

**T.C.  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİ VE KÂRLILIK İLİŞKİSİ - BİST'E  
KOTE BİR GIDA İŞLETMESİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Rabia Kübra TÜNEL

Ankara, 2014

**T.C.  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİ VE KÂRLILIK İLİŞKİSİ - BİST'E  
KOTE BİR GIDA İŞLETMESİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Rabia Kübra TÜNEL

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Ercan BAYAZITLI

Ankara, 2014

T.C.  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİ VE KÂRLILIK İLİŞKİSİ - BİST'E  
KOTE BİR GIDA İŞLETMESİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Rabia Kübra TÜNEL

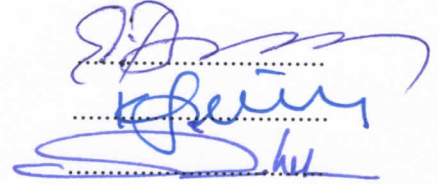
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Ercan BAYAZITLI

Tez Jürisi Üyeleri

Adı ve Soyadı

İmzası

Prof. Dr. Ercan BAYAZITLI  
Prof. Dr. Kadir Gürdal  
Doc. Dr. C. Tıpır ÖZBEK



Tez Sınavı Tarihi 14-07-2014

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ**  
**ANKARA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.(14../07../2014)

Tezi Hazırlayan Öğrencinin  
Adı ve Soyadı

Rabia Kübra TÜNEL

İmzası

R-KÜNEL

## TEŞEKKÜR

İşletme Yüksek Lisans programına başladığım günden tezimi teslim ettiğim bu güne kadar bana karşı her zaman yüreklendirici, yönlendirici, sabırlı, anlayışlı ve hoşgörülü olan; akademik hayatımda her zaman yapıcı eleştirileri olan tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Ercan BAYAZITLI'ya teşekkür ve saygılarımı sunarım. Ayrıca tez çalışmam sırasında bilimsel katkıları ile bana yardımcı olan, eğitimim süresince yardımlarını esirgemeyen hocam Sayın Prof. Dr. Kadir GÜRDAL'a teşekkürü bir borç bilirim. Jürimde yer alan Sayın Doç. Dr. Yiğit ÖZBEK'e tezimi sabırla okuyup, eleştiri ve önerilerini benimle paylaştıkları için çok teşekkür ederim.

Ayrıca bütün hayatımda olduğu gibi yüksek lisans sürecinde de bana maddi ve manevi destek olan, en zorlu zamanlarımda yanımda olan, ayakta durmamı sağlayan, bana karşı olan inancını hiç kaybetmeyen, desteğini ve ne olursa olsun arkamda olduğunu her zaman hissettiren canım aileme ve tüm bu süreç boyunca her zaman yanımda olan, gece gündüz demeyip bıkmadan usanmadan beni dinleyen, bana yol gösteren, destek olan; kızdığım, üzüldüğüm, çaresiz kaldığımı sandığım anlarda beni rahatlatan ve motive eden eşim Tamer TÜNEL'e en içten teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunarım.

## İÇİNDEKİLER

<b>TEŞEKKÜR .....</b>	<b>V</b>
<b>TABLolar LİSTESİ.....</b>	<b>viii</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM

<b>STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİ.....</b>	<b>3</b>
1.1. MALİYET YÖNETİMİ VE GELİŞİMİ.....	3
1.1.1. Maliyet Yönetimi Kavramı .....	6
1.1.2. Maliyet Yönetiminin Gelişimi .....	12
1.1.3. Maliyet Yönetiminin İlkeleri.....	17
1.1.4. Maliyet Yönetiminin Amaçları .....	21
1.1.5. Maliyet Yönetiminin Yararları.....	23
1.1.6. Maliyet Yönetiminin İlgili Olduğu Alanlar .....	25
1.2. STRATEJİK YÖNETİM.....	28
1.2.1. Strateji Kavramı .....	28
1.2.2. Stratejik Yönetimin Tanımı.....	30
1.2.3. Stratejik Yönetimin Özellikleri .....	33
1.3. STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİ.....	35
1.3.1. Stratejik Maliyet Yönetiminin Tanımı ve Amacı.....	35
1.3.2. Stratejik Maliyet Yönetiminin Temel Özellikleri .....	40
1.3.3. Stratejik Maliyet Yönetimi İle Stratejik Yönetim Arasındaki İlişki.....	42
1.3.4. Stratejik Maliyet Yönetimi İle Geleneksel Yönetim Muhasebesinin Karşılaştırılması .....	44
1.3.5. Stratejik Maliyet Yönetiminin Ortaya Çıkışı .....	46
1.3.6. Stratejik Maliyet Yönetiminde Yer Alan Yaklaşımlar.....	60

## İKİNCİ BÖLÜM

<b>STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİ VE KÂRLILIK İLİŞKİSİ .....</b>	<b>79</b>
2.1. KÂR VE KÂRLILIK KAVRAMLARI.....	79
2.1.1. Kâr Kavramı .....	79

2.1.3. Kârlılığı Etkileyen Faktörler .....	82
2.1.4. Kârlılık Oranları .....	83
2.1.5. Stratejik Maliyet Yönetimi ve Kârlılık İlişkisi.....	90
2.2. COCA COLA İÇECEK A.Ş. ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA .....	93
2.2.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI .....	93
2.2.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI .....	94
2.2.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI .....	94
2.2.4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....	97
2.2.5. İŞLETMENİN TANITIMI, İNCELENMESİ VE İSTATİSTİKİ BİLGİLER.....	98
2.2.5.1. İşletmenin Organizasyonu ve Faaliyet Konusu .....	98
2.2.5.2. İşletmenin Mali Yapısı.....	100
2.2.5.3. Stratejik Maliyet Yönetimi ve Kârlılık Bağlamında Oran Analizi .....	103
<b>SONUÇ.....</b>	<b>129</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>142</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>143</b>

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1.	Grup'un Bağlı Ortaklıkları .....	96
Tablo 2.2.	Grup'un İştirakleri .....	97
Tablo 2.3.	Coca-Cola İçecek A.ř.'nin 2008-2013 Yılları Arasındaki Satış Gelirleri .....	97
Tablo 2.4.	Coca-Cola İçecek A.ř Ortaklık Yapısı (31 Aralık 2013) .....	100
Tablo 2.5.	Coca-Cola İçecek A.ř'ye Ait Stokların Toplam Kayıtlı Değerleri ve İşletmeye Uygun şekilde Sınıflandırılmış Olarak Ayrı Ayrı Tutarları .....	102
Tablo 2.6.	Coca-Cola İçecek A.ř'ye Ait Yıllara Göre Satışların Maliyeti .....	103
Tablo 2.7.	Coca-Cola İçecek A.ř.'nin Kârlılığının ölçülmesinde ve Değerlendirilmesinde Kullanılan Oranlar.....	104
Tablo 2.8.	Coca Cola İçecek A.ř.'nin Yıllar İtibariyle Satış Maliyetleri, Giderleri ve Satış Gelirleri .....	105



# GİRİŞ

Küreselleşme, teknolojik gelişim, işletmeler arasındaki rekabetin farklı boyutlara ulaşması, yeni pazarların doğması ve müşteri beklentilerinde görülen değişimler, işletme dünyasında yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. İşletmelerin bu değişimler karşısında ulusal ve uluslararası piyasalarda rekabet gücü kazanabilmek ve belirlenen hedeflere ulaşabilmek için yeni yaklaşımları kendi işletmelerinde başarılı bir şekilde uyarlamaları gerekmektedir.

İşletmelerin belirlenen bu hedeflere ulaşabilmeleri noktasında gereksinim duyduğu bilgi ihtiyacını karşılamada geleneksel maliyet muhasebesi sisteminin yetersiz kalması, yeni yaklaşımları ortaya çıkarmıştır. Bu yaklaşımların ortaya çıkışı ise stratejik maliyet yönetimini gerekli kılmıştır.

Strateji kavramının önem kazanması ile ortaya çıkan ve modern maliyet yöntemlerinden olan stratejik maliyet yönetimi, stratejik yönetim ve maliyet yönetiminin bir araya getirilmesi ile oluşmuştur.

“Stratejik maliyet yönetimi”, stratejik unsurların daha ön planda tutulduğu, kesin, net ve biçimsel olarak, maliyet çözümlerine dayanan bir maliyet yönetimidir.<sup>1</sup>

Stratejik maliyet yönetimi, rekabet koşullarının hızla geliştiği günümüz işletmelerinde muhasebenin fonksiyonunu, tutulan bilgilerin ilgili kişilere sunulması görevinin dışında, işletmenin geleceğe yönelik plan ve stratejilerinin

---

<sup>1</sup> Ali Kartal, H. Erdin Gündüz, Adnan Sevim, **Maliyet Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 3034, Eskişehir, 2013, s. 204.

oluşturulmasında, bunun sonucunda ortaya çıkabilecek gereksinimlerin önceden belirlenmesinde işletmelere yön veren bir araç konumuna getirmiştir.<sup>2</sup>

Bu çalışmamızın amacı, günümüz rekabet koşullarında faaliyet gösteren işletmelerin, belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri için gerekli olan stratejik maliyet yönetimi tekniklerini tüm yönleriyle açıklamaya çalışmaktır.

Bu alışma iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, maliyet yönetimi, stratejik yönetim ve stratejik maliyet yönetimi kavramları ele alınarak incelenmiştir.

İkinci bölümde ise stratejik maliyet yönetimi ve kârlılık ilişkisi ile sermaye piyasasına kayıtlı halka açık anonim şirket statüsündeki bir gıda işletmesi olan Coca Cola İçecek A.ř. zerine bir araştırma yapılmıştır. Söz konusu işletmenin BİST'e ibraz etmiş olduğu 2008-2013 yılları arasındaki konsolide finansal tabloları ve bunlara ait dipnotlardan faydalanılarak kârlılık oranları tespit edilmiştir. Bulunan kârlılık oranları bilimsel ereve içerisinde yorumlanmış, teknolojik değişimin yönetim ve maliyet muhasebesine etkileri incelenmiştir.

---

<sup>2</sup> Selim Bekçioğlu, ağrı Köroğlu, "20. Yüzyılın Sonunda Maliyet Muhasebesinin Yerine Geçen Yeni Bir Yaklaşım: Stratejik Maliyet Yönetimi" **Mfitad Dergisi**, İstanbul, 2013, s.2.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİ

#### 1.1. MALİYET YÖNETİMİ VE GELİŞİMİ

İşletmelerin faaliyet konularının değişiklik göstermesi, farklı muhasebe türlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bazıları muhasebenin, genel muhasebe ve maliyet muhasebesi olarak ayrılması gerektiği görüşünü savunurken; bazıları ise genel muhasebe, maliyet muhasebesi ve yönetim muhasebesi olarak ayırmıştır. Ancak; muhasebe disiplininin genel (finansal) muhasebe ve uzmanlık muhasebeleri şeklindeki sınıflandırılması en yaygın olarak kullanılanıdır. Bu iki ayrımın ürettiği bilgiler ve ortak amaçlarla bir de yönetim muhasebesi ortaya çıkmıştır.

Genel (finansal) muhasebe; işletmelerin varlık, borç ve sermaye yapısı hakkında işletme dışındaki karar alıcılara bilgi sunan; ayrıca hesap dönemi içindeki faaliyet sonuçlarını, öz sermaye değişimlerini ve nakit akışlarını raporlayan bir disiplindir.<sup>3</sup>

Uzmanlık muhasebeleri, işletme türlerine göre maliyet muhasebesi (sanayi muhasebesi, işletme muhasebesi), banka muhasebesi, sigorta muhasebesi, vergi muhasebesi, aracılık hizmetleri muhasebesi, vakıflar muhasebesi gibi türlere

---

<sup>3</sup> Hasan Alkan, “İşletme Başarısında Maliyet Yönetiminin Rolü ve Maliyet Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar”, **SDÜ Orman Fakültesi Dergisi**, Isparta, Yıl: 2001, Sayı: 2, s.178.

ayrılmaktadır. Bunların dışında her tür işletmeye uygulanabilen işletmeler muhasebesi de uzmanlık muhasebelerinin bir türü olarak değerlendirilmektedir.<sup>4</sup>

Uzmanlık muhasebelerinin türlerinden biri olan maliyet muhasebesi, bir işletmede üretilen mal ve hizmetlerin üretim maliyetinin saptanması, işletmede gider kontrolünün sağlanması, elde edilen bu bilgiler doğrultusunda planlamaya ve karar almaya yardımcı olacak gerekli verileri sağlamaya yönelik işlemleri içeren bir muhasebe türüdür. Ayrıca üretilen mamul ve hizmetlerin toplam ve birim maliyetlerinin ölçülmesi, raporlanması ve analiz edilmesi de maliyet muhasebesinin konusunu oluşturur.

Maliyet muhasebesinde finansal muhasebeden elde edilen bilgiler yardımıyla üretilen mamul maliyetleri hesaplanabilirken, finansal muhasebede işletmelerin varlık, borç ve sermaye yapısı konusunda işletme dışındaki birimlere bilgi sunma ihtiyacının karşılanmasında maliyet muhasebesinin sunacağı bilgilere ihtiyacı vardır. Sonuç olarak, finansal muhasebe ve maliyet muhasebesi birbirini tamamlayan muhasebe türleridir.

Yönetim muhasebesi ise, işletme yöneticilerinin yönetimle ilgili alacakları kararlara yönelik planlama faaliyetlerinden başlayarak, yürütme ve kontrol işleri için gerekli olan tüm bilgilerin toplanması, analiz edilmesi ve yönetime raporlanıp sunulmasına ilişkin çalışmaların bütünüdür.

Finansal muhasebe, maliyet muhasebesi ve yönetim muhasebesi arasındaki ilişki şu şekilde özetlenebilir:

---

<sup>4</sup> Yüksel Koç Yalkın, **Genel Muhasebe**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2013, s. 5.

Finansal muhasebe, muhasebenin işletme dışı karar alıcılarına nasıl hizmet edebileceği konusuyla ilgilenmektedir. Buna karşılık yönetim muhasebesi, muhasebe disiplinine göre işletme içi kullanıcılarla ilgilenmektedir. Bununla birlikte işletmeler, işletme dışı amaçları sağlamak için finansal muhasebeye rehberlik eden genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine göre, geliri ölçmek ve stok değerlemesi yapmak için maliyet muhasebesini kullanmaktadırlar. Bu şekilde düşünüldüğünde maliyet muhasebesi, işletme dışı raporlara ihtiyacı tatmin etmeyi de kapsadığı için, gerek yönetim muhasebesi gerekse finansal muhasebenin bir parçasını oluşturmaktadır.<sup>5</sup>

Yönetim muhasebesinde, işletmeye fayda sağlayabilecek çeşitli sayısal bilgilerin toplanması, değişik türden bilgi işleme tekniklerinin uygulanması ve her çeşit raporun düzenlenmesi söz konusu olduğu için, yönetim muhasebesi finansal muhasebeden daha dinamik ve çok yönlüdür.<sup>6</sup>

Ayrıca yönetim muhasebesi, finansal muhasebe kaynakları ile ekonomi, finans, yöneylem araştırması ve diğer disiplinlerden topladığı bilgileri, işletme yönetiminin ihtiyaçları için kullanabileceği bir aşamaya getirir. Maliyet ve yönetim muhasebesinin sağladığı bilgiler, beş ana alanda verimli bir değerlendirme yapılmasını sağlar. Bunlar;<sup>7</sup>

- ❖ Mamul ve hizmet maliyetlerini hesaplamak,
- ❖ Gider kontrolü,
- ❖ Yönetici verimliliğinin ölçülmesi,
- ❖ Planlama,

---

<sup>5</sup> Reşat Karcıoğlu, **Stratejik Maliyet Yönetimi**, Aktif Yayınevi, Erzurum, 2000, s.17.

<sup>6</sup> H. Kamil Büyükmirza, **Maliyet ve Yönetim Muhasebesi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2011, s. 30.

<sup>7</sup> A.Sait Sevgener, Rüstem Hacırüstemoğlu, **Yönetim Muhasebesi**, Alfa Basımevi, İstanbul, 2000, s. 13.

- ❖ Özel kararların alınmasıdır.

Günümüzde planlama, denetim ve karar verme ile ilgili amaçların büyük önem kazanmasına bağlı olarak; maliyet ve yönetim muhasebesi, finansal muhasebe kayıt düzeni ile maliyet ölçümleme sistemi verilerini ortaklaşa kullanmaktadırlar.<sup>8</sup>

### **1.1.1. Maliyet Yönetimi Kavramı**

Maliyet yönetimi kavramı, maliyet muhasebesine göre daha geniş kapsamlı bir kavram olduğu için son yıllara kadar birbirinden ayrı düşünülmüştür. Oysa ki maliyet muhasebesinin yürütülmesindeki amaçlardan biri de işletme yönetimine bilgi sağlamaktır.

Maliyet muhasebesi tarihi maliyetlere odaklanırken; maliyet yönetimi maliyetlerin planlanması, yönetimi ve düşürülmesine odaklanmaktadır. Burada maliyet muhasebesinin üstlendiği rol, gerçekleşen fiili bilgilere odaklandığı için gereksiz olarak değerlendirilmemelidir. Çünkü planlama, uygulama ve kontrol sürecinde değişen koşullardan dolayı bir geri bildirim mekanizmasının işletilmesi gerekli olmaktadır. Bu uygulamaların geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için planların gözden geçirilmesi ile düzeltilmesine katkı sağlamaktadır.

Küreselleşme ile birlikte dünyada meydana gelen sosyal, kültürel, iktisadi ve teknolojik gelişmeler ülkeler arasındaki sınırları ortadan kaldırmıştır. Bunun sonucunda rekabet ortamı artmış, işletmeler arasındaki rekabet boyutları değişmiş, üretim teknolojisinde ve sistemlerinde gelişmeler meydana gelmiştir. Bu değişimler

---

<sup>8</sup> Rüstem Hacırustemoğlu, Münir Şakrak, **Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar**, Türkmen kitabevi, İstanbul, 2002, s. 4.

beraberinde işletmelerin müşteri profillerinin değişmesine; maksimum kâr anlayışının yerini müşteri memnuniyetine bırakmasına neden olmuştur. Maksimum müşteri memnuniyetinin sağlanması için gerekli olan kalite, maliyet ve zaman gibi unsurlar ön plana çıkmış, böylece maliyetlere verilen önem artmıştır.<sup>9</sup>

Küreselleşme sonucunda ortaya çıkan değişimler, pazara sunulan yeni mamullerin artmasına neden olurken, maliyetlerinin yapısında da önemli değişimlere sebep olmuştur. Bu değişim, ileri teknolojilerdeki gelişime paralel olarak maliyetlerdeki artışa yol açmıştır. İşletmeler, maliyetlerini azaltmak için bir takım işbirliklerine gitmiş, üretim faktörlerinin daha ucuz olduğu alanlardan teminini mümkün kılarak maliyet azaltımına olanak sağlamıştır. Böylece küreselleşme ve teknolojik gelişme rekabeti hızlandırmış, bunun yanında mamul ömürlerinin kısalmasına da yol açarak maliyet yönetimini farklılaştırmıştır.<sup>10</sup> Bunların sonucunda direkt işçilik ve ilk madde unsurlarının toplam maliyetler içerisindeki payı azalırken; genel üretim maliyetleri içerisinde yer alan amortismanların, mühendislik ve bilgi işlem süreçlerinin maliyetleri artmıştır. Genel üretim maliyetlerinin toplam maliyetler içerisindeki oranının artmasına karşın, işçilik maliyet oranlarının düşmesi işçilik maliyetlerinin önemini azalmasına neden olmuştur.<sup>11</sup>

Geleneksel muhasebe sistemleri, yukarıda bahsedilen değişimler karşısında işletme yönetiminin gereksinim duyduğu bilgi ihtiyacını sağlamada yetersiz kalmış, bunun sonucunda işletmelerin muhasebe sistemlerini yenileme gereği ortaya çıkmıştır.

---

<sup>9</sup> Adnan Sevim, "Stratejik Kâr Yönetiminde Çağdaş Bir Araç, Ürün Yaşam Seyri Maliyet Sistemi", **Muhasebe ve Bilim Dünyası Dergisi**, Cilt.4, Sayı.1, 2002, s.136.

<sup>10</sup> Murat Asaf Altuğ, **Firma Rekabet Edebilirliği ve Maliyet Yönetimi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2008, s.144.

<sup>11</sup> Münir Şakrak, **Maliyet Yönetimi: Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul, Yasa Yayınları, 1997, s.52.

İşletmelerin bu değişim sürecinde tüketicilerin harcama eğilimlerine yeterince cevap verememiş olması ile muhasebe sistemlerindeki beklentilerin yetersizliği işletmelerin muhasebe sistemlerini sorgulaması gereğini ortaya çıkarmıştır. İşletmelerin muhasebe sistemlerine yönelik eleştirilerden bazıları şöyle sıralanabilir:<sup>12</sup>

- ❖ Geleneksel muhasebe sisteminin sağladığı bilgilerin, yöneticilerin planlama ve kontrol kararları için geçerli olmaktan uzak, tarihi bilgiler olduğu,
- ❖ Teknolojideki hızlı gelişmelere paralel olarak, muhasebe sisteminin aynı hızla uyum sağlayamadığı,
- ❖ Muhasebe sistemindeki sonuçların, faaliyetleri doğru ve tam olarak yansıtmadığı görüşlerini taşımaya başlamışlardır.

İleri üretim ve yoğun rekabet ortamının sonucunda, geleneksel maliyet yönetim sistemlerinin günümüz işletmelerinin ihtiyaç duydukları bilgileri sağlama noktasındaki eksiklikleri ortaya çıkmıştır. Bu eksikliklerin giderilmesi amacıyla yapılan çalışmalar sonucunda yeni maliyetleme yaklaşımları oluşturulduğu gibi, bugünün ileri üretim ve yoğun rekabet ortamına özgü bilgi üretebilecek maliyet yönetim sistemlerinin oluşturulabilmesine de imkân sağlanmıştır.<sup>13</sup>

Ortaya çıkan bu yaklaşımlara göre maliyet yönetimi, maliyet muhasebesine göre daha kapsamlıdır. Maliyet muhasebesi, belli bir döneme ait raporlanan maliyetlere dayanırken; maliyet yönetimi ise maliyetlerin planlanması, yönetimi ve

---

<sup>12</sup> Hacırüstemoğlu, Şakrak, a.g.e., s. 6.

<sup>13</sup> Selman Aziz Erden, **Üretim Ortamları Maliyet Yönetim Sistemleri İlişkisi ve Stratejik Maliyet Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2004, s. 260.



azaltılmasını içermektedir. Bu durum fiili sonuçların raporlanmasına ihtiyaç olmadığı anlamına gelmemelidir.<sup>14</sup>

İşletmenin rekabet gücünü önemli ölçüde etkileyen geleneksel maliyet muhasebesi, kısa vadeli kararlar için önceden belirlenen üretim araçlarını desteklemekte, ancak stratejik kararlarda orta ve uzun vadeli bilgilerin hazırlanmasında yetersiz kalmaktadır. Maliyet yönetimi bilgisinin bir bilgi değer zinciri içerisinde geliştirilmesi ve kullanımı olarak tanımlanan maliyet yönetimi ise, yöneticiler ve diğer ilgili kişilerin kısa ve uzun vadede kendi planlama ve kontrol işlevlerini yaparken ortaya çıkan maliyet göstergeleri ile performanslarını ölçmek için kullanılır.<sup>15</sup>

Maliyet yönetimi, yoğun rekabetçi piyasalarda zamanlama, maliyet, kalite ve işlevsellik açısından rekabet edilebilir mamul ya da hizmet üretiminde kaynakların etkin kullanımı noktasında yöneticilere yardımcı olacak bilgileri sağlamak olarak da tanımlanmaktadır.<sup>16</sup>

Tanımdan da anlaşılacağı gibi maliyet yönetimi bugünkü muhasebe fonksiyonunun ötesinde hizmet vermektedir. Yani işletmedeki üretim, hammadde yönetimi, ar-ge, mühendislik ve finansman fonksiyonları arasında uyum sağlayarak bütünlük bir sistem anlayışı benimsenmelidir. Bu nedenle maliyet yönetimi, işletme içindeki diğer fonksiyonlarla ilişki içerisinde olmalıdır.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Erden, a.g.e., s. 260.

<sup>15</sup> Karcıoğlu, a.g.e., s. 62.

<sup>16</sup> Kadir Gürdal, **Maliyet Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2007, s. 20.

<sup>17</sup> Durmuş Acar, **Küresel Rekabette Maliyet Yönetimi ve Yaklaşımları: Tekstil Sektörü İle İlgili Bir Araştırma**, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2005, s.42.

Ekonomik ve teknolojik gelişmelerle birlikte, maliyet muhasebesi sistemlerinin de yeniden yapılandırılması gereği ortaya çıkmıştır. Söz konusu yapılandırma süreci dört ana ilke çerçevesinde şekillenmiştir. Bunlar:<sup>18</sup>

- ❖ Müşteri hizmetleri,
- ❖ Yüksek kalite,
- ❖ Hızlı yanıt verebilme,
- ❖ Düşük sistem maliyetidir.

Maliyet yönetimi konusunda yapılandırma sürecine ilişkin oluşan bu yaklaşımlarda, şu temel amaçların ön plana çıktığı söylenebilir.<sup>19</sup>

- ❖ Kaynak kullanımında verimliliği artırmak,
- ❖ Mamul ve hizmet maliyetlerinin daha doğru hesaplanmasını sağlamak.

Maliyet yönetimi bilgisi esas itibariyle dört ana yönetim fonksiyonuna hizmet eder. Bunlar: stratejik yönetim, planlama ve karar verme, yönetim ve faaliyet kontrolü ile finansal tabloların hazırlanmasıdır. Söz konusu yönetim fonksiyonları kısaca şöyle açıklanabilir:<sup>20</sup>

1- Stratejik Yönetim: Bu fonksiyon uzun vadede rekabet edebilmeyi, doğru stratejileri benimsemeyi, uzun vadeli taahhütleri ve maliyet bilgisini gerektirir. Uzun vadeli düşünme aynı zamanda hızla değişen koşullar altında müşteri ihtiyaç ve isteklerinin yönü doğrultusunda da tahminler yapmayı zorunlu kılar. Bu bakış açısı

---

<sup>18</sup> Nasuhi Bursal, Yücel Ercan, **Maliyet Muhasebesi İlkeler ve Uygulama**, Der Yayınları, İstanbul, 1994, s. 567.

<sup>19</sup> a.k., s. 567.

<sup>20</sup> Feryal Orhon Basık, **Rekabet Stratejisinde Maliyet Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2012, s. 6-7.

ise maliyet bilgisini finansal olan ve olmayan tüm yönleriyle ele alma yaklaşımını ortaya çıkarır.

Stratejik düşünme; yaratıcı olma ve bütünsel düşünmedir. Yani sorunların tespit edilmesinde, tanımlanmasında ve çözümünde olaya tek bir açıdan değil, çok yönlü bakışı gerektirir. Müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ve firma kaynaklarının en etkin şekilde kullanılmasına yönelik stratejiler, temel başarı faktörlerine odaklanan maliyet yönetimi bilgileri ile biçimlendirilir. Bu stratejiler aynı zamanda başarıya giden yolun planlarıdır.

2- Planlama ve Karar Verme: Fiyatlama, malzeme tedarik, üretim programlaması gibi tekrarlanan kararlar için; bozulan cihaz onarılmalı mı yoksa yenilenmeli mi; satın mı almalı yoksa kiralamalı mı gibi sık verilmeyen ama etkileri uzun süreli olan kararlar için maliyet yönetim bilgisine ihtiyaç vardır.

3- Yönetim ve Faaliyet Kontrolü: Faaliyet kontrolü, imalat müdürleri gibi orta kademe yöneticilerin, ustabaşı veya departman şefleri gibi alt kademe yönetici ve çalışanlarının faaliyetlerini izlemeleridir. Yönetim kontrolü ise orta kademe yöneticilerin, üst kademe yöneticiler tarafından değerlendirilmesidir. Verimli bir başarı değerlendirmesi yapabilmek, verimsiz olan faaliyetleri, doğru olmayan kararları ortaya çıkarmak maliyet yönetimi bilgisi ile sağlanır.

4- Finansal Tabloların Hazırlanması: Bu dördüncü fonksiyonda yönetim, ortaklardan kredi sağlayanlara, Sermaye Piyasası Kurulundan devlete kadar ilgili tüm kesimlerin rapor ihtiyaçlarına cevap verir. Türkiye’de 2013 yılından itibaren uygulanmaya başlanan Uluslararası Finansal Raporlama Standartları, finansal tabloların hazırlanması fonksiyonuna yeni bir bakış açısı getirmiştir. Buna göre

hazırlanan finansal tablolar stratejik kararlara ve planlamaya yardımcı olan bilgiler sunmaktadır.

### **1.1.2. Maliyet Yönetiminin Gelişimi**

Günümüzde küresel pazarlardaki artan rekabet koşullarında ortaya çıkan belirsizlikleri ve riskleri ortadan kaldırmak için etkin bir yönetim, gereklilikten ziyade bir zorunluluk hâline gelmiştir. Ortaya çıkan bu zorunluluğun temel koşullarından birisi doğru, güvenilir bilgilere zamanında sahip olmaktır. Söz konusu bilgilerin içinde maliyet bilgisi farklı bir yer tutmaktadır. Çünkü maliyetler, verimlilik kriterinin en önemli göstergesidir. Bu nedenle maliyetlerin tanımlanması, ölçülmesi ve mamullerle ilişkilendirilmesi doğru bir şekilde yapılmalıdır.<sup>21</sup>

1800'lü yıllardan günümüze kadar süregelen maliyet bilgisinden yararlanma sürecini şu şekilde anlatmak mümkündür.

1888 ile 1920'li yıllar arasında geliştirilen ve 20. yüzyıldaki mamul maliyetleme ve işletme içi muhasebe işlemlerinde kullanılan yöntemler, maliyet verilerini fazla önemsemediği için, mamul maliyetleri sağlıklı bir şekilde hesaplanamamıştır. Bunun sonucu olarak finansal sistemle bütünlük ancak fiili stok sayımı ile sağlanabilmiş ve bunun dışında kontrol mekanizması işletilememiştir. Bu dönemde kullanılan yöntemlerin büyük çoğunluğu, işletmelerin her bir mamul bazında kârlılığını izleme ve bilgileri stratejik karar vermede kullanmaya yönelik yönetim amaçlı mamul maliyetleme ile ilgiliydi. Maliyete ilişkin verilerin yönetime

---

<sup>21</sup> Kartal, Gündüz, Sevim, a.g.e., s. 4.

yardımcı olmak üzere kullanılması için ortaya çıkan ve maliyet yönetimi olarak adlandırılan bu uygulamaların tamamına yakını bugün de hâlâ kullanılmaktadır.<sup>22</sup>

Direkt ilk madde ve malzeme, direkt işçilik ve amortisman giderleri olmak üzere genel üretim maliyetlerinden her mamule ne kadar pay verileceğinin belirlenmesi; gelir ve sermaye bütçeleri, satış tahmin teknikleri, standart maliyetler ve sapma analizleri, transfer fiyatlaması ile işletmenin bölümsel ve genel başarısının ölçülmesi uygulamaları maliyet yönetimine örnek olarak verilebilir. Özellikle 1920'den sonra yaşanan ekonomik ve sosyal nedenlerle dikkatlerin işletme içinden işletme dışına çevrilmesi ve mali raporlamanın yönlendirici güç haline gelmesi sonucu, maliyet bilgilerinin genel muhasebe amaçlı kullanılmasıyla maliyet yönetim uygulamaları maliyet muhasebesi uygulamaları şekline dönüşmüştür.<sup>23</sup>

Bu dönemde özellikle ABD'de önemli ekonomik gelişmeler ortaya çıkmıştır. Başta Henry Ford'un seri üretime geçmesi, üretim süreçlerinde bir çığır açmıştır. Bu sayede işletmeler mamul çeşitlemesine giderek, seri üretimle birlikte üretim miktarını artırmış, bunun sonucunda da mamul fiyatları ucuzlamıştır. Emeğe dayalı bu üretim süreçlerinde gerçekleştirilen radikal devrim, maliyet bilgisinin önemini artırmıştır. Bu aşırı refah döneminin sonunda yine ABD'de başlayıp bütün dünyayı etkileyen 1929 yılı büyük ekonomik buhranı sonrası muhasebe bilgisinin önemi herkes tarafından anlaşılmıştır. Bu süreç içerisinde muhasebe bilgisine dayanan kontrol süreçleri geliştirilmeye başlanmıştır. Böylece üretilen mamulün maliyeti, özellikle fiyatlamada önem kazanmıştır.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Erden, a.g.e., s. 61.

<sup>23</sup> a.k., s. 61.

<sup>24</sup> Kartal, Gündüz, Sevim, a.g.e., s. 4.

II. Dünya Savaşı'ndan sonra ortaya çıkan hızlı ekonomik büyümeler ile yüksek verimlilik ve mamullere olan talep, işletmelerin muhasebe sistemlerini yönlendirmede yanlış düşüncelere kapılmalarına yol açmıştır. Mamul, diğer stokların maliyet bilgileri, genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri çerçevesinde hazırlanan finansal tabloların gereksinimlerini karşılamaya yönelik olarak tespit edilmeye başlanmıştır.

Hızlı ekonomik büyüme ile paralel gelişme gösteren teknolojiler, 1950'li yıllardan itibaren hayatımızın vazgeçilmezleri arasına girmiştir. Bu dönemde; mamullerde ve üretim süreçlerinde gelişen teknolojiye paralel olarak değişimler meydana gelmiş, ileri üretim teknolojileri kullanılarak yürütülen üretim süreçleri bilgisayar yazılımları aracılığıyla yönetilmeye başlanmıştır. Bilgisayar alanında meydana gelen bu hızlı değişimin insan hayatını doğrudan etkilemesi ile insanların yaşam tarzları önemli ölçüde değişmiş, tüketicilerin harcama eğilimleri daha kaliteli, daha ucuz ve satış sonrası daha iyi hizmete sahip mamullere ulaşmalarını kolaylaştırdığı için yoğun bir küresel rekabet ortamı doğmuştur.<sup>25</sup> Böylece, teknolojilerin daha verimli kullanılmasını sağlayan, tam zamanında ve toplam kalite yaklaşımları sayesinde çok çeşitli mamulü, daha az maliyetle ve daha iyi kaliteyle üretme imkânı ortaya çıkmıştır.

Teknolojinin gelişmesi birçok olumlu sonucu beraberinde getirdiği gibi, ortaya çıkardığı karmaşık bir hale gelen üretim süreçleri ile iş gücünün niteliğini değiştirmiş, sermaye yoğunluğu ile teknoloji üretilen mamullerle doğrudan ilişkisi olmayan genel üretim maliyetlerinin toplam maliyet içerisindeki payının artmasına yol açmıştır. Üretim maliyetleri içerisinde endirekt maliyetlerin payının artması ise

---

<sup>25</sup> Erden, a.g.e., s. 258

birim maliyetlerin hesaplanmasında çeşitli merkezlerde ortaya çıkan maliyetlerin nasıl dağıtılacağı ve mamullere doğru bir yüklemenin nasıl yapılacağı sorusunu beraberinden getirmiştir. Tüm bu tartışmalar, geleneksel maliyetleme sistemlerinin hesaplamaları daha güvenilir yapması, yöneticilerin performanslarının göstergesi olan finansal tabloların daha objektif ve adil olması için yapılmıştır.<sup>26</sup>

1973 ve 1979 yıllarındaki petrol krizleri ile sonrasında yaşanan ekonomik durgunluk ve yoğun küresel rekabet, işletmelerin kâr marjlarını düşürerek, yönetim kararlarında daha doğru mamul maliyetlemesinin ve maliyet kontrolünün yapılması gerektiği hususunu ortaya çıkarmıştır.

Diğer bir anlatımla maliyet muhasebesi sistemleri, mamul fiyatının müşteriler için en önemli satın alma kriterlerinden biri olması, geleneksel maliyet yönetiminin bugünkü alıcı pazarları için yeterli olamaması ile gerek teknoloji alanındaki gelişmeler gerekse küresel rekabet ortamındaki değişimlere paralel bir gelişim gösterememesi gibi nedenlerle, yoğun küresel rekabet ortamında hızlı değişen yönetim anlayışının ihtiyaç duyduğu bilgileri üretmede yetersiz kalmıştır.

Tüm bu eksiklikler sonucunda işletmeler, rekabet ortamında düşük maliyet, kısa zaman ve yüksek kalite hedeflerini aynı anda gerçekleştirmek durumunda kalmıştır. Bunun sonucunda daha fazla ve daha etkin bilgi kullanımı gerekli hale gelmiş, yönetim muhasebesi alanında yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır.<sup>27</sup>

Küresel rekabet ortamının üretim anlayışının gereksinim duyduğu klasik maliyet muhasebesi anlayışından daha kapsamlı, daha esnek ve birçok yönüyle de

---

<sup>26</sup> Kartal, Gündüz, Sevim, a.g.e., s. 4.

<sup>27</sup> Marily Waldron, "Overcoming Barriers to Change in Management Accounting Systems", **Journal of American Academy Of Business**, Number 2, Cambridge, 2005, s. 244.

tamamen farklı bilgi üreten bir felsefe, bir davranış ve daha az maliyetle daha fazla fayda sağlayan pazara ve stratejiye yönelik bir teknikler bütünü olan günümüz ileri üretim ve küresel rekabet ortamına özgü maliyet yönetim yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

Bunun sonucu olarak da mamul maliyetleri, etkin maliyet kontrolü ve tutarlı performans ölçümlenmeleri, geçmiş dönemlerdeki işleyişten daha da önemli hale gelmiştir. Öyle ki; işletmelerin bugünün yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek için etkin maliyet muhasebesi, yönetim kontrolü ve performans ölçümleme sistemlerini tasarlamak üzere yeni ve çok daha esnek yaklaşımları geliştirmeleri kaçınılmaz hale gelmiştir.<sup>28</sup>

İşletmelerde rutin olmayan kararların alınmasında gelir ve maliyetin önemli bir yer tuttuğu düşünülürse, maliyet kavramının işletmeler açısından ne derece önemli olduğu ve bu değerlerin işletmeler için sağlıklı bir şekilde belirlenmesi gerektiği ortaya çıkar. Çünkü maliyet yönetimi bir taraftan maliyetleri belirlemeye hizmet ederken, diğer taraftan da maliyet unsurlarındaki değişimleri izlemek suretiyle denetimi sürekli hale getirmiş olur. Bunun sonucunda da başta gereksiz harcamaların önüne geçilerek, performans denetimi gibi çalışmalarla işletmede verimlilik ve kârlılık sağlanmış olur.

İşletmelerde israfın önlenmesi, kârlılığın artırılması için, bilançoda yer alan kaynaklar, mevcutlar ve alacakların daha ayrıntılı ve gerçekçi bir şekilde ortaya konması gerekmektedir. Bunun için de öncelikle kâr-zarar tablolarına ihtiyaç duyulmuş, daha sonraları ise gelir ve giderlerin detaylı olarak incelenmesi ve

---

<sup>28</sup> Şakrak, a.g.e., s. 65.



karşılaştırmalar yapmak için maliyet prensipleri ve mamul maliyetlerini hesaplama biçimleri geliştirilmiştir.

Gereksinimler doğrultusunda maliyet muhasebesinde bir çok açıdan değişim ve genişleme meydana gelmiştir. Maliyet yönetiminin stratejik faydalarıyla stratejiye uygun maliyet belirleme unsurları ve bu unsurların birbirleriyle olan karşılıklı ilişkilerinden elde edilen bilgiler sonucunda, maliyetleri azaltma potansiyelleri belirlenebilmekte ve değişik türden rekabet avantajı elde edilebilmektedir. Bu nedenlerle, işletme stratejilerine uygun olarak, işletmenin sahip olduğu kaynaklarının aşırı kullanımı ve nakit akışı, pazar payları, fiyatlar ve gerçek maliyetlerin göreceli düzeyiyle ilgili olarak yönetime yönelik maliyet bilgilerinin hazırlanmasını ve analiz edilmesini içeren stratejik maliyet yönetimi kavramı geliştirilmiştir.

### **1.1.3. Maliyet Yönetiminin İlkeleri**

Maliyet yönetiminin tasarımı, bir dizi ilkelere dayanır. Her üretim ortamında uygulanabilecek bu ilkeler işletmelerin içinde bulunduğu özel ortamın gereklerine bağlı olarak çeşitli düzeylerde uygulanabilmektedir. Bu ilkeler genel olarak maliyet muhasebesinin yapısına da uygunluk gösterir. Buna karşılık, sistemi bir bütün olarak değerlendirdiğimizde, maliyet yönetiminin ilkeleri, uygulamadaki maliyet muhasebesi teorisi ve uygulamalarındaki bakış açısı ile amaçlardan farklılık gösterir.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Erden, a.g.e., s. 72.

Bu açıklamalar doğrultusunda maliyet yönetiminin ilkelerini; maliyet ilkeleri, başarı ölçme ilkeleri ve yatırım yönetim ilkeleri olmak üzere üç ana grupta ele alabiliriz.

1- Maliyet İlkeleri: İşletmenin yaptığı faaliyetleri yerine getirirken harcadığı kaynakların maliyetlerini ölçmek maliyet yönetiminin temel amacıdır. Maliyet yönetimi raporlama, stratejik işletme kararları verme, sıradan işlemleri planlama ve kontrol etme ile işletmenin finansal yapısı yanında kâr-zarar durumunu belirleme gibi iç ve dış ihtiyaçları karşılayacak yeterlilikte olmalıdır.<sup>30</sup>

Maliyet yönetiminin bu ihtiyaçları karşılayacak yeterlilikte olabilmesi için maliyet sonuçlarının ilgili birimlere, bilgilerin gerektiği kadar açık ve anlaşılır bir şekilde sunulmasını içeren raporlar halinde iletilmesi gerekmektedir. Bu amaçlı bir maliyet yönetimi için gerekli olan ilkeleri şöyle sıralamak mümkündür.<sup>31</sup>

❖ Mevcut kaynakların en iyi şekilde kullanılmasını sağlamak için, değer katmayan faaliyetlerin maliyetleri belirlenmelidir.

❖ Mamullere direkt yüklenebilen, herhangi bir değer katmayan faaliyetlere ilişkin elde tutma maliyetleri belirlenmelidir.

❖ Yönetim odaklı bir raporlama için oluşan maliyetler, bu maliyetlerin kaynağını teşkil eden projelere ve mamullere tüm sabit ve değişken maliyetleri içerir bir şekilde doğrudan yüklenmelidir.

❖ Yönetimdeki sorumluluklar ile ölçülü olmak şartıyla, faaliyet grubunda yer alan her birim için sebep-sonuç ilişkisi çerçevesinde ayrı maliyet birimleri kurulmalıdır.

---

<sup>30</sup> a.k., s.73.

<sup>31</sup> a.k., s.73.

❖ Maliyetleri direkt olarak yüklemenin imkânsız olduğu ya da ekonomik olmadığı durumlarda, aynı türden maliyetleri sınıflandırmak için maliyet havuzları oluşturulup istenen yönetim raporlama amacı doğrultusunda dağıtımına tabi tutulmalıdır.

❖ Elde edilen mamulün, geçirdiği bütün süreçlerdeki maliyetleri süreklilik gösterip göstermemesine bağlı kalmaksızın toplanmalıdır.

❖ İşletmenin teknolojik eğilimler doğrultusunda yapmış olduğu maliyetler mamullere doğrudan yüklenmelidir. Yani teknoloji maliyetleri, direkt ilk madde ve malzeme ve direkt işçilik maliyet unsurları ile aynı düzeyde bir maliyet unsuru olarak görülmelidir.

❖ İsrafın önlenmesi için, mamulün üretim süreci boyunca meydana gelen hedef maliyetinin yanında fiili maliyeti de ölçülmelidir.

❖ İşletmenin otomasyona geçiş sürecinde, iç dengeleri sağlayacak maliyet etkin yaklaşımlar geliştirilmelidir.

2- Başarı Ölçme İlkeleri: İşletmelerin başarı ölçmedeki amacı, yapılan faaliyetlerin belirlenen stratejik planlar çerçevesinde gerçekleşebilmesine olanak sağlamaktır. Başarı ölçme ilkelerine ulaşmak için belirlenen ilkeler genel hatlarıyla şöyle sıralanabilir:

❖ İşletmenin belirlediği başarı ölçüleri belirlenmiş amaçlar ile uyumlu olmalı ve bu amaçlar doğrultusunda gerekli iç ve dış faktörler dikkate alınmalıdır.

❖ İşletmenin belirlediği başarı ölçüsü, önemli faaliyetler için belirlenmelidir. Yani önemli faaliyetlerin tümü, kendileri için belirlenmiş belirli ölçülere sahip olmalıdır.

❖ Başarı ölçüleri, maliyetlerin ortaya çıkma durumunu geliştirecek nitelikte olmalıdır. Bu durum maliyetlerin kontrol altında tutulmasında, yöneticilerin uygun bilgiler elde etmelerine olanak sağlayacaktır.

❖ Başarı ölçme sisteminde finansal ve finansal olmayan faaliyetler yer almalı, faaliyetler için belirlenen ölçüler az sayıda, açık ve anlaşılabilir yapıda olmalıdır.

3-Yatırım Yönetimi İlkeleri: Yatırım yönetiminin amacı, işletmelerin belirlemiş oldukları hedeflere, en az maliyetle ulaşmasına imkân sağlayacak doğru kaynak ve faaliyet yapısını sağlamaktır. Yatırım yönetiminin belirlenen amaçlara en uygun biçimde ulaşması için dikkate alınması gereken ilkeler şunlardır:

❖ Yatırım yönetimi, işletmenin gelecekteki başarısını artırmak için ortaya koyduğu veya var olan faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde, alternatif yaklaşımların belirlenmesi, değerlendirilmesi ve uygulanmasıdır.

❖ Yatırım yönetimi kararları, işletmenin belirlemiş olduğu hedeflerle aynı doğrultuda olmalıdır.

❖ İşletmenin belirlemiş olduğu yatırım projelerinin değerlendirilmesinde, stratejik planda yer alan çeşitli finansal ve finansal olmayan kriterler dikkate alınmalıdır.

❖ Yatırımlar ve buna bağlı ortaya çıkan riskler, yatırım stratejisinin birbiriyle bağlantılı öğeleri olarak değerlendirilmelidir.

❖ Faaliyet verileri ile belirli yatırım fırsatları arasında, gerçekleştirilen yatırımın doğruluğu ve yararlarının görülmesi için doğrudan bağlantı sağlanabilmelidir.

❖ Yatırım yönetim kararları, işletmenin başarısını geliştirmek için değer katmayan faaliyetlerin azaltılmasını veya tamamen ortadan kaldırılmasını destekler nitelikte olmalıdır.

❖ Yatırım yönetimi kararları, işletmenin ürettiği bir mamul için hedeflediği pazar payını elde etmek amacıyla belirlediği tüm hedef maliyetlere ulaşmayı desteklemelidir.

#### **1.1.4. Maliyet Yönetiminin Amaçları**

Maliyet yönetiminin temel amaçları; işletme içerisindeki ihtiyaç duyulan maliyet şeffaflığının sağlanması, işletme yönetimine doğru, güvenilir bilgi sunmak, işletmenin diğer işletmelerle rekabet edebilir hale getirilmesi ve korunması olarak tarif edilebilir. Maliyet yönetiminin genel olarak amacı ise; maliyetleri azaltma, düzenleme ve yönetme yoluyla işletmenin varlığını uzun süreli olarak devam ettirebilme gücünün sağlanmasına yönelik olarak uygun işletme performansının sağlanması ve korunmasıdır.

Maliyet yönetimi kavramı, maliyet üstünlüğü stratejisi üzerine odaklanan bir kavramdır. Günümüz işletmelerinin rekabet gücünü arttırmasındaki temel öğelerden biri olan maliyet üstünlüğü, üretilen mamul ya da hizmetin kalitesinden ödün vermeksizin, maliyetlerin en aza indirilmesidir.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Orhan Elmacı, Niyazi Kurnaz, “Sürdürülebilir Rekabet Gücüne Yönelik Vizyon Arayışlarında Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (Ftm) Yaklaşımı”, **Sabancı Üniversitesi-TÜSİAD Rekabet Forumu**, 2004, s.2

Açıklanan bu amaçlardan hareketle, maliyet yönetiminin işletmelerde çok büyük öneme sahip olan kalite, esneklik, müşteri memnuniyeti ile zaman yönünden sayısal veri sağlama ihtiyacından doğduğu söylenebilir.<sup>33</sup>

Bu kapsamda, işletmelerin tüm işlevlerinin yönetimine ilişkin olarak, maliyet yönetiminin amaçları aşağıdaki şekilde özetlenebilir:<sup>34</sup>

- ❖ İşletmede temel faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde kullanılan mamul maliyetlerin doğru bir şekilde belirlenmesi,
- ❖ Gerçekleştirilen faaliyetlerin etkinlik ve verimliliklerinin ölçülmesi,
- ❖ İşletmenin gelecek performansını geliştirebilecek özellikte, yeni faaliyetlerin belirlenmesi ve değerlemesi,
- ❖ İlk üç amacın gerçekleştirilebilmesi için, değişen teknolojinin biçimlendirdiği çevre ile uyumunun sağlanması,
- ❖ İşletmenin kârlılığının mamuller, dağıtım yolları ve müşteriler açısından ölçülmesinin sağlanması,
- ❖ İşletmedeki katlanılan maliyetlerin azaltılması yönünde yapılan çalışmalara destek sağlanması,
- ❖ Verimlilik, mamul kalitesi ve iyileştirme çalışmalarına katkı sağlanması,
- ❖ Örgütsel stratejilerin uygulanmasına yardımcı olmak,
- ❖ İşletmenin yapacağı yatırımlara ilişkin vereceği kararlarda rehber olmak,

---

<sup>33</sup> a.k., s. 43.

<sup>34</sup> a.k., s. 43.

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı, teknoloji ve bilgiye dayalı üretim anlayışının benimsendiği günümüz üretim koşullarında, maliyetlerin doğru hesaplanması ve etkin maliyet yönetiminin sağlanması yukarıda maddeler halinde açıklanan maliyet yönetiminin amaçları ile paralellik göstermektedir. Çünkü işletmeler açısından fayda sağlamayan faaliyetlerin ortaya çıkarılması, işletmelerde verimlilik kaybına neden olan faaliyetlerin ortadan kaldırılmasına yardımcı olmaktadır.

### 1.1.5. Maliyet Yönetiminin Yararları

İşletme mamullerinin ve işlemlerinin geliştirilmesi amacıyla planlama yapmak, ölçümlemek ve geri bildirim sağlamak için kullanılan bir grup teknik ve yöntem olan maliyet yönetiminin; rekabetin yoğun olarak yaşandığı ve rekabetle paralel bir şekilde teknolojinin de gelişim gösterdiği günümüz üretim koşullarında maliyetlerin doğru hesaplanması açısından önemi bir kat daha artmıştır. Doğru uygulanan maliyet yönetimi rekabete dayalı üretim pazarlarında faaliyet gösteren işletmelerde, işletme yöneticilerine birçok katkı sağlamaktadır.

Maliyet yönetiminin işletme yöneticilerine sağladığı yararları genel itibariyle aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.<sup>35</sup>

❖ İşletme maliyetlerinin doğrudan izlenebilmesi açısından yönetime katkı sağlar,

---

<sup>35</sup> Şakrak, a.g.e., s. 69; Callie Berliner, James A. Brimson, **Cost Management for Today's Advanced Manufacturing (The CAM-I Conceptual Design)**, Harvard Business School Press, Boston, 1988, Aktaran; Durmuş Acar, 2005: s. 44-45.

- ❖ Mamullerin yaşam dönemi performansının en uygun duruma getirilmesi noktasında işletmelere fayda sağlar,
- ❖ Karar verme araçlarını artırır,
- ❖ Yatırım yönetimi süreçlerini yaygınlaştırır,
- ❖ Performans değerlendirme ölçütlerini finansal performans ile bütünleştirir,
- ❖ Çeşitli üretim anlayışı ve farklı otomasyon düzeylerini destekler,
- ❖ Yönetimin belirlediği raporlama amaçlarına uygun olarak maliyet takibi yapar,
- ❖ İşletme için herhangi bir değer oluşturmayan maliyetlerin ortadan kaldırılması ve sürekli iyileştirme yönünde çaba ortaya konmasını sağlar,
- ❖ İşletme içerisinde otomasyon geliştikçe, maliyet hesaplamada uygun bir iç kontrol sisteminin oluşturulmasını sağlar,
- ❖ İşletmenin gelecekteki başarısını artırabilmesi amacıyla; yeni faaliyetlerin belirlenmesi, belirlenen faaliyetlerin değerlendirilmesi veya uygulanması ile var olan faaliyetlere başka yöntemlerin uygulanmasına yardımcı olur,
- ❖ Örgütsel sorumluluklarla uyum içinde, tüm maliyetlerin belirlenmiş faaliyetlerde toplanmasını ve maliyetlerin mamullerle ilişkilendirilmesini sağlar,
- ❖ Maliyetlerin mamullere yüklenebilme imkânlarını neden sonuç ilişkisi içerisinde en uygun biçimde artırır.

Maliyet yönetim sistemleri, esas itibariyle işletme yönetiminin ihtiyaç duyduğu bilgileri doğru ve zamanında karşılayabildiği ölçüde faydalı olacaktır. Geleneksel maliyet muhasebesi sistemleri işletme yöneticilerine tarihsel bilgi



edinmeleri noktasında rehber olmaktadır. Buna karşılık maliyet yönetim sistemi, stratejik yönetim düşüncesi paralelinde, işletme yönetimine işletmeyle ilgili karar alma sürecinde ileriye dönük doğru karar almayı sağlayacak dinamik maliyet bilgileri sağlamaktadır.<sup>36</sup>

### 1.1.6. Maliyet Yönetiminin İlgili Olduğu Alanlar

Temel amacı tüm işletmelerde maliyet bilincinin oluşmasına katkı sağlamak olan maliyet yönetimi, işletmelerin maliyet büyüklüğünün zamanında belirlenmesi ve nedenleri üzerinde durulması söz konusu olduğu için günümüzde muhasebenin bir alt disiplini olmaktan çıkmış, yönetimin bir görevi olmuştur.<sup>37</sup>

Maliyet yönetiminin bağlantı içinde bulunduğu alanlar genel itibariyle şöyle açıklanabilir:

*i-) Mutlak ve Göreceli Maliyet Düzeyini Etkileme:* İşletmenin toplam maliyetleri ya da belirli bölümlerinin maliyetleri mutlak olarak azaltıldığında, maliyet seviyesinin de göreceli olarak düşürülmesi söz konusu olmaktadır. Sabit maliyetlerle ilgili etki, işletme kapasitesine bağlı sabit maliyetlerin kontrol altında tutulmasına bağlı olduğu için, sabit maliyetlerle değişken maliyetlerin ayrımının yapılması gerekmektedir. Bir işletmenin kapasite düzeyini belirleme ile kapasite yapısı birbirine bağlı kavramlardır. Bu nedenle kapasitenin optimal olarak

---

<sup>36</sup> Aydın Gersil, **Stratejik Maliyet Yönetimi Kapsamında Mamul Yaşam Seyri Maliyet Yönteminin Analizi Ve Bir İşletme Uygulaması**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi SBE, 2006, s.27-28.

<sup>37</sup> Yunus Ceran, **Yeni Bir Maliyetleme Yöntemi Olarak Hedef Maliyetleme (Target Costing) – Pazara Yönelik Hedef Maliyet Yönetimi ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, 2001, s.121–122.

bölünmesi, sabit maliyetlerin de işletme için gerekli olan en alt seviyeye inmesi anlamına gelecektir. Belirli bir süreç sonunda şekillenen kapasite yapısı ile kapasitenin büyüklüğü sabit maliyetlerin oluşumunda önemli bir etkidir. Örnek vermek gerekirse işletmeye ait tesis ne kadar büyürse, buna paralel olarak da sabit maliyetler artacaktır. İşletmenin sabit maliyetlerinin belirleyicisi genel olarak kapasite yapısıdır. Oysa ki değişken maliyet düzeyinin etkilenmesi verimliliğin artırılmasıyla ilgilidir.

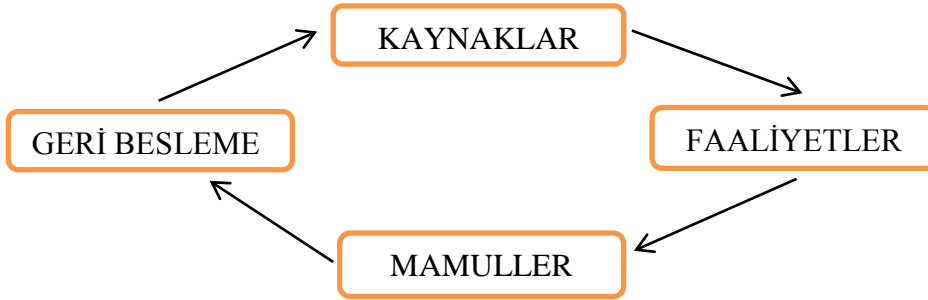
*ii-) Maliyet Esnekliğinin Optimizasyonu: Teknoloji ve personel politikasının esnekliğin belirlenmesinde kriter olduğu sabit-değişken maliyet ilişkisini ifade eder.*

*iii-) Karmaşıklık Maliyetini Etkileme: Gerek mamul gerek faaliyet gerekse kaynak düzeyinde meydana gelen karmaşıklık işletmenin maliyetlerinin artmasına yol açar. Bu durum mamul grubunun standardizasyon ve normlaştırma uygulamasıyla giderilebilir.*

*iv-) Maliyet Yapısının Optimizasyonu: İşletme yönetimi izleyeceği politikalarla maliyet yapısını değiştirebilir. Maliyet yapısını değiştiren potansiyel etki alanları; faktör fiyatları, yardımcı alanlardan dağıtımla gelen tutarlar, değer yaratma faaliyetleri, mamule bağlı maliyet ilişkileri, direkt ve endirekt maliyetler ilişkisi, mamul ömrüne bağlı maliyetlerdir.*

*v-) Maliyet Şeffaflığının Sağlanması: Tüm maliyet türlerinin sabit, değişken ve yarı değişken biçimde gösterilmesi maliyet dağıtım tablosunda maliyet şeffaflığını yükseltir. Başta işletme içi üretim olmak üzere bütün hizmet alışverişlerinin, rakamsal hale getirilmesi gerekmektedir.*

Maliyet yönetiminin bağlantı içinde bulunduğu etki alanlarının açıklanmasından da görüleceği üzere, maliyet yönetimi günümüzde mamul, faaliyet ve kaynak yönetimi ilişkisi ile gerçekleştirilmektedir. Mamul, faaliyet ve kaynak yönetimi ilişkisini şekil olarak aşağıdaki gibi göstermek mümkündür.<sup>38</sup>



Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere, üretim sürecinin nihai çıktısı olan mamuller, çeşitli faaliyetleri gerekli kılmakta ve faaliyetler de kıt olan kaynakları tüketmektedir. Kısaca, mamuller faaliyetleri, faaliyetler de kaynakları tüketmektedir. Bu durumda dünyada kıt olan kaynakların en uygun biçimde kullanımı, maliyet yönetiminin önemini ve gerekliliğini de artırmaktadır. Maliyet kontrolü, fiili maliyetlerin izlenmesini aşan bir süreç olup, burada sibernetik yönetim ilkesine göre geri besleme ile maliyet kontrolü yapılır. Bu sayede sapmalar önlenmiş olur. İzlenen bu yol maliyet yönetimiyle kısaltılır ve daha da iyileştirilir. Stratejik maliyet kontrolü ile planlama evresindeki öncelikler incelenir ve buna göre maliyet yönetimi faaliyetleri yürütülür. Burada maliyet muhasebesine düşen görev, özel maliyet hesaplamalarına olanak vermek suretiyle, yönetimin bilgi ihtiyacını karşılayacak bir raporlama sistemi oluşturmaktır.<sup>39</sup>

<sup>38</sup> Fahir Bilginoğlu, “İşletme Yönetiminde Yeni Bir Kavram: Maliyet Yönetimi”, **Yönetim Dergisi**, Yıl:5, Sayı:19, 1994, s.4.

<sup>39</sup> Karcıoğlu, a.g.e., s. 65.

## 1.2.STRATEJİK YÖNETİM

“Strateji” ve “Yönetim” kelimelerinin birleşiminden oluşan “Stratejik Yönetim” işletme literatürüne 1980’li yıllarda girmiştir. Strateji, rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğudur.<sup>40</sup> Kavramda geçen “yönetim” kelimesi, işletme amaçlarına ulaşmak için bir takım faaliyetlerin etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilmesinden oluşan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu faaliyetler ise geleneksel olarak, planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve denetim olarak sıralanmaktadır.<sup>41</sup> Kısaca stratejik yönetim ulaşılabilecek bir nokta ya da elde edilecek bir sonuç değil, sürekli sürdürülecek bir yönetim anlayışıdır.<sup>42</sup>

### 1.2.1.Strateji Kavramı

20. Yüzyıl’ın ikinci yarısından itibaren kullanılmaya başlanan strateji kelimesinin kökeninin literatürde iki kaynağa dayandığı ifade edilmektedir. Bunlardan ilki; Latince “yol, çizgi veya yatak” anlamına gelen “stratum” kelimesi, ikincisi ise eski Yunanlı General Strategos’un adıyla ilgili olup; Yunanca savaş sanatı ve bilimi anlamına gelen ‘strategia’ kelimesinden gelmektedir.<sup>43,44</sup>

---

<sup>40</sup> Hayri Ülgen, S.Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2013, s.33.

<sup>41</sup> İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, 15. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2005, s.129.

<sup>42</sup> Hakan Çetin, Ömer Faruk Ünal, “ Bilişim Teknolojileri Temelli Stratejik Planlama: Eğitim Sektörüne Yönelik Bir Model Önerisi”, **Bilişim Teknolojileri Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 3, Eylül 2011, s. 30.

<sup>43</sup> Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2013, s. 5.

<sup>44</sup> Yücel Erol, Ali Rıza İnce, Mehtap Aras, “Türk Sanayi Sektöründe Stratejik Yönetim Yaklaşımları Tercih: ISO 1000 İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Business And Economics Research Journal**, Volume 4 Number 3 2013, s.76.

Strateji sözcüğü, Türkçe’de “sürme, gönderme, götürme ve gütme” anlamlarında kullanılırken;<sup>45</sup> askeri literatürde en az kayıp, gider ve zararlarla mevcut kaynakları en etkili ve en ekonomik biçimde kullanarak zafere ulaşmak anlamında kullanılmaktadır.<sup>46</sup>

Strateji sözcüğü bir başka ifade ile işletmenin çevresiyle olan ilişkilerini düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlama amacıyla potansiyel kaynaklarını kullanma girişimidir.<sup>47</sup>

Strateji kelimesi her ne kadar askeri kökenli bir kavram olsa da özellikle kendini sürekli yenileme ve geliştirme çabası içinde olan yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Başta yönetim alanı olmak üzere, bugün günlük hayatımızda bile strateji kavramı çok yaygın olarak kullanılmaktadır.

Yönetim alanında kullanılmaya başlanan strateji kavramı, işletmeler içinde çok önemli bir yere sahiptir. İster üretim ister ticaret isterse hizmet işletmesi olsun, her bir faaliyetin sürdürülebilirliği açısından kararlar, stratejik olarak büyük önem taşımaktadır. Strateji, amaç tayiniyle ilgili olduğu için, stratejiye sahip olmayan bir işletme amaçlarını açıkça ve kesinlikle belirleyemez, amaç belirlemek için gerekli hesapları yapamaz, bunun sonucunda da yeni girişimlerine öncü olacak kurallardan yoksun kalır. Stratejik hedefleri olmayan işletmelerde finansal ve beşeri kaynakları ekonomik bir şekilde kullanabilecek stratejik analiz yapılamayacağı için kaynaklar etkin ve verimli kullanılamaz.<sup>48</sup>

---

<sup>45</sup> Eren, a.g.e., s. 3.

<sup>46</sup> Erol, İnce, Aras, a.g.m., s.76.

<sup>47</sup> Kartal, Gündüz, Sevim, a.g.e., s. 203.

<sup>48</sup> a.k., s. 203.

## 1.2.2.Stratejik Yönetimin Tanımı

Stratejik düşünmek iş hayatında kendi başına yeterli olmamaktadır. İşletmelerin stratejik düşünmenin yanı sıra, stratejik düşüncelerini olgunlaştırmaları, planlamaları, tercihlerde bulunmaları, uygulamaları ve sonuçlarını analiz ederek yeniden strateji üretmeleri gerekmektedir. Bu da stratejiye sahip olmaktan ziyade stratejik süreci yönetmekle olur. İşletmeler ileriye yönelik belirledikleri hedeflerini gerçekleştirmek için bir takım rekabet avantajı elde etmek isterler. Rekabet avantajı elde etmenin ve onu sürekli hale getirmenin yolu stratejiye sahip olmaktan değil, stratejik yönetimden geçer.<sup>49</sup>

Yapılan bu açıklamalar doğrultusunda stratejik yönetimi değişik şekillerde tanımlamak mümkündür.

Dar açıdan bakıldığında stratejik yönetimi, işletmelerin uzun vadede yaşamını devam ettirmesini sağlayan büyük ve önemli konularla, kararlarla ilgili uygulama süreci olarak tanımlamak mümkündür.<sup>50</sup> Başka bir açıdan stratejik yönetim, işletmelerin uzun dönemde yaşamını idame ettirebilmek amacıyla, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısıyla ortalama kâr üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, altyapı, hammadde gibi üretim kaynaklarının etkili ve verimli kullanılması olarak tanımlanabilir.<sup>51</sup>

Yukarıda yapılan tanımlardan çıkan ortak sonuç şudur: Stratejik yönetim etkili stratejiler geliştirmeye, geliştirilen bu stratejileri uygulamaya ve sonuçlarını

---

<sup>49</sup> Mehmet Barca, **Stratejik Açı: Stratejik Düşünme Düzeyi, Tarzı ve Gerekliliği, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, Beta Yayınevi, 2002, s.18.

<sup>50</sup> a.k., s.19

<sup>51</sup> Ülgen ve Mirze, a.g.e., s.26.

değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür. Bu açıdan bakıldığında stratejik yönetim süreci, özel bir karar alma veya problem çözme süreci olarak düşünülebilir. Dolayısı ile stratejik yönetim, genel bir yaklaşımla planlama, uygulama ve değerlendirme safhalarından meydana gelir. Sürecin başlangıç noktasını amaçların tespiti ve uygun stratejilerin geliştirilmesi oluştururken; daha sonra bunların uygulanması ve sonuçların kontrol edilerek değerlendirilmesi ile süreç sona erer.<sup>52</sup>

Stratejik yönetim, hem geleneksel yönetim anlayışındaki genel özelliklere hem de kendine özgü farklı özelliklere sahiptir. Bu özelliklerin başında, stratejik yönetimin geleceğe yönelik uzun vadeli amaçlarla ilgili olması ve işletmeyi açık bir sistem olarak görmesi gelmektedir.<sup>53</sup> Açık sistemlerin en belirgin özelliği, kendileri dışındaki sistemler ile etkileşim içinde olmalarıdır.<sup>54</sup> Buna göre dış çevrede meydana gelen herhangi bir değişiklik işletmeyi de aynı derecede etkileyeceği için, stratejik yönetim çevreyi yakından takip eder ve sürekli değişen çevreye uyum sağlamayı amaç edinir. İşletmenin üst yönetim kadrosunun veya örgütün liderinin desteği ve katılımı olmadan belirlenen stratejilerin gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Bu nedenle stratejik yönetim sadece işletmenin üst yönetiminin bir fonksiyonu olup; alt kademe yöneticilere ancak rehberlik eder. Bu durum işletme genelinde, farklı bölümler arasında amaçlar hiyerarşisi oluşturarak farklılaşmaları önler ve birimler arasındaki koordinasyonu sağlar.<sup>55</sup>

---

<sup>52</sup> Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.34.

<sup>53</sup> a.k., s.37.

<sup>54</sup> Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002, s.134.

<sup>55</sup> Dinçer, a.g.e., s. 37.

Stratejik yönetimin bir diğer özelliği ise, işletmelerin temel hedeflerini gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları mamul-pazar bileşimlerine uygun bir şekilde dağıtmasıdır. Stratejik yönetimin gerek bu dağıtım gerekse diğer konularda karar verme aşamasında kullandığı bilgilerin kaynağı çok geniştir. Ayrıca, stratejik yönetim işletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütün olarak değerlendirdiği için dış çevreye karşı sosyal sorumluluk taşımaktadır.<sup>56</sup>

Anlatılanlardan hareketle stratejik yönetimin temellerini şu soruların analiz edilmesi oluşturur.<sup>57</sup>

- Strateji nedir?
- Strateji kim tarafından neden, ne zaman ve nasıl oluşturulur?
- Strateji ile ulaşılmak istenilen amaç nedir?

Bu soruların cevapları, örgütün hedeflenen amaçları gerçekleştirme adına doğru zamanda, doğru bir yolda ilerlemesini sağlar. Doğru zamanda doğru işin yapılmasının sağlanması ise stratejik yönetimin en temel başarılarından biridir.

Sonuç itibariyle işletmelerin gelecekteki stratejilerini belirleyen stratejik yönetimin özelliklerini şöyle sıralamak mümkündür.<sup>58</sup>

❖ Stratejik yönetim, işletme üst yönetiminin doğrudan icra edeceği bir fonksiyondur.

---

<sup>56</sup> a.k., s. 37.

<sup>57</sup> Coşkun Can Aktan, **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (2), Stratejik Yönetim**, TÜGİAD Yayını, İstanbul, 1999, s.7.

<sup>58</sup> Kartal, Gündüz, Sevim, a.g.e., s. 204.



❖ Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarıyla topluma sağlayacağı faydaları bir bütün olarak değerlendirdiği için dış çevreye karşı sosyal sorumluluk taşır.

❖ Stratejik yönetim işletmeyi bir sistem olarak gördüğü için, işletmeyle ilgilendiği ölçüde onu oluşturan parçalarla da ilgilenir.

❖ Stratejik yönetim, işletmeleri açık sistem olarak tanımlar. İşletmeleri içinde buldukları çevreyle karşılıklı ilişki içinde gördüğünden çevreyi yakından takip eder.

❖ Stratejik yönetim, işletme kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanımını için çaba gösterir.

❖ Stratejik yönetimin çıkış noktasını gelecek oluşturur.

### **1.2.3.Stratejik Yönetimin Özellikleri**

Stratejik düşünmenin yaşama geçirildiği ve işletmelerin gelecekteki stratejilerini belirleyen, sistematik bir yaklaşım olan stratejik yönetimin özelliklerini kısaca şöyle açıklamak mümkündür.<sup>59</sup>

❖ Stratejik yönetim, işletmenin geleceğini ilgilendirmesi ve ona bir yön çizmesi nedeniyle, üst düzey yönetimin bir fonksiyonudur.

❖ Stratejik yönetim örgütün geçmişi veya şimdiki durumdan çok gelecekteki konumuyla ilgilendiği için, belirlenen zaman içinde işletmenin ne olacağını ve bu sonuçları elde etmek için nelerin yapılması gerektiğini düşünür.

---

<sup>59</sup> Nezahat Güçlü, "Stratejik Yönetim", **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2003, Cilt 23, Sayı 2, s.74.

❖ Stratejik yönetim örgütü bir sistem olarak kabul etmesinin yanı sıra bir sinerji etkisi içerisinde işletmeyi bir bütün olarak gördüğü için, hem işletmeyle hem de onu oluşturan parçalarla ilgilenir.

❖ Stratejik yönetim işletmeleri içinde buldukları çevre ile yakın etkileşim ve bağımlılık içinde gördüğü için çevreyi çok yakın takip eder.

❖ Stratejik yönetim işletme ile toplumun yararlarını bir bütün halinde ele alır. Bu yüzden stratejik yönetim dış çevreye karşı sosyal sorumluluk taşır.

❖ Stratejik yönetim, işletme için hedefler oluşturması nedeniyle işletmenin diğer birimleri arasında koordinasyon sağlar.

❖ Stratejik yönetim ile belirlenen amaçlar ve bu doğrultuda verilen kararlar, işletme içinde yer alan alt kademedeki yöneticilere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.

❖ Stratejik yönetim, işletmenin sahip olduğu kaynakların işletmenin belirlediği amaçları gerçekleştirme doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde kullanılması için çaba gösterir.

❖ Stratejik yönetimin karar vermede kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri farklılık gösterir.

Sonuç olarak stratejik yönetim, dış çevre değerlerini temel alan ve değişen çevreye uyum sağlamayı amaç edinen bir yönetim felsefesidir. Bu kapsamda yöneticiler, işletmenin kaynak sağlama ve kullanımına yönelik verdiği kararlar ile stratejik kararlara yardımcı olacak; güncel, öz ve işlenmiş bilgiye sürekli gereksinim duymaktadır. İşletme yöneticilerinin ihtiyaç duyduğu bu bilginin kaynağı ise “Stratejik Maliyet Yönetimi”dir.

### 1.3. STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİ

21. yüzyılın başlarında ortaya çıkan bilimsel ve teknolojik gelişmeler ile küreselleşme sonucu sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, yönetim anlamında değişimleri de beraberinde getirmiştir. İşletme çevresinde meydana gelen bu değişimler işletmeleri, ayakta kalabilmeleri için stratejik düşünmeye ve stratejik karar almaya zorlamıştır. Yaşanan değişimler sonucu geleneksel maliyet muhasebesi önemini büyük ölçüde kaybetmiş, muhasebe alanında yeni bir kavrama ihtiyaç duyulmuştur. Geleneksel maliyet muhasebesine göre daha geniş ve farklı anlamlar içeren bu kavram, maliyetleri katlanılması zorunlu bir çıktı olarak değil, üretim süreçlerinde yönetilmesi gerekli bir girdi olarak gören ve geleceğe ilişkin rekabet avantajının elde edilebilmesi için maliyetlerle ilgili stratejiler geliştirerek maliyet verilerinin etkin kullanılmasını sağlayan stratejik maliyet yönetimi yaklaşımıdır.<sup>6061</sup>

Stratejik maliyet yönetimi, stratejik yönetim ve finansal tabloların hazırlanması esnasında işletmenin dört temel yönetim fonksiyonu olan planlama, karar alma, yönetim ve faaliyetlerin kontrolü fonksiyonlarının her birinden yararlanır.<sup>62</sup>

#### 1.3.1.Stratejik Maliyet Yönetiminin Tanımı ve Amacı

Stratejik maliyet yönetimi, işletmenin karar alma sürecinde finansal bilgilerle birlikte finansal olmayan bilgiler de sunmaktadır. İşletmelerin rekabet gücünü

---

<sup>60</sup> John K. Shank, "Strategic Cost Management: New Wine or Just New Bottles?", **Journal of Management Accounting Research**, Vol.1, 1989, s.50.

<sup>61</sup> Bekçioğlu, Köroğlu, a.g.m., s.58.

<sup>62</sup> Edward J. Blocker, Kung H. Chen., Thomas W., Lin., **Cost Management, A Strategic Emphasis**, Mc Graw Hill, Boston, 2002, s. 6.

artırmak için finansal olmayan ölçümler, küresel rekabet ortamında daha da önem kazanmaktadır. Stratejik maliyet yönetimi, işletmeler arası rekabeti iyileştirmek için stratejiler üretmektedir. Yapılan bu açıklamalar doğrultusunda stratejik maliyet yönetimini, işletmenin misyonunu, amaç ve stratejilerinin gerektirdiği maliyet bilgilerini üretecek maliyet yönetim sisteminin planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesi çabalarının bütünü olarak tanımlamak mümkündür.<sup>63</sup>

Stratejik maliyet yönetimi ile ilgili birçok farklı tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir:

Stratejik maliyet yönetimi, stratejik unsurların kesin ve açık olarak ön planda olduğu maliyet analizi olarak tanımlanmaktadır.<sup>64</sup> Bu yaklaşıma göre maliyet verileri, rekabete dayalı sistemde, avantaj kazanma noktasında doğru stratejiler geliştirmek üzere kullanılır.<sup>65</sup>

Stratejik maliyet yönetimi, hem kısa hem de uzun vadede rekabet avantajı sağlamak amacıyla maliyetlerin, stratejik olarak yönetilmesi olarak da tanımlanmaktadır.<sup>66</sup>

Sertifikalı Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü (Institute of Certified Management Accountants-ICMA) tarafından yapılan tanıma göre stratejik maliyet yönetimi, “işletme stratejileriyle özellikle de, işletmenin bütün kaynaklarının aşırı

---

<sup>63</sup> Erden, a.g.e., s.255-256.

<sup>64</sup> John K. Shank, Vijay Govindarajan, **Strategic Cost Management: The New Tool For Competitive Advantage**, New York, Free Press, 1993, s.6.

<sup>65</sup> Don R. Hansen, Maryanne M. Mowen, **Cost Management Accounting and Control**, Thomson Yayınları, ABD, 5. Baskı, 2006, s. 486.

<sup>66</sup> Robin Cooper, Regine Slagmulder, “Strategic Cost Management: Expanding Scope and Boundaries”, **Journal of Cost Management**, Vol.17, No.1, 2003, s.23.

kullanımı ve nakit akışı, pazar payları, miktarlar, fiyatlar ve gerçek maliyetlerin görelî düzeyi ve yönüyle ilgili olarak yönetime yönelik maliyet muhasebesi bilgilerinin hazırlanmasını ve analiz edilmesini içermektedir.”<sup>67</sup>

Bir başka tanımlamaya göre ise stratejik maliyet yönetimi, maliyetlerin etkili bir biçimde yönetilmesinde işletme dışındaki çevre faktörlerini de ele alarak hareket edilmesini, maliyetleri en aza indirerek maliyet önderliği ya da üstün mamulleri piyasaya sunarak mamul farklılaştırma stratejileriyle, rekabet edilebilirliği içeren maliyet analizini ve mamul maliyetlerinin hesaplanmasında faaliyetlerin dikkate alınmasını öngören bir sistemdir.<sup>68</sup>

Stratejik maliyet yönetiminin birbiriyle ilişkili beş aşaması vardır.<sup>69</sup> Bunlardan birincisi maliyetlere neden olan unsurları ve maliyeti oluşturan işin sermaye yapısını anlamaktır. İkinci adım, işletmenin fonksiyonları arasındaki karmaşıklığın nedenini anlamak ve bu karmaşıklığa çözüm üretmektir. Üçüncü adım, işletme içindeki tüm fonksiyonel birimlerin anlayacağı ortak bir dil oluşturmak ve bu fonksiyonlar arasında sorumluluk paylaşımını sağlamaktır. Dördüncü adım, belirlenmiş kârlı gelir akışlarını başarmak için bilinçli olarak seçilen yatırımların yapılması gibi kâr sağlayan maliyetleri seçerek, maliyet yapısını yeniden tanımlamayı içerir. Stratejik maliyet yönetiminin son aşamasını, rakiplerin maliyet yapılarının ölçülmesi oluşturur. Bu bir işletmeye etkinlik ve verimlilik sağlar. Ayrıca

---

<sup>67</sup> Yunus Ceran, a.g.e. s.162.

<sup>68</sup> Nedim Yüzbaşıoğlu, “İşletmelerde Stratejik Yönetim ve Planlama Açısından Stratejik Maliyet Yönetimi ve Enstrümanları”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 12, 2004, s.401.

<sup>69</sup> George Hosking, “Strategic Management Of Costs”, **Planning Review**, Vol. 21, No. 5, 1993, s. 51.

bu son adım maliyet yapısının işletmeye rekabet avantajı sağlayıp sağlamadığını belirleyebilmesine olanak sağlar.

Küreselleşmenin sonucunda gelişen rekabet ortamlarının giderek yoğunlaşması ve işletmelerin bu rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için önemli bir unsur olan stratejik maliyet yönetimi, işletmelerin daha uzun vadede daha yoğun rekabet koşullarına dayanıklılığını sağlar.

Stratejik maliyet yönetiminin temel amacı, geçmişteki başarıları tekrar etmek değil, beklenilmeyen durumların üstesinden gelmek ve stratejik pozisyonunu güçlendirmektir. Bu amaca ulaşmak için, işletme içinde bulunduğu rekabet şartlarını sağlamak ya da bu rekabet şartlarıyla baş etmek zorundadır. Rekabet şartlarını karşılamak için sadece bugün değil, gelecekte de kendini sürekli geliştirmek zorundadır. Kısaca stratejik maliyet yönetimi, üst yönetimin kârlılığını ve aynı seviyedeki çalışanların katılımını artırma ile değer katan faaliyetleri geliştirme ve değer katmayan faaliyetleri azaltma konusunda kendi kendine sürdürülebilir bir yapı gerektirir.

Stratejik maliyet yönetiminin, maliyet yönetimini hem bir amaç hem de daha büyük bir örgütün amaçlarına ulaşmak için bir araç olarak kullanmasının yanında diğer amaçlarını da şöyle sıralamak mümkündür:<sup>70</sup>

- ❖ İşletme kaynakların tüketimi ile ilgili olarak pazara yönelik mamul ve süreç bilgileriyle birlikte stratejik planlama ve kontrol süreçlerini desteklemek,
- ❖ Maliyetlerin daha etkili bir biçimde yönetilmesi için, işletmenin dışındaki faktörleri dikkate alarak eş zamanlı hareket etmek,

---

<sup>70</sup> Kartal, Gündüz, Sevim, a.g.e., s.206.

- ❖ Maliyetleri minimize etmek suretiyle maliyet liderliği ya da pazara nitelikli mamul sunarak mamul farklılaştırması yoluyla işletmenin rekabet etme gúcünü artırmak,
- ❖ Maliyetleri uzun vadeli olarak planlama ve işletmenin yönetim problemlerini azaltmak,
- ❖ İşletmenin geleceği için önemli olan sorunlara çözüm üretmek,
- ❖ Maliyet verilerini farklı kaynaklardan kullanarak maliyet muhasebesi disiplini ile rekabet avantajı sağlamak,
- ❖ İşletmenin stratejik konumunu genişletmenin yanında maliyetleri azaltmaya yönelik eş zamanlı hedef belirlemek.

Sonuç olarak stratejik maliyet yönetimi, işletme için değer yaratan ya da yaratmayan faaliyetlere yönelik maliyetlerin sınıflandırılması; performans, fonksiyon ya da mamul kalitesindeki bozulmanın müşteriye yansıyor yansımayacağı üzerine yoğunlaşır. Eğer, herhangi bir faaliyetin elimine edilmesinin, o mamulle ilgili müşteri tatmini yönünde olumsuz bir etkisi yoksa bu faaliyet, değer katmayan bir faaliyettir. Örnek verecek olursak; gereksiz hazırlık zamanları ile uzun depolama sürelerinin ortadan kaldırılması müşteri memnuniyetinde herhangi bir azalmaya neden olmazken, boyama paketleme gibi temel süreçlerin ortadan kaldırılması müşteri memnuniyetini olumsuz yönde etkileyecektir.<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> a.k., s. 206

### 1.3.2. Stratejik Maliyet Yönetiminin Temel Özellikleri

Hem finansal hem de rekabet avantajı sağlamak üzere, birbiriyle uyumlu maliyet yönetim süreci olarak tanımlanan stratejik maliyet yönetimi<sup>72</sup>, ileri maliyet muhasebesi uygulamalarının günümüzdeki karşılığıdır. Stratejik maliyet yönetiminin temel özelliklerini şöyle özetlemek mümkündür:<sup>73</sup>

❖ Stratejik maliyet yönetimi taktiğin bir parçasıdır. Stratejide başarıya götüren unsur taktiklerdir. Ayrıca, maliyet yönetimi, işletmelerde stratejinin bir parçası olarak görülmedikçe, işletme değerinde sürekli bir artış sağlanması mümkün değildir.

❖ Stratejik maliyet yönetimi; çalışanların değer yargılarını, inançlarını dikkate almalı ve çalışanları teşvik edici unsurlarla desteklemelidir.

❖ Stratejik maliyet yönetimi, öncelikle üst yönetimin daha sonra işletme birimlerini yöneten idarecilerin sorumluluğudur. Stratejik maliyet yönetiminde etkinliğin sağlanabilmesi için mevcut kaynakların tecrübeli yöneticiler tarafından dağıtılması gerekir.

❖ Stratejik maliyet yönetiminde işletmeler gelişmeleri takip ederken, ne çok erken ne de çok geç hareket etmelidir. Stratejik maliyet yönetimi, işletme yöneticileri tarafından değişime karşı yapılan direnişi engellemeli ve önemsiz gelişmeleri benimsememelidir.

❖ Stratejik maliyet yönetimi, bilgi teknolojilerinde meydana gelen gelişmeleri takip etmelidir.

---

<sup>72</sup> Mikail Erol, “Kısıtlar Teorisi (Yaklaşımı) ve Teorisinin Stratejik Maliyet Yönetiminde Kullanımı”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Bursa, 2008, sayı:39, s.104.

<sup>73</sup> Gündüz Pamuk, Haluk Erkut, Füsun Ülengin, Burç Ülengin, Öztin Akgüç, Yurdakul Alpay, Hamza Koşma, **Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği**, İrfan Yayınevi, 1997, s.15.



❖ Stratejik maliyet yönetimi, problem tanımlamasında ayrıntıya dikkat etmelidir. Proje hacminin küçülmesi, maliyet yönetimi fırsatlarının azalması sonucunu doğurur.

❖ Stratejik maliyet yönetimi, etkin ve verimli proje yönetimini gerektirir. Proje sahibi, süreç yönetimini iyi anlamalıdır.

❖ Stratejik maliyet yönetimi, maliyetleri düşürmeyi amaçlarken geleneksel yönetim muhasebesindeki gibi belirli kalıplara ve işletme sınırlarına bağlı kalmaksızın, işletmenin stratejik pozisyonunu güçlendirmeyi de amaç edinmemelidir.

❖ Stratejik maliyet yönetiminde bir takım oluşturulurken, proje lideri, yaratıcı düşünce yeteneğine sahip kişilerden oluşan çok yönlü bir takıma ihtiyaç duymaktadır.

❖ Stratejik maliyet yönetimi sürecinde güven hâkim olmalıdır. Önemli başarılar elde etmiş olan güçlü işletmeler, başarılarını bazen deneyimli yöneticilerin vefa anlayışına atfetmektedirler.

❖ Yöneticilere ve çalışanlara kısa vadede başarı hissinin verilmesi, belirli amaçlar üzerinde uzlaşma sağlanmasına bağlıdır.

❖ Stratejik maliyet yönetiminde finansal verilerin yanı sıra müşteri tatmini, esneklik ve yenilik gibi finansal olmayan veriler de dikkate alınmaktadır.

❖ Yönetici ve diğer çalışanlara, başarı durumunda ödüllendirilme yapılmalı, başarısızlık durumunda ise ceza verilmemelidir.

❖ Maliyet yönetimini etkin bir şekilde gerçekleştiren işletmelerde tecrübeli yöneticiler, katılımcı bir düşünce yapısına sahip olmalı, hiyerarşik seviyeler ve bölgesel birimler arasındaki engelleri kaldırarak iyi bir örnek teşkil etmelidir.

### 1.3.3. Stratejik Maliyet Yönetimi İle Stratejik Yönetim Arasındaki İlişki

Stratejik maliyet yönetimi, strateji kavramıyla paralel bir gelişme göstermiştir. Kısaca strateji, organizasyonun faaliyet gösterdiği alana, çevreye ve kaynaklara uyum faaliyetidir. Stratejik yönetim ise, organizasyonun belirlenen hedeflere ulaşmasını sağlayacak fonksiyonel kararların kesin ve açık olarak anlatılması, bütünlüğün tamamlanması ve değerlendirilmesidir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere stratejik yönetim; hedeflenen başarıya ulaşmak için yönetim, pazarlama, finansman-muhasebe, üretim faaliyetleri, ar-ge ve bilgi-işlem sistemleri arasındaki uyuma odaklanmıştır.<sup>74</sup>

Mamul fiyatı müşteriler için en önemli satın alma kriteridir. Geleneksel maliyet yönetiminin ve fiyat hesaplama konusunda yetersiz olması nedeniyle maliyet yönetiminin pazara ve stratejiye yönelik olarak düzenlenmesi gerekmiştir. Maliyet muhasebesinin genişlemesi sonucu, maliyet yönetiminin stratejiye uygun maliyet saptama yöntemleri ve bu yöntemlerin birbirleriyle olan ilişkilerinden elde edilen bilgiler yoluyla, maliyet azaltma potansiyelleri saptanabilmekte, böylece rekabet avantajları elde edilebilmektedir. Bu nedenle işletme stratejileriyle ilgili olarak, işletmenin bütün kaynaklarının gereksiz kullanımı nakit akışı, pazar payları, fiyatlar ve gerçek maliyetlerin göreceli düzeyiyle ilgili olarak, yönetime yönelik maliyet bilgilerinin hazırlanmasını ve analiz edilmesini içeren stratejik maliyet yönetimi kavramı geliştirilmiştir.<sup>75</sup>

Stratejik maliyet yönetimi, ön planda, kesin açık ve biçimsel olan stratejik öğelerin yer aldığı maliyet analizlerine dayanır. Bu yaklaşıma göre maliyet bilgileri,

---

<sup>74</sup> Yüzbaşıoğlu, a.g.m., s. 388.

<sup>75</sup> a.k., s. 389.

sürekli rekabete dayalı avantajlar yakalama doğrultusunda doğru stratejiler geliştirmek üzere kullanılır.

Stratejik maliyet yönetimi yaklaşımının kapsamını ortaya koyabilmek için, öncelikle stratejik yönetim kavramı üzerinde durulmuştur.<sup>76</sup>

Stratejik yönetim, etkili stratejiler geliştirme, uygulama ve sonuçları analiz ederek kontrol etmeye yönelik faaliyetler bütünüdür. Bu tanıma göre stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli olan araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim uğraşlarını; planlanan bu stratejilerin uygulamaya geçilebilmesi için işletme içindeki her türlü tedbirin alınarak uygulamaya konulmasını ve değerlendirilmesini kapsar.<sup>77</sup>

Stratejik yönetim kavramının detayına bakıldığı zaman, işletme yönetiminin temel fonksiyonları olan planlama, örgütleme, yönetme, koordinasyon ve kontrol stratejik yönetimde de değişmemekte, ancak bu fonksiyonlar dış çevre üzerinde yoğunlaşmaktadır. Sürekli değişim içinde bulunan çevre, ister yararlanılabilecek bir fırsat, isterse karşı konulması gereken bir tehdit olsun, bir işletmeyi her zaman beklenmeyen olaylarla karşılaştırabilir.<sup>78</sup>

Stratejik yönetim, genel yönetimin sahip olduğu özellikleri kapsadığı gibi, kendine özgü bir takım özelliklere de sahiptir.<sup>79</sup>

---

<sup>76</sup> Şakrak, a.g.e., s.97.

<sup>77</sup> Dinçer, a.g.e., s. 22.

<sup>78</sup> a.k., s. 23.

<sup>79</sup> Şakrak, a.g.e., s.100.

### **1.3.4. Stratejik Maliyet Yönetimi İle Geleneksel Yönetim Muhasebesinin Karşılaştırılması**

İşletmelerde son yıllarda yaşanan hızlı değişim sonucunda geleneksel maliyet muhasebesi sistemleri önemini büyük ölçüde kaybetmiş, stratejik yönelime karşı ilgi her geçen gün biraz daha artmıştır. Bu durum, maliyet muhasebesinde uzun vadeli planlama anlayışının gerekli olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Maliyet muhasebesinde görülen stratejik yönelim, mamul yaşam süresinin kısalması ile birlikte artan ar-ge harcamaları, üretimde yeni teknolojilerin kullanılması sonucu değişen pazar talepleri ve müşterilerin isteklerine uymada değişen bilgi gereksinimi gibi gelişmeler geleneksel maliyet muhasebesinin yetersizliği konusunda bir fikir birliğinin oluşmasına neden olmuştur.

Stratejik maliyet yönetimi odaklanma noktasında geleneksel yönetim muhasebesinden ayrılır. Geleneksel yönetim muhasebesinin, maliyetlere yönelik sadece işletme içi yaklaşımı benimsemesine karşın; stratejik maliyet yönetiminde odaklanma noktası faaliyette bulunulan dış çevrenin dikkate alınarak stratejik yaklaşımdan yararlanılmasıdır. Maliyet yönetiminde, geleneksel bakış açısı sadece değer katan unsurlar iken; stratejik maliyet yönetiminde tedarikçiden nihai tüketiciye kadar tüm faaliyetlerin yer aldığı süreç bakış açısını oluşturur. Geleneksel yönetim muhasebesinde kabul gören maliyet felsefesi, tamamıyla maliyetleri minimize etmek olarak görülebilir. Burada amaç doğrudan maliyeti düşürmektir. Stratejik maliyet yönetiminde benimsenen maliyet felsefesi ise, değer faaliyetini planlayan ve kontrol eden maliyet yöneticilerinin bir fonksiyonu olarak görmektir. Diğer bir ifadeyle,

maliyetleri doğrudan azaltma felsefesi yerine, sürecin maliyet yöneticileri tarafından planlanması olarak benimsenmektedir.<sup>80</sup>

Stratejik maliyet yönetiminin faydası, hangi faaliyetlerin maliyetleri oluşturduğunun belirlenmesi ve hangi tedbirlerin alınması sonucu maliyetlerin düşürülebileceği iken; geleneksel yönetim muhasebesinin görevi, işletmelerdeki değişimi sağlamak için gerekli düzenlemeleri yapmak ve yönetime yararlı, etkili bilgi sağlamaktır.<sup>81</sup>

Bu açıklamalar doğrultusunda, stratejik maliyet yönetimini geleneksel yönetim muhasebesi ile belirli kriterlere göre aşağıdaki gibi tabloda karşılaştırmak mümkündür:

	<i>Geleneksel Yönetim Muhasebesi</i>	<i>Stratejik Maliyet Yönetimi</i>
<i>Maliyet Analizi İçin Bakış Açıları</i>	Mamul, müşteri ve fonksiyon maliyetlerinin analiz edilmesi o andaki şartlara bağlıdır. Odak noktasını güçlü bir içe dönüklük oluşturur. Katma değer anahtar bir kavram rolündedir.	Maliyetlerin analizi, işletmenin bir parçası olan genel değerler zincirinin çeşitli aşamalarındaki koşullara göre şekillenir. Odak noktasını güçlü bir dışa dönüklük oluşturur. Katma değer dar bir kavram olarak görülür.
<i>Maliyet Analizinin Amaçları</i>	Stratejik bakış olmaksızın uygulanan ölçme, yönetme, problem çözme gibi üç amaç bulunmaktadır.	Geleneksel yönetim muhasebesi yaklaşımındaki üç amaç bulunmakla birlikte, maliyet yönetim sistemlerinin tasarımı, işletmenin stratejik konumuna bağlı olarak değişmektedir.
<i>Maliyetlerin Yapısal Analizinin Dayanağı</i>	Maliyet, öncelikli olarak çıktı hacminin bir fonksiyonudur. Değişken ve sabit maliyetler maliyet analizinin temel dayanağıdır.	Maliyet, nasıl rekabet edilmesi gerektiğini belirleyen rekabet şeklinin yapısı hakkındaki stratejik tercihler ile bu stratejik tercihlerin uygulanmasında yönetimin bir fonksiyonu olmaktadır.

<sup>80</sup> Gürdal, a.g.e., s. 38.

<sup>81</sup> Yüzbaşıoğlu, a.g.m., s. 393.

Yönetim muhasebesinin işletmelerin rakiplerine ilişkin bilgileri sunacak daha stratejik bir bakış açısına ihtiyacı vardır. Stratejik maliyet yönetimi, değer zinciri üzerinde odaklanmak suretiyle maliyet yönetimi yaklaşımını daha geniş bir açıdan ele almaktadır. Bu açı, işletmeler için değer zincirinin, hammadde kaynağından mamulün nihai tüketiciye varıncaya kadarki tüm aşamalardaki değer yaratan faaliyetler dizisini kapsamaktadır. Yönetim muhasebesinin işletmenin rekabet stratejilerini destekleme işlevini stratejik maliyet yönetimi üstlenmektedir.<sup>82</sup>

### **1.3.5. Stratejik Maliyet Yönetiminin Ortaya Çıkışı**

Maliyet yönetimi yaklaşımının temeli, 1986 yılında ABD’de CAM-I (Computer Aided Manufacturing-International) adlı konsorsiyum tarafından yayımlanan raporla oluşturulmuştur. Takip eden yıllarda söz konusu konsorsiyum tarafından “Sistem Tasarımı ve Uygulama” adlı iki çalışma daha yapılmış ve bu çalışmaların sonuçları 1988 yılında yayınlanmıştır.<sup>83</sup>

Bu çalışmalara göre maliyet yönetimi kavramı, geleneksel maliyet muhasebesi kavramına göre daha geniş ve farklı anlamlar içermektedir. Zira geleneksel maliyet muhasebesinin temel fonksiyonu, finansal tablolar için gerekli maliyet verilerinin hazırlanmasıdır. Aynı zamanda sadece belirli bir döneme ait verilerin hazırlanması, raporlanması ve maliyet kontrolü açısından değerlendirilmesine dayanmaktadır. Maliyet yönetimi ise, maliyetleri bir çıktı olarak

---

<sup>82</sup> John K. Shank, a.g.m., s.47-95.; Aktaran; İsmet Titiz, Cüneyt Çetin, 2000: s.135.

<sup>83</sup> Halil Emre Akbaş, “Sanayi İşletmelerinde Stratejik Maliyet Yönetimi”, **Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi**, Ankara, 2011, s.109.

değil, üretim süreçlerinde yönetilmesi gerekli bir girdi olarak görmektedir. Maliyet yönetimi maliyetlerin planlaması, yönetimi ve düşürülmesi konularını içermektedir.<sup>84</sup>

Maliyet yönetimi, düşük maliyetle yüksek değer yaratmayı amaçlayan bir felsefe, tutum ve değişik tekniklerin oluşturduğu bir bütün olarak tanımlanabilir. Maliyet yönetimi; müşterilere daha fazla değer yaratımını sağlamak için, işletmeleri düşük maliyetle, sürekli iyileştirmeyi esas alan bir felsefe olarak karşımıza çıkmaktadır. İkinci olarak; maliyet yönetimi yaklaşımı, maliyetlerin ortaya çıkmasında yöneticilerin etkisini önemsemekte, bu nedenle mamul ve hizmetlerin maliyetlerinin düşürülmesinde ve kalitelerinin arttırılmasında yöneticilerin aktif bir rol üstlendiklerini vurgulamaktadır. Bu nedenle maliyet yönetimi önleyici bir yaklaşımı savunmaktadır. Son olarak maliyet yönetimi, güvenilir çeşitli tekniklerin meydana getirdiği bir bütündür. Buna göre maliyet yönetim sistemi işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirmesine ve amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan çeşitli maliyet yönetimi tekniklerinin oluşturduğu bütün olarak nitelendirilebilir.<sup>85</sup>

Geleneksel maliyet muhasebesinden maliyet yönetimi yaklaşımına geçilmesi, işletmecilikte önemli bir gelişme olmakla birlikte, maliyet yönetiminden stratejik maliyet yönetimine geçiş ileriye yönelik çok önemli bir aşama olarak kabul edilmektedir. Bu yaklaşıma göre maliyet verileri, sürekli ve güçlü rekabete dayalı avantajlar kazanma noktasında mükemmel stratejiler geliştirmek üzere kullanılır. Zira günümüzde birçok işletme için artan rekabet ortamında maliyet yönetimi, yaşamlarını sürdürmelerini sağlayan önemli bir yetenek haline gelmiştir. Bununla birlikte günümüzde sadece maliyetlerin düşürülmesi için yoğunlaşılması, işletmelerin

---

<sup>84</sup> Mustafa Kırılı, Nilgün Kayalı, "Stratejik Maliyet Yönetimi ve Kısıtlar Teorisi: Bir Uygulama", **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Manisa, 2010, Cilt 8, Sayı 2, s.94.

<sup>85</sup> Akbaş, a.g.m., s. 110.

belirledikleri hedeflere ulaşmasını sağlamada yetersiz kalmakta, maliyetlerin stratejik olarak yönetiminin önemi artmaktadır. Daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse, işletme yönetiminde stratejik konulara verilen önemin artması, maliyet yönetiminin rolünün geleneksel maliyetleme ve kontrolden daha geniş bir yöntem olan stratejik maliyet yönetimine kaymasına neden olmuştur.<sup>86</sup>

Daha geniş bir açıdan ele alacak olursak, stratejik maliyet yönetimi stratejik öğelerin daha fazla önemsendiği, kesin ve biçimsel bir maliyet analizidir. Burada maliyet bilgileri sürdürülebilir rekabetçi avantajlar sağlamak için stratejilerin geliştirilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Buna göre stratejik maliyet yönetimi, işletme stratejilerinin geliştirilmesi ve bu stratejilerin yürütülmesi için gerekli maliyet bilgilerinin sağlanması ve bu bilgiler ışığında maliyetlerin devamlı suretle rekabetçi avantajlar elde edilmesi için yönetilmesi olarak tanımlanabilir. Kısaca stratejik maliyet yönetimi; bir işletmenin sahip olduğu stratejik pozisyonun geliştirilmesi ve maliyetlerinin düşürülmesi için uygun maliyet yönetim tekniklerinin kullanılmasıdır.<sup>87</sup>

Stratejik maliyet yönetiminin temelini; değer zinciri analizi, stratejik konum analizi ve maliyet etkenleri analizi olmak üzere üç önemli konu oluşturmaktadır.

#### **1.3.5.1. Değer Zinciri Analizi**

Stratejik maliyet yönetiminin temelini oluşturan en önemli konu değer zinciri analizidir. Değer zinciri analizini incelemeden önce “değer” kavramını açıklamakta

---

<sup>86</sup> a.k., s. 110.

<sup>87</sup> a.k., s. 111.



fayda vardır. Günümüzde “değer” kavramının rekabet avantajı elde etmede ve bu avantajı devam ettirmedeki rolü giderek önemli hale gelmiştir.

Bunun için işletmeler, kendi mamulleri veya süreçlerinin verimliliğini arttırmak ve bu etkinliği devam ettirmek, diğer bir ifadeyle rekabet avantajı elde etmek için “değer yönetimi”ne yönelmişlerdir.<sup>88</sup>

Değer kavramını genel olarak, tüketicilerin işletmenin kendilerine sunduğu faydaya karşılık ödemeye razı oldukları bedel olarak ifade etmek mümkündür. Buna göre değer, para ile ölçülebilen, müşterinin ödediği bedel için elde etmiş olduğu net faydadır. Değeri toplam gelir şeklinde ifade edecek olursak, bir işletmenin kâr elde edebilmesi için işletmenin meydana getirdiği değer, mamulün meydana getirilmesi ile ilgili maliyetlerden daha fazla olması şarttır.<sup>89</sup> McDowell değeri matematiksel olarak; “Değer=Fonksiyon/Maliyet şeklinde bir formülle ifade etmektedir.<sup>90</sup>

İşletmelerin, rekabet avantajı sağlamak amacıyla gerçekleştirdiği faaliyetleri analiz edebilmeleri için, değer zinciri olarak nitelendirilen ve değer yaratan faaliyetleri içeren bir model oluşturmaları faydalı olacaktır. Micheal Porter işletmelerin büyük kısmında yaygın olan bir dizi faaliyetleri saptamış ve bunun için “Değer Zinciri” olarak bilinen bir model oluşturmuştur.

İşletme için oluşturulan değer zinciri, hammaddenin tedarikçiden temin edilme sürecinden başlayarak, mamulün nihai tüketiciye ulaşıncaya kadar geçirmiş

---

<sup>88</sup> Zeynep Türk, “Stratejik Yönetim Muhasebesi Yaklaşımı: Değer Zinciri Maliyet Analizi”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Ankara, 2004, Cilt: 59, Sayı: 3, s.232.

<sup>89</sup> Ferhan Kuyucak, Yusuf Şengül, “Değer Zinciri Analizi: Havayolu İşletmeleri İçin Genel Bir Çerçeve”, **KMU İİBF Dergisi**, Yıl 11, Sayı 16, Haziran 2009, s.133.

<sup>90</sup> Terry Mcdowell, “Value Management-Going Into the Millenium Via Excellence Revisited”, **Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants**, December 1994, s.18.

olduğu süreç içerisindeki değer yaratan faaliyetlerin bütünüdür. İşletme, belirlediği amaçlara ulaşabilmek için yaptığı tüm faaliyetleri değer yaratan ve yaratmayan faaliyetler olarak gruplandırılmalıdır. Müşteriye değer yaratmak şeklinde de ifade edilebilecek bu yaklaşımdan hareketle, işletme için birer maliyet unsuru olan tüm faaliyetlerin işletmenin ürettiği mamullere daha fazla değer yaratıp yaratmadığına göre sınıflandırılması gerekir. Çünkü değer yaratan faaliyetlerin mamule kattığı değerin, o mamulde meydana getirdiği etkinliğin maliyetinden daha fazla olması gerekmektedir. Eğer faaliyetin mamullere kattığı değer, o faaliyetin maliyetinden daha düşükse herhangi bir değer yaratılmamış anlamına gelmektedir.<sup>91</sup>

Değer zinciri analizi kısaca, müşteri memnuniyetinin arttırılması ve maliyet yönetiminin daha verimli bir hale getirilmesi olarak tanımlanabilir.<sup>92</sup> Porter tarafından oluşturulan değer zinciri, maliyetleri belirlemek için mevcut kaynaklarla işletmenin, hammaddelerin sağlanmasından nihai tüketiciye sunulmasına kadarki geçirmiş olduğu süreci stratejik açıdan birbirleriyle ilişkilendirilmiş faaliyetlere ayırmaktadır. Tanımda geçen “zincir” kavramının özellikle tercih edilmesi, işletme içerisindeki faaliyetlerin birbirine bağlı olduğunu, benzeşim yoluyla somutlaştırma açısından önem taşımaktadır. Söz konusu benzeşim, aynı zamanda zincirdeki “zayıf” ve “güçlü” halkaların tanımlanmasına, yani işletmenin stratejik rekabetteki avantaj ya da dezavantajlarını belirlemeye yardımcı olmaktadır.<sup>93</sup>

---

<sup>91</sup> Nurhan Papatya, **Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlılık Görüşü Kavramsal ve Kurumsal Yaklaşım**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003, s. 108.

<sup>92</sup> Colin Drury, **Management and Cost Accounting**, Seventh Edition, South Western Cengage Education, UK, 2008, s. 552.

<sup>93</sup> Kuyucak, Şengül, a.g.m, s. 134.

Değer zinciri içerisinde maliyet yönetimi metodolojisi Porter'a göre üç aşamaya sahiptir:<sup>94</sup>

i-) Değer zinciri faaliyetlerinin tanımlanması: Sektör seviyesinde rekabetçi avantaj bir bütün olarak etraflıca incelenememektedir. Değer zinciri, sektörü belirgin stratejik faaliyetlere böldüğü için, maliyet analizinin başlangıç noktası bir sektörün değer zincirini tanımlamak ve değer katan faaliyetlere maliyetleri, gelirleri ve varlıkları yüklemektir. Bu faaliyetler, sektördeki işletmelerin müşterilere değerli bulduğu mamulü sunmalarını sağlayan yapıtaşlarıdır. Aşağıdaki seçenekler söz konusu olduğunda bu faaliyetlerin birbirinden ayrılması gerekir:<sup>95</sup>

- ❖ Faaliyetler maliyetler içinde yüksek bir oranda bulunmaktaysa,
- ❖ Faaliyetlerin maliyet etkenleri farklıysa,
- ❖ Söz konusu faaliyetler, rakipler tarafından farklı şekillerde yapılmaktaysa,
- ❖ Bu faaliyetler farklılaştırma sağlayabilecek yüksek bir potansiyele sahipse ayrıştırılabilir.

Değer zinciri tanımlanırken işletmeler, müşterilere mamul veya hizmeti sağlamak için gerçekleştirilen faaliyetleri birbirini takip eden süreçler olarak görmelidir. Bu faaliyetler, işletmelerin değeri nasıl meydana getireceğini belirten, değer zincirinin içinde düzenlenmelidir. İşletmeler, müşterilerine en iyi değeri sunmalarını sağlayacak bir değer paketi (mamul veya hizmet) geliştirmek amacıyla, değer zinciri içinde yer alan faaliyetleri tanımlamalıdır. Bu tanımlama ise, maliyetleri

---

<sup>94</sup> Volkan Demir, "Yönetim Muhasebesindeki Değişim ve Değişimi Etkileyen Faktörler", **Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi**, Ekim 2008, Sayı 26, s. 65.

<sup>95</sup> Türk, a.g.m., s.237.

minimize ederek ya da belirli müşterilerin ihtiyaçlarını rakiplerden daha iyi karşılayarak yapılmalıdır.

ii-) Her faaliyetin maliyet taşıyıcılarının belirlenmesi: Porter tarafından belirlenen değer zinciri içerisindeki maliyet yönetim metodlarından ikincisi, değer zincirde yer alan aşamalardan hangisinde veya hangilerinde maliyetlerin düşürülebileceğinin belirlenmesidir. Her faaliyetin maliyet taşıyıcılarının belirlenebilmesi için, her bir faaliyetin maliyetlerinde meydana gelen değişimlerin analiz edilerek, değişimleri açıklayan maliyet etkenlerinin belirlenmesi gerekmektedir.<sup>96</sup>

Toplam maliyet düzeyinde değişikliğe neden olan herhangi bir faktör olarak tanımlanan maliyet etkeni, değer faaliyetleri boyunca farklılık göstermektedir. Geleneksel maliyet yönetiminde, üretim hacmi ya da diğer bir ifadeyle çıktı düzeyi temel maliyet etkeni olarak kabul edilmektedir. Buna karşılık değer zincir yapısında çıktı düzeyi, geleneksel maliyet yönetiminin tam tersi olarak maliyet yapısını çok az yansıtan bir etken olarak değerlendirilmektedir. Bunun nedeni ise, stratejik maliyet yönetiminde maliyetlerin birbiriyle birçok yönden bağlantılı çok sayıda faktörün sonucu ortaya çıkmasıdır.<sup>97</sup>

Buna göre teknoloji, tecrübe, işgücü, kapasite kullanımı, mamul tasarımı, tedarikçi ve müşterilerle olan ilişkiler gibi faktörleri stratejik maliyet yönetimi açısından maliyet etkeni olarak nitelendirmek mümkündür. Stratejik maliyet yönetimi, maliyetlerin ortaya çıkış nedenlerini belirlemek için bu unsurlardan yararlanmaktadır. Bu şekilde maliyetlerin etkin bir biçimde yönetimi sağlanmış, maliyetleri azaltma hedefine ulaşılmış olacaktır. Böylece işletmeler belirlemiş

---

<sup>96</sup> Türk, a.g.m., s. 239.

<sup>97</sup> Halil Emre Akbaş, "Endüstri İşletmelerinde Maliyet Yönetimine Dışsal Bir Bakış Açısı: Değer Zinciri Analizi", **MÖDAV**, 2009/1, s.100.

oldukları stratejik planlar çerçevesinde rakip işletmelere göre rekabet avantajı sağlamış olacaktır.<sup>98</sup>

Stratejik maliyet yönetimi çerçevesinde maliyet etkenleri iki kısma ayrılmaktadır. Bunlar; yapısal ve işlemsel maliyet etkenleridir.

İşletmenin içinde bulunduğu ekonomik durumlar hakkındaki seçimleri sonucu oluşan yapısal maliyet etkenleri, mamul veya hizmet üretiminden bunların müşterilere teslimine kadar geçen süreçteki faaliyetlerin alan ve hacmi ile kullanılacak teknolojilere ilişkin temel seçimleri ortaya koymaktadır. Müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik yapılan faaliyetlerin maliyetleri; işletmenin büyüklüğü, coğrafi konumu, faaliyet sahası ve kullanılan teknoloji gibi değişkenlerden etkilenmektedir.

Stratejik maliyet yönetimi çerçevesindeki ikinci kısım maliyet etkeni, işletmenin başarılı bir şekilde işletilmesi kabiliyetine dayanan ve maliyet durumu için belirleyici etken olan işlemsel maliyet etkenleridir. İşlemsel maliyet etkenleri, işletmenin maliyetlerini azaltmak amacıyla kısa dönemde yönetebileceği faktörleri ifade etmektedir. Yapısal maliyet etkenleri ile işlemsel maliyet etkenleri arasındaki en belirgin fark; yapısal maliyet etkenlerinin performansla ölçeklendirilme imkânı bulunmazken, işlemsel maliyet etkenleri performansla ölçeklendirilebilmektedir.

*iii-) Maliyet etkenlerini rakiplerden daha iyi kontrol ederek ya da değer zincirini yeniden yapılandırarak sürdürülebilir bir rekabetçi avantaj kazanmak: Değer zincirini tanımlamada, oluşturmada ve kullanmadaki üçüncü ve son aşama maliyet etkenlerini rakiplerden daha iyi kontrol ederek ya da değer zincirini yeniden*

---

<sup>98</sup> Metin Sağmanlı, **Modern Maliyet Muhasebesi ve Yönetimi**, Yayılım Matbaası, İstanbul, 2002, s.14.

yapılandırarak sürdürülebilir bir rekabetçi avantaj kazanmaktır. Bu, kısaca devamlı bir rekabet avantajı oluşturmak şeklinde de ifade edilebilir.

Bu aşamada işletme öncelikli olarak, endüstrinin değer zincirini tanımlar. Sonraki aşamada, önceden belirlediği değer faaliyetleri ile maliyet etkenlerini analiz ederek, mevcut ve potansiyel rekabet avantajı durumunu belirler. Belirlediği bu maliyet etkenlerini rakip işletmelerden daha iyi kullanırsa rakip işletmelere göre devamlılık taşıyacak bir rekabet avantajı sağlar.

Kısacası günümüz rekabet şartlarında işletmelerin, bir taraftan mevcut değer zincirlerini rakip işletmelere göre daha iyi yönetmek üzere odaklanırken bir taraftan da değer zincirlerinin yeniden düzenlenmesi noktasında daha fazla gayret göstermeleri gerekmektedir. Çünkü hızla değişen günümüz rekabet şartlarında değer yaratmanın mantığı değişmekte, stratejik düşünme önemli ve bir o kadar da zor bir konuma gelmektedir. Böyle bir rekabet ortamında başarıyı elde eden işletmeler; tedarikçilerin, iş ortaklarının ve müşterilerin ortak bir değer ortaya koymak için birlikte çalıştıkları değer yaratma sistemi üzerinde yoğunlaşmaktadır.<sup>99</sup>

### **1.3.5.2. Stratejik Konum Analizi**

Stratejik maliyet yönetimi yaklaşımının ikinci anahtar konusu, işletmenin rekabet ederken üstleneceği pozisyonun analizi olan stratejik konum analizidir. Kısaca ifade etmek gerekirse stratejik konum analizi, işletmenin rakiplerine göre daha avantajlı olduğu bir durumun analizidir.

---

<sup>99</sup> Akbaş, a.g.m., s.105.

Stratejik konum analizi, işletmeler için rekabet üstünlüğü sağlamanın ve bunu sürdürülebilir kılmanın en önemli yoludur. Rekabet üstünlüğü sağlamanın yolu ise, işletmelerin değer yaratan faaliyetleri rakiplerine göre maliyet yönünden daha etkin bir biçimde kullandığı takdirde oluşmaktadır. Bu anlatımdan çıkan sonuca göre “rekabet üstünlüğü”, işletmelerin rakipleriyle aynı seviyede veya onlardan daha düşük maliyetle çalışmasına rağmen, onlarla aynı ya da daha yüksek düzeyde müşteri değeri yaratmasıdır. “Müşteri değeri” ise, müşterinin elde ettiği faydanın bu fayda karşılığında katlandığı maliyete oranlanması olarak ifade edilebilir.

Stratejik konum analizinin temelini, müşteri beklentilerini rakip işletmelerden farklı olarak yerine getirmek suretiyle, müşterinin daha yüksek fiyatı ödemeyi kabul ettiği uygulama ve sektörün üzerinde bir gelirin elde edilmesi oluşturmaktadır.<sup>100</sup>

Stratejik maliyet yönetiminde, maliyet analizinin görevi işletmenin rekabeti seçmesindeki alternatiflere göre farklılık göstermektedir. Pazar koşullarının farklılık göstermesi durumunda işletmenin sahip olduğu konumu koruması ve sürdürmesi, değişik alternatiflerin incelendiği stratejik konum analizinin amacına ulaşmasına bağlıdır.<sup>101</sup>

Rekabet üstünlüğü yaratabilmek amacıyla müşteri değerinin artırılması, uygun ve doğru bir stratejinin seçimine bağlıdır. Porter, bir endüstride savunmacı pozisyon geliştirme ve rakiplerinden daha iyisini yapmak için stratejik yönetim literatüründe geniş kabul gören başarılı rekabet stratejileri geliştirmiştir. Stratejik konum analizinde kullanılan bu stratejiler; maliyet liderliği, mamul farklılaştırma ve

---

<sup>100</sup>Erol, a.g.m., s.106.

<sup>101</sup> İsmail Bekçi, Halime Özal, “Stratejik Maliyet Yönetiminin Sağlık Sektöründe Uygulanabilirliği Ne Yönelik Bir Araştırma”, **Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi**, Cilt 2, Sayı 3, Kasım 2010, s.86.

odaklanma stratejileridir. Piyasa şartları, sürdürülebilir bir rekabetçi pozisyon geliştirebilmek için işletmeleri, söz konusu farklılaştırma stratejilerinden birini uygulamaya zorlamaktadır. Aşağıda stratejik maliyet yönetimi kapsamındaki bu yaklaşımlar kısaca açıklanmaktadır:

*i-)* Maliyet Liderliği Stratejisi: Maliyet liderliği stratejisi, müşteriler tarafından kabul edilebilecek özelliklere sahip mamul ve hizmetlerin rakip işletmelere göre en düşük maliyetlerle üretilmesini ifade etmektedir.<sup>102</sup> Diğer bir anlatımla, işletmenin mamulleri ve hizmetleri rakip işletmelerden daha düşük maliyetle üretmeyi başardığı, sektör ortalamasının üzerinde kâr elde ettiği rekabetçi strateji olarak tanımlanabilir. Tanımlamalardan maliyet liderliği stratejisini, tasarruf stratejisi olarak değil, tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesi olarak algılamak gerekir. Yani maliyet liderliğinde işletmeler kaliteden ödün vermeden maliyetleri düşürmeye çalışırlar. Buna göre maliyet liderliği, değer yaratan faaliyetlerde iç verimlilik çalışmaları ile maliyetlerin düşürülmesi veya değer yaratmayan bazı maliyet unsuru faaliyetlerin elimine edilmesi ve maliyetlerin yeniden yapılandırılması ile sağlanabilir.

Maliyet liderliği, daha düşük fiyatlarda makul getiri sağlayarak, hem fiyat avantajıyla içinde bulunduğu sektördeki rekabetin gelişimini sınırlandırmış, hem de işletmenin düşük fiyatı nedeniyle rakiplerinin kârlılığını azaltmış olur.

Bu stratejinin amacı, rakipler tarafından müşterilere sunulan hizmet ya da mamulün aynısını, nispeten daha düşük maliyetlerle sunmayı başarmaktır. Maliyet liderliği, üretimin ölçek ekonomisi, maliyetlerin sıkı kontrolü, öğrenme eğrilerinin

---

<sup>102</sup> Akbaş, a.g.m., s.115.



etkisi ya da ar-ge, hizmet, satış gücü, reklam gibi alanlarda maliyeti en aza indirme ile elde edilebilir. Bu rekabet stratejisi, pazar payını artırma veya maliyete yönelik liderlik amaçlarına göre seçilir. Bu stratejiyi benimseyen işletmeler, ürettiği mal ve hizmetlerin maliyetini rakip işletmelerden düşük tutmak şartıyla, satışlarını arttırmaya ve böylece pazarda lider olmaya çalışırlar.<sup>103</sup>

ii-) Mamul Farklılaştırma Stratejisi: Farklılaştırma, bir işletmenin endüstride herhangi bir mamul ya da hizmeti eşsiz olarak yerine getirmesini gerektirir. Bu strateji, işletmenin mal ve hizmetlerini diğer benzer mal ve hizmetlerden daha farklı bir şekilde ve daha yüksek fiyatlarla müşterilere sunarak, yine ortalamanın üzerinde kâr elde etmesine yöneliktir.

İşletme, farklılaşma stratejisini uygulayarak müşteri beklentilerini rakip işletmelerden farklı bir şekilde yerine getirmekte ve bunun sonucunda müşterinin ödemeyi kabul ettiği daha yüksek fiyatı uygulayarak, sektör ortalaması üzerinde gelir elde etmeye çalışır. Dolayısıyla farklılaştırma stratejisinin temel çıkış noktası müşteri beklentileri, davranış biçimleri, değer yargıları gibi unsurlardır.

Bu stratejinin amacı, işletmelerin tavsiye ettiği mamullerin müşteriler tarafından benzersiz olarak algılanacak şekilde farklılaştırılmasıdır. Yani, müşterilerin kullanım kolaylığı ve kalite gibi önem verdiği bazı özellikler yönünden değişik olarak algılamalarını sağlayacak mamuller üreterek rekabet avantajı sağlamaktır. Farklılaştırma, mamulün ayrıcalıklı teknik özelliklerinden, gösterişinden tasarım farklılığından, güvenliğinden, kalite ve dayanıklılığından, ekstra müşteri hizmetlerinden veya işletmenin yıllardan beri oluşmuş olan mamul imajı ile

---

<sup>103</sup> Selçuk Yalçın, “Rekabet Avantajı Sağlamada Stratejik Maliyet Yönetiminin Muhasebe Uygulamalarıyla İlişkileri”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 15, 2006, s. 27.

sağlanabilir. Örnek olarak; marka bağımlılığı noktasında giyim sektöründe Lewis, Mavi; elektronikte Sony, Toshiba gösterilebilir. Farklılaştırma stratejisi işletmenin ortalama fiyattan daha yüksek satış fiyatı uygulayabilmesine olanak sağlar. Farklılaştırma stratejileri kaliteye dayalı geliştirme çabalarını kapsar. Diğer bir anlatımla, işletme ürettiği mal ve hizmetleri benzersiz ve farklı kılmak suretiyle pazarda büyür. <sup>104</sup>

*iii-)Odaklanma Stratejisi:* İşletmelerin rekabet avantajı elde etmek için izleyebilecekleri son strateji, belirli bir müşteri grubu, coğrafi pazar ya da mamul hattına odaklanma stratejisidir. Odaklanma stratejisi, rekabet için bir pazar ya da müşteri kitlesi seçilmesi ya da diğer kesimlerin ihmal edilerek o müşteri kitlesine ağırlık verilmesini ifade etmektedir. Kısaca, pazarın tümünden ziyade, belli bir pazar bölmesine mamul ve hizmet sunma stratejisidir. Bu strateji, iki ana rekabetçi stratejinin daha belirli ve sınırlı bir aralıkta uygulanması sonucunda söz konusu olmaktadır. İşletmeler hizmet sunacakları pazar platformunu; coğrafi olarak bölümlendirerek, farklı ve değişik müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerine göre daraltarak veya değişik özellikli mal ve hizmet üretimi ile değişik ve yeni bir pazar oluşturarak sağlayabilirler.

Diğer stratejilerden oldukça farklı olan bu stratejileri izleyen işletmelerin en baskın özellikleri, dar müşteri hedefi içinde var olmak istemeleridir. İşletmeler faaliyetlerini belli bir alıcı grubuna ya da seçilmiş belli bir coğrafi alana veya bölgeye yönlendirerek, tüm pazara hizmet etme avantajlarını kullanmazlar.

---

<sup>104</sup> a.k., s. 28.,

### 1.3.5.3. Maliyet Etkenleri Analizi

Stratejik maliyet yönetiminin üçüncü tekniğini maliyet etkenleri analizi oluşturmaktadır.

Maliyet etkeni; bir faaliyetin toplam maliyet düzeyinde değişikliğe neden olan her türlü olay olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle maliyet etkenleri, bir faaliyetin yerine getirilmesi için gerekli olan iş yükünü ve yapılacak çalışmaları belirleyen unsurdur. Maliyet etkenleri aynı zamanda bir faaliyetin gerçekleştirilmesinde ortaya konan uğraşların da bir birer göstergesidir.<sup>105</sup> Bu nedenle maliyet etkenlerinin doğru bir şekilde belirlenmesi; hem mamul maliyetinin gerçekçi tespitini hem de performans ölçümünün doğru gerçekleştirilmesini sağlayacaktır.

Stratejik maliyet yönetiminde maliyetlerin tek bir maliyet etkeninden değil, birbiriyle ilişkili birçok maliyet etkeninin birbirleriyle etkileşimi sonucu ortaya çıktığı kabul edilmektedir. Buna karşılık geleneksel maliyet yönetiminde temel maliyet etkeninin üretim hacmi olduğu kabul edilmektedir.<sup>106</sup> Buna göre, kullanılan iş gücünden, teknolojiden, kazanılan tecrübeden, mamul tasarımından, müşterilerle olan ilişkilere kadar bu ve benzeri unsurlar maliyet etkeni olarak kabul edilmektedir. Stratejik maliyet yönetimi tüm bu etkenleri analiz etmek suretiyle maliyetlerin ortaya çıkış nedenlerini tespit eder, böylece maliyetlerin etkin bir şekilde yönetimi

---

<sup>105</sup> Sait Y. Kaygusuz, "İşletmelerde Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme Sisteminin Oluşturulması", **Yaklaşım Dergisi**, 2005, Yıl:13, Sayı:145, s. 154.

<sup>106</sup> Şakrak, a.g.e., s. 111.

sağlanmış olur. Bu da işletmenin belirlediği stratejiler doğrultusunda maliyetlerin azaltılması ile birlikte, rekabet avantajı sağlamasına imkân tanıyacaktır.<sup>107</sup>

Maliyet etkenleri analizinde, maliyetlerin mamul ya da hizmetlere yüklenmesinde kullanılacak olan dağıtım araçlarının neden olduğu karmaşıklığın önlenmesi amaçlanır. Ayrıca, maliyetlerin hangi sınıf içerisinde yer alacağını ve çıktı sürecinde hangi faktörlerin etkisi altında kalacağını belirleme konusunda maliyet etkenleri analizi önemli bir tekniktir.

Maliyet etkenleri analizinin işletmelere sağladığı çeşitli faydalar vardır. Bunları şöyle sıralayabiliriz:<sup>108</sup>

- ❖ İşletmenin elde ettiği kâr ile bunun kaynaklarının anlaşılmasını sağlar.
- ❖ İşletmenin faaliyetlerine bağlı olarak, kaynaklarının stratejik dağıtımının gözden geçirilmesine yardımcı olur.
- ❖ Stratejik planlarının geliştirilmesinde önemli rol oynayan maliyet faktörlerinin, işletme tarafından anlaşılmasını geliştirir.

### **1.3.6. Stratejik Maliyet Yönetiminde Yer Alan Yaklaşımlar**

İşletmelerin sürekli değişen pazar koşullarına uyum sağlayabilmesi, küresel pazarlarda rekabet edebilmesi ve stratejik faaliyetlerin desteklenebilmesi için maliyet süreçleri ile maliyet yapılarındaki değişimlere odaklanan yeni maliyet yönetimi yaklaşımları geliştirilmiştir. Stratejik maliyet yönetimini geleneksel maliyet

---

<sup>107</sup> Sağmanlı, a.g.e., s. 120.

<sup>108</sup> Martin Wong, "Strategic Cost Management", **Management Accounting**, Vol: 74, No: 4, 1996, s.30.

muhasebesinden ayıran ve başlıca farklılıkları gösteren bu yaklaşımlar arasında faaliyet tabanlı maliyetleme, hedef maliyetleme, tam zamanında maliyetleme, yaşam boyu maliyetleme, kaizen maliyetleme ve kalite maliyetleri ön plana çıkmıştır.

### 1.3.6.1. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme

Faaliyet tabanlı maliyetleme (FTM) yöntemini, 1980'lerin ortalarında Arlington, Texas, Amerika Birleşik Devleti'nde esas amacı güncel endüstriyel meselelere çözüm aramak olan İleri Üretim Konsorsiyumunu-Uluslararası (Consortium for Advanced Manufacturing- International / CAM-I) işbirliğini destekleyen bazı üretim işletmeleri (General Motors, General Dynamics, Deere vb.) ve kuruluşlar ortaya koymuşlardır.<sup>109</sup> Bu yöntem, geleneksel maliyet muhasebesine alternatif olmak üzere Cooper ve Kaplan tarafından geliştirilmiştir.<sup>110</sup> M Max' a göre FTM yöntemi, işletme kaynaklarını faaliyetlerin, faaliyetleri ise mamul, hizmet ya da müşterilerin tükettiğini varsayan bir yöntem olarak tanımlanmaktadır.<sup>111</sup>

1980'li yıllarda ilk defa kullanılan ve stratejik maliyet yönetiminin temeli olan FTM yöntemi, geleneksel maliyet muhasebesi sistemlerinin birçok eksikliğini gidererek, üretim ve hizmet alanlarında faaliyet gösteren işletmelere birçok açıdan yarar sağlamıştır.<sup>112</sup> İşletmeler, FTM uygulamaları ile kârlılığını arttırıcı birçok fırsat ile beraber maliyetleri kurumsal anlamda çok daha verimli yönetebilmenin yollarını

---

<sup>109</sup> Gürdal, a.g.e., s.112.

<sup>110</sup> İlhan Dalcı, Veyis N.Tanış,Levent Koşan, "Customer Profitability Analysis with Time-Driven Activity-Based Costing: A Case Study in a Hotel", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 2010, vol. 22, no. 5, s.610.

<sup>111</sup> Selim Bekçioğlu, Çağrı Köroğlu, "Stratejik Maliyet Yönetimi Kapsamında Sürece Dayalı Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yönteminin Analizi ve Bir Otel İşletmesinde Uygulama", **Muhasebe ve Denetim Bakış**, Eylül 2012, s.3.

<sup>112</sup> Newman, J. E. ve Robinson, P "The Cost of Library Services: Activity Based Costing in an Australian Academic Library", **The Journal of Academic Librarianship**, 1998, s.375.

bulmuşlardır.<sup>113</sup> Ayrıca, FTM yöntemiyle hesaplanan maliyetler işletme yöneticilerine ileriye yönelik verecekleri kararlarda yarar sağlayıp, gelişim fırsatlarını yakalama açısından çeşitli imkanlar sağlamıştır.<sup>114</sup> FTM yöntemi sayesinde işletme sahiplerinin tüm gelirlerinin iyi gelir olmadığı ve tüm müşterilerinin de kârlı müşteriler olmadığına anlaşılmış olduğu ifade edilmiştir.<sup>115</sup>

Faaliyet tabanlı maliyetleme faaliyet ve süreçlerle ilgili etkinlik araştırmalarında, faaliyetler ile süreçlerde değişiklik yapma konusunda da önemli fayda sağlamaktadır. FTM üretilecek mamul ve hizmetlerin belirlenmesini sağlarken diğer yandan da faaliyetler ve süreçlerin performansının artırılması yoluyla etkinliğin artırılmasını hedeflemektedir.<sup>116</sup>

Faaliyet tabanlı maliyetleme uygulaması ile birlikte faaliyet tabanlı yönetimin de uygulanması gerekmektedir. Faaliyet tabanlı yönetim (FTY) , işletmenin sahip olduğu kaynakları daha etkin kullanarak daha fazla verim sağlama ve işletmeyi daha iyi bir geleceğe taşıyacak kararların alınmasında etkin bir rol almaktadır.<sup>117</sup> Faaliyet tabanlı yönetim, bir işletmede ortaya çıkan faaliyetlerin analiziyle ilgilenmektedir. Faaliyet analizi, işletmede meydana gelen faaliyetlerin daha iyi anlaşılmasını, faaliyetlerin daha verimli bir şekilde nasıl gerçekleştirileceğini, faaliyetlerin tükettiği

---

<sup>113</sup> Saban, M. ve İrak, G. G. “Çağdaş Maliyet Yönetimi Sistemlerinden Sürece Dayalı Faaliyet Tabanlı Maliyetleme”, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**,2009, Sayı: 10, s.99.

<sup>114</sup> Stouthuysen, K., Swiggers, M., Reheul, A. M. ve Roodhooft, F., “Time-Driven Activity Based Costing for a Library Acquisition Process: A Case Study in a Belgian University”, **Library Collections, Acquisition & Technical Services**, 2010, no. 34, s.84.

<sup>115</sup> Bekçioğlu, Köroğlu, a.g.m., s.3.

<sup>116</sup> Hacırüstemoğlu, Şakrak, a.g.e., s.49.

<sup>117</sup> Figen Öker, **Faaliyet Tabanlı Maliyetleme**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2003, s.64.

kaynakların belirlenmesini ve bu kaynakların sebep olduğu maliyetlerin saptanmasına yardımcı olmaktadır.<sup>118</sup>

Faaliyet tabanlı maliyetleme maliyetleri tükettikleri kaynaklara bağlı olarak ilgili mamullere veya tüketicilere dağıtmaktadır. Böylece, faaliyetlerin kaynakları nasıl ve ne şekilde tükettiği ortaya çıkacaktır. FTM, bir işletmeyi tüketici ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere tasarımı edilmiş faaliyetler dizisi olarak tasvir etmektedir. Tüketici ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere tasarımı edilmiş bu faaliyetler stratejik seçimlerle belirlenmektedir. FTM ve FTY, işletme yöneticilerinin işletmenin stratejisi, faaliyetleri ve bu stratejiyi uygulamak için gerekli kaynaklar arasındaki ilişkiyi anlamalarına destek olmaktadır. Ayrıca FTM ve FTY işletmenin yöneticilerine teknolojik liderlik stratejisi sağlama, tüketici stratejisi geliştirme, temel faaliyetleri, süreçleri, maliyet etkenlerini ve gelişim yöntemlerini belirleyerek ve analiz ederek fiyatlandırma stratejisi oluşturma hususunda destek olmaktadır.<sup>119</sup>

Faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemi mamul, hizmet veya faaliyetlerin maliyetlerini doğru bir şekilde hesaplayabilen bir maliyet yöntemi olmasının yanı sıra toplam kalite yönetimi için gerekli olan alt yapının hazırlanmasına da yardımcı eden bir sistemdir. Ayrıca bu yöntem, geleneksel maliyet muhasebe sistemlerinin aksine indirekt maliyetlerin, maliyet taşıyıcılarına daha doğru dağıtılmasına yardımcı olan faydalı bir stratejik maliyet yönetim aracıdır. Ancak, yöntemin çok fazla sayıda faaliyetin olması durumunda doğru sonuç vermemesi, maliyet etkenlerinin bireyler tarafından belirlenmesi sonucu subjektifliğin meydana çıkması ve işletmede

---

<sup>118</sup> Burak Arzova, **Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002, s.84.

<sup>119</sup> Gersil, a.g.e., s.36.

çalışılmayan veya atıl geçen sürelerin raporlanamaması nedeniyle birçok yönden eleştirilmiştir.<sup>120</sup>

FTM yönteminin çeşitli faydalarının yanı sıra yukarıda belirtilen eleştirilere belirli açılardan çözüm getirmek amacıyla, S. R. Anderson ve Acorn Systems ekibi tarafından bir alternatif olarak geliştirilen ve FTM yönteminde meydana gelen problemleri çözme konusunda başarılı olan sürece dayalı faaliyet tabanlı maliyetleme (SDFTM) yöntemi adında yeni bir yöntem geliştirmişlerdir.<sup>121</sup>

SDFTM yöntemi aynı FTM yöntemi gibi işletme kaynaklarının faaliyetler tarafından, faaliyetlerin ise ilgili maliyet taşıyıcısı tarafından kullanıldığı bir maliyet yöntemidir. Kolay kurulum güncellenebilen, daha gerçekçi maliyet ve kârlılık bilgileri sunan, uygulanması hızlı ve kolay olan bu yöntemin kullanılan kapasiteyi ve etkin süreci görme imkanı daha fazladır. SDFTM yöntemi ile birlikte ihtiyaç duyulan bilgi miktarı azalmış ve mevcut kapasitenin birim maliyeti ile bir faaliyetin gerçekleşmesi için gerekli zaman hesaplanması gerekli kılınmıştır. Bu yöntemde atıl kapasite maliyetleri ayrıştırılarak, müşteri-mamul-sipariş bazında kârlılık hesaplanabilmektedir. Ayrıca yöntem gelecekteki kaynak talebini siparişlerin miktarına ve karmaşıklığına dayanarak tahmin etme imkânı da vermektedir. Bu özellikleri ile sürece dayalı faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemi, yöneticiler için daha kullanışlı olmaktadır.<sup>122123</sup>

---

<sup>120</sup> Bekçioğlu, Köroğlu, a.g.m., s.2.

<sup>121</sup> Everaert, P., Bruggeman, W. ve Creus, G. D., “Sanac Inc.: From ABC to Time-Driven ABC (TDABC)-An Instructional Case”, **Journal of Accounting Education**, 2008, no: 26, s.126.

<sup>122</sup> Bekçioğlu, Köroğlu, a.g.m., s.3-4.

<sup>123</sup> Saban ve İrak, a.g.m., s.98.



### 1.3.6.2. Hedef Maliyetleme

Günümüzde her geçen gün uygulaması yaygınlaşan ve etkin bir maliyet yönetim aracı olan Hedef Maliyetleme (HM), 1960'lı yıllarda ilk kez Japon otomobil üreticisi Toyota tarafından uygulanıp geliştirilen ve halen pek çok Japon ve batılı işletme (Compaq, Daihatsu Motors, Ford, Isuzu Motors, Mitsubishi, Nissan vb.)<sup>124</sup> tarafından uygulanmakta olan bir yaklaşımdır.<sup>125</sup> En genel anlamıyla hedef maliyetleme yaklaşımı, yeni bir mamulün ilk tasarımından tüketiciye ulaşıncaya kadarki tüm faaliyetlerinin planlanması, araştırılması ve geliştirilmesi sürecinde hız, kalite ve güvenilirlik gibi tüketici ihtiyaçlarını karşılarken etkili bir maliyet yönetimi sağlamayı amaçlayan bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir.<sup>126</sup>

Diğer bir ifadeyle hedef maliyetleme pazar tarafından veya tahmini olarak belirlenmiş satış fiyatından belli bir kâr payı düşülerek bir mamulün maliyetlendirilmesi olarak da tanımlanmaktadır. Tahmini satış fiyatı veya pazar tarafından belirlenmiş fiyat hedef fiyatı, işletmenin o mamul için istediği kâr marjı ise hedef kâr marjını ifade etmektedir. Hedef maliyeti hedef fiyat ile hedef kâr marjı arasındaki fark verecektir.<sup>127</sup>

Hedef maliyetleme yönteminin işleyişi üç aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada söz konusu mamulün üretim maliyetine ilişkin işletmelerin kendi maliyet

---

<sup>124</sup> Ray H.Garrison, Eric W. Noreen, **Managerial Accounting**; Boston: Mc Graw-Hill, Boston, 2000, s. 880.

<sup>125</sup> Semra Aksoylu, Yunus Dursun, "Pazarda Rekabetçi Üstünlük Aracı Olarak Hedef Maliyetleme", **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2001, Sayı:11,s.362; Ayten Çetin, Metin Atmaca, "Hedef ve Standart Maliyet Sistemlerinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi", **Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, 2009, Sayı:1, s.317.

<sup>126</sup> Yasuhiro Monden, "Target Costing and Kaizen Costing in Japanese Automobile Companies", **Journal Management Accounting Research**,1991, Vol.3, s.18. Aktaran; Aksoylu, Dursun, a.g.m., s.362.

<sup>127</sup> Öker, a.g.e., s.76.

tahmini ile hesaplayacağı hedef maliyet kıyaslanmakta ve birbirlerine uygunluğu belirlenmektedir. İkinci aşamada maliyet azaltımı çalışmaları ile birinci aşamada belirlenen hedef maliyete nasıl ve ne şekilde ulaşılacağı saptanmaktadır. Üçüncü aşamada ise üretim sürecine yönelik sürekli iyileştirme programları uygulanmaktadır. Hedef maliyetleme yönteminin işleyişi her zaman bu kadar basit olmamaktadır. Aşamaların sayısının artması bu aşamaların daha fazla gözden geçirilmesini zorunlu hale getirmektedir. Çünkü hedef maliyetleme yönteminin esas amacı, söz konusu mamulün belirlenmiş hedef maliyete uygun olarak üretilmesi ve müşteri tatmininin en yüksek seviyede meydana gelmesidir. Hedef maliyetlemenin ilk başta belirlenmesi işletmeyi uzun dönemli kâr planlamasına yöneltmektedir. İşletmenin amacı dönemsel kârlılık değil, mamulün yaşam seyrinin sonuna kadar elde edeceği toplam kârlılık olmalıdır.<sup>128</sup>

Hedef maliyetleme yöntemi, pazar ve maliyetler konusunda iki önemli gerçeğin farkına varılması sonucu gelişme göstermiştir. Bunlardan ilki, pek çok işletmenin fiyatlar üzerinde hakim olduklarını düşündüklerinden daha az kontrole sahip olduklarının farkına varmalarıdır. Yani fiyatlar, pazar tarafından belirlenmektedir. Bu nedenle, pazar fiyatı hedef maliyet yönteminde veri olarak kabul edilmektedir. İkincisi ise, bir mamulün maliyetinin büyük bir kısmının tasarım aşamasında belirlenmekte olduğunun farkına varılmış olmasıdır. Mamulün tasarımı yapıp üretime gönderildikten sonra maliyetini azaltmak için yapılacak çok fazla bir şey kalmamaktadır. Hedef maliyetleme ile geleneksel maliyetleme yaklaşımı arasındaki fark, bu kısımda ortaya çıkmaktadır. Mamulün tasarımının tamamladıktan

---

<sup>128</sup> Ülkü Ergün, “Mamulün Tasarım Aşamasında Uygulanan Stratejik Maliyet Yönetimi Teknikleri”, **Muhasebe ve Denetim Bakış**, Yıl:2 Sayı:6, 2002, s.37-38.

sonra maliyetinin ne kadar olduğunu bulmak yerine, ilk önce hedef maliyet belirlenmeli sonra da o hedef doğrultusunda mamul tasarlanmalıdır. Dolayısıyla bu gerçek göz önünde bulundurulduğunda maliyet azaltma çabalarının çoğunun tasarım ve mamul geliştirme aşaması üzerinde yoğunlaştırılması gerektiği gerçeği bütün açıklığıyla ortaya çıkmaktadır.<sup>129</sup>

Hedef maliyetleme yaklaşımının uygulaması üç adımda gerçekleşmektedir.<sup>130</sup>

- ❖ “Pazar fiyatı - istenen kâr” şeklinde hedeflenen maliyeti hesaplamak,
- ❖ Mamul maliyetini düşürme yollarını belirlemek için değer mühendisliğini kullanmak,
- ❖ Gelecekteki maliyetleri düşürmek için kaizen maliyetlemeyi kullanmak.

Hedef Maliyetleme yaklaşımındaki maliyet düşürme süreci ile Geleneksel Maliyetleme yaklaşımındaki maliyet düşürme süreci arasında önemli farklılıklar vardır. HM pazara dayalı bir yönetim felsefesini esas almaktadır. Pazara dayalı yönetim felsefesi, bir mamul yaşam sürecinin her aşamasını pazara dayalı hale getirmektedir. Bir mamulün geliştirilmesi, tasarımı, üretimi gibi yaşam döngüsünün her aşaması pazara (müşteriye) dayalı olduğu gibi mamul fiyatlaması ve maliyetlemesi de pazara dayalıdır.<sup>131</sup> Hedeflenen satış fiyatı veri olarak kabul edildiği için hedef maliyet mamulün tasarım aşamasında aşılması gereken bir sınır olmaktadır.

---

<sup>129</sup> Ray H. Garrison, Eric W. Noreen, Willie Seal, **Management Accounting**, Mc Graw-Hill, USA, 2003, s.649-651; Süleyman Yükçü, **Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi**, Altın Nokta Yayınevi, İzmir, 2011, s.924.

<sup>130</sup> Blocher, Chen, Lin, a.g.e., s.136.

<sup>131</sup> Ahmet V. Can, **Hedef Maliyetleme**, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2010, s.30.

Hedef maliyetlemenin geleneksel maliyet sisteminin “fiyat = maliyet + kâr” şeklindeki yaklaşımını “hedef maliyet = hedef satış fiyatı - hedef kâr” şekline dönüştürmesi, dikkatlerin maliyet yönetimine yönelmesine yol açmıştır. Geleneksel yaklaşımda maliyetleri karşılamak önem kazanmışken, hedef maliyet yönetiminde maliyetlerin yönetimi ve planlanması ön plana çıkmıştır. Hedef maliyet yöntemi bir maliyet kavramı olmasıyla beraber, fiyatlama konusuyla da yakından ilişkilidir. Hedef maliyet yönteminin uygulanmasıyla birlikte belirlenen hedef maliyetlerin daha da aşağı seviyelere çekilme çabaları artacaktır.<sup>132</sup>

İşletmenin belirlediği hedef maliyetin üretim maliyetinden daha düşük olması durumunda, üretim maliyeti hedef maliyet düzeyine yaklaştırılmaktadır. Üretim maliyetinin hedef maliyet düzeyine yaklaştırılmasında en önemli süreç, mamulün tasarım sürecidir.<sup>133</sup> Sağlam ve kalıcı tasarıma sahip olmayan mamuller yaşam seyri boyunca aşırı maliyetler oluşturacaktır. Bu aşırı maliyetlerin düşürülmesi çabaları da etkisiz kalacaktır. Geleneksel düşüncede maliyetlerin düşürülmesi için üretim/işlemler yönetimine odaklanırken, hedef maliyetleme düşüncesinde tasarım aşamasına yoğunlaşmaktadır.<sup>134</sup>

### 1.3.6.3. Tam Zamanında (JIT) Üretim

Maliyet düşürme stratejisi olarak bilinen tam zamanlı üretim sistemi veya kısaca JIT üretim sistemi olarak adlandırılan bu sistem ilk defa Toyota tarafından

---

<sup>132</sup> Lawrence A. Gordon, **Managerial Accounting**, The Mc Graw Hill Companies, USA, 2000, s.169.

<sup>133</sup> Hacirüstemoğlu, Şakrak, a.g.e., s.118.

<sup>134</sup> Gary Cokins, **Activity-Based Cost Management Making It Work**, McGraw-Hill Companies, USA, 1996, s.30.

uygulanmaya başlanmıştır.<sup>135</sup> İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra otomobil üretiminde pek çok maliyetin elde tutulan hammadde stokundan kaynaklandığını belirleyen Toyota, bu problemi kontrol altına almak amacıyla tam zamanında tedarik adı verilen, devamlı bir stok kontrolü yöntemine geçmiş ve zamanla bu anlayış tüm üretim sürecine yansımıştır.<sup>136</sup>

Toyota tarafından kullanılan JIT üretim sistemi üretim ortamlarında yaşanan önemli gelişmelerden biri olarak nitelendirilmiştir.<sup>137</sup> Toyota'nın uyguladığı bu sistem diğer Japon işletmeleri tarafından da benimsenmiştir. Japon işletmelerinin uluslararası piyasalarda başarılı olması, JIT üretim sistemine olan ilginin artmasına neden olmuş ve Batılı işletmeleri bunun sebeplerini araştırmaya yöneltmiştir. Ancak Japonya dışında bu sistem bir stok kontrol sistemi olarak düşünülmüştür. Aslında JIT üretim sistemi; stoksuz, yani sıfır stokla üretimi savunmaktadır. Dolayısıyla diğer stok kontrol sistemlerinden farklıdır.<sup>138</sup>

JIT üretim sistemini, değer katmayan faaliyetlerin elimine edilmesi ile maliyetlerin azaltılmasını sağlayan, sürekli iyileştirmeyi amaçlayan ve müşteri tatminine odaklanan bir sistem olarak tanımlamak mümkündür. Bu sistemde üretim gerçek talebe göre başlatılmakta, hammadde ve malzemeler gerektiği anda işletmeye gelmekte, üretilen mamuller hemen müşteriye ulaştırılmakta ve böylece sıfır yahut çok düşük stok düzeyleri ile çalışılmaktadır. Böylece işletmeler, satıcıların teslim zamanlarındaki belirsizlik, kalitenin kötü olması nedeniyle üretim kesintileri ve

---

<sup>135</sup> Azzem Özkan, Murat Esmeray, "Bir Maliyet Kontrol Sistemi Olarak TZÜ Üretim Sistemi ve Muhasebe Uygulamaları", **Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2002, Cilt: 3, Sayı: 1, s.129.

<sup>136</sup> Celil Demir, **Tam Zamanında Üretim ve Otomotiv Sektöründe Kanban Uygulaması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2006, s.3.

<sup>137</sup> Hacirüstemoğlu, Şakrak, a.g.e., s10.

<sup>138</sup> Mark A. Johnderembse, Gregory, P. White, **Operations Management**, Second Edition, West Publishing Company, New York, 1991, s. 477.

zaman kayıplarından korunma düşüncesiyle hammadde stoklamak, üretim hazırlık sürelerinin uzunluğu nedeniyle yarı mamullerin oluşumuna katlanmak gibi israf unsurlarından kurtulmaktadırlar. 1970’li yıllarda Japonya’da, 1980’li yıllarda ABD’de ve Avrupa’da yaygınlaşan JIT üretim anlayışının temelinde, üretimin bütün evrelerinde israfın önlenerek maliyetlerin düşürülmesi amacı yer almaktadır.<sup>139</sup>

JIT sistemi için literatürde farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

❖ JIT üretim sistemi, işletmelerin ilk madde ve malzemeleri yalnızca gerektiği zaman ve üretim süreçlerinde kullanacakları anda satın alan veya üreten kapsamlı bir üretim ve stok yönetim sistemidir.<sup>140</sup>

❖ JIT üretim sistemi, bir üretim işletmesinde verimsizliklerin sürekli elimine edilmesi suretiyle mükemmelliğe ulaşma yaklaşımıdır.<sup>141</sup>

❖ JIT üretim sistemi, gerektiği zamanda gerektiği kadar mamulü satabilmek amacıyla, mamulü gerektiği miktarda ve zamanda üretebilen üretim sistemidir.<sup>142</sup>

JIT üretim sisteminin bilinen 2 temel amacı vardır. Bu iki amaç sıfır stok ve sıfır israftır. Sıfır israf, müşteri hizmetlerine direkt değer yaratmayan faaliyetlerin en az düzeye indirgenmesi yoluyla sağlanmaktadır.<sup>143</sup>

---

<sup>139</sup> Gürdal, a.g.e., s.147.

<sup>140</sup> a.k., s.44.

<sup>141</sup> Orhan Savaş, “Tam Zamanında Üretim Sisteminin Gerektirdiği Maliyet Muhasebesinin Temel Nitelikleri”, **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı:20, 2003, s.10.

<sup>142</sup> Süleyman Yükçü, “JIT Üretim Sisteminin Maliyet Muhasebesi Uygulamalarına Etkisi”, **Muhasebe ve Denetim Bakış**, Yıl: 1, Sayı: 1, Nisan 2000, s.19.

<sup>143</sup> Hacıüstemoğlu, Şakrak, a.g.e. s.148.

İşletmeler JIT üretim sistemini tam olarak uygulamaya geçtikçe, bu sistemin amaçları kademe kademe gerçekleştirilecek ve işletmeler bu sistemden bekledikleri yararları elde edebileceklerdir. Sistemin tam anlamıyla uygulanabilmesi için işletmelerin sermaye, otomasyon, yöneticiler ve çalışanlar açısından yeterli olması gerekmektedir. Aksi şekilde, beklenen yararların sağlanabilmesi mümkün olmaz çünkü bu sistem yeterli sermaye, kalifiye iş gücü, modern teknoloji ve bütün bu unsurların bilincinde olan yöneticilerin varlığıyla uygulanabilmektedir.<sup>144</sup>

Bunlara ilave olarak sistemin işleyişi açısından işletmelerin tedarikçileri ve müşterileri ile ilişkilerinin ve iletişimlerinin üst düzeyde olması gereklidir.<sup>145</sup> JIT üretim sistemi, üretimde kullanılacak malzemelerin uygun kalitede ve tam zamanında satın alınmasını gerektirir. Bunun için işletme, seçici davranarak tedarikçi sayısını azaltmalı, tedarikçilerle ilişkilerini geliştirmeye çalışmalı ve uzun vadeli anlaşmalar yapmalıdır.<sup>146</sup>

Tam zamanında maliyetleme tam zamanında üretim sisteminin bir sonucu olarak oluşturulmuştur.

Tam zamanında üretim sistemlerinde maliyet yönetimi;

- ❖ Maliyet planlaması,
- ❖ Maliyet azaltma,
- ❖ Maliyet kontrolü

çalışmalarından oluşmaktadır.<sup>147</sup>

---

<sup>144</sup> Gürdal, a.g.e., s.149.

<sup>145</sup> Özkan, Esmeray, a.g.m., s.133.

<sup>146</sup> Lester E. Heitger, Pekin Ogan, Serge Matulich, **Cost Accounting**, South Western Publishing, Ohio,1992, s. 687.

<sup>147</sup> Karcıoğlu, a.g.e., s.132.

#### 1.3.6.4. Yaşam Seyri Maliyetleme

Yaşam seyri maliyetleme (YSM) ilk olarak 1960'lı yıllarda ABD Savunma Bakanlığı tarafından tedarik amaçlı stratejik bir karar verme aracı olarak kullanılmıştır.<sup>148</sup> Daha sonra 1980'li yıllarda artan rekabetle beraber bu yöntem geliştirilerek, ticari alanda hem tedarik hem de üretim sürecinde stratejik bir karar verme aracı olarak kullanılmış ve geliştirilmiştir.<sup>149</sup> YSM, 1960'lı yıllardan 1980'lerin başına kadar askeri alanda uygulanırken, bu tarihten sonra başta havacılık, enerji, petrol ve demiryolu olmak üzere birçok sanayi alanında yaygın bir şekilde uygulanmaya başlamıştır.<sup>150</sup>

Yaşam seyri maliyetleme yöntemi, bir mamulün tüm yaşam süresiyle ilgili gerçekleştirilen faaliyetlerle ilgili her bir mamul ya da hizmetin ortaya çıkardığı maliyetlerin biriktirilerek toplanması yaklaşımıdır. YSM mamul yaşam seyrini, mamulün araştırma ve geliştirme evresinde başlatmakta, mamulün nihai tüketiciye teslim ve sonrası verilen hizmetler evresinde bitirmektedir. Böylece bir mamulün tüm yaşam ömrüyle ilgili gerçekleşen ve öngörülen tüm maliyetlerin saptanması, ölçülmesi, toplanması ve mamulle ilgili yapılacak analizlerin (fiyatlama, kârlılık, vb) söz konusu mamulün yaşam seyri temelinde olmasını sağlamaktadır.<sup>151</sup> Önceleri pazarlama giderleri çerçevesinde ele alınmakta olan bu kavram, daha sonraki yıllarda

---

<sup>148</sup> Lindholm ve Suomala, 2007, s.651; Korpi ve Risku, 2008, s.242.

<sup>149</sup> Dunk, 2004, s.402

<sup>150</sup> Ali Deran, "Stratejik Bir Karar Verme Aracı Olarak Yaşam Seyri Maliyet Analizlerinin Tedarik Sürecindeki Yeri ve Önemi", **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2008, Cilt 17, Sayı2, s.467.

<sup>151</sup> Selman Aziz Erden, "Maliyet Yönetimi ve Küresel Rekabete Yönelik Maliyetleme", **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**, 2003, Cilt:5 Sayı:4, s.85.



mamul yaşam süresince maliyetleme yaklaşımı olarak muhasebe literatüründeki yerini almıştır.<sup>152</sup>

Bir başka ifadeyle yaşam seyri maliyetleme, yaşam seyri boyunca ortaya çıkan planlama, tasarlama, elde etme ve bakım maliyetleri ile varlığı elde etmek ya da kullanmak için varlıkla direkt ilişkilendirilebilen diğer maliyetleri de içeren toplam maliyeti elde etme yöntemi olarak tanımlanabilir.<sup>153</sup>

Teknolojideki hızlı gelişmelere bağlı olarak mamul yaşam dönemi giderek kısalmakta ve yaşam döneminde maliyetlerin yönetilmesinin önemi artmaktadır.<sup>154</sup> Çünkü mamul yaşam seyri kısa olan mamullerde, o mamul için yapılan tüm giderleri karşılayacak satış gelirlerinin kazanılması için yeterli zaman yoktur. Ayrıca, fiyatlama ve kârlılık politikalarını değiştirmek için yeterli bir zaman olmamaktadır.<sup>155</sup> Öncelikle temelde her mamulün sınırlı bir yaşama sahip olduğu ve bu yaşamın farklı aşamalardan oluştuğu felsefesine dayanan YSM yaklaşımı, yönetim stratejilerinin saptanması ve geliştirilmesi açısından önemli bir çerçeve oluşturmaktadır. YSM yaklaşımı uygulamada daha çok pazarlama stratejilerinin saptanması amacıyla kullanılmaktadır. Günümüzde mamul yaşam seyriindeki kısalmaya bağlı olarak yeni mamul tasarımlarına ya da geliştirilmesine gerek duyulan zaman kesitleri de oldukça kısalmıştır. Söz konusu bu değişim, toplam mamul maliyetleri içindeki mamul tasarım ve geliştirme maliyetlerini oransal olarak arttırmıştır. Buna göre, mamul yaşam seyrine ait toplam maliyetlerin büyük bir

---

<sup>152</sup> Rifat Yılmaz, Mustafa Arı, “Mamul Yaşam Seyri Maliyet Analizi ve Mamul Yaşam Seyri Maliyetleme Yaklaşımları İçin Durum Değerlendirmesi ve Kavramsal Çözümleme İhtiyacı”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Ocak 2011, s.76.

<sup>153</sup> Fikret Otlu, Serdar Karaca, “Maliyet Yönetimi ve Yaşam Seyri Maliyet Analizi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2005, Cilt:10,Sayı: 2, s.249.

<sup>154</sup> Yılmaz, Arı, a.g.m., s.76.

<sup>155</sup> Selman Aziz Erden, a.g.m., s.85.

kısmı, üretim öncesi evrelerde ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, muhasebenin ilgisinin sadece üretim maliyetlerinin oluştuğu üretim evresine değil, aynı anda üretim maliyetlerinin yönünün saptandığı üretim öncesi tasarım evresine de yoğunlaşmasını zorunlu kılmıştır. Literatürde mamul yaşam süresince maliyetleme olarak yer alan yaklaşımın temel felsefesi de bu noktadadır. Mamul yaşam süresince maliyetleme yaklaşımında, tasarım, mühendislik, planlama, satın alma, üretim, satış ve dağıtım gibi fonksiyonel alanlara ait maliyetler; mamullere yüklenme süreçleri açısından, “tasarım ve geliştirme maliyetleri” ve “üretim aşamasındaki faaliyet maliyetleri” olmak üzere iki grupta toplanmaktadır.<sup>156</sup>

#### **1.3.6.5. Kaizen Maliyetleme**

Kaizen maliyetleme (KM), Japon işletmeleri tarafından uygulanan bir hedef maliyetin belirlenmesi ve bu maliyetin başarılması için üretim süreçlerinin sürekli olarak iyileştirilmesi işlemidir.<sup>157</sup> Bir başka ifadeyle, KM bir mamulün ömrünün üretim evresindeki maliyetleri azaltmak amacıyla uygulanan sürekli gelişme olarak tanımlanabilir. KM, üretimde kullanılan yöntemde verimliliği arttıracak yollar bularak işletmenin elinde var olan mamulün üretim maliyetini azaltmaktadır.<sup>158</sup>

Kaizen maliyetlemenin temelinde sürekli iyileştirme ilkesi yer almaktadır.<sup>159</sup> Sürekli iyileştirme çalışmalarına, tepedeki yöneticiden, en alt kademedeki işçiye kadar herkes çaba göstermelidir.<sup>160</sup> Personelin çabası çok küçük olabilir ama sürekli

---

<sup>156</sup> Mevlüt Karakaya, **Maliyet Muhasebesi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s.106.

<sup>157</sup> Süleyman Yükçü, **Yönetim Muhasebesi**, Birleşik Matbaacılık, İzmir, 2007, s.523.

<sup>158</sup> Kaplan, Cooper, a.g.e., 1998, s.58.

<sup>159</sup> Karcıoğlu, a.g.e., s.197.

<sup>160</sup> Erden, a.g.e., s.161.

olmalıdır. Çünkü çabalar sürekli olabilirse maliyetler de sürekli olarak azaltılabilir. Bu yöntemde, bir önceki dönemde gerçekleşen fiili maliyetler, cari dönemde maliyet azaltımı için temel alınır ve hedef maliyet azaltma oranı belirlenir. Sürekli maliyet azaltımı çabalarında işletmeler hangi maliyet unsuruna daha çok önem vereceğine stratejik amaçları doğrultusunda karar vermelidir.<sup>161</sup>

Kaizen maliyetleme yaklaşımında yer alan kaizen maliyetleme faaliyetleri iki gruba ayrılabilir. Bunlar, spesifik olarak bir mamule uygulanan kaizen maliyetleme faaliyetleri ile genel olarak tüm üretim süreçlerine uygulanan kaizen maliyetleme faaliyetleri olarak sınıflandırılabilir. Birinci gruptaki faaliyetler yeni mamullerin üretiminden sonra fiili maliyet ile hedef maliyet arasındaki fark büyük olduğu zaman uygulanan faaliyetlerdir.

İkinci gruptaki faaliyetler ise hedef kâr ile tahmini kâr arasındaki olası farkı azaltmak için uygulanan ve bu şekilde “kabul edilebilir maliyet ” elde etmeye dönük faaliyetleri içermektedir.<sup>162</sup>

### **1.3.6.6. Kalite Maliyetleri**

Kalite maliyetleri mevcut durumu belirlemek, yeni hedefler saptamak, bu saptanan hedeflere ulaşmak amacıyla alınacak önlemleri planlamak için temel veridir.<sup>163</sup>

---

<sup>161</sup> a.k., s.91.

<sup>162</sup> Ali Altınbay, **Stratejik Maliyet Yönetimi Yaklaşımlarından Yaşam Seyri Maliyetleme ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kütahya, 2006, s.169.

<sup>163</sup> Hacirüstemoğlu, Şakrak, a.g.e., s.143.

Kalite maliyetleri, ortaya çıkabilecek hataları önlemek amacıyla yürütülen faaliyetlerin, planlı kalite muayenelerinin ve mamulün üretim anında veya müşteriye tesliminden sonra görülen hataların sonucunda oluşan maliyetlerdir. Bazı görüşlerde kalitenin değil kalitesizliğin maliyetinin söz konusu olduğu ifade edilmektedir. Çünkü belirlenen standartlara uygun üretimin yapılması işletme için önemlidir. Kalitesiz mamulün düzeltilmesi için katlanılan maliyetler ancak kalitesizliğin maliyeti olmaktadır.

Günümüz rekabet ortamlarında kabul gören bir anlayış, kalitesizliğin maliyetinin kalite maliyetinden yüksek olduğudur. Bunun anlamı; kalitesiz üretilen bir mamulün işletmeye vereceği kayıpların, kaliteli üretimin üretilmesi için katlanılacak maliyetlerden daha yüksek olduğudur.<sup>164</sup>

Artan rekabet ortamı işletmelerin, mamul ve hizmetlerin yüksek kaliteye ulaşmalarını gerektirmektedir. Düşük kaliteli girdiler işletmelere pazar paylarını kaybettirerek yüksek maliyete mal olabilmektedir. Kalite dünya üretim çevrelerinde Uluslararası Standartlar Organizasyonu ile anlam kazanmıştır. ISO 9000 standartlar dizisi oluşturularak Türkiye’de de üretim çevrelerinin ilgi odağı olmuştur. En basit şekilde kalite maliyeti, oluşacak hataları önlemek amacıyla yürütülen faaliyetlerin, planlı kalite gözlemlerinin ve mamulün üretim sürecinde veya üretim sonrasında kullanımda görülen hataların sonucunda ortaya çıkan maliyetler olarak tanımlanabilmektedir.<sup>165</sup>

---

<sup>164</sup> Mevlüt Karakaya, a.g.e., s.718.

<sup>165</sup> Necmettin Erdoğan, **Maliyet Muhasebesi**, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2002, s.545.

Başka bir ifadeye göre kalite maliyeti; düşük kaliteli mamulün yenilenmesi nedeniyle ve düşük kaliteli üretimi önlemek için katlanılan maliyet olarak tanımlanmaktadır.<sup>166</sup>

Kalite maliyetleri Feigenbaum tarafından ortaya atılan ve Juran tarafından geliştirilen bir yaklaşımla genel olarak dört kategoriye ayrılmaktadır.<sup>167</sup>

*i-)* Önleme Maliyeti, kalitede oluşacak hataları engellemek için alınan önlemleri kapsamakta ve üretimden önce ortaya çıkmaktadır. Hata ve uygunluk riskini azaltmak, önlemek veya araştırmak için yapılan tüm faaliyetlerin maliyetleri bu kapsamda değerlendirilmektedir.

*ii-)* Değerlendirme Maliyeti, kalite düzeyinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi ile ilgili maliyetler olarak tanımlanmaktadır. Bu maliyetler üretimden sonra fakat satıştan önce katlanılan maliyetlerdir. İşletme, bu maliyetle tüketici ihtiyacının karşılanıp karşılanmadığının anlaşılması için ilgilenir. Katlanılan bu maliyetler hatayı azaltma özelliğine sahip değildir, fakat hatanın tekrarlanmasını engeller, tüketiciye ulaşmadan kusurların keşfedilmesini içerir.

*iii-)* İçsel Başarısızlıkların Maliyeti, mamulün tüketiciye ulaştırılmadan önce üretim bölümünün belirlenen kalite düzeyine ulaşamadaki başarısızlığı olarak tanımlanmaktadır. Bu maliyet üretim evresinde ortaya çıkmaktadır.

*iv-)* Dışsal Başarısızlık Maliyeti, mamulün tüketiciye ulaştırılmasından sonra meydana gelen maliyettir. Tüketiciye ulaştırılan mamullerin, beklenen kalite

---

<sup>166</sup> Blocher, Chen, Lin, a.g.e., s.175.

<sup>167</sup> Charles T.Horngren, Foster George, M. Datar Srikant, **Cost Accounting**, Prentice Hall Englewood Cliffs, USA, 1994, s.684; Başak Ataman Akgül, "Kalite Maliyetleri ve Muhasebeleştirilmesi", **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2003, Yıl:9, Sayı:19, s.32.

koşullarını taşımaması sebebiyle ortaya çıkan maliyetlerdir. İçsel başarısızlık maliyetinden farklı olarak tanımlanmasının sebebi, bu maliyet kalemlerinin mamulün sevki ya da hizmetin sunumundan sonra ortaya çıkmış olmasıdır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİ VE KÂRLILIK İLİŞKİSİ

#### 2.1. KÂR VE KÂRLILIK KAVRAMLARI

##### 2.1.1. Kâr Kavramı

İşletmelerin yaptığı faaliyetler sonucunda başarılı olup olmadıklarını ortaya koyan en önemli göstergelerden birisi o işletmenin kârıdır. Kâr, piyasa işleyişinin hâkim olduğu ekonomilerde üretim faktörlerinin çeşitli üretim dalları arasında etkin bir şekilde dağılımını sağlayan bir faktördür. Kâr elde etmek işletmenin süreklilik kazanabilmesi ve geleceğe yönelik amaçlarını gerçekleştirebilmesi adına en önemli enstrümanlardan biridir. Bu sebeptendir ki, işletmelerin üretimini planladığı ve örgütlediği bir mal ya da hizmetin kârlılığının ortadan kalkması yani zararın doğması işletmenin faaliyetine son vermesine neden olacaktır.

Oluşumunu genel olarak piyasadaki ekonomik göstergelerin ve işletme politikalarının belirlediği kâr kavramını değişik açılardan tanımlamak mümkündür. Bunlar kısaca şöyle sıralanabilir:

❖ İşletme bilimi yönünden kâr, işletmenin belli bir dönemde sağladığı gelirden aynı dönem içerisinde bu gelirin sağlanması için yapmış olduğu giderlerin çıkarılması sonucu kalan artı değerdir.<sup>168</sup>

---

<sup>168</sup> Oktay Alpugan, M. Hulusi Demir, Mete Oktav, Nurel Üner, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1993, s. 44.

❖ İktisat teorisi yönünden kâr, girişimcilerin belli bir dönemde gerçekleştirdikleri üretimin satışı sonucunda elde ettikleri gelirden, satın aldığı ya da kiraladığı üretim faktörlerine yaptığı ödemelerle, kendisinin sahip olduğu faktörlerin karşılığı olan ücret, rant ve faiz çıktıktan sonra kalan kısımdır.<sup>169</sup> Üretimi yapılan malın satış gelirinden, üretim için katlanılan maliyetin çıkarılması sonucu kalan bakiyeye eşit olan ve bu sebeple bakiye gelir de denilen kâr, pozitif olabileceği gibi negatif değer de alabilir ki buna da zarar denir.<sup>170</sup>

❖ Muhasebe açısından kâr, belli bir hesap dönemi sonunda elde edilen hasılat ile bu hasılatla ilişkin maliyet ve giderler arasındaki olumlu farktır.<sup>171</sup> Genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine göre ticari kâr da denilen bir hesap döneminin kârını, (Net Satışlar + Diğer Gelirler) - (Satışların Maliyeti + Faaliyet Giderleri + Diğer Giderler) şeklinde formüle etmek mümkündür.<sup>172</sup>

❖ Gelir Vergisi Kanunu'nun 38. maddesinde belirtilen tanımdan gidildiğinde kâr, “teşebbüsteki öz sermayenin hesap dönemi sonunda ve başındaki değerler arasındaki müspet farktır.” Dağıtılan kârlar ile işletme sahip veya sahipleri tarafından işletmeden çekilen değerler bu farka ilave edilirken; işletmeye ilave olunan değerler bu farktan indirilir.

---

<sup>169</sup> Zeynel Dinler, **İktisada Giriş**, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000, s. 258.

<sup>170</sup> Erdal M. Ünsal, **Mikro İktisat**, İmaj Yayıncılık, Ankara, 2004, s. 9.

<sup>171</sup> Duran Bülbül, “Kar Ortaklara Dağıtılmayıp Sermayeye İlave Edilirse Vergilendirilir mi?” **Mali Çözüm**, 2003,s.1.

<sup>172</sup> a.k., s. 1.



### 2.1.2. Kârlılık

İşletmeler için temel hedef olan ve finansal yapılarında kritik bir rol oynayan kârlılık, hem işletmeler hem de yatırımcılar açısından işletme ile ilgili alınacak kararlarda göz önünde bulundurulması gereken önemli göstergelerden biridir. Kârlılığı kısaca, işletmelerin faaliyet sonuçlarını tutar yerine oran olarak ifade eden bir kavram olarak nitelendirmek mümkündür.

Daha geniş bir anlatımla kârlılık, işletmelerin belli bir dönemde elde ettiği kârın, işletmenin üretiminde kullandığı varlıklar, özkaynak ve net satışlar üzerinden ölçülü, yeterli ve doyurucu olup olmadığı konusunda bilgi veren performans göstergesidir.<sup>173</sup>

Rekabete dayalı piyasa ekonomisinin geçerli olduğu günümüzde kârlılığı artırmak ve sürekli kılmak her işletmenin ana hedeflerinin başında gelmektedir. Bunu sağlamak için iki kriter vardır. Birinci kriter, müşteriye daha uygun fiyat sunmaktır. Müşterinin arzuladığı uygun fiyatı sunmanın yolu da maliyet avantajı sağlayarak maliyetleri düşürmekten geçer. İkinci kriter ise, mamul veya hizmet yönünden müşteriye değişik alternatifler sunabilmektir.

---

<sup>173</sup> Ömer İskenderoğlu, Erdiç Karadeniz, Eyüp Atioğlu, “Türk Bankacılık Sektöründe Büyüme, Büyüklük ve Sermaye Yapısı Kararlarının Karlılığa Etkisinin Analizi”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 2012, s. 293.

### 2.1.3. Kârlılığı Etkileyen Faktörler

İşletmelerin kârlılık seviyesini etkileyen faktörlerin belirlenmesi, hem finans kuramında hem de mikro düzeyde ekonominin verimliliğinin ve etkinliğinin belirlenmesinde önemli rol oynar.

Porter'a göre, bir işletmenin kârlılığını etkileyen temelde beş faktör vardır. Bunlar, rekabetin şiddeti, alıcıların gücü, tedarikçilerin gücü, ikame mamuller ve piyasaya yeni girenlerdir. Söz konusu faktörler aşağıda kısaca açıklanmaktadır.<sup>174</sup>

1-) Rekabetin Şiddeti: İşletmelerde rekabetin şiddeti ile kârlılık ters orantılıdır. Bir işletmede rakip sayısı ne kadar çok olursa, fiyat rekabeti de aynı oranda fazla olacağı için işletmelerin kârlılığı azalacaktır. Buna karşın, rakip sayısı azaldıkça kârlılıkta artış sağlamak mümkün olacaktır.

2-) Tedarikçilerin Gücü: İşletmeye mamul veya hizmet temin eden tedarikçiler önemli kaynaklara sahipse ya da tedarikçiler arasındaki değişimin işletmeye maliyeti yüksekse, tedarikçilerin bu mamulleri veya hizmeti sundukları işletmelerden sağlayacağı kâr oldukça yüksek olacaktır.

3-) Alıcıların Gücü: İşletmenin üretmiş olduğu mamullerin büyük bir kısmının az sayıda alıcı tarafından satın alınması işletmenin kârlılığını etkileyecektir. Örnek vermek gerekirse, perakende sektöründe bu durum her geçen gün biraz daha kendini göstermektedir. Süpermarketler, birçok tüketim mamulü üreten işletmelerin kârlılığı üzerinde önemli ölçüde baskı yaratabilmektedir.

---

<sup>174</sup>Yasemin Usta, Başar Öztayşi, "Stratejik Yaklaşım", <http://danismend.com/kategori/altkategori/stratejik-yaklasim/>, s. 21.

4-) İkame Mamuller: İşletmenin üretimini yaptığı mamulün, piyasada alternatifini ne kadar fazla olursa, o işletmenin kârlılığı da o derece düşük olacaktır. Burada önemli olan husus, tüketicilerin gözünde işletmenin ürettiği mamulün, rakip işletmelerin ürettiği alternatif mamullere göre ne kadar farklı olduğudur.

5-) Piyasaya Yeni Girişler: İşletmelerin faaliyet gösterdikleri alanda kârlılık oranının çok yüksek olması, her zaman aynı derecede yüksek kârlılık elde edecekleri anlamına gelmez. Çünkü sektördeki kâr oranlarının yüksek olduğunu gören rakip işletmeler de bu alanda yatırım yapma kararı alacaklardır. Bu durum rakip işletme sayısını artıracığı için kârlılığın azalmasına neden olacaktır. İşletmeler kârlılığın azalmasını önlemek için “Giriş engelleri” adında bir takım önlemler alacaklardır. Giriş engellerine isteyen herkesin otomobil fabrikası açamamasını örnek verilebilir. Çünkü bu tarz yatırımların kuruluş maliyetlerinin yüksek olması çok ciddi bir giriş engelidir. Beyaz eşya sektöründe Arçelik gibi bir bayii ve servis ağına sahip olmayan bir işletmenin Arçelik’le rekabet edebilmesi kolay değildir. Çünkü bu alanda yaygın servis ağı zorunluluğu gibi bir giriş engeli mevcuttur.

Porter’a göre, işletmeler öncelikle kârlılıkları üzerinde rol oynayan bu beş faktörü incelemeli, daha sonra ortalamanın üzerinde kârlılık sağlayacak stratejileri oluşturmalıdır.

#### **2.1.4. Kârlılık Oranları**

İktisadi yönden rasyonel kararlar veren işletmenin temel güdüsü kârını en yüksek seviye çıkarmaktır. Oysa finansal açıdan bakıldığında kârın büyüklüğü kadar,

bu kâra ulaşmak için kullanılan kaynakların büyüklüğü ve maliyeti de önem arz etmektedir. Çünkü gelir ve giderlerin tutar ve çeşit olarak bilinmesi, işletmeye faaliyetlerin yürütülmesi için gerekli bilgileri sağlayacaktır.

İşletmelerin yaptığı faaliyetler sonucunda yeteri düzeyde kâr elde edip etmediği kârlılık oranları ile belirlenir. Kâr, hem işletme yönetiminin başarı göstergesi hem de işletme ortaklarının kısa vadedeki gelirleri ile uzun vadedeki yatırımlarının değer kazanmasının kaynağı olduğu için kârlılık oranları işletme yöneticileri açısından büyük öneme sahiptir.<sup>175</sup> Çünkü kârlılık oranları sonucunda işletme bir bütün olarak değerlendirilip, işletmenin yaptığı faaliyetlere ilişkin kârlı çalışıp çalışmadığı tespit edildiği gibi, geçmişte yaptığı faaliyetlerdeki kazanma gücü ve etkinliği de değerlendirilmiş olur.

Bu açıklamalar ışığında kârlılık oranları, gerek ortaklar tarafından gerekse borçlanma yoluyla dış kaynaklardan işletmeye getirilen ve yatırıma ayrılan fonların etkinlik derecesi ile işletmenin mali yükümlülüğünü karşılama gücünü gösterir.<sup>176</sup>

Kârlılık oranları, kısaca işletmenin elde ettiği kârların yeterlilik derecesinin tespitinde kullanılmaktadır. Gerek işletme yöneticileri gerekse işletme sahipleri yapılan yatırımlar ile işletmeye tahsis edilen sermayenin getirisini öğrenme arzusundadırlar. Bu nedenle, işletmenin yapmış olduğu satışlardan elde ettiği kâr ile varlıkların ve öz sermayenin getirilerinin bilinmesi gerekmektedir.<sup>177</sup> Bu noktadan hareketle kârlılık oranlarını; yatırıma göre kârlılığı gösteren oranlar ve satışlara göre kârlılığı gösteren oranlar olmak üzere iki bölüme ayırmak mümkündür:

---

<sup>175</sup> Adem Çabuk, A. Banu Başar, Şerafettin Sevim, Arman Aziz Karagül, Özlem Sayılır, Cengiz Erol, **Mali Analiz**, Anadolu Üniversitesi Yayını, 2013, s. 73.

<sup>176</sup> Öcal Usta, **İşletme Finansmanı ve Finansal Yönetim**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005, s.100.

<sup>177</sup> Çabuk, a.g.e., s. 73.

#### 2.1.4.1. Yatırıma Göre Kârlılığı Gösteren Oranlar

Herhangi bir yatırımın kârlılığında söz ederken; kullanılan kaynağın risksiz getirisi, ekonominin içinde bulunduğu genel durum, aynı sektörde faaliyette bulunan benzer işletmelerin kârlılık oranları ile işletmenin kısa ve uzun dönem kâr hedeflerinin göz önünde bulundurulması gerekir. Yatırıma göre kârlılığı gösteren temel oranlar şu şekilde sıralanabilir:

#### **Net Kâr/Öz Sermaye :**

İşletme yönetimlerinin amacı, hissedarların gelirlerini maksimum seviyeye ulaştırmaktır. Bunun için, hissedarların işletmeye koydukları öz sermaye üzerinden ne kadar kâr elde edildiğinin bilinmesi gerekir. İşletme hissedarları yönünden işletmenin gerçek performansını gösteren oran öz sermaye kârlılığı oranıdır.<sup>178</sup> Bu oran, işletme sahipleri tarafından sağlanan kaynağın bir birimine düşen kâr payını göstermektedir. İşletmenin yönetimindeki başarı derecesi ile kârlılık durumunun analizinde önemli bir göstergedir. öz sermaye kârlılığının % 10 olması, işletme hissedarlarının işletmeye koyduğu her 100.000,00 TL kaynak karşılığında, 1.000,00 TL net gelir sağladığı anlamına gelmektedir.

---

<sup>178</sup> Hüseyin Dağlı, **Finansal Yönetim Cilt-1**, Celepler Matbaacılık, Trabzon, 2001, s.56.

### **Vergi Öncesi Kâr (Dönem Kârı)/Öz Sermaye :**

Bu oran bir önceki oranın tamamlayıcısıdır ve vergi yükünden kaynaklanan hataları önler. Ortaklar, işletmeye koydukları sermayenin alternatif maliyetini hesaplar. Ortak, alternatif araçlardan daha fazla kazanç elde edeceğini tespit ederse, bu ortaklıktan ayrılır. Vergi oranlarının yükselmesi gibi işletme dışı bir nedenden dolayı bu oran düşük çıkabilir.

### **Dönem Net Kârı/Toplam Varlıklar:**

Varlıkların işletmede ne derecede verimli kullanılıp kullanılmadığını değerlendirmeye yarar. İşletmelerin çalışma sermayesi unsurlarına ve duran varlık unsurlarına yaptıkları yatırımlardan ne kadar kâr elde ettikleri bu oran yardımı ile ölçülmeye çalışılır.<sup>179</sup>

### **Faiz ve Vergi Öncesi Kâr/Toplam Kaynaklar:**

Ekonomik rantabilite olarak da adlandırılmaktadır. Bu oran, işletmenin kaynaklarını ne ölçüde kârlı kullandığını göstermektedir. İşletme ucuz kaynak elde etmiş ise, daha pahalı kaynak temin eden işletmeye oranla daha kârlı gözükecektir. İşletmeye yatırılan fonların getirisini ve yönetimin işletmeye yatırılan fonlardan yararlanma başarısını ölçmede kullanılır.<sup>180</sup>

---

<sup>179</sup> Nalan Akdoğan, Nejat Tenker, **Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2010, s. 674.

<sup>180</sup> a.k., s. 673.

#### 2.1.4.2. Satışlara Göre Kârlılığı Gösteren Oranlar

İşletmenin esas faaliyeti ve yan faaliyetlerine ilişkin sonuçları gelir tablosunda raporlanmaktadır. Raporlanan gelir tablosunun kâr bölümlerinden yararlanmak suretiyle satışlar üzerinden değişik kârlılık oranları hesaplamak mümkündür. İşletmenin gelir tablosundaki çeşitli kâr tanımlarının net satışlara oranlanması yoluyla bulunan kârlılığa genel ifadeyle sürüm kârlılığı denir.<sup>181</sup>

#### **Brüt Satış Kârı/Net Satışlar:**

Net satışlar ile satışların maliyeti arasındaki olumlu fark brüt satış kârı olarak ifade edilmektedir. İşletmenin brüt satış kârının net satışlara oranını gösteren brüt kâr marjı, net satışlar ile satılan mallar maliyeti arasındaki ilişkiyi açıklamakta kullanılır. Diğer bir anlatımla brüt kâr marjı, işletmelerin başkaca gelir ve giderleri dikkate alınmadan, yalnızca satışlarının ne kadarlık bir kâr marjı ile gerçekleştiğini gösteren bir orandır.<sup>182</sup> Buna göre satılan malların maliyeti düştükçe brüt kâr marjı artacaktır. Brüt kâr marjının artması ise, işletmenin satılan malların maliyetini yönetme ve alıcılara yansıtabilme becerisinin fazla olduğu anlamına gelecektir.

Brüt satış kârı, esas itibariyle faaliyet giderleri ile diğer giderleri karşılayabilecek nitelikte olmalıdır. Bu durum da, işletme sahiplerine yeterli kârın sağlandığı anlamına gelecektir. Brüt satış kârının yeterli büyüklükte olduğunun ifade edilebilmesi için, dönem kârı içerisinde en büyük oranın ana faaliyetten gelen kâra

---

<sup>181</sup> Dağlı, a.g.e., s. 53.

<sup>182</sup> Barış Ilgaz, "Oran Analizleri", www.bilgaz.net.

ait olması gerekmektedir.<sup>183</sup> Örneğin brüt satış kârının % 10 olması, işletmenin gerçekleştirdiği her 100.000,00 TL satıştan yönetim, pazarlama, dağıtım, amortisman ve finansman giderleri düşülmeden önce 1.000,00 TL gelir sağladığı anlamına gelmektedir.

### **Satışların Maliyeti/Net Satışlar:**

Bir işletmenin yüzde kaç maliyetle üretim yaptığını ortaya koyan önemli bir rasyodur. Bu oranın düşük çıkması işletme açısından olumlu olarak nitelendirilirken yüksek çıkması olumsuzluk olarak nitelendirilmektedir. Bu oran, yıllar itibariyle satılan mallar maliyetindeki artışlar ile satışlardaki artışların birbirine göre aynı oranda artıp artmadığını görme imkanı sağlar.

### **Faaliyet Kârı/Net Satışlar:**

Faaliyet kârının net satışlara oranı faaliyet kâr marjını ölçmeye yarar. İşletmenin faaliyetleriyle ilgili giderlerini oluşturan genel yönetim, pazarlama, satış, dağıtım ve ar-ge giderlerinin brüt kârdan düşülmesiyle faaliyet kârı elde edilir. İşletmenin faaliyetlerini yönetmedeki başarısını gösteren bu oran aynı zamanda işletmenin iş hacmi hakkında da bilgi verir. Faaliyet kâr marjının yüksek olması; işletmenin brüt kârının yüksek, faaliyet giderlerinin düşük olduğunu gösterir. Bu durum da işletmenin rekabetçi fiyat belirleme imkânına sahip olduğu anlamına gelir.

---

<sup>183</sup> Çabuk, a.g.e., s. 74.



### **Dönem Net Kârı/Net Satışlar:**

Söz konusu oran, dönem net kârının net satışlara bölünmesi ile elde edilir. Bu oran işletme faaliyetlerinin net kâr marjı hakkında bilgi verir. Bu oranda, işletmenin kuruluş amacı dışında kalan faaliyetlerinden doğan tüm faaliyet dışı gelir ve kâr unsurları ile faaliyet dışı gider ve zarar unsurları da dikkate alınır.

İşletme bir sermaye şirketi ise, net kârın hesaplanmasında ödenecek vergiler de dikkate alınmakta ve net kâr, vergiden sonraki kârı yansıtmaktadır. Söz konusu bu oran net kârın, net satışlar içindeki yüzde payını göstermektedir.

Bu oran işletmenin vergi ve faiz yükümlülüğünü de kapsamı yönünden, faaliyet kâr marjından ayrılır. Farklı sektör ve ölçeklerde farklı vergi oranları uygulandığı için vergi yükümlülüğünün analize dâhil olması, karşılaştırmaya yönelik bir analize imkan vermeyeceği için hesaplamalarda bazı zorluklara yol açabilecektir.

### **Faaliyet Giderleri/Net Satışlar:**

Faaliyet giderlerinin satışlar üzerindeki ağırlık derecesinin ölçümünde kullanılan bir orandır. Giderlerin net satışlar içindeki ağırlık derecesinin belirlenmesinde giderlerin her birinin ayrı ayrı net satışlara oranlanması ve yüzdelerinin bulunması olanaklıdır.<sup>184</sup> Bu oranın düşük çıkması; işletmenin satışlarını daha az faaliyet giderine katlanarak yaptığını yani faaliyetler için yaptığı gideri verimli bir şekilde kullandığını ifade eder.

---

<sup>184</sup> Akdoğan, a.g.e., s.690.

### 2.1.5. Stratejik Maliyet Yönetimi ve Kârlılık İlişkisi

Küreselleşme sonucunda, stratejik yönetimle birlikte stratejik maliyet yönetiminde de bir takım gelişmeler meydana gelmiştir. Küresel ölçekli rekabet ortamında, işletmelerin temel amaçlarından olan varlığını devam ettirebilme, rekabet edebilme gücünü koruma ve bu gücü arttırmayı amaçlayan stratejik maliyet yönetimi, esas olarak stratejik yönetimle bağlantılı stratejik unsurlara odaklanmaktadır.<sup>185</sup>

Stratejik maliyet yönetimi; işletmelerin rekabet avantajı oluşturmak amacıyla hem kısa vadede hem de uzun vadede stratejik olarak yönetilmesidir. Başka bir anlatımla, işletmelerin içinde bulunduğu stratejik pozisyonu iyileştirirken aynı zamanda maliyetlerini de azaltmak için uyguladığı maliyet yönetim tekniklerinin bütünüdür.<sup>186</sup>

Stratejik amaçları kâr sağlamak ve bunu maksimum kılmak üzerine kurulu olan işletmelerin, temel yönetim fonksiyonları çerçevesinde bilinçli ve organize bir çabayı, etkili bir şekilde ortaya koymaları gerekmektedir. İşletme yönetiminin bu temel prensibi gerçekleştirebilmesi noktasında, mevcut çok çeşitli yönetim araç ve tekniklerinden biri de kârlılığa dönük planlama yapmasıdır. Bir işletmenin kârlılığa yönelik planlamasında başarılı olabilmesi için kârı etkileyen unsurları ayrı ayrı dikkate alması ve bunlar arasındaki ilişkileri iyi bir biçimde analiz etmesi gerekmektedir.

---

<sup>185</sup> Şakrak, a.g.e, s. 97.

<sup>186</sup> Kartal, Gündüz, Sevim, a.g.e., s. 205.

Kârlılık oranının yüksek çıkması, üretim miktarı ve üretilen mamullerin satış fiyatının yüksek olması ile doğru orantılıdır. Bu anlamda üretim miktarını ve satış fiyatını yüksek belirleyip, üretim maliyeti ve sermayeyi düşük tutma anlayışı kârlılıkla uyumaktadır. Öngörülen bu hedefe ulaşıldığında, işletmenin üretim miktarı ve satışlarında artış olması, sonucunda kârlılığının da artması işletmenin hedefinin gerçekleştiğinin göstergesi olacaktır. Zaten stratejik maliyet yönetimi yaklaşımlarının genelinden de beklenen temel amaç budur.

İşletmelerin öncelikle yaşam sürelerini uzun vadeye yayabilmeleri, sürekliliği sağlayarak kârlılık oranlarını artırabilmeleri kısaca rakipleriyle rekabet edebilmeleri veya rakiplerine karşı mali anlamda üstünlük kurabilmeleri ancak; stratejik maliyet yönetimi yaklaşımlarından birini ya da bir kaçını kullanmakla mümkün olacaktır. İşletmenin kârlılığını artırması her ne kadar belirlediği stratejik maliyet yönetim yaklaşımlarına bağlı ise de, seçilen bu yaklaşımların işletmeye ya da uygulanan sektörün yapısına uyumlu olması, ortaya çıkabilecek olası kriz ortamlarından minimum kayıpla çıkabilmesi için önem arz etmektedir. Aksi durumda işletmenin hedeflediği kârlılığı sağlayabilmesi olanaksız hale gelecektir.

Sürekli değişen küresel rekabet ortamında, işletmelerin rekabet gücü sağlayabilmesi ve bunu devam ettirebilmesi için maliyet üstünlüğü önemli bir unsur olmaktadır. Günümüz şartlarında, rekabet artışı ve tüketicilerin tercihlerine hitap eden mamulleri seçme olanağının artması, işletmeleri kâr marjını belirlemede piyasa kâr marjına yakın sınırlı bir alanda harekete zorlamaktadır. Kâr marjını serbestçe belirlemenin zor olduğu böylesi bir rekabet ortamında, müşteri tercihleri arasında yer alabilmeyi sağlayan başlıca unsurlar, ucuz ve kaliteli mamul meydana

getirebilmekten geçmektedir. Bunun için de işletmelerin, maliyetleri düşürecek stratejik maliyet yönetim yaklaşımlarını uygulayarak rakiplerine karşı üstünlük sağlamaları gerekmektedir. Bu yaklaşımlar uyguladığında işletmelerin maliyetleri minimize edilmiş, mamul kalitesi artmış dolayısıyla kârlılık artmış olacaktır.

## **2.2. COCA COLA İÇECEK A.Ş. ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

### **2.2.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI**

Gıda sektörü; ülke ekonomisinde sağladığı istihdam olanakları, tedarikçi işletmelere olan katkısı ve diğer sektörlerle yaptığı katma değer nedeniyle önemli bir yere sahiptir. Alkolsüz içecek işletmeleri ise, gıda sektörünün önemli bileşenlerinden biri konumundadır. Alkolsüz içecek işletmeleri bünyesinde yapılan gıda üretimi gün geçtikçe çeşitlenmekte ve buna paralel bir artış göstermektedir. Bu durum, tedarikçi konumunda olan işletmelere özellikle mamul bileşenleri, ambalaj malzemeleri ve makine gibi ihtiyaçların yanı sıra sistem için gerekli olan mamul ve hizmetlerin sağlanması noktasında önemli katkı sağlamaktadır.

Günümüz ekonomisinde, pazar olanaklarından yararlanabilmek ve rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek adına maliyetlerin daha iyi yönetilmesi büyük önem arz etmektedir. Bu konunun önemine istinaden birçok yeni yönetim teknikleri ve araçları geliştirilmiştir. Yönetim tekniklerinde meydana gelen gelişim paralelinde yönetim muhasebesinin önemini bir kat daha artırmıştır. Bu durum ise stratejik maliyet yönetiminin önemli bir konuma gelmesine olanak sağlamıştır.

Yapmış olduğumuz çalışmanın önceki bölümlerinde; maliyet yönetimi, stratejik yönetim ile stratejik maliyet yönetimi ve kârlılık ilişkisi hakkında teorik bilgi verilmiştir. Bu bölümde ise “Coca-Cola İçecek A.Ş.” incelenerek geleneksel maliyetleme sistemi ile stratejik maliyetleme sistemi karşılaştırılarak anlatılmaya çalışılacaktır.

Bu çalışmanın amacı, gıda maddeleri sektörü çatısı altında bulunan alkolsüz içecek işletmelerindeki maliyetleri, stratejik maliyet yönetimi sistemlerini, bu sistemlerin avantaj ve dezavantajlarını, kârlılığa etkilerini geleneksel maliyetleme sistemleri ile karşılaştırmalı olarak bilimsel yöntemlerle ortaya koymaktır.

### **2.2.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI**

Yapılan üretimin büyüklüğü, mamul çeşitliliğinin ve çalışan personel sayısının fazlalığı ile maliyetlerin yüksek düzeyde olması nedeniyle Sermaye Piyasası Kurulu'na kayıtlı halka açık anonim işletme statüsünde bulunan alkolsüz içecek işletmelerinde stratejik maliyet yönetim sistemlerinin kârlılığa büyük bir ölçüde katkı sağlayacağı tahmin edilmektedir.

Bu nedenle bu çalışma, alkolsüz içecek sektöründe faaliyette bulunan Sermaye Piyasası Kurulu'na kayıtlı halka açık anonim işletme statüsündeki işletmelerden birisi olan “Coca-Cola İçecek A.Ş.” üzerinde yapılmıştır. Stratejik maliyet yönetiminin işletmelerin kârlılığı üzerinde meydana getirdiği etkiyi daha açık ve net olarak görebilmek amacıyla söz konusu çalışma sadece bir işletme incelenerek yapılmıştır.

### **2.2.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Bu çalışma, 2014 yılında yapıldığı için bu tarihe kadar finansal tablolarını BİST'e ibraz etmiş halka açık anonim işletmeler incelenmiştir. Yapılan inceleme

sonucunda 28 işletmenin gıda maddeleri sanayi sektöründe faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir.

Bu işletmeleri şöyle sıralamak mümkündür: Altınyığ A.Ş., A.V.O.D. Gıda ve Tarım A.Ş., Banvit A.Ş., Dardanel A.Ş., Ekiz Yağ Sanayi A.Ş., Ersu Gıda A.Ş., Frigo Pak Gıda A.Ş., Karsusan Su Mamulleri Sanayi A.Ş., Kent Gıda A.Ş., Kerevitaş Gıda A.Ş., Konfrut Gıda A.Ş., Kristal Kola A.Ş., Mango Gıda A.Ş., Merko Gıda A.Ş., Mert Gıda A.Ş., Oylum Sınai Yatırımlar A.Ş., Penguen Gıda A.Ş., Pınar Et ve Un A.Ş., Pınar Su A.Ş., Pınar Süt A.Ş., Selçuk Gıda A.Ş., Şeker Piliç A.Ş., Tat Gıda A.Ş., Taze Kuru Gıda A.Ş., Tukaş A.Ş., Ülker Bisküvi A.Ş., Vanet Gıda A.Ş. dir.

Yapılan çalışmada tesadüfi örnekleme yöntemi ile sektörü temsil edebilecek büyüklükte, mali bilgilerine tam olarak ulaşılacak, yıllar itibari ile muhasebe politikaları tutarlı ve mali bilgileri karşılaştırıldığında anlamlı sonuçlar verebilecek bir işletme seçilmiştir.

Ayrıca “Coca-Cola İçecek A.Ş.”nin alkolsüz içecek işletmeciliğindeki yeri ve önemi tablo: 2.1.’deki bağlı ortaklıklarından, tablo: 2.2.’deki iştiraklerinden, tablo: 2.3.’deki 2008-2013 yılları arasındaki satış gelirlerinden ve tablo: 2.5.’deki yıllara göre üretilen mamullerin detayı ile tablo: 2.6.’daki yıllara göre satışların maliyetinden gözlenebilmektedir.

**Tablo 2.1. : Grup'un Bağlı Ortaklıkları**

<i>Bağlı Ortaklıklar</i>	<i>Kurulduğu lke</i>	<i>Faaliyet Konusu</i>
Coca-Cola Satış ve Dağıtım A.ř	Türkiye	Coca-Cola, Doğadan ve Mahmudiye Mamullerinin Satışı ve Dağıtım
Mahmudiye Kaynak Suyu Ltd. şti	Türkiye	Kaynak Suyu Dolumu
J.V. Coca-Cola Almaty Bottlers L.L.P.	Kazakistan	Coca-Cola Mamullerinin retimi, Dağıtımı Ve Satışı
Azerbaijan Coca-Cola Bottlers L.L.C:	Azerbeycan	Coca-Cola Mamullerinin retimi, Dağıtımı ve Satışı
Coca-Cola Bishkek Bottlers CJSC	Kırgızistan	Coca-Cola Mamullerinin retimi, Dağıtımı ve Satışı
CCI International Holland B.V.	Hollanda	Holding İşletmei
Tonus Turkish-Kazakh Joint Venture L.L.P.	Kazakistan	Holding İşletmei
The Coca-Cola Bottling Company of Jordan Ltd.	Ürdün	Coca-Cola Mamullerinin retimi, Dağıtımı ve Satışı
Efes Sınai Dış Ticaret A.ř.	Türkiye	Tuzla Serbest Bölge'de Dış Ticaret İşletmei
Turkmenistan Coca-Cola Bottlers Ltd.	Türkmenistan	Coca-Cola Mamullerinin retimi, Dağıtımı ve Satışı
Coca Cola Beverages Pakistan Ltd.	Irak	Coca-Cola Mamullerinin retimi, Dağıtımı ve Satışı
Waha Beverages B.V.	Hollanda	Holding İşletmei
Coca-Cola Beverages Tajikistan L.L.C.	Tacikistan	Coca-Cola Mamullerinin retimi, Dağıtımı ve Satışı
Al Waha for Soft Drinks, Juices, Mineral Water, Plastics, and Plastic Caps Production LLC	Irak	Coca-Cola Mamullerinin retimi, Dağıtımı ve Satışı

Kaynak: www.kap.gov.tr, Erişim Tarihi: 20.03.2014



**Tablo 2.2. : Grup'un İştirakleri**

<i>İştirakler</i>	<i>Kurulduğu Ülke</i>	<i>Faaliyet Konusu</i>
Syrian Soft Drink Sales and Distribution L.L.C.	Suriye	Coca-Cola Mamullerinin Dağıtımı Ve Satışı
Coca-Cola Beverages Pakistan Ltd.	Pakistan	Coca-Cola Mamullerinin Üretimi, Dağıtımı Ve Satışı

Kaynak: www.kap.gov.tr, Erişim Tarihi: 20.03.2014

**Tablo 2.3. : Coca-Cola İçecek A.Ş.'nin 2008-2013 Yılları Arasındaki Satış**

**Gelirleri (TL)\***

	<i>2008 Yılı</i>	<i>2009 Yılı</i>	<i>2010 yılı</i>	<i>2011 yılı</i>	<i>2012 yılı</i>	<i>2013 yılı</i>
Coca-Cola İçecek A.Ş.						
Satış Hasılatı	2.258.10	2.407.50	2.753.20	3.408.60	4.132.40	5.186.50

Kaynak: www.kap.gov.tr, Erişim Tarihi: 20.03.2014

\*Rakam karmaşasını önlemek amacıyla bundan sonraki tüm tablo ve yorumlarda rakamlar 000 atılarak yazılmıştır.

#### **2.2.4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

Söz konusu uygulama, tamamlayıcı (nitel) araştırma tekniklerinden örnek olay araştırması şeklinde yapılmıştır. Yapılan bu tarz araştırma sonucunda kişi, grup veya bir kurumun belirli bir zaman aralığındaki durumu hakkında detaylı bilgilere ulaşma imkânı doğar.

Uygulamanın yapılma aşamasında çeşitli birincil ve ikincil kaynaklardan faydalanılmıştır. Yararlanılan birincil kaynaklar; yapılan çalışmaya esas teşkil eden

Coca-Cola İçecek A.Ş.'ye ait bağımsız denetimden geçmiş 2013 yılından önceki son altı yıla ait konsolide finansal tablolar ve bu tablolara ilişkin dipnotlardan elde edilen bilgilerdir. Söz konusu konsolide finansal tablolara ve bu finansal tablolara ilişkin dipnotlara ulaşma noktasında BİST'in resmi internet sitesinden faydalanılmıştır. Bu kaynaklardan yararlanılmak suretiyle, kesitsel bir araştırma yapılmıştır. Kesitsel araştırma ile anlatılmak istenen husus, araştırılan olgunun belirli bir yerde ve belirli bir andaki durumunun fotoğrafının çekilmesidir.<sup>187</sup>

Bu bağlamda araştırılan olgu stratejik maliyet yönetimi ve kârlılık ilişkisi, araştırma yeri Sermaye Piyasası Kurulu'na kayıtlı halka açık anonim işletme olan Coca-Cola İçecek A.Ş. ve araştırmanın zaman dilimi ise 2008-2013 yılları arasındır. İkincil kaynaklar ise, konuyla ilgili web sayfaları, kitap, makale, bildiri vb. yazılı kaynaklardan oluşmaktadır.

## **2.2.5. İŞLETMENİN TANITIMI, İNCELENMESİ VE İSTATİSTİKİ BİLGİLER**

### **2.2.5.1. İşletmenin Organizasyonu ve Faaliyet Konusu**

Coca-Cola İçecek Anonim İşletmei bağlı ortaklıkları ve müşterek yönetime tabi ortaklıkları ile özkaynak yöntemiyle değerlendirilen yatırımları, işletmenin konsolide finansal tablolarına ait dipnotlarında “Grup” olarak adlandırılmaktadır. Merkezi İstanbul'da olan grubun faaliyeti esas olarak, The Coca-Cola Company markalarından oluşan gazlı ve gazsız alkolsüz içeceklerin üretim, satış ve

---

<sup>187</sup> Şadi C. Saruhan, Ata Özdemirci, **Bilim, Felsefe ve Metodoloji – Araştırma Yöntem Problemi**, Alkım Kitabevi, İstanbul, 2005, s.125.

dağıtımından oluşmaktadır Coca-Cola İçecek (CCİ) ve Türkiye'de faaliyette bulunan bağlı ortaklıklarından Coca-Cola Satış ve Dağıtım A.Ş., Türkiye'nin alkolsüz içecek üreten ve dağıtan en büyük işletmelerindendir.

İşletme'nin Türkiye'nin değişik bölgelerinde (Çorlu, Bursa, Ankara, İzmir, Mersin, Sapanca, Elazığ, Köyceğiz) dokuz, faaliyet gösterdiği diğer ülkelerde (Kazakistan, Azerbaycan, Ürdün, Türkmenistan, Kırgızistan, Irak, Pakistan) on dört adet olmak üzere toplam yirmi üç adet üretim tesisi bulunmaktadır.

İşletme'nin halka açık hisseleri Borsa İstanbul A.Ş.'de (BİST), "CCOLA.IS" sembolü ile işlem görmektedir. Depo sertifikaları ise Londra Borsası'nda (LSE) işlem görmektedir.

İşletme'nin halka açıklık oranı 01 Temmuz 2013 tarihi itibarıyla %25,63'tür. 2012 yılında "Grup" bünyesinde dünya çapında istihdam edilen personel sayısı ortalama 139.600 iken; 2012 yılında Türkiye'de istihdam edilen ortalama personel sayısı 10.893'tür.

İşletme'nin, 31 Aralık 2013 tarihi itibarıyla hissedarları ve hisse oranları Tablo- 2.4.'deki gibidir:

**Tablo 2.4.: Coca-Cola İçecek A.Ş Ortaklık Yapısı (31 Aralık 2013)**

<b>PAY SAHİBİ</b>	<b>PAYI</b>
Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş.	%40,12
The Coca-Cola Export Corporation	%20,09
Efes Pazarlama ve Dağıtım Ticaret A.Ş.	%10,14
Özgörkey Holding A.Ş.	%4,02
Halka açık kısım	%25,63

Kaynak: www.kap.gov.tr, Erişim Tarihi: 20.03.2014

#### **2.2.5.2. İşletmenin Mali Yapısı**

Bağlı ortaklıklar, Coca-Cola İçecek A.Ş.'nin ya doğrudan ve/veya dolaylı olarak kendisine ait olan hisseler neticesinde işletmelerdeki hisselerle ilgili oy kullanma hakkının %50'den fazlasını kullanma yetkisi kanalıyla veya oy kullanma hakkının %50'den fazlasını kullanma yetkisine sahip olmamakla birlikte mali ve işletme politikaları üzerinde fiili hakimiyet etkisini kullanmak suretiyle mali ve işletme politikalarını işletmenin menfaatleri doğrultusunda kontrol etme yetkisi ve gücüne sahip olduğu işletmeleri ifade eder.

Bağlı ortaklıkların, bilançoları ve gelir tabloları tam konsolidasyon yöntemi kullanılarak konsolide edilmiş, dolayısıyla kayıtlı bağlı ortaklık değerleri, özkaynakları karşılığında netleştirilmiştir. Bağlı ortaklıkların ana ortaklık dışı hak sahiplerine sunulan özkaynaklar ve net dönem kârları, konsolide bilanço ve gelir tablosunda ana ortaklık dışı paylar olarak gösterilmektedir.

Müşterek yönetime tabi ortaklıklar, Grup'un ve bir veya daha fazla müteşebbis ortağın müşterek kontrolüne tabi olan ve sözleşme ile ekonomik bir faaliyetin üstlenildiği işletmelerdir. İştirakler, oransal konsolidasyon yöntemi kullanılarak ve finansal tablo kalemleri bazında, diğer bir ifade ile Grup'un iştiraklerdeki varlık, yükümlülük, gelir ve giderlerindeki payının hissesi oranında dahil edilmesi yoluyla konsolide edilmektedir.

#### **2.2.5.2.1. Stokların Değerlemesinde Benimsenen Muhasebe Politikaları ve Kullanılan Maliyet Hesaplama Yöntemleri**

Stokların değerlemesinde kabul edilen muhasebe politikaları ve kullanılan maliyet hesaplama yöntemleri, “Finansal Tabloların Sunumuna İlişkin Esaslar” başlıklı Not: 2'nin “Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti” kısmında şu şekilde ifade edilmiştir:

Stoklar, hasarlı ve yavaş hareket eden stoklara ayrılan karşılık düşüldükten sonra, maliyet veya net gerçekleşebilir değerin düşük olanı üzerinden değerlendirilmektedir. Net gerçekleşebilir değer, normal koşullarda oluşan piyasa fiyatından mamulün tamamlanma sürecindeki maliyeti ile ve pazarlama ve dağıtım giderlerinin çıkartılması ile oluşan değerdir. Stok maliyeti, mamulü satışa hazır hale getirmek için katlanılan tüm giderleri içermektedir ve stok maliyetlerini belirlemede Grup 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 ve 2013 yıllarında geleneksel maliyet muhasebesi yöntemlerinden biri olan ağırlıklı ortalama maliyet yöntemini kullanmaktadır.

Grup'un yıllar itibariyle stoklarının toplam kayıtlı değerleri ve stokların işletmeye uygun şekilde sınıflandırılmış olarak ayrı ayrı tutarları tablo: 2.5.'deki gibidir:

**Tablo 2.5. : Coca-Cola İçecek A.Ş'ye Ait Stokların Toplam Kayıtlı Değerleri ve İşletmeye Uygun Şekilde Sınıflandırılmış Olarak Ayrı Ayrı Tutarları (TL)**

	<i>31.12.2008</i>	<i>31.12.2009</i>	<i>31.12.2010</i>	<i>31.12.2011</i>	<i>31.12.2012</i>	<i>31.12.2013</i>
<b>Mamuller</b>	62.598	47.473	66.785	81.838	91.151	122.350
<b>Hammaddeler</b>	98.965	80.529	70.621	100.849	140.838	240.110
<b>Yedek Parçalar</b>	19.162	20.734	27.457	-	-	-
<b>Ambalaj Malzemeleri</b>	20.957	27.354	28.384	34.054	38.947	56.108
<b>Yoldaki Mallar</b>	11.367	33.107	29.302	46.310	44.601	33.932
<b>Diğer Malzemeler</b>	21.457	6.842	10.328	8.702	7.032	15.037
<b>Eksi: Stok Değer Düşüklüğü Karşılığı</b>	(3.583)	(4.961)	(9.159)	(3.510)	(3.531)	(6.051)

Kaynak: [www.kap.gov.tr](http://www.kap.gov.tr), Erişim Tarihi: 20.03.2014

Dönem içerisinde gider kaydedilen stokların içerisinde yer alması gereken unsurlardan birisi olan satışların maliyeti yıllar itibariyle tablo: 2.6.'daki gibidir:

**Tablo 2.6. : Coca-Cola İçecek A.Ş.'ye Ait Yıllara Göre Satışların Maliyeti**

**(TL)**

	<i>31.12.2008</i>	<i>31.12.2009</i>	<i>31.12.2010</i>	<i>31.12.2011</i>	<i>31.12.2012</i>	<i>31.12.2013</i>
Hammadde maliyetleri	1.156.361	1.315.930	1.469.580	1.871.725	2.205.565	2.742.710
Amortisman giderleri ve diğer maddi olmayan varlıkların itfası	62.436	78.755	92.302	81.962	109.076	160.567
Personel giderleri	50.451	53.993	60.598	66.789	85.188	129.949
Diğer giderler	77.460	90.173	99.150	125.277	144.053	194.875
Satışların Maliyeti, net	1.346.708	1.538.851	1.721.630	2.145.753	2.543.882	3.228.101

Kaynak: [www.kap.gov.tr](http://www.kap.gov.tr), Erişim Tarihi: 20.03.2014

### **2.2.5.3. Stratejik Maliyet Yönetimi ve Kârlılık Bağlamında Oran Analizi**

Coca-Cola İçecek A.Ş.'nin kârlılık durumu İkinci Bölüm Birinci Kısım'da açıklanan kârlılık oranları kullanılarak analiz edilecektir. Bahsedilen bu oranlar Coca-Cola İçecek A.Ş.'ye ait 2008-2013 yılları arasındaki bilanço ve gelir tablolarından yararlanılarak hesaplanmıştır.

Coca-Cola İçecek A.Ş.'ye ait kârlılığın ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde kullanılan oranlar yıllar itibariyle tablo: 2.7.'deki gibidir:

**Tablo 2.7.: Coca-Cola İçecek A.Ş.'nin Kârlılığının Ölçülmesinde ve Değerlendirilmesinde Kullanılan Oranlar**

<b>ORANLAR</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Net Kâr / Özsermaye	7,41469	13,52939	13,94495	8,501752	20,11881	18,98607
Vergi Öncesi Kâr (Dönem Kâr) / Öz Sermaye	9,319799	17,18379	18,00892	11,1126	25,53937	22,29439
Dönem Net Kârı / Toplam Varlık	3,324988	5,922093	6,557871	3,703661	8,909734	6,977144
Faiz Ve Vergi Öncesi Kâr / Toplam Kaynaklar	15,90362	14,10319	15,5713	13,98611	16,24455	16,86791
Brüt Satış Kârı / Net Satışlar	40,36091	36,08167	37,46715	37,04853	38,44022	37,75889
Satışların Maliyeti / Net Satışlar	59,63909	63,91833	62,53285	62,95147	61,55978	62,24111
Faaliyet Kârı / Net Satışlar	11,2419	8,624576	10,22102	9,474582	11,50311	11,47769
Dönem Net Kârı / Net Satışlar	3,65383	7,028166	7,205281	4,150493	9,315075	9,682335
Faaliyet Giderleri / Net Satışlar	29,119	27,4571	27,24614	27,57395	26,93711	26,2812



Ayrıca analizde kullanılabilecek Coca Cola İçecek A.Ş.'nin yıllar itibariyle satışların maliyeti, pazarlama satış ve dağıtım giderleri ile satış gelirleri de tablo: 2.8.'de verilmiştir.

**Tablo 2.8. : Coca Cola İçecek A.Ş.'nin Yıllar İtibariyle Satış Maliyetleri, Giderleri ve Satış Gelirleri (TL)**

Satış Maliyetleri, Giderleri ve Satış	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Satışların Maliyeti	1.346.708	1.538.851	1.721.630	2.145.753	2.543.882	3.228.101
Satış Gelirleri	2.258.096	2.407.527	2.753.161	3.408.583	4.132.377	5.186.50
Faaliyet Giderleri	667.426	673.763	767.201	956.478	1.113.143	1.363.060
Finansman Giderleri	342.794	196.064	190.883	337.877	180.352	510.418
Diğer Faaliyet Gelirleri	15.632	41.568	7.516	21.953	17.158	39.007
Diğer Faaliyetlerden Olağan Gider ve Zararlar	9.891	12.726	17.071	16.597	18.326	40.275

Kaynak: www.kap.gov.tr, Erişim Tarihi: 20.03.2014

Gıda (alkolsüz içecek) sektörünü 2008-2013 yılları arasında etkileyen ekonomik, siyasi vb. gerçekleşen önemli olaylar şunlardır:

Rusya-Gürcistan savaşı ve küresel kriz 2008 yılında gerçekleşen en önemli olaylardır. 2009 yılı içerisinde ekonomideki daralma ve artan işsizlik oranlarının yanı sıra Ramazan ayı yaz sezonuna denk gelmiştir. 2010 ve 2011 yıllarında ekonomik krizin etkilerinin devam ettiği zorlu piyasa koşulları ile siyasal ve ekonomik

istikrarsızlık mevcuttur ve ayrıca Türkiye’de Van depremi meydana gelmiştir. 2012 ve 2013 yıllarında ise dünyanın çeşitli bölgelerinde doğal afetlerin etkileriyle birleşen siyasi ve finansal istikrarsızlık küresel piyasalarda olumsuz bir baskı yaratmıştır.

Grup’un konsolide bilanço ve gelir tablolarının incelenmesi sonucu şu sonuçlar ortaya çıkmıştır:

Net kâr; 2008 yılında 81.374 TL’den 2009 yılında 169.584 TL’ye, 2010 yılında 197.657 TL’ye yükselmiş olmasına rağmen 2011 yılında 140.279 TL’ye düşüş yaşanmıştır. 2012 yılında ise 380.128 TL, 2013 yılında ise 488.803 TL kâr elde edilmiştir.

Net Kâr / Öz Sermaye oranı daha önce de açıklandığı gibi, ortaklar tarafından sağlanan sermayenin bir birimine düşen kâr payını gösterir. Grup’un 2008 yılındaki ilgili oranı yaklaşık olarak %8’ler civarında gerçekleşmiştir ve ilgili oranda bir önceki döneme göre düşüş yaşanmıştır. Bu düşüşün en önemli sebebi dünyayı sarsan ekonomik krizdir. 2009 yılına bakıldığında ise 2008 yılına göre ilgili oranda bir artış gözlenmektedir. İlgili oran %8’lerden %13’lere yükselmiştir. 2008 yılındaki olumsuzluklar 2009 yılında atlatılmış gibi bir yorum yapılabilir. Ancak, 2009 yılında diğer faaliyetlerden gelirler ve kârlarda (15.682 TL’den 41.568 TL’ye) artış ve finansman giderlerinde (342.794 TL’den 196.064 TL’ye) azalma söz konusu olması kârın sebebini açıklamaktadır. 2010 yılında ise bir artış olmamıştır. Böyle bir durumun ortaya çıkmasının sebebi vergi (56.493 TL) kaleminin dönem kârı (198.373 TL) ile karşılaştırılması sonucu açıklanabilir. Bu yılki vergi kaleminin yüksek olması

ise ertelenmiş vergi yükümlülüğünün artış (38.751 TL'den 41.138 TL'ye) göstermesidir.

2010 yılında artış ya da azalış olmaması söz konusu iken 2011 yılında ilgili oran %8'ler civarında gerçekleşmiş yani bir düşüş yaşanmıştır.

2011 yılında bu oran 2008 yılına göre Türkiye'deki gıda (alkolsüz içecek) sektörünü olumsuz yönde etkileyecek etkenlerin fazla olmamasına rağmen düşük seviyede gerçekleşmiştir. 2011 yılının öz sermaye miktarının (1.650.001 TL) 2008 yılına (1.097.470 TL) göre fazla olmasından dolayı bu düşüş yaşanmıştır. 2009 yılı gibi 2012 yılında da ilgili oranda bir önceki yıla göre artış gözlenmektedir. İlgili oran %8'lerden %20'lere yükselmiştir. 2011 yılına göre faaliyet kârı (328.305 TL'den 474.184 TL'ye çıkmıştır) yüksektir. Bunun nedeni faaliyet giderlerinde meydana gelen (1.131.469 TL'den 956.478 TL'ye inmiştir) azalıştır. Ayrıca borçlanma gereği ortaya çıkan (337.877'den 180.352 TL'ye inmiştir) finansman giderlerinin azalışı sebebiyle net kârda artış meydana gelmiştir. 2013 yılında da 2011 yılı gibi bir düşüş söz konusudur. Bunun nedeni, 2013 yılının öz sermaye miktarının (2.574.535 TL) 2012 yılına (1.885.452 TL) göre fazla olmasıdır.

Ayrıca, 2008 yılında işletme tarafından kontrol edilemeyen faktör olarak dünyada yaşanan küresel kriz de ele alınabilir. Gıda sektörü, ülkedeki krizler gibi diğer ülkelerde yaşanan krizlerden en çok etkilenen sektörlerin başında gelir. Yani hem Türkiye'de hem de diğer ülkelerde yaşanan kriz Grup'un kârının düşüşündeki işletme tarafından kontrol edilemeyen en büyük faktör olabilir. 2008 (82.507 TL) yılında 2011 (141.473 TL) yılına göre daha az kâr söz konusudur. Bunun en önemli

sebebi dünyayı sarsan küresel krizdir diyebiliriz. Ayrıca Grup diğer yıllara göre çok fazla finansman giderine (342.794 TL) maruz kalmıştır.

Grup'un Net Kâr / Öz Sermaye oranı 2008 (%7) ve 2011 (%8) yılları dışında yüksek seviyede (2009 yılında %13, 2010 yılında %13, 2012 yılında %20, 2013 yılında %19) hesaplanmıştır. Bu durumun ortaya çıkmasında işletme tarafından kontrol edilemeyen faktörlerin etkisi büyük olabilir. Satış gelirleri ile satışların maliyetinin karşılaştırması yapıldığında kâr marjının artma eğiliminde olduğu görülmektedir. Grup'un satışların maliyeti kalemini düşürerek satışlarını daha da artırma çabası içine girmesi gerekmektedir. Ayrıca 2008 yılında ağır bir finansman giderine de katlanmıştır. Finansman giderinin yüksek çıkmasının sebebi stoklara yapılan yatırımların olabileceği düşünülmektedir. 2008 yılına bakılarak Grup'un daha ucuz finansman kaynaklarına başvurması hatta yapabiliyorsa öz kaynaklarla finansmanı tercih etmesi gerekmektedir.

Bir önceki oranla aynı şeyi ifade eden Dönem Kârı / Öz Sermaye oranının sadece vergi oranlarının kâr üzerindeki etkisini gösteren Net Kâr / Öz Sermaye oranına göre yüksek çıkması gerekmektedir. Çünkü net kâra vergi eklenerek dönem kârına ulaşılmakta, bu da oranın pay kısmının artmasına dolayısıyla bir önceki orana göre bu oranın yüksek çıkmasına sebep olmaktadır. Anılan oran 2008 yılında yaklaşık olarak %10'lar civarında iken, 2009 yılında yaklaşık %17'ler civarında, 2010 yılında yaklaşık %18'ler civarındadır. 2008 yılına göre 2009 yılında artış olmuş, 2009 yılına göre 2010 yılı ise aynı seyirde devam etmiştir. 2011 yılında yaklaşık %12'ler civarında, 2012 yılında %25'ler civarında ve 2013 yılında ise %23'ler civarındadır. Yani 2010 yılına göre 2011 yılında düşüş yaşanmış, 2011

yılına göre 2012 yılında artış meydana gelmiş, 2012 yılına göre ise 2013 yılında düşüş meydana gelmiştir. Böyle bir durumun ortaya çıkmasının sebepleri bir önceki oranla aynıdır. 2008 ve 2011 yıllarında kârda azalış söz konusudur. Ancak bir önceki oranla karşılaştırma yapılırsa 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 ve 2013 yıllarına ait oranlar bir önceki orana göre daha yüksektir. Dönem kârının vergiden önceki kâr olması nedeniyle böyle bir durumun olması doğaldır. 2011 yılı ile 2012 yıllarının bir önceki oranları ile karşılaştırma yapıldığında verginin kârlılık üzerindeki etkisi görülebilir. 2011 yılının bir önceki oranı ile bu oran arasında yaklaşık olarak (%8'den %12'ye yükselmiş) 1,5 kat fark bulunmaktadır ki 2011 yılındaki net kârın düşük olmasının sebebi ortaya çıkmaktadır. Vergi yükünün dönem kârına nispeten (Dönem kârı 183.358 TL, vergi 35.590 TL) yüksek seviyede olması 2008 yılının bu oranı ile bir önceki oran arasında oluşan farkı açıklayabilir. Ayrıca 2011 yılında ertelenmiş vergi yükümlülüğünde artış olmuştur.

Net Kâr / Net Varlık oranı, varlıkların ne ölçüde etkin kullanıldığını göstermek için kullanılmaktadır. 2011 ve 2009 yıllarında kârda azalış olmuştur. Bu azalışa neden olan durumlar daha önce ilk oranda yapılan yorumlarda açıklanmıştı. Ortaya çıkan tabloya göre Grup'un bu yıllarda varlıklarını çok verimli kullanamadığı görülmektedir. 2013 yılında oran % 7'ler, 2012 yılında %9'lar, 2011 yılında %4'ler, 2010 yılında %7'ler, 2009 yılında %6'lar ve 2008 yılında %3'ler civarındadır. Grup'un varlıklarını verimli kullanabilme durumu %9'u geçememektedir. 2008 ve 2011 yıllarındaki vergi miktarı anılan yıllarda oranın çok düşük seviyelerde çıkmasında etkilidir. Ayrıca kaynak yapısı da bu sonuçlarla yakından ilişkilidir. Bu yıllarda yabancı kaynakların toplamı öz kaynakları bir önceki yıla göre daha fazla geçmiş durumdadır. 2011 yılına ait bir önceki oranlar ile 2008 yılına ait bir önceki

oranlar arasında çok daha fazla fark (2011 yılı Net Kâr / Öz Sermaye oranı %8 iken, 2008 yılında %7; ayrıca, Dönem Kârı / Öz Sermaye oranı 2011 yılında %10, 2008 yılında %12) olmasına rağmen Net Kâr/Net Varlık oranları (2011 yılında %4, 2008 yılında %3) birbirine çok yakındır. Grup 2011 yılında varlıklarını diğer yıllara göre daha verimli kullanmıştır yorumu yapılabilir. 2011 yılında yabancı kaynak (2.117.481TL) öz kaynaklardan (1.670.096 TL) fazladır. 2008 yılında da kaynak yapısı (Yabancı kaynaklar 1.339.146 TL iken öz kaynaklar 1.108.201 TL) yabancı kaynaklar lehinedir. Bu oranın düşük çıkmasının sebebi vergi oranları, finansman giderlerinin ve satışların maliyetinin yüksekliği ve ayrıca yabancı kaynak kullanımının fazla olması olabilir. Ayrıca bir önceki oranlarla birlikte değerlendirildiğinde Grup kaynaklar vasıtasıyla elde ettiği varlıkların gelir getirecek yatırımlara dönüştürüldüğü söylenebilir. Grup'un kaynak yapısı incelendiğinde büyük miktarlarda yabancı kaynak kullandığı görülmektedir (2013 yılında yabancı kaynaklar 4.134.436 TL, öz kaynaklar 2.871.339 TL; 2012 yılında yabancı kaynaklar 2.352.335 TL, öz kaynaklar 1.914.100 TL; 2011 yılında yabancı kaynaklar 2.117.481 TL, öz kaynaklar 1.670.096 TL; 2010 yılında yabancı kaynaklar 1.579.007 TL, öz kaynaklar 1.435.035 TL; 2009 yılında yabancı kaynaklar 1.593.634 TL, öz kaynaklar 1.269.948 TL ve 2008 yılında yabancı kaynaklar 1.339.146 TL, öz kaynaklar 1.108.201 TL). Vergi oranlarının da etkisiyle Grup'un anılan oranın düşük çıkması olağandır düşüncesi ortaya çıkmaktadır.

Faiz ve Vergiden Önceki Kâr / Kaynak Toplamı oranı, bir işletmenin kaynaklarını ne ölçüde kârlı kullandığını göstermektedir. Bu oran 2008 yılında yaklaşık %16'dır. 2008 yılında faaliyet giderlerinin yüksek olması (667.426 TL) nedeniyle faiz ve vergiden önceki kâr daha sonra ortaya çıkacak olan finansman

giderlerini (342.794 TL) ve vergiyi karşılayacak düzeye çok yakındır. Ayrıca daha önce de belirtildiği gibi bu yılın finansman giderlerinin de yüksek olması (342.794 TL) Grup'un kârının düşmesine neden olmuştur. Oran 2013 yılında %17, 2012 yılında ise %16'dır. Diğer faaliyetlerden gelir ve kârların 2013 yılında 39.007 TL ve 2012 yılında ise 17.158 TL gibi bir rakama ulaşması neticesinde anılan oran en yüksek seviyededir. Oran 2009 ve 2011 yıllarında yaklaşık %14, 2010 yılında yaklaşık %15 olarak hesaplanmıştır. Bir önceki orana kıyasla sonuçlar yüksektir. Ancak 2008 yılı ve 2011 yılı için tatminkâr yüksek sonuçlardan söz edemeyiz. Çünkü faiz ve vergi ödendikten sonra kâr bırakabilecek düzeyde olması beklenen oranın bir önceki orana çok yakın olmaması Grup'un elde ettiği kârın az olduğunu, finansman ve vergi yükünün yüksek olduğunu göstermektedir. Kaynaklarını en etkin 2012 yılında kullandığı görülmektedir. Bunun nedeni de kaynak yapısının biraz daha öz kaynaklar lehine olması ve dolayısıyla finansman giderlerine daha az katlanmasından kaynaklanmıştır. Bu oranın 2008 ve 2011 yıllarında tatminkâr düzeyde olmamasının nedeni; kaynak yapısının genellikle yabancı kaynaklar lehine olması ve dolayısıyla katlanılacak finansman giderinin yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

Brüt Satış Kârı / Net Satış oranı yani brüt kâr marjı, işletmelerin başkaca gelir ve giderleri dikkate alınmadan, yalnızca satışlarının ne kadarlık bir kâr marjı ile gerçekleştiğini gösteren bir orandır. Brüt Satış Kârı / Net Satışlar oranı, tablo: 2.7'ye bakıldığında Grup açısından 2008 (%40) yılından sonra 2009 (%36) yılında azalma olmuştur. 2010 (%37) yılında artan oran 2011 (%37) yılında aynı seyirde devam etmiş 2012 (%38) yılında tekrar artmış ve 2013 (%38) yılında aynı seyirde devam etmiştir. En yüksek noktaya 2008 (%40) yılında ulaşırken, daha sonra en yüksek

noktaya 2012 (%38) yılında ulaşmıştır. Ancak 2008 yılında ve 2011 yılında Grup'un kârının düşmüş olması brüt satış kârının (2011 yılında 1.262.830 TL, 2008 yılında 911.388 TL) faaliyet ve diğer giderlerini karşılamakta sıkıntı çekmektedir. 2011 yılında elde edilen brüt satış kârının (1.262.830 TL) yaklaşık % 25'i kadar finansman giderine (337.877 TL) katlanılmıştır. 2008 yılında ise, elde edilen brüt satış kârının (911.388 TL) yaklaşık %1'i diğer faaliyetlerden gider ve zararlar ile yine bu kârın yaklaşık % 40'ına eşit olan finansman giderine (342.794 TL) katlanılmıştır. 2011 yılında bu oranın yüksek düzeyde olmasının diğer bir sebebi satış gelirleri ile satışların maliyeti arasında 1.262.830 TL gibi yüksek bir farkın (kâr) olmasıdır. 2008 yılında da 911.388 TL gibi yine bir sonraki yıla göre daha yüksek bir fark (kâr) oluşmuştur. 2009 yılında ise net kârda artış olmasına rağmen bu oranın düşük seviyede olması Grup'un 2009 yılında satışların ve ana faaliyetin yanı sıra diğer faaliyet gelirlerinden (41.568 TL) kazanç elde etmesinden kaynaklanmaktadır. Bu durumun bir işletmenin kârlılığının devamlılığı açısından çok fazla önem taşımadığını düşündüğümüz daha önce vurgulanmıştı. Bu oranın 2010 ve 2012 yıllarında artma eğilimi göstermesi Grup'un satış gelirleri ile satışların maliyeti arasındaki farkın arttığını; 2009 yılına gelindiğinde bir düşüş yaşanmasının ise satış gelirleri ile satışların maliyeti arasındaki farkın azaldığını; 2011 yılında 2010 yılı ile, 2013 yılında ise 2012 yılı ile yaklaşık aynı seviyede kalmış olması farkın arttığını (2008 yılında fark 911.388 TL, 2009 yılında 868.676 TL, 2010 yılında 1.031.531 TL, 2011 yılında 1.262.830 TL, 2012 yılında 1.588.495 TL, 2013 yılında 1.958.389 TL olarak gerçekleşmiştir) ifade etmektedir. Ama biraz öncede ifade ettiğimiz gibi 2008 ve 2011 yıllarındaki brüt satış kârı, faaliyet ve diğer giderleri karşılayamamaktadır. 2009 yılında satışlarda ve satışların maliyetinde bir artış yaşanırken, 2010 yılında



maliyetlerde satışlara nazaran daha fazla bir artış yaşanmıştır. 2011, 2012 ve 2013 yıllarında ise satışlardaki artış maliyetlerdeki artıştan daha fazla olmuştur. Genel olarak Grup'un satışlarını artırırken maliyetlerini de dūřürmeye ihtiyacı olduğunu dūřünmekteyiz. Çünkü anılan oran en fazla 2008 yılında %40 seviyesinde gerçekleşmiş ama faaliyet giderleri ve diğer giderleri karşılayamamıştır.

Satışların Maliyeti / Net Satış oranının, dūřme eğiliminde olması olumlu nitelendirilebilecek bir durumdur. Grup'un ilgili oranına bakıldığında 2008 yılına göre diğer yıllarda 2011 yılına kadar dūřme eğiliminde olduğu, 2011'de yükseldiği 2012'de tekrar dūřtüđu ve 2013 yılında tekrar yükseldiği görölmektedir. 2009 yılında satışların maliyeti (1.346.708 TL'den 1.538.851 TL'ye) artarken satış gelirleri (2.258.096 TL'den 2.407.527 TL'ye) artmış ve bu yüzden anılan oranda büyük bir artış gerçekleşmiştir. 2010 yılında satışlar (2.407.527 TL'den 2.753.161 TL'ye) maliyetlerden (1.538.851 TL'den 1.721.630 TL'ye) hızlı arttığı için bir dūřüř yaşanmış olmasına rağmen, 2011 yılında satışlardaki (2.753.161 TL'den 3.408.583 TL'ye) artışın maliyetlerdeki (1.721.630 TL'den 2.145.630 TL'ye) artıştan daha hızlı olması nedeniyle oranda az da olsa bir artış gözlemlenmektedir. 2012 yılında maliyetlerde (2.145.630 TL'den 2.543.882 TL'ye) artış olmasına rağmen satışlardaki (3.408.583 TL'den 4.132.377 TL'ye) artışın daha hızlı olması nedeniyle oran dūřme eğilimindedir. 2013 yılında maliyetlerde (2.543.882 TL'den 3.228.101 TL'ye) artış olmasına rağmen satışlardaki (4.132.377 TL'den 5.186.500 TL'ye) artışın daha hızlı olması nedeniyle oranda az da olsa bir artış olmuştur. 2009 yılında anılan bu oranın diğer yıllara göre yüksek olmasını o yılın maliyetindeki artışın o yılın satış gelirlerindeki artışa göre çok yakın seviyede artmış olmasına bağlanabilir. Genel olarak değerlendirildiğinde anılan oran Grup açısından dūřme eğilimindedir ve Grup

açısından olumlu bir gelişme olarak düşünülmektedir. Bu gelişmenin sebebi net satışların, satışların maliyetinden hızlı artmasıdır diyebiliriz. Grup'un anılan orandaki düşüş eğiliminin olduğu yıllarda net satışlarda artış, maliyetlerde daha az seviye de artış, anılan oranın yükselme eğiliminde olduğu 2009 ve 2011 yıllarında da net satışlardaki artışın maliyetlerdeki artışa yakın seviyede olduğu görülmektedir. Grup'un maliyetlerini daha da düşürerek satış gelirlerini artırması gerektiği düşünülmektedir. Çünkü bazı (2009 ve 2011) dönemlerde elde edilen net satışların net kâra pek etkisi olmamıştır.

Faaliyet Kârı / Net Satışlar oranı bir işletmenin esas faaliyetinde ne kadar kârlı olduğunu ortaya koyar. Bu oranın, yeterli kâr sağlanabilmesi için yüksek düzeyde olması gerekir. Çünkü faaliyet kârı vergi ve faizler ödenmeden önceki durumu ifade etmektedir. Bu yüzden faaliyet kârının vergi ve faizleri ödedikten sonra kâr sağlayabilecek düzeyde gerçekleşmesi arzu edilir. Grup'un 2009 (236.481 TL) yılında esas faaliyetlerinde kârlılığı düşük olmasına rağmen diğer yıllarda daha yüksektir. 2009 ve 2011 yıllarında Grup'un anılan oranında düşüş yaşanmıştır. 2009 yılında Grup'un faaliyet giderlerinin (673.763 TL) yüksek olması ve satışların maliyetinin satış gelirlerine çok yakın seviyede gerçekleşmesi nedeniyle faaliyet kârında düşüş söz konusudur. 2011 yılında diğer faaliyetlerde gider ve zararlardaki (17.071 TL'den 16.597 TL'ye) düşüş ve faaliyet giderlerindeki (767.201 TL'den 956.478 TL'ye) artış faaliyet kârında daha az seviyede artış olmasına neden olmuştur. 2011 yılında net kârın azalmış olmasına rağmen satışların maliyetindeki (1.721.630 TL'den 2.145.753 TL'ye) artış olmasıyla birlikte satışlardaki (2.753.161 TL'den 3.408.583 TL'ye) daha hızlı artış olması faaliyet kârında artışa neden olmuştur. Ayrıca 2011 yılında net kârdaki azalışın ortaya çıkmasındaki en büyük

faktör olan finansman giderlerinin (337.887 TL) faaliyet kârının hesaplanmasında yer almamasıdır. Bu yılda anılan oranın düşük olmasıyla birlikte zaten kârda azalış olmuştur. Grup esas faaliyetlerinden özellikle 2010, 2012 ve 2013 yıllarında diğer yıllara göre net kârda artış sağlayabilecek kadar kâr elde etmiştir. 2010 yılında satışların maliyeti (1.538.851 TL'den 1.721.630 TL'ye) artarken satışlarda (2.407.527 TL'den 2.753.161 TL'ye) daha hızlı bir artış gözlenmesi bu durumun nedenidir. 2012 yılında satışların maliyetinin (2.145.753 TL'den 2.543.882 TL'ye) artması, satışlarda (3.408.583 TL'den 4.132.372 TL'ye) daha fazla artış olması ve finansman giderlerinin (337.887 TL'den 180.352 TL'ye) düşmesi böyle bir sonucu ortaya çıkarmıştır. 2013 yılında ise; satışların maliyetinin (2.543.882 TL'den 3.228.101 TL'ye) artmış olması, satışlardaki (4.132.377 TL'den 5.186.500 TL'ye) artışın daha hızlı olması nedeniyle böyle bir sonucu ortaya çıkarmıştır.

Net Kâr / Net Satışlar oranı, işletmenin her birim satıştan elde ettiği kârı yüzde olarak ifade eder. Net kâr marjı olarak da ifade edilmektedir. Bu oranda, 2008 yılından 2009 yılına geçildiğinde çok büyük bir artış yaşanmaktadır. Bu durum, net satışlardaki (2.258.096 TL'den 2.407.527 TL'ye) artış ve 2008 yılında mevcut olan, aynı zamanda aşırı yüksek seviyedeki finansman giderlerinden kaynaklanmaktadır. Yani 2008 yılında 2009 yılına göre net kârın düşük olması, 2008 yılında çok yüksek seviyede olan finansman giderlerinin (342.794 TL) olmamasından kaynaklanmaktadır. 2010 yılında ise 2009 yılı ile hemen hemen aynı seviyede olan oran, 2011 yılında aşırı bir düşüş göstermektedir. 2008 yılından sonra en düşük seviyeye ulaşılmıştır. Bunun nedeni ise; net kârdaki azalıştır. 2011 yılındaki net kâr (140.279 TL) diğer yıllara göre 2008 yılından sonra en düşük seviyededir. Bu oranın en düşük olduğu 2008 yılında Grup'un elde ettiği net kârdaki azalışta finansman

giderlerinin payı yüksektir. Ayrıca 2011 yılında, satışların maliyetindeki (1.721.630TL'den 2.145.753 TL'ye) artış, net satışlarda (2.753.161 TL'den 3.408.583 TL'ye) görülen daha hızlı artış ve finansman giderlerindeki (190.883 TL'den 337.877 TL'ye) artış bu duruma neden olmuştur.

Faaliyet Giderleri / Net Satışlar oranı, esas faaliyete yönelik yapılan giderlerin karşılığında ne kadar satış yapıldığını göstermektedir. Yani satışların gerçekleştirilmesinde yapılan faaliyet giderlerinin payını ifade etmektedir. Bu yüzden oranın düşük düzeylerde olması işletmeler açısından olumlu bir durumdur. Yani az giderle çok satış yapmak olumlu bir durumdur. Grup özellikle 2008 (Satışlar 2.258.096 TL iken faaliyet giderleri 667.426 TL) ve 2011 (Satışlar 3.408.583 TL iken faaliyet giderleri 956.478 TL) yıllarında yüksek düzeyde faaliyet giderlerine katlanmıştır ve oran bu yüzden yüksek düzeylerde seyretmektedir. Bu durum da Grup'un bu yıllarda daha düşük düzeyde kâr elde etmesine neden olmuştur. 2009 yılında satışların maliyetinin (1.346.708 TL'den 1.538.851 TL'ye) yükselmesi ve satışların (2.258.096 TL'den 2.407.527 TL'ye) daha hızlı yükselmesi orandaki düşüşü açıklamaktadır. 2010 yılında düşme eğilimi devam etmektedir. Çünkü satışlar (2.407.527 TL'den 2.753.161 TL'ye) yükselmiş ve neticesinde brüt satış kârı artmıştır. 2011 yılında oranda az miktarda bir artış gözlemlenmektedir. Çünkü satışlar (3.408.583 TL'den 4.132.377 TL'ye) artmış, faaliyet giderleri (767.201 TL'den 956.478 TL'ye) yükselmiştir. 2012 yılında faaliyet giderlerinin (956.478 TL'den 1.131.377 TL'ye) yükselmesi ve satışların (3.408.583 TL'den 4.132.377 TL'ye) daha hızlı yükselmesiyle birlikte ilgili oranda azalma meydana gelmiştir. 2013 yılında faaliyet giderlerinin (1.131.377 TL'den 1.363.060 TL'ye) yükselmesi ve satışların (4.132.377 TL'den 5.186.500 TL'ye) daha hızlı yükselmesi ilgili oranın

2012 yılı ile aynı seyirde devam etmesine sebep olmuştur. Oranda 2009 ve 2010 yıllarında düşme eğilimi (2008 yılında yaklaşık %30 iken 2009 yılında yaklaşık %28, 2010 yılında yaklaşık %27) olmasıyla beraber kâr düzeyinde artış gerçekleşmiştir. Bu oran 2011 yılında artış göstermiş, 2012 yılında tekrar düşme eğilimine geçmiş ve 2013 yılında ise 2012 yılı ile aynı seyirde devam etmiştir. 2011 yılında satışlardaki (2.753.161 TL'den 3.408.583 TL'ye) artışın faaliyet giderlerindeki (767.201 TL'den 956.478 TL'ye) artıştan daha hızlı olması nedeniyle oranda az da olsa bir artış gözlemlenmektedir. Bu nedenle de kâr düzeyi diğer yıllara göre düşüktür. 2008 ve 2011 yılında oranın yüksek olması kârdaki azalışı açıklamaktadır. Grup 2008 yılında (81.374 TL) ve 2011 yılında (140.279 TL) diğer yıllara göre daha düşük kâr elde etmiştir. Grup açısından faaliyet giderlerine karşılık yapılan satışların 2008 yılı için tam olarak söylenemese de tatminkar düzeyde olduğu görülmektedir. Bunu kâr düzeylerinin yükselme eğiliminde olmasından da görebiliriz. 2008 ve 2011 yılı için de bunun nedeni olarak satışların artışının maliyetlerin artışından daha hızlı olması, ayrıca daha önce de açıklanan işletme tarafından kontrol edilemeyen faktörler gösterilebilir.

İşletmenin sadece geleneksel maliyet yönetimini uyguladığı 2008, 2009, 2010 yılları ile geleneksel maliyet yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimi sistemlerini birlikte uyguladığı 2011, 2012, 2013 yılları karşılaştırılarak analiz edilmiştir. Bu analiz yapılırken Grup'un konsolide bilanço ve gelir tablolarının incelenmesi sonucu şu sonuçlar ortaya çıkmıştır:

2008 yılında satış hacmi %11 artmıştır. 2009 yılında ise %5'lik artış sağlanmıştır. 2009 yılında ekonomideki daralma ve artan işsizlik oranlarının yanı sıra

Ramazan ayının yaz sezonuna denk gelmesi gazlı içecek satış hacmini olumsuz etkilemiştir. İşletmenin gazlı içecekler kategorisindeki pazar payı neredeyse aynı kalarak %68,2 olmuştur. Su pazarındaki payı ise bir miktar artışla %8,4'e yükselmiştir. 2010 yılında konsolide satış hacmi %13,5 artış göstermiştir. Satış gelirleri 2008 yılında 2007 yılına oranla %17 artış göstermiştir. Net satışlar 2009'da %1 artarken satış geliri, zorlu pazar şartlarında talebi canlandırmak için yapılan satış promosyonları ve artan satış iskontolarının etkisiyle %4 azalmıştır. Net satış geliri 2010 yılında 2009 yılına göre %14,4 artmıştır. 2008 yılında FAVÖK, %14 artışla 375 milyon TL'ye ulaşmıştır. FAVÖK marjı, 2008 yılında bir önceki yıla göre %16 olarak gerçekleşmiştir. 2009 yılında FAVÖK %1,8 azalmış ve FAVÖK marjı %14'e gerilemiştir. 2010 yılında FAVÖK %18 artmış, bu nedenle FAVÖK marjı da %16'ya ulaşmıştır. 2008 yılı itibariyle satılan malın maliyeti %18 artışla 1.347 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. Satılan malın maliyetinin net satışlara oranı hafif bir artışla %59,3'ten %59,6'ya yükselmiştir. 2009 yılında satılan malın maliyeti hammadde fiyatlarındaki artıştan etkilenerek %9 artmıştır. Brüt kâr, 2008 yılında %16 artış göstermiş ve 911 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. Brüt kâr marjı %40 olarak gerçekleşmiştir. 2009 yılında yükselen hammadde fiyatlarının da etkisi ile brüt kâr marjı %36,1'e düşmüştür. 2010 yılında ise brüt kâr marjı %37,5'e yükselmiştir. 2008 yılında faaliyet kârı %13 artışla 260 milyon TL'ye ulaşmıştır. Faaliyet kâr marjı 2008 yılında %11 olmuştur. Faaliyet kârı 2009 yılında %9 azalışla 236 milyon TL olmuştur. Faaliyet kâr marjı %9'a gerilemiştir. Faaliyet kârı 2010 yılı sonunda %15 artarken, faaliyet kâr marjı %10 olmuştur. 2007 yılında 154 milyon TL olan net kâr rakamı %47 azalarak 2008 yılında 81 milyon TL'ye gerilemiştir. Bunda döviz bazlı alınan kredilerin yarattığı nakit çıkışı gerektirmeyen kur farkı giderleri etkili

olmuştur. Grubun 2009 yılı net kârı, %6,4 'lük düşüş yaşanan faaliyet giderleri ve yabancı para cinsi borçlardan kaynaklanan nakdi olmayan kur farkı gelirlerinin yardımıyla %108 artarak 170 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. Net kâr 2010 yılında özellikle Türkiye'deki artan operasyonel verimlilik ve yabancı para cinsinden borçlar sebebiyle oluşan nakdi olmayan kur farkı giderlerine rağmen, azalan finansal giderler sayesinde yükselmiştir.

Satış hacmi 2011 yılında %14,5 yükselmiştir. Satış hacmi 2012 yılında, 2011 yılı ile aynı bazda bakıldığında %10 artmıştır. Gazlı içecekler kategorisi, düşük çift haneli seviyelerde gelişme kaydederken, gazsız içecekler % 14-16 seviyelerine çıkmıştır. Başarılı pazar uygulamaları, satış ve dağıtım sistemindeki iyileştirmeler, soğutucu yatırımları, pazarlama kampanyaları ve promosyonların yanı sıra Euro 2012, Ramazan ve Yeni Yıl etkinlikleri tüm kategorilerin büyümesinde etkili olmuştur. 2013 yılında satış hacmi %13 büyümüştür. Gazlı içecek kategorisi 2013'te %13 büyürken, gazsız içecek kategorisi %11 büyümüştür. 2011 yılında net satışlar, satış hacmindeki büyümenin üzerinde bir artışla %23,8 artış göstermiş, net satış geliri ise %8,2 artmıştır. 2012 yılında net satışlar %21,2 artış göstermiş ve net satış geliri %8,6 artmıştır. Net satışlar 2013 yılında %17 ile satış hacmi artışının üzerinde büyüme kaydetmiş, net satış geliri ise, %3,2 artış göstermiştir. 2011 yılında 2010 yılına göre daha yüksek seyreden hammadde fiyatları ve TL'nin dolar karşısında değer kaybetmesi nedeniyle brüt kâr marjı %37'ye gerilemiştir. 2011 yılına göre net satışlardaki artış ve 2011 yılına göre daha düşük seyreden hammadde fiyatları nedeniyle brüt kâr marjı %38,4'e yükselmiştir. 2013 yılında brüt kâr %16 artarken brüt kâr marjı %38'e düşmüştür. 2010 yılında faaliyet kârı %20,8 ile net kâr büyümesinden daha düşük oranda artarken; faaliyet kâr marjı, dağıtım, satış ve

pazarlama giderlerinin etkisiyle %9 seviyesine gerilemiştir. 2012 yılında faaliyet kârı, artan brüt kârlılık ve dağıtım, satış ve pazarlama giderlerinin net satışlara oranının azalmasının etkisiyle %45 artmıştır. Böylece faaliyet kâr marjı, %12 seviyesine yükselirken, FAVÖK marjı %16 olmuştur. 2013 yılında ise faaliyet kârı, %22 artarken, faaliyet kâr marjı %12 seviyesinde kalmıştır. FAVÖK %22 artarken, FAVÖK marjı %17 olarak gerçekleşmiştir. 2010 yılında net finansal giderler, özellikle TL'nin ABD dolarına karşı %22,2 oranında değer kaybetmesinin etkisiyle 144,9 milyon TL olmuştur. Yabancı para cinsinden finansal borçlardan kaynaklanan nakdi olmayan kur farkı giderlerindeki artış sonucunda 2011 yılında net dönem kârı, 2010 yılındaki 197,7 milyon TL'den 140,3 milyon TL'ye gerilemiştir. 2012 yılında Türk Lirası raporlama döneminin başlangıcı ile bitişi arasında %5,6 değer kazanmıştır. Böylece, özellikle nakdi olmayan kur farkı gelirlerinin etkisiyle, önceki yıldaki 145 milyon TL'lik net finansal gidere karşın 8 milyon TL net finansal gelir elde edilmiştir. Net dönem kârı %171 artarak 380 milyon TL olmuştur. 2012'deki 5 milyon TL'lik finansal gidere karşın 2013'te Türk Lirasındaki yüksek değer kaybı nakdi olmayan kur farkı zararını artırmış ve 257 milyon TL net finansal gider ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak, net dönem kârı 2008 yılında düşmüş, 2009 ve 2010 yıllarında artmıştır. Net dönem kârı 2011 yılında tekrar düşmüş, 2012 ve 2013 yıllarında 2009 ve 2010 yıllarına göre daha fazla artış göstermiştir. 2011 yılından itibaren genel maliyet yönetimi sistemiyle birlikte Toplam Kalite Yönetimini de uygulayan işletmenin kârlılığını etkileyen ve işletme tarafından kontrol edilemeyen faktörlerin etkisini bertaraf ettiği görünmektedir.

Genel olarak bir değerlendirme yapılacak olursa; Grup'un katlandığı maliyet ve giderlerin tablo: 2.8'de de görüldüğü gibi bazı yıllarda yüksek düzeylerde olduğu



ortaya çıkmaktadır. Grup'un diğer faaliyetlerden ziyade esas faaliyetlerine önem verdiği ve diğer faaliyetlerin kâra az da olsa etkisi olduğu konsolide finansal tablolarında görülmektedir. Örneğin; kârının azaldığı yıllardan biri olan 2008 yılı değerlendirilirse, satışların maliyeti (1.346.708 TL) satış gelirlerine (2.258.096 TL) çok yakın olmayan bir değer olarak gerçekleşmiş, satış gelirlerinden daha az faaliyet giderine (667.426 TL) katlanılmış, çok fazla finansal gidere (342.794 TL) katlanılmış, diğer faaliyet geliri (15.632 TL) satış gelirinden çok daha az gerçekleşmiştir. Ana faaliyet dışında devamlılığı olmayan gelir çok fazla elde edilmemektedir. 2009 yılında da satışların maliyeti (1.538.851 TL) satış gelirlerine (2.407.527 TL) çok yakın olmayan bir değer taşımakla birlikte faaliyet giderleri (673.763 TL) ve finansman giderleri (196.064 TL) 2008 yılına göre nispeten düşüktür ve diğer faaliyetlerden gelirler (41.568 TL) yüksektir. 2009 yılında bu farktan dolayı da kârda artış yaşanmıştır. 2010 yılında satışların maliyeti (1.721.630 TL) satış gelirlerinden (2.753.161 TL) önemli ölçüde düşük olmasına rağmen diğer faaliyetlerden gider ve zararların (17.071 TL) yüksek düzeyde olması ve finansman giderlerinin (190.883 TL) düşük düzeyde olması Grup'un kârında artış olmasına neden olmuştur. 2011 yılında kâr (140.279 TL) elde edilmiştir ancak kâr miktarı düşüktür. Bunun nedeni satışların maliyetinin (2.145.753 TL) satış gelirlerine (3.408.583 TL) çok yakın düzeyde olmamasına rağmen ertelenmiş vergi (6.295 TL) ve kontrol edilemeyen faktörlerdir diyebiliriz. 2012 yılında da satışların maliyeti (2.543.882 TL) satış gelirlerine (4.132.377 TL) uzak düzeydedir. Ancak diğer faaliyetlerden gelir ve kârının (17.158 TL) düşük düzeyde olmaması, buna rağmen diğer faaliyetlerden gider ve zararının da (18.326 TL) yüksek düzeyde olması nedeniyle daha düşük düzeyde kâr elde etmesi beklenen Grup'un finansman

giderlerinin (180.352 TL) düşük düzeylerde olması nedeniyle net kârının düşük olmadığı görülmüştür. 2013 yılında da satışların maliyeti (3.228.101 TL) satış gelirlerine (5.186.50 TL) uzak hatta diğer yıllara göre çok daha uzak düzeydedir. Ancak diğer faaliyetlerden gelir ve kârının (39.007 TL) yüksek olması, buna rağmen diğer faaliyetlerden gider ve zararının da (40.275 TL) düşük olmaması nedeniyle daha düşük düzeyde kâr elde etmesi beklenen Grup'un finansman giderlerinin (510.418 TL) düşük düzeylerde olması nedeniyle net kârının düşük olmadığı görülmüştür. Böyle bir durumda Grup eylemlerinin kârlı olmasını sağlayabilecek koşulların başında maliyetlerin azaltılması ve bununla etkisiyle ya satış fiyatlarının düşürülerek satış hacmini artırmak ya da satış fiyatlarının sabit kalmasıyla kâr marjının yüksek tutulması gerektiği düşünülmektedir. Diğer bir koşul olarak da faaliyet giderlerinin ve finansman giderlerinin azaltılmasının gerekli olduğu düşünülmektedir. Bu şartların sağlanması durumunda kârlılığın artacağı düşünülmektedir.

Birinci bölümde maliyet yönetimi anlatılırken, değer zinciri analizi, stratejik pozisyon alma ve maliyet etkenleri analizi olmak üzere üç önemli unsurun olduğundan bahsedilmiştir. Değer zinciri analizi, işletmeye değer katan faaliyetlerin belirlenmesi; stratejik pozisyon alma, sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için maliyet liderliği veya mamul farklılaştırma stratejilerinden birini uygulamak; maliyet etkenleri analizi ise, yönetsel ve yapısal maliyet etkenlerinin analiz edilerek yönetilmesi olduğunu da ikinci bölümde açıklanmıştır. İncelenen Grup stratejik maliyet yönetimi vasıtasıyla piyasada rekabetçi avantaj sağlamak istiyorsa bu üç unsura önem vermesi buna katkı sağlayacaktır.

Oranların yorumları yapılırken belirtildiği gibi, 2008 yılının kârının azalışında faaliyet giderleri ve özellikle finansman giderleri önemli paya sahiptirler. Yapılan bu giderlere rağmen kârın azalması işletmeye değer katmayan faaliyetlerin olduğunu ya da mevcut faaliyetlerin yerine daha fazla değer katacak faaliyetlerin olabileceği fikrini akıllara getirmektedir. Yine kâr azalışının söz konusu olduğu 2011 yılında finansman giderleri önemli paya sahip olmasının yanında satışların maliyeti de önemli paya sahiptir. 2009 yılında kârın artmış olmasına rağmen, satış gelirlerindeki artışın ve satış maliyetlerindeki artışın birbirine yakın olması nedeniyle faaliyet kârında düşüş söz konusudur. 2009 yılında esas faaliyet kârı 236.481 TL iken, diğer faaliyetlerden gelirler 41.568 TL olarak gerçekleşmiştir. 2010 yılında satış gelirlerinin satış maliyetlerine göre daha hızlı artması kârın artışına neden olmuştur. Bu yüzden Grup değer zinciri analizi yaparak; kendisine değer katan faaliyetleri belirlemeli ve bu faaliyetler üzerine yoğunlaşmalıdır. Ancak yoğunlaştığı faaliyetin kârlılığın sürekliliğini sağlayabilecek nitelikte olmasına dikkat etmelidir.

Maliyet liderliği ya da mamul farklılaştırmayı kapsayan stratejik pozisyon alma unsuru kârlılık açısından önemli bir unsurdur. İkinci bölümde kârlılık konusunda da belirtildiği gibi, kârlılığın artırılması ve başarının sağlanmasında ya müşterinin istediği fiyata satış yapılabilmesi için maliyetleri azaltmak ya da piyasadaki benzer diğer mamullerden kaliteli olması sağlanarak, özgün olduğu sezgisi uyandırılarak, yüksek fiyattan satış yapılması sağlanabilir. Bu iki pozisyondan biri kullanıldığında kârlılıkta bir artış gözlemleneceği şüphesizdir. Değer zinciri ve stratejik pozisyon belirlendikten sonra maliyetleri etkileyen etkenler belirlenerek, bu etkenler Grup açısından en uygun durumlara getirilebilir

(Kullanılacak teknolojinin seçimi, ölçek büyüklüğü, toplam kalite yönetimi, kapasite kullanımını gibi).

Ayrıca birinci bölümde Faaliyet Tabanlı Maliyetleme, Hedef Maliyetleme, Tam Zamanında Maliyetleme, Mamul Yaşam Seyri Maliyetleme, Kaizen Maliyetleme ve Kalite Maliyetlerinden oluşan stratejik maliyet yönetimi yaklaşımlarından da söz edilmişti. İşletmeler bu yaklaşımlardan kendilerine uygun olan bir veya birkaç tanesini kullanabilmektedirler. İncelenen Grup açısından Hedef Maliyetleme yaklaşımı ve Toplam Kalite Yönetimi'nin kullanılmasının uygun olacaktır. Daha önce de belirtildiği gibi Grup'un satış maliyetleri bazı yıllarda yüksek düzeydedir. Bu durum neticesinde fiyatlar da artma eğilimi içerisindedir. Böyle olunca satışlarda yani müşterilerin taleplerinde azalma olması olağandır. Talebin azalması ile işletmeler ana faaliyetinden istediği kârı elde edemez. Bu durumda diğer faaliyetlerden gelirlerin olması hiç önemli değildir. Çünkü sürekliliği olmayabilir. Önemli olan nokta her zaman kâr elde edilebilecek ana faaliyetlerden istenen kârın elde edilmesidir. Hedef Maliyetleme sisteminde de müşterinin arzu ettiği fiyat benimsenerek, bu duruma göre maliyetler şekillendirilmektedir. Yani piyasada Hedef Maliyetleme sisteminin vasıtasıyla maliyet liderliği stratejisi uygulanarak maliyet ve fiyat avantajı elde edilebilir. Ayrıca Hedef Maliyetleme sisteminde kalitenin korunması ya da iyileştirerek maliyeti düşürmek söz konusu olduğundan dolayı maliyet liderliği ve mamul farklılaştırma stratejisi bir arada uygulanabilir.

Özellikle talebin azaldığı dönemlerde müşterinin istediği fiyattan satışların yapılmasını sağlayan Hedef Maliyetleme sistemi ile satışların düşmesinin ve

dolayısıyla kârlılığın düşmesinin engellenebileceği düşünülmektedir. Çünkü Hedef Maliyetleme sisteminin en önemli amacı, kaliteyi koruyarak ya da iyileştirerek toplam maliyeti düşürmektir ve ayrıca mal veya hizmetin tüm yaşamı boyunca maliyetlerini de azaltmayı amaçlamaktadır. Bu durumun gelecek dönemlerde oluşabilecek değişikliklere karşı hazırlıklı olunmasını sağlayacağı düşünülmektedir. Hedef Maliyetleme’de dikkatlerin müşterinin üzerinde olması müşterilerin talebini etkileyebilecek işletme tarafından kontrol edilemeyen faktörlerin önceden görülebilmesini ve önlem alınmasını sağlayabilir. Böylece yukarıda da bahsedilen işletmenin kârlılığını etkileyen işletme tarafından kontrol edilemeyen faktörlerin de etkisi bertaraf edilebilir. Hedef Maliyetleme sisteminde rekabetçi pazar faktörünün ön planda olması her geçen gün gıda sektöründeki arz artışının da dikkate alınacağını göstermektedir. Çünkü arzdaki artışın da satışları ve dolayısıyla kârlılığı etkileyeceği bilinmektedir. Hedef Maliyetleme’de maliyetlerin sürekli düşürülmesinin hedef alınması sebebiyle incelediğimiz işletmenin bazı yıllarda yüksek olan maliyetlerinde sürekli azalma eğiliminin olması gelecek yıllarda kârlılığının ve rekabet avantajının artacağını göstermektedir.

Toplam Kalite Yönetimi ise, müşteri isteklerini dikkate alarak değişen tüm koşullara uyum sağlayan ve böylece başarılı olarak hayatını sürdürmek isteyen işletmeler için modern yönetim anlayışlarından birisidir. Toplam Kalite Yönetimi’nin uygulanmasıyla tüm çalışanların motivasyon, katılım ve eğitimi; sürekli gelişme ve iyileştirme, planlı sistematik yaklaşım ve geniş yaygın faaliyetler; hataların önlenmesi ve yüksek etkinlik, mamul ve pazar çeşitlenmesi sonucunda yüksek kalite, düşük maliyet ve yüksek rekabet gücüne ulaşılabilmektedir. Uygulama yapmış olduğumuz işletme, sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk çerçevesinde en yüksek

kalite ve en düşük maliyet yaklaşımıyla müşteri beklentilerini aşarak, tüketici taleplerini karşılayan en iyi işletme olmak istemektedir. Bu nedenle işletme geleneksel maliyet yönetimiyle birlikte Toplam Kalite Yönetimini uygulayabilmek için 2009 yılında Sürdürülebilirlik Konseyi ve Çalışma Grubu'nu kurmuştur. Daha sonra 2011 yılının sonlarına doğru bu yönetim anlayışını uygulamaya başlamış ve 2012 ve 2013 yıllarında tam anlamıyla uygulamıştır.

İşletme bu yaklaşımı uygularken sürdürülebilirlik anlayışına önem vermektedir, hatta bu anlayışı işletme stratejisinin temel aldığı beş öncelikten biri olarak görmektedir. İşletmenin sürdürülebilirlik anlayışı şudur: “İşin uzun vadede sürdürülebilirliğini sağlamak için çevrenin korunmasında proaktif ve yenilikçi davranarak, tüm paydaşların gözünde en sorumlu kurumsal vatandaşlardan biri olarak kabul görmektir.” CCI'nin faaliyet planı çerçevesinin önemli ve ayrılmaz bir parçası olan sürdürülebilirlik ana iş stratejisiyle beraber yönetilmektedir, bununla sürdürülebilirlik kavramının kuruluşun tüm kademelerinde etkin olarak uygulanması amaçlanmaktadır. Bu anlayış doğrultusunda CCI, enerji tüketimini azaltmayı, iklim korumada öncü işletme rolünü üstlenmeyi, bu amaçla sivil toplum, üniversiteler ve yerel yönetimlerle beraber hareket etmeyi, mamul başına tüketilen su miktarını azaltmayı, ambalajlamanın çevresel etkilerini minimize etmeyi ve geri dönüştürülmüş malzeme kullanımını artırmayı, çalışanlarına adil ve güvenli bir çalışma ortamı sağlamayı ve kişisel ve mesleki gelişimlerini destekleyen proje ve uygulamaları hayata geçirmeyi, satın alma, üretim ve pazarlama uygulamalarını sürdürülebilir bir kurumsal yönetim anlayışıyla şekillendirerek, tüm değer zinciri için artı değer yaratmayı, faaliyet gösterdiği toplumlarda sürdürülebilir kalkınmayı desteklemeyi ve toplumsal refaha katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

Bu yaklaşıma bağılı olarak da CCI'nin sürdürülebilirlik stratejisi hem dış hem iç paydaşlar tarafından belirlenen öncelikli meselelere yoğunlaşmaktadır. CCI, bu meselelerin tanımlanması ve güncelleştirilmesi amacıyla düzenli toplantılar, çalıştaylar, anketler ve görüşmeler düzenlemektedir. İşletme 2010 yılında, temel sürdürülebilirlik konu başlıklarını belirlemek için bir önceliklendirme analizi gerçekleştirmiştir. 2011 yılında öncelikli konular incelenerek güncellenmiştir. 2013 Şubat ayında, dış paydaşlarının çevresel performansı hakkındaki görüş ve geri bildirimlerini almak amacıyla önemli kanaat önderleri, akademi ve sivil toplum kuruluşlarının temsilcilerinden oluşan bir paydaş paneli düzenlenmiştir. CCI için öncelikli konuları değerlendirmişlerdir. Panelin ardından bazı sürdürülebilirlik konuları ile ilgili kısa, orta ve uzun vadeli hedefler belirlenmiştir.

2012 yılı dünya genelinde tüm işletmeler için ekonomik zorluklarla karşılaşılan bir yıl olmuştur. Coca-Cola İçecek (CCI) de benzer zorluklardan geçmiştir. Dünyanın çeşitli bölgelerinde doğal afetlerin etkileriyle birleşen siyasal ve finansal istikrarsızlık küresel piyasalarda olumsuz bir baskı yaratırken, birçok işletme bir önceki yıl gösterdiği performansı tekrar yakalamakta zorlanmıştır. Fakat bu işletme Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulayarak istediği başarıyı elde etmiştir. Yani kârını istediği ölçüde artırmıştır.

Özetle; Grup önemli derecede satışların maliyetine, faaliyet giderlerine, finansman giderlerine katlanmaktadır. Grup geleneksel maliyetleme yönetimi sistemiyle birlikte Toplam Kalite Yönetimi sistemine yönelmiştir. Özellikle satışların maliyeti ile satış gelirlerinin birbirine yakın olması akla hedef maliyetlemeyi de getirmektedir. Grup Hedef Maliyetleme sistemini de uygulayarak müşterilerin

istediği fiyatı tespit edip bu fiyat nispetinde maliyetle üretim yaparak esas faaliyetinden elde ettiği kârı yükseltebilir. Böylece satış gelirleri artırılırken maliyetlerinde azalmasıyla kârlılık artacak, ayrıca esas faaliyetler neticesinde kârlılıkta süreklilik sağlanmış olunacaktır. Grup'un kârlılığına etki eden işletme tarafından kontrol edilemeyen faktörlerin de birçoğu beklenen durumlar olduğu için önceden önlem alma yoluna gidilebilecektir. Örneğin, küresel kriz gibi beklenen durumlarda Hedef Maliyetleme sistemi yardımıyla azalan talebin çekilebilmesi için gerekli satış fiyatı tespit edilerek uygun maliyetlerin oluşması için çalışmalar yapılabilir. Arzın artması ve dolayısıyla rekabetin artmasından işletmenin etkilenmemesi hedef maliyetlemenin kaliteyi koruyarak ya da iyileştirerek toplam maliyeti düşürme amacından dolayı mümkündür.



## SONUÇ

Günümüzde her şeyin başının değişim olduğunu kabul etmek gerekmektedir. Hızlı değişim geçmişte alınan sonuçlara ve verilere göre geleceği öngörme anlayışını ve bu sonuç ve verilere göre üretilen pasif çözümleri ortadan kaldırmıştır.

Değişim, aktif bir yaklaşım olarak görülmeli ve ele alınmalıdır. Değişim değişimi getirmekte ve küresel anlamda her şeyi etkilemektedir. Bu nedenle değişim, bir bilgi sistemi olan muhasebeyi de etkilemiştir.

Ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik değişimlerin sonucunda, işletme yönetiminde muhasebe, sadece geçmişi belgelemekle kalmayıp, geleceğe yönelik olarak yapılan plan ve stratejilere de yön veren bir araç durumuna gelmiştir. Başarılı olma çabasında olan günümüz işletme yöneticileri, çalıştıkları ve karar aldıkları çevrenin tümünden haberdar olmak zorundadırlar. Başarılı olabilmelerinde maliyet ve yönetim muhasebesi alanındaki gelişmelerin önemini anlamaları yeterli değildir. Bu nedenle kavram ve uygulamaları da çalışmalarına katmaladırlar. Özellikle ekonomi, teknoloji ve dolayısıyla rekabetteki değişimler neticesinde maliyet ve yönetim muhasebelerinde meydana gelen yapısal değişimlere dikkat ve özenle yönelmeleri gerekmektedir. İşletme yöneticileri, maliyetleri daha sağlıklı olarak hesaplamak ve yönetebilmek için, maliyet yönetimi sistemlerini yeni yaklaşımlara göre uyumlu hale getirmek zorundadırlar.

Geleneksel yaklaşımların maliyet artı düşüncesinden yani pasif çözümlerden ziyade stratejik maliyet yönetimi yaklaşımlarının yüksek kaliteyi az maliyetle ve dolayısıyla müşterilere ucuza sunma düşüncesine uyarak rekabet gücü artırılmalıdır.

Rekabetin yoğun olduğu, yeni mamul sunmanın gerektiği, mamul fiyatlarının zamanla düştüğu ve müşterilerce belirlendiği, kaliteyi düşük maliyette sunmanın zorunlu olduğu rekabetçi çevre koşullarında, zevk anlayışının hızlı değiştiği, benzer mamuller arasındaki farkı tespit edebilen, yeni mamullerin özelliklerini fark edip belirtebilen, satın alma tercihlerini başka mamullere kolayca yönlendirebilen, mamullere sadakat göstermeyen müşteri koşullarında, giriş engelleri ile korunmayan, benzer mamul üretenlerin çok olduğu, müşteri-işletme-tedarikçi arasında işbirliğinin esas olduğu, tedarikçi firma sayısının çok olduğu sektör koşullarında rekabet gücü elde ederek kârlılığı artırmak çok da kolay değildir.

Teknolojinin pahalı olduğu ve hızla değiştiği, tedarikçi işletmeler üzerinde fiyat belirleme gücü olan, departmanları arasında işbirliği tesis edip sürdürebilen, hedef pazarları analiz edebilen, çalışanlarını birden fazla işte görevlendirebilen, sürekli iyileştirme kültümlerinin hakim olduğu, üst yönetim desteği sorun olmayan, stratejik maliyet yönetimi konusunda yeterli bilgilenmenin bulunduğu işletme koşulları, Hedef Maliyetleme sisteminin başarısını etkileyen faktörlerdir.

Tüm bu konular çerçevesinde çalışmada gıda işletmeleri üzerinde durulmuştur. İlk öncelikle maliyet yönetimi, stratejik yönetim ve stratejik maliyet yönetimi kavramı ele alınarak incelenmiştir. Daha sonra stratejik maliyet yönetimi ve kârlılık ilişkisi incelenmiştir. Geleneksel maliyetleme sistemine karşı ortaya çıkan stratejik maliyetlemede kullanılan araçlardan bahsedilmiştir.

Konu bir örnek işletme üzerinde uygulama yapılarak çalışılmıştır. Uygulama yapılan işletme Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulayarak kârlılığın artırıldığını yani geleneksel maliyetleme yöntemine karşılık stratejik maliyet yönetimi yaklaşımlarının

kârlılık üzerine etkisini göstermiştir. Bu çalışma sırasında hedef işletmenin kârlılık oranları tespit edilerek geleneksel maliyetlemeye nazaran stratejik maliyet yönetimi yaklaşımlarından Hedef Maliyetleme sisteminin de avantajlı olacağı tespit edilmiştir. Yapılan çalışma sonrası, çalışmanın üçüncü bölümünde yapılan örnek uygulama çerçevesinde Hedef Maliyetleme sisteminin de Grup üzerinde kullanılmasının avantajları kanıtlanmaya çalışılmıştır. Üzerinde çalışılan Grup üzerinde yapılan uygulamanın sonucunda alınan veri ve sonuçlar geleneksel maliyetleme sisteminin dezavantajlarını ortaya koymuştur. Buna karşılık Hedef Maliyetleme sisteminin getirilerini ve nerelerde avantaj oluşturduğunu göstermiştir.

Sonuç olarak yapılan inceleme neticesinde Grup'un satış maliyetlerinin ve faaliyetlere ilişkin giderlerinin, finansman giderlerinin kârlılığı azalttığı tespit edilmiştir.

Ayrıca bazı yıllarda satışlarındaki artışın maliyetlerdeki artışa göre daha düşük seviyede olması kârlılığının düşük seviyelerde olmasında etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu olumsuz durumun ortadan kaldırılması için Hedef Maliyetleme sisteminin etkili olacağı kanaatine varılmıştır. Çünkü Hedef Maliyetleme sisteminin temeli, kaliteyi artırmak, maliyetleri düşürmek, sürekli iyileştirme, sürekli gelişme, verimsizlikleri ortadan kaldırma gibi felsefe ile işletmelerin satışları, maliyetleri, giderleri ve rekabet gücü gibi kârlılığını etkileyen etmenler üzerine yoğunlaşmadır. Yani geleneksel maliyetleme sistemindeki gibi ortaya çıkan maliyet ve neticesinde ortaya çıkan satış hacmi kabullenilmemekte, aksine maliyet işletmelerin, müşterilerin isteğine göre şekillenmekte ve böylece istenen satış hacmine ve kâr marjına ulaşılmaktadır. Yani maliyet ve satışlar bizzat yönlendirilmekte, yönetilmektedir. Bu

durum geleneksel maliyetleme sistemlerini kullanan işletmelere nazaran Hedef Maliyetleme sistemini kullanan işletmelere her zaman için üstünlük sağlayabilir. Hedef Maliyetleme sisteminin müşteriye odaklanması, fiyata odaklanması, kaliteye verilen önem ve değer zincirleriyle ilgilenmesi stratejik maliyet yönetiminin üç unsurunun (Değer Zinciri Analizi, Stratejik Pozisyon Alma ve Maliyet Etkenleri Analizi) da tam anlamıyla göz önüne alındığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu yüzden işletmelerin bir an önce Hedef Maliyetleme sistemi ile tanışıp uygulamaya geçmelerinin avantajlarına olacağını düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Acar, Durmuş, (2005). **Küresel Rekabette Maliyet Yönetimi ve Yaklaşımları: Tekstil Sektörü İle İlgili Bir Araştırma**, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Akbaş, Halil Emre, (2009). “Endüstri İşletmelerinde Maliyet Yönetimine Dışsal Bir Bakış Açısı: Değer Zinciri Analizi”, **MÖDAV**, Sayı: 1, s.85-122.
- Akbaş, Halil Emre, (2011). “Sanayi İşletmelerinde Stratejik Maliyet Yönetimi”, **Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi**, Ankara, s.107-123.
- Akdoğan, Nalan, Tenker, Nejat, (2010). **Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Aktan, Coşkun Can, (1999).**2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (2), Stratejik Yönetim**, TÜGİAD Yayını, İstanbul.
- Alkan, Hasan, (2001). “İşletme Başarısında Maliyet Yönetiminin Rolü ve Maliyet Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar”, **SDÜ Orman Fakültesi Dergisi**, Sayı: 2, s.177-192.
- Alpugan, Oktay, Demir, M. Hulusi, Oktav, Mete, Üner, Nurel, (1993). **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- Altuğ, Murat Asaf, (2008). **Firma Rekabet Edebilirliği ve Maliyet Yönetimi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul.
- Arzova, Burak, (2002). **Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

- Ataman, Göksel, (2002). **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Barca, Mehmet, (2002). **Stratejik Açık: Stratejik Düşünme Düzeyi, Tarzı ve Gerekliliği, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Basık, Feryal Orhon, (2012). **Rekabet Stratejisinde Maliyet Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Bekçi, İsmail, Özal, Halime, (2010). “Stratejik Maliyet Yönetiminin Sağlık Sektöründe Uygulanabilirliği Ne Yönelik Bir Araştırma”, **Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 3, s.78-97.
- Bekçioğlu, Selim, Köroğlu, Çağrı, (2012). “Stratejik Maliyet Yönetimi Kapsamında Sürece Dayalı Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yönteminin Analizi ve Bir Otel İşletmesinde Uygulama”, **Muhasebe ve Denetime Bakış**,s.1-24.
- Bekçioğlu, Selim, Köroğlu, Çağrı, (2013). “20. Yüzyılın Sonunda Maliyet Muhasebesinin Yerine Geçen Yeni Bir Yaklaşım: Stratejik Maliyet Yönetimi”, **Müfitad Dergisi**, İstanbul, s.50-72.
- Berliner, Callie, Brimson, James A., **Cost Management for Today’s Advanced Manufacturing (The CAM-I Conceptual Design)**, Harvard Business School Press, Boston, 1988.Aktaran: Durmuş Acar, 2005.
- Bilginoğlu, Fahir, (1994). “İşletme Yönetiminde Yeni Bir Kavram: Maliyet Yönetimi”, **Yönetim Dergisi**, Yıl:5, Sayı:19, s.3-5.

Blocker, Edward J., Chen, Kung H., Lin, Thomas W., (2002). **Cost Management, A Strategic Emphasis**, Mc Graw Hill, Boston.

Bursal, Nasuhi, Ercan, Yücel, (1994). **Maliyet Muhasebesi İlkeler ve Uygulama**, Der Yayınları, İstanbul.

Bülbül, Duran, (2003). “Kâr Ortaklara Dağıtılmayıp Sermayeye İlave Edilirse Vergilendirilir mi?” **Mali Çözüm**, İstanbul, s.140-145.

Büyükmirza, H. Kamil, (2003). **Maliyet ve Yönetim Muhasebesi**, Gazi Kitabevi, Ankara.

Ceran, Yunus, (2001). **Yeni Bir Maliyetleme Yöntemi Olarak Hedef Maliyetleme (Target Costing) – Pazara Yönelik Hedef Maliyet Yönetimi ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul.

Cooper, Robin, Slagmulder, Regine, (2003). “Strategic Cost Management: Expanding Scope and Boundaries”, **Journal of Cost Management**, Vol.17, No.1, s.23-30.

Çabuk, Adem, Başar, A. Banu, Sevim, Şerafettin, Karagül, Arman Aziz, Sayılır, Özlem, Erol, Cengiz, (2013). **Mali Analiz**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.

Çetin, Hakan, Ünal,Ömer Faruk, (2011). “ Bilişim Teknolojileri Temelli Stratejik Planlama: Eğitim Sektörüne Yönelik Bir Model Önerisi”, **Bilişim Teknolojileri Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 3, s.29-35.

- Dalcı, İlhan, Tanış, Veyis N., Koşan, Levent, (2010). “Customer Profitability Analysis with Time-Driven Activity-Based Costing: A Case Study in a Hotel”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, vol: 22, no: 5, s.609-637.
- Demir, Volkan, (2008). “Yönetim Muhasebesindeki Değişim ve Değişimi Etkileyen Faktörler”, **Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi**, Sayı: 26, s. 1-21.
- Dinçer, Ömer, (2003). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul.
- Dinler, Zeynel, (2000). **İktisada Giriş**, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa.
- Drury, Colin, (2008). **Management and Cost Accounting**, Seventh Edition, South Western Cengage Education, UK.
- Elmacı, Orhan, Kurnaz, Niyazi, (2004). “Sürdürülebilir Rekabet Gücüne Yönelik Vizyon Arayışlarında Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (Ftm) Yaklaşımı” **Sabancı Üniversitesi-TÜSİAD Rekabet Forumu**, İstanbul, <http://www.muhasabetr.com/makaleler/014/>, Erişim Tarihi: 09.11.2013.
- Erden, Selman Aziz, (2004). **Üretim Ortamları Maliyet Yönetim Sistemleri İlişkisi ve Stratejik Maliyet Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Eren, Erol, (2013). **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, Beta Basım Yayım, İstanbul.



Erol, Mikail, (2008). “Kısıtlar Teorisi (Yaklaşımı) ve Teorisinin Stratejik Maliyet Yönetiminde Kullanımı”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Bursa, sayı:39, s.101-109.

Erol, Yücel, İnce, Ali Rıza, Aras, Mehtap, (2013). “Türk Sanayi Sektöründe Stratejik Yönetim Yaklaşımları Tercihi: ISO 1000 İşletmelerında Bir Araştırma” **Business And Economics Research Journal**, Volume 4 Number 3, s.75-92.

Everaert, P., Bruggeman, W., Creus, G. D., (2008). “Sanac Inc.: From ABC to Time-Driven ABC (TDABC)-An Instructional Case”, **Journal of Accounting Education**, no: 26, s.118-154.

Gersil, Aydın, (2006). **Stratejik Maliyet Yönetimi Kapsamında Mamul Yaşam Seyri Maliyet Yönteminin Analizi Ve Bir İşletme Uygulaması**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi SBE,Ankara.

Güçlü, Nezahat, (2003). “Stratejik Yönetim”, **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 23, Sayı 2, s.61-85.

Gürdal, Kadir, (2007). **Maliyet Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar**, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Hacırüstemoğlu, Rüstem, Şakrak, Münir, (2002). **Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar**, Türkmen kitabevi, İstanbul.

Hansen, Don R., Mowen, Maryanne M., (2006). **Cost Management Accounting and Control**, Thomson Yayınları, 5. Baskı, ABD.

Hosking, George, (1993). "Strategic Management Of Costs", **Planning Review**, Vol. 21, No. 5, s.51-53.

Ilgaz, Barış, "Oran Analizleri", [www.bilgaz.net](http://www.bilgaz.net), Erişim Tarihi: 17.01.2014.

İskenderoğlu, Ömer, Karadeniz, Erdinç, Atioğlu, Eyüp, (2012). "Türk Bankacılık Sektöründe Büyüme, Büyüklük ve Sermaye Yapısı Kararlarının Kârlılığa Etkisinin Analizi" **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1, s.291-311.

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

Kartal, Ali, H. Gündüz, Erdin, Sevim, Adnan, (2013). **Maliyet Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 3034, Eskişehir.

Kaygusuz, Sait Y., (2005). "İşletmelerde Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme Sisteminin Oluşturulması", **Yaklaşım Dergisi**, Yıl:13, Sayı:145, s.129-158.

Kırlı, Mustafa, Kayalı, Nilgün, (2010). "Stratejik Maliyet Yönetimi ve Kısıtlar Teorisi: Bir Uygulama" **Celal Bayar Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Manisa, Cilt 8, Sayı 2, s.93-114.

Kuyucak, Ferhan, Şengül, Yusuf, (2009). "Değer Zinciri Analizi: Havayolu İşletmeleri İçin Genel Bir Çerçeve" **KMU İİBF Dergisi**, Yıl 11, Sayı 16., s.132-147.

Mcdowell, Terry, (1994). "Value Management-Going Into the Millenium Via Excellence Revisited", **Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants**, Volume: 72, Issue: 11, s.18-20.

- Mucuk, İsmet, (1998). **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, 15. Baskı, İstanbul.
- Newman, J. E. ve Robinson, P., (1998). “The Cost of Library Services: Activity Based Costing in an Australian Academic Library”, **The Journal of Academic Librarianship**, Volume: 24, Number:5, s.373-379.
- Pamuk, Gündüz, Erkut, Haluk, Ülengin, Füsün, Ülengin, Burç, Akgüç, Öztin, Alpay, Yurdakul, Koşma, Hamza, (1997). **Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği**, İrfan Yayınevi, İstanbul.
- Öker, Figen, (2003). **Faaliyet Tabanlı Maliyetleme**, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Papatya, Nurhan, (2003). **Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlılık Görüşü Kavramsal ve Kurumsal Yaklaşım**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Saban, Metin , İrak, Gülay, G., (2009). “Çağdaş Maliyet Yönetimi Sistemlerinden Sürece Dayalı Faaliyet Tabanlı Maliyetleme”, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 10, s.97-108.
- Sağmanlı, Metin, (2002). **Modern Maliyet Muhasebesi ve Yönetimi**, Yayılım Matbaası, İstanbul.
- Saruhan, Şadı C., Özdemirci, Ata, (2005), **Bilim, Felsefe ve Metodoloji – Araştırma Yöntem Problemi**, Alkım Kitabevi, İstanbul.
- Sevgener, A.Sait, Hacırüstemoğlu, Rüstem, (2000). **Yönetim Muhasebesi**, Alfa Basımevi, İstanbul.

- Sevim, Adnan, (2002). “Stratejik Kâr Yönetiminde Çağdaş Bir Araç, Ürün Yaşam Seyri Maliyet Sistemi”, **Muhasebe ve Bilim Dünyası Dergisi**, Cilt.4, Sayı.1, s.135-154.
- Shank, John K., (1989). “Strategic Cost Management: New Wine or Just New Bottles?”, **Journal of Management Accounting Research**, Vol.1, s.47-65.
- Shank, John K., Govindarajan, Vijay, (1993). **Strategic Cost Management: The New Tool For Competitive Advantage**, **New York: Free Press**.
- Stouthuysen, K., Swiggers, M., Reheul, A. M. ve Roodhooft, F., (2010). “Time-Driven Activity Based Costing for a Library Acquisition Process: A Case Study in a Belgian University”, **Library Collections, Acquisition & Technical Services**, no. 34, s.83-91.
- Şakrak, Münir,(1997). **Maliyet Yönetimi: Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar**, Yasa Yayınları, İstanbul.
- Titiz, İsmet, Çetin, Cüneyt, (2000) “Karar Almada Geleneksel Maliyet Yönetimi Yaklaşımında Yaşanan Gelişmeler ve Stratejik Maliyet Yönetimi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 5, Sayı 2, s.121-138.
- Türk, Zeynep, (2004) “Stratejik Yönetim Muhasebesi Yaklaşımı: Değer Zinciri Maliyet Analizi”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Ankara,Cilt: 59, Sayı: 3, s.231-253.
- Usta, Öcal, (2005). **İşletme Finansmanı ve Finansal Yönetim**, Detay Yayıncılık, Ankara.

Usta, Yasemin, Öztayşi, Başar, “*Stratejik Yaklaşım*”,  
<http://danismend.com/kategori/altkategori/stratejik-yaklasim/> , Erişim  
Tarihi: 01.12.2013.

Ülgen, Hayri, Mirze, S.Kadri, (2013). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Beta Basım  
Yayım, İstanbul.

Ünsal, Erdal M.,( 2004). **Mikro İktisat**, İmaj Yayıncılık, Ankara.

Waldron, Marily, (2005). “Overcoming Barriers to Change in Management  
Accounting Systems” **Journal of American Academy of Business**,  
Cambridge, Volume: 6, Number: 2, s.1-27.

Wong, Martin, (1996). “Strategic Cost Management”, **Management Accounting**,  
Vol: 74, No: 4, s.30-38.

Yalçın, Selçuk, (2006). “Rekabet Avantajı Sağlamada Stratejik Maliyet Yönetiminin  
Muhasebe Uygulamalarıyla İlişkileri”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal  
Bilimler Dergisi**, Sayı 15, s.15-34.

Yalkın, Yüksel Koç, (2013).**Genel Muhasebe**, Nobel Yayınevi, Ankara.

Yüzbaşıoğlu, Nedim, (2004). “İşletmelerde Stratejik Yönetim ve Planlama Açısından  
Stratejik Maliyet Yönetimi ve Enstrümanları”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal  
Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 12, s.387-410.

**Tünel, Rabia Kübra, Stratejik Maliyet Yönetimi ve Kârlılık İlişkisi - BİST'e Kote Bir Gıda İşletmesi Üzerine Araştırma**

**ÖZET**

Küreselleşmenin, geliştirilen yeni teknolojilerin, artan müşteri ihtiyaçlarının, hızlı bir değişimin ve rekabetin olduğu günümüzün iş dünyasında işletmelerin başarıya ulaşma koşulları oldukça zorlaşmıştır. Dünyadaki değişimlerden çok çabuk etkilenen gıda işletmelerinde de başarıya ulaşma şansı azalmıştır. Günümüzde bu sektörde de yaşanan rekabet hızlanarak devam etmektedir. Bu tez, artan rekabet ve müşteri isteklerinin daha önemli hale geldiği ortamda gıda işletmelerinin stratejik maliyet yönetimi kapsamında kârlılıklarını araştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Tez çerçevesinde, stratejik maliyet yönetimi incelenmiş ve stratejik maliyet yönetim yaklaşımlarından Hedef Maliyetleme ve Toplam Kalite Yönetimi sistemlerinin kârlılığa etkisine son bölümde yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Gıda İşletmeleri, Stratejik Maliyet Yönetimi, Kârlılık.

**Tünel, Rabia Kübra, Strategic Cost Management and Profitability  
Relationship - Research on A Food Enterprise which is quoted on BİST**

**ABSTRACT**

In today's business world where there are globalization, newly developed technologies, a fast change and competitions the conditions of achieving success for enterprises have become harder. The chance of achieving success for also food enterprises which is affected by the world changes has decreased. Nowadays competition in this sector has been continuing by accelerating. This thesis has been prepared to find out the profitability in the scope of the strategic cost management of the food enterprises in the media of increasing competition and customer's requests. Within the frame of this thesis, strategic cost management have been examined and the effect of Target Costing and Total Quality Management systems, two of the elements of strategic cost management, on the profitability has been given a place in the final section.

**Key Words:** Food Enterprises, Strategic Cost Management, Profitability.