبين أحدهما إيجابي والآخر سلبي، ومنه فإن لأسلوب التكلفة المستهدفة مزايا وصعوبات سنحاول عرضها كما يلي:

أولاً: مزايا تطبيق التكلفة المستهدفة.

يؤدي أسلوب التكلفة المستهدفة الى تحسين جودة المنتج عن طريق وضع أسلوب التكلفة المستهدفة كهدف واضح الى جانب الأخذ بعين الاعتبار جودة المنتج. تتمثل المزايا في: (نبو و بن الدين، 2019، صفحة 471)

- خفض تكلفة الانتاج أو الخدمات وهو الهدف الأساسي لتطبيق التكلفة المستهدفة مع مراعاة الحفاظ على الجودة والالتزام بكافة الشروط مثل السعر المناسب وفقاً للسعر المناسب للسوق، التوقيت المناسب وإرضاء العملاء وغيرها؛
- السعي نحو تحقيق الربح المستهدف، من خلال تحفيز العاملين في كافة المستويات الإدارية وتأهيلهم وتدريبهم على تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة؛
- بعد خفض تكلفة الإنتاج تسعى التكلفة المستهدفة الى الاستمرار في خفض لتكلفة الانتاج أو الخدمات، من خلال اتباع سياسات التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة، وزيادة فعالية تصميم وتطوير المنتجات أو الخدمات؛
- تطوير المركز والوضع التنافسي للمؤسسة من خلال جذب أكبر عدد ممكن من العملاء، وهذا الأخير يتحقق عبر التطوير المستمر للمنتجات ببيت روح المسؤولية والانتماء في العاملين فكلما أحس العامل أنه جزء مؤثر ومهم في المؤسسة كلما كان ذو مردودية أكبر وأوسع؛
- التركيز على البيئة الخارجية للمؤسسة، مما يساعد على الوصول الى التكلفة التنافسية من واقع السوق الخارجي ومقارنتها بتكلفة المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة؛
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية للإدارة العليا مع تحقيق أرباح مقبولة، في ظل التغيير المستمر في كل من أذواق العملاء والظروف التكنولوجية والاقتصادية السائدة؛
- يمتلك أسلوب التكلفة المستهدفة ميزة جيدة وهي خلق جو للعمل المشترك بخلق لغة مشتركة وهدف مشترك ألا وهو التكلفة المستهدفة؛
- تحديد التكلفة المستهدفة على مستوى المكونات يعمل على زيادة قدرة الموردين على الابتكار مما يؤدي الى تحويل ضغوط المنافسة الى الموردين، وهذا يعود بالفائدة الايجابية على الموردين والمؤسسة معاً؛

- تدعم التكلفة المستهدفة تقنية تحليل القيمة أثناء تطوير وتصميم منتج أو خدمة جديدة أو أثناء إعادة تصميم منتج أو خدمة موجودة، وبما أنه يتم التعهد بنسبة كبيرة من التكاليف أثناء مرحلة تطوير وتصميم المنتج أو الخدمة فمن المهم ألا يتضمن اتخاذ القرارات في هذه المرحلة أفراداً من قسم التصميم والتطوير فقط. وتسمح التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة بإدماج أشخاص من أقسام أخرى في المؤسسة (مثل المحاسبة، التصنيع، التسويق والمشتريات) في مثل هذه القرارات؛
- يساعد أسلوب التكلفة المستهدفة على تحقيق وفورات تكاليفية كثيرة من خلال إدارة سلسلة القيمة بالمؤسسة وعلاقتها بالعملاء والموردين بحيث يمكن إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة بأفضل توليفة من الإجراءات أو الأنشطة.
- من خلال ما عرضناه يتضح لنا أنه أسلوب التكلفة المستهدفة يساعد في تحقيق العديد من المزايا في مجال التسعير وخفض التكاليف الخاصة بالنسبة للمنتجات أو الخدمات.

ثانياً: صعوبات تطبيق التكلفة المستهدفة.

- إن مدخل التكلفة المستهدفة مدخل حديث في إدارة التكاليف وبالتالي فإن هذا المدخل يواجه العديد من الصعوبات التي تحول دون تطبيقه وهي: (الحداد، 2011، صفحة 140)
- مجدت الكثير من المؤلفات النجاح الذي حققته التكلفة المستهدفة، إلا أنه واستناداً لأبحاث يابانية مازال لحد الآن يلاحظ نشوء مشاكل من استعمالها. وهنا يمكن طرح سؤال بسيط :
- "لماذا بقي أداء بعض المؤسسات أقل من أداء مؤسسات أخرى تنتمي الى نفس المجال الصناعي على الرغم من تطبيق كل منها لنظام التكلفة المستهدفة؟"
- إجابة السؤال بسيطة ويمكن تفسيرها بأن التكلفة المستهدفة لوحدها لا يمكنها توفير الاستراتيجية طويلة المدى اللازمة لنجاح المؤسسة فعلى الرغم من أن المؤلفات كانت واضحة في طرحها للأسلوب إلا أن البلوغ العملي للهدف المقصود يمكن أن يكون بعيداً.
- عدم وجود إطار يتسم بالعمومية يحدد متطلبات وخطوات التنفيذ نظراً لتركيز معظم الأبحاث التي تناولت هذا المدخل على تحليل التجارب الناجحة لبعض الشركات اليابانية مما أدى الى نتائج تتسم بالخصوصية؛
- عدم وجود إطار مفاهيمي ومنهجية واضحة لتطبيق الأساليب الحديثة لخفض التكلفة في إطار المحافظة على مستوى الجودة والأداء الوظيفي وبما يؤدي الى الوصول الى التكلفة المستهدفة؛
- صعوبة التحديد الدقيق للعناصر الأساسية لتطبيق هذا المدخل وهي أسعار البيع والأرباح ومن ثم التكلفة المستهدفة نتيجة لعدم توافر قواعد البيانات الملائمة خصوصاً في دول العالم النامية؛

- عدم وضوح كيفية تخصيص خفض المستهدف في تقديرات التكلفة الحالية أو المتوقع لعمليات المنشأة لتساوى مع التكلفة المستهدفة؛
- صعوبة استمرارية المحافظة على خطة التكلفة المستهدفة في اطار تطور تكنولوجي سريع ومتزايد ودخول منافسين جدد للأسواق؛
- الآثار المتعارضة المترتبة عن الاستغناء عن الأيدي العاملة كنتيجة حتمية لتطبيق مدخل التكلفة المستهدفة.

كما يمكن إضافة الصعوبات التالية: (عبد الرحيم، 2006، صفحة 1)

- الصراع التنظيمي حيث أن اختلاف الأهداف التي يسعى الى تحقيقها كل قسم قد تؤدي الى صعوبة نجاح منهج التكلفة المستهدفة ما لم يتم التنسيق بين هذه الأهداف ؛
- يتطلب منهج التكلفة المستهدفة العديد من التغيرات التنظيمية عبر المناطق الوظيفية المختلفة؛
- يحتاج تطبيق هذا المنهج الى تكاليف لتطوير وتجربة المنتج وهي تكاليف اختيارية، ولهذا يصعب ادخال مثل هذه التكاليف في تحديد التكلفة المستهدفة لأن علاقة المدخلات بالمخرجات في هذه التكاليف غير واضحة؛
- تحتاج أنشطة التكلفة المستهدفة الى ساعات عمل طويلة وهذا يؤدي الى الضغط على فريق العمل؛
- التزام المديرين بنظام عمل المؤسسة والإجراءات الروتينية وتمسكهم بالمفاهيم التقليدية ومحاربة التغيير وكرهية تحمل المسؤولية؛
- إن تحديد التكلفة المستهدفة فن أكثر منه علم، وبالتالي على المؤسسة التعلم من التجارب والخبرات السابقة حتى لا يتم تحديد تكلفة مستهدفة يصعب الوصول إليها ويشعر العاملون بالإحباط؛
- يجب دراسة التكلفة والعائد قبل اتخاذ قرار استخدام منهج التكلفة المستهدفة؛
- أصعب العوائق التي يمكن مواجهتها تتمثل في إدارة التكلفة المستهدفة أو كيفية بلوغ التكلفة المستهدفة حقا. فبعد صعوبة تحديد التكلفة المستهدفة وتقسيمها على وظائف المنتج تأتي مرحلة إدارة التكلفة المستهدفة التي تؤدي الى استخدام تحليل التكلفة.

على الرغم من الصعوبات المذكورة إلا أنه تبقى التكلفة المستهدفة أفضل من أساليب حديثة أخرى لتحديد التكلفة ، وكما سبق الذكر أنه لا وجود لأي أسلوب بدون عيوب ، إلا أن المحللين يرون أن عيوب التكلفة المستهدفة يمكن تجاوزها بسهولة مقارنة بطرق أخرى الأمر الذي أعطى للتكلفة المستهدفة جاذبية على الرغم من كل الصعوبات الممكن مواجهتها. (غنيمي، 2017، صفحة 2)

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لأسلوب التكلفة المستهدفة الذي جاء لمعالجة الصعوبات التي يمكن مواجهتها من خلال اتباع الأساليب التقليدية لتسعير المنتجات، نجد أن أسلوب التكلفة المستهدفة يملك مزايا تمكن المؤسسة من التوصل الى ترشيد قرارات التسعير بتكاليف منخفضة وفي ذات الوقت المحافظة على جودة المنتج وتلبية رغبات العملاء، على عكس الأساليب التقليدية التي لا تراعي لتخفيض التكاليف وبالتالي تقصر من جهة السعر التنافسي لباقي المؤسسات الناشطة في نفس المجال، وهذا ما تحققه التكلفة المستهدفة وتتميز به عن باقي الأساليب التقليدية.

الفصل الثاني:

التكلفة المستهدفة وقرارات تسعير

المنتجات بمؤسسة صناعات

الكوابل - بسكرة -

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الأول الى الجوانب النظرية لكل من التكلفة المستهدفة وترشيد قرارات التسعير، سنحاول من خلال الفصل الثاني تجسيد الجانب النظري على أرض الواقع وذلك تبعا للدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة صناعات الكوابل -بسكرة- EN.I.CA.BISKRA، محاولين بذلك تشخيص طريقة التسعير بالمؤسسة ومحاولة تطبيق التكلفة المستهدفة.

قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة صناعات الكوابل -بسكرة- EN.I.CA.BISKRA.

المبحث الثاني: واقع قرارات تسعير المنتجات في المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثالث: محاولة تطبيق التكلفة المستهدفة في قرارات تسعير المنتج محل الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة صناعات الكوابل -بسكرة- EN.I.CA.BISKRA.

من أجل الوقوف أكثر على ما تم عرضه في الجزء النظري كمنطلق لدراستنا والمراد منها الاجابة عن اشكالية بحثنا، ارتأينا أن نقوم بدراسة ميدانية بمؤسسة صناعات الكوابل -بسكرة- EN.I.CA.BISKRA.

المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة.

لإرساء قاعدة صناعية متينة في اطار استراتيجية التنمية المنتهجة غداة الاستقلال وبغرض خلق الصناعة الكهربائية والالكترونية، ولتلبية احتياجات السوق الوطنية أسست المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الكهربائية (SONELEC) بقرار رقم 83/69 الصادر بتاريخ 21 أكتوبر 1969 أوكلت لها مهمة بعث صناعة كهربائية الكترونية محلية.

وفي اطار إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني المنبثق عن مختلف القرارات الصادرة في نهاية العشرية 1970-1980، وطبقا للمرسوم رقم 242/80 الصادر بتاريخ 04 أكتوبر 1980 المتعلق بإعادة هيكلة المؤسسات العمومية الاقتصادية تجزأت المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الكهربائية والالكترونية (الشركة الأم) في نهاية سنة 1982 الى عدة مؤسسات نذكر منها:

- المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الالكترونية (E.N.I.E) بموجب المرسوم 320/83 بتاريخ 1983/10/23 ومقرها بسيدي بلعباس؛
- المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (E.N.I.E.M) بمرسوم 19/83 في 1983/01/01 ومقرها بتيزي وزو؛
- المؤسسة الوطنية للصناعات الالكتروتقنية (E.N.E.L) المرسوم رقم 18/83 في 1983/01/01 ومقرها بيلكور (العاصمة)؛
- المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات (E.N.I.P.E.C) وفقا للمرسوم 22/83 في 1983/01/01 ومقرها بسطيف؛
- المؤسسة الوطنية للاتصال (E.N.T.C) طبقا للمرسوم 23/83 في 1983/01/01 ومقرها بتلمسان؛
- المؤسسة الوطنية للمصاعد (E.N.A.S.C) بمرسوم 17/83 في 1983/01/01 ومقرها بالعاصمة؛
- مؤسسة توزيع العتاد الكهربائي (E.D.I.M.E.L) بمرسوم 21/83 ومقرها بالعاصمة؛
- المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل (E.N.I.C.A.B) وبمرسوم رقم 20/83 ومقرها بالعاصمة وتشرف على ثلاث وحدات انتاجية ألحقت بها بموجب مرسوم 27/83 وهي:
 - ✓ وحدة جسر قسنطينة بالقبة والمختصة بصناعة الكوابل و الأسلاك الكهربائية ذات الضغط المنخفض والمتوسط ، بطاقة انتاجية قدرها 26000 طن سنويا؛
 - ✓ وحدة واد السمار بالحراش وهي مختصة في صناعة الكوابل والأسلاك الهاتفية ، وتبلغ طاقتها الانتاجية 55000 طن سنويا؛

الفصل الثاني: التكلفة المستهدفة وقرارات تسعير المنتجات بمؤسسة صناعات الكوابل -بسكرة-

✓ وحدة بسكرة والتي تنتج الكوابل الكهربائية بشتى أنواعها، ذات الضغط المرتفع، المتوسط والمنخفض وتبلغ طاقتها الانتاجية 28600 طن سنويا.

انبثقت مؤسسة صناعات الكوابل وحدة بسكرة بموجب مرسوم وزارة التخطيط والتنمية الصناعية والذي ينص على تحويل انشاء هذه المؤسسة من مدينة عين تموشنت الى مدينة بسكرة تحت رقم 61410901 وإلحاق هذه الوحدة أبرمت مؤسسة SONELEC انذاك حوالي 34 عقد مع عدة مؤسسات أجنبية ووطنية منها:

- **SKET**: من ألمانيا تكفلت بدراسة وتجهيز المشروع بالآلات والمعدات وتكوين اليد العاملة؛
- **INVEST-IMPORT**: من يوغسلافيا سابقا تتكفل هذه المؤسسة بتركيب الآلات؛
- **SOGELERG**: من فرنسا اهتمت بدراسة أشغال الهندسة المدنية.

أما العقود التي أبرمت مع المؤسسات الوطنية فكانت مع:

- **GENISIDER**: تكفلت بأشغال الهندسة المدنية؛
- **BATIMENTAL**: اهتمت بالهياكل الحديدية؛
- **ENITEL**: أسندت لها مهمة تجهيز الوحدة بالإنارة؛
- **ENP**: أوكلت لها مهمة الدهن والطلاء.

هذا وقد انفصلت وحدة بسكرة عن المؤسسة الأم (المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل) بالعاصمة سنة 1998، لتصبح مؤسسة صناعات الكوابل -بسكرة- **EN.I.CA.Biskra**.

تقع المؤسسة محل الدراسة غرب مدينة بسكرة في المنطقة الصناعية وتتربع على مساحة 42 هكتار منها 16 هكتار معطاة في شكل ورشات إنتاج، ومباني إدارية ومخازن، ويشغل بها 1052 عامل حسب تعداد 2020/07/19 حوالي 77% منهم يشتغلون بصفة مباشرة أو غير مباشرة في الإنتاج وينقسمون إلى:

- 117 إطار؛
- 161 أعوان تحكم؛
- 220 أعوان تنفيذ.

الفصل الثاني: التكلفة المستهدفة وقرارات تسعير المنتجات بمؤسسة صناعات الكوابل -بسكرة-

وقد مرت المؤسسة بمرحلتين صعبتين خلال الفترة 2008-2020، حيث تضمنت هذه الفترة عمليتين لتسريح العمال كانتا كما يلي:

- الأولى: من 700 الى 1500 عامل؛

- الثانية: من 410 الى 700 عامل في الوقت الحالي.

إن إنجاز هذه المؤسسة أمكن من إدخال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في صناعة الكوابل الكهربائية بشتى أنواعها، مما سمح لها بتطوير وترقية منتجاتها، كما عملت على تخفيض نسبة استيراد هذه المنتجات لاسيما وأنها تنتج أنواع عديدة من الكوابل وحسب المواصفات والكميات التي يحددها الزبون اذا ما توفرت المواد الضرورية.

تستعمل المؤسسة النحاس والألمنيوم كمواد ناقلة للتيار الكهربائي، P.V.C (Polyvinyle de Craie) و P.R.C (Polyéthylène Réticulé Chimiquement) و La Craie (الطبشور) كمواد أولية أساسية للعزل، بالإضافة لمواد استهلاكية (كالمواد الكيميائية المستعملة لتحضير P.V.C مواد طاقوية مثل Gasoil، الى جانب الخشب لصناعة البكرات الخشبية، و مواد أخرى كقطع الغيار.....الخ.

تتعامل المؤسسة مع عدة موردين أجانب نذكر منهم:

- شركة SARCO VSAN التركية : وتستورد منها المؤسسة النحاس؛
- شركة MARCRICH الإسبانية : وتستورد المؤسسة منها الألمنيوم والنحاس؛
- شركة MIDALCABLE البحرينية : وتستورد المؤسسة منها الألمنيوم؛
- شركة BOREALIS البلجيكية : وتزود المؤسسة بمادة P.V.C و P.R.C و P.R.S؛
- شركة PLASCORB الفرنسية : وتزود المؤسسة بمادة P.V.C والطبشور؛
- شركة TEKFEN التركية : وتزود المؤسسة بمادة P.V.C.

تختص المؤسسة في إنتاج 800 نوع من الكوابل حسب الطلب صنفت في عدة مجموعات الى :

- الكوابل المنزلية (DOMESTIQUE): تنتج المؤسسة منها حوالي 229 نوع تستخدم في البناءات والمنازل ويتراوح ضغطها ما بين 250 و750 فولط وتصنع من مادتي النحاس و P.V.C؛
- الكوابل الصناعية (INDUSTRIEL): يبلغ عددها 70 نوعا وتستخدم في تشغيل الآلات الصناعية ويتراوح ضغطها بين 600 و1000 فولط؛
- الكوابل غير المعزولة (CUIVRE NU): يبلغ عدد أنواعها 10 وتستخدم خاصة في نقل الكهرباء من المحولات إلى مناطق توزيع معينة وتحمل تيار شدته 22000 فولط؛

الفصل الثاني: التكلفة المستهدفة وقرارات تسعير المنتجات بمؤسسة صناعات الكوابل -بسكرة-

- كوابل الضغط المتوسط تستخدم لنقل الكهرباء بتوتر بين 1000 و 3000 فولط أما الكوابل ذات الضغط المرتفع فيفوق توترها 3000 فولط وتملك حوالي 70 نوعا؛
 - بالإضافة إلى كوابل التوزيع، الكوابل الهوائية، الكوابل الفولاذية وكوابل المليك.
- يمر إنتاج هذه الكوابل بعدة مراحل هي:

- **القلد:** وهي مرحلة تقليص قطر سلك النحاس أو الألمنيوم عن طريق تمديده حسب نوع الكابل ويتم ارساله بعد ذلك الى مصلحة التجارب لمعرفة مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة لكل من القطر، الوزن والنوعية كما يتم ارسال عينة الى المراقبة الفيزيائية والميكانيكية له في حالة ثبوت عدم مطابقته وأنه غير قابل للتصليح يعزل نهائيا وتوضع عليه بطاقة حمراء أما اذا كان قابل للتصليح فتوضع عليه بطاقة صفراء؛
- **الظفر:** أي أن يتم لف الكوابل على بعضها بشكل الظفر؛
- **العزل:** وتعني عزل الكابل بمادة أولية بلاستيكية هي PRC؛
- **اللف:** يتم لفها في البكرات سواء البلاستيكية أو الخشبية؛
- **التغليف:** كمرحلة نهائية حتى تكون جاهزة للتسويق.

عادة ما تتعامل المؤسسة في تسويق منتجاتها مع عدة زبائن ، نذكر أهمهم:

- المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (SONELGAZ) : وهي الزبون الرئيسي؛
- المؤسسة الوطنية للخدمات الكهربائية (KAHRIF) ؛
- المؤسسة الوطنية لتوزيع العتاد الكهربائي (EDIMEL) ؛
- المؤسسة الولائية لتوزيع الأجهزة الكهرومنزلية (EDID) ؛
- المؤسسات الخاصة.

في سنة 2008 تمت خصخصة المؤسسة، وتم بيع 70% من أسهمها الى مجمع جنرال كابل الأمريكية، أما بالنسبة لـ 30% المتبقية، بقيت في يد شركات مساهمة الدولة (Société de Gestion et de Participation) SGP، في سنة 2017 استحوذ مجمع كوندور على 70% التي كانت في يد جنرال كابل وأصبحت المؤسسة تابعة بـ 30% للدولة و 70% تابعة لمجمع كوندور .

أما الهيكل التنظيمي للمؤسسة فهو موضح في الملحق رقم (01) و يتشكل باختصار مما يلي :

الفصل الثاني: التكلفة المستهدفة وقرارات تسعير المنتجات بمؤسسة صناعات الكوابل -بسكرة-

المديرية العامة : ومهمتها الإشراف على مختلف الأقسام الرئيسية التي تتفرع عنها ويتولاها المدير العام الذي يعمل على ضمان حسن التنسيق بين المديرية والدوائر والمصالح التابعة لهذه المديرية بمساعدة 04 مساعدين:

- مساعد الرئيس المكلف بالشؤون القانونية والنزاعات ويهتم بالجوانب القانونية داخل المؤسسة وخارجها؛
- رئيس مشروع المعلوماتية ويشرف على الخدمات التي تقوم بها المؤسسة في إطار شبكة المعلوماتية، وأجهزة الإعلام الآلي؛
- مساعد الرئيس المكلف بمراقبة الحسابات ويشرف على سير العمل المحاسبي بالمؤسسة؛
- مساعد الرئيس المكلف بالإشهار.

تدرج ضمن المديرية العامة خمس مديريات كما هو مبين في الملحق رقم (01) والمتمثلة في :

- المديرية التقنية والمتفرعة بدورها إلى دوائر إنتاج الكوابل، الصيانة، إنتاج الملحقات ودائرة التكنولوجيا وضمان النوعية؛
- مديرية المالية والمحاسبة التي تضم بدورها كل من مصلحة المالية، الميزانية، المحاسبة العامة ومصلحة المحاسبة التحليلية؛
- المديرية التقنية التجارية هذه الأخيرة تضم دائرة تسيير المنتج النهائي ودائرة التسويق؛
- مديرية الشراء تشرف على وظيفة التموين بالمؤسسة وتضم مصلحة التموين والعبور، مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار ومصلحة تسيير مخزون المواد الأولية؛
- مديرية الموارد البشرية والوسائل وهي التي تشرف على كل المهام المتعلقة بشؤون الموارد البشرية بالمؤسسة، وتأمين محيط العمل، وتوفير وسائل النقل وتضم دائرة المستخدمين والتكوين المتكونة من مصلحة المستخدمين مصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية بالإضافة إلى الوقاية والأمن والوسائل العامة.

المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة.

رغبة منا في توضيح الأهمية الاقتصادية للمؤسسة وبالنظر إلى ما تسعى إليه المؤسسات للعمل على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين عن طريق تضمين مبادئ الجودة في جميع المهام والعمليات لتشمل جميع وظائفها ومجالات نشاطها تسعى المؤسسة وبكل إمكانياتها لتحقيق مستوى مقبول من الجودة في بعض الجوانب خاصة بعد حصولها على شهادة المقايسة العالمية ISO من طرف الوكالة الفرنسية A.F.A.Q وتحصلها على شهادة المدققين (ISO10011) التي منحت إلى كل مسؤول قسم تسيير الجودة ومسؤول دائرة التكنولوجيا وضمان الجودة، وأثبتت أهمية هؤلاء الأشخاص للقيام بعملية التدقيق والمراقبة.

فإنشاء المؤسسة جاء لتحقيق أهمية اقتصادية تعال:

- تلبية احتياجات السوق الوطنية من الكوابل؛
- إمكانية صرف المنتجات الوطنية من الكوابل في السوق العالمية؛
- التقليل من نسبة البطالة بتشغيل عدد معين من العمال؛
- إدخال تكنولوجيا حديثة ومتطورة في صناعة الكوابل؛
- تدعيم هيكل الاقتصاد الوطني؛
- تخفيض نسبة استيراد الكوابل من السوق الخارجية والقضاء على التبعية الاقتصادية؛
- المساهمة في جلب العملة الصعبة؛
- تحسين صورة المنتجات الوطنية في السوق العالمية.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة.

تأسست المؤسسة لتحقيق أهداف مختلفة (سابقة الذكر)، وبحكم التطورات التكنولوجية وزيادة الشدة التنافسية تلتزم المؤسسة بتطوير نفسها وذلك من خلال الاطلاع على كل ما هو جديد من منتجات ومتطلبات وغيرها.

تعيش المؤسسة فترة حرجة خصوصا بعد 2016 خاصة على مستوى نظام المعلومات، حيث كانت تعتمد على ERP (Enterprise Resources Planning) وهو نظام معلومات متطور يساعد في التنسيق بين المصالح في المؤسسة، تعتمد المؤسسة في الوقت الحالي على Excel الذي يمكن وصفه بضعيف مقارنة بنظام المعلومات السابق.

أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها هي:

- تبني نظام معلومات جديد (المؤسسة في الوقت الحالي بصدد تكوين المسؤولين)؛
- إنتاج مادة النحاس بدلا من شرائها؛
- تقوية صورة العلامة للمؤسسة؛
- تحقيق استثمارات جديدة (ادخال منتجات جديدة للسوق)؛
- تحقيق انتاج سنوي يعادل 11388 طن؛
- تقليص النفايات والتبذير الى ما يعادل 2.3%؛
- تحقيق رقم أعمال سنوي يعادل 9.500.000.000 دج؛
- توسيع شبكة التوزيع؛
- دخول أسواق جديدة؛

- استرجاع حصص السوق التابعة لسونلغاز؛
- إنتاج كوابل جديدة لسوناطراك.

المبحث الثاني: واقع قرارات تسعير المنتجات في المؤسسة محل الدراسة.

تختلف وتتعدد منتجات مؤسسة صناعات الكوابل -بسكرة- EN.I.CA.BISKRA سواء تعلق هذا الاختلاف بمكونات المنتج أو دوره الوظيفي. بينما تعتمد المؤسسة طريقة تسعير واحدة وهي الطريقة التقليدية المتمثلة في طريقة التكلفة الكلية.

المطلب الأول: منتجات المؤسسة محل الدراسة.

يمكن تلخيص منتجات المؤسسة في: (بالاعتماد على الملحق رقم 02)

أولاً: الكوابل المنزلية.

تسمية الكوابل تدل على دورها بحيث أنها معدة للاستعمال المنزلي والبنيات، والجدول التالي يبين لنا أنواعها ومواصفاتها.

الجدول رقم (02): تقسيمات الكوابل المنزلية ومواصفاتها.

المنتج	مواصفاته
01	أسلاك معزولة بمادة PVC. صلبة، سهلة التركيب في مجاري التركيبات الثابتة في المباني وعلى الألواح الكهربائية ذات توتر يتراوح بين 750/450 V.
02	أسلاك وكوابل شبه صلبة، معزولة بمادة PVC، سهلة التركيب في التركيبات المنزلية الثابتة ذات توتر 750 V.
03	أسلاك مرنة، معزولة بمادة PVC، سهلة التركيب في مجاري التركيبات المنزلية واللوحات الالكترونية ذات توتر 500 V.
04	أسلاك وكوابل مرنة، معزولة بمادة PVC. يملك ميزة الانزلاق، سهل التركيب في التركيبات المنزلية الثابتة ذات توتر 750 V.
05	كوابل مرنة ذات توتر 500/300 V، معزولة بمادة PVC.
06	كوابل صلبة ونصف صلبة ذات توتر 500 V، موجهة للإضاءة والتغذية الكهربائية للآلات البسيطة المنزلية.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات المؤسسة.

الفصل الثاني: التكلفة المستهدفة وقرارات تسعير المنتجات بمؤسسة صناعات الكوابل -بسكرة-

ثانيا: الكوابل الصناعية.

هذا النوع من الكوابل موجه للجانب الصناعي، وتتمثل في:

الجدول رقم (03): تقسيمات الكوابل الصناعية ومواصفاتها.

واصفاته	المنتج	
كوابل من النحاس المرن، صلبة ونصف صلبة. تستعمل في المؤسسات الصناعية.	NYY	01
كوابل خفيفة من الالمنيوم، نصف صلبة، تستعمل في المؤسسات الصناعية.	NAYY	02
كوابل من النحاس المرن، صلبة ونصف صلبة، معزولة بمادة XLPE. تستعمل في المؤسسات الصناعية.	N2XY	03
كوابل خفيفة من الالمنيوم، معزولة بمادة XLPE. تستعمل في المؤسسات الصناعية.	NA2XY	04
كوابل من النحاس ، صلبة ونصف صلبة، معزولة بمادة XLPE. تستعمل في المؤسسات الصناعية.	NYBY	05
كوابل من النحاس ، صلبة ونصف صلبة، معزولة بمادة XLPE. تستعمل في المؤسسات الصناعية.	N2YBY	06
كوابل مدرعة، صلبة ونصف صلبة. معزولة بمادة PVC. تستعمل في المؤسسات الصناعية.	NYSY	07
كوابل مدرعة، صلبة ونصف صلبة. معزولة بمادة XLPE. تستعمل في المؤسسات الصناعية.	N2XSy	08

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات المؤسسة.

ثالثا: الكوابل العلووية المرتفعة.

هذا النوع من الكوابل يختص في توصيلات وتوزيع الطاقة الكهربائية ذات الجهد المنخفض، ينقسم الى نوعين ممثلين في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): تقسيمات الكوابل العلووية المرتفعة ومواصفاتها.

مواصفاته	المنتج	
توزيع الطاقة الكهربائية ذات الجهد المنخفض في المناطق الريفية والحضرية مع وجود الإضاءة العامة.	CR	01
توصيلات الجهد المنخفض لعدادات المشتركين وصناديق البناء.	CB	02

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات المؤسسة.

الفصل الثاني: التكلفة المستهدفة وقرارات تسعير المنتجات بمؤسسة صناعات الكوابل -بسكرة-

بالإضافة الى:

- الكوابل المسماة ب "الموصلات العارية"، المستعملة في شبكة التأسيس في التربة ذات التحركات الكثيرة والخطوط الهوائية الناقلة للطاقة؛
- الكوابل ذات الضغط المتوسط منها المصنوعة من النحاس وأخرى مصنوعة من الألمنيوم أحادية القطب وثلاثية الأقطاب؛
- كوابل التحكم والإشارات وهي كوابل مستخدمة في التحكم بالآلات والمعدات المنزلية والصناعية؛
- أسلاك العربة، وهي موصلات نحاسية لتشغيل القاطرات الكهربائية والترام (tramway)؛
- الكوابل الخالية من الهالوجين، وهي كوابل مقاومة للحرائق تستعمل في الدوائر المنزلية والصناعية وتستعمل بكثرة في الأماكن الجد الحارة والمعروفة بكثرة الحرائق؛
- الكوابل الشمسية، وهي كوابل قابلة للتطبيق لمختلف الضغوطات لأنظمة الطاقة الشمسية، يتم عزلها بآلات خاصة.

المطلب الثاني: واقع سعر تكلفة المنتج المدروس.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن المؤسسة تتمتع بتعدد إنتاجي، من خلال بحثنا سنختار نوع واحد من الكوابل، ألا وهو H07V-U من الكوابل المنزلية الذي يتراوح ضغطه بين 450 و 750 V.

أولا: حساب تكلفة المنتج.

يحمل الكابل المنزلي H07V-U رمز 1P26106AZE بحيث أن AZE هي اختصار لكلمة AZUL الاسبانية والتي تعني "أزرق".

لكل 1000 متر من الكابل يلزم 15 كيلوغرام من مادة النحاس 010002 (cuivre) بتكلفة شراء 800.00 دينار جزائري للكلغ الواحد، ويلزم أيضا 10 كغ من مادة بولي كلوريد الفينيل PVC 16A بتكلفة شراء 126.00 دج للكلغ الواحد (أنظر الملحق رقم 03).

الجدول رقم (05): تكلفة شراء مادة النحاس.

البيان	الكمية (كغ)	السعر ب(دج)	التكلفة (الكمية x السعر)
مادة النحاس	15	800.00	12000.00
مصاريف الشراء	15	60.00	900.00
الإجمالي			12900.00
عدد الوحدات	15		
تكلفة الوحدة			860.00

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات المؤسسة.

الفصل الثاني: التكلفة المستهدفة وقرارات تسعير المنتجات بمؤسسة صناعات الكوابل -بسكرة-

ومنه فإن تكلفة شراء 1 كغ من مادة النحاس هي 860.00 دج.

الجدول رقم (06): تكلفة شراء مادة PVC.

البيان	الكمية (كغ)	السعر (دج)	التكلفة (الكمية x السعر)
مادة PVC	10	1212.60	12126.00
مصاريف الشراء	10	60.00	600.00
الإجمالي			12726.00
عدد الوحدات			10
تكلفة الوحدة			1272.60

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات المؤسسة.

ومنه فإن تكلفة شراء 1 كغ من مادة PVC هي 1272.60 دج.

إذن يمكننا تمثيل تكلفة شراء المواد الأولية في الجدول التالي كما يلي:

الجدول رقم (07): تكلفة شراء المواد الأولية.

البيان	الكمية (كغ)	السعر (دج)	التكلفة (الكمية x السعر)
مادة النحاس	15	860.00	12900.00
مادة PVC	10	1272.60	12726.00
الإجمالي			25626.00

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات المؤسسة.

ومنه فإن مجموع تكلفة المواد الأولية الخاصة بالكابل المنزلي H07V-U هي 25626.00 دج.

أول مرحلة يمر بها الكابل H07V-U هي مرحلة القلد أين يتم تلقيص قطر سلك النحاس ثم يتم إرساله الى مصلحة التجارب وهناك يراجع مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة كما سبق وعرفنا بالمرحلة بالتفصيل.

أول ورشة عمل يبدأ بها المنتج دورة حياته هي الورشة H02 حيث تتم على مستواها عملية الظفر (trifilage) عن طريق الآلة BM800 ليوضع مباشرة في لفائف حديدية، يهتم بهذه المرحلة فريق مكون من ثلاث عمال يتقاسمون العمل بالتداول مدة ثلاثة أيام، لإنجاز 24 كلم من الكابل. توجه اللفائف مباشرة للاختبار في خزانات خاصة، إذا لم يلاحظ فيها أي عطب توجه للورشة الثانية أما إذا وجد بها عطب فيتم معالجته بقص القطعة المعطوبة.

الورشة الثانية هي الورشة H03 أين تتم على مستواها عملية العزل (isolation) بواسطة الآلة ES10، يقص الكابل الى قطع ذات 100 متر وهنا أيضا نحتاج الى ثلاث عمال لمدة ثلاثة أيام.

الفصل الثاني: التكلفة المستهدفة وقرارات تسعير المنتجات بمؤسسة صناعات الكوابل -بسكرة-

آخر ورشة هي الورشة H04 حيث تتم على مستواها عملية التعبئة والتغليف (Emballage et enveloppement) في لوحات (Palettes) تسع ل 240 قطعة، من إعداد الآلة RWV450، لنجاح العملية يلزمنا ثلاث عمال لمدة ثلاثة أيام لإنجاز 24 كم من الكابل.

ثانيا: حساب تكلفة اليد العاملة.

بعد حساب التكلفة الاجمالية للمواد الأولية يأتي الدور الى كل من تكلفة الإنتاج المباشرة وغير المباشرة، نبدأ بتكلفة اليد العاملة ضمن التكاليف المباشرة:

الجدول رقم (08): تكلفة اليد العاملة.

الآلة	العامل	الأجر الشهري	الأجر الساعي	ساعات العمل	الأجر اليومي
BM800	01	60000.00	250.00	08	2000.00
ES10	02	70000.00	291.66	08	2333.33
RWV450	03	65000.00	270.83	08	2166.66
المجموع	03				6499.99

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات المؤسسة.

كما سبق ذكره أنه لإنتاج 24 كم من الكابل يلزمنا 3 عمال، مدة ثلاثة أيام، ومنه:

تكلفة اليد العاملة لإنتاج 24 كم من الكابل = الأجر اليومي لثلاث عمال x 3

تكلفة اليد العاملة لإنتاج 24 كم من الكابل = 3 x 6499.99

تكلفة اليد العاملة لإنتاج 24 كم من الكابل = 19499.97 دج.

ومنه:

تكلفة اليد العاملة لإنتاج 1 كم من الكابل = تكلفة اليد العاملة لإنتاج 24 كم / 24

تكلفة اليد العاملة لإنتاج 1 كم من الكابل = 19499.97 / 24

تكلفة اليد العاملة لإنتاج 1 كم من الكابل = 812.50 دج.

الفصل الثاني: التكلفة المستهدفة وقرارات تسعير المنتجات بمؤسسة صناعات الكوابل -بسكرة-

يظهر كشف الأجر للعامل بمؤسسة صناعات الكوابل بسكرة بالشكل التالي: (أنظر الملحق رقم 04)

قاعدة الضمان الاجتماعي	المرتب للضريبة	الخاضع	مجموع الأرباح	مجموع الخصومات	المنح العائلية	الدفع الصافي

ثالثا: حساب اهتلاك الآلات.

تدخل الآلات BM800 و ES10 و RWV450 في عملية إنتاج الكابل ومنه يجب إدراج الاهتلاك الخاص بها، من خلال الجدول التالي: (أنظر الملحق رقم 05)

الجدول رقم (09): اهتلاك الآلات.

الآلة	الاهتلاك السنوي	الاهتلاك الشهري	الاهتلاك الساعي	ساعات العمل	الاهتلاك اليومي
BM800	59742.26	5431.11	59.74	8	477.92
ES10	84201.10	7654.66	84.20	8	673.60
RWV450	71805.81	7131.26	85.05	8	680.40
المجموع					1831.92

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات المؤسسة.

بما أنه لإنتاج 24 كم من الكابل نحتاج لعمل الثلاث آلات BM800 و ES10 و RWV450 مدة ثلاثة أيام فإنه:

اهتلاك الآلات الناتج عن 24 كم = الاهتلاك اليومي للآلات الثلاث $3 \times$

اهتلاك الآلات الناتج عن 24 كم = 3×1831.92

اهتلاك الآلات الناتج عن 24 كم = 5495.75

ومنه:

اهتلاك الآلات الناتج عن 1 كم = الاهتلاك الناتج عن 24 كم / 24

اهتلاك الآلات الناتج عن 1 كم = $5495.75 / 24$

اهتلاك الآلات الناتج عن 1 كم = 228.99 دج

الفصل الثاني: التكلفة المستهدفة وقرارات تسعير المنتجات بمؤسسة صناعات الكوابل -بسكرة-

بما أننا توصلنا الى تكلفة المواد الأولية، تكلفة اليد العاملة واهتلاك الآلات فإنه بإمكاننا حساب تكلفة الإنتاج المباشرة، حيث:

تكلفة الإنتاج المباشرة = تكلفة المواد الأولية المستعملة + تكلفة اليد العاملة + الاهتلاكات

$$228.99 + 812.50 + 25626 = \text{تكلفة الإنتاج المباشرة}$$

$$\text{تكلفة الإنتاج المباشرة} = 26667.49 \text{ دج}$$

أما التكاليف غير المباشرة فمن الصعب تتبعها للمنتج أو المؤسسة ككل، لكن يمكن اعتبار 12% نسبة تكاليف الإنتاج غير المباشرة المختلفة وذلك اتباعاً للمعلومات التي زودتنا بها رئيسة مصلحة التسيير والمراقبة بالمؤسسة. (أنظر الملحق رقم 06)

تكاليف الإنتاج الغير مباشرة = تكاليف الإنتاج المباشرة x 12%

$$0.12 \times 26667.45 =$$

$$\text{تكاليف الإنتاج الغير مباشرة} = 3200.09 \text{ دج}$$

ومنه فإن سعر التكلفة العائد الى مجموع تكلفة الإنتاج المباشرة وتكلفة الإنتاج غير المباشرة يساوي الى:

سعر التكلفة = تكلفة الإنتاج المباشرة + تكلفة الإنتاج غير المباشرة

$$3200.09 + 26667.49 = \text{سعر التكلفة}$$

$$\text{سعر التكلفة} = 29867.58 \text{ دج}$$

تعتمد المؤسسة الطريقة التقليدية أي زيادة هامش الربح بعد احتساب سعر التكلفة، حيث أن هامش الربح يمثل 10% من تكلفة الإنتاج، وفق المعادلة التالية:

$$\text{هامش الربح} = \text{تكلفة الإنتاج} \times 10\%$$

$$\text{هامش الربح} = 0.1 \times 29867.50$$

$$\text{هامش الربح} = 2986.75 \text{ دج}$$

ومنه:

$$\text{سعر البيع (1000 متر)} = \text{سعر التكلفة} + \text{هامش الربح}$$

$$\text{سعر البيع (1000 متر)} = 2986.76 + 29867.58$$

سعر البيع (1000 متر) = 32854.34 دج

ومنه فإن سعر بيع 1 متر من الكابل H07V-U هو:

سعر بيع 1 متر = $32854.34 / 1000$

سعر بيع 1 متر = 32.85 دج

إذن: سعر بيع 1 متر من الكابل المنزلي H07V-U هو 32.85 دج وفي العديد من الأحيان وبالرغم من ما يملكه المنتج من مزايا ومواصفات جودة إلا أن السعر يكون أعلى مما يريده الزبون.

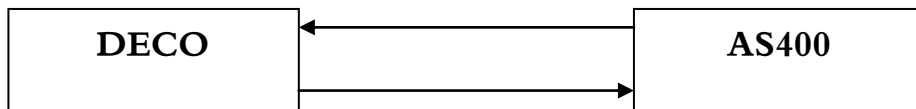
المطلب الثالث: الوحدات المتدخلة في تسعير المنتج المدروس.

الوحدات المتدخلة في عمليات تحديد السعر خلال مرحلة تسعير المنتج تتمثل في وحدتين تشتغلان في نفس الوقت لضمان حسن سير العمل وهما وحدة العمليات والتي تهتم بعملية التخطيط للإنتاج بالإضافة الى تدخل وحدة المالية والمحاسبة.

أولاً: وحدة العمليات.

تقوم وحدة العمليات بالتخطيط للمنتج من البداية الى النهاية من الورشة الأولى الى غاية المرحلة الأخيرة المتمثلة في مراقبة المنتج، بحيث يتم تحديد الكمية اللازمة من المادة الأولية مثل مادة PVC ومادة النحاس مثلما تعرضنا له في إنتاج الكابل المنزلي H07V-U بالإضافة الى المستلزمات الأخرى من طاقة مستهلكة، آلات مستخدمة.

اعتمدت المؤسسة سابقا على برنامج DECO انطلاقا من النظام المعلوماتي AS400.



لكنها في الوقت الحالي وبعد تعاقدتها مع شركة Condor تغيرت، والمؤسسة بصدد تكوين عمالها لتبني نظام معلومات جديد.

ثانياً: وحدة المحاسبة والمالية.

تهتم بكل ما يرد من معلومات في فواتير المواد الأولية والمواد الأخرى على مستوى جهاز نظام معلوماتي، وبالتالي تحديد سعر المنتج المتضمنة لكل من سعر التكاليف المباشرة وغير المباشرة.

بذكر الوحدتين السابقتين لا يمكن تجاوز القيمة الجوهرية لمراقبة تكلفة المنتج المتمثلة في مقارنة التكاليف المتوصل اليها والقيمة النهائية للمنتج، خاصة سعر تكلفة المواد الأولية بحكم أنها تمثل 88% من سعر المنتج أما 12% المتبقية فتخص المصاريف الأخرى بحكم أن تكلفتها قليلة جدا مقارنة بتكلفة المواد الأولية.

المبحث الثالث: استخدام التكلفة المستهدفة في قرارات تسعير المنتج محل الدراسة.

سنحاول من خلال هذا المبحث تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة على المنتج H07V-U محل الدراسة وذلك بإتباع مراحل التكلفة المستهدفة سابقة الذكر.

المطلب الأول: توظيف مراحل التكلفة المستهدفة على المنتج محل الدراسة.

تعتبر مرحلة التصميم عمود أسلوب التكلفة المستهدفة بحيث أن ترشيد قرارات التسعير يبدأ بتخفيض التكلفة في هذه المرحلة قبل البدء في مرحلة الإنتاج مع تلبية حاجيات الزبائن وضمان الجودة.

المزايا المتعددة لأسلوب التكلفة المستهدفة تدفعنا الى محاولة تطبيقها على المنتج محل الدراسة وفق المراحل التالية:

أولاً: مرحلة تحديد التكلفة المستهدفة.

نبدأ من خلال التخطيط للتكلفة المستهدفة عبر البحث السوقي لمستوى جودة المنتج التي يمكن أن تجذب العملاء المتوقعين والسعر المتوقع الذي يمكن للمنتج في ظلّه أن يكون أكثر جاذبية للزبائن وهذا السعر عادة ما يعكس ظروف السوق المستقبلية من خلال اتباع الخطوات التالية:

1- تحديد سعر البيع المستهدف:

ويمثل سعر بيع الوحدة الواحدة من المنتج بحيث يمكن المنافسة به في السوق ويستخدم كأساس في تحديد التكلفة المستهدفة، في حالتنا حددنا سعر البيع المستهدف بـ 25.00 دج للمتر الواحد من الكابل H07V-U وذلك بإعانة من مسؤول في المؤسسة.

2- وضع هامش الربح المستهدف:

ويتم تحديده بناء على عوامل مختلفة وهي الأرباح المتوقعة من المؤسسة، تحليل المنافسة ويجب الأخذ بعين الاعتبار عند تحديد هامش الربح أن يكون واقعياً وقابلًا للتحقيق، بما أن هامش الربح المستعمل من طرف المؤسسة ناتج عن دراسات سابقة ومعقدة للتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، سنعتمد عليه في دراستنا والمقدر بـ 10%.

3- تحديد التكلفة المستهدفة:

ويقصد بالتكلفة المستهدفة أقصى تكلفة يمكن بها إنتاج المنتج والتي تتحدد بطرح الربح المستهدف من سعر البيع المستهدف.

يمكن التعبير عن التكلفة المستهدفة بالمعادلة التالية:

التكلفة المستهدفة = سعر البيع المستهدف - هامش الربح المستهدف

$$25.00 - 0.1 \times \text{التكلفة المستهدفة} =$$

$$1.1 / 25.00 =$$

$$\text{التكلفة المستهدفة} = 22.72 \text{ دج}$$

ومنه يمكننا استنتاج هامش الربح بالمعادلة التالية:

هامش الربح = التكلفة المستهدفة $\times 10\%$

$$0.1 \times 22.72 =$$

$$2.27 \text{ دج} =$$

بعد أن قمنا بحساب التكلفة المستهدفة وهامش الربح نقوم بتحديد التكلفة المسموح بها، والمثلمة في المعادلة التالية:

التكلفة المسموح بها = سعر البيع المستهدفة - هامش الربح

$$25.00 - 2.27 =$$

$$22.72 \text{ دج} =$$

ما نستنتجه هو أن التكلفة المسموح بها تساوي الى التكلفة المستهدفة.

4- تحديد وتحليل هدف خفض التكلفة:

حيث أن هدف خفض التكلفة هو الفرق بين التكلفة المسموح بها والتكلفة الجارية ويتكون هدف خفض التكلفة من شقين هما:

- هدف خفض التكلفة الممكن: وهو الجزء القابل للتحقيق عن طريق تطوير المنتج وتطوير الطاقات المتاحة لدى المؤسسة ولدى الموردين وهو الفرق بين التكلفة الجارية والتكلفة المستهدفة وفق المعادلة التالية:

هدف خفض التكلفة الممكن = التكلفة الجارية - التكلفة المستهدفة

$$25.00 - 32.85 =$$

هدف خفض التكلفة الممكن = 7.85 دج

- التحدي الاستراتيجي لخفض التكلفة: وهذا الجزء يصعب تحقيقه في ظل سيادة نفس الظروف من التكنولوجيا المستخدمة وهو عبارة عن الفرق بين التكلفة المسموح بها والتكلفة المستهدفة للمنتج محل الدراسة وفق المعادلة التالية:

التحدي الاستراتيجي لخفض التكلفة = التكلفة المسموح بها - التكلفة المستهدفة

$$22.72 - 22.72 =$$

التحدي الاستراتيجي لخفض التكلفة = 0 دج

ومنه للحصول على التكلفة المستهدفة باستخدام التحدي الاستراتيجي لخفض التكاليف تتبع المعادلة التالية:

التكلفة المستهدفة = التكلفة المسموح بها - التحدي الاستراتيجي لخفض التكلفة

وبالتعويض في معادلة التكلفة المسموح بها نجد:

التكلفة المستهدفة = سعر البيع المستهدف - هامش الربح المستهدفة + التحدي الاستراتيجي لخفض التكلفة

$$0 + 2.27 - 25.00 =$$

التكلفة المستهدفة = 22.72 دج

ثانياً: تحقيق التكلفة المستهدفة باستخدام أدوات تحجيم التكلفة.

بعد نهاية المرحلة الأولى من مراحل تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة نكون قد توصلنا الى معرفة رقم التكلفة المسموح بها 22.72 دج والتكلفة المستهدفة 22.72 دج وكذلك نكون قد حددنا الفجوة التكاليفية بين التكلفة الجارية والتكلفة المسموح بها 7.85 دج وكذلك نكون قد تعرفنا على مقدار الخفض الممكن في التكاليف 7.85 دج والتحدي الاستراتيجي 0 دج يمكن الاعتماد على أحد الأساليب أو الإجراءات يتم استخدامها للقضاء على الفجوة التكاليفية بين التكلفة الجارية والتكلفة المستهدفة ومن ثم تحقيق غرض خفض التكلفة الممكن وذلك بإتباع احد الأدوات المتوفرة والمتمثلة في:

● هندسة القيمة؛

● تحليل التكلفة الوظيفي؛

- جداول التكلفة؛
- الهندسة المتزامنة؛
- الهندسة العكسية؛
- هندسة العوامل البشرية.

الأداة التي سنستخدمها في بحثنا هي هندسة القيمة، وهي عمل جماعي منظم ذو منهجية علمية، يشرف عليه فريق متخصص، استخدمنا هذه الأداة لأنه لو نظرنا الى العناصر المؤثرة على تكاليف المنتج لوجدنا أن التصميم يؤثر عليه ككل بنسبة 50% لذا فمن المهم العناية بمرحلة تصميم المنتج من جودة التصميم وضبط التكاليف. لا بد من اتباع ما يسمى ب "خطة العمل" وهي عادة تتكون من مراحل متسلسلة تسلسلا منطقيًا كالتالي:

- 1- **مرحلة جمع المعلومات:** يتم جمع أقصى عدد ممكن وبالتدقيق عن المنتج سواء من داخل المؤسسة أو ما يرد في السوق من منافسة ورغبات للعملاء والمعلومات الخاصة بالموردين وهو ما يرد عندنا من خلال الملاحق 7/6/4/3.
- 2- **مرحلة التحليل الوظيفي للمنتج محل الدراسة:**

تتمثل وظائف الكابل المنزلي H07V-U محل الدراسة في:

- ضبط التوتر؛
- نقل الكهرباء؛

بالإضافة الى خاصية العزل التي تعتبر ثانوية ولكن لا بد من ادراجها لما لها من أهمية في توزيع وإيصال الكهرباء في المنازل والمباني.

- 3- **تحليل مكونات المنتج:** والمتكونة من مادة النحاس (cuivre) ومادة PVC وحسب رئيس مصلحة التكنولوجيا فإن هاذين المادتين هما أفضل ما يمكن استعماله سواء من ناحية الجودة أو السعر ففي السابق اعتمدت المؤسسة على مادة PRC وهي أعلى تكلفة من مادة PVC وأقل جودة.

- 4- **إدارة العلاقة مع الموردين:** وأحسن مثال عن هذا زدوتنا به رئيسة مصلحة الرقابة والتسيير وهي الإتفاقية المبرمة في سنة 2016 بين مؤسسة صناعات الكوابل-بسكرة- Enicab والشركة التركية Sarguysan التي كانت تستورد منها مادة النحاس من أجل تخفيض أسعار البيع وباعتبار أن مؤسسة صناعات الكوابل-بسكرة- عنصر رئيسي ومهم كانت تحضى بتخفيض قدره 1.06% ويتضح ذلك من خلال:

$$\text{قيمة التخفيض} = \text{تكلفة المنتج} \times \text{نسبة}$$

$$0.0106 \times 1225.59 =$$

$$\text{قيمة التخفيض} = 12.99 \text{ دج/كغ}$$

$$\text{تكلفة الكغ بعد التخفيض} = \text{تكلفة المنتج} - \text{قيمة}$$

$$12.99 - 1225.59 =$$

$$\text{تكلفة الكغ بعد التخفيض} = 1212.60 \text{ دج/كغ}$$

فيما يخص مادة النحاس في الوقت الحالي فالمؤسسة تسعى لتبني تقنيات جديدة مما يسمح لها بصناعة مادة النحاس بدلا من اقتناءها وبالتالي استطاعة المؤسسة من تخفيض تكاليفها، ويمكن تمثيل ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (10): تكلفة إنتاج أسلاك النحاس.

البيان	الكمية (كغ)	السعر ب(دج)	التكلفة (الكمية x السعر)
مادة النحاس	15	603.47	9052.05
مصاريف الإنتاج	15	48.93	733.95
الإجمالي			9786
عدد الوحدات			15
تكلفة الوحدة			652.4

المصدر: من اعداد الطالبتين

في الحالة الأولى وعند شراء مادة النحاس كانت تكلفة الوحدة = 860 دج لكن ومع تخفيض التكلفة أصبحت = 652 دج وهو ما نسعى الى تحقيقه من خلال دراستنا.

المطلب الثاني: تسعير المنتج محل الدراسة وفق أسلوب التكلفة المستهدفة.

بالمحافظة على نفس الأرقام لتكلفة مادة PVC، اليد العاملة واهتلاك الآلات، والاعتماد على التكلفة الجديدة لمادة النحاس ومن أجل إنتاج 1 متر من الكابل المنزلي H07V-U، نجد:

$$\text{تكلفة اليد العاملة} = 0.813 \text{ دج}$$

$$\text{اهتلاك الآلات} = 0.23 \text{ دج}$$

$$\text{تكلفة مادة PVC} = 12.726 \text{ دج}$$

الفصل الثاني: التكلفة المستهدفة وقرارات تسعير المنتجات بمؤسسة صناعات الكوابل -بسكرة-

ومنه فإن تكلفة المواد الأولية تصبح:

$$\text{تكلفة المواد الأولية} = \text{تكلفة إنتاج مادة النحاس} + \text{تكلفة شراء مادة PVC}$$

$$12.726 + 6.524 =$$

$$\text{تكلفة المواد الأولية} = 19.25 \text{ دج}$$

ومنه يمكننا حساب تكلفة الإنتاج المباشرة للكابل المنزلي H07V-U:

$$\text{تكلفة الإنتاج المباشرة} = \text{تكلفة المواد الأولية} + \text{تكلفة اليد العاملة} + \text{الاهتلاكات}$$

$$0.23 + 0.813 + 19.25 =$$

$$\text{تكلفة الإنتاج المباشرة} = 20.29 \text{ دج}$$

بما أن تكلفة الإنتاج غير المباشرة تمثل 12% من تكلفة الإنتاج المباشرة فإن:

$$\text{تكلفة الإنتاج غير المباشرة} = \text{تكلفة الإنتاج المباشرة} \times 12\%$$

$$0.12 \times 20.29 =$$

$$\text{تكلفة الإنتاج غير المباشرة} = 2.43 \text{ دج}$$

اذن:

$$\text{سعر التكلفة} = \text{تكلفة الإنتاج المباشرة} + \text{تكلفة الإنتاج غير المباشرة}$$

$$2.43 + 20.29 =$$

$$\text{سعر التكلفة} = 22.72 \text{ دج}$$

بالمحافظة على نفس هامش الربح المطبق والمتمثل في 10% نجد:

$$\text{سعر البيع} = \text{سعر التكلفة} + \text{سعر التكلفة} \times 0.1$$

$$0.1 \times 22.72 + 22.72 =$$

$$\text{سعر البيع} = 25.00 \text{ دج}$$

ما نستنتجه أن سعر التكلفة الحالي يساوي الى سعر التكلفة المستهدف وسعر البيع الحالي يساوي الى سعر البيع المستهدف الذي سبق وأن حسبناه.

المطلب الثالث: أهمية التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير بالمؤسسة محل الدراسة.

من خلال دراستنا لاحظنا أن مؤسسة صناعات الكوابل لبسكرة تتبع طريقة التكاليف الحقيقية التقليدية في تسعير منتجاتها أي بزيادة هامش الربح بعد احتساب التكلفة الاجمالية للمنتج سواء تعلق ذلك بالكابل المنزلي H07V-U محل الدراسة أو غيره من الكوابل التي تنتجها المؤسسة.

بالمقارنة بين الطريقة التي تعمل بها المؤسسة والطريقة التي قمنا بدراستها ألا وهي التكلفة المستهدفة وجدنا أن هناك تأثير إيجابي لحد بعيد لها، فدورها بارز في تخفيض التكاليف وبالتالي ترشيد قرارات التسعير بالمؤسسة خاصة ما اذا طبقت المؤسسة مشروع انتاج الأسلاك النحاسية بدل من استيرادها الذي سيحدث فارقا كبيرا بحيث:

$$\text{تكلفة المنتج الجارية} = 29867.58 \text{ دج/كم}$$

$$\text{بينما التكلفة المستهدفة} = 22720.00 \text{ دج/كم}$$

ومنه فإن الفرق يعود الى:

$$22720.00 - 29867.58 = 7147.58 \text{ دج/كم}$$

أي أن طريقة التكلفة المستهدفة تحقق خفض لتكاليف المنتج قدرها 7147.50 دج لكل كيلومتر واحد من الكابل المنزلي H07V-U.

لكن ويبقى ذلك لدراسات معمقة من طرف مختصين في المجال خاصة وأن المؤسسة تعيش أوقات صعبة ومنتجاتها تملك ميزة الاستهلاك الواسع، ولا يمكن أيضا نسيان أن الدولة تمتلك نسبة 30% في المؤسسة وبالتالي قد يكون قرار استراتيجي كتغيير أسلوب التسعير بالمؤسسة صعبا جدا مما يصعب تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة.

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لطريقة تسعير منتجات مؤسسة صناعات الكوابل -بسكرة- EN.I.CA.BISKRA وجدنا بأنها تتبع طريقة التكاليف الكلية أي بإضافة هامش الربح والمقدر ب 10% بعد احتساب التكاليف الإجمالية مما قد يؤثر على آراء الزبائن فيما يخص سعر المنتج وحاولنا تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة على تسعير المنتج محل الدراسة والذي أظهر فرقا في التكاليف بحكم تحديد سعر بيع مستهدف وتكلفة مستهدفة خاصة وأن المؤسسة تهدف الى تغيير طريقة إنتاج المنتج محل الدراسة بصناعة الأسلاك النحاسية بدلا من اقتناءها.

خاتمة

خاتمة

في ظل التطورات المختلفة التي حصلت في الميادين المتعلقة بالإنتاج وتوسع المؤسسات وكبر حجمها، أصبحت الأساليب التقليدية لحساب التكاليف عاجزة الى حد ما على مسايرة هذا التطور وتوفير أدوات المتابعة الناجحة على التكاليف ومراقبة سلوكها ومستويات الأداء والإنتاج، ومشكلة الزيادة المفرطة في التكاليف التي لها آثار مباشرة في ارتفاع الأسعار مما يؤدي الى تدهور المكانة السوقية للمؤسسة.

فظهر أسلوب التكلفة المستهدفة يعد بديل للأساليب القديمة المتعددة، حيث تعمل على تخفيض التكاليف في مراحل مبكرة هي مرحلة التصميم والتخطيط، وليس في مرحلة الإنتاج في حد ذاتها، ولذلك يعتبر أسلوب التكلفة المستهدفة أداة استراتيجية مهمة ومدخل فعال لتخفيض التكلفة والرقابة عليها وتخطيط الأرباح لإرضاء العملاء، من ناحية السعر والجودة وتحقيق الرغبات، التي تمثل أساسا في الأداء الوظيفي والخصائص والتركيز على تصميم المنتج كأساس لإدارة التكلفة وتخفيض تكاليف دورة حياة المنتج وتحسين الجودة والملائمة، لكن وعلى الرغم من المزايا التي يملكها هذا الأسلوب إلا أن هناك عيوب والتي من أهمها فرضه لضغط كبير على العمال وذلك من أجل تخفيض التكاليف والمحافظة على الجودة في نفس الوقت، صعوبة تحديد التكلفة المستهدفة وكيفية بلوغها واقعا بعد تحديدها.

وكإثبات للجزء النظري واعطاء صورة واضحة له قمنا بدراسة تطبيقية وذلك بمؤسسة صناعات الكوابل -بسكرة- EN.I.CA.BISKRA بغية توضيح دور التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير.

➤ نتائج الدراسة:

تنقسم نتائج الدراسة بين النتائج النظرية والنتائج التطبيقية كما يلي:

✓ النتائج النظرية: وتمثل في:

- تمثل التكلفة المستهدفة منهاجا جديدا وغير متداول كثيرا تتيح لاكتساح السوق بمنتجات ذات نوعية جيدة وأسعار تنافسية بأقل تكاليف إنتاج ممكنة؛
- تتعدد وتختلف أساليب تسعير المنتجات الا أن أسلوب التكلفة المستهدفة وبالرغم من الصعوبات التي تواجه استعماله إلا أنه قد يضيف مزايا وأرباح استراتيجية ذات مدى طويل للمؤسسات؛
- اعتماد التكلفة المستهدفة يتطلب تكريس إمكانيات مادية وبشرية هامة بالإضافة الى عائق قابلية التغير قد يكون الأصعب ويتطلب مجهودا أكبر.

✓ النتائج التطبيقية: وتمثل في:

- يمثل عدم امتلاك مؤسسة صناعات الكوابل لبسكرة لأحدث الأنظمة المعلوماتية عائقا كبيرا أمام إمكانية تطبيقها لأسلوب التكلفة المستهدفة أو أي أسلوب حديث لتسعير المنتجات؛
- إن مؤسسة صناعات الكوابل لبسكرة تعتمد في حساب الإهلاكات على أساس 11 شهرا حيث أنها لا تدرج أيام العطل في حين أن الإهلاك يحسب على استعمال وتقادم الآلة؛

خاتمة

- في حال ما اقتنت المؤسسة أنظمة معلوماتية حديثة تحولها لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة ستكسب بذلك حصة سوقية أكبر سواء كان ذلك محليا أو دوليا مما يعود عليها بعامش ربح على المدى الطويل.

➤ اختبار صحة الفرضيات:

وبناء على ما تم التطرق اليه في الدراسة النظرية والتطبيقية قمنا باختبار صحة الفرضيات كما يلي:

- ✓ اختبار الفرضية الأولى: "التكلفة المستهدفة أداة للإدارة الاستراتيجية".

من خلال ما تم التطرق اليه تم إثبات صحة الفرضية حيث أن التكلفة المستهدفة تعتبر أداة للإدارة الاستراتيجية تساعد المؤسسة على تحقيق كل من استراتيجية تخفيض التكاليف واستراتيجية ترشيد قرارات التسعير واستراتيجية التنافس واكتساب الميزة التنافسية؛

- ✓ اختبار الفرضية الثانية: "تساهم التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير".

من خلال دراستنا تم إثبات صحة هذه الفرضية حيث أن أسلوب التكلفة المستهدفة يساهم في ترشيد قرارات التسعير بداية من تخفيض التكاليف في مرحلة التصميم والتخطيط للمنتج ودراسة السوق وحدة المنافسة آخذة بعين الإعتبار رغبات العملاء وقدراتهم؛

- ✓ اختبار الفرضية الثالثة: "تستخدم المؤسسة محل الدراسة أسلوب التكلفة المستهدفة".

من خلال دراستنا الميدانية تبين لنا عدم صحة الفرضية فمؤسسة صناعات الكوابل لبسكرة لا تستخدم أسلوب التكلفة المستهدفة في تسعير منتجاتها بل تعتمد أسلوب التكاليف الكلية.

➤ التوصيات:

يمكن تلخيص التوصيات المتوصل اليها في:

- ✓ إعطاء أهمية علمية أكبر لأسلوب التكلفة المستهدفة خاصة في مناهج الدراسة الجامعية بحكم أنه من أحدث الأساليب التكاليفية الحالية حتى تساهم في تحسين وتسهيل عملية تطبيقه في المؤسسات؛
- ✓ تحفيز مسؤولي المؤسسة من خلال توفير أنظمة معلوماتية حديثة بأحدث التقنيات لاستخدامها في تشغيل أسلوب التكلفة المستهدفة واعتماده في تسعير المنتجات؛
- ✓ تنظيم دورات تكوينية وأيام دراسية حول التكلفة المستهدفة وإبراز أهميتها حتى تكون مركز الهام للمؤسسات لتطبيقها ما إذا توافق ذلك مع معطياتها وأهدافها.

➤ آفاق البحث:

وفي ختام هذه الدراسة يتضح أن هناك بعض المحاور التي تستحق المزيد من البحث والدراسة، نذكر منها:

- ✓ دور التكلفة المستهدفة في تحسين الميزة التنافسية.
- ✓ دور التكلفة المستهدفة في تخفيض تكاليف الإنتاج.

قائمة المراجع

الكتب:

1. أحمد شاكر العسكري. (2000). *التسويق الصناعي مدخل استراتيجي*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
2. أحمد طيبة. (2010). *الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية*. الأردن: دار جليس الزمان.
3. أحمد ظاهر, محمد أبو نصار. (2016). *المحاسبة الادارية*. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات .
4. أحمد محمد نور, أحمد حسين علي. (2002). *مبادئ المحاسبة الادارية*. الاسكندرية: الدار الجامعية.
5. أحمد محمد نور. (2007). *محاسبة التكاليف في بيئة أعمال*. الاسكندرية: دراسات الجامعة.
6. اسماعيل السيد. (2003). *أساسيات بحوث التسويق*. الاسكندرية: الدار الجامعية.
7. اسماعيل يحيى التريكتي. (2007). *محاسبة التكاليف المتقدمة*. عمان: دار الحامد للنشر.
8. أمين السيد لطفي. (2007). *إدارة الأعمال باستخدام المعلومات المحاسبية*. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
9. ثامر البكري. (2006). *التسويق*. عمان: دار اليازوري.
10. حسن أمين عبد العزيز. (2001). *استراتيجية التسويق في القرن الواحد و العشرين*. القاهرة: دار قباء للنشر .
11. حسين بلعجوز ,محاد عريوة. (2018). *المحاسبة الادارية الاستراتيجية*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية جامعة الدول العربية .
12. حسين بلعجوز. (2008). *نظرية القرار :مدخل اداري وكمي*. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع.

13. حيدر علي المسعودي .(2010). *إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا*. الأردن :دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
14. خالد عبد المنعم البستجي .(2016). *التسعير بين النظرية و التطبيق*. الطبعة الأولى . عمان ,الأردن :دار وائل للنشر و التوزيع.
15. روبرت ميجاز .(2011). *المحاسبة أساس لقرارات الأعمال*.الرياض :دار المريخ للنشر.
16. زكريا أحمد عزام, علي فلاح الزعبي .(2015). *سياسات التسعير*. الطبعة الثانية.عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
17. عبد الكريم يعقوب .(2004). *المحاسبة التحليلية*. الطبعة الثانية.الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية.
18. علي الجياشي .(2004). *التسعير مدخل تسويقي*. الطبعة الثانية.عمان ,الأردن :دار وائل للنشر.
19. الفاتح محمد عثمان مختار, جعفر عبد الله موسى ادريس .(2014). *أصول التسعير*. الطبعة الأولى. الطائف :خوارزم العلمية.
20. محمد ابراهيم عبيدات .(2002). *استراتيجية التسويق مدخل سلوكي*. الطبعة الثالثة. عمان :دار وائل للنشر.
21. محمد ابراهيم عبيدات .(2008). *أساسيات التسعير في التسويق المعاصر*. الطبعة الثانية .عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
22. محمد راتول .(2006). *بحوث العمليات*. الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع .
23. محمد سرور الحريري .(2016). *المحاسبة الإدارية المتقدمة* . عمان :الدار المنهجية للنشر و التوزيع.

24. محمد عبد الفتاح .(2011). محاسبة التكاليف المنظور التقليدي والحديث .الطبعة الأولى .عمان :المكتبة الوطنية.
25. محمد فريد الصحن .(1996). *قراءات إدارة التسويق* .القاهرة :الدار الجامعية.
26. محمود جاسم محمد الصميدعي .(2009). *استراتيجيات التسويق* .عمان ,الأردن :دار الحامد للنشر و التوزيع.
27. مؤيد الفضل,حميد الطائي .(2013). *الأساليب الكمية و النوعية في ترشيد القرارات التسويقية* . عمان :دار امانة للنشر و التوزيع.
28. ناصر نور الدين عبد اللطيف .(2014). *دراسات في المحاسبة الادارية الاستراتيجية لأغراض تحسين الأداء و الانتاجية و تدنية التكاليف* .الاسكندرية :الدار الجامعية.
29. نصر منصور كاسر .(2006). *الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الادارية* .عمان :دار حامد للنشر والتوزيع.
30. نضال محمد رضا الخلف ,إنعام محمد حسن زويلف .(2007). *التسعير باستخدام منهج التكلفة المستهدفة* .مجلة الاقتصاد و الادارة.175,174 .
31. يوسف أبو فارة .(2013). *سياسات التسعير* .الطبعة الأولى . القاهرة ,مصر :الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات.

المذكرات:

32. أسماء بوصبع .(2015). *أثر تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة على ترشيد قرارات التسعير دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز* (مذكرة ماجستير) جامعة جيجل.
33. راضية عطوي .(2016). *الإدارة الاستراتيجية للتكاليف و مختلف الطرق التي يمكن استعمالها لتخفيض التكاليف و تحسين الأرباح* (مذكرة دكتوراه) جامعة سطيف.
34. عمر رزيق .(2006). *استخدام دورة حياة السلعة في تحديد استراتيجية التسعير* .(مذكرة ماجستير) جامعة المسيلة.

35. فريد بونخلة. (2006). تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري. (مذكرة ماجستير). جامعة قسنطينة.
36. محمد حسن الحداد. (2011). مدى تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة (مذكرة ماجستير). الجامعة الاسلامية.
37. مراد خلاصي. (2006). اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و استقرار الاطارات في العمل. (مذكرة ماجستير) جامعة قسنطينة.
38. هادفي خالد. (2012). دور المحاسبة التحليلية في تحديد سياسة التسعير للمؤسسة الاقتصادية. (مذكرة ماجستير) جامعة بسكرة.
39. ياسين سالمى. (2009). الطرق الحديثة لحساب التكاليف و اتخاذ القرار في المؤسسة. (مذكرة ماجستير) جامعة الجزائر.

المحاضرات:

40. رفيق زروالة. (2015-2016). محاضرات في إدارة الإنتاج والعمليات موجهة لطلبة السنة الثالثة إدارة أعمال. قالمة.

الدراسات:

41. مجدي وائل الكبيجي. (2014). مدى تطبيق التكلفة المستهدفة كمدخل لتخفيض التكاليف. دراسات العلوم الإدارية. الأردن: الجامعة الأردنية.
42. هاشم أحمد عطية, محمود محمد عبد ربه محمد. (2000). دراسات في المحاسبة المالية ومحاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية. مصر: الدار الجامعية.

البحوث:

43. صائب ابراهيم جواد. (1983). الإنتاجية والحوافز والكلفة في القطاع الصناعي الاشتراكي. بحث مقدم الى مؤتمر الإقتصاديين العراقيين.

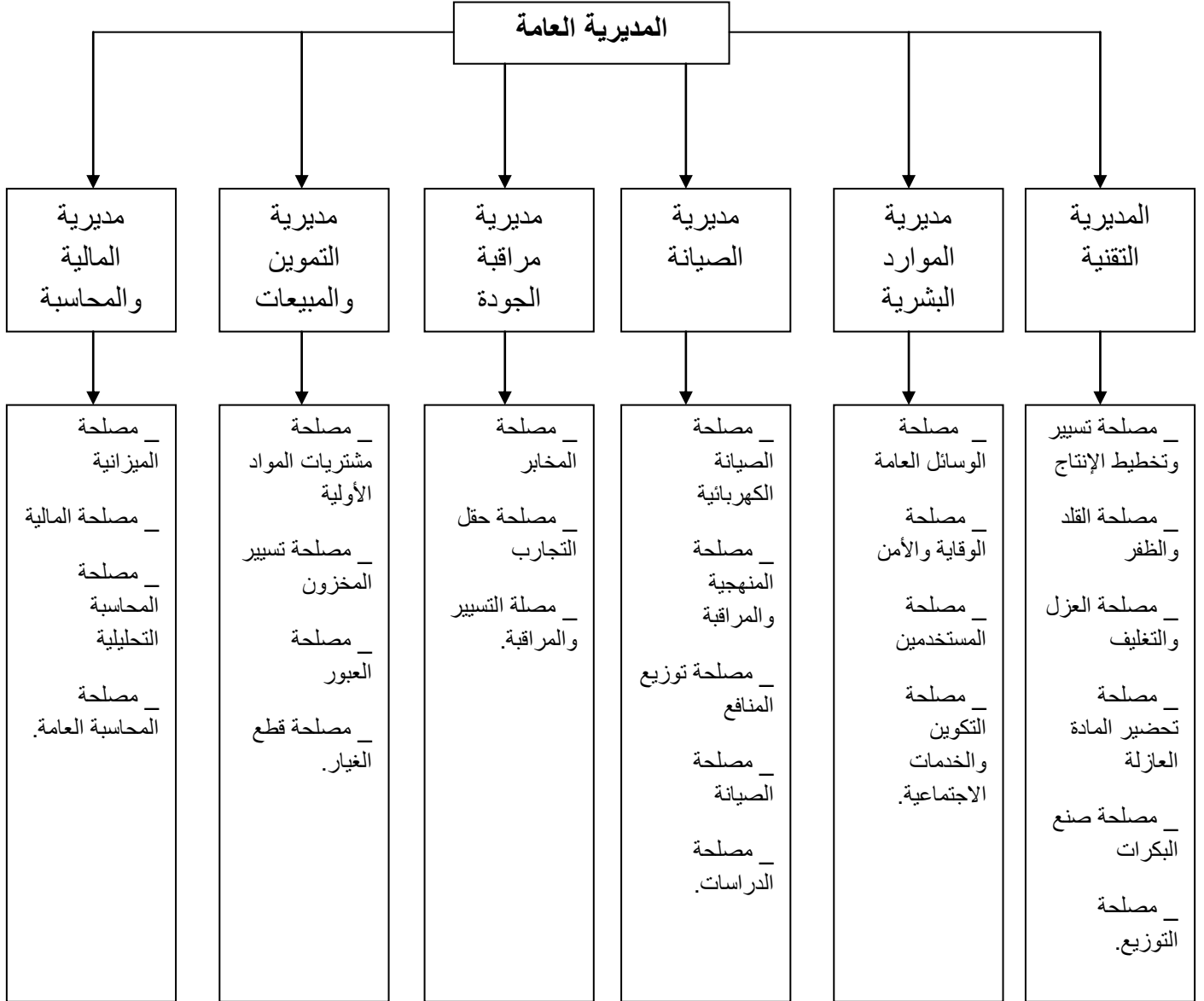
المقالات:

44. أحمد حسن ظاهر, عبد الناصر ابراهيم نور .(2009). العوامل المؤثرة في قرارات التصنيع الداخلي أو الشراء وقرارات التسعير في الشركات المساهمة الصناعية الأردنية .مجلة العلوم الادارية,صفحات 107,108.
45. أحمد عبد الله ,خالد محمد .(2015). التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة و التكلفة على أساس النشاط كأدوات لإدارة التكلفة الاستراتيجية .مجلة العلوم الاقتصادية,صفحة 223.
46. جمال الشيراري .(2007). إمكانية تطبيق نظام التكلفة المستهدفة في الجامعات الأردنية . المجلة المصرية للدراسات التجارية.صفحات 51-68.
47. حمدي زعرب .(2012). مدى إمكانية تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية في قطاع غزة .مجلة الجامعة الاسلامية,صفحة 10.
48. سعاد جاسم محمد .(2017). التكلفة المستهدفة أداة لتحقيق الميزة التنافسية .مجلة العلوم الاقتصادية والادارية,صفحة 360.
49. صفاء عبد الدايم .(2001). إطار مقترح لإدارة التكلفة المستهدفة في بيئة التصنيع الحديثة .المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة, صفحة 470.
50. عبد الكريم محمد نصر, راشد فائق .(1997). مستلزمات تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط في بعض الشركات السعودية .مجلة الادارة العامة, صفحة 365.
51. مجدي وائل الكبيجي .(2012). مدى تطبيق التكلفة المستهدفة و هندسة القيمة كأسلوب لتخفيض التكاليف في الشركات الصناعية المساهمة العامة الفلسطينية .مجلة العلوم الادارية,صفحات 172,173.
52. مجيد نبو, امحمد بن الدين .(2019). مدخل التكلفة المستهدفة كأداة لترشيد قرارات التسعير في المؤسسة الخدمية دراسة تطبيقية ب CAAT وكالة أدرار .مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية, صفحة 471.

53. محمد سعيد محمد جنيدي .(2001). اطار مفاهيمي لزيادة فعالية نظام التكاليف المستهدفة. مجلة الدراسات المالية والتجارية, صفحات 320,321.
54. ناجي شايب الركابي(2010). أهمية التكلفة المستهدفة في تحسين الوضع التنافسي لشركة الصناعات الالكترونية .بغداد ,الكلية الادارية التقنية :مجلة الجتهاد.صفحة 15.
55. نعيمة زعرور , سهام كردودي, أحمد ضيف .(2017). التكلفة المستهدفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية .مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والادارية , صفحة 400.
56. نوار كحيط الموسوي .(2008). دور المقارنة المرجعية في ترشيد قرارات التسعير المبنية على أساس التكلفة المستهدفة .مجلة الادارة والاقتصاد ,صفحة 32.
- المواقع الالكترونية:
57. Richard, C. (2002). Consulté le 02 09, 2021, sur www.allbisuness.com/journal_computer_information_systems/41610-1.html
58. عبد الرحيم م , (2006, 07 23). Consulté le 05 18, 2021, sur <http://infotechaccountants.com/forums/showthread.php>نت
59. غنيمي س م .(2017, 10 30). Consulté le 05 25, 2021, sur http://smartcontractor.blogspot.com/2017/10/blog-post_274.html

قائمة الملاحق

EN.I.CA.BISKRA -بسكرة- الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعات الكوابل





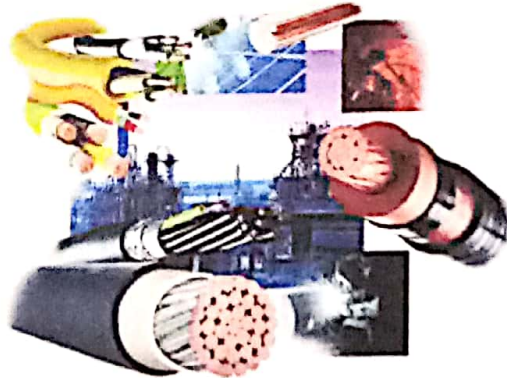
Présentation ENICAB

Une entreprise de grande notoriété

Enicab, est une entreprise algérienne pionnière dans la fabrication des câbles d'énergie, avec plus de (30) trente ans d'expérience dans le domaine, offrant à ses clients une gamme large et diversifiée de produits comprenant les câbles basse tension, les câbles industriels, les câbles moyenne tension et les câbles nus haute tension , Enicab à investie dans de nouvelles unités de productions tel que le Fil Trolley, le câble Sans Halogène, le câble Anti-Feu (Mokawim) ainsi que le câble Solaire (Shamsi),. L'acquisition par le Groupe CONDOR va renforcer sa position de leader avec des investissements qui vont permettre à Enicab d'offrir de nouveaux produits tels que les Câbles haute et très haute tension.

Enicab est présente dans tous les secteurs d'activité allant de la distribution de l'Energie Electrique aux Hydrocarbures & Pétrochimie en passant par les Industries diverses, les Télécoms ainsi que les secteurs des Infrastructures & Bâtiment où Enicab a su graver sur ce dernier ses lettres de noblesse en détenant une partie importante du marché en fournissant des fils et câbles de haute qualité pour la majorité des projets de construction du pays tels l'AADL, etc... Comptant à son actif un portefeuille client

TOUS LES PRODUITS POUR TOUS LES MARCHÉS



important où figurent les entreprises les plus importantes dans le domaine de l'électricité et la construction en Algérie à l'exemple de Sonelgaz et ses filiales, Sonatrach et ses filiales, les EPC et Contractors nationaux et internationaux ainsi que les différentes institutions étatiques...

Enicab aspire à conforter sa position de



leader et à satisfaire au mieux les besoins de ses clients à travers:

- L'optimisation continue du niveau de qualité. Elle est certifiée ISO 9001 version 2015 et compte obtenir prochainement les certificats ISO 14001 et ISO 45 001 , une façon de démontrer son engagement à préserver l'environnement et la sécurité.
- Une plus grande couverture géographique grâce à de nouveaux distributeurs officiels accompagnés d'un plan de développement qualitatif à même d'assurer une plus grande proximité aux clients et des niveaux de qualité de service, conseil et logistique accrus.

Profitant de son savoir-faire et afin de contribuer au plan quinquennal du gouvernement, notamment celui du réseau ferroviaire, Enicab a développé le Fil Trolley, un type de conducteur conçu spécialement pour l'électrification des voies ferrées.

Elle accompagne l'Université Algérienne et les étudiants dans le domaine de la recherche et développement lié au métier du câble avec des séminaires et conférences ainsi que l'opportunité d'effectuer en son sein des stages pratiques autant dans les domaines techniques que de management.

NOS VALEURS

<p>Les Clients : notre première priorité</p> <p>L'Intégrité : le fondement de toutes nos actions</p> <p>Les Personnes : notre plus importante source</p> <p>La Sécurité : la valeur essentielle qui dirige notre performance managériale</p>	<p>Le Travail en équipe : le chemin vers l'excellence</p> <p>La Rapidité : notre avantage concurrentiel</p> <p>L'Innovation : la façon dont nous grandissons</p> <p>La Performance : la façon dont nous gagnons</p>
--	---



Câbles Domestiques



H05V-U / H07V-U : fils rigides de 500 V et 750 V isolés en PVC. Glissant, facile à installer dans des gaines d'installations fixes dans des bâtiments et sur des tableaux électriques.



H07V-R: Fils & Câbles semi-rigides de 750 V isolés en PVC. Glissant, facile à installer dans des gaines d'installations domestiques fixes. La version bicolore en Vert et Jaune est destinée pour les réseaux de la mise à la terre domestique ou industrielle.



H05V-K : fils souples de 500 V isolés en PVC. Glissant, facile à installer dans des gaines d'installations fixes dans des bâtiments et sur des tableaux électriques.

H07V-K: Fils & câbles souples de 750 V isolés en PVC. Glissant, facile à installer dans des gaines d'installations domestiques fixes. La version bicolore en Vert et Jaune est destinée pour les réseaux de la mise à la terre domestique ou industrielle.



H05VV-F: Câbles souples de 300/500 V isolés en PVC et mis sous gaine d'assemblage légère en PVC. Destinés pour besoins domestiques et services low-duty mobiles.

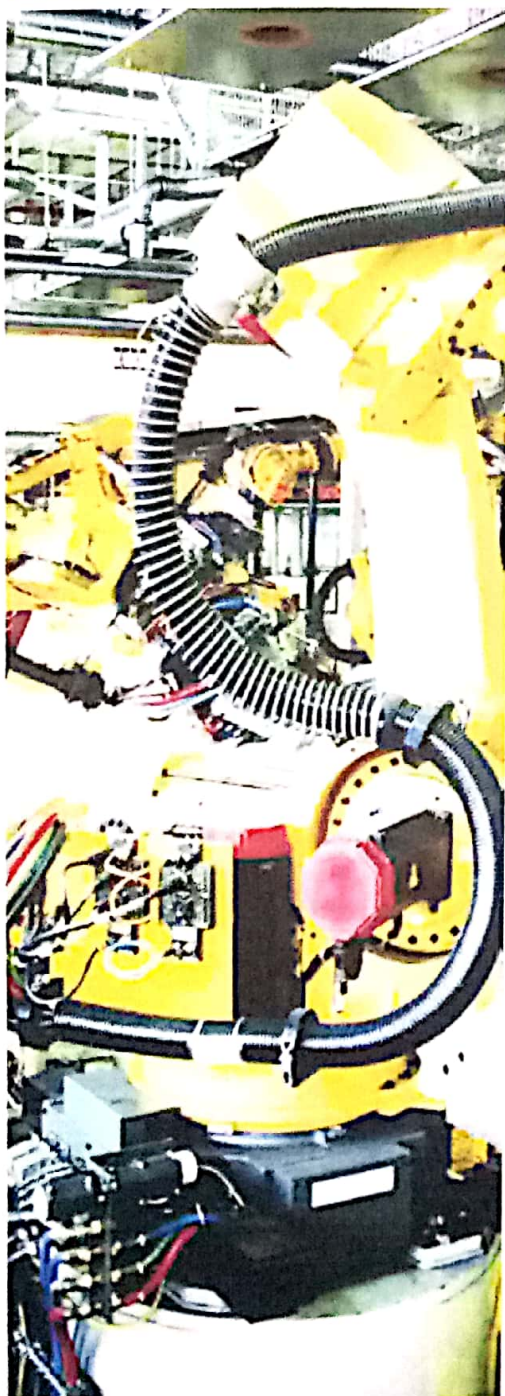


NYM: Câbles rigides et semi-rigides de 500 V en PVC. Utilisés dans des installations fixes intérieures et extérieures destinés à l'éclairage et à l'alimentation électrique de petits équipements domestiques.





Câbles Industriels Cuivre - Aluminium



NY Y: Câbles en Cuivre Souples, Rigides ou Semi-Rigides, à isolation et gaine en PVC Utilisés dans les installations 1kV industrielles et les bâtiments.

NA Y Y: Câbles légers en Aluminium Semi-Rigides, à isolation et gaine en PVC Utilisés dans les installations 1kV industrielles et les bâtiments.

N2 X Y: Câbles en Cuivre Souples, Rigides ou Semi-Rigides, à isolation en XLPE et gaine en PVC. Utilisés dans les installations 1kV industrielles et dans les bâtiments.

NA2 X Y: Câbles légers en Aluminium Semi-Rigides, à isolation en XLPE et gaine en PVC. Utilisés dans les installations 1kV industrielles et dans les bâtiments.



NYBY/NYRGY: Câbles en Cuivre Rigides ou semi-rigides Armés, à isolation en PVC et gaine en PVC. Utilisés dans les installations 1kV industrielles et dans les bâtiments. L'armure et disponible en bandes ou en fils.

N2XBY/N2XRGY: Câbles en Cuivre Rigides ou semi-rigides Armés, à isolation en XLPE et gaine en PVC. Utilisés dans les installations 1kV industrielles et dans les bâtiments. L'armure et disponible en bandes ou en fils.



NYSY: Câbles Blindés Souples, Rigides ou Semi-Rigides, à isolation en PVC et gaine en PVC. Utilisés dans les installations industrielles et dans les bâtiments. Utilisés dans les installations industrielles 1kV.

N2XSY: Câbles Blindés Souples, Rigides ou Semi-Rigides, à isolation en XLPE et gaine en PVC. Utilisés dans les installations industrielles et dans les bâtiments. Utilisés dans les installations industrielles 1kV.



Câbles Torsadés Aériens Basse Tension Aluminium

CR: Distribution d'énergie électrique BT en zones rurales et urbaines avec éclairage public.

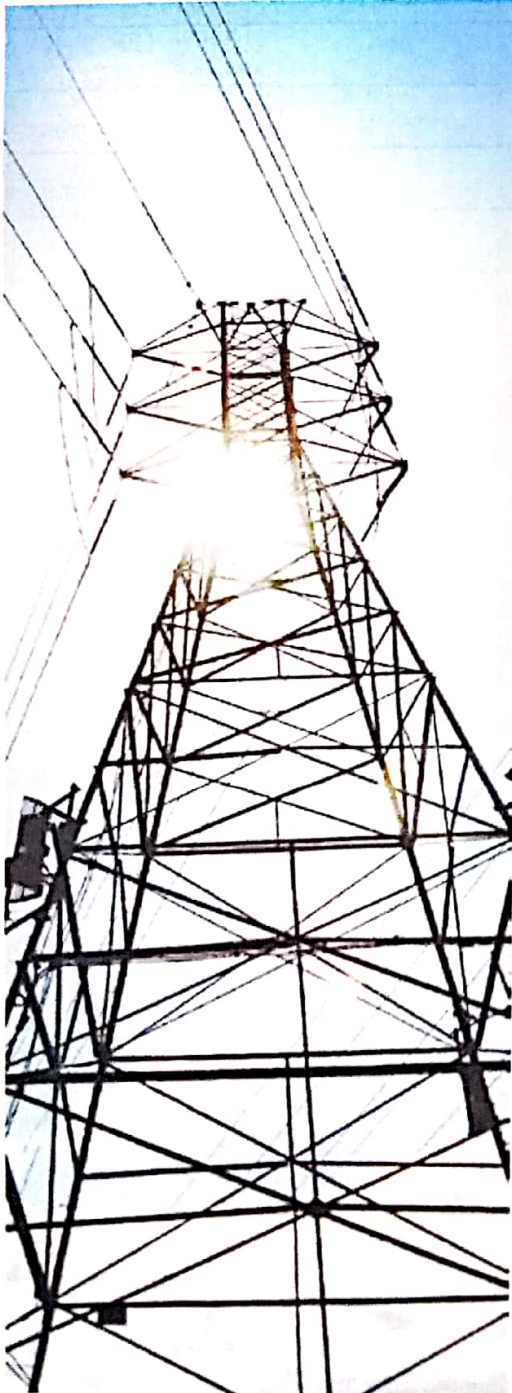


CB: Branchements et raccordements BT des compteurs d'abonnés et coffrets d'immeubles

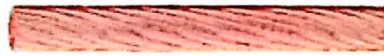




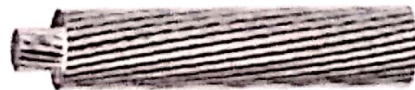
Conducteurs nus



Cables/Conducteurs en cuivre Nu
étamé pour réseau de la mise à la terre
dans des sols agressifs



Cables/Conducteurs en cuivre Nu
pour réseau de la mise à la terre.



Cables/Conducteurs Nus en Aluminium ou en alliage d'aluminium (AGS): pour lignes aériennes de transport d'énergie MT-HT & THT et feeder de la caténaire.
Cables/conducteurs Nus en aluminium/acier : pour lignes aériennes de transport d'énergie HT & THT et comme câble de garde.
Cables Nus en alliage d'aluminium/Acier (Phlox): Fonction de câbles de garde.



Câbles Moyenne Tension Cuivre - Aluminium



N(A)2XSY: Câbles unipolaires en Cuivre et en Alu à isolation en XLPE et gaine en PVC, de 6 à 30 kV.

N(A)2XSBY: Câbles Armés unipolaires en Cuivre et en Alu à isolation en XLPE et gaine en PVC, de 6 à 30 kV.

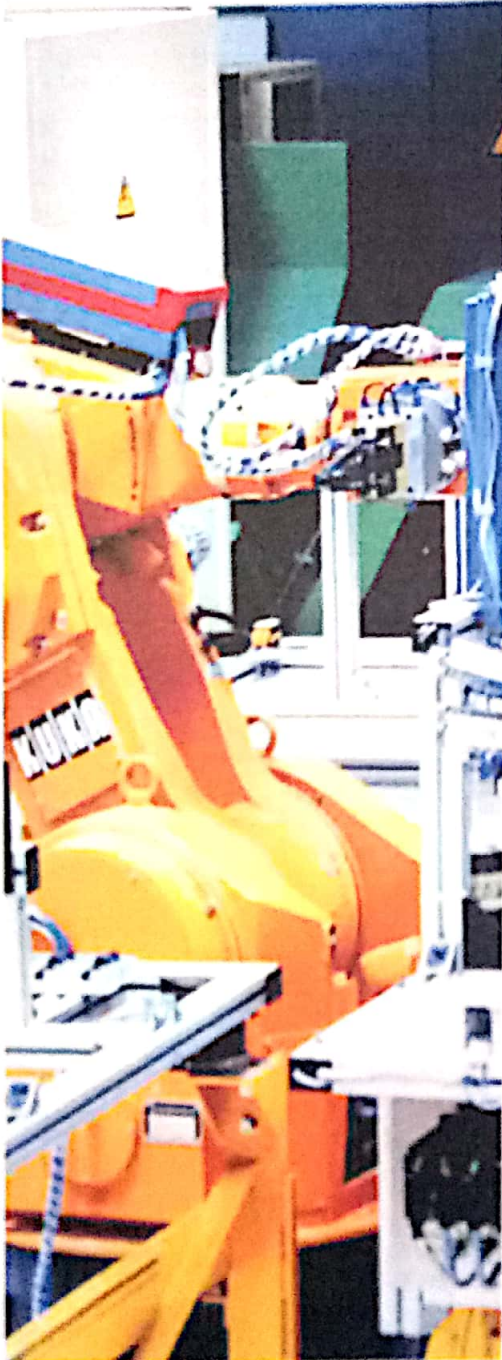
N(A)2XSEY: Câbles tripolaires en Cuivre et en Alu à isolation en XLPE et gaine en PVC, de 6 à 30 kV.

N(A)2XSEBY: Câbles Armés tripolaires en Cuivre et en Alu à isolation en XLPE et gaine en PVC, de 6 à 30 kV.





Câbles de commande et de signalisation



Câbles utilisés dans le câblage de commande et de signalisation des machines et des équipements domestiques et industriels.



A05VV-F: Câbles de commande 500 V en Cuivre Souples avec plus de 5 conducteurs.

NY Y: Câbles de commande 1kV avec plus de 5 conducteurs en Cuivre Souples, Rigides ou Semi-Rigides, à isolation et gaine en PVC.

N2XY: Câbles de commande 1kV avec plus de 5 conducteurs en Cuivre Souples, Rigides ou Semi-Rigides, à isolation en XLPE et gaine en PVC.

NYSY: Câbles de commande 1kV Blindés avec plus de 5 conducteurs en Cuivre Souples, Rigides ou Semi-Rigides, à isolation et gaine en PVC.

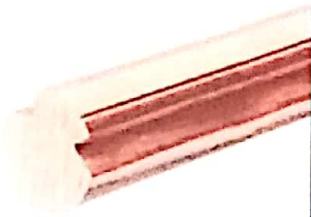
N2XSY: Câbles de commande 1kV Blindés avec plus de 5 conducteurs en Cuivre Souples, Rigides ou Semi-Rigides, à isolation en XLPE et gaine en PVC.

NB: Les câbles de commande 1KV peuvent être fabriqués avec armure.





Fil Trolley



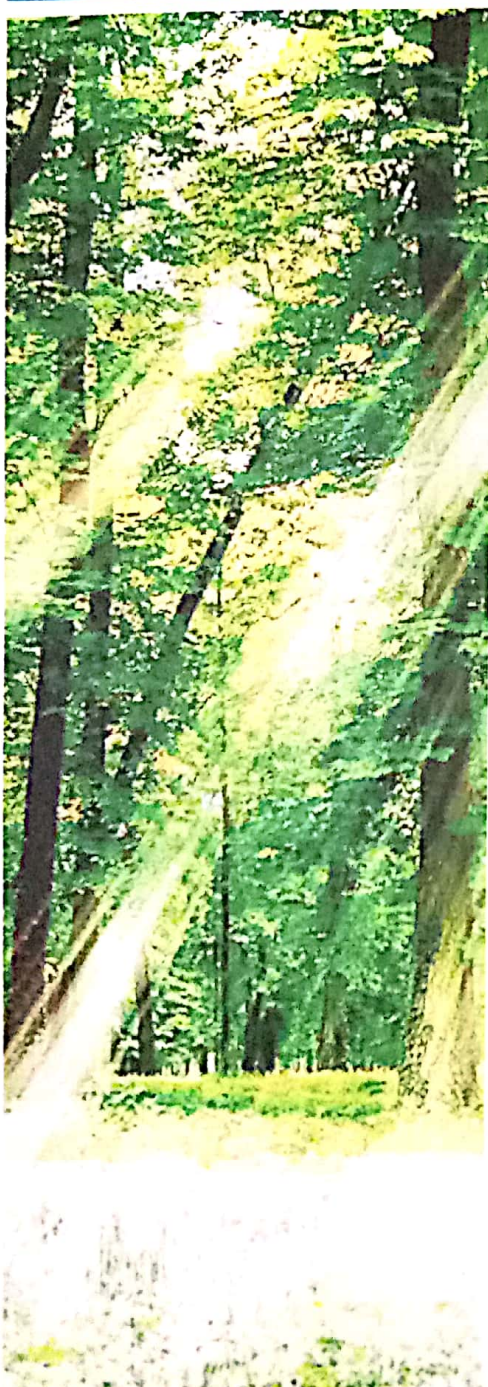
Elément central de la caténaire.
Ce sont les Fils conducteurs en
cuivre destinés à l'alimentation
des locomotives électriques et des
tramways par captage du courant
par l'utilisation d'un pantographe.
Disponible en plusieurs sections et
formes.

Sections: 80, 100, 107, 120 & 150
mm² fabriquées selon le référentiel
EN 50149.





Câble sans Halogène



Câble sans Halogène Non Propagateur de l'Incendie (HFFR-LSZH/FR) :

Câbles sans Halogène Non Propagateur de l'Incendie destinés à la filerie et au câblage dans les circuits domestiques, de bâtiments, de bureaux et Industrie où la sécurité des personnes et des biens est une priorité.



Câbles Résistant au Feu « Mokawim »



Câbles Résistant au Feu sans Halogènes :

Ces câbles assurent un maintien de fonction (intégrité des circuits) et un faible dégagement d'halogènes toxiques et de fumée lors de leur combustion en cas d'incendie dans le but de garantir au maximum la survie des personnes et la protection des biens.



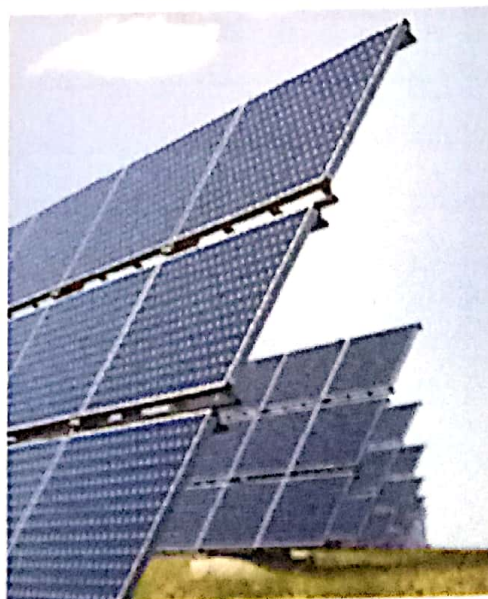
Câble Solaire « CHEMSSI »



Les câble Solaire


Ces câbles appartiennent à la famille des **H1Z2Z2-K** applicables pour les différentes tensions de système électrique photovoltaïque à courant continu (DC).

L'isolation et le gainage sont faits avec des matériaux spéciaux sans halogènes ayant de grande endurance à tous types d'attaque chimique et spécialement une excellence résistance à l'ozone et aux ultra-violets solaires.



الملحق رقم (03): تكلفة شراء المواد الأولية

Article	Designation	010002 (Cuivre)			PVC16A			TOTAL DA/KM
		Qte/kg	cout d'achat DA	TOTAL	Qte/kg	cout d'achat DA	TOTAL	
1P26106AZE	H07V-U 1,5 mm2 450/750V R100	15,00	800,00	12 000,00	10,00	126,00	12 126,00	24 126,00

 Entreprise des Industries du Câble de Boukara		كشف الأجرة BULLETIN DE PAIE		Nom : _____ : اللقب		
		Mois: _____ : الشهر Année: _____ : السنة		Prénom : _____ : الاسم		
رقم التعيين Affectation		ح. العائلية St. Fam	التصنيف Grade	رقم الحساب البنكي N° Compte Bancaire	رقم التعاون N° Mutuel	رقم التأمين الاجتماعي N° Sécurité Sociale
رقم التعيين Code	نوع الباب Libellé de la Rubrique	عدد أو قاعدة Nb ou Base	النسبة Taux	الأرباح Gains	الخصومات Retenues	
قاعدة الضمان الاجتماعي Base Sec. Soc.		المربح الخاضع للضريبة Salaire Imposable	مجموع الأرباح Total Gains	مجموع الخصومات Total Retenues	منح لعائلية Alloc. Familiales	الدفع الصافي NET A PAYER

Handwritten notes in blue ink:

- Large diagonal line across the table.
- Handwritten "موزج" (Mouja) in the "Nb ou Base" column.
- Handwritten "موزج" (Mouja) in the "Taux" column.
- Handwritten "موزج" (Mouja) in the "Gains" column.
- Handwritten "موزج" (Mouja) in the "Retenues" column.

الملحق رقم (05): جدول اهتلاك الآلات

CODE	COM_ACTIF		DATE_ACO	ACQUISITION_V O_ACTIF	PRIX_UNITAIRE	AMORT-FIN EXERCICE	AMORT-FIN EXERCICE-VO	COM_AMORT
ENICAB-00001990	2150001	LIGNE DE REBOBINAGE UW 1600 (380)	01/01/10	992 150,74	992 150,74	992 150,74	992 150,74	2815001
ENICAB-00001991	2150001	LIGNE DE REBOBINAGE DE 500 ET 800	01/01/10	597 422,64	597 422,64	597 422,64	597 422,64	2815001
ENICAB-00001992	2150001	COURONNEUSE SPL Y COMPRIS TEST	01/01/10	3 166 877,21	3 166 877,21	3 166 877,21	3 166 877,21	2815001
ENICAB-00001993	2150001	COURONNEUSE RWV 450S	01/01/10	10 390 495,18	10 390 495,18	10 390 495,18	10 390 495,18	2815001
ENICAB-00001994	2150001	COURONNEUSE RWV 250S	01/01/10	6 387 283,35	6 387 283,35	6 387 283,35	6 387 283,35	2815001
ENICAB-00001995	2150001	COURONNEUSE DR 400	01/01/10	27 764 699,52	27 764 699,52	27 764 699,52	27 764 699,52	2815001
ENICAB-00001996	2150001	COURONNEUSE DR 400	01/01/10	27 764 699,52	27 764 699,52	27 764 699,52	27 764 699,52	2815001
ENICAB-00001997	2150001	COURONNEUSE DR 400	01/01/10	27 764 699,52	27 764 699,52	27 764 699,52	27 764 699,52	2815001
ENICAB-00001998	2150001	COURONNEUSE DR 700	01/01/10	7 109 353,13	7 109 353,13	7 109 353,13	7 109 353,13	2815001
ENICAB-00001999	2150001	COURONNEUSE DOUBLE TETE DHC-3	01/01/10	2 055 521,07	2 055 521,07	2 055 521,07	2 055 521,07	2815001
ENICAB-00002000	2150001	COURONNEUSE DOUBLE TETE DHC-3	01/01/10	2 046 607,62	2 046 607,62	2 046 607,62	2 046 607,62	2815001
ENICAB-00002001	2150001	COURONNEUSE DOUBLE TETE DHC-3	01/01/10	2 046 607,63	2 046 607,63	2 046 607,63	2 046 607,63	2815001
ENICAB-00002002	2150001	RUBANEUSE BM3	01/01/10	84 201,10	84 201,10	84 201,10	84 201,10	2815001
ENICAB-00002003	2150001	RUBANEUSE BM3	01/01/10	84 201,11	84 201,11	84 201,11	84 201,11	2815001
ENICAB-00002004	2150001	RUBANEUSE BM3	01/01/10	71 805,81	71 805,81	71 805,81	71 805,81	2815001



401710001470

Octobre 2017

DIRECTION DE DISTRIBUTION DE BISKRA

Tél n° : : 033 65 62 73

Fax n° : 033 65 62 70

N°R.C. : 01/0805455B06

N°I.S. 096916010012742

N°R.I.B. : 001 00386 0300 000 441/85

الملحق رقم (06): فاتورة كهرباء

Adresse : Boulevard Mohamed Boudiaf Biskra

Site web : www.sdc.dz

FACTURE N°

établie le

Référence : 070000700268158

Tél n° :

Fax n° :

N° Client : 4090268

Adresse lieu de consommation : ENICAB BISKRA

N° R.C. :

Poste n° :

Nom et Adresse du destinataire de la facture :

ZI BP 131 BISKRA 07000

Tarif : E31 Comptage : Période de consommation du : 01/10/2017 au 01/11/2017

ELEMENTS DE FACTURATION

ELEMENTS	QUANTITE	P.U. (cDA)	A DEDUIRE (DA)	A PAYER (DA)
Energie Active consommée				
Nuit:	339 429	59,03		200 364,94
Pointe:	206 652	660,85		1 365 659,74
Pleines:	642 919	136,62		878 355,94
Energie Réactive	820 000			
Facteur de puissance				
Maj/Bon:	225 500	31,01	0,00	69 927,55
Puissance mise à disposition	10 000	3793,00		379 300,00
Puissance maximale atteinte	3 000	18946,00		568 380,00
Prime fixe				505 413,28
Montant énergie Hors taxes				3 967 401,45
TVA énergie		Taux 19%	0,00	753 806,28
Location (comptage, transformateur)				
Entretien du poste transformateur				
Frais de coupure et remise				
Montant prestations Hors taxes				
TVA prestations		Taux 19%		
Taxe d'habitation				200,00
Intérêts moratoires				
Taxe sur consommation énergie 0.02 DA/kWh				23 780,00

TOTAL FACTURE

4 745 187,73

Contribution aux coûts permanents du système 0.0075DA/kWh (inclus dans le montant global) : 8 917.50

La présente facture est arrêtée à la somme de : Quatre millions sept cent quarante cinq mille cent quatre-vingt sept DA; 73 cts

Veuillez régler avant le par :

- Virement au compte bancaire sus indiqué
- Chèque bancaire adressé à la SDC

Conformément à votre demande, le montant de cette facture sera prélevé par traite N°.....

Le Sur le compte N° :

Un délai de paiement de 15 jours à dater de la réception de la présente facture vous est accordé. Passé ce délai, nous serons dans l'obligation d'entamer la procédure de suspension de la fourniture d'énergie.

Biskra, le 02/11/2017
Le Directeur de Distribution
افلح محمد