

## लक्ष्य लागत (बाजार की स्थितियों के अनुसार लागत के लिये लक्ष्य निर्धारित करना)

प्रकाश चन्द्र बैरवा\*

### सार

लक्ष्य लागत जो प्रबन्धन का एक नया उपकरण है जो इस नई अवधारणा को अधिकतम उत्पादकता के साथ कम लागत पर अच्छी गुणवत्ता बनाये रख कर प्रतियोगिता को जीतने के लिये विकसित किया गया है। लक्ष्य लागत का मुख्य उद्देश्य प्रबन्धन को सक्रिय लागत नियोजन लागत प्रबन्धन और लागत में कमी के तरीकों का उपयोग करने में सक्षम बनाना है। लागत का लक्ष्य स्वयं ही लाभ की योजना है इसलिये यह रणनीतिक लागत प्रबन्धन के लिये जीवन रक्त है। इसमें वर्तमान या प्रत्याशित बाजार मूल्य को लक्ष्य मूल्य के रूप में तय किया जाता है। तथा सभी प्रयास लागत को बाजार मूल्य से बहुत कम या नीचे लाने के लिये किये जाते हैं। जिससे वर्तमान प्रतिस्पर्धा में आसानी से बना रहा जा सके।

**बीज शब्द:** लक्ष्य विपणन, स्थिरीकरण, प्रतिस्पर्धा, गुणवत्ता डिजाईन, रचनात्मकता, अभियांत्रिकी, अनुसंधान ।

### प्रस्तावना

#### लक्ष्य लागत का अर्थ

लक्ष्य लागत का मतलब गुणवत्ता, लागत और उत्पादकता के मामले में प्रतियोगिता में जीतने के लिये कुल लागत का अनुमान है। यह लागत की एक विधि या तकनीक नहीं है। लेकिन यह एक प्रबन्धन तकनीक है जिसका उपयोग बढ़ते हुये प्रतिस्पर्धी माहौल में जीवित रहने के लिये किया जाता है।

विपणन और लागत में कमी का एक महत्वपूर्ण उपकरण है जहां बाजार मूल्य लागत के निर्धारण के लिये, एक शुरुवाती बिन्दु हो। प्रबन्धन के दृष्टिकोण से "लक्ष्य" उद्देश्य और ध्येय से बहुत अलग है। उद्देश्य दार्शनिक और प्राप्त करने में कठिन हो सकता है लेकिन लक्ष्य मात्रा निर्धारित एवं समय सीमा में अभिव्यक्त किया जाता है लक्ष्य की अवधारणा जापान में 1960 में प्रतिस्पर्धात्मक बाजार में जीतने के लिये उभरी। 1960 के दौरान जापान में बाजार की मुश्किल स्थितियाँ थी। हालांकि वे नई अवधारणाओं, उपकरणों और तकनीकों के विकास के लिये आवश्यक विभिन्न संसाधनों और कौशल की कमी का सामना कर रहे थे। इस संदर्भ में लक्ष्य लागत, जो प्रबन्धन का एक नया उपकरण है। उभरा और इस नई अवधारणा को अधिकतम उत्पादकता के साथ कम लागत पर अच्छी गुणवत्ता बनाये रखकर प्रतियोगियों को जीतने के लिये विकसित किया गया है।

#### लक्ष्य लागत की परिभाषा

लक्ष्य लागत उत्पादन, इंजीनियरिंग, अनुसंधान और डिजाइन के माध्यम से लक्ष्य की लागत उत्पादन, इंजीनियरिंग, अनुसंधान और डिजाइन के माध्यम से, लक्ष्य लागत को उत्पाद की कुल लागत को कम करने के लिये उपयोग किये जाने वाले एक सक्रिय लागत प्रबन्धन उपकरण के रूप में देखा जा सकता है। यह अत्यन्त प्रतिस्पर्धी बाजार में मुनाफे को फिर से लाने में व्यवसाय के प्रबन्धन में फर्म की मदद करता है।

\* सहायक आचार्य, लेखा एवं व्यवसायिक सांख्यिकी, स्व.पं.न.कि.शर्मा राजकीय स्नातकोत्तर महाविद्यालय, दौसा, राजस्थान।

### लक्ष्य लागत की मुख्य विशेषतायें

- उत्पाद की कीमत बाजार की स्थितियों से निर्धारित होती है। कम्पनी एक मूल्य नियति के बजाय एक मूल्य लेने वाली कम्पनी है।
- न्यूनतम आवश्यक लाभ मार्जिन पहले से ही लक्ष्य विक्रय मूल्य में शामिल होता है।
- यह लागत में कमी और प्रभावी लागत प्रबन्धन पर ध्यान केन्द्रित करने की प्रबन्धन की रणनीति का हिस्सा है।
- उत्पाद डिजाइन विनिर्देशों, और ग्राहकों की अपेक्षाएँ पहले से ही कुल बिक्री मूल्य तैयार करते समय निर्मित होती है।
- वर्तमान लागत और लक्ष्य लागत के बीच का अन्तर "लागत में कमी" है। जिसे प्रबन्धन प्राप्त करना चाहता है।

### लक्ष्य की लागत— लागत में कमी और विपणन के लिये एक रणनीतिक उपकरण

रणनीतिक लागत प्रबन्धन मुख्यताया : लागत में कमी एवं मूल्य स्थिरीकरण को एक लाभ की योजना के उपकरण के रूप में कवर करता है। लागत का लक्ष्य स्वयं ही लाभ की योजना है। इसलिये यह रणनीतिक लागत प्रबन्धन के लिये जीवन रक्त है। इसमें वर्तमान या प्रत्याशित बाजार मूल्य को लक्ष्य मूल्य के रूप में तय किया जाता है। तथा सभी प्रयास लागत को बाजार मूल्य से बहुत कम या नीचे लाने के लिये किये जाते हैं। वैश्विक बाजार में यह एक बहुत ही महत्वपूर्ण अवधारणा है कि कई बार यह देखा जाता है कि अन्य देश अपने उत्पादों को लागत से भी बहुत कम कीमत में बेचते हैं। चीन की इलेक्ट्रिकल एवं इलेक्ट्रॉनिक वस्तुएँ इसका अच्छा उदाहरण है। इस प्रकार की परिस्थितियों में यदि एक भारतीय निर्माता विदेशी वस्तुओं से प्रतिपर्धा करना चाहे तो वह यह अवश्य सोचेगा कि वह अपने उत्पादों को इस प्रकार की कम कीमत में कैसे निर्मित करेगा व बेचेगा। ?

इसमें कोई शक नहीं कि उत्पाद या वस्तु की गुणवत्ता एक बहुत की महत्वपूर्ण पहलू है लेकिन ब्रांडेड उत्पादों के लिये 10 से 30 प्रतिशत अतिरिक्त चार्ज किया जा सकता है। लेकिन तिगुना नहीं। कोई व्यक्ति भारतीय एवं चाइनीज उत्पादों की कीमत के बीच के बहुत अधिक अन्तराल को प्रारम्भिक स्तर पर देख सकता है या उसकी समीक्षा कर सकता है लेकिन अब गुणवत्ता के समित अन्तराल द्वारा इसे कम किया जाता है। परिणामस्वरूप चाइना के उत्पादों को अब इतनी प्राथमिकता नहीं दी जाती है। लक्ष्य की लागत अवधारणा का उदय 1960 में हुआ था लेकिन इसने अपना ध्यान आकर्षित 1990 तक किया जिससे मुख्य फोकस स्टॉक प्रबन्धन में सही समय पर (JUST IN TIME) की अवधारण तथा नये उत्पादों पर अधिक फोकस किया जो जापान में विशेष गोपनीय थे। हालांकि इस समय तक यह अवधारणा अच्छी तरह से परिभाषित हो चुकी थी और इसे भारतीय उत्पादकों द्वारा भी जितना जल्दी हो सके इसे अवश्य अपनाया जाना चाहिये इसे जितना जल्दी अपनाया जायेगा उतना ही बेहतर होगा।

लक्ष्य की लागत अवधारणा लागत से अधिक लाभ (COST PIUS PROFIT) अवधारणा से विपरीत है। पारम्परिक अवधारणा लागत से अधिक लाभ (COST PLUS PROFIT) में विक्रय मूल्य को प्रति इकाई लागत मूल्य पर लाभ को जोड़कर निर्धारित किया जाता है। इसमें सबसे पहले लागत निर्धारित की जाती है। और उसके पश्चात् उसका विक्रय मूल्य निर्धारित किया जाता है जबकि लक्ष्य की लागत अवधारणा में पहले विक्रय मूल्य को अनुमानित किया जाता है और उसके पश्चात् लागत में कमी के लिये सभी प्रयास किये जाते हैं जिससे कि विक्रय मूल्य अनुमानित मूल्य से कम रहे।

परम्परागत लागत लेखांकन बिल्कुल बने बनाये वस्त्रों की तरह है जहां व्यक्ति अपनी पोशाक को अपनी शारीरिक संरचना के अनुसार चयन करता है। यदि पोशाक उसकी शारीरिक संरचना के अनुसार नहीं है तो ग्रहक उस वस्तु को नहीं खरीदेगा। यदि कोई व्यक्ति पोशाक बेचना चाहता है तो उसे पोशाक की सिलाई

ग्राहक की शारीरिक संरचना के अनुसार करनी होगी। लक्ष्य की लागत को भी इसी प्रकार परिभाषित किया जा सकता है। एक संरचनात्मक पद्धति उस लागत को निर्धारित कर सके जो कि प्रस्तावित उत्पाद जो विशिष्ट कार्यात्मक एवं गुणवत्ता के साथ उत्पादित हो तथा प्रत्याशित किंक्रय मूल्य के वांछित स्तर का लाभ उत्पन्न कर सके। अन्य शब्दों में लक्ष्य की लागत एक बाजार प्रचलित मानकों पर आधारित उत्पाद लागत लक्ष्य निर्धारित करने का क्रमबद्ध प्रयास है। यह लागत को घटाने की उत्पाद की योगना एवं डिजाइन की आसान पदों के लिये रणनीतिक प्रबन्धन है। लक्ष्य की लागत की शुरुवात ग्राहकों की आवश्यकताओं की पहचान तथा उत्पाद की स्वीकार्य लक्ष्य विक्रय मूल्य की गणना करना है।

### लक्ष्य लागत का उद्देश्य

लक्ष्य लागत का मूल उद्देश्य प्रबन्धन को सक्रिय लागत नियोजन लागत प्रबन्धन और लागत में कमी के तरीकों का उपयोग करने में सक्षम बनाना है, जिससे लागत की योजना बनाई जाती है। लक्ष्य लागत उतना ही महत्वपूर्ण और उन्हे कम करने की एक प्रक्रिया है। यह बाजारों और प्रतिस्पर्धा को समझने पर जोर देता है। यह गुणवत्ता, कार्यों और वितरण के साथ-साथ मूल्य के सन्दर्भ में ग्राहकों की आवश्यकताओं पर केन्द्रित है, यह संगठन में ट्रेड ऑफ को सन्तुलित करने की आवश्यकता को पहचानता है और विकास चक्र में उन्हे जल्दी से सम्बोधित करने के लिये टीमों की स्थापना करता है और इसके मूल मूल में पैसा बनाने मूल्य को फिर से संगठित करने बढ़ने और मूल्य बढ़ाने में सक्षम होने का मूल उद्देश्य है।

### मोटे तौर पर एक लक्ष्य लागत प्रणाली के निम्न तीन उद्देश्य होते हैं।

- नये उत्पादों की लागत को कम करने के लिये ताकि आवश्यक लाभ स्तर को सुनिश्चित किया जा सके।
- नये उत्पाद बाजार द्वारा आवश्यक गुणवत्ता, वितरण समय और मूल्य के स्तर को पूरा करते हैं।
- नये उत्पाद विकास के दौरान कम्पनी के लाभ प्रबन्धन गतिविधि की लागत से लक्ष्य बनाकर सभी कम्पनी कर्मचारियों को लक्ष्य लाभ प्राप्त करने के लिये प्रेरित करना।

संगठन में निर्णय लेने में सहायक किसी भी प्रणाली के प्रभावी होने के लिये सम्बन्धित विभागों के कर्मचारियों को अपनी रचनात्मकता को टैप करने के लिये एक साथ आना चाहिये ताकि लक्ष्यों को प्राप्त किया जा सकें। दूसरे शब्दों में कम्पनी को सर्वसम्मत निर्णय लेने के लिये एक गैर-परस्पर विरोधी और तर्कसंगत प्रणाली की आवश्यकता है।

### लक्ष्य लागत की मुख्य विशेषताएँ

लक्ष्य लागत उत्पाद के डिजाइन का समाकलित भाग है जो साधारणतया लागत में कमी करने का उपकरण ही नहीं बल्कि यह एक लाभ की योजना की युक्ति भी है। क्योंकि यह सभी लागत मुद्दों से सम्बन्धित जागरूकता उत्पन्न करने लाभ को बढ़ाता है और साथ ही साथ ऐसा प्रबन्धन उन सभी प्रकार की हानियों से बचाता है जो उच्च कीमत निर्धारित करने से उत्पन्न होती हैं।

यह बाजारों और प्रतिस्पर्धा को समझने पर जोर देता है, यह गुणवत्ता, कार्यों और वितरण के साथ-साथ मूल्य के सन्दर्भ में ग्राहकों की आवश्यकताओं पर केन्द्रित है, यह संगठन में ट्रेडऑफ को सन्तुलित करने की आवश्यकता को पहचानता है और विकास चक्र में उन्हे जल्दी से सम्बोधित करने के लिये टीमों की स्थापना करता है और इसके मूल में पैसा बनाने मूल्य को फिर से संगठित करने बढ़ने और मूल्य बढ़ाने में सक्षम होने का मूल उद्देश्य है।

### मोटे तौर पर एक लक्ष्य लागत प्रणाली के निम्न तीन उद्देश्य होते हैं

- नये उत्पादों की लागत को कम करने के लिये ताकि आवश्यक लाभ स्तर को सुनिश्चित किया जा सके।
- नये उत्पाद बाजार द्वारा आवश्यक गुणवत्ता, वितरण समय और मूल्य के स्तर को पूरा करते हैं।

- नये उत्पाद विकास के दौरान कम्पनी के लाभ प्रबन्धन गतिविधि की लागत से लक्ष्य बनाकर सभी कम्पनी कर्मचारियों को लक्ष्य लाभ प्राप्त करने के लिये प्रेरित करना। संगठन में निर्णय लेने में सहायक किसी भी प्रणाली के प्रभावी होने के लिये सम्बन्धित विभागों के कर्मचारियों को अपनी रचनात्मकता को टैप करने के लिये एक साथ आना चाहिये ताकि लक्ष्यों को प्राप्त किया जा सकें। दूसरे शब्दों में कम्पनी को सर्वसम्मत निर्णय लेने के लिये एक गैर-परस्पर विरोधी और तर्कसंगत प्रणाली की आवश्यकता है।

### लक्ष्य लागत की मुख्य विशेषताएँ

- लक्ष्य लागत उत्पाद के डिजाईन का समाकलित भाग है जो साधारणतया लागत में कमी करने का उपकरण ही नहीं बल्कि यह एक लाभ की योजना की युक्ति भी है। क्योंकि यह सभी लागत मुद्दों से सम्बन्धित जागरूकता उत्पन्न करके लाभ को बढ़ाता है और साथ ही साथ ऐसा प्रबन्धन उन सभी प्रकार की हानियों से बचाता है जो उच्च कीमत निर्धारित करने से उत्पन्न होती है।
- लागत मूल्य निर्धारित करना, यद्यपि बाजार में बिकने वाले उत्पादों के गुणवत्ता व कार्य अलग-अलग है लेकिन ब्रांडेड उत्पादों के मूल कार्य समान होते हैं। इसलिये जब लक्ष्य लागत का उपयोग करते हैं, तब सर्वप्रथम लक्ष्य मूल्य लोकप्रिय उत्पादों की कीमत के आधार पर निर्धारित किया जाना चाहिये।
- लक्ष्य लागत, लक्ष्य मूल्य के आधार पर निर्धारित होनी चाहिये। एक बार लक्ष्य मूल्य निर्धारित हो जाने के पश्चात लक्ष्य मूल्य में से लक्ष्य लाभ को घटाकर लक्ष्य लागत को बहुत ही आसानी से निर्धारित किया जा सकता है।

### सूत्र – लक्ष्य लागत = लक्ष्य मूल्य – लक्ष्य लाभ

यहाँ पर समझना आवश्यक है कि लक्ष्य लागत प्रमाप लागत से थोड़ी अलग है जो कि अभियांत्रिकी मूल्य के आधार पर निर्धारित किया जा सकता है, जो अदक्षता के कारण कई प्रकार की लागत रखते हैं। उत्पाद की लक्ष्य लागत निर्धारित करने के लिये उसी तरह के उत्पाद के वर्तमान बाजार मूल्य को प्राथमिकता क्षेत्र के रूप में चयनित किया जाना चाहिये। हालांकि उत्पादों की आपूर्ति श्रृंखला प्रबन्धन लागत में कमी को चुनौती देती है इसलिये लक्ष्य लागत जहाँ पुहंचती है उससे राजस्व उत्पन्न करना चाहिये जिससे अन्य उपरित्यों की पूर्ति की जा सके तथा सामान्य लाभ भी मिलता रहे जिससे उत्पाद बाजार में स्थायी हो एवं बना रहे है। इसके लिये यह भी आवश्यक है कि उत्पाद के खरीददार एवं उसके निर्माता के मध्य मैत्रीपूर्ण विश्वास एवं भरोसा भी होना चाहिये।

### लक्ष्य लागत प्रक्रिया

सामान्यतया सभी कम्पनीयों लक्ष्य लागत प्रक्रिया में कुछ सामान्य चरणों की एक श्रृंखला साझा करती है जिसे निम्नानुसार समझा जा सकता है।

- बाजार की जरूरतों और प्रतिस्पर्धा के सन्दर्भ में लक्ष्य मूल्य स्थापित करना।
- लक्ष्य लाभ मार्जिन की स्थापना करना
- स्वीकार्य लागत का निर्धारण जो हासिल किया जाना चाहिये तथा यह लागत सभी कर्मियों को प्राप्त करने के लिये प्रेरित करना चाहिये।
- वर्तमान उत्पादों और प्रक्रियाओं की सम्भावित लागत की गणना करना।
- लक्ष्य मूल्य की स्थापना जिससे वर्तमान लागत कम हों।

एक बार लक्ष्य लागत की गणना कर लेने के पश्चात कम्पनीय इसको प्राप्त करने के लिये निम्न लिखित कदम उठाती है।

एक क्रॉस फंक्शनल टीम की स्थापना करना जो शुरूआती डिजाईन चरणों से कार्यान्वयन की प्रक्रिया में शामिल हो।

### डिजाईन प्रक्रिया में मूल्य इंजीनियरिंग जैसे उपकरणों का उपभोग करना।

एक बाद उत्पादन शुल्क होने के बाद “काइजन कास्टिंग” का उपयोग करके लागत में कटौती करना विभिन्न तकनीकों और उपकरणों से एक प्रभावी और कुशल लागत प्रक्रिया की सुविधा मिलती है। तीन बाहरी रूप से उन्मुख विश्लेषण बाजार मूल्यांकन उपकरण, उद्योग और प्रतिस्पर्धी विश्लेषण और रिवर्स इंजीनियरिंग प्रस्तावित नये उत्पाद को परिभाषित करने और इसकी कीमत स्थापित करने के लिये एक आधार प्रदान करता है। लक्ष्य लाभ मार्जिन का निर्धारण व्यापक और विस्तृत नियोजन और विवरण विश्लेषण पर निर्भर करता है।

### कीमत विश्लेषण और कीमत अभियांत्रिकी

कई बार कीमत विश्लेषण और कीमत अभियांत्रिकी का उपयोग आपस में अन्तर्परिवर्नीय होता है क्योंकि दोनों में कई पद आपस में समान हैं। लेकिन यहाँ बड़ा अन्तर यह है कि कीमत विश्लेषण को किसी भी प्रकार की लागत के लिये प्रयुक्त किया जा सकता है लेकिन कीमत अभियांत्रिकी को उत्पाद के डिजाइनिंग के समय प्रयुक्त किया जाता है। जो प्रत्यक्ष लागत से सम्बन्धित है।

कीमत अभियांत्रिकी साधारणतया उत्पाद के बनने से पहले और बनावट व परिवर्धन के दौरान उपयोग की जाती है। और कीमत विश्लेषण का प्रयोग उत्पाद जो पहले से बाजार में है उसके लिये किया जाता है और विक्रय में कमी के कारण कीमत विश्लेषण का प्रयोग किया जाता है।

### लक्ष्य लागत के लाभ

- लक्ष्य लागत कुछ प्रतिस्पर्धी लाभों को प्राप्त करने के लिये प्रक्रिया और उत्पाद नवाचार के लिये उपर से नीचे की प्रतिबद्धता का मजबूत करता है।
- लक्ष्य लागत डिजाईन और विनिर्माण उत्पादों के लिये एक कम्पनी का बाजार संचालित प्रबंधन बनाने में मदद करता है।
- यह विनिर्माण रणनीतियों का समर्थन करने और सृष्टि करने के लिये प्रबंधन नियंत्रण प्रणाली का उपयोग करता है और बाजार के अवसरों की पहचान करने के लिये अपनाया जाता है।
- लक्ष्य लागत किसी उत्पाद के विकास चक्र को कम कर देता है
- लक्ष्य लागत उत्पादों की लागत को बहुत कम देती है।
- लक्ष्य लागत एक उत्पाद को स्थापित करने से जुड़े सभी आन्तरिक संगठनों के बीच टीमवर्क को बढ़ाता है।

### लक्ष्य लागत में समस्याएँ

लक्ष्य लागत में कुछ समस्याएँ हैं जिनके बारे में पता होना चाहिये और उनके खिलाफ सावधानी रखनी चाहिये। ये समस्याएँ निम्न प्रकार हैं।

- प्रक्रिया के विकास को काफी हद तक लम्बा किया जा सकता है क्योंकि डिजाईन टीम को कई डिजाईन पुनरावृत्तियों की आवश्यकता हो सकती है।
- अनिवार्य लागतों में कमी करने से संस्था के कर्मचारी नाराज हो सकते हैं।
- कई बार उचित डिजाईन पर आम सहमति तक पहुँचना बहुत कठिन हो जाता है।

उपरोक्त समस्याओं का विस्तार से अध्ययन करने पर्याप्त सावधानी रखते हुये आगे बढ़ना चाहिये तथा नियन्त्रण पर भी पर्याप्त ध्यान देकर इन समस्याओं से आसानी से निपटा जा सकता है।

### निष्कर्ष

लक्ष्य लागत, लागत का एक तरीका नहीं है बल्कि यह उत्पाद की लागत को निश्चित या निर्धारित करने का एक प्रबन्धन उपकरण है। इसकी उत्पत्ति जापान में हुई है अब हर जगह प्रतिस्पर्धा होने के कारण यह भारतीय परिवेश में भी बहुत अधिक वांछित है।

लक्ष्य लागत वृहत्त अवधारणाओं का खण्ड है जिसे आधुनिक अभियान्त्रिकी कहते हैं जिसमें लाभ में बढ़ोतरी के लिये सभी विभागों को आपस में कार्य करने के लिये भाग लेना आवश्यक होता है। वर्तमान प्रतिस्पर्धात्मक युग में लाभ में बढ़ोतरी एक आसान कार्य नहीं है इसमें और पूंजी की आवश्यकता होती है जो कि दोबारा एक कठिन टास्क है लेकिन एक बार यदि उचित लाभ की योजना बन जाये तो पूंजी स्वत ही आ जायेगी। और चिन्ता समृद्धि में बदल जायेगी।

#### संदर्भ ग्रन्थ सूची

- ~ लक्ष्य लागत पर्यावरण में लागत लेखाकारण की भूमिका
- ~ लागत लेखांकन में सीमान्त लागत: परिभाषा मुख्य विशेषतायें, लाभ और सीमायें
- ~ ICAI. Cost management
- ~ Jawahar Lal, cost management, tata mc graw-hill, publishing company limited New Delhi.
- ~ परंपरिक लागत और लक्ष्य लागत के बीच अन्तर
- ~ लक्ष्य लागत प्रक्रिया की मुख्य विशेषतायें
- ~ Mitra bidhank, strategic cost management the management accountant
- ~ Prasad n.k principles and practice of cost accounting, books syndicate private ltd, kolkatta.

