

## STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİ ARACI OLARAK HEDEF MALİYETLEME

Nilgün KUTAY<sup>(\*)</sup> G.Cenk AKKAYA<sup>(\*\*)</sup>

### Ö Z E T

*Üretim, mühendislik, AR-GE, pazarlama ve muhasebe departmanlarının katkılarıyla bir ürünün hayat devri boyunca sahip olduğu tüm maliyetlerinin minimize edilmesine yönelik olan hedef maliyetleme, stratejik maliyet yönetimi aracı olarak ortaya konmaktadır. Bu çalışmada hedef maliyetlemenin tanımı, süreci, özellikleri belirtilerek geleneksel maliyetleme ile karşılaştırılmasına yer verilmiştir.*

*Anahtar Kelimeler: Hedef Maliyetleme, Maliyet Düşürme Teknikleri, Stratejik Yönetim Muhasebesi*

### 1.Giriş

Günümüzdeki rekabet ortamı işletmeleri maliyet, zaman ve kalite hedeflerini aynı anda ve en yüksek düzeyde gerçekleştirmeye zorlamaktadır. Uluslararası rekabetin şiddeti de işletmelerin yeni ürün geliştirip, pazara sunma sürecini hızlandırmaya yöneliktir. İşletmeler bu talep ve baskılara olumlu cevap verebilecek araç ve yöntemlere ihtiyaç duymaktadır. Buna bağlı olarak, yönetim muhasebecileri klasik maliyetleme tekniklerinin (örneğin; standart maliyetleme) artık modern ve rekabetçi iş dünyasında istenilen düzeyde uygulanmadıklarının farkına varmışlardır. Bu konuda Japonların öncülüğünü yaptığı ve günümüzde tüm dünya çapında kullanılan bazı yaklaşımlar ortaya konmuştur. Bunlardan birisi de “Hedef Maliyetleme”dir.

### 2. Hedef Maliyetleme Tanımı

Hedef maliyetleme müşteri beklentileri ve pazarda oluşan fırsatlar üzerinde yoğunlaşan bir ürün geliştirme stratejisidir. Rekabet avantajı sağlamak amacıyla Japon elektronik ve otomotiv üreticileri tarafından kullanılan bu yöntem zamanla Amerika, Almanya ve diğer ülkelerde kullanılmaya başlanmıştır.

Geleneksel yöntemler maliyetleme konusunda sorumlu yöneticiler üzerinde yoğunlaşırken, hedef maliyetleme dikkatleri müşteri ihtiyaçları ve ürün tasarımı üzerine kaydırmıştır. (Cooper ve Chew, 1996: 90)

---

<sup>(\*)</sup> Öğr.Gör.Dr., D.E.Ü.İ.İ.B.F.İşletme Bölümü, Buca-İZMİR

<sup>(\*\*)</sup> Araş.Gör., D.E.Ü.İ.İ.B.F.İşletme Bölümü, Buca-İZMİR

Hedef maliyetleme stratejik bir kar ve maliyet yönetimi süreci olarak ortaya konulmaktadır. Kavram olarak hedef maliyet, bir pazar payına ulaşabilmek için kullanılan satış fiyatına göre hesaplanan, pazar bazlı maliyeti ifade etmektedir. Hedef maliyetleme, yeni bir ürün için kabul edilebilir en yüksek maliyetin belirlendiği ve ürünün hedef maliyet rakamına uygun karlı bir biçimde üretilip dağıtılabileceği bir örneğinin geliştirildiği süreç olarak tanımlanabilir. (Atkinson, Banker, Kaplan ve Young, 1997: 265)

Hedef maliyetleme, üretim, mühendislik, Ar & Ge, pazarlama ve muhasebe bölümlerinin yardımıyla maliyetlerin düşürülmesinde kullanılan bir maliyet yönetimi aracıdır (Sakurai, 1990: 249). Günümüzde hedef maliyetleme Japonya'da, otomobil üretiminde elektronik ve makine parçaları endüstrisinde geniş bir biçimde kullanılmaktadır.

### 2.1. Hedef Maliyetlemenin Temel İlkeleri

Hedef maliyetleme, maliyet yönetimini mamul geliştirmenin ilk basamaklarından başlatarak, tüm değerler zincirini de kapsayıp mamulün hayat devri boyunca uygular. Hedef maliyetlemenin amacı; kar ve maliyet planlamasını gerçekleştirirken yeterli karın elde edilmesini sağlamaktır.

Hedef maliyetlemenin tanımı 6 temel ilke ile şöyle ortaya konulabilir. (Ansari ve Bell, *vd.*, 1997: 11-15)

#### 1. İlke - Fiyat Yönelimli Maliyetleme

Hedef maliyetleme sisteminde hedef maliyet; rekabetçi piyasa fiyatından hedef karın çıkarılmasıyla bulunur.

$$C = P - \pi$$

C = hedef maliyet

P = rekabetçi piyasa fiyatı

$\pi$  = hedef kar

Fiyat, piyasa koşulları tarafından kontrol edilmekte, hedef kar ise işletme ve içinde bulunduğu endüstrinin finansal gereksinimlerine belirlenmektedir. Örneğin, belli bir mamul için rekabetçi piyasa fiyatı 100 TL. ise ve işletmenin içinde bulunduğu endüstride finansal olarak iyi durumda kalabilmesi için % 15'lik kar marjına ihtiyacı var ise, bu mamul için hedef maliyet 85 TL. (100-15) olarak belirlenecektir. Fiyat yönelimli maliyetlemenin önemli alt ilkesi bulunmaktadır. Bunlar (Cooper ve Chew, 1996: 91):

## *Hedef Maliyetleme*

i) Piyasa fiyatları, mamul ve kar planlarını belirlemektedir. Bu planlar sık sık analiz edilerek, işletmelerin mamul portföyünde tutarlı ve güvenilir kar marjları ortaya koyan mamullerin tutulması sağlanır.

ii) Hedef maliyetleme süreci, etkin bir rekabet bilgisi ve analizi ile ortaya konabilir. Piyasa fiyatının arkasında gelişen olayları anlayabilmek için rekabet koşullarının sürekli incelenmesi gerekmektedir.

### **2. İlke - Müşteri Odaklı Olma**

Hedef maliyetleme, müşteri beklentileri ve pazarda oluşan fırsatlar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Kalite, maliyet ve zamana ilişkin müşteri ihtiyaçları, mamul ve süreç kararlarında ortaya konup buna uygun maliyet analizleri yapılmaktadır. Müşterilerin ne istediğinin anlaşılması ve bu ihtiyaçları karşılamada işletmenin nasıl rekabet edeceğinin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır.

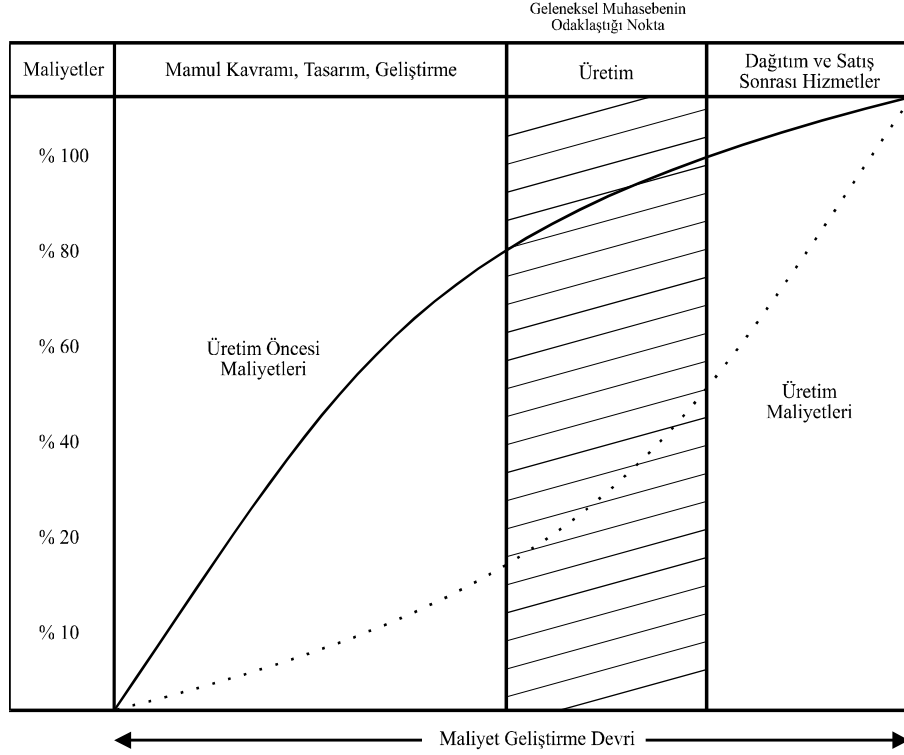
Müşteri odaklı olma ve piyasadaki talepleri şekillendirmede mühendislik faaliyetleri ön plana çıkmaktadır.

### **3. İlke - Tasarıma Önem Verme**

Hedef maliyetleme sistemleri mamul ve süreç tasarımına yöneliktir. Tasarım sürecinde daha fazla zaman harcayarak pazarda karşılaşılabilecek pahalı ve zaman alıcı değişikliklerin oluşması önlenmeye çalışılmaktadır. Geleneksel maliyet azaltımı yöntemleri ise bunun aksine maliyet yönetiminde ölçek ekonomilerine, öğrenim eğrilerine, atıkların azaltımına ve verimliliğin iyileştirilmesine önem vermektedir.

Tasarıma yönelik alt ilkeler şöyle sıralanabilir:

i) Hedef maliyetleme sistemleri, maliyetleri oluştuktan sonra değil henüz oluşmadan yönetme ilkesine dayanmaktadır. Çizim 1'de de görüldüğü gibi maliyetlerin büyük bir çoğunluğu mamul kavramı, tasarım ve geliştirme aşamalarında oluşurken, daha az bir kısmı üretim aşamasında ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle hedef maliyetleme süreci tasarım aşamasındaki maliyetlere daha fazla önem vermektedir.

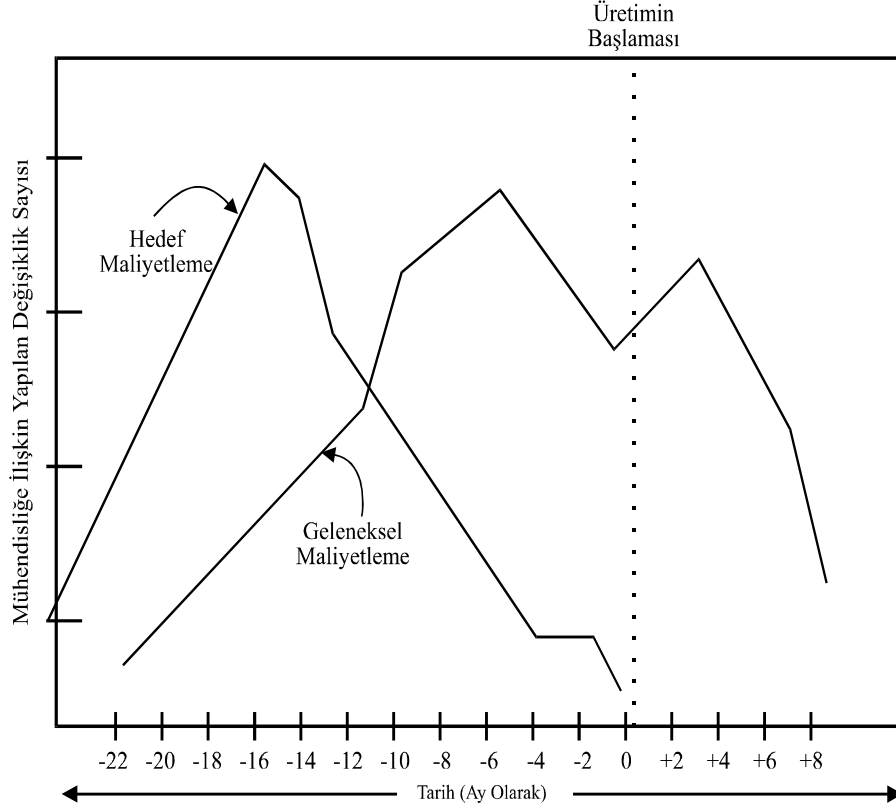


Çizim 1: Üretim Maliyetleri Öncesi ve Üretim Maliyetleri Arasındaki İlişki

Kaynak: Atkinson, vd., 1997: 611

ii) Hedef maliyetleme sistemleri, tüm işletme fonksiyonlarının mamul tasarımını incelemesini istemekte, böylece mamul veya mühendislik değişikliklerinin mamulün üretime girmesinden önce yapılmasını ortaya koymaktadır. Geleneksel maliyet sistemlerinde ise değişikliklerin çoğu üretim başladıktan sonra yapılmaktadır. Çizim 2, iki yaklaşım arasındaki zaman farklılığını göstermektedir. Hedef maliyetlemeyi uygulayan işletmeler üretim başladıktan sonra çok az mühendislik değişikliğine başvururken, hedef maliyetlemeyi uygulamayan işletmelerin üretiminin başlamasıyla önemli sayıda tasarım değişikliğine gittiği görülmektedir.

## Hedef Maliyetleme



Çizim 2: Mühendisliğe İlişkin Değişikliklerin Karşılaştırılması

Kaynak: Ansari, Bell, vd., 1997: 14

3. Hedef maliyetleme; mamul ve süreçlerinin eş zamanlı mühendislik (simultaneous engineering) açısından incelenmesine yöneliktir. Bu durum, daha sürecin başında sorunların çözülmesini gerektirdiğinden mamul geliştirme süresini ve maliyetleri azaltmayı hedeflemektedir.

#### **4. İlke - Çapraz Fonksiyonlu Grupların (Bölümlerarası Çalışma Gruplarının) Konuya Dahil Edilmesi**

Hedef maliyetleme; tasarım, üretim, pazarlama, maliyet muhasebesi, satış sonrası hizmet bölümlerinde çalışan kişilerin oluşturduğu mamul ve süreç gruplarından yararlanır. Bu gruplarda ayrıca tedarikçiler, müşteriler, dağıtıcılar

da bulunmaktadır. Çapraz fonksiyonlu gruplar mamul kavramının oluşturulmasından üretime kadar tüm süreçten sorumlu tutulmaktadır.

#### **5. İlke - Mamul Hayat Devri'ne Yönelik Olması**

Hedef maliyetleme, bir mamulün tüm hayatı boyunca oluşan maliyetleri kapsamaktadır (alış fiyatı, faaliyet giderleri, bakım ve onarım giderleri, satış ve dağıtım giderleri vb.). Temel amaç ise hem müşteri hem üretici için mamul hayat devri maliyetlerini minimize etmektedir (Brimson, 1986: 25)

Müşterinin bakış açısından hayat devri, mamulün sahiplik maliyetlerinin minimizasyonudur. Bunun anlamı mamulün; faaliyet, kullanım, bakım ve onarım, satış ve dağıtım giderlerini en aza indirmektir. Üreticinin bakış açısından ise, hayat devri, mamulün; geliştirme, üretim, pazarlama, dağıtım, satış sonrası hizmetlerine ilişkin giderlerini en aza indirmektir (Brimson, 1986: 26).

Bu temel amaç çerçevesinde, mamul hayat devri yaklaşımının başlıca yararları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Tek, 1997: 418).

- Yaklaşım, mamul yaşamlarının sınırlı olduğunu gösterir,
- Yaşam devri boyunca mamullerin karlarının öngörülebilir bir seyir izlediğini açıklar,
- Her aşamada mamullerin farklı bir pazarlama, üretim, finansman vb. gerektirdiğini hatırlatır,
- Mamul ve pazar dinamiklerini ortaya koyar,
- Bir planlama aracı olarak, her aşamada alternatif pazarlama stratejilerini ortaya koyar,
- Bir kontrol aracı olarak da işletmenin mamul performansını, geçmişte pazara sunulmuş benzer nitelikteki mamullerle karşılaştırarak, ölçme olanağı verir.

Mamul hayat devri maliyetlemesi ise, bir mamulün tüm hayatı boyunca ortaya çıkan faaliyetlere ait maliyetlerin toplanarak hesaplanmasını belirtmektedir. Hayat devri boyunca maliyetleme;

- Hayat devri planlamasının etkinliğinin gösterilmesi,
- Tasarım aşamasında seçilen alternatiflerin, maliyet etkilerinin hesaplanması,
- Teknoloji maliyetlerinin, bunları kullanan mamullere yüklenebilmesi,

gibi yönlerden, uzun dönemli mamul karlılığına ait daha iyi bir fotoğraf sunulabilmesi için gerekli görülmektedir (Şakrak, 1997: 90).

### 6. İlke - Değerler Zinciri'nin Uygulanması

Hedef maliyetleme, değerler zincirindeki tüm elemanları (tedarikçiler, dağıtıcılar, satıcılar, hizmet sunanlar vb.) maliyetleme sürecine dahil etmektedir. İşletmeyle ilgili tüm gruplarla işbirliği yapılması, değerler zinciri boyunca maliyet azaltımının etkinliğini arttıracaktır. Hedef maliyetleme sistemi tedarikçilerle ve değerler zincirindeki tüm elemanlarla uzun dönemli ve karşılıklı yarar sağlayan ilişkilere dayalı bir sistemdir (Cooper, 1998: 18).

### 2.2. Hedef Maliyetleme Süreci

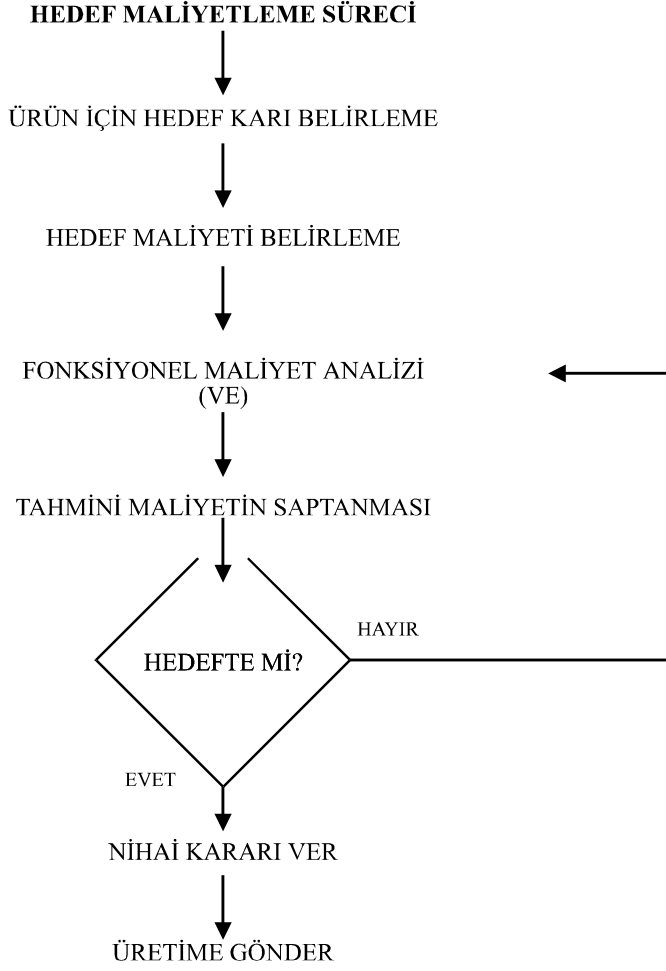
Hedef maliyetlemeyi uygulayan işletmeler, pazar araştırmaları sonucu ürün özelliklerini belirledikten sonra bir hedef fiyat ortaya koymaktadır. Bu hedef fiyat tüketicilerin yeni ürün için ödemeye hazır oldukları fiyattır. Hedef fiyattan yola çıkarak, geriye doğru bir yol izlenir. Hedef fiyatla yola çıkan işletmeler bu fiyattan, üründen bekledikleri karı çıkartarak hedef maliyeti bulurlar.

$$\text{Hedef maliyet} = \text{Hedef Fiyat} - \text{Hedef Kar}$$

Böylece toplam maliyetlerin büyük kısmının gerçekleştiği tasarım, mühendislik ve tedarikçi fiyatları alanlarında katlanılması gereken maliyetler yaklaşık olarak belirlenmiş olur. Toplam hedef maliyet her departmanın sürece verdiği hizmete ve önemine göre dağıtılır. Sonuç olarak her departman için maksimum hedef maliyet belirlenmiş olur. Bu nokta asıl mücadelenin başladığı ve rakiplere karşı üstünlüğünün sağlandığı noktadır. Bu aşamadan sonra tasarımcılar, mühendisler ve pazarlamacılar kendileri için belirlenen hedef maliyetleri aşmamaya, hatta bu maliyetleri minimize etmeye çalışarak faaliyetlerini gerçekleştirirler. Ancak bu durum kaliteden ödün verme anlamına gelmemektedir. Amaç, minimum maliyetle yüksek kaliteye ulaşmaktır. Bu nedenle uzun ve yorucu pazarlıklar, çalışmalar ve araştırmalar yapılır (Worthy, 1991: 73).

Hedef maliyet, bütçelenmiş ya da standart maliyetlerden daha düşük ise, belli bir dönem için maliyet, bütçelenmiş ya da standart maliyetlerden daha düşük ise belli bir dönem için maliyet düşürme hedefi, bütçe ve standartların içinde temel bir unsur haline getirilebilir. Bu çerçevede bir mamulün üretim programına alınıp alınmaması konusunda karar alınırken pazarlama yönetiminin belirleyeceği *hedef fiyat* ile üretimin sağlayabileceği en düşük maliyet arasındaki olumlu farkın işletmeye tatmin edici bir kar bırakıp bırakmadığı, kararı etkileyen başlıca etken olmaktadır.

Hedef maliyetleme süreci şöyle şematize edilebilir:



Çizim 3: Hedef Maliyetleme Süreci

Kaynak: Gagne ve Discenza, 1995: 17



### Hedef Maliyetleme

Hedef maliyetin belirlenmesinde üç temel yöntem kullanılmaktadır (Sakurai, 1990: 255):

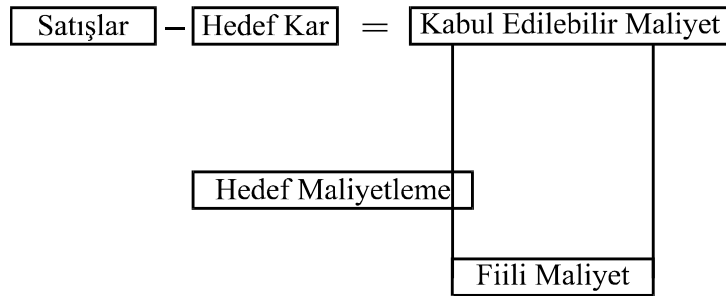
1. Hedef maliyetin kar planlamasından elde edilmesi. Hedef maliyetin satış ve hedef karlardan yola çıkılarak belirlenmesidir. Üst yönetim metodu olarak da tanımlanan bu yöntemde fabrika içinden elde edilen veriler girdi olarak kullanılmaktadır.

2. Hedef maliyetin mühendislik planından elde edilmesi. Bu yöntem ile mühendisler mevcut tecrübe ve üretim olanaklarına bağlı olarak hedef maliyeti tahmin etmektedir.

3. İki yöntemin birleştirilmesi (karma yöntem). Hem fabrikadan elde edilen veriler, hem de yapılan çeşitli öngörülerle hedef maliyetin ortaya konulma işlemidir.

Hedef maliyet belirlenmeden önce, kabul edilebilir maliyetler hesaplanmaktadır. Kabul edilebilir maliyetler satışlardan elde edilen hedef karlardan hesaplanmaktadır. Bunlar üretim maliyeti için kabul edilebilecek en üst maliyet düzeyidir. Mevcut verilere göre hesaplanmakta ve hedef maliyetlemede kullanılmaktadır. Bir ürünün hedef maliyeti fiili maliyetlerin tekrar incelenmesinden sonra belirlenebilmektedir. Bu durum, kabul edilebilir maliyetlerle, fiili maliyetler arasındaki farkı azaltabilmektedir. Diğer yandan fiili maliyetlerin kolayca belirlenebildiği bir durumda hedef belirlemeye de gerek yoktur.

Satışlar, hedef kar, hedef maliyet, kabul edilebilir maliyet ve fiili maliyet arasındaki ilişki şöyle şematize edilebilir:



Çizim 4: Kabul Edilebilir Maliyet, Fiili Maliyet ve Hedef Maliyet Arasındaki İlişki

Kaynak: Sakurai; 1990: 255

Bir hedef maliyet belirleme süreci şunları içermektedir;

- Gelecekte gelişmeyi sağlayacak özel ve dikkatli hedeflerin belirlenmesi
- Bu hedeflerin dikkatli bir biçimde test edilmesi
- İlerdeki çabaların ışığında belirlenmiş hedeflerin gerçekleştirilmesi (Sakurai, 1990: 253).

Hedef maliyetleme sürecinin kavramsal dayanaklarını ise altı temel ilke oluşturmaktadır. Bu ilkeler, maliyet yönetimi açısından, kapsamlı bir yaklaşım şeklini temsil etmektedir. Bu ilkeler aynı zamanda maliyet ve kar planlamasına, geleneksel yaklaşımdan tamamen farklı bir yaklaşımı da ortaya koymaktadır (Şakrak, 1997: 92).

- *Fiyata göre maliyetleme*
- *Müşteri üzerinde yoğunlaşma*
- *Mamul tasarımı üzerinde yoğunlaşma*
- *Geniş kapsamlı katılım*
- *Yaşam döneminde maliyet düşürme*
- *Değerler zinciriyle ilgilenme*

Hedef maliyetleme süreci, aktif rekabet ortamı bilgileri ve analizleri ile yönlendirilmektedir. Piyasa fiyatlarının nasıl oluştuğunu anlayabilmek, rekabet ortamının güçlükleri ve tehlikelerini karşılayabilmek açısından önem taşımaktadır.

Hedef maliyetleme, pazar tarafından yönlendirilmektedir. Müşterilerin düşünceleri çok önemli olmakta ve süreçte devamlı olarak göz önünde tutulmaktadır. Kalite, maliyet ve zaman ile ilgili müşteri gereksinimleri, mamul ve üretim kararlarında bir arada tutulmakta ve bu unsurlar maliyet analizlerini yönlendirmektedir.

### **2.3. Hedef Maliyetlemenin Özellikleri**

- Hedef maliyetleme planlama ve tasarım aşamalarında kullanılmaktadır. Üretim aşamasında kullanılan standart maliyetlemenin aksine, hedef maliyetleme planlama ve tasarım aşamalarında uygulanmaktadır.

- Hedef maliyetleme, maliyet planlamasıdır, maliyet kontrolü değildir.
- Hedef maliyetleme montaj endüstrilerinde daha çok kullanılmaktadır.
- Tasarım spesifikasyonlarının ve üretim tekniklerinin kontrolünde kullanılmaktadır. Bu nedenle muhasebeden çok mühendislik ve yönetime yöneliktir. Hedef maliyetlemenin başarılı uygulaması value engineering ( değer mühendisliği) ve diğer maliyet mühendisliği araçlarını gerektirmektedir (Sakurai, 1990: 251).

### ***Value Engineering (VE) (Değer Mühendisliği)***

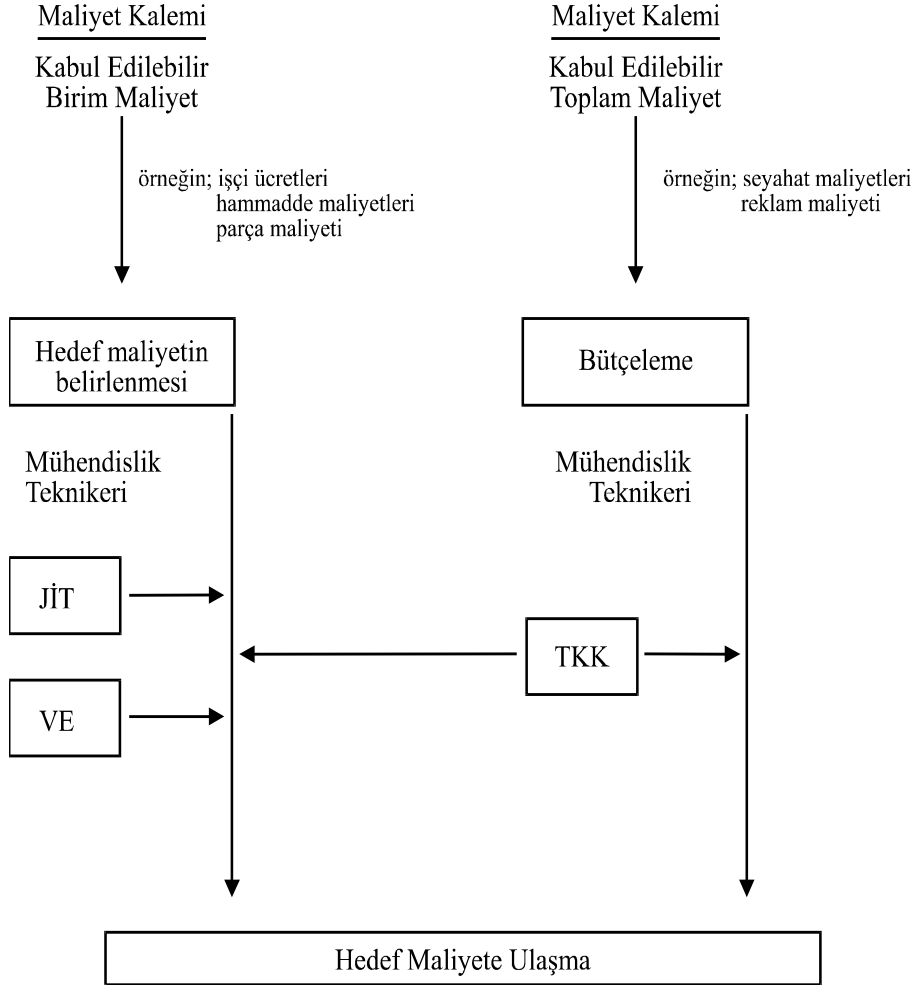
Value Engineering (VE), müşteriler tarafından gereksinim duyulan fonksiyonları yeniden gözden geçirerek farklı görüş açılarından daha düşük bir maliyete ulaşmayı sağlayacak bir ürün tasarımı faaliyeti olarak tanımlanabilir. VE, farklı işletmelerde farklı biçimlerde yürütülmektedir. Örneğin, Hujita işletmesinde VE'nin amacı boşa giden zaman ve işgücünü azaltarak maliyetleri düşürmektir. Matsushita ise, pazar yönelimli bir işletme olup, bu işletmede VE'nin kullanılma amacı tüketici ihtiyaçlarına uygun en iyi ürünün üretilmesidir. Yönelim ne olursa olsun VE hedef maliyetlere uygun bir biçimde çok etkin olarak kullanılabilir. VE, sonuçların özele indirildiği ve formal bir tasarım oluşturulduğu planlama safhasından sonra uygulanmaktadır. (Yoshikawa vd., 1990: 254).

#### **2.4. Hedef Maliyetlemenin Yönetim Aracı Olarak Kullanılması**

Hedef maliyetleme sistemi standart maliyetleme, bütçeleme, JİT, VE, TKK gibi maliyet mühendisliği araçlarıyla desteklenmedikçe başarılı olarak uygulanamamaktadır. 1960'larda maliyet düşürme ve kalite kontrolü gibi yönetim bilimi teknikleri Japonya'da tanıtılmıştır. 1970'lerde, bu teknikler iş çevreleri tarafından önemli ölçüde geliştirilmiştir.

Montaj endüstrilerinde; JİT, VE ve TKK'nın kullanımı ile hedef maliyete ulaşma şöyle şematize edilebilir.

Montaj Yoğun Endüstrilerde Maliyet Geliştirme



Çizim 5: Montaj Yoğun Endüstrilerde Maliyet Geliştirme

Kaynak: Sakurai, a.g.e., s: 258

## 2.5. Hedef Maliyetleme İle Geleneksel Maliyetlemenin Karşılaştırılması

Bir çok işletme tarafından kar planlamasında kullanılan yaklaşım "**maliyet artı**" yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda öncelikle üretim maliyetlerim belirlenmekte ve bu maliyetlerin üzerine bir kar payı eklenerek satış fiyatı elde edilmektedir. Piyasa, bu fiyatı ödemek istemediğinde, işletme maliyeti düşürme yolları aramaktadır. Bu karşı hedef maliyetleme yaklaşımında, önce piyasa fiyatı ve mamul için planlanmış bir kar payı ile başlanmakta ve daha sonra, kabul edilebilir bir maliyet düzeyi oluşturulmaktadır. Maliyet ve kar planlamasında, geleneksel ve hedef maliyet yaklaşımları arasındaki farklılık, temel alınan farklı düşünce dayanaklarını yansıtmaktadır. Bu temellerin kaynağı, çoğu çağdaş yönetim ve kontrol fikirlerine de kaynaklık eden sistem teorisine uzanmaktadır (Cooper ve Chew, 1996: 93).

Hedef maliyetleme ve maliyet artı yaklaşımlarının karşılaştırılması tablo halinde şöyle gösterilebilir.

<b>Maliyet Artı</b>	<b>Hedef Maliyetleme</b>
Pazar Faktörleri, maliyet planlamasının bir parçası değildir.	Rekabete dayalı pazar faktörleri, maliyet planlamasını yönlendirir.
Maliyetler fiyatı belirler.	Fiyatlar maliyetleri belirler.
Maliyet düşürmenin odak noktası, kayıplar ve verimsizliktir.	Maliyet düşürme için anahtar, tasarımdır.
Maliyet düşürmeyi yönlendiren, müşteriler değildir.	Müşteri verileri, maliyet düşürmede rehberdir.
Maliyet düşürmede maliyet muhasebesi bölümü sorumludur.	Çok fonksiyonlu katılımı olan gruplar, maliyet düşürmede sorumludur.
Satıcılar ile, mamul tasarımından sonra ilgilenilir.	Satıcılar ile, tasarım öncesinde ilgilenilir.
Müşterilerce ödenen fiyatın en aza indirilmesi hedeflenir.	Müşterilerin, sahiplik maliyetlerinin toplamının düşürülmesi hedeflenir.
Maliyet planlamasında, değer zinciri ile çok az ilgilenilir ya da gözardı edilir.	Maliyet planlamasında değerler zinciri ön planda tutulur.

Çizim 6: Hedef Maliyetleme ve Maliyet Artı Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Kaynak: Şakrak, 1997: 96

### 3.Sonuç

Hedef maliyetleme tekniği ile işletmeler maliyetlerini ve fiyatlarını daha gerçekçi bir biçimde ifade edebilme imkanı sağlayacaklardır. Dolayısıyla yönetim muhasebesi bakımından yeni sayılabilecek olan bu yöntem işletmeler tarafından göz önünde tutularak uygulanmalıdır.

Hedef maliyetleme hızla gelişen ve çeşitlenen günümüz endüstrilerinde işletmelere maliyetlerini planlama imkanı veren modern bir maliyetleme sistemidir. Hedef maliyetleme, işletmelerin çok büyük yatırımlar yaparak pazara sürdükleri ürünleri için kaliteden ödün vermeden maliyet avantajı sağlamalarına imkan sağlayan bir yöntemdir.

### ABSTRACT

Although there is no universally accepted definition in Japan, target costing can be defined as a cost management tool for reducing the overall cost of a product over its entire life cycle with the help of the production, engineering, R&D, marketing and accounting departments.

Target costing is dynamic, constantly pushing for improvement. Efforts to reduce cost at the design stage allow the marketing department to respond to customer needs without focusing on current costs. Use a target costing approach, where marketing, accounting and manufacturing, personnel work together to bring out products at competitive prices should improve the overall product development process.

### KAYNAKÇA

- YOSHIKAWA Takio, INNES John ve MITCHELL Falconer (1990); *Cost Management Through Functional Analysis*, Emerging Practise in Cost Management (Ed: Barry J. Brinker), Warren, Gorham&Lamont Inc.; Boston.
- COOPER Robin ve CHEW Bruce W. , (1996); Control Tomorrow's Costs Trough Today's Design, *Harward Business Review*, January-February.
- GAGNE L. Margaret ve DISCENZA Richard (1995); Target Costing, *Journal of Business, Industrial Marketing*, vol: 10, No: 1.

*Hedef Maliyetleme*

- SCHMIDT, Jeffry B., (1995); *New Product Myopia*, *Journal of Business&Industrial Marketing*, Vol: 10, No: 1.
- SAKURAI, Michiharu (1990); *Target Costing and How to use It*, Emerging Practise in Cost Management (Ed: Barry J. Brinker) Warren, Grham&Lamont Inc., Boston.
- ŞAKRAK, Münir (1997); *Maliyet Yönetimi, Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar*, Yasa Yayınları, İst.
- ATKINSON, Anthony A., BANKER Rajiv D., KAPLAN Robert S., ve YOĞUNG, S. Mark (1997); *Management Accounting*, Prentice-Hall Inc. Second Edition, New Jersey.
- WORTHY Ford S.( 1991); Japan's Smart Secret Weapon, *Fortune*, August 1.
- TEK, Ö. Baybars; *Pazarlama İlkeleri*, 7. Baskı, İzmir.