

**تقنية الكلف المستهدفة كإطار متكامل
لترشيد قرارات التسويق الدولي
دراسة لتطبيق مشاركة
بين الشركة العامة للصناعات الجلدية ومنتج ومسوق أجنبي
م.د. أسماء رشيد علي
مدرس / الكلية التقنية الإدارية . بغداد
2014 م / 1435 هـ**

المخلص :

موضوع البحث يعد من المشاكل الأساسية التي تعيق تقدم ونجاح الشركات الانتاجية على العموم , والشركات العراقية منها , والتي تعاني وبصورة كبيرة من انخفاض مستويات التسويق , سواء أكانت شركات القطاع العام أو الخاص . ونظرا لضخامة المنافسة من قبل المنتجات المستوردة ولتنوعها وكثرتها . فقد أصبح تسويق المنتج العراقي مشكلة تعاني منها جميع المنتجات , ومنتجات القطاع العام على الخصوص .

البحث يتضمن مباحث أربع . المبحث الأول يمثل منهجية البحث , وقد تناول الإطار النظري للكلف المستهدفة , كمحور أساسي للجزء النظري منه , وفي المبحث الثاني , فضلا عن نبذة مختصرة عن التسويق والتسويق الدولي . أما المبحث الثالث فقد تضمن الجزء العملي من البحث , وضعت الباحثة فيه تفاصيل الكلف (المستهدفة) التي من المتوقع أن تتكبدها الشركة موضوع البحث (الشركة العامة للصناعات الجلدية) , والتي تم حصرها , إذ تبقى بحدود السعر الذي سيتم التسويق به, من قبل المسوق المشارك (الخارجي) . وبما يضمن استخراج ربح , سيتم تقسيمه بين الطرفين . المنتج العراقي ممثل بالشركة العامة للصناعات الجلدية , والطرف الثاني المتمثل بالمستثمر المشارك الأجنبي . وتضمن المبحث الرابع والأخير . الاستنتاجات والتوصيات التي خرجت بها الباحثة عن طريق هذا البحث .

Abstract

This research's subject is concentered a basic problem , which recently became , of the most serious barrier in the Iraqi markets , especially for local products . As for the greatness of the competitions of imported goods , and for its diversity , plentiful . Thus Marketing of the Iraqi products turned to be a problem for each producer , in both government and private sectors .

The research contains four sections , The first section of this research is about the research's methodology. The research shows the theoretical form for Target costing , as an essential axis in the theoretical part of the research , in the second section , as well as a brief introduction of marketing and international marketing . The third section , represents the practical part of the research , which shows the estimated cost details (targeted) , that is expected to be incurred by the company (The research subject) , that had been restricted , as to be limited by the target price , the product will be sold by , at the outside markets , by the

investor and marketer (the partner) . As for the forth section . It contains the conclusions and the recommendations , the researcher inferred from this research .

المقدمة:

ان التغييرات الكبيرة الحاصلة في الأسواق , سواء المحلية , أو العالمية , تتطلب وعلى الدوام , الدراسة والبحث والمواكبة والتطور . وفي الفترة الأخيرة , تأخرت شركات القطاع العام في العراق عن هذه التطورات . لذلك فقد حصل ما هو متوقع , عند اهمال ادارة أنشطة التسويق , والإنتاج لغرض الانتاج فقط , وليس تلبيةً لاحتياجات الزبائن , ومحاولة فهمه , وارضاءه . فضعف ادارة التسويق , أدى بالنتيجة الى فقدان المنتج العراقي لإهتمام وولاء الزبائن . هذا البحث عبارة عن دراسة للكلف المستهدفة لجميع الأنشطة الأنتاجية والتسويقية (تصنيع الجلود المحلية الى مستوى معين) , وترك جزء من أنشطة التصنيع والتسويق (اتمام التصنيع بتصاميم حديثة ومطورة) , والترويج دوليا على المشارك الخارجي , لغرض تسويق المنتج النهائي في أسواق عالمية .

المبحث الأول

منهجية البحث

1 . مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في الهبوط الكبير في مستوى معدلات التسويق للمنتج المحلي (البضائع والخدمات) بصورة عامة. ومشكلة البحث الذي بين ايدينا تتمثل في عدم وجود أسواق في داخل العراق وخارجه , للمنتج العراقي على العموم, والجلود والمنتجات الأخرى التي تصنعها الشركة العامة للصناعات الجلدية (موضوع البحث) على وجه التحديد. وتمتد المشكلة لتشمل ربحية الشركة واستمرار وجودها في الأسواق . وهذا ناتج عن ضعف ادارة التخطيط, والتصميم. وعدم القدرة على التطوير, وسوء ادارة التسويق ومواكبة الأسواق, وتطوراتها السريعة, مما أضعف الموقع التنافسي للشركة. وعدم الاهتمام بأهم نشاط من أنشطة التسويق, وهو محاولة فهم الزبائن وتحديد احتياجاته ورضاه عن المنتج .

2 . هدف البحث

يهدف البحث الى توضيح الاطار النظري للكلفة المستهدفة, وكذلك التسويق الدولي. وتطبيق تقنية الكلف المستهدفة في انتاج الشركة العامة للصناعات الجلدية وفق أسعار محددة (مستهدفة), من قبل أسواق دولية .

3 . فرضية البحث

تتمحور فرضية البحث في انه من الممكن تطبيق تقنية الكلف المستهدفة, على منتجات الشركة العامة للصناعات الجلدية بما يدعم قرارات التسويق الدولي, ويؤدي الى تحسين معدلات التسويق, ويعيد اسم الشركة التجاري الى الاسواق والمنافسة .

4 . أهمية البحث

تتبع أهمية البحث, من خلال استخدام تقنية الكلف المستهدفة والتي ستساعد ادارة الشركة على تحسين وضعها في الأسواق عن طريق اتخاذ القرار للدخول في أسواق خارجية دولية. وحينها ممكن تحسين جودة الانتاج ومواكبة الأسواق العالمية وتطور المنتجات المماثلة في هذه الأسواق. وفي نفس الوقت الدخول للأسواق بمنهج يتنافس ويرضي الزبائن ويعيد للشركة اسمها التجاري .

5. عينة البحث

تم اختيار الشركة العامة للصناعات الجلدية كعينة للبحث , لسمعة منتجاتها المميزة, وكذلك لجودة الجلود المحلية المستخدمة كمواد أولية. وكذلك لامكانية تسويق منتجاتها من الجلود نصف مصنعة في الأسواق العالمية .

6. أسلوب البحث

أتبع البحث الأسلوب الوصفي في اثبات فرضية البحث. إذ ان البحث مبني على أساس الوصف لتقنية الكلف المستهدفة. والأسلوب التطبيقي عن طريق تنفيذ تقنية الكلف المستهدفة للوصول الى قرارات تسويق في أسواق جديدة, لرفع معدلات التسويق المنخفض في الشركة العامة للصناعات الجلدية .

7. طرق جمع البيانات

تم جمع البيانات من كتب ومصادر بحثية أجنبية وعربية. وعن طريق استقاء التقارير والكشوفات لفترات سابقة, من قسم التكاليف, في الشركة العامة للصناعات الجلدية, وبدعم من مسؤولة قسم التكاليف وتم تقدير الكلف والمصاريف التي ستحملها الشركة, وكذلك وضع نسب الأرباح المرجوة ضمن الاسعار المستهدفة .

المبحث الثاني**أولاً : الكلف المستهدفة****الاطار النظري****1. النشأة والمفهوم**

بدأ تطور تقنية متكاملة, لكلفة مستهدفة في أعقاب الحرب العالمية الثانية من قبل رجال أعمال في أميركا. إذ رفعوا شعار تحسين نوعية المنتج, وانتقلت الى اليابان, إذ استخدمت بصورتها المطورة في شركة تويوتا عام 1963 وتم توثيقها في اليابان عام 1978 . (4. الموسوي ، 2008 : 5) تبنى عادة الكلف المستهدفة على أساس سعر مستهدف يتم استقاؤه من الأسواق والمنافسين والمجهزين والزبائن, وقد تعددت الأفكار والتعاريف للكلف المستهدفة . فهناك من يرى انها اسلوب ادارة للكلف خلال فترة التخطيط والتصميم والتطوير أو انها اسلوب للوصول الى سعر المنتج .
الآتي بعض التعاريف التي وردت ، عن بعض الكتاب والباحثين :

عرفها (2. Horngren , 2003 : 415) بأنها (الكلف المقدرة . اعتمادا على خبرة سابقة. للشركة الواحدة من المنتج أو الخدمة ، والتي تمكن الشركة من تحقيق الدخل التشغيلي المستهدف للشركة الواحدة ، عند التسويق بالسعر المستهدف) .

وعرفها (3. المطارنة ، 2008 : 284) بأنها (مدخل يهدف الى تقديم منتج للسوق، بجودة عالية، وسعر مخفض يتماشى مع أسعار المنافسين، محققا الأرباح المطلوبة، عن طريق تخفيض تكاليف الانتاج، أثناء دورة حياة المنتج، وابتداءً بالتصميم والتخطيط ، وانتهاءً بتسويق هذا المنتج) .

وعرفت (2. الذهبي والغبان ، 2007 : 236) بأنها (مدخل لتحديد كلفة الانتاج، للمنتجات المقدمة من قبل الشركة، وبما يضمن تحقيق هامش الربح المرغوب) .

وعرفها (3. Ansari&Bell , 1997 : 6) بأنها (نظام يهدف الى ادارةالتكاليف والأرباح المخططة ، عن طريق دراسة السوق، وتحديد السعر ، مع محاولة اشباع رغبات الزبون، وكذلك التركيز على تصميم المنتج، والوظائف المترابطة للمنتج) .

من التعاريف السابقة للكلف المستهدفة وجدت الباحثة، أن الدراسات بينت بعض الثوابت التي تتضمنها تلك التعاريف، وهي :

1. هي عبارة عن ادارة للتكاليف والأرباح المخططة .
2. تطرح منتج للأسواق يتميز بجودة عالية وسعر مخفض .
3. تحقق أهداف الشركة بالحصول على دخل تشغيلي مرغوب .
4. ارضاء الزبائن واشباع احتياجاتهم .
5. التركيز على تطوير التصميم والتخطيط للمنتج، للتمكن من تلافي التغيرات المكلفة، أثناء مراحل دورة حياة المنتج .

ان أهداف الكلفة المستهدفة، تكمن في تحسين الربحية والعمليات، وتطوير المنتج، وتنسيق أفضل للأنتاج (4 : Robenson , 1999) ، وفي نفس الوقت تخفيض الكلف التي يتكبدها الزبون والمنتج، على حد سواء، الى أقل ما يمكن .

وعادة تتضمن الكلف المستهدفة في حساباتها ، جميع التكاليف المستقبلية ، المتغيرة منها والثابتة (مصدر سابق) . وتكون الكلف المستهدفة للشركة الواحدة ، أقل من كلفة الشركة الواحدة الحالية، فهي تعد هدف الشركة الذي ترغب الوصول اليه ، لتحقيق الدخل التشغيلي المستهدف للشركة الواحدة .

2 . تنفيذ نظام للكلف المستهدفة

هناك عدد من الخطوات لتطبيق نظام الكلف المستهدفة منها : (5 . خضر ، 2005 : 59)

الخطوة الأولى :- تحديد المنتج الذي يستوفي ويحقق احتياجات الزبائن المرتقبين، وذلك عن طريق دراسة السوق ، وبيانات المنافسين والزبائن . وهذه الدراسات تستمر طوال دورة حياة المنتج ، ابتداءً بالتصميم ، وانتهاءً باتمام الصنع والتسويق . (1. Kaplan , 2004 : 290)

الخطوة الثانية :- تحديد سعر بيع وكمية انتاج مستهدفين ويعرف السعر المستهدف ، بأنه السعر المقدر للمنتج (سلعة أو خدمة) ، الذي يكون الزبائن المرتقبون على استعداد لدفعه ، بعد فهم وادراك قيمة المنتج . (5. خضر ، 2005 : 59) وهناك عوامل تؤثر على السعر المستهدف . منها طبيعة المنتج ، ورغبات الزبائن المرتقبين ، والسوق المستهدف ، ودورة حياة المنتج ، والعوامل السياسية والقانونية .

الخطوة الثالثة :- تحديد هامش ربح مرغوب يحسب الربح المستهدف في ضوء الأرباح متوسطة الأجل المخططة ، والتي تغطي 3 . 5 سنوات . وبحسب جزء الربح المستهدف الخاص بالمنتج موضوع البحث ، باستخدام معدل العائد على المبيعات ، أو العائد على الاستثمار . (1. الحبيطي ، 2009 ، 322)

الخطوة الرابعة :- تحديد الكلفة المستهدفة بصورة أولية يتم طرح هامش الربح المطلوب ، من السعر المستهدف لاستخراج الكلفة المستهدفة للشركة الواحدة من المنتج . ويمكن احتساب الكلفة المستهدفة عن طريق تجميع تفاصيل كلف المنتج ، بأن تحدد كلفة كل جزء ونشاط ، بدءاً من مقدار الكلف الحالية . ومن الممكن أثناء هذه العملية يتم البحث عن امكانية خفض الكلف في اثناء مرحلة التخطيط والتصميم للمنتج . (5. Kato , 1993 , 38)

3 . مزايا ومعوقات تنفيذ الكلفه المستهدفة

للكلف المستهدفة عدة مزايا ، تسهم بوضع الشركة في موقع تنافسي جيد . من أهم هذه المزايا :-

(2 , 1997 , Ansari , 3)

- 1 . تستخدم الكلفة المستهدفة كأداة للرقابة كونها تطبق في مرحلة التخطيط والتصميم للمنتجات والتي تتميز بها عن التكاليف المعيارية التي تطبق عند مرحلة الإنتاج .
- 2 . يساعد مدخل الكلفة المستهدفة في خلق مستقبل تنافسي قوي للشركة عن طريق التركيز على الإدارة الموجهة بالسوق .
- 3 . يساعد على إنتاج أجزاء عديدة من المنتج في آن واحد بدلاً من إنتاجها بصورة متتابعة ، مما يساعد على تقليل الوقت المخصص للتصنيع ، ومن ثم تخفيض الكلفة الناتجة عن ذلك .
- 4 . تناسب الكلفة المستهدفة المنتجات التي تتصف بقصر دورة حياتها أكثر من المنتجات التي لها دورة حياة طويلة ، وذلك لسهولة تحديد تكاليف المدخلات بدقة في الأجل القصير ، وسرعة التعرف على ردود فعل الزبائن تجاه المنتج الجديد .(3. المطارنة , 2008: 291)
- 5 . يوفر مدخل الكلفة المستهدفة الدافع الذاتي لتحقيق النتائج المنتظرة كونه يعتمد على مشاركة جميع الأطراف المرتبطة بالعملية الإنتاجية، ويوفر دافع الانتماء من قبل العاملين وسعيهم نحو تحقيق هدف خفض الكلفة .
- 6 . كذلك يهتم أسلوب الكلفة المستهدفة بمؤشرات الأداء غير المالي ، مثل تحديد المواصفات التي توافق رغبات الزبائن ، تحديد سعر البيع الذي يحقق الحصة السوقية المستهدفة ، توفير رؤية منهجية جديدة في التسعير ، دراسة وتحليل بدائل تصميم المنتجات ، الاهتمام بدورة حياة المنتج .
- 7 . تعمل الكلفة المستهدفة على تنمية وتعميق فكرة فريق العمل بين المصممين والمهندسين وجميع العاملين داخل الشركة .
- 8 . يقوم مدخل الكلفة المستهدفة على تحديد تكاليف الإنتاج للمنتج بما يحقق مستوى الربح عند بيعه ومن ثم فإن هذا المدخل يساعد إدارة الشركة على تحقيق مستويات التكاليف التي تعكس الاداء المالي المقترح .
- 9 . يشرح ويصف خطة التطوير مع الأخذ في الاعتبار ديناميكية التسعير وتعقد مكونات المنتج والعلاقة مع الموردين . (1. Cooper&Chew,1996: 93)
- 10 . يعد مدخل الكلفة المستهدفة بمنزلة الوسيلة للتعرف على أي المنتجات تحقق الأرباح الكافية والمطلوبة . (2. Cooper&Slugmulder,1996: 93) ورغم مزايا الكلف المستهدفة الواضحة إلا أنه بعض الدراسات في اليابان ، أظهرت مشاكل ومعوقات محتملة ، (Kaplan , 2004 : 290) عن طريق الكلف المستهدفة ، وعلى وجه الخصوص ، عند التركيز على الكلف وابتعاد الاهتمام عن عناصر أخرى تعد من أهداف الشركة ، ندرج منها :-
1. قد تنشأ بعض الصراعات والمشاكل جراء الضغط الكبير على جميع الأطراف ومنهم المجهز ، على سبيل المثال ، لتخفيض أسعار بعض الأجزاء الداخلة في الإنتاج ، مما يدفعه أحياناً ، للاخلال بعقد التجهيز المبرم مع الشركة بأي صورة (توقيت التجهيز أو نوع الأجزاء المجهزة مثلا) .
2. قد يتعرض العاملون تحت نظام الكلف المستهدفة للارهاق الناتج عن الضغوط التي تمارس عليهم وكذلك قد تدفع العاملين الذين يضغظ عليهم لتخفيض الكلف للاعتراض بأن باقي العاملين الذين يمارسون أنشطة أخرى غير قابلة للتغيير يهدرون الوقت والكلف ولا يحاسبون. مما يؤدي الى نشوء مشاكل بين العاملين فيما بينهم وبين العاملين والادارة .

3. قد يتم الوصول الى الكلفة المستهدفة ولكن على حساب الوقت، فاعادة التصميم والتغيير لغرض تقليص الكلف قد يستهلك وقت أطول من الوقت الذي تستغرقه دورة حياة المنتج الاعتيادية .
لذلك فان الشركة التي ترغب في تطبيق الكلف المستهدفة ، يجب أن تراعي معالجة هذه المعوقات قبل البدء بالتخطيط لها . وكذلك يجب أن تستمر بمراقبة سير العمل والعاملين ، لكي تمنع حصول مثل هذه المعوقات ، ومحاولة تحفيز العاملين ، وتحاشي ارهاقهم ، لكي يتم تطبيق الكلف المستهدفة بنجاح ، وبأقل مشاكل ممكنة .

المبحث الثاني

التسويق الدولي

1. التسويق

تتمحور أكثر الدراسات والبحوث الحديثة للتسويق ، حول توفير السلع والخدمات للزبون ، وتسهيل حصوله على مايرغب ، وتوفير احتياجاته في الوقت المناسب . وفي الوقت ذاته ، رفع مستويات التسويق ، وصولاً للحصول على عائد يوفر النجاح ، والاستمرار للشركة المنتجة .

• مفهوم التسويق

ان هدف التسويق الرئيسي هو توليد قيمة للزبائن ، واستخلاص قيمة منهم بالمقابل (6.كوتلر،2009:

56) . وهذا يستوجب فهم ودراسة لاحتياجات هؤلاء الزبائن ، واعدادة التصميم والتخطيط لبرامج تهتم بإدارة التسويق للزبون . مما يستدعي توجيه تصميم أي برنامج تسويقي نحو جذب الزبائن وتحفيزهم على استعمال منتج معين ، أو الاستعانة بخدمة معينة ، فضلاً عن الحفاظ على ولاء الزبائن القدامى . والشركات الكبرى في الوقت الحالي (الناجحة منها) ، تشتترك في ميزة التركيز على الزبون ، ومحاولة فهم احتياجاته ، وتلبيتها . وهو أساس هدف التسويق ، إذ يتعامل التسويق معه أكثر من أي نشاط آخر مع الزبائن . وأساس التسويق الحديث هو بناء علاقات مستمرة مع الزبون ، وارضاءه . لذا يعد التسويق ، إدارة علاقات الزبائن المربحة .

• تعريف التسويق

لا يعني التسويق فقط الترويج والبيع ولكن تعد هذه المهمتان جزء من أنشطة التسويق ، ولا يمكن تحديدها بالترويج والبيع فقط ، بل هي "المزيج لمجموعة من أدوات التسويق التي تعمل مع بعضها البعض لتلبية احتياجات الزبون وبناء علاقات معه ." (المصدر السابق)

وعرفها ستانتون " التسويق هو نظام متكامل تتعامل فيه مجموعة من الأنشطة تهدف الى تخطيط و ترويج و توزيع الخدمات والبضائع بعد الانتاج .

وكان تعريف منظمة التعاون و النمو الاقتصادي : التسويق عبارة عن مجمل النشاط التجاري الذي يوجه

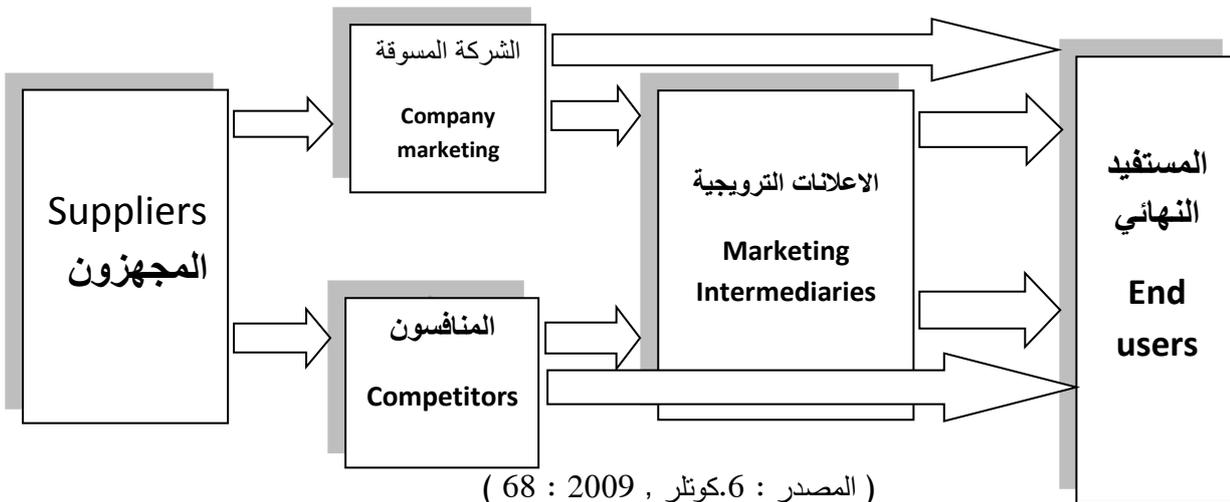
المنتجات الحالية و الجديدة نحو السوق انطلاقاً من معرفة رغبات و حاجات الزبائن.

عرفته الجمعية الأمريكية للتسويق (1985) : التسويق عملية تخطيط و تنفيذ التصور الكلي لتسعير و ترويج و توزيع الأفكار و السلع و الخدمات لخلق عملية التبادل التي تشبع حاجات الأفراد و المؤسسات . (10. رضوان ، 2008 : 5)

ومن التعاريف السابقة ، نجد أن التسويق عملية تشمل الأنشطة التي تهدف الى فهم الزبائن واشباع رغباته وايصال الخدمة أو البضاعة له بالسرعة الممكنة ، وبطريقة مرضية للزبون ، وتحوز على ولاءه ، واستمراره بالتعامل مع المنتج المسوق .

- المفهوم الحديث للتسويق :

- يعد التسويق بمفهومه الحديث على أنه العمل الإداري الخاص بالتخطيط الإستراتيجي لجهود المشروع و توجيهها و الرقابة على استخدامها في برامج تستهدف الربح للشركة , وإشباع حاجات الزبائن , ذلك العمل الذي يتضمن توحيد كل أنشطة الشركة (بما فيها الإنتاج و التمويل و البيع) في نظام عمل موحد .
- ويبين الشكل (1) عناصر التسويق الحديث فهذا المفهوم يقوم على عدة عناصر هي :
- 1- تقدير و تفهم المركز الإستراتيجي لدور الزبائن في ارتباطه ببقاء الشركة و نموها و استقرارها .
 - 2- اهتمام الإدارة بابتكار المنتجات التي يتم تصميمها في ضوء دور محدد هو الإسهام في حل مشكلات شرائية معينة لدى الزبائن .
 - 3- اهتمام الإدارة بآثار تقديم المنتجات الجديدة على المركز الربحي للشركة في الحاضر و المستقبل , و إدراكها للنتائج الإيجابية التي ستترتب على التخطيط العلمي للمنتجات الجديدة, من جهة نمو الأرباح و ضمان استقرارها . (6. كوتلر , 2009 : 68)
 - 4- تقدير عام لدور بحوث التسويق, ووحدات البحث عن الحقائق الأخرى خارج النطاق التقليدي لتلك البحوث.
 - 5- عمل كافة إدارات الشركة عن طريق شبكة أهداف, بمعنى وجود جهد دائم في كل قطاعات الشركة موجهة نحو وضع أهداف محددة على مستوى الشركة و الأقسام تكون مفهومة و مقبولة من قبل المديرين على مختلف المستويات.
 - 6- التخطيط الرسمي طويل و قصير الأجل لأهداف المشروع و استراتيجياتها و التخطيط لما ينتج عن الجهود المحددة والمنسقة في القطاعات الوظيفية للشركة.
 - 7- خلق أو التوسع في إلغاء و إعادة تنظيم أقسام الشركة إذ استلزم الأمر ذلك في ضوء تعبئة و استخدام و الرقابة على الجهاز الكلي للشركة نحو حل مشكلات استهلاكية مختارة.
- شكل (1) عناصر نظام التسويق الحديث



- التسويق الدولي :- تعريفه وأشكال الدخول اليه

عرف (7. الضمور ، 1994 : 12) التسويق الدولي على انه " ذلك النشاط من الاعمال الذي يركز

على عناصر التطوير والتسعير والتوزيع والترويج وخدمة الزبائن النهائي او المستخدم الصناعي من المنتجات التي تلبي طلباته واحتياجاته في اكثر من دولة واحدة " .

وعرفته الجمعية الأمريكية للتسويق على انه " عملية دولية لتخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات ، لخلق التبادل الذي يحقق اهداف المنظمات والافراد (8. حداد ، 2003 : 359) ومن التعاريف السابقة نستطيع ان نستنتج ان التسويق الدولي ، هو صورة من صور التسويق ويتضمن جميع انشطته المرتبطة بالزبائن وحاجاته مع وجود الفرق ان انشطته التسويق تركز على مستهلك في دول اخرى غير الدولة التي تصنع المنتج . اي ان التسويق الدولي يتميز ببعض الاختلافات البسيطة عن التسويق العادي . مبادئ التسويق واحدة بغض النظر عن الموقع الجغرافي للزبون. اذ ان وظائف مدير التسويق نفسها مهما اختلف البلد. فيما عدا ان التسويق الدولي يكون موجه لأكثر من بلد . لذا ينبغي أن يأخذ بعين الاعتبار احتياجات المستهلكين في البلدان الأخرى اعتمادا على أختلاف ثقافتهم وأديانهم، واحيانا تضطر الشركات للتعامل مع الاسواق الدولية . وذلك للأسباب الآتية : (المصدر السابق)

- 1- انخفاض الطلب في السوق المحلية .
 - 2- ارتفاع نسبة الضرائب المحلية .
 - 3- الرغبة في تحقيق هامش ربح اكبر .
 - 4- زيادة حجم الانتاج لتخفيض التكاليف الحدية .
 - 5- توثيق العلاقات الاقتصادية بين البلدان .
 - 6- معاناة بعض الشركات من مشاكل وجود فائض في حجم الانتاج .
- اشكال الدخول للأسواق الدولية :-

تتمكن الشركات من دخول الاسواق الدولية بأشكال عدة منها :- (نفس المصدر السابق)

أ- التصدير :-

يتميز هذا الاسلوب بالبساطة والمرونة وانخفاض درجة المخاطرة وهو نوعين ، التصدير المباشر و التصدير غير المباشر ، الذي يجري عن طريق الاعتماد على وكلاء او منظمات تعاونية ، تقوم بالاتفاق مع الشركة المصنعة وتصدر عنها منتجاتها بالاتفاق مع الشركة المستوردة .

ب:- المشاريع المشتركة (الاستثمار المشترك)

ويمثل هذا النوع اشتراكا بين منطمتين في دولتين مختلفتين للقيام بعمليات انتاج وتأسيس انظمة توزيع للوصول الى الاسواق المستهدفة واحيانا تكون الشراكة بين شركات وحكومات (موضوع البحث) لدول اخرى . بهدف الوصول الى اتفاق بينهما في مجال الانتاج او التوزيع او الاثنان معا .

ج- الترخيص :-

دخول الشركات للأسواق عن طريق الترخيص يحقق لها اهداف كثيرة ، فعقد اتفاقات باستخدام اسمها التجاري مقابل مبلغ او نسبة من الربح او بالاتفاق يحقق لها السمعة والانتشار ودخول الاسم التجاري الى اسواق عالمية جديدة .

د- الاستثمار المباشر :-

وذلك عن طريق فتح فروع للشركة في الخارج ، وتتطلب هذه الطريقة توفير مبالغ كافية لتثبيت هذه الفروع ودراسة الاسواق الدولية المستهدفة . لضمان استمرار هذه الفروع .

وتتضمن عملية الانتاج والترويج في الاسواق العالمية عدة أنشطة منها التخطيط لتطوير المنتج او طرح منتج جديد ، وما الى ذلك من قرارات تتطلب الدراسة حول ذلك . وكذلك دراسة عملية التسعير وعناصرها وطرق التوزيع وكذلك الاتفاق على طرق التسليم ومكانها . وكلف الشحن والتأمين ، ووسيله الشحن (سيارة ، باخرة ، او غيرها)

المبحث الرابع

تطبيق الكلف المستهدفة على انتاج نصف مصنع
لغرض المشاركة مع المستثمر والمسوق الخارجي

أولا : نبذة عن الشركة

الشركة العامة للصناعات الجلدية تتميز بضخامة انتاجها وتنوعه . لديها مواقع ومعامل في جميع أنحاء العراق (ثلاثة مواقع وسبعة معامل وخمسة عشر منفذ للبيع) . تأسست الشركة العامة للصناعات الجلدية عام 1976 نتيجة الدمج بين الشركة العامة لصناعة الجلود (تأسست عام 1945) مع شركة باتا العامة (تأسست عام 1932) . وعانت في السنوات الأخيرة من تراجع عام في معدلات التسويق والنقص في التطور والتنافس . لعدة أسباب أهمها سوء التخطيط ونقص في تطوير الموارد البشرية والخطوط الإنتاجية وأهمها تراجع سمعة المنتج سواء في الأسواق المحلية أو الخارجية .

ثانيا : دراسة واقع التكاليف في الشركة العامة للصناعات الجلدية :

وضع التكاليف المقدرة (المستهدفة) ، وحسب التفاصيل الخاصة بالكلف الأولية (المتغيرة) . والتكاليف الصناعية (المتغيرة والثابتة) . وتجميعها ثم اضافة هامش ربح (المستهدف) ، وصولا الى سعر مستهدف ، وضع اعتمادا على أسعار المنتجات المشابهة المعروضة في الأسواق المحلية ، والأسواق الدولية . وسيتم التسويق بهذا السعر من قبل المسوق الخارجي المشارك .
وفيما يلي كشوفات واستمارات تتضمن الكلف والأسعار والأرباح المستهدفة لانتاج الشركة العامة للصناعات الجلدية .

جدول (1)

أولا : تسعيرة دباغة الجلود الكبيرة :

قائمة كلف وتسعيرة القدم الواحد من جلد البقر (بكل)

التفاصيل	المبلغ /دينار
خام بقر (قطعة واحدة)	34000
مواد كيمياوية	11125
الاجور المباشرة 50%	655
مصاريف صناعية 98%	642
مصاريف ادارية وتسويقية 10%	130
تعبئة وتغليف	750
كلفة المصنع (المجموع)	47302
يضاف :	
هامش ربح 10%	4730
شهرة الشركة 4% من قيمة هامش الربح	189
سعر البيع للجلد الواحد	52221
سعر البيع للقدم 2 (بمعدل 28 قدم/جلد)	1865

(المصدر سجلات الشركة)

جدول (1) يمثل قائمة بالكلف المتوقع استنفادها (المستهدفة) لكل قدم واحد من جلد البقر (بكل) ، مشتملة على كلف المواد الخام ومواد الدباغة والأجور والمصاريف الصناعية المباشرة وغير المباشرة . ومن ثم وضع سعر البيع المستهدف للقدم 2 بالدينار العراقي .

وأدناه سيتم استخراج سعر بيع الجملة (الدرزن) والقدم 2 الواحد بالدولار .

سعر بيع 12 جلد (الدرزن) بالدينار = 52221 دينار/جلد × 12 جلد = 626652 دينار

سعر بيع 12 جلد (الدرزن) بالدولار = 626652 دينار ÷ 1200 دينار/\$ = 522,2 \$/درزن .

سعر بيع القدم بالدولار = 1865 دينار / قدم ÷ 1200 دينار / \$ = 1,55 \$ / قدم .

اقائمة كلف وتسعيرة القدم الواحد من جلد البقر (ويت بلو)

جدول (2)

المبلغ /دينار	التفاصيل
34000	خام بقر (قطعة واحدة)
11350	مواد كيمياوية
1007	الاجور المباشرة 50%
987	مصاريف صناعية 98%
199	مصاريف ادارية وتسويقية 10%
750	تعبئة وتغليف
48293	كلفة المصنع (المجموع)
	يضاف :
4829	هامش ربح 10%
193	شهرة الشركة 4% من قيمة هامش الربح
53315	سعر البيع للجلد الواحد
1904	سعر البيع للقدم 2 (بمعدل 28 قدم/جلد)

(المصدر سجلات الشركة)

جدول (2) يمثل قائمة بالكلف المتوقع استنفادها (المستهدفة) لكل قدم واحد من جلد البقر (ويت بلو) ، مشتملة على كلف المواد الخام ومواد الدباغة والأجور والمصاريف الصناعية المباشرة وغير المباشرة . ومن ثم وضع سعر البيع المستهدف للقدم 2 بالدينار العراقي .

وأدناه سيتم استخراج سعر بيع الجملة (الدرزن) بالدولار .

سعر 12 جلد (الدرزن) بالدولار = 53315 دينار/جلد × 12 جلد = 639780 دينار

639780 ÷ 1200 دينار/\$ = 533,15 \$/درزن

قائمة كلف وتسعيرة دباغة الجلود الصغيرة

1 . جلد غنم (بكل) .:

جدول (3)

التفاصيل	المبلغ /دينار
خام غنم (القطعة الواحدة)	8000
مواد كيمياوية	1360
الاجور المباشرة 50%	217
مصاريف صناعية 88%	191
مصاريف ادارية وتسويقية 10%	20
تعبئة وتغليف	750
كلفة المصنع (المجموع)	10538
يضاف :	
هامش ربح 10%	1054
شهرة الشركة 4% من قيمة هامش الربح	42
سعر البيع للجلد الواحد	11634

(المصدر سجلات الشركة)

جدول (3) يمثل قائمة بالكلف المتوقع استنفادها (المستهدفة) لكل قطعة واحدة من جلد الغنم ، مشتملة على كلف المواد الخام ومواد الدباغة والأجور والمصاريف الصناعية المباشرة وغير المباشرة . ومن ثم وضع سعر البيع المستهدف للقطعة الواحدة من جلد الغنم بالدينار العراقي .

وأدناه سيتم استخراج سعر بيع الجملة (الدرزن) بالدولار .

سعر 12 جلد (الدرزن) بالدولار = 11634 دينار/جلد × 12 جلد = 139608 دينار

139608 ÷ 1200 دينار/\$ = 116,34 \$/درزن

2 ، جلد غنم (وثيت بلو) جدول (4)

التفاصيل	المبلغ /دينار
خام غنم (القطعة الواحدة)	8000
مواد كيمياوية	1375
الاجور المباشرة 50%	325
مصاريف صناعية 88%	315
مصاريف ادارية وتسويقية 5%	21
تعبئة وتغليف	750
كلفة المصنع (المجموع)	10786
يضاف :	
هامش ربح 10%	1079
شهرة الشركة 4% من قيمة هامش الربح	43
سعر البيع للجلد الواحد	11908

(المصدر سجلات الشركة)

جدول (4) يمثل قائمة بالكلف المتوقع استنفادها (المستهدفة) لكل قطعة واحدة من جلد الغنم ، مشتملة على كلف المواد الخام ومواد الدباغة والأجور والمصاريف الصناعية المباشرة وغير المباشرة . ومن ثم وضع سعر البيع المستهدف للقطعة الواحدة من جلد الغنم بالدينار العراقي .

وأدناه سيتم استخراج سعر بيع الجملة (الدرزن) بالدولار .

سعر 12 جلد (الدرزن) بالدولار = 11908 دينار/جلد × 12 جلد = 142896 دينار

142896 ÷ 1200 دينار/\$ = 11908 \$/درزن

كشف احتساب الاراضي والمباني

المساحة الكلية لأرض موقع الدباغة والحقائب بلغت 156530 م² أرض فقط بدون مباني....

وعليه قدرت مساحة موقع الكبيرة والصغيرة والمباني الملحقة بهما كالاتي :-

156530 م² ÷ 2 = 78265 م² مساحة الكبيرة والصغيرة (معامل الجلود الكبيرة والجلود الصغيرة)

40000 م² مساحة معمل الكبيرة

38265 م² مساحة معمل الصغيرة

قدر سعر متر المربع الواحد ب(500000) دينار / م²

قيمة اشغال معمل الدباغة الكبيرة للاراضي والمباني(قاعات انتاج+مخازن+ورش صيانة+اسالة+اخرى....)

= 40000 م² × 500000 دينار / م²

= 20000000000 عشرون مليار دينار

تحدد قيمة اشغالها بنسبة 5% من قيمة الارض وبذلك يتمثل المبلغ لأشغال أرض وبناء

20000000000 × 5% = 1000000000 مليار دينار / لسنة قيمة الاشغال لسنة .

= 10000000000 دينار/سنة ÷ 1 شهر = 833333333 ثلاثة وثمانون مليون دينار/لشهر قيمة الاشغال لشهر .

قيمة اشغال موقع الصغيرة للاراضي والمباني(قاعات انتاج+مخازن+ورش صيانة+اسالة+اخرى....)

38265 م² × 500000 دينار / م²

= 19132500000 تسعة عشر مليار دينار قيمة أرض

تحدد قيمة اشغالها بنسبة 4% من قيمة الارض وبذلك يتمثل المبلغ لأشغال أرض وبناء

= 19132500000 × 4% = 765300000 دينار/ لسنة

765300000 دينار/ لسنة ÷ 63775000 دينار/لشهر لأشغال أراضي ومباني الدباغة الصغيرة .

كشف احتساب اشغال الخطوط الانتاجية والخدمات الصناعية

أولاً:- قيمة الأشغال موقع الدباغة الكبيرة :-

للمكائن والمعدات الداخلة في العملية الانتاجية تتكون من :-

براميل تنوير وديغ عدد 18 + مكائن تلحيم عدد 2 + بويلر عدد 1 + اسالة اولية لتغذية الماء عدد 1 + شركة معالجة المياه عدد 1 .

بلغت القيمة الاجمالية وعلى ضوء اسعار الشراء في سجلات الشركة = 5604000000 خمسة مليار وستمائة واربعه مليون دينار .

نسبة الاندثار للمكائن تبلغ 10% اذ لعشر سنوات ستصبح القيمة الدفترية للمكائن والعدد 1 دينار وعليه بلغت قيمة الاشغال الآتي:- $560400000 \times 10\% = 560400000$ خمسمائة وستون مليون واربعمائة الف دينار/لسنة .

ثانياً:- قيمة الأشغال موقع الدباغة الصغيرة :-

للمكائن والمعدات الداخلة في العملية الانتاجية والمكونة من :-

مداس عدد 7 + ماكينة رش كبريتيد الصوديوم عدد 2+ براميل جالنج عدد 4 + ماكينة ازالة الصفوف عدد 2 + ماكينة تلحيم هيدروليكية عدد 6 + براميل دبغ عدد 4 + مرجل بخاري 5طن عدد 1 + مولدة كاتم 1 ميكا عدد 2.

بلغت القيمة الاجمالية وعلى ضوء اسعار مذبغة الانبار (تحت التنفيذ) 639240000 ستة مليار وثلاثمائة واثنان وتسعون مليون واربعمائة الف دينار .

نسبة الاندثار للمكائن 10% اذ لعشر سنوات ستصبح القيمة الدفترية 1 دينار وعليه ستبلغ قيمة أشغال المكائن الآتي:- $639240000 \times 10\% = 639240000$ ستمائة وتسعة وثلاثون مليون ومائتان واربعون الف دينار/لسنة

كشف مشاركة الشركة الانكليزية (المقدرة)

مشاركة الشركة الانكليزية الفعلي لانتاج 504000 جلد / سنة غنم بكل :-

خام بسعر 8000 دينار/جلد \times 504000 جلد/سنة = 403200000 اربعة مليار واثنان وثلاثون مليون دينار/لسنة
مواد كيمياوية 1360 دينار/جلد \times 504000 جلد/سنة = 685440000 ستمائة وخمسة وثمانون مليون واربعمائة واربعون مليون دينار / لسنة

تعبئة وتغليف 750 دينار/جلد \times 504000 جلد/سنة = 378000000 ثلاثمائة وثمانية وسبعون مليون دينار/لسنة
خبرة فنية وتسويقية 1200 دينار/جلد \times 504000 جلد/سنة = 604800000 ستمائة اربعة مليون وثمانمائة الف دينار / لسنة

المجموع = 5700240000 خمسة مليار وسبعمائة مليون ومائتان واربعون الف دينار
(خام + مواد كيمياوية + تعبئة وتغليف + خبرة)

مشاركة الشركة الانكليزية الفعلي لانتاج 126000 جلد / سنة بقر بكل/ ويت بلو :-

خام بسعر 34000 دينار/جلد \times 126000 جلد/سنة = 428400000 اربعة مليار ومائتان واربعة وثمانون مليون دينار / لسنة

مواد كيمياوية 11350 دينار/جلد \times 126000 جلد/سنة = 1430100000 اربعة مليار وثلاثون مليون ومائة الف دينار / لسنة

تعبئة وتغليف 750 دينار/جلد \times 126000 جلد/سنة = 94500000 اربعة وتسعون مليون وخمسمائة الف دينار/ لسنة

خبرة فنية وتسويقية 1200 دينار/جلد \times 126000 جلد/سنة = 151200000 احدى وخمسون مليون ومائتا ألف دينار/سنة

المجموع = 5959800000 خمسة مليار وتسعمائة وتسعة وخمسون مليون وثمانمائة الف دينار
(مواد خام + مواد كيمياوية + تعبئة وتغليف + خبرة)

كشف مشاركة شركة جلود

مشاركة شركة جلود الفعلي لانتاج 504000 جلد / سنة غنم بكل :-

قيمة ارض الدباغة الصغيرة 2م382265 × 500000 دينار/م = 19132500000 تسعة مليار ومائة واثنان وثلاثون مليون وخمسمائة الف دينار .

قيمة المكائن والمعدات للصغيرة مسعرة على اساس اسعار التأهيل لمذبغة الانبار بقيمة 6392400000 ستة مليار وثلاثمائة واثنان وتسعون مليون واربعمائة الف دينار .

بلغت قيمة أشغال الشركة الانكليزية للموجودات والخدمات المقدمة الآتي :-

1- اشغال الارض والمباني = 765300000 دينار/ لسنة سبعمائة وخمسة وستون مليون وثلاثمائة الف دينار.

2- اشغال المكائن = 639240000 × 10% = 639240000 ستمائة وتسعة وثلاثون مليون ومائتان واربعون الف دينار احتسب نسبة 10% اي اندثار المكائن لعشر سنوات تصبح قيمتها الدفترية 1 دينار .

3- الاجور المباشرة :- بلغت الاجور المدفوعة 100% لعامل الانتاج لكل جلد 434 دينار/جلد وعليه تكون القيمة الاجمالية الآتي :-

434 دينار/جلد × 504000 جلد/سنة = 218736000 مائتان وثمانية عشر مليون وسبعمائة وستة وثلاثون الف دينار /لسنة

4- مصاريف صناعية (تهيأة مخزن جلد خام+مخزن كيمياوية+ورش صيانة+مواد بترولية+صرف المواد+

المختبر +وسائط نقل+طبابة+خدمات الدائرة الفنية) فظهرت بالتسعيرة نسبة 88% من الاجور المباشرة للجلد

الواحد :- 382 دينار/جلد × 504000 جلد/سنة = 192528000 دينار/سنة مائة واثنان وتسعون مليون وخمسمائة وثمانية وعشرون الف دينار / لسنة.

5- مصاريف ادارية (خدمات الادارة العليا+خدمات الموارد البشرية+القانونية+التخطيط)سيطرة على الخزين+احصاء+حراسات+بدالة).

والتسويقية (قسم المبيعات + مخازن بضاعة جاهزة)

فبلغت بنسبة 5% من الاجور المباشرة للجلد الواحد :-

40 دينار/جلد × 504000 جلد/سنة = 20016000 عشرون مليون وستة الف دينار/ لسنة .

6- شهرة الشركة (لكون الشركة الانكليزية ستعمل على تصدير المنتج تحت اسم الشركة وشعارها وعليه يحتسب

4% من قيمة هامش الربح للجلد الواحد وعليه بلغت القيمة الاجمالية لسنة كالاتي :-

42 دينار/جلد × 504000 جلد/سنة = 21168000 احدى وعشرون مليون ومائة وستون الف دينار/لسنة وعليه اجمالي المشاركة لشركة جلود ستبلغ الآتي :-

اشغال الارض 765300 + اشغال المكائن 639240 + اجور مباشرة 218736 + مصاريف

صناعية 192528 + مصاريف ادارية وتسويقية 20016 + شهرة الشركة 21168 = 1856988 مليار وثمانمائة وستة وخمسون مليون وتسعمائة وثمانية وثمانون الف دينار/لسنة .

مشاركة شركة جلود الفعلي لانتاج 126000 جلد / سنة بقر وبيت بلو :-

قيمة المشاركة لشركة الجلود للموجودات والخدمات المقدمة الآتي :-

1- اشغال الارض والمباني بلغ 1000000000 مليار دينار/ لسنة .

2- اشغال المكائن والمعدات وبأستقطاع 10% فقط اي قيمة اندثار لعشر سنوات

560400000 × 10% = 560400000 دينار / لسنة

3- الاجور المباشرة :- بلغت الاجور المدفوعة لعامل الانتاج لكل جلد 2014 دينار/ جلد وعليه تكون القيمة الاجمالية:-

2014 دينار/ جلد \times 126000 جلد/ سنة = 253764000 دينار /لسنة

4- مصاريف صناعية(مخزن جلد خام+مخزن كيمياوية+ورش صيانة+مواد بتروولية+صرف مواد+ مختبر+ وسائل نقل+طبابة+خدمات الدائرة الفنية)فظهرت بالتسعيرة بنسبة 98% من الاجور المباشرة للجلد الواحد:- 1974 دينار/ جلد \times 126000 جلد/ سنة = 248724000 دينار /لسنة

5- مصاريف ادارية (خدمات الادارة العليا+خدمات الموارد البشرية+القانونية+التخطيط+سيطرة على الخزين + حراسات + بدالة).

والتسويقية (قسم المبيعات + مخازن بضاعة جاهزة)

فظهرت القيمة بأستقاع نسبة 10% من الاجور المباشرة للجلد الواحد:-

398 دينار/ جلد \times 126000 جلد/ سنة = 50148000 خمسون مليون ومائة وثمانية واربعون الف دينار/ لسنة

6- شهرة الشركة(لكون الشركة الانكليزية ستعمل على تصدير المنتج تحت اسم الشركة وشعارها وعليه احتسب 4% من قيمة هامش الربح للجلد الواحد وعليه بلغت القيمة الاجمالية لسنة :-

193 دينار/ جلد \times 126000 جلد/ سنة = 24318000 اربعة وعشرون مليون وثلاثمائة وثمانية عشر الف

دينار/لسنة اذن اجمالي المشاركة لشركة جلود ستبلغ الآتي :- ((الف دينار))

اشغال ومباني 1000000+اشغال مكائن ومعدات 560400+اجور مباشرة 253764+مصاريف

صناعية 248724+مصاريف ادارية وتسويقية 50148+شهرة الشركة 243318 = 2137354 ملياران ومائة وسبعة وثلاثون مليون وثلاثمائة واربعة وخمسون الف دينار/لسنة .

ملاحظة:- الاجور والمصاريف الصناعية وادارية وتسويقية احتسبت على اساس 100% للأجور .

المبحث الرابع

الاستنتاجات و التوصيات

1- الاستنتاجات

على ضوء ما ورد في البحث (الجزء العملي) ، تم وضع بعض الاستنتاجات في حال تنفيذ هذا القرار)

مشاركة المستثمر والمسبق الانكليزي) وهي :-

- 1- سوف يتم تشغيل الطاقات الانتاجية المعطلة وتحويلها الى راس مال منتج .
- 2- سوف يتم تشغيل الايدي العاملة وزيادة خبراتها عن طريق الاستمرار بالانتاج والاطلاع على تقنيات متطورة ، واكتساب المهارات .
- 3- سوف يتم توفير السيولة النقدية من قبل الشركة المشاركة لتوفير المواد الاولية (الجلود والخام والمواد الكيماوية للدباغة)
- 4- تبني الشركة المشاركة لعملية الترويج والتسويق يعد مهمة مكلفة وصعبة ترفع عن كاهل الشركة العامة للصناعات الجلدية .
- 5- الاستفادة من العوائد المالية متمثلة بنسبة من الارباح ولفترة طويلة وحسب فترة التعاقد وكما يلي :-
جلود الغنم 25% لصالح شركة الجلود
75% لصالح الشركة المشاركة

جلود البقر 26% لصالح شركة جلود

74% لصالح الشركة المشاركة

- 6- من النسب اعلاه يظهر ان النسبة الاعلى هو من صالح الشركة المشاركة وذلك لتحملها العبئ الأكبر من التمويل لشراء الجلود الخام والمواد الكيماوية ومستلزمات العملية الانتاجية والتي تشكل الجزء الأكبر من التكاليف المالية للمنتج فضلا عن تكاليف التعبئة والتغليف (من حصة الشركة المشاركة) .
- 7- عن طريق تطبيق تقنية الكلف المستهدفة سينتج عن ذلك مواكبة للأسواق من ناحية الأسعار والتطور في التصاميم ، ومنافسة المنتج العراقي للمنتجات العالمية .
- 8- ان التسويق سيتم باسم الشركة العامة للصناعات الجلدية ، اي ان المنتج سيسوق باسم الشركة التجاري وهذه ميزة تنافسية كبيرة تحصل عليها الشركة . تعيد اسمها ان السوق والتنافس .

2. التوصيات :-

وتوصي الباحثة بالاتي :-

- 1- الاستفادة من تطبيق نظام الكلف المستهدفة لتطوير الانتاج ، ومحاولة تخفيض الكلف ، وبالنتيجة كسب عملاء جدد ، والبقاء في الأسواق .
- 2- السير في تنفيذ اجراءات استحصال الموافقات عن هذه الاتفاقية و بالسرعة الممكنة لاغتنام الفرص الجيدة التي يوفرها .
- 3- الاستفادة من خبرات الشركة المشاركة ومحاولة تطوير المنتجات المسوقة محليا لكسب رضا مستهلكين جدد .
- 4- محاولة الانخراط في اتفاقيات مشاركة مماثلة مع مستثمرين مماثلين لمنتجات الشركة التامة الصنع . وخاصة بعد تنفيذ هذا المشروع ، وانتشار الاسم التجاري للشركة .
- 5- محاولة التعامل بمرونة وعناية كبيرة مع المشارك وتنفيذ شروط التعاقد بدقة ، لضمان استمرار التعامل معه ، وبنفس الوقت جلب استثمارات جديدة مماثلة .

المصادر

المصادر العربية

1. الحبيطي ، قاسم محسن ، 2009،مجلة تنمية الرافدين ، مجلد31 ، اعدد94، اعتماد مدخل الكلفة المستهدفة في المؤسسات التجارية .
2. الذهبي،جليله عيدان الغبان ،ثائر صبري ، 2007 ،استهداف السعر كاساس لتحقيق تقنية الكلفه المستهدفة للوحدات الاقتصادية العاملة في بيئة الاعمال الحديثة ، مجلة العلوم الاقتصادية ولادارية ، بغداد ،المجلد 13 ،العدد48 .
- 3.المطارنة ،غسان فلاح، 2008 ،متطلبات ومعوقات تطبيق مدخل الكلفه المستهدفة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية در اسة ميدانية ،مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،المجلد 24 ،العدد 2 ، الصفحة 291 .
- 4.الموسوي،عباس نوار ، 2008 ،دور المقارنة المرجعية في ترشيد قرارات التسعير المبنية علىاساس الكلفة المستهدفة ،مجلة كلية الادارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية،المجلد 30،العدد69
- 5.خضر ،انس مني، 2005 ،قياس الكلفه المستهدفة لتصنيع المنتج خلال مرحلة

التصميم، لأغراض التسعير، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل .

6. أساسيات التسويق تعريب د.م. سرور علي ابراهيم ، دار المريخ للنشر . الرياض . السعودية ، 2009 . By Philip .
Principles of Marketing Kotler & Gorg Armstrong , 2009

7. التسويق الدولي ، هاني ضمور ، دار وائل ، عمان ، 1994 .

8. التسويق و د. نظام موسى سويدان و د. شفيق ابراهيم حداد ، 2003 ، عمان دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع .

9. ادارة التسويق و الاستاذ د. ناجي معلا ، 2008 ، اثراء للنشر والتوزيع . الشارقة .

10. بحوث التسويق ، هشام محمد رضوان ، الاكاديمية العربية في الدنمارك كلية الادارة والاقتصاد .
التقارير والوثائق : الشركة العامه للصناعات الجلديه .

المقابلات : مقابلة مع مديرة قسم حسابات الكلفة للشركة العامة للصناعات الجلديه في بغداد .

الست أزهار سلمان .

المصادر الاجنبية

A- Books

1. Kaplan , Robert S. & Atkinson ,Anthony A. & Young S. Mark , Management Accounting ,4th Ed ,2004, Prentice Hall .

2. Horngren T. Charles & Datar T. Srikant & Foster , George , Cost Accounting ,2003, 11th ed , Prentice Hall .

3. Ansari, S., and Bell, J, "Target Cost Core Group, Target Costing: The Next Frontier In Strategic Cost Management", USA, Macgraw-Hill Inc, 1997.

4. Robinson, F, " A practical Guide to Target Costing –Processes and Techniques, " Kogan Page Limited, London, UK, .1999 .

5. Kato Y. , Target Costing Support System , Management Accounting Research vol. 4. 1993 .

B-Articles :

1. Cooper , R, And Chew ,B ",Control Tomorrow's Costs Through Today's design," Harvard Business Review , US, Vol. 74, No.1, Jan/Feb , 1996.

2. Cooper, R, and Slagmulder, " Develop profitable new product With Target Costing , " Sloan Management Review ,Cambridge ,Vol. ,40No.4, Sum, 1999.

3. Copper, R, and Slagmulder, R, " Target Costing from New Product Development : Product level Target Costing", Journal of Cost Management ,August, .2002