

Pytanie: Jestem właścicielem firmy produkcyjnej. Ciągłe szukam możliwości obniżenia kosztów produkcji ze względu na bardzo dużą konkurencję w mojej branży. Czy są jakieś metody obniżenia kosztów, które w sposób kompleksowy obejmują cały proces wytworzenia produktu?

TARGET COSTING I KAIZEN COSTING jako narzędzia ciągłego doskonalenia w obszarze kosztów

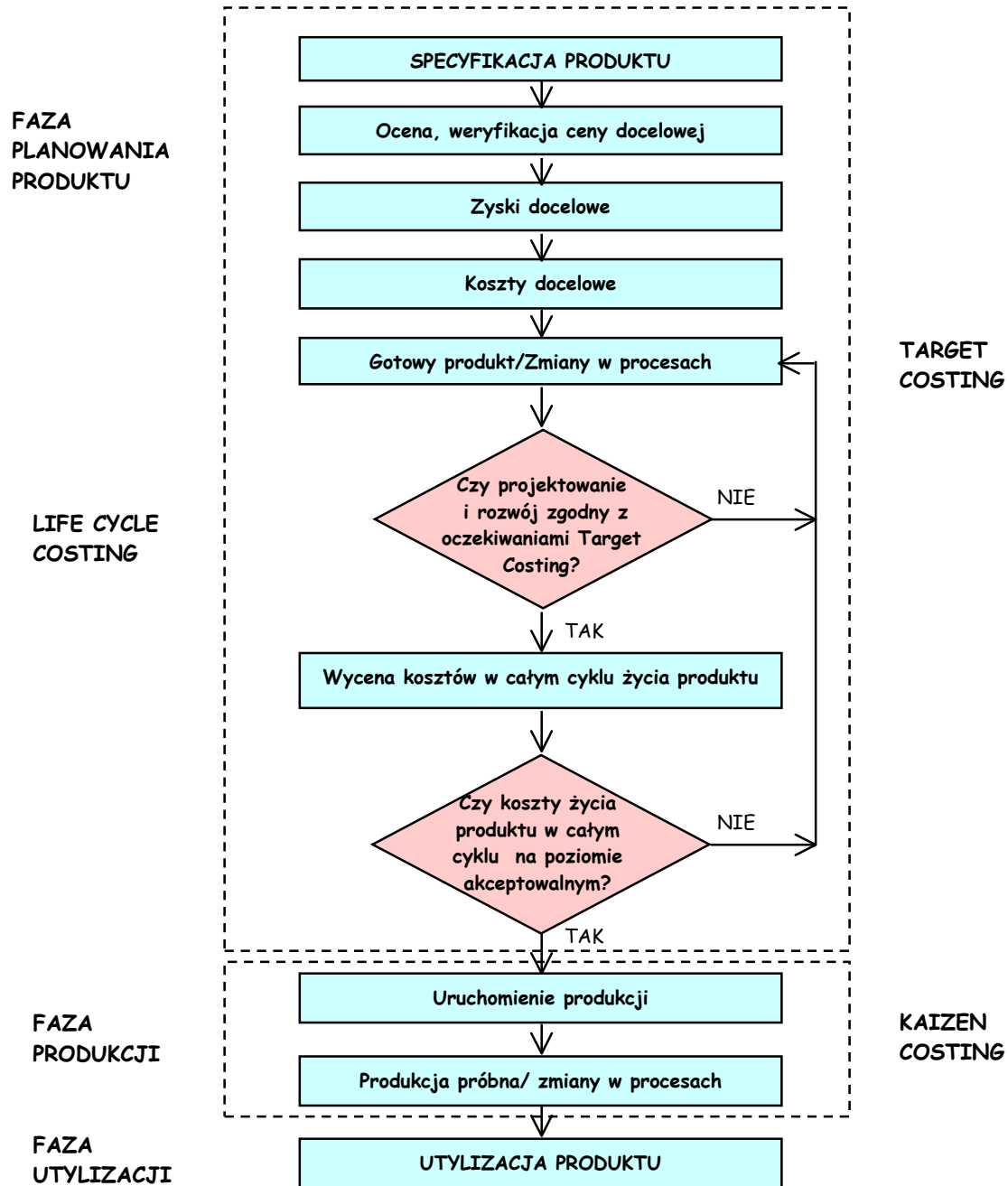
W trudnym, rynku wiele firm szuka możliwości ograniczenia kosztów funkcjonowania organizacji. Często jednak działania te nie są realizowane w sposób systemowy. Organizacje na podstawie ogólnych informacji o nadmiernych kosztach często podejmują decyzje nieprzemysłane. Wielokrotnie w stanie dużych emocji koncentrują się na pewnych wycinkach funkcjonowania organizacji bez głębszego szukania przyczyn zaistniałych sytuacji. Również nie rozpatrują kosztów w odniesieniu do całego łańcucha tworzenia wartości dodanej dla klienta nie definiując także uprzednio procesów zachodzących w organizacji.

Dla wielu branż wydaje się, zatem celowym skorzystanie na podstawie metody „benchmarkingu” czyli porównywania się z najlepszymi i uczenia się od innych, najlepszych z doświadczeń branży motoryzacyjnej. W niej to jako jednej z pierwszych zastosowano oprócz wielu metod i narzędzi zarządzania jakością takich jak JiT (Just in Time), QFD (Quality Function Deployment), APQP (Zaawansowane Planowanie Jakości), SPC (Statistical Process Control), MRP (Material Requirements Planning), Lean Management japońskie narzędzia służące do obniżenia kosztów głównie w aspekcie zarządzania kosztami wytworzenia produktów Target Costing i Kaizen Costing.

Target Costing i Kaizen Costing są obecnie traktowane jako narzędzia strategicznego podejścia do nieustannego obniżenia kosztów. Target Costing (Rachunek kosztów docelowych) jest definiowany jako zestaw narzędzi i metod zarządzania zorientowanych na cele strategiczne w obszarze kosztów ukierunkowany na ustalenie kosztów na etapie projektowania i rozwoju produktu dla późniejszego monitorowania i pomiaru kosztów w fazie wytwarzania produktu dla zapewnienia odpowiedniej, oczekiwanej rentowności produktu z uwzględnieniem całego jego cyklu życia (od kołyski do grobu, Life Cycle Analysis).

Kaizen Costing natomiast koncentruje się na ciągłym szukaniu i wprowadzaniu usprawnień do całego łańcucha tworzenia wartości dostawca – organizacja – klient dla poprawy i udoskonalenia produktywności pracy w aspekcie kosztowym.

Model łączący zastosowanie Target Costing z Kaizen Costing przedstawia rys. nr 1.



Rys. nr 1 Model łącznego funkcjonowania Target Costing z Kaizen Costing
 Źródło: IFS Research & Development AB, Kaizen Costing and Value Analysis, 2001, s. 3

Jak wynika z tego rysunku Target Costing i Kaizen Costing łącznie odnoszą się do wszystkich faz produktu zatem zarządzanie kosztami w tym ujęciu musi być

podporządkowane nie tylko potrzebom i oczekiwaniom klienta ale także innym zainteresowanym stronom (faza utylizacji produktu).

Ogromną zaletą łącznego stosowania tych metod jest ukierunkowanie działań controllingowych na kształtowanie się i rozwój kosztów i ich kształtu na kierunki przyszłościowe. W takim układzie rachunek kosztów docelowych stanowi stan pożądany w odniesieniu do ponoszonych, rzeczywistych kosztów wytwarzania produktu biorąc pod uwagę możliwą cenę rynkową produktu i koszty projektowania i rozwoju oraz produkcji wraz z uwzględnieniem problemów konstrukcyjnych i technologicznych.

W przypadku odchyień od zadanych wcześniej wartości należy posługiwać się wzorem:

KOSZTY CAŁKOWITE – TARGET COST – KAIZEN COST = LUKA KOSZTOWA

Im luka kosztowa jest większa tym większe nastąpiły rozbieżności w aspekcie planowania struktury kosztów docelowych w stosunku do uzyskanych kosztów rzeczywistych. Istotnym jest więc także w tym przypadku dokonywanie systematycznej skuteczności prowadzonych działań w ujęciu kosztowym, czyli takie planowanie kosztów działań, aby uzyskać zaplanowane, oczekiwane wyniki.

Sposobem na ograniczenie wystąpienia luki kosztowej może być wspomoczenie parametru kosztu pozostałymi parametrami typowego łańcucha logistycznego, czyli czasu i jakości. Parametr jakości byłby doskonalony poprzez narzędziowy charakter funkcjonującego w organizacji Systemu Zarządzania Jakością a parametr czasu poprzez metodę Time Based Management koncentrującą się na tzw. czasie cyklu czyli czasie realizacji danego procesu oraz teoretycznym czasie cyklu czyli sumie czasów procesów przynoszących wartość dodaną dla klienta.

W przypadku jednak, gdy i w tym przypadku luka nadal występuje należy dokonać po zdiagnozowaniu wiarygodnych przyczyn modyfikacji i zmian w projekcie produktu lub danych wejściowych do procesu produkcyjnego lub obniżyć oczekiwaną wcześniej marżę zysku. W drastycznych przypadkach należy podjąć odważną decyzję dotyczącą rezygnacji z wprowadzenia produktu na rynek. Oczywiście w takim przypadku wykorzystuje się informacje uzyskane poprzez tzw. twórcze rozwiązywanie problemów w zespole interdyscyplinarnym składającym się z przedstawicieli procesów w całym łańcuchu tworzenia wartości dodanej.

Poprzez zastosowania łączne tych dwóch metod zarządzania kosztami następuje także ciągle zwiększenie się świadomości wszystkich pracowników firmy w odniesieniu do miejsca i roli kosztów w organizacji.

Rachunek kosztów Target Costing i Kaizen Costing może, więc być doskonałym narzędziem zarządzania kosztami w kierunku permanentnego ograniczania wszystkich składowych kosztów projektowanego i wytwarzanego produktu w całym jego cyklu życia. W takim przypadku firmy mogą skutecznie realizować strategię przywództwa kosztowego.

Porady udzielili:

Adam Jabłoński,

Marek Jabłoński

– właściciele Firmy PW – Konsulting OTTIMA plus S. J., z Dąbrowy Górniczej, doradcy biznesowi, audytorzy TÜV CERT systemów zarządzania.