

# STRATEJİK MALİYET VE KAR PLANLAMA ARACI OLARAK HEDEF MALİYET YÖNETİMİ (TARGET COST MANAGEMENT)

Ali ALAGÖZ\*  
Yunus CERAN\*\*

## ÖZET

Karakteristik olarak incelendiğinde; bir maliyet muhasebesi sistemi değil, bir maliyet yönetimi sistemi olan **Hedef Maliyet Yönetimi-HMY**, stratejik bir maliyet yönetimi sistemi olarak stratejik maliyet (fiyat) ve stratejik kar planlamayla ilgilidir. Stratejik maliyet yönetiminin bir aracı olan ve temel fikri tüm işletme fonksiyonlarının pazara dayalı olarak yerine getirilmesi ile maliyet planlama ve maliyet düşürme düşüncesine dayanan bir sistem olan HMY, yönetim muhasebesi ve işletmenin diğer birimleri arasındaki etkileşimi dikkate almaktadır. Bu çerçevede uzun vadeli kar planlaması amaçları doğrultusunda sürekli olarak maliyet düşürülmesi hedeflenmektedir. Maliyetlerin düşürülmesi ise işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır. HMY'nin her şeyden önce bir kar yönetim tekniği olduğu ifade edilirken, uygulanmasındaki amaç, gelecekte üretilecek ürünler ile işletmenin uzun dönemde kar planlamasında tanımlanmış kar'ın elde edilmesini sağlamaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik Maliyet Yönetimi, Stratejik Maliyet ve Kar Planlama, Maliyet Düşürme, Hedef Maliyet Yönetimi

## ABSTRACT

When analyzed deeply, it is seen that Target Cost Management is not a Cost Accounting system, but a cost management system and TCM is related with strategic cost (price) and profit as a cost management system. Besides, TCM also takes into account the interactions between management accounting and the other divisions of the company. In this scope, it is aimed to reduce costs continuously within long-term profit planning process. Consequently, the reduction of costs results with sustainable competitive advantage. The main aim in target cost management applications is to ensure company to make desired long-term profits.

**Keywords:** Strategic Cost Management, Strategic Cost and Profit Planning, Cost Reduction, Target Cost Management

## 1. Giriş

İşletmelerde ileri üretim teknolojilerinin daha yoğun olarak kullanıldığı 1980'li yıllardan bu yana, Geleneksel Maliyet Muhasebesi-GMM sistemlerinin yetersiz kaldığı ve önemini kaybettiği görülmektedir. GMM'de, üretilen ürünlerin maliyetini veya karlılık analizi için satılacak ürünlerin maliyetini belirlemek, üretilen ürünlerin değerlendirilmesi için fiyatlama yapmak, maliyet unsurlarının kontrolü için bir standart oluşturmak ve ürün maliyetlerini sınıflandırmak gibi işlemlerden oluşan **maliyet planlama** ile, GMM uygulamasında, önceden belirlenen çerçevede ürün tasarımı, üretim yöntemleri veya süreç akışlarıyla ilgili geniş zaman içinde maliyetler planlanarak, sonrada kontrolleri yapılmaktayken, son yıllardaki yoğun küresel rekabet baskısının

---

\* Yrd. Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

\*\* Yrd. Doç. Dr., Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

ortaya çıkardığı maliyet baskısı işletmeleri, maliyet oluşumunun geri planındaki nedenlerin analiz edilmesine ve maliyet oluşumunun hemen öncesinde maliyetleri kaynağında etkilemeye zorlamıştır. GMM sistemlerinin yeni üretim ortamlarıyla ilgili bilgileri toplama ve raporlama fonksiyonunu yerine getirmekte yetersiz kalması maliyet yönetimi sisteminin geliştirilmesi gereğini ortaya çıkarmıştır.

Maliyet muhasebesinden yeni bilgi taleplerinin, ürün yaşam seyrine yönelik ve pazara dayalı maliyet planlama ve maliyet yönetimi görünümü altında ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Küresel pazarlarda yaşanan değişim, stratejik bakış noktalarını göz önünde tutarak maliyet planlamayı gerektirmektedir. Maliyet planlamada “biz pazara uygun ürünler üretmek için ne yapmak zorundayız” sorusu maliyet planlama düşüncesinin odak noktasına yerleşmiştir. Maliyet planlama, kontrol bölümü tarafından hazırlanan bilgilere, stratejiyle ilgili zayıflıklara önemle dikkat çekmekte ve çözüm bulmaya yönelik olarak maliyet yönetimi yöntemlerini sunmaktadır. Bu yöntemlerden biri de stratejik maliyet yönetiminin bir aracı olan ve temel fikri tüm işletme fonksiyonlarının pazara dayalı olarak yerine getirilmesi ile maliyet planlama ve maliyet düşürme düşüncesine dayanan pazara dayalı HMY olmaktadır.

Stratejik amaçları kar sağlamak ve bunu maksimum kılmak olan işletmelerin, temel yönetim fonksiyonları çerçevesinde bilinçli ve organize bir çabayı, etkin bir biçimde ortaya koymaları gerekmektedir. İşletme yönetiminin bu temel gereği gerçekleştirebilmesi doğrultusunda, mevcut çok çeşitli yönetim araç ve tekniklerinden biri de **kar planlaması**'dır. Bir işletmenin, kar planlaması yaparken başarılı olabilmesi için karı etkileyen çeşitli unsurları ayrı ayrı dikkate alması ve bunlar arasındaki ilişkileri iyi bir biçimde ortaya koyması gerekir (Sevgener, Hacırüstemoğlu, 2000: 103). Satış karlılığından çıkarılarak, ürüne özel olarak planlanan kar bir önkoşul olarak yorumlanmakta ve hedef maliyete ulaşmada maliyet düşürme çalışmaları yardımıyla HMY, kar bileşenleri üzerinde öne çıkmaktadır.

Bu çalışmada, pazara dayalı HMY'nin, stratejik maliyet ve kar planlama aracı olarak işletmelerde kullanımı açısından, yöntemin tanımı, amacı ve özellikleri, süreci, temel ilkeleri, uygulama adımları ve uygulamaya yönelik olarak da bir uygulama örneği ile bu konuda önceden yapılan çalışmalara ek olarak yöntem daha ayrıntılı bir biçimde incelenmek suretiyle, farklı bir bakış açısı verilmek istenmektedir.

## 2. Hedef Maliyet Yönetimi-HMY'nin Tanımı

Japon menşeli olan Hedef Maliyetleme Yöntemi (Target Costing), Pazara Dayalı Hedef Maliyet Yönetimi (Target Cost Management) olarak da adlandırılmaktadır. Stratejik maliyet yönetiminin bir enstrümanı olarak performansa dayalı maliyet planlama ve kontrolü olarak da tanımlanan HMY; işletmelerin rekabet gücünü artırmak için, ürettikleri ürünle ilgili faaliyetlerinin pazara dayalı ve maliyet odaklı olarak yönetilmesini amaçlamaktadır.

HMY, öncelikle müşteri arzularını, beklentilerini analiz ederek, belirlemekte ve ürünün gelecekteki maliyetlerini hesaplamaktadır (Glaser, 2006: 215.; Götze,

## Stratejik Maliyet ve Kar Planlama Aracı Olarak Hedef Maliyet Yönetimi (Target Cost Management)

2004: 271). HMY'nin hareket noktasını, sürekli değişen ve şiddetlenen rekabet koşullarında tüm işletme faaliyetlerine tutarlı bir biçimde stratejik yönetim oluşturmaktadır. Bu da ancak, müşteri beklentilerine dayalı pazara uygun ürünler üretmekle gerçekleştirilebilir (Sibbel, Hartmann, 2005: 79). HMY, yeni ürün geliştirilme sürecinde müşteri tatminini de dikkate alarak karlılık ile maliyet planlaması arasında denge kurmak için kullanılmaktadır. Bu nedenle HMY yalnızca bir maliyet düşürme tekniği ya da maliyet kontrolü sistemi değil, aynı zamanda değer analizini ve değer mühendisliğini de içine alan oldukça kapsamlı stratejik kar yönetimi sisteminin de bir parçası olmaktadır (Dutton, Ferguson, 1996: 33.; Helms, Ettkin, Baxter, Gordon, 2005: 49).

Pazara dayalı maliyetleme sistemleri, üretim ve pazarlama stratejileri arasında sıkı bir koordinasyonu gerektirmektedir. Bir ürünün üretim programına alınıp, alınmaması konusunda karar verilirken, pazarlama yönetiminin belirleyeceği "hedef fiyat" ile üretimin sağlayabileceği en düşük maliyet arasındaki olumlu farkın işletmeye tatmin edici bir kar bırakıp bırakmayacağı kararı etkileyen başlıca etken olmaktadır (Bursal, Ercan, 1994: 491; Türk, 1999: 200-201). HMY, ürünün maliyetini o ürünün ürün yaşam seyri boyunca düşürülmesini amaçlayan bir stratejik yönetim aracıdır. Böylece, HMY, yönetim muhasebesi ve işletmenin diğer birimleri arasındaki etkileşimi dikkate almaktadır. Bu çerçevede uzun vadeli kar planlaması çerçevesinde sürekli olarak maliyet düşürülmesi hedeflenmektedir (Brausch, 1994: 45). HMY, müşteri beklentileri ve pazarda oluşan fırsatlar üzerinde yoğunlaşan bir ürün geliştirme stratejisi olup, stratejik kar ve maliyet yönetim süreci olarak ortaya konulmaktadır. (Yükçü, 1999: 923.; Yükçü, 2000: 26.; Karcıoğlu, 2000: 175). HMY'nin odak noktasında maliyet planlama ve maliyet düşürme bulunmaktadır ve maliyet planlamada ürün geliştirmenin ilk safhasında başlamaktadır (Ceran, 2002: 94).

Üretim planlama ve tasarım aşamasında ürün maliyetlerini dikkate almamak, karlılık oranının düşmesine neden olmaktadır. Maliyetleri düşürmede, ürün yaşam seyrinin ilk aşamalarında (planlama ve tasarım), sonraki aşamalara göre (üretim) daha fazla olanak bulunmaktadır. HMY, ürün yaşam seyrinin ilk aşamalarında ürün maliyetini düşürmek için kullanılan bir yöntem olmaktadır. Hedef fiyat ve hedef kar hesaplandıktan sonra hedef maliyet hesaplanarak, stratejik maliyet ve kar planlamaları ile ürün maliyetini birbirine bağlamaktadır (Coşkun, 2003: 25-33).

Yeni ürün tasarımı ve geliştirme aşamalarında ortaya çıkan maliyetlerin yönetiminde kullanılan etkin bir sistem olarak da tanımlanan HMY (Bhimani, 1995: 42); ürün geliştirme aşamasında işletmenin kar yönetimini de içermektedir. Bu nedenle stratejik bir kar ve maliyet yönetim süreci olarak da ifade edilen HMY, tekniği özetle, "bir mamule ait beklenen kar oranını kazandıracak kabul edilebilir maliyet düzeyi" biçiminde tanımlanan hedef maliyet kavramına dayanmaktadır (Şakrak, 1997: 90; Şakrak, 1998: 314, Hacırüstemoğlu, Şakrak, 2002: 117; Köse, 2002: 86). HMY'nin her şeyden önce bir kar yönetim tekniği olduğu ifade edilirken, uygulanmasındaki amaç, gelecekte üretilecek ürünler ile işletmenin uzun dönemde kar planlamasında tanımlanmış kar'ın elde edilmesini sağlamaktır. Bu amaca da ancak, mamullerin

müşteri beklentilerini karşılama ve hedef maliyet düzeyinde üretilmesi ile ulaşılabilecektir (Şakrak, 1998: 316-317; Ergün, 2002: 38).

HMY ile işletmeler maliyetlerini ve fiyatlarını daha doğru ve gerçekçi olarak ifade edebilmektedir. Bu teknik hızla gelişen ve çeşitlenen günümüz endüstrilerinde işletmelere maliyetlerini planlama olanağı tanıyan çağdaş ve stratejik bir maliyet yönetim aracıdır. HMY her şeyden önce maliyet kontrolü değil, bir maliyet planlamasıdır (Kutay, Akkaya, 2000: 9). HMY, maliyet ve kar planlamasında geleneksel maliyet yöntemlerinden ayrılmakta, fiyat, kar ve maliyete ilişkin temel faktörlerin pazara dayalı olarak koordinasyonunu ön plana çıkarmaktadır (Ceran, 2002: 99.; Atabey, Yılmaz, 2001: 20). Maliyet planlaması olarak da adlandırılan HMY, bu yönüyle aslında bir maliyet muhasebesi sistemi olmaktan çok, bir maliyet yönetim aracı olarak kullanılmaktadır (Ertaş, 1998: 195). HMY’de gelecekte oluşacak ve ortaya çıkacak maliyetler önceden planlanmakta veya kontrol edilmektedir. Maliyetlerin önceden kontrol edilmesi veya planlanması (hedef maliyetin belirlenmesi) önemli maliyet tasarrufları sağlamaktadır. Özellikle bu teknik, maliyetlerin düşürülmesinde ve kar planlamasında etkin bir biçimde kullanılabilir. Maliyetlerin düşürülmesi ise işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır (Doğan, 1998: 207).

### 3. HMY’nin Amacı ve Özellikleri

HMY’nin başlıca ve önemli amacı, kaliteyi koruyarak ya da iyileştirerek toplam maliyetleri düşürmektir. Bir çok Japon işletmesinde HMY, aynı zamanda stratejik kar planlamada da kullanılmaktadır (Sakurai, 1997:53-54).

**1.Maliyet Düşürme:** Kalıcı ve en yüksek kalitede, toplam maliyetleri (Üretim, Satış ve Dağıtım, Yararlanma maliyetleri dahil) azaltmaktır.

**2.Stratejik Kar Planlama:** Üretim ve tasarım faktörleriyle satış bilgilerinin bütünleştirilmesi yoluyla stratejik kar planlarını düzenlemektir.

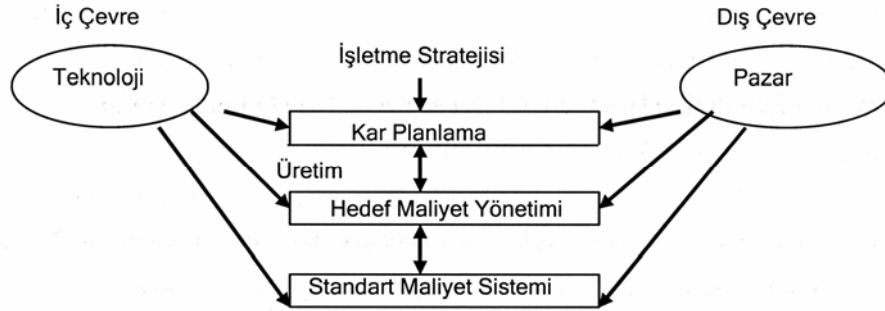
HMYin amaçlarıyla ilgili olarak işletmelerde farklı görüşler vardır. Burada hem HMY ve hem de Standart Maliyet Sistemi (önceden maliyet saptama) maliyet yönetiminin enstrümanı olarak kabul edilerek, HMY ve standart maliyet sistemi ilişkisi açıklanacaktır. Böylece HMY’nin amaçlarıyla birlikte, özellikleri de ortaya konulmaya çalışılacaktır (Sakurai, 1997:54-57).

**1.HMY’nin ürün planlama ve tasarlama safhasında kullanılmaktadır:** HMY ve standart maliyet sistemi ürün yaşam döneminin değişik safhalarında uygulanmaktadır. Standart maliyet sistemi üretim sürecinde kullanılmaktadır, ancak HMY ile aynı zamanda kullanılmamaktadır.

**2.HMY, maliyet düşürmeye yönelik bir enstrümandır:** Maliyet yönetimi iki alanda uygulanmaktadır. (1) Maliyet Düşürme (ya da Maliyet Planlama) ve (2) Maliyet Kontrolleri. Standart maliyet sistemi, başlıca olarak maliyet kontrollerinde uygulanırken, HMY birincil olarak maliyet planlama (HMY Japonca’dan maliyet planlama olarak bile çevrilmektedir) için kullanılmaktadır.

**3.HMY, pazardan zorlanan bir yöntemdir:** Standart maliyet sistemi, temel olarak üretim ve teknoloji nedeniyle uygulanırken HMY, pazardan zorlanan ve pazar payını artıran bir güçtür. Doğal olarak HMY, sadece

teknolojiyi artırıcı bir yöntem olarak da kullanılmaktadır. Burada HMY'nin başarısı için işletmenin sıkı bir ilişki içinde stratejiye yönelik olması aynı zamanda büyük önem arz etmektedir.



Şekil 1. Standart Maliyetleme Sistemine Karşı HMY

4. **HMY, stratejik kar planlamanın bir parçasıdır:** Stratejik faaliyet planı müşteri gereksinimlerinden ve rekabet durumundan çıkarılmaktadır ki, HMY'de burada başlamaktadır. Gerçekte HMY, çok defa hedef kara ulaşmaya yönelik aşağıdan yukarıya (Bottom-up) bir enstrüman olarak uygulanmakta ve kar işletme yönetimi tarafından stratejiden çıkarılmaktadır. Bununla birlikte maliyet düşürme önlemleri, hedef kar ile sıkı bir ilişki içindedir ve kar stratejik düzeyde kararlaştırılmaktadır. Buna karşılık, standart maliyet sistemi operatif bir maliyet kontrolü aracıdır ve bu araç stratejik değil, aksine teknik tahminlere dayanmaktadır.

5. **HMY, tasarıma dayalı bir yöntemdir:** HMY, ürün geliştirme ve taslak spesifikasyonları kararlarında odaklaşma ve güdülemeye yönelik bir yönetim enstrümanıdır. HMY; Değer Mühendisliği, Toplam Kalite Yönetimi ve Tam Zamanında Üretim gibi diğer Japon yönetim enstrümanlarıyla da tasarımı harmonize etmekte, uyumlaştırmaktadır.

6. **HMY, bölümler üstü bir işbirliğini gerektirmekte ve kolaylaştırmaktadır:** Üretim, Ar-Ge (planlama ve taslak) ve satış bölümlerinde başarı ya da başarısızlık üzerine karar verilirken, bilgi gereksinimi karşılanmakta ve koordine edilen denetim HMY ile etkilenmektedir. Burada Bilgisayarla Tümlleşik Üretim-CIM ve HMY arasında birbirlerine karşılıklı bir yaklaşma, aynı yöne yönelim olduğu açıktır ve buradan hareketle ürün geliştirme, üretim ve satış-dağıtımın entegrasyonu sağlanmaktadır.

7. **HMY, özellikle az parça sayılı çok varyanslı üretime uygundur:** Standart maliyet sisteminin kullanımı kitle halinde üretimde standartlaştırılmış ürünlerde çok daha etkili olmaktadır. Buna karşın HMY, kitle halinde üretimde kullanılmamaktadır. Aynı şekilde bugünkü HMY'nin açık belirtileri, daha çok sürece dayalı sanayi, montaj sanayi için uygun olmaktadır.

HMY'nin kullanımıyla maliyetlerin düşürülmesini sağlamak ürün yaşam dönemi safhalarında (ürün geliştirme, pazar ve satış sonrası sorunlar ve hizmetler dönemlerinde) ürün maliyetlerinin artmasına paralel olarak ürünleri-

mal ve hizmetleri, müşterilerin arzu ve isteklerine olanaklı olan en erken zamanda uyarlamak böylece özellikle ürün geliştirmedeki hatalardan, eksikliklerden kaçınmak ve bu nedenle istenilmeyen ya da pahalı olan fonksiyonlara yüksek maliyetlerle daha doğrusu fiyatlarla ulaşma dolayısıyla ürünleri pazardan yönetmek amaçlanmaktadır. HMY'nin amacı, aynı zamanda tüm işletme faaliyetlerini geniş bir biçimde maliyetlere yönelik olarak pazardan yönlendirmek ve işletmenin rekabet gücünü yükseltmektir (Ceran, 2001:223-224).

Yukarıda yapılan anlatımlar ışığında HMY'nin temel amaçlarını şöylece sıralamak olanaklıdır.

- Pazara yönelik olmayı pekiştirmek; faaliyet alanı stratejisi daha doğrusu faaliyet alanı planlama çerçevesinde ürün planlamada; müşteriler, rekabete ve satıcılara yönelik olma,
- Değer Mühendisliği ile bağlantılı olarak müşterilere ve rekabete dayalı maliyet düşürmede tasarım düzeltme ve iyileştirmeye zorlama,
- Bütün üretim kademelerinde özel ve/veya dış geliştirme ve özel ve/veya dış üretimin tam zamanlı olarak denetimine zorlama,
- Kapasite kullanımı planlama ve kapasite planlamayla bağlantılı olarak Simultaneous Engineering-Eş Zamanlı Mühendisliğe zorlama,
- Ürün hazırlama, ürün pazarlama ve ürün etkisizleştirme için gerekli olan bütün süreç zincirleri ve buradan sonuç olarak çıkarılan parasal etkilerle gereksinim duyulduğunda onun yerine geçen değer analiziyle ilgili araştırmalar ve sonuçları üzerine analizler yapmaya zorlama.

Buradan anlaşılan HMY'nin temel amaçları, üretim, üretim yönetimi, Ar-Ge, pazarlama ve seçilen yan sanayi işletmesi ve hem de üretime başlamadan önce muhasebenin ortak yardımı aracılığıyla ürünün yüksek toplam maliyetini pazar açısından azaltma içinde oluşmaktadır. HMY, aşağıdaki amaçları da içermektedir.

- Birincil olarak müşterilerin arzu ve isteklerine yönelim nedeniyle pazara yönelik hedef maliyet planlama,
- Hedef maliyet kontrolü anlayışına uygun olarak işletme içi muhasebeyle (yönetim muhasebesi) hedef maliyet planlamanın tam entegrasyonu,
- Genel ürün geliştirme sürecinde hedef maliyet yönetiminin tutarlı pratik uygulaması,
- Bütün maliyet düşürme faaliyetlerini sistematikleştirme,
- Sadece izleyen değer analizi olarak değil, koruyucu değer düzenleme anlayışına uygun olarak değer mühendisliği kapsamı altında bu faaliyetleri enstrümantalleştirme,
- Ürün planlama ve yatırım planlamanın geniş olarak çapraşık-birbirinin içine geçmiş duruma getirilmesi,
- Dinamik ürün yaşam döneminde maliyetleme (Life Cycle Costing) olanağını gerçekleştirme, bu maliyetleme hem üretime başlamadan önceki safhayı, hem de üretimin başlangıcından sonraki safhayı kapsamaktadır.

## Stratejik Maliyet ve Kar Planlama Aracı Olarak Hedef Maliyet Yönetimi (Target Cost Management)

- Planlamayla ilgili bütün düşüncelerde tutarlı olarak pazara yönelik olma, daha doğrusu maliyet muhasebesi sistemi içinde oluşan pazara yönelik olma düşüncelerini içermek,
- Hedef maliyet yönetiminde bütün yan sanayide dahil olmak üzere tasarım ve geliştirmeden, üretime hazırlık safhasına kadar geniş bir ürün-süreç zincirinde bütün kısmi faaliyetleri içermek,
- Sonuçta genel bir söylem olarak “ Daha çok, uygun maliyet parametresini % 70 ile % 80’e kadar olanaklı olduğunca etkilemeyi sağlamak, son olarak % 100 ile fazla etkilenebilir olmayan maliyet parametresini kontrol etmek”.

HMY sisteminin temel unsurları yine onun amaçlarından oluşmaktadır. HMY, artan müşteri arzu ve isteklerine ve hızlı teknolojik yenileşmeye uymak gerekliliği içinde yaşayan bir sistemdir. Temelde HMY, işletmeleri destekleyen ve rekabet avantajları yaratan bir stratejik maliyet yönetimi enstrümanıdır (Tani, 1997: 234).

### 4. HMY Sürecinin Temel İlkeleri

HMY sürecinin kavramsal dayanaklarını altı temel ilke oluşturmaktadır. Bu ilkeler maliyet yönetimi açısından kapsamlı bir yaklaşım biçimini temsil etmektedir. Bu ilkeler aynı zamanda maliyet ve kar planlamasına geleneksel yaklaşımdan tamamen farklı bir yaklaşımı da ortaya koymaktadır. Bu ilkelerin; ABD’de ki HMY uygulamaları dikkate alındığında 6 temel üzerine oturtulduğu görülmektedir.

1. Fiyat Odaklı Maliyetleme (Fiyata Göre Maliyetleme),
2. Müşteri Odaklılık (Müşteri Üzerinde Yoğunlaşma),
3. Tasarım Odaklılık (Ürün Tasarımı Üzerinde Yoğunlaşma),
4. Çok Fonksiyonlu İlişkiler (Geniş Kapsamlı Katılım),
5. Yaşam Seyrini Ön Plana Çıkarma (Yaşam Döneminde Maliyet Düşürme),
6. Değer Zinciriyle İlişkilendirme (Değer Zinciriyle İlgilenme).

Aslında bu yukarıda belirtilen 6 özellik HMY ile geleneksel kar ve maliyet planlaması yaklaşımlarını birbirinden ayırmaktadır. Birçok işletme tarafından kar planlamasında kullanılan yaklaşım maliyet artı yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda önce üretim maliyetleri belirlenir ve bu maliyetin üzerine bir kar payı eklenerek satış fiyatı belirlenir. Eğer pazarda bu fiyat kabul görmüyorsa işletme maliyet düşürme yollarını aramaya başlar. HMY yaklaşımında ise, önce pazar fiyatı ve ürün için planlanmış bir kar payı ile başlanır ve daha sonra kabul edilebilir bir maliyet düzeyi oluşturulur - Fiyat eksi anlayışı - (Kim, Ansari, Bell, Svenson, 2002: 607.; Şakrak, 1997. 92.; Rüstemoğlu, Şakrak, 2002: 119-125.; Bahşi, Can, 2001:53).

HMY’nin temel ilkelerini şöylece de sıralamak olanaklıdır (Dutton, Ferguson, 1996: 33):

1. Pazar fiyatı müşteriler ile sektördeki rekabet koşulları çevresinde belirlenmektedir.

2. Müşteri açısından bakıldığında değer, ürünün özellikleri, fonksiyonu, fiyatı ve kalite arasındaki ilişkiler bütünüdür bir fonksiyonu olmaktadır.
3. Ürün kararları HMY'nin şu formülüne göre alınmaktadır: Beklenen Satış Fiyatı – Hedef kar = Hedef Maliyet
4. Kar Planlaması, ürün yaşam seyri boyunca yapılmaktadır.
5. İşletme içerisinde, ürünün karlılığı, maliyeti ve müşteri tatmini konularında çalıştırılacak kişiler arasında bağlantı kurulmaktadır.
6. Sermaye yatırımı planlaması, ürün geliştirme ve dağıtımla ilgili maliyetler ve karlılık ile ilişkilendirilmektedir. Sermaye yatırımı ile kastedilen orta ve uzun vadeli yatırımlar olmaktadır.
7. Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için ürün geliştirme süreci ile müşteri beklentileri arasında ilişki kurulmaktadır.
8. Değer zincirinin önemli unsurları planlama ve tasarım sürecinde ilk olarak ele alınması gereken unsurlar olmaktadır.
9. Tasarım çalışmaları, kalite açısından ve toplam maliyetlerin düşürülmesi açısından bakıldığında pazara ilişkin değişkenler dikkate alınarak yapılmaktadır.

#### 5. Hedef Maliyet Yönetimi-HMY Süreci

Ürünün maksimum üretim maliyeti olarak da tanımlanabilen hedef maliyet ürün tasarımından çok, stratejik planlama ve kar planlaması çerçevesinde şekillenmektedir. İşletmeler, maliyet yönetiminde 3 noktada baskı hissetmektedir. Bunlar: Ürün maliyeti planlama, maliyet kontrolü ve üretim planlamasıdır. Ürün maliyeti planlamada kullanılan en önemli teknik HMY'dir. HMY'de maliyetler ürün yaşam seyri boyunca düşürülmeye çalışılmaktadır. Ürün maliyet planlaması iki farklı boyutta ele alınabilir. Bunlardan birincisi hedef fiyatlar, hedef üretim miktarları ve tahmin edilen maliyetler dikkate alınarak hedef maliyet hesaplama sürecidir. Bu boyut, maliyetin düşürülmesine yönelik hedeflerin tespit edilmesinde oldukça önemlidir. İkinci boyut ise, ürün tasarımı çerçevesinde hedef maliyete ulaşılmasıdır ((Fisher, 1995: 51-53).

HMY, muhasebe, mühendislik, faaliyet yönetimi ve satın alma (tedarik) literatüründe yeni ürün geliştirme sürecini önemli derecede geliştiren bir uygulama olarak ele alınmaktadır. HMY süreci, müşterileri dikkate almakta, tedarik kaynakları ile olan ilişkileri önemsemekte, farklı işletme birimlere arasındaki etkileşimi sağlamakta ve hem müşteri ve hem de işletme açısından değer yaratan ürün ve hizmetlerin üretilmesine odaklanmaktadır (Ellram, 2006: 13).

HMY, temel olarak 3 faaliyet üzerine kurulmaktadır.

1. Fiyat tahminleri
2. Kar Planları,
3. Üretim Deneyimi

HMY süreci, ürünün tahmini fiyatını rekabete etki eden faktörler ve işletmenin orta vadeli planı dahilinde arzu edilen karla ve bu kar planına ilişkin hedef maliyetle ilişkilendirmektedir (Kato, Böer, Chow, 1995: 40). HMY süreci, fiyat temelli, müşteri odaklı, tasarım merkezli ve çok fonksiyonlu bir kar

## Stratejik Maliyet ve Kar Planlama Aracı Olarak Hedef Maliyet Yönetimi (Target Cost Management)

planlama ve maliyet yönetimi sistemidir. HMY, ürün geliştirme sürecinin başlangıç aşamalarında öncelikle maliyet yönetimini amaçlamaktadır ve daha sonra da bu maliyet yönetimini değer zincirinin tamamını aktif bir biçimde ilgilendirecek şekilde ürün seyrine uygulamaktadır (Kim, Ansari, Bell, Svenson,2002: 607).

HMY süreci, belirli fonksiyonel özelliklere sahip ve kaliteli üretilmiş bir ürüne ait beklenen kar oranının kazandıracak satış fiyatının tahmin edilmesi amacıyla, ürün yaşam seyri maliyetlemeyi belirleyen yapısal bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, işletmenin kar planlaması süreci ile bütünleştirilmekte ve uzun dönemli genel kar planlamasında da kullanılmaktadır. Bu durum ise HMY'nin stratejik bir maliyet yönetim aracı olduğunu göstermektedir (Köse, 2002: 87-88).

HMY sürecini şöyle özetleyebiliriz (Karakaya, 2004: 585-586).

1. Üretilmesi düşünülen ürünle ilgili pazar araştırması yapılır. Bu araştırma ile tüketici ihtiyaç ve tercihlerine göre ürüne ait fonksiyonlar (konfor, emniyet, sağlamlık, estetik, prestij, çok amaçlılık, kullanım kolaylığı gibi) belirlenir. Tüketicinin her fonksiyona verdiği önem dereceleri tespit edilir.
2. Belirlenen fonksiyonlara ve bunlara verilen önem dereceleri de dikkate alınarak ürün oluşturan parçalar belirlenir. Ürünü oluşturan parçalar ve fonksiyonları analiz edilir. Bu noktada bir prototip çıkarılır. Belirlenen prototipe göre pazara dayalı bir hedef fiyat belirlenir.
3. Satışlardan beklenen asgari karlılık oranı belirlenir (hedef kar, yatırımlardan beklenen karlılık oranına göre de belirlenebilir) Karlılık oranına göre hedef kar hesaplanır.
4. Hesaplanan hedef kar satışlardan düşülerek hedef maliyet belirlenir. Bu maliyet "Kabul Edilebilir Maksimum Maliyet" anlamına gelir.
5. Ürünü oluşturan her parçanın üretim maliyeti hesaplanır. Tahmini maliyet bir öngörü maliyet olup, herhangi bir hedef söz konusu değildir.
6. Tahmini üretim maliyeti, kabul edilebilir maksimum üretim maliyetinden büyük ise bu noktada maliyet düşürücü tekniklerden yararlanılır. Bu noktada değer mühendisliği ve değer analizi devreye girer.
7. Tahmini üretim maliyetinin kabul edilebilir maliyet düzeyine indirilmesiyle hedef maliyetin uygunluğu sağlanmış olur.

### 6. HMY'nin Uygulama Aşamaları ve Hedef Maliyet Ayrımı

Hedef maliyet ayrımının somut yöntem biçimi, Japon bilim adamı TANAKA'nın metodüne dayanmaktadır. Bu metodik 209 Japon işletmesinde yapılan ampirik araştırmanın sonuçlarına göre beş basamaklı model olarak geliştirilmiştir. Bu model, sonradan Alman bilim adamları Peter HORVATH ve Werner SEIDENSCHWARZ tarafından benimsenmiş ve 8 basamaklı süreç içinde genişletilerek, iyileştirilmiştir. Hedef maliyet paylarının çıkarılmasına yönelik çalışma adımları TANAKA'nın mürekkepli-dolma kalem örneğindeki çalışma adımlarından hareketle HORVATH ve SEIDENSCHWARZ tarafından geliştirilerek 8 adım içinde gösterilmiştir. Bu adımlar şunlardır (Niemand, 1993: 328.; Hieke, 1994: 499.; Bilginoglu, 1995: 14-15.; Friedmann, 1997: 57.; Yükçü, 1999: 8.; Ceran, 2001: 313-329):

1. Yeni ürünün fonksiyon yapısının saptanması,
2. Ürün fonksiyonlarının önem derecelerinin hesaplanması,
3. Yeni ürünün kaba taslağının (ham modeli-prototipi) geliştirilmesi,
4. Ürün bileşenlerinin maliyet tahmininin yapılması,
5. Ürün bileşenlerinin önem derecelerinin hesaplanması,
6. Ürün bileşenlerinin hedef maliyet endeksinin saptanması,
7. Hedef maliyet kontrol diyagramı yardımıyla hedef maliyet endeksinin optimize edilmesi,
8. Sürekli maliyet düşürmelerin yapılması.

### **1. Yeni Ürünün Fonksiyon Yapısının Saptanması**

Yeni ürünün pazara dayalı olarak geliştirilmesi için başlangıç noktası ve müşteriye yönelik maliyet planlama için temel esas, pazarlama ve satışla işbirliği içinde geliştirme yardımıyla fonksiyon profilinin ortaya çıkarılmasıdır. Yeni ürünün geliştirilmesi ve maliyet planlaması için hareket noktası pazardan tanımlanan performans profilidir. Performans, ürün fonksiyonları yardımıyla saptanmakta, fonksiyonlar tanımlanmakta, listelenmekte ve yapılandırılmaktadır. Burada fonksiyonlar, sert ve yumuşak fonksiyonlar olarak ayrılmaktadır. Sert fonksiyonlar ürünün teknik performansını belirlerken, yumuşak fonksiyonlar kullanıcı dostluğunu, estetiği, prestiji ifade etmekte ve müşteriler için ürünün değerini göstermektedir.

Hedef maliyet ayırımının esası, sert ve yumuşak fonksiyonlar arasındaki farklılaştırmaya dayalı olarak ürünün parçalara ayrılmasıdır. Sert fonksiyonlar, objektif olarak fiziki, teknik ve mekanik özellikler olurken, buna karşılık yumuşak fonksiyonlar, hoşlanmaya bağlı, zevkle ilgili ve prestije yönelik müşteri taleplerinin yerine getirilmesine hizmet etmektedir. Ürüne olan rağbetin merkezinde, özellikle ürünlerin kullanıcı dostu olması ve imaj faktörleri bulunmaktadır.

### **2. Ürün Fonksiyonlarının Önem Derecelerinin Hesaplanması**

İkinci adımda sert ve yumuşak fonksiyonlar ve bu fonksiyonların değeriyle birlikte görece önem dereceleri değerlendirilmekte ve birbirleriyle karşılaştırılmaktadır. Hedef maliyet ayırımı için temel varsayım, bazı parça fonksiyonlarının önem derecesine göre dağıtım yapmaktır. Buna göre her şeyden önce, genel olarak sert ve yumuşak fonksiyonların önem derecesini hesaplama öne çıkmaktadır. Bu konuda potansiyel müşterilere sorular sorularak, müşteri anketleri aracılığıyla elde edilen sert ve yumuşak fonksiyonların yararına ilişkin yüzdesel sonuçlar, potansiyel müşterilerin önceliklerine göre önem derecesi yumuşak fonksiyonlar ve sert fonksiyonların oranı olarak ortaya çıkmaktadır. Talep edilen tüm fonksiyonların toplamı, ürünün fonksiyon yapısını vermekte daha doğrusu müşteri anketlerine göre sert ve yumuşak fonksiyonların ilişkisini ve oranını ortaya çıkarmaktadır.

### **3. Yeni Ürünün Kaba Taslağının (Ham Modelinin) Prototipinin Geliştirilmesi**

Hedef maliyetler, önem derecesi (Degrees of Importance) üzerine, maliyet bilgilerinden yararlanılarak bileşenin önem dereceleriyle, sert ve yumuşak

fonksiyonları göz önünde tutularak ve yeni ürünün kaba taslağı üzerinde çalışılarak elde edilmektedir. Önem dereceleri ve fonksiyonlar, ağırlıklı maliyetleri hesaplama için karar üzerinde önemli derecede etkili olmaktadır. Bu taslak, ürün bileşenlerini belirlemekte ve ürün bileşenleri yardımıyla ürün fonksiyonlarının hepsi birden gerçekleştirilmektedir. Bir de ürünün prototipi hazırlanmaktadır.

#### **4. Ürün Bileşenlerinin Maliyet Tahmininin Yapılması**

Bazı ürün bileşenleri için maliyet planlaması yapılmakta ve maliyet planlama, maliyet payının saptanması için de uygun olmaktadır. Kaba taslak (ham model) ve prototip, bazı ürün bileşenlerinin maliyetini tahmin etmeye de olanak sağlamaktadır. Bununla birlikte bileşenlerle ilgili maliyet payının saptanması da öne çıkmaktadır. Maliyet payı, ürünün yaşam dönemi esasına göre tam maliyetle birlikte hesaplanmaktadır. Bileşenler, aynı biçimde bazı ayrılmaz ve tamamlayıcı parçalar üzerine maliyetleri dağıtma yoluyla toplam maliyetlerin birleştirilmesi konusunda bilgi vermektedir.

#### **5. Ürün Bileşenlerinin Önem Derecelerinin Hesaplanması**

Fonksiyon kategorileri ve ürün fonksiyonları, gerçekleştirilen ürün bileşenleri, bir matrix içinde karşılaştırılmaktadır. Fonksiyonlar ve bileşenler oranlama yoluyla ilişkilendirilmekte ve her iki kategori arasındaki ilişki “bileşenlerin hangi teknik ağırlığıyla, sert ve yumuşak parça fonksiyonları gerçekleştirilebilir?” sorusuyla ortaya çıkarılabilmektedir. Bazı bileşenler yardımıyla fonksiyon gerçekleştirme payı, oranlama yoluyla saptanmaktadır.

#### **6. Ürün Bileşenlerinin Hedef Maliyet Endeksinin Saptanması**

Hedef maliyet paylarının koordinasyonu, fonksiyonların önem dereceleri oranında yapılmaktadır. Bazı bileşenlerin önem derecelerine oranı (hem sert ve hem de yumuşak fonksiyonlarla ilgili) maliyet paylarına işaret etmektedir. Bu talep aşağıdaki formülle yerine getirilmektedir (Hedef Maliyet Endeksi). Bunun için ürün bileşenlerinin ağırlıklı hesaplama sonuçları, ilgili maliyet paylarına bölünmektedir.

$$HME = \text{ÖD (\%)} / MP (\%)$$

$$HME_s = \text{ÖD}_{bs} / MP (\%)$$

$$HME_y = \text{ÖD}_{by} / MP (\%)$$

$$\text{Hedef Maliyet Endeksi} = HME$$

$$\text{Önem Derecesi} = \text{ÖD}$$

$$\text{Maliyet Payı} = MP$$

$$\text{Sert Fonksiyonlar için Hedef Maliyet Endeksi} = HME_s$$

$$\text{Sert Fonksiyon Bileşenlerinin Önem Derecesi} = \text{ÖD}_{bs}$$

$$\text{Yumuşak Fonksiyonlar için Hedef Maliyet Endeksi} = HME_y$$

$$\text{Yumuşak Fonksiyon Bileşenlerinin Önem Derecesi} = \text{ÖD}_{by}$$

Optimal olarak hedef maliyet endeksinin beher değerinin 1 olması gerekmektedir. Bu başlangıçta hedef maliyet koordinasyon hamlesi içinde, görünüşe bakılırsa hiçbir zaman olanaklı olmamaktadır.

Hedef maliyet ayrımının bu adımında bileşenlerle ilgili hedef maliyet endeksinin saptanması aşağıdaki formül yardımıyla gerçekleştirilmektedir:

$$HME = \frac{\% \text{ Ürün Bileşenlerinin Önem Derecesi (5. Adım)}}{\% \text{ Bileşenlerin Maliyet Payı (4. Adım)}}$$

Müşteri taleplerinin optimal olarak yerine getirilmesi için hedef maliyet endeksinin ifade edildiği gibi 1 olması gerekmektedir. Çünkü, ancak bu durumda bileşenlerle ilgili hedef maliyet ayrımı, müşteri yararına uygun olarak gerçekleştirilebilmekte ve bileşenin maliyet payı tam ve doğru ağırlıkta yerine getirilmektedir. Hedef maliyet endeksi, oysaki eşit olmayan 1'i ifade etmektedir. Fonksiyon düzenleme, endeks (<1) 1'den küçük olursa ya pahalı (> 1) 1'den büyük olursa ya da ucuz olmaktadır. Hedef maliyet endeksinin ideal durumu, bütün ürün bileşenleri için 1 değeri olarak benimsendiğine göre, endeks 1'den büyük olursa, yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir. Bunun çözümü müşteriler açısından basittir. Ancak endeks 1'den küçük olursa ürün bileşenleri müşteri açısından pahalı olmaktadır. Hedef maliyet endeksinin 1'in altında olması durumunda maliyet düşürücü önlemlerin alınması gerekmekte, endeksin 1' in üzerinde olması durumunda da fonksiyon düzeltme ve geliştirmeler yardımıyla ya da yüksek değerli bileşenlerin kullanımı yoluyla ürünün çekiciliğinin, cazibesinin artırılması sonucu ortaya çıkmaktadır. Çünkü bu gibi durumlarda belirli ürün özellikleri müşteriye yüksek yarar sunmakta ve bu koordine edilen maliyetler aracılığıyla ifade edilmektedir. Ek kaynak kullanımlarına ilişkin buna uygun bilgiler (düzeltilmiş bileşen ve fonksiyon gerçekleştirme) ürün değer tablosu olarak bilinen tablodan çıkarılabilir. Sonuçta sert ve yumuşak hedef maliyet noktalarının değerleri hedef maliyet değerine entegre edilmekte ve bundan sonra bu noktalarla birlikte, müşteri anketleri aracılığıyla elde edilen önem dereceleri sert fonksiyonlar için ve yumuşak fonksiyonlar için yüzdesel olarak değerlendirilmektedir.

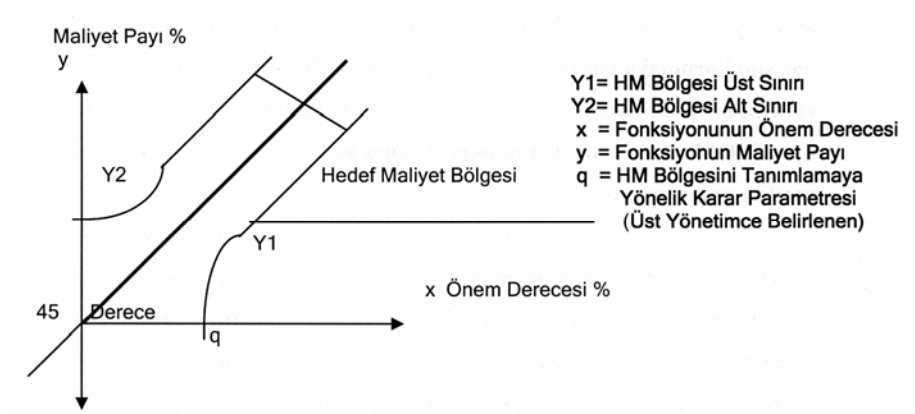
### ***7. Hedef Maliyet Kontrol Diyagramı Yardımıyla Hedef Maliyet Endeksinin Optimize Edilmesi***

Fonksiyona yönelik hedef maliyet ayrımının temel hedefini, müşteriler tarafından arzu edilen performans profilini andıran ürün fonksiyonlarının önem derecelerinin hedef maliyet paylarına koordine edilmesi oluşturmaktadır. Bu performans profili, ideal duruma uygun olarak sonradan yapılan kaynak kullanımı, her ürün fonksiyonu, ürün bileşeni ve ürün parçasını tam olarak yerine getirmektedir. Değer ilişkisi olarak ürün özellikleri ve ürün belirtilerinin müşterilere subjektif biçimde ne verdiğine bakılmaktadır. Pazar tarafından üründen taleplerin dönüşümü Value Control Charts daha doğrusu hedef maliyet kontrol diyagramlarıyla desteklenmekte, kolaylaştırılmakta ve ayrı ayrı ürün bileşenlerinin hedef maliyet bölgesi hedef maliyet kontrol diyagramında görselleştirilirken, tasarımın hızlandırılmasına da katkıda bulunmaktadır. Bundan daha fazla olarak, hedef maliyet kontrol diyagramı söz konusu bileşenlerin belirlenmesini kolaylaştırmakta ve bileşenleri düzeltici önlemlerin ivedilikle alınmasını gerekli kılmaktadır. Başarılı bir HM süreci için bunların önemliliği nedeniyle aşağıda bu konu ayrıntılı olarak incelenecektir.

5.adımda elde edilen hedef maliyet endeksinde, hedef maliyet kontrol diyagramı yardımıyla olanaklı olduğu kadar 1 değerine yaklaşıması söz

### Stratejik Maliyet ve Kar Planlama Aracı Olarak Hedef Maliyet Yönetimi (Target Cost Management)

konusudur. Bu maliyet yönetimi için de pazara dayalı olmayı getirmektedir. Bu amaçla, bir koordinat sistemi içinde, diyagramın yatay eksenini yüzdesel ağırlıklı hesaplama sonuçlarını (önem dereceleri) ve onun ordinatı (yataya eksene dikey olarak çizilen çizgilerden biri) yüzdesel maliyet paylarını göstermektedir. Hedef maliyet endeksi, ürün bileşenlerine ilişkin olarak kaydedilmektedir. Hedef maliyet endeksi 45 derecelik açıyla çizilen doğruyla ifade edilmekte ve optimal hedef maliyet endeksi'ni oluşturmaktadır. Bunlarda, maliyet payları ve önem derecelerinin ağırlıklı hesaplama sonuçlarına uygun olmaktadır. Ancak bu optimal değerlere çoğunlukla ulaşamaz. Bu nedenle yazında optimal hedef maliyet bölgesi'nin belirlenmesi önerilmektedir ve ürün bileşenlerinin hedef maliyet endeksi optimal hedef maliyet bölgesinin sınırları içinde bulunmaktadır. Aşağıdaki şekilden de görüleceği üzere hedef maliyet bölgesinin alt ve üst sınırı üslü (bir kuvvete yükseltilmiş bir sayının üzerine yazılan ve kaçınıcı kuvvete yükseltildiğini gösteren sayı:  $5^3 = 5.5.5$  beş üssü üç gibi) fonksiyonlar yardımıyla saptanmaktadır. Onun değerinin işletme yönetimi tarafından kararlaştırılması zorunlu olmaktadır. Asıl fonksiyon yapısı aracılığıyla, düşük ağırlıklı sonuçlar alanında tolere edilen, göz yumulan optimal değerlerden sapmaların, kapsamlı olarak yüksek ağırlıklı sonuçlar alanında olması olanaklıdır. Çünkü, optimal değerlere tam ve doğru yaklaşma önemli ürün özelliklerinin maliyetlerine, daha doğrusu yararlarına ilişkin sonuçlara bağımlı olmaktadır. Esas itibarıyla, hedef maliyet bölgesinin saptanması için pazar kabulü daha doğrusu strateji kabulünün kesin olarak öneme sahip olduğu söz konusu olmaktadır. Buradan hareketle hedef maliyet bölgesinin çok dar-sınırlı kararlaştırıldığı derecede, pazardan izin verilen, kabul edilebilir maliyetlere daha yakın olan ürünle ilgili hedef maliyetler (Target Costs) yerleştirilmektedir. Bundan başka işletmede yüksek hedef maliyetlere ulaşma potansiyelleri, örneğin rakipler karşısında verimlilik avantajları, katılımcıların deneyimleri, geçmişe dayalı ürün geliştirme ilişkisi içinde öğrenme etkileri biçiminde bulunmaktadır. Öncel modellerle karşılaştırmada hedef maliyet bölgesine kısıtlayıcı olarak ulaşmak, akla daha yatkın ve uygun olmaktadır. Aşağıdaki şekilde hedef maliyet kontrol diyagramı (Value Control Chart) gösterilmiştir.



**Şekil: 2.** Hedef Maliyet Kontrol Diyagramı (Value Control Chart)

Şekilde gösterilen hedef maliyet kontrol diyagramına ilişkin olarak, sert ve/veya yumuşak fonksiyonlar bakımından analiz edilen ürün bileşenlerinin hedef maliyet noktaları için özet olarak aşağıdaki durumlar önemli olmaktadır.

(1) 45 derece çizgisi (hattı) üzerinde: Burada, maliyet payları ve ağırlıklı hesaplama (önem derecesi) sonuçları (1 değerle optimal hedef maliyet endeksi) eşit olmaktadır.

(2) 45 derece çizgisi (hattı) ve hedef maliyet paylarını eksenleri arasında, ancak hedef maliyet bölgesinin dışında: İlgili ürün bileşenleri aracılığıyla gerçekleştirilen fonksiyonlar, müşteri yararı oranında pahalı olmaktadır (" $<1$ " 1'den küçük hedef maliyet endeksiyle birlikte maliyet düşürme gereksinimi).

(3) 45 derece çizgisi (hattı) ve ağırlıklı hesaplama (önem derecesi) eksenleri arasında, ancak hedef maliyet bölgesi dışında: Bu durumda, bileşende fonksiyon düzeltme ve iyileştirme olanaklı olmadığından yüksek müşteri yararı oranında düşük maliyet payı dolayısıyla araştırma yapılması söz konusudur (hedef maliyet endeksi  $>1$ ).

(4) Hedef maliyet bölgesi içinde: Burada, maliyet payları ve önem derecelerinin ağırlıklı hesaplama sonuçları tam uygun olmamasına rağmen, bu optimal değerlerden küçük sapmalar tolere edilmektedir.

TANAKA, önerdiği hedef maliyet bölgesini, iki eğri yardımıyla tanımlamaktadır. Optimal değerden izin verilen sapmalar, düşük önem dereceli alandan daha çok yüksek önem dereceli alanda olmaktadır.

Şekildeki yatay eksen üzerindeki x eksenini, bileşenlerin yüzdesel yarar payı ağırlığını-önem derecesini (5. Adımdan) ve ordinat üzerindeki y eksenini yüzdesel maliyet paylarını (4. Adımdan) ifade etmektedir. Açık ortada hedef maliyet endeksinin ideal talebi 1'i göstermektedir. Çünkü (x) ve (y) eşittir. TANAKA, hedef maliyet bölgesini, her iki fonksiyon; üst sınırı  $y = (x^2 + q^2)$  ve alt sınırı  $y = (x^2 - q^2)$  ile tanımlamıştır. Bu bölge aynı zamanda geçerli tolerans alanını göstermektedir. Q karar parametresinin değeri, her iki fonksiyonda yatay eksenle daha doğrusu ordinatla kesişme noktasını ifade etmektedir ve bundan

## Stratejik Maliyet ve Kar Planlama Aracı Olarak Hedef Maliyet Yönetimi (Target Cost Management)

dolayı hedef maliyet bölgesinin genişliği saptanmakta ve aşağıdaki kriterlere göre kararlaştırılmaktadır.

- Fonksiyonlarda pazardan izin verilen, kabul edilebilir maliyetler, toplam ürünün hedef maliyetlerine yakın saptandığı ölçüde, hedef maliyet bölgesi de aynı ölçüde dar düzenlenmektedir. Buna  $q$  parametresi için uygun derecede düşük belirlenen değer yardımıyla ulaşılmaktadır.
- İşletmede hedef maliyete ulaşmada deneyim potansiyeli yüksek olduğu derecede, hedef maliyet bölgesi aynı derecede dar belirlenebilir.

Diyagramlar yardımıyla sert ve yumuşak fonksiyonların ağırlıklı olarak önem derecelerini hesaplayarak, hedef maliyet noktalarını şöyle formülize edebiliriz.

$$\text{Hedef Maliyet Noktası-HMNi} = g \times \text{HMNSi} + (1 - g) \times \text{HMNYi}$$

HMNi =  $i$  Bileşenin Bütünleşik Hedef Maliyet Noktası

$g$  = Sert Fonksiyonlar için Yarar Payı Ağırlığı

$(1-g)$  = Yumuşak Fonksiyonlar için Yarar Payı Ağırlığı

HMNSi = Sert Fonksiyon Bileşenleri için Hedef Maliyet Noktası

HMNYi = Yumuşak Fonksiyon Bileşenleri için Hedef Maliyet Noktası.

### **8. Sürekli Maliyet Düşürmelerin Yapılması**

Hedef maliyet endeksinin optimize edilmesi, fonksiyonlar ve maliyetlerin yoğunlaşmasına yönelik kuvvetli bir enstrüman olmaktadır. Belki de bu aynı zamanda sürekli maliyet düşürmelerin yapılması için gereklidir. Fonksiyonların yeniden gözden geçirilmesi, denetlenmesi, tasarım değişiklikleri ve değer analizi-değer mühendisliği uygulaması, bu bağlamda en önemli önlemler kategorisi olmaktadır.

Hedef maliyet ayrımının bu adımında, hedef maliyet diyagramında ürün bileşenlerinin ayrı ayrı konumlandırılması dolayısıyla sürekli optimize etme önlemlerine başvurulmaktadır. Bundan başka, hedef maliyet bölgesi dışında kalan bileşenlerin hedef maliyet noktası, Y2 eğri fonksiyonunun yukarısında konumlandırılmakta ve hedef maliyet bölgesi müşteri yararına yönelik oranda gerçekleştirilen fonksiyonların pahalı olması üzerinde önemle durulmaktadır. Aynı zamanda, bundan dolayı maliyet düşürme potansiyellerinin kullanımına yönelik gereklilikte netleşmektedir. Y1 fonksiyon eğrisinin altında ve hedef maliyet bölgesinin dışında karşılıklı olarak bir hedef maliyet noktası bulunmaktadır. Böylece, düşük maliyet paylı hedef maliyet noktası dolayısıyla sert ve/veya yumuşak fonksiyonların düzeltilmesi ve iyileştirilmesinin başarılab, başarılamayacağı sorgulanmaktadır. Buna ek olarak birincil hedef maliyet ayrımında sürekli maliyet düşürme olanaklarını hazırlamaya yönelik gereklilik de ortaya çıkmaktadır. Bu, örneğin fonksiyonların tasarım ve gerçekleştirme aşamalarını izleyen işletim döneminde, gözetilen amaçlar için daha önceden kullanılan sistemlere göre performans ölçümü yapma, tasarım değişiklikleri ya da değer analizi üzerinde gerçekleştirilmektedir. Bu bağlamda son olarak hedef maliyete ulaşma çerçevesinde bilinen yöntemlerin ayrıca anlatımının önemliliği dolayısıyla da yerinde olacaktır. Ürün planlamada bütün katılımcılar arasında geniş bir konsensüs olduğu ve tüm gerçekleştirme önerileri uyarlanarak, düzenlendiği ve karşılaştırıldığı zaman hedef maliyet ayrımı kesin olarak sona

ermektedir. Bununla birlikte, kaçınılması olanaksız olan maliyetlere uygun tüm çözüm alternatifleri değerlendirilmekte ve taslak çizimine paralel maliyet hesaplama yapılmaktadır.

HMY süreci, ürün oluşumu bakımından planlama ve kontrol sistemi ve kısmi safhaların ortaklaşa çalışması olmaktadır. Böylece;

- Pazara yönelik ürün planlama süreci ve hedef maliyet planlamayla birlikte ürünlerin hedef maliyetlerini saptama ve hedef maliyet paylarının çıkarılması için nasıl ortaklaşa hareket edileceği,
- Maliyet yönetimi sürecinde hedef maliyet ayırımının hangi düzeylerinde hangi maliyet bilgilerini içereceği bir kez daha kolayca anlaşılacaktır.

### 7. HMY Uygulamasına İlişkin Bir Örnek

UFO Bilgisayar Üretim İşletmesi Dualcore 3.8 Ghz. P4 Bilgisayarı üretmek ve bilgisayar yanında Yazıcı (Printer), kullanıcı eğitimi ve servis hizmeti de sunmak istemektedir. Conjoint analizi yardımıyla maliyet planlama ve stratejik bir fiyat (maliyet) belirleyebilmek için pazardan, müşteriler tarafından yapılan performans profiline (performans, ürün fonksiyonları yardımıyla saptanmakta, fonksiyonlar tanımlanmakta, listelenmekte ve yapılandırılmaktadır) göre ürünün fonksiyon yapısını oluşturan fiziki, mekanik ve teknik özellikleri ifade eden teknik fonksiyonlar olan sert fonksiyonlar ile hoşlanma duygusuna bağlı tüketici zevki, kullanıcı dostluğu, ürün estetiği, prestiji gibi özellikleri ifade eden yumuşak fonksiyonlar araştırılmış ve ağırlıklı olarak sonuçlar aşağıdaki tabloda olduğu gibi ortaya çıkmıştır. İşletme stratejik fiyat olarak pazardaki **Hedef Satış Fiyatı**'nı 2.000 €, kar oranını % 20 olarak belirlemiştir. Buna göre **Kar Payı**, satış fiyatı olan 2.000 € üzerinden % 20 kar oranına göre 400 € olmaktadır. Bu durumda **Hedef Maliyet = Hedef Satış Fiyatı – Hedef Kar Payı = 2.000 – 400 = 1.600 €** olacaktır.

HIZ	% 25
HAFIZA KAPASİTESİ	% 10
KULLANIM KOLAYLIĞI	% 20
LASER YAZICI-YAZMA/BASKI	% 15
AZ YORGUNLUK VEREN ÇALIŞMA	% 10
MEVCUT AĞ İÇİNDE ENTEGRASYON-AĞ	% 20

UFO Bilgisayar Üretim İşletmesinin Hedef Maliyetleme Takımı önceden belirlenen pazar kesitinde tanımlanan üretim sistemi içinde aşağıdaki ana parçaları-bileşenleri birleştirmeyi kararlaştırmıştır.

- **DUALCORE 3.8 GHz P4 İŞLEMCİ - ANA BELLEK**
- **SABİT DİSK VE 1 TB (Terabyte) HAFIZA KAPASİTESİ**
- **DÜŞÜK RADYASYONLU 21 İNÇ LİKİT KRİSTAL EKRAN (MONİTÖR)**
- **3200 dpi RENKLİ LASER YAZICI - PRİNTER**

## Stratejik Maliyet ve Kar Planlama Aracı Olarak Hedef Maliyet Yönetimi (Target Cost Management)

- **ETHERNET- 2 GD ADSL MODEM KARTI**
- **KULLANICI EĞİTME-ALİŞTİRMA**
- **DONANIM KURULUMU VE SERVİS**

İlk aşamada öncelikle müşteriler tarafından arzu edilen fonksiyonları gerçekleştirmeyi hangi bileşenlerin hangi oranda sağlayacağı saptanacaktır. Bu ancak fonksiyon matrisi yardımıyla yapılabilir. Bu matris, ürün fonksiyonlarına dayalı maliyet düzenleme ve ürün fonksiyonlu maliyet yönetimine dayalı olarak ve HMY çerçevesinde tutarlı bir biçimde kullanılarak Amerikan işletmelerinde geliştirilmiştir. Aşağıdaki tabloda ürün bileşenlerinin ve fonksiyonlarının önem derecelerini ve bunların bileşenlerin yarar değerleri içindeki payını gösteren fonksiyon matrisi verilmiştir.

Fonksiyon Bileşen	HIZ [% 25 ]	KAPASİTE [% 10]	KULLANIM [% 20]	BASKI [% 15]	ÇALIŞMA [% 10]	AĞ [% 20]	TOPLAM % 100
Dualcore 3.8 GHz İşlemci	70 17,5	40 4,0			20 2,0		% 23,5
Sabit Disk, 1 TB	20 5,0	60 6,0			10 1,0		% 12,0
21 inç Likit Kristal Ekran			20 4,0		70 7,0		% 11,0
3200 dpi Renkli Laser Yazıcı				100 15,0			% 15,0
Ethernet-2 GD ADSL Modem-Kartı	10 2,5					10 2,0	% 4,5
Kullanıcı Eğitimi			80 16,0				% 16,0
Donanım Kurulumu ve Servis						90 18,0	% 18,0
TOPLAM	100 25,0	100 10,0	100 20,0	100 15,0	100 10,0	100 20,0	% 100

Fonksiyon matrisinde kutucuktaki ilk sayı [20 || 5] % içinde fonksiyon gerçekleştirmede bileşenin payını göstermektedir. Örneğin, hızlılık fonksiyonunun gerçekleştirilmesinde, sabit disk bileşeni % 20'lik bir önem derecesine karşılık gelmektedir. Bu sütunların her birinin toplamı her fonksiyon için % 100 olmak zorundadır. Bileşenlerin kısmi ağırlığı (önem derecesi) müşteriler aracılığı ile fonksiyonun önem derecesi ile fonksiyon gerçekleştirmeye yönelik bileşenler oranının (payının) çarpılması yoluyla ortaya çıkmaktadır. Hızlılık fonksiyonunun önem derecesi % 25, sabit disk bileşeninin kısmi ağırlığı da % 20 olduğuna göre bu durumda fonksiyonun önem derecesi (% 25x % 20= 5 olacaktır. Bileşenlerin tüm kısmi ağırlıklarının toplamı onların toplam önem derecesini ortaya çıkarmaktadır. Fonksiyon matrisinin değerlendirilmesi sonucunda aşağıdaki değerler oluşmaktadır.

Ali ALAGÖZ – Yunus CERAN

Dualcore 3.8 GHz P4 İşlemci	% 23,5
Sabit Disk 1TB Kapasite	% 12,0
Düşük Radyasyonlu 21 inç Likit Kristal Ekran (Monitör)	% 11,0
3200 dpi Renkli Laser Yazıcı	% 15,0
Ethernet-2 GD ADSL Modem Kartı	% 4,5
Kullanıcı Eğitimi	% 16,0
Donanım Kurulumu ve Servis	% 18,0

Daha sonraki aşamada bileşenlerin tahmini maliyetleri saptanmaktadır. UFO Bilgisayar işletmesi standart maliyetleri en fazla toplam 2.100 €, hedef maliyetler toplamını ise en fazla 1.600 € olarak kararlaştırmıştır. Bu durumda maliyet düşürme önlemlerinin alınması gerekir ve tek tek bileşenlerin önem dereceleriyle onların maliyet payları karşılaştırılır ve böylece HME aşağıdaki formül yardımıyla hesaplanır.

$$HME_x = BÖD_x (\%) / BMP_x$$

**HME<sub>x</sub> = Bileşenlerin Hedef Maliyet Endeksi**

**BÖD<sub>x</sub> = Bileşenlerin % İçindeki Önem Derecesi**

**BMP<sub>x</sub> = % İçindeki Maliyet Payı**

BİLEŞENLER	STANDART MALİYET	% İÇİNDEKİ MALİYET PAYI
Dualcore 3.8 GHz P4 İşlemci	600 €	28,6
Sabit Disk	150 €	7,2
Ekran 21 inç	250 €	11,9
Renkli Laser Yazıcı	300 €	14,3
Ethernet/Modem Kart	100 €	4,7
Kullanıcı Eğitimi	400 €	19,0
Donanım Kurulumu ve Servis	300 €	14,3
TOPLAM	2.100 €	100,0

Bileşenlerin maliyet payları da hesaplandıktan sonra ortaya çıkan bu sonuçlara göre bileşenlerin önem derecelerinin, maliyet payına bölünmesi suretiyle HME hesaplanır. Bileşenlerin HME'sini gösteren tablo aşağıdaki gibi olacaktır.

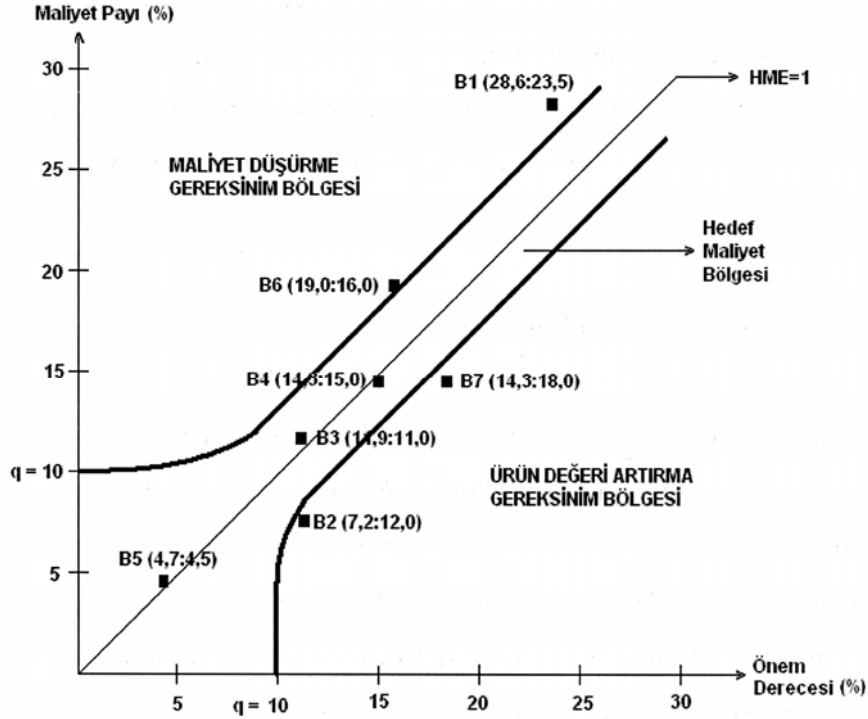
## Stratejik Maliyet ve Kar Planlama Aracı Olarak Hedef Maliyet Yönetimi (Target Cost Management)

BİLEŞENLER	ÖNEM DERECESESİ %	MALİYET PAYI %	HEDEF MALİYET ENDEKSİ
<b>B1</b> Dualcore 3.8 GHz P4 İşlemci	23,5	28,6	0,82
<b>B2</b> Sabit Disk	12,0	7,2	1,62
<b>B3</b> Ekran 21 inç	11,0	11,9	0,92
<b>B4</b> R. Laser Yazıcı	15,0	14,3	1,05
<b>B5</b> thernet/Modem Kart	4,5	4,7	0,96
<b>B6</b> Kullanıcı Eğitimi	16,0	19,0	0,84
<b>B7</b> Donanım Kurulumu ve Servis	18,0	14,3	1,22
<b>TOPLAM</b>	100,0	100,0	

Bileşenlerin hedef maliyet endeksinin ideal değerinin 1 olması maliyetlere uygun bir ölçüdür. Hedef maliyet endeksinin 1'den küçük olması bileşenin pahalı, 1'den büyük olması ise bileşenin ucuz olması anlamına gelmektedir. Ancak müşteri arzu ve isteklerinin uygun bir maliyetle yerine getirilebilmesi için endeksin 1 olması istenir. Maliyet payı yüksek olan bileşenlerin maliyet düşürme önlemleri yardımıyla maliyetleri düşürülmelidir. Bileşenlerin maliyet payları kontrol edilmeli ve müşterilerin büyük önem verdiği fonksiyonları yerine getiren bileşenler, maliyet paylarına yansıtılmalıdır. Burada iki olasılık söz konusudur.

1. Bileşenler kalite ve zaman (hız) bakımından müşteri arzularını müşteri memnuniyeti açısından yerine getirmemektedir. Bunun için hedef maliyet endeksi 1'e ulaşıncaya kadar bileşenlere fonksiyon düzeltme ve iyileştirme toleransı verilmelidir.
2. Bileşenlerin müşteri arzularını tam ve eksiksiz olarak yerine getirebilmesi için ürün geliştirme ve üretim tekniklerine uygun üretim yapılmalıdır.

Ürün bileşenlerinin hedef maliyet endeksinin hedef maliyet kontrol diyagramı yardımıyla optimize edilerek olanaklı olduğu kadar 1 değerine yaklaştırılması gerekir ve hedef maliyet kontrol diyagramının listelenmesinde işletme yönetimi tarafından karar parametresi (q)'nün saptanması önemlidir. Burada her bileşen için hedef maliyete ulaşmak için hedef maliyet endeksinin 1'e eşit olması gerekir ve (q) parametresi hareket alanı üzerinde saptanacaktır. İdeal değer olan 1'den sapmalar bu hareket alanı içinde tolere edilmektedir. Aşağıdaki şekilde UFO Bilgisayar Üretim İşletmesinin hedef maliyet kontrol diyagramı gösterilmektedir. (İşletme yönetimi q karar parametresini % 10 olarak belirlemiştir)



Şekil 3. Hedef Maliyet Kontrol Diyagramı

Hedef Maliyet Kontrol Diyagramında da görüleceği gibi B1, B3, B5 ve B6 Bileşenlerinin HME ideal değer olan 1'den küçüktür. B1 ve B6 bileşenleri müşteri yararı açısından pahalıdır ve hedef maliyet bölgesi dışında bulunmaktadır. B3 ve B5 bileşenleri de müşteri yararı açısından pahalıdır. Ancak, hedef maliyet bölgesi içinde bulunmaktadır. Bu açıdan B1 ve B6 bileşenlerinin hedef maliyet bölgesi dışında ve hedef maliyet düşürme gereksinim bölgesi içinde bulunması nedeniyle maliyet düşürücü önlemler (Kaizen) yardımıyla maliyetlerinin düşürülmesi ve HME'nin ideal durum olan 1'e yaklaştırılması gerekmektedir. Buna karşılık, B2, B4 ve B7 bileşenlerinin HME ideal durum olan 1'den büyüktür. Her üç bileşende müşteri yararı açısından ucuzdur. Ancak, bu bileşenlerden B4 bileşeni hedef maliyet bölgesi içinde yer alırken, B2 ve B7 bileşenleri hedef maliyet bölgesi dışında ve ürün değeri artırma gereksinim bölgesi içinde bulunmaktadır. Bu nedenle de B2 ve B7 bileşenlerinin ürün düzeyinde sürekli fonksiyon düzeltme ve iyileştirmelerle birlikte, değer artırıcı önlemler (Değer Mühendisliği-Value Engineering) yardımıyla değerinin artırılması gerekmektedir.

## 8.Sonuç

HMY'nin, bir ürünün toplam yaşam seyri boyunca toplam maliyetlerini düşürmeye yönelik bir sistem ve aynı zamanda aktif bir yönetim enstrümanı olduğu ve ürün geliştirme, üretim, pazarlama ve kontrol arasında sıkı bir işbirliğini gerektirdiği anlaşılmaktadır. Yeni ürün geliştirmede HMY'den sorumlu bir takımın bulunduğu ve bu takımın ürün özelliklerini müşterilerin arzu ve isteklerine göre saptadıkları sonucu ortaya çıkmaktadır. Böylece hem müşterilerin arzu ve istekleri, talepleri tam olarak yerine getirilmekte ve hem de işletmenin pazar stratejisine uyulmaktadır. Daha sonra potansiyel müşteriler için hangi ürünün yeter derecede cezbedici olduğu saptanarak, fiyat oluşturulmakta ve bu hedef fiyattan, hedef kar çıkarılarak hedef maliyete ulaşıldığı anlaşılmaktadır. HMY, karakteristik olarak incelendiğinde; bir maliyet muhasebesi sistemi değil, bir maliyet yönetimi sistemidir. HMY, stratejik bir maliyet yönetimi sistemi olarak stratejik maliyet (fiyat) ve stratejik kar planlamayla ilgilidir. HMY, stratejik maliyet yönetiminin bir aracı olan ve temel fikri tüm işletme fonksiyonlarının pazara dayalı olarak yerine getirilmesi ile maliyet planlama ve maliyet düşürme düşüncesine dayanan bir sistem olmaktadır.

## KAYNAKLAR

ATABEY, N.Ata, YILMAZ, Baki (2001) "Stratejik Maliyet Yönetiminde Bir Araç: Hedef Maliyetleme", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi**, Yıl:2001, Cilt:4, Sayı:1, Star Ofset Matbaacılık, Konya, ss. 17-24.

BAHŞI, Gökhan, CAN, A. Vecdi (2001) "Hedef Maliyetleme", **Muhasebe ve Denetim BAKIŞ**, Yıl:1, Sayı:4, TÜRMOB Yayın Organı, Ümit Matbaacılık; Ankara, Mayıs-2001, ss. 47-64.

BHIMANI, Al (1995), "Targeting excellence: target cost management at Toyota in the UK", **Management Accounting**, Vol:73, No:6, Marot Co., London, June-1995, ss. 42-44.

BİLGİNOĞLU, Fahir (1995), "Hedef Maliyetleme (Target Costing) Yeni Bir Yönetim Aracı", **Yönetim-İ.Ü. İ.F. İşletme İktisadi Dergisi**, Yıl:6, Sayı:21, İstanbul, Avcıol Basım-Yayın, Haziran-1995, ss. 13-15.

BRAUSCH, John M.,(1994), "Target Costing for Profit Enhancement", **Management Accounting**, Vol:LXXVI, No:5, 10 Paragon Drive, Montrale, New Jersey, November 1994, ss. 45-49.

BURSAL, Nasuhi, ERCAN, Yücel (1994), **Maliyet Muhasebesi**, 5. Basım, Der Yayınları, İstanbul.

CERAN, Yunus (2001), **Yeni Bir Maliyetleme Yöntemi Olarak Hedef Maliyetleme (Target Costing)-Pazara Yönelik Hedef Maliyet Yönetimi ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İ.Ü. S.B.E., İstanbul.

CERAN, Yunus (2002), "Stratejik Maliyet Yönetimi Enstrümanı Olarak Pazara Dayalı Hedef Maliyet Yönetimi", **Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Yıl:2, Sayı:4, Çizgi Kitabevi, Konya, Ekim-2002, ss.91-119.

COŞKUN, Ali (2003), “Stratejik Maliyet Yönetimi Aracı Olarak Hedef Maliyetleme”, **Akademik Araştırmalar Dergisi**, Yıl:2002-2003, Sayı:15, İstanbul, ss. 25-34.

DOĞAN, Zeki (1998), “Maliyet Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Hedef Maliyetleme”, **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Yıl:1998, Cilt:12, Sayı:1-2, İİBF Yayını, Erzurum, ss.197-208.

DUTTON, John J., FERGUSON Mark (1996), “Target Costing at Texas Instruments”, **Journal of Cost Management**, Vol:10, No:3, Warren, Gorham , New York, Fall-1996, ss. 33-38.

ELLRAM, Lisa M. (2006), “The Implementation of Target Costing in the United States: Theory Versus Practice”, **The Journal of Supply Chain Management**, Vol:42, No:1, by Blackwell Publishing, Malden USA, Winter 2006, ss. 13-25.

ERGÜN, Ülkü (2002), “Ürünün Tasarım Aşamasında Uygulanan Stratejik Maliyet Yönetimi Teknikleri”, **Muhasebe ve Denetim BAKIŞ**, Yıl:2, Sayı:6, TÜRMÖB Yayın Organı, Ümit Matbaacılık; Ankara, Şubat-2002, ss. 33-48.

ERTAŞ, Fatih C. (1998) “Yeni ve Dinamik Bir maliyet Yönetimi Aracı Olarak Hedef Maliyetleme Yöntemi”, **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Yıl:1998, Cilt:12, Sayı:1-2, İİBF Yayını, Erzurum, ss.177-196.

FISHER, Joseph (1995), “Implementing Target Costing”, **Journal of Cost Management**, Vol:9, No:2, Warren, Gorham , New York, Summer-1995, ss. 50-59.

FRIEDMANN, Oliver (1997), **Target Costing in der Produktentwicklung am Beispiel eines Automobilzulieferers – Ein methodisch-emprischer Ansatz zur zielkostenorientierten Produktentwicklung**, Frankfurt, Peter Lang GmbH Europaeischer Verlag der Wissenschaften.

GLASER, Horst (2006), “Target Costing als Controlling instrument für den Mittelstand”, **Controlling**, 18. Jg., Heft:4/5, Verlags C.H.Beck und Vahlen, München-Frankfurt a.M., April/Mai 2006, ss. 215-219.

GOTZE, Uwe (2004), **Kostenrechnung und Kostenmanagement**, 3. Auflage, Springer Verlag, Berlin-Heidelberg.

HACIRÜSTEMOĞLU, Rüstem, ŞAKRAK, Münir (2002), **Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

HELMS, Marilyn M., ETTKIN, Lawrence P., BAXTER, Joe T., GORDON, Matthew W. (2005), “Managerial Implications of Target Costing”, **CR-Competitiveness Review**, Vol:15, No:1, ss. 49-54.

HIEKE, Hans (1994), “Rechnen mit Zielkosten als Controllinginstrument”, **WiSt-Wirtschaftswissenschaftlichen Studium**, 23. Jg. Heft:10, München und Frankfurt, Verlage C.H. Beck-Franz Vahlen, Oktober-1994, ss. 498-502.

KIM, Il-woon, ANSARI Shahid, BELL, Jan, SWENSON, Dan (2002), “Target Costing Practices in the United States”, **Controlling**, Yıl:14, Sayı:11, Verlage Ch.Beck-Vahlen, München-Frankfurt, November 2002, ss.607-614.

KARAKAYA, Mevlüt (2004), **Maliyet Muhasebesi**, Gazi Kitabevi, Ankara.

KARCIOĞLU, Reşat (2000), **Stratejik Maliyet Yönetimi**, Aktif Yayınevi, Erzurum.

KATO, Yutaka, BOER, Germain, CHOW Chee W. (1995), "Target Costing: An Integrative Management Process", **Journal of Cost Management**, Vol:9, No:1, Warren, Gorham , New York, Spring-1995, ss. 39-51.

KÖSE, Tunç (2002), "Ürün Maliyetlerine Göre Karar Alma Araçları: Ürün Yaşam Seyri Maliyetlemesi, Hedef Maliyetleme ve Kaizen Maliyetleme", **Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:3, Sayı:2, OGÜ Basımevi, Eskişehir, Aralık-2002, ss. 77-102.

KUTAY, Nilgün, AKKAYA, G.Cenk (2000), "Stratejik Maliyet Yönetim Aracı Olarak Hedef Maliyetleme", **D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:15, Sayı:2, Yıl:2000, DEÜ Rektörlüğü Matbaası, İzmir, ss.1-15.

NIEMAND, Stefan (1993), "Target Costing im Anlagenbau", **Krp-Kostenrechnungspraxis**, 37. Jg.; Heft: 5, Wiesbaden, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, ss. 327-332.

SAKURAI, Michiharu (1997), **Integratives Kostenmanagement: Stand und Entwicklungstendenzen des Controlling**, Übersetzung: Roman Stoi, München, Verlag Franz Vahlen GmbH.

SEVGENER, A. Sait, HACİRÜSTEMOĞLU, Rüstem (2000), **Yönetim Muhasebesi**, 7. Baskı, Alfa Yayınevi, İstanbul.

SIBBEL, Rainer, HARTMANN, Felix (2005), "Target Costing für Dienstleistungen (I)", **WISU- das Wirtschaftsstudium**, 34. Jg., Heft:1, Lange Verlag GmbH, Dusseldorf, Januar-2005, ss. 78-82.

ŞAKRAK, Münir (1997), **Maliyet Yönetimi**, Yasa Yayınları, İstanbul.

ŞAKRAK, Münir (1998), "Maliyet Düşürme Tekniği Olarak Hedef Maliyetleme ve Örnek Olay Analizi", **M.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, Prof.Dr. Kenan ERKURAL'a Armağan, Cilt:XIV, Sayı:2, Yıl:1998, İstanbul, s. 311-320.

TANI, Takeyuki (1997), "Die Hauptelemente des Target Cost Managements (TCM) in Japan und Deutschland", **Die Kunst des Controlling**, Hrsg: Ronald Gleich ve Werner Seidenschwarz, München, Verlag Franz Vahlen, ss. 231-259.

TÜRK, Zeynep (1999), "Geleceğin Maliyetlerinin Kontrolünde Yeni Bir Yaklaşım: Hedef ve Kaizen Maliyetleme", **D.E.Ü..İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:14, Sayı:1, DEÜ Rektörlüğü Matbaası, İzmir, ss.199-214.

YÜKÇÜ, Süleyman (1999), **Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi**, 4.Baskı, Vizyon Ltd.Şti., İzmir.

YÜKÇÜ, Süleyman (1999) "Yeni Bir Fiyatlandırma Yaklaşımı Olarak: Hedef Maliyetleme", **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**, Cilt:1, Sayı:3, Gazi Kitabevi, Ankara, Eylül-1999, ss.1-10.

YÜKÇÜ, Süleyman (2000), "Maliyet Düşürmede Sistemik Yaklaşımlar", **Muhasebe ve Denetim BAKIŞ**, Yıl:1, Sayı:2, TÜRMOB Yayın Organı, Ümit Matbaacılık, Ankara, Ekim-2000, ss. 23-41.