

Ứng dụng phương pháp chi phí mục tiêu trong thiết kế sản phẩm đáp ứng mong đợi của khách hàng

 PGS.TS. Lê Kim Ngọc*

Nhận: 07/02/2020

Biên tập: 17/02/2020

Duyệt đăng: 27/02/2020

Phương pháp chi phí mục tiêu là phương pháp giúp doanh nghiệp tối đa hóa lợi nhuận trong điều kiện cạnh tranh cao, với triết lý thiết kế các sản phẩm đáp ứng mong đợi của khách hàng ở mức chi phí mong muốn. Đây chính là một kế hoạch chi phí chủ động của doanh nghiệp giúp quản lý chi phí và thực hành cắt giảm chi phí ngay trong giai đoạn nghiên cứu, thiết kế sản phẩm, thay vì trong giai đoạn sản xuất sản phẩm sau này để đem lại hiệu quả quản lý tổng chi phí của cả vòng đời sản phẩm. Bài viết giới thiệu về phương pháp chi phí mục tiêu và quy trình thực hiện phương pháp chi phí mục tiêu trong khâu thiết kế sản phẩm.

Từ khóa: Chi phí mục tiêu, nhu cầu khách hàng, thiết kế sản phẩm

Abstract

Target costing is a method that helps businesses maximize their profits in highly competitive conditions with the philosophy of designing products that meet customers' expectations at the desired cost. This is a proactive cost plan of the business that helps manage costs and practice cost cutting right in the research and design phase of the product instead of in the later production phase of the product, effectively manage the total cost of the entire product lifecycle. The article introduces the target costing and the process of implementing the target costing method.

Key words: Target costing, designing products, customers' expectations

1. Giới thiệu phương pháp chi phí mục tiêu

Chi phí mục tiêu là phương pháp được phát triển độc lập ở Mỹ và Nhật Bản, trong các khoảng thời gian khác nhau. Ngay từ đầu thế kỷ 20, các doanh nghiệp (DN) Mỹ đã hình thành ý tưởng về chi phí mục tiêu để giảm chi phí và cải thiện năng suất, như Ford Motor từ những năm 1900, American Motors từ những năm 1950-1960.

Mặc dù các ý tưởng về chi phí mục tiêu cũng được áp dụng ở một số công ty khác của Mỹ như Boe-

ing, Caterpillar, Northern Telecom, nhưng rất ít trong số họ áp dụng phương pháp này một cách toàn diện và chuyên sâu như các công ty hàng đầu của Nhật Bản. Chi phí mục tiêu xuất hiện ở Nhật Bản từ những năm 1960 đến đầu những năm 1970 nhờ nỗ lực đặc biệt của ngành công nghiệp ô tô Nhật Bản với các DN tiên phong được kể đến như Toyota, Nissan,... Tuy nhiên, phải đến những năm 1990, phương pháp này mới nhận được sự chú ý toàn cầu thông qua các nghiên cứu mô tả cách thức các công ty Nhật

Bản áp dụng để phát triển mạnh trong kinh doanh của họ.

Bằng hệ thống triển khai vượt trội, các nhà sản xuất Nhật Bản thành công hơn các công ty Mỹ trong việc phát triển chi phí mục tiêu. Họ cho rằng, chiến lược định giá trên cơ sở chi phí truyền thống đã cản trở năng suất và lợi nhuận trong một thời gian dài. Chi phí mục tiêu là phương pháp thay thế chiến lược giá truyền thống, bằng cách tối đa hóa sự hài lòng của khách hàng với mức chất lượng sản phẩm được chấp nhận trong khi giảm thiểu chi phí.

Có thể thấy, những điểm khác biệt cơ bản trong cách tiếp cận cắt giảm chi phí của phương pháp chi phí truyền thống và phương pháp chi phí mục tiêu như hình 1, trang 10.

Tuy cùng xuất phát từ bước nghiên cứu thị trường nhằm xác định nhu cầu của khách hàng và mô tả những đặc điểm kỹ thuật cần thiết của sản phẩm, phương pháp truyền thống tiến hành thiết kế, chế thử sản phẩm, từ đó ước tính chi phí sản xuất và xác định lợi nhuận mong muốn, trên cơ sở giá bán dự kiến trừ chi phí dự kiến. Việc cắt giảm chi phí thường chỉ được tiến hành định kỳ thông qua hệ thống định mức và chi phí tiêu chuẩn. DN thường xây dựng hệ thống chi phí định mức làm căn cứ lập dự toán,

* Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

tổ chức thu thập thông tin thực hiện và kiểm tra, đối chiếu, phân tích chênh lệch giữa số liệu thực tế và định mức, từ đó có những điều chỉnh và là căn cứ ra quyết định kinh doanh. Như vậy, lợi nhuận mong muốn được xác định trên cơ sở giá bán dự kiến theo phương pháp truyền thống có thể không khả thi với thị trường, đặc biệt là những sản phẩm có tính cạnh tranh cao, luôn có sản phẩm thay thế.

Khác với phương pháp truyền thống, phương pháp chi phí mục tiêu tiếp cận theo cách giúp DN tối đa hóa lợi nhuận trong điều kiện cạnh tranh cao với triết lý thiết kế các sản phẩm mới đáp ứng mong đợi của khách hàng ở mức chi phí mong muốn. Thực chất, đây là một kế hoạch chi phí chủ động của DN giúp quản lý chi phí và thực hành cắt giảm chi phí ngay trong giai đoạn nghiên cứu, thiết kế sản phẩm thay vì trong giai đoạn sản xuất sản phẩm sau này, từ đó đem lại hiệu quả quản lý tổng chi phí của cả vòng đời sản phẩm.

Theo một số ước tính, khoảng 80 - 85% chi phí trong toàn bộ chu kỳ sống sản phẩm đã được xác định ngay trong giai đoạn nghiên cứu và phát triển bởi những thiết kế ban đầu có tác động rất lớn đến chi phí phát sinh trong các giai đoạn sau. Mỗi đồng chi tiêu thêm cho các hoạt động trong giai đoạn này, có thể tiết kiệm ít nhất từ 8 - 10 đồng cho các hoạt động sản xuất và sau sản xuất.

2. Quy trình thực hiện phương pháp chi phí mục tiêu trong thiết kế sản phẩm

Bước 1: Nghiên cứu thị trường, xác định các đặc tính cần thiết của sản phẩm theo nhu cầu thị trường và xác định mức độ ưu tiên tương đối của các tính năng sản phẩm từ kết quả khảo sát các khách hàng tiềm năng. Để có được thông tin này, bộ phận marketing của DN cần thu thập thông tin từ khách

hàng về những kỳ vọng đối với sản phẩm, những tính năng, tác dụng được coi là không thể thiếu của sản phẩm và sắp xếp chúng theo thứ tự ưu tiên.

Bước 2: Phân tích chi phí dự kiến theo thiết kế hiện tại của sản phẩm. Từ cấu tạo ban đầu, DN cần xác định các chức năng của từng bộ phận cấu thành nên sản phẩm và mức chi phí cần thiết cho từng bộ phận đó. Những phân tích này gợi ý cho DN cắt giảm những chi phí không thực sự cần thiết, tập trung vào các chức năng chính đáp ứng nhu cầu của người sử dụng, đồng thời tính đến sự tương tác giữa các bộ phận cấu thành nên sản phẩm.

Bước 3: Xây dựng ma trận chức năng – nhu cầu trên cơ sở kết hợp các tính năng đã được sắp xếp theo mức độ ưu tiên của khách hàng ở bước 1 và các bộ phận chức năng cần thiết cấu tạo nên sản phẩm ở bước 2. Ma trận này xem xét mối quan hệ tương quan giữa các thông số thiết kế chính của sản phẩm với các tính năng được khách hàng đánh giá là cần thiết và quan trọng. Có ba mức độ tương quan mạnh, tương quan trung bình và tương quan yếu với tổng mức tương quan cho mỗi tính năng là

100% được phân chia theo các mức độ. Căn cứ vào mức tương quan này để xác định mức độ ảnh hưởng của từng chức năng sản phẩm tới từng nhu cầu của khách hàng.

Bước 4: Đánh giá mức độ đóng góp của từng bộ phận cho mỗi tính năng theo nhu cầu của khách hàng. Mức độ này được xác định bằng cách nhân % mức độ quan trọng của các tính năng theo đánh giá của khách hàng và % tương quan tính được ở bước 3. Kết quả này cho thấy, giá trị của từng bộ phận cấu thành nên sản phẩm mang lại các tính năng khách hàng mong muốn.

Bước 5: Đối chiếu mức chi phí dự kiến ban đầu ở bước 2 và kết quả đánh giá mức độ đóng góp ở bước 4 để xác định được mức chênh lệch chi phí và sử dụng làm căn cứ điều chỉnh tăng giảm chi phí trong quá trình thiết kế, chế thử sản phẩm. Đồng thời, tăng cường các hoạt động quản trị chi phí, như thay đổi nguyên vật liệu phù hợp, phát triển các tính năng của sản phẩm, mở rộng các đối tác cung cấp các yếu tố đầu vào, từ đó cân nhắc việc điều chỉnh chi phí cho hợp lý.

Như vậy, quy trình trên đã thực hiện các chiến lược điều chỉnh chi

Hình 1. So sánh phương pháp cắt giảm chi phí truyền thống và phương pháp chi phí mục tiêu

Phương pháp cắt giảm chi phí truyền thống	Phương pháp chi phí mục tiêu
1 • Nghiên cứu thị trường để xác định nhu cầu của khách hàng	1 • Nghiên cứu thị trường để xác định nhu cầu của khách hàng
2 • Mô tả đặc điểm kỹ thuật của sản phẩm	2 • Mô tả đặc điểm kỹ thuật của sản phẩm và thiết kế
3 • Thiết kế, chế thử sản phẩm	3 • Xác định giá mục tiêu và số lượng sản xuất mục tiêu
4 • Ước tính chi phí sản xuất (Nếu cao quay lại giai đoạn thiết kế)	4 • Xác định lợi nhuận mục tiêu
5 • Lợi nhuận mong muốn = Giá bán dự kiến - Chi phí dự kiến	5 • Xác định chi phí mục tiêu
6 • Sản xuất hàng loạt	6 • Sản xuất hàng loạt
7 • Định kỳ nghiên cứu cắt giảm chi phí sản xuất	7 • Liên tục cắt giảm chi phí sản xuất

phí với nỗ lực và sáng tạo của nhà thiết kế sản phẩm, để xác định chi phí mục tiêu ở cấp độ sản phẩm. Chi phí mục tiêu cấp sản phẩm tập trung vào việc thiết kế các sản phẩm đáp ứng khách hàng của DN với chi phí cho phép. Kết quả bước đầu từ nghiên cứu thị trường chỉ là những thông tin có được từ các yếu tố bên ngoài, chưa tính đến khả năng sản xuất thực tế của DN, do đó, trong nhiều trường hợp xuất hiện chênh lệch giữa chi phí mục tiêu và chi phí thực tế. Chính vì vậy, DN cần điều chỉnh chi phí mục tiêu không thể đạt được thành chi phí mục tiêu có thể đạt được. Để làm được điều đó, DN cần xem xét lại quá trình thiết kế để tìm hiểu lý do tại sao chi phí mục tiêu không được đáp ứng. Muốn vậy, DN tiếp tục xác định chi phí mục tiêu cấp bộ phận, chi tiết sản phẩm, phân tách chi phí sản xuất cho các bộ phận, chi tiết sản phẩm và kết nối với trách nhiệm của nhà cung cấp. DN có thể yêu cầu nhà cung cấp tham gia vào việc cắt giảm chi phí cho một hoặc một số loại nguyên liệu hoặc chi tiết, phụ tùng của sản phẩm. Thông qua đó, DN xây dựng mối quan hệ bền chặt trong chuỗi cung ứng, tạo cơ hội hợp tác, phát triển lâu dài cùng có lợi giữa các bên.

3. Ví dụ ứng dụng phương pháp chi phí mục tiêu tại một DN

Công ty Gia dụng Việt đang nghiên cứu sản xuất sản phẩm máy giặt gia đình. Trước hết, công ty tiến hành nghiên cứu thị trường, xác định các tính năng của một chiếc máy giặt mà đông đảo khách hàng cho là cần thiết trong quá trình sử dụng. Giá thành sản xuất ước tính ở thời điểm hiện tại của một chiếc máy giặt là 5.000.000 đồng và công ty cần tìm cách cắt giảm chi phí của từng bộ phận, chi tiết của chiếc máy giặt để tăng số người mua và sử dụng dòng máy giặt mới. Qua quá trình nghiên cứu, Công ty đã xác định được sáu tính năng của một chiếc máy giặt là

quan trọng theo đánh giá của khách hàng bao gồm:

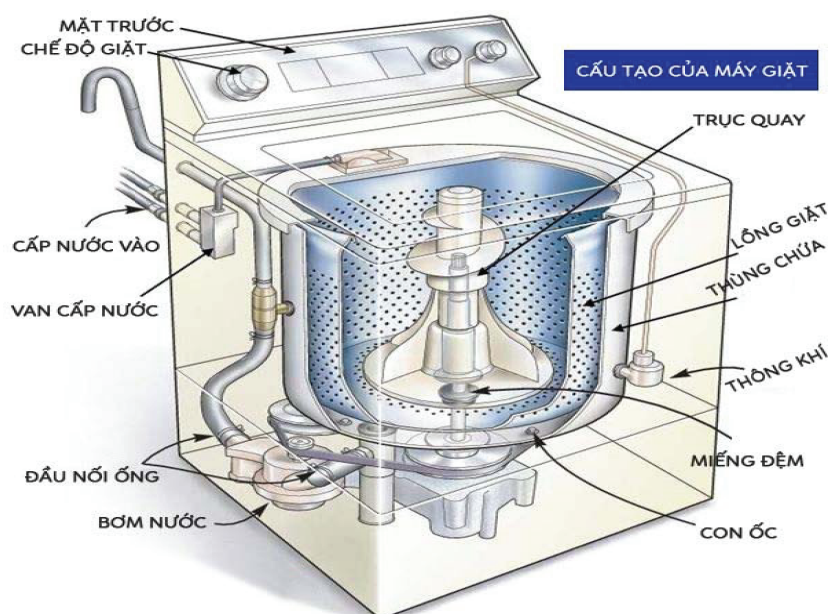
1. Vận hành ổn định, tiết kiệm điện
2. Có các chương trình giặt khác nhau phù hợp với lượng quần áo cần giặt và thời gian tương ứng.
3. Giặt sạch, bảo vệ quần áo bền đẹp, ít nhăn nhàu.
4. Có cửa phụ giúp thêm quần áo trong quá trình giặt.
5. Tích hợp điện thoại thông minh, cho phép điều khiển từ xa.
6. Có thiết kế gọn để tiết kiệm diện tích.

Sau khi khảo sát thị trường, Công ty Gia dụng Việt tiến hành phân tích cấu tạo, thiết kế của chiếc máy giặt (Hình 2). Một chiếc máy

giặt cơ bản sẽ bao gồm các bộ phận như động cơ, lồng giặt, trục quay và mâm giặt, van điều khiển, bảng mạch, máy bơm nước, ống xả,...

Từ cấu tạo ban đầu, Công ty tiếp tục xác định các chức năng của từng bộ phận và mức chi phí cần thiết cho từng bộ phận đó (Bảng 1). Những phân tích này gợi ý cho Công ty cắt giảm những chi phí không thực sự cần thiết, tập trung vào các chức năng chính đáp ứng nhu cầu của người sử dụng đồng thời tính đến sự tương tác giữa các bộ phận cấu tạo nên chiếc máy giặt. Ví dụ, chi phí ước tính hiện tại của trục quay và mâm giặt là 800.000 đồng, chiếm 16% tổng chi phí sản

Hình 2. Cấu tạo của máy giặt



Bảng 1. Chi phí cần thiết cho từng chức năng của từng bộ phận

Bộ phận	Chức năng	Chi phí	
		Số tiền	%
Van điều khiển đầu vào nước	Tự động đóng mở tùy thuộc vào lượng nước cần thiết	200.000	4%
Máy bơm nước	Lưu thông nước qua máy giặt	500.000	10%
Lồng giặt	Chứa quần áo được giặt, giữ và vắt khô	500.000	10%
Trục quay và mâm giặt	Tạo vòng xoay mạnh, loại bỏ bụi bẩn khỏi quần áo	800.000	16%
Động cơ của máy giặt	Tạo ra chuyển động quay	1.500.000	30%
Bảng mạch	Tính tổng lượng chất tẩy, nước và thời gian tương ứng với trọng lượng quần áo	1.200.000	24%
Ống xả	Loại bỏ nước bẩn ra khỏi quá trình giặt	300.000	6%
Tổng cộng		5.000.000	100%

xuất cho sản phẩm này. Để minh họa đơn giản, chúng ta kết hợp một số chức năng vào nhóm bộ phận của chiếc máy giặt. Tuy nhiên ở cấp độ chi tiết, mỗi bộ phận này có thể tiếp tục được chia nhỏ thành nhiều chi tiết, phụ tùng cấu thành.

Để kết nối đặc điểm kỹ thuật, tính năng của chiếc máy giặt với nhu cầu sử dụng thực tế của khách hàng, công ty cần xác định mức độ ưu tiên tương đối của đa số khách hàng tiềm năng được khảo sát. Các khách hàng được yêu cầu xếp hạng tầm quan trọng của 6 tính năng dựa trên thang điểm từ 1 – 5; trong đó, 5 có nghĩa là tính năng đó rất quan trọng và 1 có nghĩa là tính năng đó không quan trọng. Từ khảo sát này, DN biết được việc giặt quần áo sạch, bảo vệ quần áo bền đẹp, ít nhăn nhàu là tính năng quan trọng nhất và tích hợp điện thoại thông minh để điều khiển máy giặt là ít quan trọng nhất.

Cột cuối cùng của Bảng 2 là chuyển đổi điểm số tầm quan trọng của các tính năng thành một xếp hạng tương đối. Tổng số tính năng là 20 (tính bằng $5 + 4 + 4 + 3 + 3 + 1 = 20$) và điểm số của mỗi tính năng được biểu thị bằng tỷ lệ phần trăm của tổng số điểm này. Ví dụ, tính năng vận hành ổn định, tiết kiệm điện có mức độ quan trọng được đánh giá là 20% (điểm 4 trên 20) cho thấy, 20% tổng giá trị mà khách hàng nhận được từ nhà sản xuất máy giặt là từ tính năng vận hành ổn định, tiết kiệm điện.

Kết hợp các tính năng theo nhu cầu của khách hàng và các bộ phận chức năng cấu tạo nên chiếc máy giặt, các kỹ sư thiết kế của Công ty có thể sử dụng công cụ ma trận chức năng – nhu cầu (Bảng 3). Ma trận này xem xét mối quan hệ tương quan giữa các thông số thiết kế chính của chiếc máy giặt với các tính năng được khách hàng đánh

giá là cần thiết và quan trọng. Ví dụ, ma trận này cho thấy bộ phận bảng mạch có mối tương quan chặt chẽ với chức năng tạo chương trình giặt đa dạng nhưng bộ phận máy bơm nước không có tương quan với chức năng giặt sạch quần áo, ít nhăn nhàu – chức năng được khách hàng đánh giá quan trọng nhất ở mức 5, do đó, công ty không cần

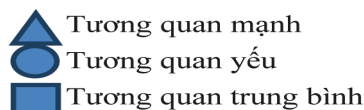
Bảng 2. Khảo sát nhu cầu của khách hàng

Tính năng theo nhu cầu của khách hàng	Mức độ quan trọng					% mức độ quan trọng theo KH
	1-Ít quan trọng nhất	2	3	4	5 – Quan trọng nhất	
Vận hành ổn định, tiết kiệm				4		20%
Chương trình giặt đa dạng			3			15%
Giặt sạch, bền, ít nhăn nhàu					5	25%
Thêm quần áo trong khi giặt				4		20%
Tích hợp điện thoại thông minh	1					5%
Thiết kế gọn, đẹp			3			15%
Tổng cộng						100%

Bảng 3. Ma trận chức năng của các bộ phận và nhu cầu của khách hàng

Các bộ phận Nhu cầu KH	Van điều khiển	Máy bơm nước	Lồng giặt	Trục quay	Động cơ	Bảng mạch	Ống xả	% mức độ quan trọng theo KH
Vận hành ổn định, tiết kiệm		■		●	▲		●	20%
Chương trình giặt đa dạng	■	■				▲		15%
Giặt sạch, bền, ít nhăn nhàu			▲	▲	■			25%
Thêm quần áo trong khi giặt				■	■	▲		20%
Tích hợp điện thoại thông minh					●	▲		5%
Thiết kế gọn, đẹp			●		■	■		15%

Trong đó:



Bảng 4. Ma trận chức năng của các bộ phận và nhu cầu của khách hàng theo tỷ lệ %

Các bộ phận Nhu cầu KH	Van điều khiển	Máy bơm nước	Lồng giặt	Trục quay	Động cơ	Bảng mạch	Ống xả	% mức độ quan trọng theo KH
Vận hành ổn định, tiết kiệm		30%		10%	50%		10%	20%
Chương trình giặt đa dạng	25%	25%				50%		15%
Giặt sạch, bền, ít nhăn nhàu			40%	40%	20%			25%
Thêm quần áo trong khi giặt				25%	25%	50%		20%
Tích hợp điện thoại thông minh					20%	80%		5%
Thiết kế gọn, đẹp			20%		40%	40%		15%

thiết dành nhiều nguồn lực cho bộ phận này.

Nếu coi tổng mức độ tương quan của mỗi tính năng là 100%, chúng ta có thể quy đổi theo tỷ lệ % thông tin về mức độ tương quan ở trên như bảng 4, trang 12.

Xác định mối tương quan giữa nhu cầu của khách hàng với các bộ phận cấu tạo nên chiếc máy giặt là một khâu quan trọng, trong giai đoạn thiết kế sản phẩm. Tuy nhiên, các kỹ sư vẫn cần thêm thông tin về tỷ lệ phần trăm mà mỗi bộ phận đóng góp cho một tính năng mà khách hàng yêu cầu. Bảng 5 đánh giá mức độ đóng góp của từng bộ phận đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Với tính năng vận hành ổn định, tiết kiệm, bộ phận động cơ có tác dụng quan trọng nhất đóng góp

tới 50% giá trị thỏa mãn tính năng mà người dùng mong muốn trong khi máy bơm nước có quan hệ tương quan trung bình tương đương 30% giá trị. Tác dụng của ống xả và trục quay có mối tương quan lỏng hơn với tính năng này nên mỗi bộ phận chỉ chiếm 10% giá trị. Phân tích tương tự với các bộ phận khác trong mối liên hệ với các tính năng của máy giặt theo nhu cầu của khách hàng, ta có cột cuối cùng là tổng giá trị của từng tính năng theo nhu cầu khách hàng và dòng cuối cùng là giá trị của từng bộ phận mang lại các tính năng mong muốn.

Đối chiếu mức chi phí dự kiến ban đầu (Bảng 1) với kết hợp đánh giá chức năng của từng bộ phận và nhu cầu của khách hàng (Bảng 5),

công ty xác định được mức chênh lệch chi phí và sử dụng làm căn cứ điều chỉnh tăng giảm chi phí trong quá trình thiết kế chế thử sản phẩm.

Các bộ phận có tỷ lệ chênh lệch chi phí mục tiêu nhỏ hơn tỷ lệ chi phí ước tính cần điều chỉnh giảm vì chi phí ước tính đang lớn hơn mức chi phí mục tiêu. Ngược lại, các bộ phận có tỷ lệ chênh lệch chi phí mục tiêu cao hơn chi phí ước tính có thể nghiên cứu điều chỉnh tăng chi phí để đầu tư thêm cho tính năng được khách hàng coi trọng (bảng 6).

Như vậy, bằng cách ứng dụng phương pháp chi phí mục tiêu vào khâu thiết kế sản phẩm, DN có những điều chỉnh chi phí hợp lý cho từng bộ phận cấu thành nên sản phẩm, đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng và gia tăng khả năng cạnh tranh của DN. ▣

Bảng 6. So sánh chi phí ước tính và chi phí mục tiêu

Các bộ phận	% chi phí ước tính	% chi phí mục tiêu	Chênh lệch	Điều chỉnh
Van điều khiển	4%	3,75%	0,25	OK
Máy bơm nước	10%	9,75%	0,25	OK
Lồng giặt	10%	13%	1,3	Tăng CP
Trục quay	16%	17%	1,0	Tăng CP
Động cơ	30%	27%	3	Giảm CP
Bảng mạch	24%	27,5%	3,5	Tăng CP
Ống xả	6%	2%	4	Giảm CP
Tổng cộng	100%	100%		

Tài liệu tham khảo

1. Atkinson, Kaplan, Matsumura & Young (2012), *Management Accounting: Information for Decision-Making and Strategy Execution*, 6th edition, chapter 8
2. Kinney and Raiborn (2011), *Cost Accounting: Foundations and Evolutions*, 8th edition, chapter 18.

Bảng 5. Mức độ đóng góp của từng bộ phận cho mỗi tính năng theo nhu cầu của khách hàng

Các bộ phận Nhu cầu KH	Van điều khiển	Máy bơm nước	Lồng giặt	Trục quay	Động cơ	Bảng mạch	Ống xả	Đánh giá của KH%
Vận hành ổn định, tiết kiệm		30% $\times$ 20% =6%		10% $\times$ 20% =2%	50% $\times$ 20% =10%		10% $\times$ 20% =2%	20%
Chương trình giặt đa dạng	25% $\times$ 15% =3,75%	25% $\times$ 15% =3,75%				50% $\times$ 15% =7,5%		15%
Giặt sạch, bền, ít nhăn nhàu			40% $\times$ 25% =10%	40% $\times$ 25 =10%	20% $\times$ 25% =5%			25%
Thêm quần áo trong khi giặt				25% $\times$ 20% = 5%	25% $\times$ 20% = 5%	50% $\times$ 20% =10%		20%
Tích hợp điện thoại thông minh					20% $\times$ 5% =1%	80% $\times$ 5%= 4%		5%
Thiết kế gọn, đẹp			20% $\times$ 15% =3%		40% $\times$ 15% =6%	40% $\times$ 15% =6%		15%
Tổng	3,75%	9,75%	13%	17%	27%	27,5%	2%	100%