TARGET-COSTINGUL, O NOUĂ POSIBILITATE DE CALCULAȚIE A COSTURILOR

SCORȚE CARMEN
FARCAŞ MARIANA
Universitatea din Oradea, Facultatea de Ştiinţe Economice,
Str. Armatei Române nr.5, Oradea
E-mail: cgros@uoradea.ro; mfarcas@uoradea.ro

1. Calculația costurilor țintă. Metoda Target-Costing

Metoda Target-Costing face parte dintr-un demers managerial strategic în cadrul căruia fiecare purtător de costuri este analizat pe întreaga durată a ciclului său de viață.
Costul țintă sau costul obiectiv reprezintă un concept de gestiune a costurilor utilizat şi dezvoltat în întreprinderile japoneze, în special în industria automobilelor, încă din anii ’70.

La baza acestui nou concept cost țintă au stat următoarele schimbări majore:

- necesitatea de a produce serii mai mici de produse care să se adapteze mai bine la nevoile pieței;
- introducerea noilor metode de organizare a producției (sistemul de operare Just In Time);
- introducerea unor tehnologii bazate pe automatizare (sistemele CIM Computer – Integrated – Manufacturing - Sistems).

Pe de altă parte costurile țintă se bazează pe regula conform căreia piața dictează prețurile de vânzare şi nu costurile întreprinderii, deci trebuie urmărită analiza raportului valoare – preț – beneficiu – cost. Un astfel de sistem de management are următoarele caracteristici:

- se menține pe întregul ciclu de viață al produsului, iar calculul şi analiza costurilor se face pe produs pentru că fiecare produs constituie sursa de profit pentru întreprindere;
- urmăreşte costurile încă din faza de dezvoltare-proiectare a produsului; costul țintă operează, în principal, chiar de la faza de concepție a produsului şi poate fi revizuit în diferite etape ale ciclului de viață al produsului. Metoda costurilor țintă se bazează pe constatarea că în medie 80% din costurile unui produs sunt angajate chiar de la concepția sa.
- foloseşte informația de prețuri dinspre piață şi pleacă de la informația de costuri orientate spre piață: Conform metodei Target-Costing viabilitatea unui produs se măsoară în raport cu piața dorindu-se satisfacerea clientelei şi practicarea unui preț competitiv. Astfel prețul de vânzare nu mai reprezintă suma dintre costul produsului şi o marjă de profit, ci reprezintă o limită peste care nu se poate trece datorită concurenței.

- Costul țintă se poate defini ca un cost de producție estimat, calculat după un preț de vânzare concurențial previzionat. Dacă deducem din prețul pieței marja de profit așteptată se va obține un cost care nu trebuie depășit. Dacă nu poate fi realizat acest obiectiv produsul se consideră neviabil.
- baza de evaluare o reprezintă costurile complete, deoarece piața nu este interesată în clasificarea costurilor în directe și indirecte sau în fixe și variabile. Astfel, prețurile de vânzare obtenabile ale fiecărui produs trebuie să asigure acoperirea costurilor complete și o cotă de profit. Ecuația generală de calcul a costului țintă este:

Costul complet țintă = Prețul de vânzare concurențial (impus) – Marja dorită (1)

Dacă am considera toate elementele ecuație ca fiind obiective de atins relația devine:

Costul țintă = Prețul țintă – Profitul țintă (2)

În această ecuație există o variabilă pe care întreprinderea nu o poate controla și anume prețul de vânzare. El este rezultatul interacțiunii forțelor concurențiale care acționează pe segmentul de piață, dar în stabilirea lui trebuie ținut cont de nevoile și veniturile clientelei potențiale, particularitățile produsului, capacitatea de producție pe termen lung și prețurile practicate de concurență.

Etapele care trebuiesc parcurse pentru aplicarea metodei Target-Costing sunt următoarele:

- Fixarea prețului țintă. Așa cum s-a precizat deja, prețul țintă este stabilit prin tehnici de studiu a pieței și se referă la întregul ciclu de viață al produsului. Deci, acest preț țintă are un caracter dinamic și capătă mai multe forme și niveluri în raport cu segmentele de piață vizate și cu evoluția în timp a cererii și ofertei.
- Fixarea profitului țintă. Această fixare trebuie să fie rezultatul planificării strategice a entității economice pe termen mediu ținând cont de gama sa de produse și de obiectivele urmărite. Prețul țintă nu este o sumă fixă, ci o curbă de profit în funcție de ciclul de viață al produsului supus observației, în funcție de rentabilitatea așteptată ținând cont de volumul desfacerilor. Estimările profitului sunt globale și aproximative la începutul proceselor, însă vor deveni mai poetice și mai fiabile în condițiile în care caracteristicile viitorului produs sunt clar definite.
- Fixarea costului țintă. Evaluarea costului țintă nu se face în mod global, ci în mod analitic ținând cont de costurile țintă parțiale care, la rândul lor constituie costuri angajate de diferitele funcțiuni ale întreprinderii pentru obținerea și vânzarea produselor.

Dintr-o altă perspectivă costul țintă se determină ca o sumă a costurilor de producție ale diferitelor componente ale produsului. În acest sens metoda A.B.C. de calculație a costurilor, dar și alte metode de analiză a valorii, poate contribui la simplificarea și accelerarea acestor calcule.

Costul țintă este situat deseori între următoarele tipuri de costuri:

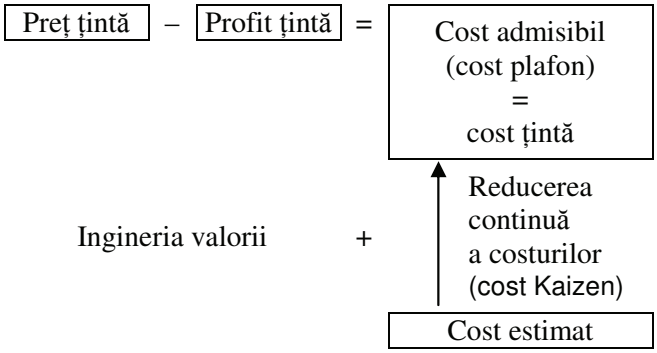
- costul admisibil – un cost care corespunde opticii pieței și este determinat din perspectiva unei logici funcționale de realizare a produsului ținând cont de concurență. Acest cost este orientat prioritar după considerentele comerciale.
- costul estimat – un cost determinat din perspectiva unei logici organice de construcție a produsului ținând cont de mijloacele de producție actuale ale entității economice și de tehnologiile utilizate.

Astfel se poate concluziona că există o relație între cele trei tipuri de costuri și anume:

Costul admisibil < Costul țintă < Costul estimat (3)

În aceste condiții unul dintre obiectivele metodei Target-Costing va fi reducerea diferențelor dintre costul estimat şi costul țintă sau dintre costul admisibil şi costul țintă, adică punerea în practică a schimbărilor sistematice de optimizare a relației valoare-cost în cazul fiecărui produs.

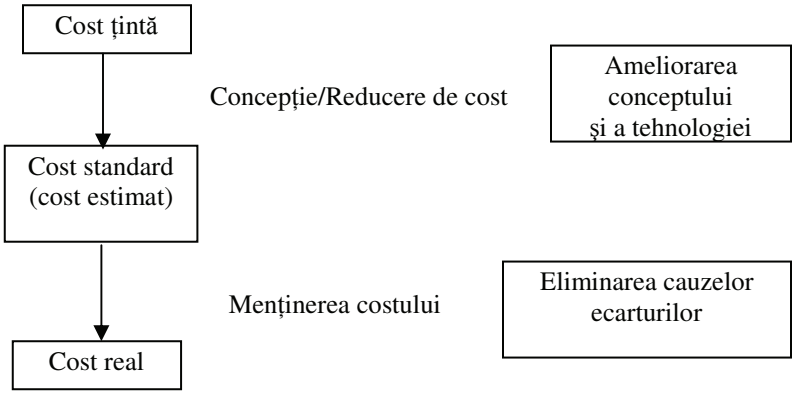
În schema următoare este prezentat principiul general al Target-Costului deschis de Nissan[35].



Procesele de optimizare se efectuează prin analize de valoare succesive înainte de momentul fixării costului estimat la un nivel acceptabil. Reducerea costurilor presupune parcurgerea mai multor etape:

c) o primă etapă ar fi reducerea ecartului de cost obținută prin optimizarea în faza de concepție. În acest stadiu costul previzional al unui produs nou poate fi asimilat unui cost standard mai scăzut decât actualele costuri practicate de agentul economic. Se poate spune că acest cost estimat este de fapt un cost planificat;
d) a doua etapă de reducere a costurilor se aplică în faza de producție propriu-zisă şi presupune controlul costurilor reale pentru a le menține aproape de costurile țintă, etapă cunoscută şi sub denumirea menținere de cost.

Ajustarea şi reducerea costurilor poate fi prezentată prin schema cunoscută sub nume de modelul lui Makido.



[35] Ebbeken K., Possler L., Ristea M., Calculația şi managementul costurilor, Editura Teora, Bucureşti, 2000, pag. 323 şi următoarele

2. Matricea costurilor: modelul lui Makido

Costul țintă reprezintă o bază de negociere între diferitele funcții ale întreprinderii pentru a asigura viabilitatea şi competitivitatea pe termen lung a noilor produse.
Prin metoda Target-Costing se vizează reducerea costurilor pe întregul ciclu de viață al produsului prin ameliorarea continuă a tehnologiilor şi proceselor de fabricație adoptând în acelaşi timp un nou stil de management al resurselor umane şi competențe sporite.
Reducerea continuă a costurilor trebuie să privească entitatea economică în întregul ei ținând cont de următoarele aspecte:

- analiza costurilor începând de la faza de concepție a produselor, în funcție de caracteristicile lor şi de prețurile de vânzare posibile prin ajustări între caracteristicile unui produs, costul său şi prețul său de vânzare concurențial;
- urmărirea şi stăpânirea tuturor fazelor de viață al produsului;
- asigurarea că noile produse vor fi profitabile pe toată durata ciclului lor de viață; urmărirea costurilor în timpul acestui ciclu prin compararea realizărilor cu previziunile şi prin raportarea la prețul de vânzare al concurenței;
- reducerea termenelor de concepție al produselor;
- îmbunătățirea relațiilor cu furnizorii şi colaboratorii;
- mobilizarea şi motivarea tuturor competențelor din cadrul entității economice favorizând astfel o mai mare competitivitate.

Astfel metoda Target-Costing vizează patru dimensiuni care trebuiesc integrate în managementul unei întreprinderi:

- luarea în considerare a mediului economic (în special piețele şi concurența);
- integrarea competențelor diferitelor funcțiuni ale entității economice;
- previzionarea efectelor deciziilor actuale asupra rezultatelor viitoare;
- crearea unor legături mai strânse între planificare şi controlul activităților curente.

Pentru realizarea sau obținerea unei mai bune transparențe a rezultatelor şi a costurilor este nevoie să se asigure un management al costurilor orientat pe sectoare de responsabilitate şi delimitarea clară a performanțelor la acest nivel.
Sâmburele unei noi organizări este delegarea răspunderii privind rezultatele, în jos, până la nivelurile profesionale, iar prin intermediul echipelor de proiectare sunt delimitați purtătorii competențelor. Rezultatele nu vor fi conduse de către controlling, ci de către membrii echipelor din fiecare sector de responsabilitate, dar colaboratorii de la controlling vor oferi sprijin în domeniul deciziilor.

3. Aplicație practică privind metoda Target-Costing

O societate comercială prevede să lanseze pe piață un nou produs. Cercetările şi estimările inițiale arată că ciclul de viață al produsului va fi de 3 ani şi va avea 3 faze: Lansare, Creştere şi Maturitate.
Capacitatea de producție maximă a entității economice este de 30.000 unități, această capacitate fiind exploatată în proporție de 70% în prima fază, 90% în a doua fază şi 100% în faza de maturitate.
Prețul de vânzare estimat este de 40 lei, dar se prevede că, datorită apariției unor produse similare pe piață, în faza de maturitate acesta se va reduce cu 10%. Conducerea întreprinderii îşi propune obținerea unei marje asupra prețului de vânzare de 10% în faza de lansare, 20% în faza de creştere şi 20% în faza de maturitate.

Cheltuielile cu publicitatea vor fi de 3 lei/buc. în faza de lansare, 1,5 lei/buc. în faza de creştere şi de 0,5 lei/buc. în faza de maturitate. Costurile previzionate unitare, în faza de lansare sunt următoarele:

a) Materii prime: A: 1 buc. – 4 lei/buc. B: 2 buc. – 1,5 lei/buc.
C: 1 buc. – 2 lei/buc.

b) Manopera: 2 lei/buc.

c) Cheltuieli de întreţinere şi funcţionare: 1,5 lei/buc.

d) Cheltuieli de montaj:

- cost variabil unitar: 4 lei/buc. / cheltuieli fixe totale de montaj 67.500 lei.

e) Gestionarea loturilor (1 lot = 400 buc.).

Datorită contractelor încheiate cu furnizorii, costul materialelor se va reduce cu 15% în faza de creştere şi cu 10% în faza de maturitate faţă de faza precedentă. Costul variabil unitar de montaj se va reduce cu 25% în faza 2 şi cu 10% în faza 3 faţă de faza 2. Celelalte cheltuieli rămân nemodificate pe toată durata de viaţă a produsului.

Se cere:

1. calculul costurilor ţintă ale produsului pe fiecare dintre cele 3 faze ale ciclului de viaţă;
2. calculul costurilor estimate ale produsului pe fiecare dintre cele 3 faze ale ciclului de viaţă;
3. compararea şi interpretarea rezultatelor obţinute;
4. calcularea rezultatelor totale estimate pe fiecare fază a ciclului de viaţă.

Rezolvare:

Explicaţii	**Fazele ciclului de viaţă**		
	Lansare	**Creştere**	**Maturitate**
a) **Calcul cost ţintă**			
Preţ de vânzare	25	25	25 x 90% = 22,5
Marja dorită	25 x 10% = 2,5	25 x 20% = 5	22,5 x 20% = 4,5
Cost ţintă	22,5	20	18
b) **Calculul cost estimat**			
Producţia realizată	30.000 x 70% = 21.000	30.000 x 90% = 27.000	30.000 x 100% = 30.000
Cheltuieli directe (1+2)	12	10,65	9,89
1. Materii prime (A+B+C)	9	7,65	6,89
A	4	4 x 85% = 3,4	3,4 x 90% = 3,06
B	1,5 x 2 = 3	3 x 85% = 2,55	2,55 x 90% = 2,30
C	2	2 x 85% = 1,7	1,7 x 90% = 1,53
2. Manopera	3	3	3
Cheltuieli indirecte	12,21	10	7,45
1. Întreţinere	1,5	1,5	1,5
2. Montaj	7,21	5,5	4,95
- Cost variabil unitar	4	4 x 75% = 3	3 x 90% = 2,7
- Cost fix unitar	67.500:21.000 = 3,21	67.500:21.000 = 2,5	67.500:30.000 = 2,25
3. Gestiune loturi	200 lei:400 buc. = 0,5	0,5	0,5
4. Publicitate	3	2	0,5
Cost unitar estimat Cheltuieli directe + Cheltuieli indirecte	24,21	20,65	16,34
c) **Comparare rezultate**			
Cost ţintă	22,5	20	18
Cost estimat	24,21	20,65	16,34
Diferenţă (Estimat –Ţintă)	1,71	0,65	- 1,66
d) **Calcul rezultate**			
CA estimată (Producţia realizată x Preţ de vânzare)	525.000	675.000	675.000
Cost total estimat (Producţia realizată x Cost unitar estimat)	508.410	557.550	490.200
Rezultat estimat	+16.590	+117.450	+184.800