

## المدخل الحديث في تسعير الخدمات المصرفية<sup>(١)</sup> :

### ١- منهج التكلفة المستهدفة:

وهو منهج حديث لتحديد تكلفة المنتج من الخدمات المصرفية، ويقوم على أساس البدء بتحديد السعر المستهدف الذي يرغب ويستطيع العميل دفعه للخدمة ومن ثم بناء لذلك تحديد هامش الربح الذي يرغب بتحقيقه البنك لي طرح هذا الهامش بعد ذلك من السعر المستهدف ليتم من خلال ذلك تحديد التكلفة المستهدفة وبعبارة أخرى يسير هذا المنهج باتجاه معاكس للمنهج التقليدي في التسعير أي يبدأ من السعر المستهدف وصولاً إلى التكلفة المستهدفة.

وتعرف التكلفة المستهدفة للوحدة من الخدمة المصرفية بأنها التكلفة المقدرة على المدى الطويل للخدمة والتي إذا ما تم بيعها بالسعر المستهدف فإنها تمكن البنك من تحقيق هامش الربح المستهدف ويمكن احتسابها بطرح هامش الربح المستهدف من السعر المستهدف.

بناء على التعريف السابق فإن التكلفة المستهدفة يتم احتسابها وفق المعادلة التالية:  
التكلفة المستهدفة = سعر البيع المستهدف - الربح المستهدف

ويعرف السعر المستهدف بأنه السعر المقدر للسلعة أو الخدمة والذي يرغبه الزبون أو العميل ويكون قادراً على دفعه.

وعليه فإن السعر المستهدف هو السعر الذي يكون العميل راغباً وقادراً على دفعه لوحدة المنتج من الخدمة المصرفية ويمثل نقطة البداية لتحديد التكلفة المستهدفة ويتميز بأنه يحقق التوازن بين الاعتبارات التالية:

أ- لا يزيد بأي حال من الأحوال عن أسعار المنافسين لا بل يمكن أن يقل عنها.  
ب- يقبله العميل ويمكن المصرف من تحقيق حصة سوقية مرغوب بها من قبل الإدارة.

ج- يحقق الربح المستهدف والذي يمثل أدنى هامش ربح تقبله الإدارة.  
وقد عرفت التكلفة المستهدفة بأنها عبارة عن أداة من أدوات التكاليف الإدارية والتي يستخدمها المخططون خلال مرحلة تصميم المنتجات بهدف تطويرها مع تخفيض

---

(١) محمد راجح خليل أبو عواد - أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدف في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية العلوم المالية والإدارية - جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا - الجزائر - يناير ٢٠٠٨.

التكاليف، ويتم ذلك من خلال تسهيل التواصل بين أعضاء الفريق المسئول عن التصميم وهذه الأداة موجهة من قبل الزبون أي تبدأ من السعر، الجودة، الوظائف المطلوبة من قبل الزبون وانتهاء بالتكلفة التي تحقق الربح المستهدف.

كما عرفت بأنها أسلوب لإدارة التكلفة أثناء مراحل التخطيط والتطوير والتصميم التفصيلي للمنتج، هدفه الأساسي مساعدة المديرين في إيجاد طرق لتخفيض تكاليف المنتج على مدى دورة حياته لزيادة الربحية، فالركيزة الأساسية هي تصميم المنتج الذي يرضي العلماء ويمكن تصنيعه بتكلفته المستهدفة.

وحيث أن مدل التكلفة المستهدفة قد ظهر أولاً في اليابان فإن من المناسب عرض تعريف جمعية المحاسبين اليابانيين للتكلفة المستهدفة، إذ تم تعريفها "بأنها عبارة عن عملية لإدارة الأرباح بصفة عامة وذلك عن طريق تحديد مستويات جودة المنتج وسعره وشروط توزيعه وغير ذلك من الأهداف المتعلقة بالمنتج والتي تمكن المنظمة من تحقيق استراتيجيتها للربح على أن يتم تحقيق تلك المستويات المذكورة في مراحل التخطيط للمنتج وكذلك تطويره للمستوى الذي يقابل تطلعات واحتياجات العملاء.

بناء عليه فإن مسؤولية تحقيق الربح المستهدف تقع على عاتق قسم التصميم والتطوير الذي يكون مسئولاً عن إعادة تصميم المنتج بحيث لا تتجاوز تكلفته المستهدفة عليه فإنه يعتبر المحرك الأساسي لتخفيض التكلفة من خلال استخدام الأدوات المساعدة في ذلك.

### **دوافع استخدام التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية:**

هناك العديد من العوامل التي تدفع وتشجع البنوك على سلوك منهج التكلفة المستهدفة في تسعير خدماتها المصرفية ومنها:

عدم سيطرة البنوك على السعر بالقدر الذي تتوقعه فالسوق هو الذي يحدد السعر ويتم أخذه كما هو في حال كان البنك متلقياً للسعر (كأن يفرض السعر بموجب تعليمات البنك المركزي) وعليه فيجب على البنك أن يبحث عن وسائل أخرى للحفاظ على عملائه ويتم ذلك من خلال إعادة التصميم، وتطوير المنتجات، وتخفيض التكلفة.. إلخ، الأمر الذي يمكن البنك من تحقيق أهدافه ضمن مستويات الأسعار السائدة في السوق.

معظم تكاليف الخدمات المصرفية يتم تحديدها في مرحلة تصميم تلك الخدمات وعليه ففي حال تصميم الخدمة وطرحها للسوق فإنه من الصعب بعد ذلك تخفيض التكلفة بما يتوافق مع سعر السوق الأمر الذي يؤثر على ربحية البنك.