

HEDEF MALİYET YÖNETİM SİSTEMİNİN BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER ÜZERİNE TÜRK HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Orhan SAVAŞ*

ÖZET

Bu çalışmada, hedef maliyet yönetim sisteminin (Target Costing) başarısını etkileyen faktörler belirlenmiş, sınıflandırılmış ve bu faktörler bakımından Türk hazır giyim sektörünün durumu araştırılmıştır. Hedef maliyet yönetim sisteminin başarısını etkileyen faktörler, rekabet çevresine, müşteri profiline, sektör profiline, ürün ve firma profiline ilişkin faktörler şeklinde sınıflandırılabilir. Sektördeki potansiyel hedef maliyet yönetim sistemi uygulamalarının başarısını olumsuz yönde etkileyen faktörler, teorik bilgi yetersizliği ($\bar{x} = 2.90$) ve ürün ömrünün kısa olmayışı ($\bar{x} = 2.30$), iken, olumlu yönde etkileyen faktörler; rakiplerden daha hızlı yeni ürün sunma gerekliliği ($\bar{x} = 4.17$), rekabetin şiddeti ($\bar{x} = 4.10$) ve üst yönetim desteğinin varlığıdır ($\bar{x} = 4.05$). Diğer faktörler için net bir şey söylemek pek mümkün gözükmemektedir.

Anahtar Kelimeler: Hedef Maliyet Yönetim Sistemi, Türk Hazır Giyim Sektörü.

GİRİŞ

Rekabet koşulları, teknoloji, ürün, müşteri ve benzeri çevre koşullarında özellikle son yıllarda meydana gelen gelişmeler, geleneksel maliyet yönetimi anlayış ve uygulamalarını geçersiz kılmakta ve bu çerçevede yeni koşulların gereklerini yerine getirebilecek çağdaş maliyet yönetim teknikleri önerilmektedir.

Hedef Maliyet Yönetim Sistemi (HMYS) (Target Costing), çağdaş iş ve işletme koşullarının ortaya çıkardığı bir stratejik maliyet ve kâr yönetim tekniği olup, ilk kez 1965 yılında Toyota'da uygulanmıştır (Gagne ve Discenza, 1995:16). Özellikle Japonya'da yoğun bir uygulama alanı bulan bu tekniğin, bazı Amerikan ve Avrupa şirketlerince de uygulandığı ve bu işletmelerin yerel ve küresel pazarlardaki başarısına önemli katkılarda bulunduğu belirtilmektedir (Kroll, 1997:14). Ancak yöntemin tüm uygulamaları başarılı olmamaktadır. Nitekim, Fortune-500 (1995-1996) listesindeki Amerikan şirketleri üzerinde yapılan bir araştırma, sistemin Amerika'daki uygulamalarının genellikle başarısız olduğunu göstermektedir (Carey ve Ellis, 1995:45-48). Almanya'da ilk olarak otomotiv sektöründe başlatılan HMYS uygulamalarından istenilen düzeyde başarı elde edilemediği görülmektedir (Gaiser, 1997:41).

* Dr., Erciyes Üniversitesi, Yozgat İİBF, İşletme Bölümü.

İhracat ve istihdam katkısı bakımından önemli sektörlerimizden biri olan hazır giyim sektörü, rekabet ettiği pazarlar bakımından da dış gelişmelerden daha çok etkilenen sektörümüzdür (Turagay, 1998: 110). Bu nitelikler, sektörün HMYS için potansiyel uygulama alanı olabileceğini düşündürmekte ve HMYS uygulamalarının başarısını etkileyen faktörler bakımından sektörün ne durumda bulunduğu araştırılmasını gündeme getirmektedir.

Bu araştırmanın amacı; HMYS uygulamalarının başarısını etkileyen faktörleri belirleyip sınıflandırmak ve bu faktörler açısından sektörün durumunu belirlemektir. Böylelikle, potansiyel HMYS uygulamalarının başarı şansına ışık tutabileceğimizi ve uygulamaya başlamadan önce firmaların kendilerini değerlendirebilmelerine imkan hazırlayabileceğimizi düşünüyoruz. Bu çabanın, gerekli koşullar sağlanmadan yapılacak olası HMYS uygulamaların yol açacağı kaynak kayıplarını önlemeye yönelik katkısı açıktır.

I. LİTERATÜR

Cooper ve Slagmulder HMYS'ni, “satıldıklarında arzulan kârı garanti etmek amacıyla yeni ürünlerin maliyetlerini belirlemeye odaklanan organize çabalarıdır” şeklinde tanımlamaktadır (Cooper ve Slagmulder, 1997: 72).

Ansari ve Bell (1995), sistemin, bir maliyet yönetim tekniği olmaktan öte bir kâr planlama tekniği olduğunu ileri sürmektedir (Ansari ve Bell, 1995: 10-15).

Geleneksel fiyatlama yaklaşımında (Cost-Plus Pricing) bir ürünün fiyatı maliyetine belirli bir kâr yüzdesi ilave edilerek bulunmakta ve şu şekilde formüle edilmektedir: $F = C + p$ (F: Fiyat, C: Maliyet, p : Kâr miktarı). Bu yaklaşımda, ürün fiyatını belirleyen iki unsurdan biri maliyetler diğeri de kâr miktarı olmaktadır. HMYS düşüncesi, $C = F - p$ eşitliğine dayanmaktadır (Braxton, 1999:5). Buna göre, bir ürünün maliyeti o ürün için piyasanın takdir ettiği fiyattan firmanın arzu ettiği kâr miktarı çıkarılarak bulunur. Bu yaklaşım çerçevesinde HMYS, ürün için piyasanın takdir ettiği fiyattan hareketle (Market-Driven), arzulan kâr miktarını garantilemek amacıyla, yeni ürünün üretilmesi gereken hedef maliyete (Target Cost) ulaşmaya yönelik organize çabalar mahiyeti kazanmaktadır. Söz konusu çabalar üç ana safhadan oluşmaktadır.

Pazar güdümlü hedef maliyet yönetimi (Market-Driven Costing) adı verilen birinci safhada, ürünün satış fiyatı, hedeflenen kâr miktarı ve ürünün hedef maliyeti belirlenir. Bir bütün olarak pazar güdümlü hedef maliyet yönetim süreçlerinin yöneldiği amaç; yeni ürünle ilgili piyasa gerekliliklerini ve firmanın stratejik beklentilerini ürün tasarımcılarına aktarmaktır (Cooper ve Slagmulder, 1997:27).

Ürün düzeyinde hedef maliyet yönetimi (Product Level Target Costing) olarak adlandırılan ikinci safhada amaçlanan nihai hedef, pazar güdümlü hedef maliyet yönetim süreci ile belirlenen hedef maliyete fiilen ulaşıldığını garanti etmektir.

Sürecin son safhası *parça düzeyinde hedef maliyet yönetimidir* (Component Level Target Costing). Amaç, yeni ürünle ilgili firmanın stratejik tercihlerini ve piyasa baskısını, dışardan temin edilecek ürün parçaları yoluyla tedarikçilere aktarmak, onların yaratıcılıklarından yararlanmak ve satın alınacak ürün parçaları için alış fiyatlarını belirlemektir (Savaş, 2002: 47).

HMYS literatürü incelendiğinde, örneğin (Tanaka, 1989), (Sakurai, 1989), (Makido, 1989), (Cooper ve Sakurai, 1990), (Monden, 1992), (Yoshikawa ve Diğ., 1993), (CAM-I, 1995), (Ansari ve Bell, 1995), (Cooper ve Slagmulder, 1997)'in sistemin tanıtımı ve işleyişine odaklandığı, (Laseter, 1998: 27-31), (Schmelze ve Diğ., 1996: 26-30), (Carr ve Ng, 1995:346-365), (Chimani ve Okano, 1995: 42-44), (Cooper ve Chew, 1996: 88-97)'nin sistemin kısa tanıtımı yanında çeşitli firma ve ülke uygulamalarından alınan örnek uygulamalara odaklandığı görülmektedir. (Paul ve Ranjay, 1998: 24-25), (Bozdoğan ve Diğ., 1998: 163-167) ve (Newman ve Mckeller, 1995: 13-20), sistemin firma-tedarikçi ilişkilerini düzenlemedeki etkin rolünü vurgulayan çalışmalardır. Sistemin yeni ürün tasarım sürecini hızlandırıcı etkisi (Tatikonda ve Tatikonda, 1994: 22-29) ve (Anderson ve Sedatole, 1998: 213-233) tarafında vurgulandı. (Brauch, 1994: 45-49), (Kroll, 1997:14-22) ve (Jakson, 1998: 36-37) sistemin etkin bir kâr planlama ve yönetme aracı olma niteliğine dikkat çeken çalışmalar arasındadır. Monden, tasarım takımlarının hedef maliyetlerin belirlenme sürecine katılmaları durumunda etkinliklerinin arttığını ortaya koydu (Monden ve Diğ., 1997: 113-129).

Polakokof ve Oyer, sistemin işlerliği bakımından departmanlar arası işbirliğinin önemi ve gerekliliğini vurgularken (Polakokof, 1992:41-43), (Oyer, 1996: 42-56), HMYS için aynı değer zincirini üyeleri arasında yakın işbirliği ve dayanışma tesisinin önemi (Cooper ve Yoshikawa, 1994: 51-62) tarafından vurgulandı. (Morgan, 1993:20-22) sistemin firma stratejisi ile ilişkilerine, (Kato, 1997: 33-47) sistemin ürün yaşam boyu maliyetlerini (Life-cycle Cost) azaltıcı etkisine, (Koons, 1994: csc11.1-csc11.4) sistemin firma kaynaklarının etkin kullanımına yönelik mükemmel katkısına, (Lee, 1994: 68-70) sistemin pazar payını arttırmadaki olumlu katkısına işaret eden çalışma örnekleridir.

Braxton, HMYS uygulamaları nedeniyle, Japon şirketlerinde yıllık ortalama % 17.1 oranında maliyet indirimi ile sonuçlandığını, Rocketdyne RS-68'in birim maliyetlerinde % 50, sabit maliyetlerinde %65, ürün takdim zamanında %60'lık bir azalmaya, Mercedes-Benz M Class'ın yatırım kârlılığında % 12'lik bir iyileşmeye, Belly Loader'de %72'lik, Boeing 757-300'ün üretiminde ise %43'lük bir azalmaya yol açtığını belirtmektedir (Braxton, 1999).

Carey ve Ellis, Amerikan şirketlerindeki HMYS uygulamalarının genellikle başarısız olduğunu belirtmektedir (Carey ve Ellis, 1995: 45-48). Aynı görüşü paylaşan bir diğer araştırmacı Naj'dır (Naj, 1993). Gaiser, HMYS'nin Alman otomotiv sektöründeki uygulamalarından istenilen düzeyde başarılı olmadığı belirtilmektedir (Gaiser, 1997:41).

II. YÖNTEM

Her sistem gibi HMYS’de bir sonuçtur. Kendisini oluşturan firma ve çevre koşullarının ortaya çıkardığı bir sonuç. Çalışmamız çerçevesinde bu koşulları HMYS’nin başarısını etkileyen faktörler olarak nitelendiriyoruz. Potansiyel uygulamaların başarısı açısından, Türk hazır giyim sektörünün HMYS’ni ortaya çıkaran koşulları hangi ölçüde barındırdığını bulmaya çalışan bu çalışma bu çerçevede, iki alt problem alanına ayrılabilir: HMYS’nin başarısını etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörler bakımından Türk hazır giyim sektöründeki durumun tespiti.

Bu çalışmada HMYS’nin başarısını etkileyen faktörlere ilişkin bulguların kaynağı HMYS literatürüdür. İlgili literatür taranmak suretiyle bu faktörler belirlenmiş ve sınıflandırılmıştır.

HMYS’nin başarısını etkileyen faktörler bakımından Türk hazır sektörünün durumuna ilişkin veriler, her bir faktör soru haline getirilmek suretiyle araştırma örneğine uygulanan anket yöntemi ile elde edilmiştir. Bu çerçevede her bir HMYS faktörü soru haline getirilmiş ve örnekleme oluşturan firmalardan - bu faktörler açısından- kendilerini değerlendirmeleri istenmiştir. Değerlendirmeler, “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum”dan oluşan 5’li likert ölçeğine göre gerçekleştirilmiştir

Anket uygulaması, çoğunluğu lisans düzeyinde olan yükseköğretim öğrencilerinden oluşan bir anketör gurubu tarafından 1 Aralık 2000 ve 18 Şubat 2001 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Uygulama fiilen başlamadan önce, hem bir grup öğrenci hem de Yozgat Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı 30 kişilik bir işadamları grubu üzerinde ön uygulama yapılmış, yanlış anlamalara yol açan sorular yeniden düzenlenmiştir. Anket uygulamaları sürdürülürken, işi terk etme, adreste bulunamama vb. nedenlerle 45 firmaya ulaşılamamış, bu firmalar yerine en yakın yerdeki benzerleri ikame edilmiştir. Uygulama kapsamındaki 465 firmanın 155’inde ankete katılma isteği reddedilmiş, 310 firma ise isteği olumlu karşılayıp soruları cevaplandırmıştır. Verilerinin sıhhatinden kuşkulanan 20 anket değerlendirme dışında tutulmuş, 290 anket değerlendirmeye alınmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı (290 : 450) % 64’tür. Ölçeğin güvenilirliği ile ilgili Cronbach alfa değeri % 71’dir. Anket verilerinin analizi SPSS For Windows paket istatistik programında yapılmıştır.

A. Araştırmanın Sınırları

Hazır giyim sektöründe üretilen ürünler göz önünde bulundurulduğunda, sektörün geniş bir faaliyet alanına sahip olduğu görülmektedir. Ulaşılabilirlik, veri toplama güçlüğü, zaman ve finansal kısıtlar gibi nedenlerle sektörde iç çamaşırı , trikotaj ürünleri ve giyim aksesuarları üreten firmaları kapsam dışında bırakılmış; araştırmamız, sektörde tek ceket, tek pantolon, takım elbise, gömlek, spor giyim, pardösü ve palto gibi hazır dış giyim ürünleri üreten firmalarla sınırlandırılmıştır.

B. Araştırma Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırma evreni, belirtilen sınırlamalar dışında kalan ve İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birliği (İTKİB)'e kayıtlı hazır giyim firmalarından oluşmaktadır. 23 Haziran 2000 tarihindeki kayıtlara göre belirtilen özellikte 650 firma bulunmaktadır (<http://www.itkib.org.tr>).

Basit tesadüfi örneklem yöntemine göre ana kütleyle ilişkin standart sapma ve varyanslarının bilinmediği durumlarda örneklem tespiti $n = (p(p-1) / (e/Z)^2)$ formülüne göre belirlenmek durumundadır (Kurtuluş, 1985: 234). Buna göre, % 95 güven sınırlarında % 5 hata payı ile bu araştırmanın örnekleme ($n = (0.5 \times 0.5) : (0.05/ 1.96^2)$) = 384 adet işletme olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan örnek büyüklüğü ana kütle için % 5'nden büyük olduğu için (N-n : N-1) düzeltme faktörü ile çarpılarak küçültülmek durumundadır. (N-n : N-1) formülüne göre düzeltme faktörü (650-384 : 650 -1) = 0.409'dur. Buna göre gerekli örnek büyüklüğü, 0.409 x 384 = 157 firma olmaktadır.

Ancak; araştırmamız Türkiye genelini kapsadığı için, İTKİB'den alınan firma listesinin güncel olmayabileceği, İTKİB'e kayıtlı olmayan hazır giyim firması bulunabileceği, bir kısım firmaların adresleri değişmiş olabileceği, bir kısım firmaların yeni açılmış olabileceği, bir kısım firmaların anketleri cevaplandırmayabileceği ve örneklemin temsil gücünü artırmak düşünceleriyle, örnek büyüklüğü 450 firma olarak belirlenmiştir. Bu tür uygulamaların yapıldığı görülmektedir (Korkmaz, 2000:30). Örneklemi oluşturan firmaların bazı özellikleri tablo 1'de sunulmaktadır.

Araştırma örnekleminin bazı özellikleri itibarıyla dağılımını gösteren tablo 1'e göre, sektördeki firmaların % 52,4'ü limited şirket, % 35,2'si anonim şirket, % 3'de kolektif şirket şeklinde kurulmuşlardır. Diğer başlığında sınıflandırılan ve tüzel kişiliğe haiz olmayan şahıs işletmeleri sektörün % 12,1'ni oluşturmaktadır. Sektördeki firmalar daha çok (% 27,2) erkek giyimi alanında faaliyet göstermektedir. Bunu sırasıyla bayan giyimi, diğer giyim ürünleri, spor giyimi ve çocuk giyimi izlemektedir. Sektördeki firmaların % 51'i 50 kişiden az işçi çalıştırmaktadır. Çalışan sayısı 200 kişiden fazla olan firmalar, sektörün % 23,2'sini oluşturmaktadır. Sektörün % 16,2'sini oluşturan firmalar 50-100 işçi çalıştırırken, 101-200 kişi çalıştıran firmalar sektörün % 8,6'sını oluşturmaktadır. Sektörün % 40,7'sini oluşturan firmalar kendilerini orta ölçekli olarak tanımlamaktadırlar. Küçük ölçekli firmalar sektörün % 36, 6'sını teşkil ederken, büyük ölçekli firmalar sektörün % 22,8'ni oluşturmaktadır. Sektördeki firmaların çoğu (% 60) Marmara bölgesinde bulunmaktadır. Firmaların coğrafi bölgelere dağılımında, Ege bölgesinin % 20, İç Anadolu bölgesinin % 6,2, Akdeniz bölgesinin %5,2, Karadeniz bölgesinin % 4,1, Güneydoğu Anadolu bölgesinin % 2,4 ve Doğu Anadolu bölgesinin % 2,1'lik bir paya sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 1: Örneklemen Bazı Özellikleri

İşletmelerin Türü	
Anonim Şirket	% 35,2
Limited Şirket	% 52,4
Kollektif Şirket	% 3
Diğer	% 12,1
İşletmelerin Faaliyet Konusu	
Erkek Giyim	% 27,2
Bayan Giyim	% 25,9
Çocuk Giyim	% 7,6
Spor Giyim	% 13,4
Diğer	% 15,9
İşletme Çalışanlarının Sayısı	
50'den az	% 51
50-100	% 16,2
101-200	% 8,6
200'den fazla	% 23,2
İşletmelerin Ölçeği	
Küçük	% 36,6
Orta	% 40,7
Büyük	% 22,8
İşletmelerin Bölgesel Dağılımı	
Marmara Bölgesi	% 60
Ege Bölgesi	% 20
İç Anadolu Bölgesi	% 6,2
Akdeniz Bölgesi	% 5,2
Karadeniz Bölgesi	% 4,1
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	% 2,4
Doğu Anadolu Bölgesi	% 2,1
İşletmelerin Sektördeki Konumları	
Ana Firma	% 79,6
Yan Sanayi Firması	% 20,4
Firma-Marka İlişkileri	
Ürün Markası Olanlar	% 55,1
Fason Üretim Yapanlar	% 21,4
Markasız Ürün Üretenler	% 23,5

Sektörün % 79,6'sını oluşturan firmalar kendilerini ana firma olarak nitelendirirken, yan sanayi firması olarak nitelendirenler sektörün % 20,4'nü oluşturmaktadır. Sektörün % 55,1'i kendilerine ait markası olan ürünler üretmektedir. Markalı ürünlerin fason üretimini yapan firmalar, sektörün % 21,4'nü teşkil etmektedir. Markasız hazır giyim ürünleri üreten firmalar, sektörün % 23,5'ni oluşturmaktadır.

III. BULGULAR

Çalışmamızın HMYS'nin başarısını etkileyen faktörler ve bu faktörler bakımından Türk ihracatçıların ihracat performanslarının bu ilişkileri bağlamında sonuçları aşağıda sunulmuştur.

A. HMYS'nin Başarısını Etkileyen Faktörler

Türkiye koşullarında ulaşılabilen HMYS literatürüne ilişkin teorik ve uygulamalı çalışmalar taranmak suretiyle belirlenen faktörler; işletmenin rekabet çevresine, müşteri, sektör, ürün ve firma profiline ilişkin faktörler olmak üzere beş başlık halinde sınıflandırılmış ve aşağıda sunulmuştur.

1. Rekabet Çevresine İlişkin Faktörler

Firmanın rekabet çevresine ve rekabet biçimine yönelik bazı özellikler şeklinde tanımlanabilir. Söz konusu özellikler şu şekilde sınıflandırılabilir.

a. Şiddetli Rekabet Koşulları

Şiddetli rekabet koşulları, nispeten pazar paylarının dengelendiği, kâr marjlarının azaldığı, rakiplerin birbirlerini ürün ve teknoloji boyutuyla çok yakından takip etmek durumunda olduğu rekabet ortamları doğurur. Bu itibarla firmalar, ürün maliyeti, özellikleri ve kalitesinden oluşan *yaşamsal üçlü*'nün (Survival Triplet) yönetimine şiddetli rekabet koşullarında daha fazla önem vermek zorundadırlar. Yaşamsal üçlü'yü eş zamanlı olarak yönetmeyi amaçlayan HMYS, bu boyutu ile şiddetli rekabet koşullarının bir sonucu olmakta ve şiddetli rekabet koşulları, rekabetin şiddetli olmadığı piyasalara göre, başarılı HMYS uygulamaları için daha müsait ortamlar oluşturmaktadır (Tatikonda ve Tatikonda, 1994:22; Karmarker, 1989:122-131; Kroll, 1997:14; Bailes ve Kleinsorge, 1992:28-32).

b. Rakiplerden Daha Fazla Yeni Ürün Sunma Zorunluluğu

Bu zorunluluk, sektördeki firmaların ürünler bakımından büyük ölçüde benzeştiği, kısa ömürlü ürünler üretilen rekabet koşullarında, rakiplerden daha fazla yeni ürün sunmanın ayakta kalabilmek ile eşanlı olduğu stratejik koşulların sonucudur. Bu tür rekabet ortamlarında firmalar; yaşamsal üç'lü karakterleri itibarıyla ürün yaşam alanının (Survival Zone) içinde kalan yeni ürünler geliştirerek ayakta kalabilirler (Hall ve Jakson, 1992:32-36; Lee, 1994:68). Bu durum, toplam ürün maliyetlerinin % 80'lik bir kısmının tasarım aşamasında sabitlendiğini ortaya koyarak, maliyet yönetimi için tasarım aşamasına odaklanan HMYS eşsiz bir fırsat oluşturmaktadır ve söz konusu koşullar başarılı HMYS uygulamaları için uygun ortamlar oluşturmaktadır (Kato, 1997:35; Lorino, 1995; Bayou ve Reinstain, 1998:31; Özer, 2000).

c. Fiyatların Belirlenmesinde Müşterilerin Hakim Rolü

Artık çoğu mal ve hizmet için geçerli olan arz fazlalıkları, firmaların geleneksel fiyatlama anlayışını (Cost-Plus Pricing) (Maliyet + Kâr marjı = Fiyat) sürdürülebilir olmaktan çıkarmıştır. Bu tür rekabet koşullarında müşteriler ürün fiyat-

larını belirlemekte ve fiyatlardan maliyete yönelen bir yaklaşım benimsemek zorunlu olmaktadır (Tatikonda ve Tatikonda, 1994:23; Cooper, 1996:25; Cooper ve Chew, 1996:88-99). Fiyatlardan maliyete yönelen yaklaşım HMYS'nin odak noktasıdır. Bu itibarla müşterilerin fiyat belirlediği piyasalar, belirlemeyenlere göre, başarılı HMYS uygulamaları için uygun ortamlar oluşturmaktadır.

d. Fiyatların Zamanla Düşme Eğilimi

Teknolojik benzerliğin doğal sonucu olarak ürünler kısa sürede taklit edilmektedir. Taklitçi firmanın Ar-Ge harcamalarına yönelik maliyet avantajlarından dolayı fiyatlar hızla düşmekte ve bu durum, pazara ilk giriş avantajını (First-Mover Advantage) büyük ölçüde ortadan kaldırmaktadır. Çoğu elektronik üründe yaşanan bu eğilim giderek diğer sektörleri de kapsama eğilimindedir. Ürün fiyatları zamanla düşen firmalar, kârlılıklarını sürdürürebilmek için, düşüşü maliyetlerine yansıtma ve maliyetlerini daha etkin bir biçimde yönetmek zorundadırlar (Schmelze vd, 1996:26; Cooper ve Yoshikawa, 1994:26). Maliyetleri daha etkin bir biçimde yönetmeyi zorunlu kılan ortamlar, HMYS uygulamalarının başarısı için daha müsait ortamlar oluşturmaktadır.

e. Fiyatlardaki Düşmeyi Ürün Özelliklerini Artırarak Dengeleme Stratejisinin Varlığı

Ürün fiyatları zamanla düşen firmalar, maliyetlerin etkin yönetimi yanında, ürün özelliklerini artırmak suretiyle söz konusu düşüşü önleme stratejisi de izleyebilmektedirler. Mevcut pazar payı ve kârlılığın korunması ve geliştirilmesi amaçlarına yönelik olarak uygulanan bu stratejik alternatif, daha çok tasarım anlamına da geldiği için başarılı HMYS uygulamalarına uygun ortamlar oluşturmaktadır.

f. Kalite-Düşük Fiyat Uyumunun Gerekliliği

Müşterilerin kalite, ürün özellikleri ve fiyatla ilgili tercihlerinin alt ve üst sınırlarının birleşiminden oluşan ürün yaşam alanı, hangi ürünlerin tercih edileceğinin belirlenmesi açısından çok önemlidir. Bu yüzden, örneğin fiyatı ne kadar uygun olursa olsun, kalite ve özellikler bakımından yaşam alanının dışında olan ürünler tercih edilmemektedir. Bu sonuç, diğer yaşamsal üçlü karakterleri için de geçerlidir. Kıran kırana (Confrontational) rekabeti doğuran yeni koşullar gereği firmalar yaşamsal üçlü karakterlerini eşzamanlı olarak yönetmek zorundadırlar (Özer ve Savaş, 2000:83). Yaşamsal üçlü karakterlerinin uzlaştırıldığı kıran kırana rekabet ortamları, geleneksel rekabet ortamlarına oranla, başarılı HMYS uygulamaları için daha uygun koşullar oluşturmaktadır (Noble ve Tanchoco, 1990; Daly, 1996:64; Cooper, 1996:30).

2. Müşteri Profiline İlişkin Faktörler

HMYS uygulamalarının başarısını etkileyen müşteri özellikleridir. Başlıca aşağıdaki başlıklar halinde sınıflandırılabilir.

a. Zevk ve Beğeni Anlayışlarındaki Değişim Hızlılığı

Zevk, beğeni ya da moda anlayışları hızla değişen müşteriler, bu nitelikleri ile yeni ürünlerin oluşumunu sürekli hale getirdikleri için (Dutton ve Marx, 1997:D2-3; Lee,1994:68 müşteri isteklerinin belirlenmesi ile başlayan HMYS süreçlerinin başarısına katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle, zevk ve beğeni anlayışları hızla değişen müşteriler, değişmeyenlere göre, HMYS uygulamalarının başarısına daha fazla katkıda bulunmaktadır.

b. Benzer Ürünlerdeki Kalite, Özellik ve Fiyat Farklarını Ayırt Edebilme Yetenekliliği

Kıran kırana rekabet koşullarının geçerli olduğu piyasalarda, ürünler büyük ölçüde benzeştiği için, ürünlere dayalı sürdürülebilir rekabet avantajını korumak mümkün olamamaktadır. Bu durum, firmaların ürünlerle ilgili olarak önemli farklılıklar oluşturamamalarından kaynaklanmaktadır. Farklar küçük olmaktadır. Bu tür ortamlarda, müşterilerin küçük ürün farklılıklarını belirleyerek, ürünleri fiyat, kalite ve özellikleri bakımından karşılaştırabilmesi ya da bu farklılıkları değerlendirerek satın alma kararını oluşturması HMYS'nin uygulanabilirliği bakımından büyük önem taşımaktadır (Cooper ve Slagmulder, 1997:94-96; Cooper, 1994:36-40). Bu nedenle, daha bilinçli müşteri kitlesi, olmayanlara göre, HMYS uygulamalarının başarısı bakımından önemli olmaktadır.

c. Yeni Ürün Özelliklerini Değerlendirme ve İfade Etme Yetenekliliği

HMYS, yeni ürüne ilişkin müşteri istek ve arzularının belirlenmesiyle başlayan bir süreçtir. Müşterilerin yeni ürün özelliklerini değerlendirme ve ifade etme yetenekliliği, baştan sona tüm süreci ve sonuçlarını etkileme bakımından çok önemli olmakta ve bu niteliğe haiz müşteri kitlesi, olmayanlara göre, HMYS uygulamalarının başarısını etkilemektedir.

d. Satınalma Tercihlerini Rakip Ürünlere Yönlendirebilme Kolaylığı

Marka bağımlılığı, kullanma alışkanlıkları, yerli malı tercihi ve tanıdıklık gibi kişinin tüketim tercihlerinde daha esnek olmasını engelleyen faktörlerin çok etkin olduğu müşteri kitlesi, pazara yeni rakip ürünlerin girişi ve tutunmaları önünde engel oluşturduğu için, bu faktörlerin etkin olmadığı müşteri kitlesine göre, olumsuz bir ortam oluşturmaktadır (Cooper ve Chew, 1996:89; Lee, 1994:69-72).

e. Müşteri Sadakatinin Düzeyi

Bir mal ya da hizmete yönelik yüksek müşteri sadakatinin yeni girişler için engel oluşturacağı kuşkusuzdur. Bu itibarla, yeni ürü ve yeni tasarım çabalarını engellemesi bakımından, sadık müşterilerin olmadığı ortamlar, müşteri sadakatinin yüksek olduğu ortamlara göre, HMYS uygulamalarının başarısına daha fazla katkıda bulunmaktadır (Cooper ve Chew, 1996:89).

3. Sektör Profiline İlişkin Faktörler

HMYS uygulamalarının başarısını olumlu yönde etkileyen sektör özellikleri olarak tanımlanabilir. Bu kapsamda yer alan sektör nitelikleri aşağıdaki başlıklar halinde sınıflandırılabilir.

a. Piyasaya Giriş Engellerinin Varlığı

Önemli ölçüde giriş engelleri ile korunan sektörlerdeki firmalar, rekabetçi koşulların kendilerini zorlayacağı hususlara özen göstermeyecekleri ve kendilerini yenileme ihtiyacı duymayacakları için, HMYS gibi köklü değişiklikler gerektiren bir yapılanma içine girmeleri düşünülemez. Bu nedenle, söz konusu özelliklerin geçeli olduğu sektörler HMYS uygulamalarının başarısını olumsuz yönde etkilemektedir (Bhimani ve Neike, 1999:28-34; Cooper ve Slagmulder, 1997:88; Cooper ve Chew, 1996:88).

b. Benzer Ürünlere Sahip Rakiplerin Çokluğu

Benzer ürünler üreten rakip firmaların çokluğu, her bir firma için ürün yaşam alanının daralması anlamına gelmektedir. Dar ürün yaşam alanlarında uzun müddet *farklılaştırıcı* veya *maliyet lideri* pozisyonunda kalmak mümkün olmadığından, yaşamsal üçlü karakterlerinin eşzamanlı olarak yönetimi ön plana çıkmakta, bu da HMYS uygulamalarının başarısını desteklemektedir (Lee,1994:68; Cooper ve Chew, 1996:89).

c. Tedarikçi Firmaların Çokluğu

HMYS'nin fonksiyonlarından biri de firmanın diğer firmalardan temin edeceği hammadde, malzeme, parça vb. girdi fiyatlarını belirlemektir. Söz konusu girdiler için belirlenen hedef maliyetler, tedarikçi firmaların satış fiyatlarını oluşturmaktadır. Bu sürecin işlerliği tedarikçi firmaların çokluğuna da bağlı bulunmaktadır (Cooper ve Yoshikawa, 1994:51-62). Bu nedenle, HMYS uygulamalarının başarısını olumlu yönde etkileyen faktörlerden biri de tedarikçi firmaların çokluğu olmaktadır.

d. Değer Zincirinin Üyeleri Arasında İşbirliği Tesis ve Sürdürme İmkani

Bir bakış açısında HMYS, müşterilerin ürünle ilgili istekleri ile firmanın yine ürünle ilgili stratejik amaçlarını ana ve tedarikçi firmalar arasında dağıtan ve bu firmaları söz konusu tercihler doğrultusunda yeniden yapılandıran bir mekanizmadır (Kroll, 1997:15; Hall ve Jakson, 1992:32-36; Nishiguchi ve Brookfield,1997:89-101; Cooper ve Chew, 1996:92). HMYS uygulamaları çerçevesinde, değer zincirinin bir bölümünde oluşan iyileştirmeler ve sıkıntılar paylaşılmakta, üyeler gerektiğinde birbirlerinin her türlü imkanlarından yararlanmaktadırlar. Bu itibarla, HMYS uygulamalarının başarısını etkileyen faktörlerden birinin de değer zincirinin üyeleri arasında yakın işbirliği tesis ve sürdürme imkanının varlığı olduğu görülmektedir.

4. Ürün Profiline İlişkin Faktörler

HMYS uygulamalarının başarısını etkileyen ürün özellikleridir. Aşağıdaki gibi belirtilebilmektedir.

a. Ürün Ömrünün Kısıllığı

Sürekli yeniliği desteklemesi, ürünle ilişkili hata yapma ve sonradan düzeltme fırsatına imkan vermemesi ve ürünle ilgili yönetim çabalarını tasarım aşamasında yoğunlaşmasına olanak tanınması gibi nedenlerle, kısa ömürlü ürünler-uzun ömürlülere oranla- HMYS uygulamalarının başarısına olumlu katkıda bulunmaktadır (Lee, 1994:68; Dutton ve Marx, 1997:D2-3).

b. Ürün Karmaşıklığı

Daha çok yatay entegrasyon, daha çok tasarım, daha çok maliyet ve daha çok yetenekli çalışan gerektirdiği için, karmaşık ürünler-basit ürünlere göre-HMYS uygulamalarının başarısına olumlu katkıda bulunmaktadır (Karmarker, 1989:127; Tatikonda ve Tatikonda, 1994:27; Nishiguchi ve Brookfield, 1997:92).

c. Ürün Maliyetinin Kompozisyonu

HMYS, parça düzeyinde hedef maliyet yönetim süreçleri boyunca, dışardan temin edilecek girdi fiyatlarını belirlediği için, ürün maliyetleri içinde dışardan temin edilen girdi bedellerinin ağırlıklı olması durumunda, bir maliyet yönetim tekniği olarak etkinliği daha da artacaktır. Bu yüzden sistemin başarı ile uygulandığı ilk sektör otomotiv sektörüdür. Mamul maliyetleri içinde dışardan temin edilen parçaların önemliliği, HMYS uygulamalarının başarısına olumlu olarak etkilemektedir.

d. Ürün Çeşitliliği

Daha fazla yatırım, daha çok tasarım ve daha yakın işbirliği gerektirdiği için, çeşitli ürünler, tek ürünlere oranla, HMYS için daha uygun ortamlar oluşturmaktadır (Clinton ve Hsu, 1997:20).

e. Üretim Öncesi Maliyetlerin Büyüklüğü

Bir bakış açısından maliyetler; üretim öncesi maliyetler (Up-front Cost), üretim maliyetleri ve üretim sonrası maliyetler olarak sınıflandırılabilir. Ürün ömrünün kısılması ve ürün karmaşıklığı ile orantılı olarak üretim öncesi maliyetler önemli hale gelmektedir. Doğal olarak maliyet yönetimi için tasarım aşamasına odaklanılmasını doğuran bu olgu, HMYS düşüncesinin temellerinden birini oluşturmaktadır (Green ve Johson, 1991:52; Karmarker, 1989:127-131). Daha önemli hale gelmiş üretim öncesi maliyetler, HMYS uygulamalarının başarısını olumlu yönde etkilemektedir.

f. Ürün Tasarım Süreçlerinin Kısıllığı

Ürün tasarım süreçleri uzadıkça, HMYS'nin yol açtığı maliyetler yararlarını dengeler hale gelebilmektedir (Nobeoka ve Cusomano, 1997:169-186). Bu itibarla, tasarım süreçleri kısa olan ürünler, olmayanlara oranla, HMYS'nin başarılı uygulamalarına katkıda bulunmaktadır.

5. Firma Profiline İlişkin Faktörler

HMYS'nin başarılı olarak uygulanmasına katkıda bulunan firma özellikleri olarak tanımlanabilir. Söz konusu özellikler aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir.

a. Üretim Teknolojisinin Hızlı Değişimi

Her alandaki hızlı değişimin işletmelere yönelik yansımalarından biri, üretim teknolojisinin hızla demode olmasıdır. Firmaları yatırımların geri dönüşü (Return On Investment) problemi ile yüzleştiren bu durum, kısa ürün ömrü ile birleşerek daha da ciddi hale gelmektedir. Artık yatırımların geri dönüşünü temin edecek uzun bir zaman dilimi yoktur. HMYS, ürün satış fiyatından yatırımların geri dönüşünü temin edecek kâr marjını çıkarmak suretiyle hedef maliyeti hesaplayarak aslında bir kâr yönetim tekniği de olduğunu kanıtlamaktadır. Teknolojinin istikrarlı olması durumunda bu tür endişeler taşımaya gerek yoktur. Üretim teknolojisinin hızlı değişimi başarılı HMYS uygulamalarına neden olmaktadır. Çünkü HMYS'nin öncelikli amacı ürünlerden elde edilmesi planlanan kârı garanti altına almaktır (Kato vd, 1995:42; Clinton ve Hsu, 1997:18).

b. Üretim Teknolojisinin Pahalılığı

Üretim teknolojisinin pahalı oluşu, bir önceki açıklamada öne sürülen gerekçeleri daha da güçlendirmek suretiyle başarılı HMYS uygulamalarına katkıda bulunmaktadır (Green ve Johnson, 1991:52; Karmarker, 1989:127-131).

c. Tedarikçi Firmalar Üzerinde Fiyat Belirleyiciliği

Ürünler karmaşık hale geldikçe ürünün diğer firmalardan temin edilen kısımları artmaktadır. Çünkü hem ürünlerin kompleks yapısı hem de ekonomik olmayışı, tüm ürünün bir firmada üretilmesine imkan tanımamaktadır. HMYS'nin önemli fonksiyonlarından biri de tedarikçi firmalardan temin edilecek girdilerin satış fiyatlarını belirlemektir. Bu durumun işlerliği, ana firmanın tedarikçi firmalar üzerinde fiyat hakimiyeti kurmasına bağlı bulunmakta, söz konusu hakimiyet ana firmanın tedarikçiler için vazgeçilmez olduğundan kaynaklanmaktadır (Newman ve Mckeller, 1995:13; Cooper, 1996:20). Tedarikçi firmaların ana firmadan aldığı siparişlerle orantılı olan vazgeçilmezlik, ana firmanın tedarikçi firmanın belirlediği girdi hedef maliyetlerini satış fiyatı olarak kabul etmelerini sağlamakta ve böylece HMYS uygulamalarının başarısına katkıda bulunmaktadır.

d. Firma Departmanları Arasında Sonuca Yönelik İşbirliği Tesis ve Sürdürme İmkânı

HMYS yaklaşımında firma içi uzmanlık alanları çok önemsenir. Ancak, tüm firma departmanları arasında sonuca dayalı işbirliği sağlama ve sürdürme şarttır (Kato vd, 1995:39; Hall ve Jakson, 1992:33; Bailes ve Kleinsorge, 1992:122-131; Clinton ve Hsu, 1997:23). Sonuç, firma açısından hedeflenen kâr iken müşteri açısından istenen üründür. Departman temsilcilerinin katılımı ile oluşturulan çapraz fonksiyonel takımlarca sağlanan işbirliği, ürünle ilgili müşteri istekleriyle firmanın stratejik tercihlerinin tüm departmanlar tarafından bilinmesini sağlamakta, aslında

bu öncelikler doğrultusunda tüm firma yeniden yapılanmaktadır. İşbirliği süresince takımları bir arada tutan ana unsur ürün için belirlenen hedef maliyet olmaktadır.

e. Hedef Pazarları Analiz Edebilme İmkani

Mal ve hizmet arzının talebi aştığı ekonomik koşullar ancak müşteri istek ve arzularını tam olarak karşılayan malların satışına imkan sağlamaktadır. Piyasaya sunulan ürünlerin başarısı ne ölçüde müşteri isteklerini kapsadıkları ile doğru orantılı olmaktadır. Bu husus, üretimden önce hedef pazarların analiz edilmesini, müşteri istek ve arzularının belirlenmesini ve buna göre yeni ürün tasarlanmasını gerektirir. Hedef pazarların analizi, yeni ürün sunmanın sürekli hale geldiği HMYS ortamları için çok önemlidir. Gerek firmanın kendi imkanları gerekse diğer firma imkanları ile hedef pazarları analiz edip müşteri isteklerini belirlemek, HMYS uygulamalarının başarısını belirleyen önemli bir etken durumundadır.

f. Çalışanların Çapraz Fonksiyonel Uzmanlığı

Çalışanların gerektiğinde değişik görevleri yapabilme uzmanlığı olarak tanımlanan çapraz fonksiyonel uzmanlık, ürün çeşitliliğinin önemli ölçüde arttığı HMYS ortamlarında önemli olmakta ve HMYS uygulamalarının başarısına katkıda bulunmaktadır (Schmelze vd, 1996:26; Cooper ve Chew,1996:91; Bailes ve Kleinsorge, 1992:32).

g. Sürekli İyileştirme Ortamının Varlığı

HMYS'nin uygulandığı firmalarda, ürünün önceden belirlenen hedef maliyetine nasıl üretileceği sorunu sürekli olarak çözüm üretilmesi gereken hususlardan en önemlisi olarak algılanmaktadır. HMYS anlayışında çözüme en yakın olan kişiler soruna en yakın olan kişilerdir. Bu yüzden alternatif çözüm önerilerine her çalışanın etkin katılımı özellikle teşvik edilir (Hall ve Jakson. 1992:35). Bu koşullar altında HMYS uygulamalarının başarısına katkıda bulunan faktörlerden biri de her düzeyde çalışanın etkin katılımını mümkün hale getiren, teşvik ve takdir eden sürekli iyileştirme ortamı olmaktadır (Bailes ve Kleinsorge, 1992:28).

h. Üst Yönetim Desteği

Üst yönetim tarafından kabul edilen ve desteklenen yeniliklerin başarı şansının daha yüksek olduğu iddiası büyük ölçüde kabul görmektedir (Cooper ve Slagmulder,1997:165-181; Bailes ve Kleinsorge, 1992:32). Bu itibarla üst yönetim desteği HMYS uygulamalarının başarısının da önemli ölçüde etkilemektedir.

i. Teorik Bilgilenme Yeterliliği

Bir firmada yeni bir tekniğin uygulanabilmesi, unsurları ve araçlarının yanı sıra, tekniğin arkasındaki felsefenin de bilinmesine ve iyi anlaşılması olmasına bağlıdır. Bu özellik ilgili teknik hakkında teorik bilgilenme ile gerçekleşir. Dolayısıyla, başarılı HMYS uygulamalarını etkileyen faktörlerden biri de HMYS hakkında teorik bilgi yeterliliğidir.

B. HMYS'nin Başarısını Etkileyen Faktörler ve Türk Hazır Giyim Sektörü

Çalışmamızın bu kısmında, HMYS uygulamalarının başarısını etkileyen faktörler bakımından Türk hazır giyim sektörünün durumu sunulmaktadır. Anket sorusu haline getirilen her bir faktör açısından araştırma örneğini oluşturan firmaların kendilerini değerlendirmeleri sonucunda oluşturulan veriler tablo 2'de sunulmaktadır.

Tablo 2: HMYS'nin Başarısını Etkileyen Faktörler ve Hazır Giyim Sektörü

HMYS'nin Başarısını Etkileyen Faktörler	Frekans	Minimum	Maksimum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Firmamız çok yoğun rekabet koşulları içinde bulunabilir	288	1	5	4,10	6,77 E-02
Rakiplerimizden daha hızlı yeni ürün sunmak çok önemlidir	288	1	5	4,17	6,29 E-02
Ürün fiyatlarımızın belirlenmesinde müşterilerimiz hakim durumdadır	287	1	5	3,40	7,33 E-02
Satış fiyatlarımız zamanla düşme eğilimindedirler	287	1	5	3,62	6,82 E-02
Fiyatlardaki düşme eğilimini, ürün özelliklerini arttırmak suretiyle dengeleriz.	287	1	5	3,15	7,75 E-02
Sektörümüzde rekabet, kaliteyi düşük maliyetle sunmayı zorunlu kılmaktadır.	286	1	5	3,85	6,72 E-02
Rakip firmalar giriş engelleri ile karşılaşmazlar.	288	1	5	3,52	7,15 E-02
Sektörümüzde benzer ürün üreten firmalar sayıca çoktur.	287	1	5	3,75	7,12 E-02
Ürünlerimizin diğer firmalardan temin ettiğimiz kısımlarını üreten firmalar sayıca çoktur.	283	1	5	3,45	6,13 E-02
Değer zincirimizin üyeleri arasında işbirliği imkanı çok yüksektir.	282	1	5	3,30	5,74 E-02
Müşterilerimizin zevk anlayışlarındaki değişim çok hızlıdır.	287	1	5	3,67	6,83 E-02
Müşterilerimizin benzer ürünler arasındaki kalite ve özellik farklarını tespit yetenekleri çok yüksektir.	286	1	5	3,70	6,12 E-02
Hedef müşterilerimizin yeni ürünlerin taşınması gerekli özellikleri anlama ve ifade etme yetenekleri çok yüksektir.	284	1	5	3,71	5,88 E-02
Müşterilerimizin ürünlerimize gösterdikleri sadakat çok düşük düzeydedir.	281	1	5	3,01	8,16 E-02
Müşterilerimizin satın alma tercihlerini rakip ürünlere yönlentmeleri çok kolaydır.	286	1	5	3,61	6,34 E-02
Ürün yelpazemiz çok geniştir.	287	1	5	3,57	6,95 E-02

HMYS'nin Başarısını Etkileyen Faktörler	Frekans	Minimum	Maksimum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Ürünlerimizin ömürleri çok kısadır.	280	1	5	2,30	8,11 E-02
Ürünlerimiz çok karmaşıktır.	275	1	5	3,20	6,80 E-02
Ürünlerimizin gerektirdiği üretim öncesi maliyetler çok yüksektir.	277	1	5	3,33	7,26 E-02
Ürün maliyetimiz içinde, diğer firmalardan temin ettiğimiz girdilerin oransal payı çok yüksektir.	282	1	5	3,45	6,87 E-02
Firmamızda yeni ürün tasarımının gerektirdiği süre çok uzundur.	284	1	5	3,37	6,93 E-02
Kullandığımız teknolojinin değişim hızı çok yüksektir.	283	1	5	3,61	6,56 E-02
Kullandığımız teknoloji çok pahalıdır.	281	1	5	3,96	5,85 E-02
Firmamızın, iş yaptırdığı diğer firmalar üzerindeki fiyat belirleyiciliği çok yüksektir.	283	1	5	3,42	6,34 E-02
Firmamızın departmanları arasında sonuca dayalı işbirliği tesis etme imkanı çok yüksektir.	279	1	5	3,81	5,68 E-02
Firmamızda hedef pazarları analiz etmeye ve müşteri ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik imkanlardan sıkça yararlanılır.	281	1	5	3,78	6,17 E-02
Firmamız çalışanlarının farklı işleri yapabilmeye yetenekleri çok yüksektir.	286	1	5	3,41	7,03 E-02
Firmamız, yeni fikirlerin oluşması için çok uygun ortam oluşturur. Her türlü soruna çalışanların önerileriyle katılmaları özellikle istenir. Sürekli iletişim çabaları teşvik ve takdir edilir.	284	1	5	3,89	4,96 E-02
Firmamızda yararlı olacağı düşünülen yeni önerilere üst yönetimce sahip çıkılır ve desteklenir.	286	1	5	4,05	4,88 E-02
Firmamızda, hedef maliyet yönetimine ilişkin teorik bilgilenme yeterlidir.	283	1	5	2,90	6,85 E-02
Genel Ortalama	289	2	5	3,57	3,12 E-02

Tablo 2, HMYS'nin başarısını etkileyen faktörler bakımından Türk konfeksiyon sektörünün 5'li likert ölçeği kapsamında ölçülen değerlendirmelerini yansıtmaktadır. Rakamlar 5'e yaklaştıkça mükemmelliği, 1'e yaklaştıkça olumsuzluğu temsil etmektedir. Tablo 2'nin gözleminde genel olarak aşağıdaki sonuçları çıkarmak mümkündür.

Tüm faktörler açısından amaç 5'e yaklaşmak olduğuna göre, sektörde başarılı HMYS uygulamaları için tüm faktörler bakımından genel iyileştirme gerekmektedir.

Tablo 2 verileri göz önünde bulundurulduğunda, sektördeki potansiyel HMYS uygulamalarını en olumsuz yönde etkileyecek faktörler, “HMYS hakkında teorik bilgilenme yetersizliği” ($\bar{x} = 2.90$) ve “Ürün ömrünün kısa olmayışıdır” ($\bar{x} = 2.30$). Diğer yandan, en olumlu yönde etkileyecek faktörler, “Rakiplerden daha hızlı yeni ürün sunma gerekliliği” ($\bar{x} = 4.17$), “Rekabet yoğunluğu” ($\bar{x} = 4.10$) ve “Üst yönetim desteği” dir ($\bar{x} = 4.05$). Kararsızlık noktasına çok yakın olan diğer faktörler için net bir şey söylemek güç gözükmektedir.

SONUÇ

Hedef maliyet yönetim sistemi (HMYS) (Target Costing) uygulamalarının başarısını etkileyen faktörleri belirleyip sınıflandırmak ve bu faktörler açısından Türk hazır giyim sektörünün durumunu belirleme amacına yönelik bu çalışmamızın sonuçları aşağıdaki gibi sunulabilir.

1- Rekabetin yoğun olduğu, yeni ürün sunmanın gerektiği, ürün fiyatlarının zamanla düştüğü ve müşterilerce belirlendiği, kaliteyi düşük maliyette sunmanın zorunlu olduğu **rekabetçi çevre koşulları**;

Zevk anlayışlarının hızlı değiştiği, benzer ürünler arasındaki farkı tespit edebilen, yeni ürünlerin özelliklerini fark edip belirtebilen, satın alma tercihlerini başka ürünlere kolayca yönlendirebilen, ürünlere sadakat göstermeyen **müşteri koşulları**;

Giriş engelleri ile korunmayan, benzer ürün üretenlerin çok olduğu, müşteri-firma-tedarikçi arasında işbirliğinin esas olduğu, tedarikçi firma sayısının çok olduğu **sektör koşulları**;

Ömrü kısa, yapısı kompleks, sayısı çok, direkt maliyetlerin ağırlıklı, üretim öncesi maliyetlerinin fazla, tasarım süreçlerinin kısa, fiyatlarının zamanla düşme eğilimi içinde olduğu **ürün koşulları**;

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

2- Sektördeki potansiyel HMYS uygulamalarını en olumsuz yönde etkileyecek faktörler, “HMYS hakkında teorik bilgilenme yetersizliği” ($\bar{x} = 2.90$) ve “Ürün ömrünün kısa olmayışıdır” ($\bar{x} = 2.30$). Diğer yandan, en olumlu yönde etkileyecek faktörler, “Rakiplerden daha hızlı yeni ürün sunma gerekliliği” ($\bar{x} = 4.17$), “Rekabet yoğunluğu” ($\bar{x} = 4.10$) ve “Üst yönetim desteği” dir ($\bar{x} = 4.05$). Kararsızlık noktasına çok yakın olan diğer faktörler için net bir şey söylemek güç gözükmektedir.

3- HMYS'nin başarısını etkileyen faktörler toplu halde potansiyel HMYS uygulamalarının başarı şansını değerlendirme yönünde kullanılabilir. Benzer çalışmalar diğer sektörlerde de yapıp karşılaştırılabilir.

KAYNAKÇA

- ANDERSON, S.W., and K. SEDATOLE (1998), "Designing Quality Into Products: The Use of Accounting Data in New Product Development" **Accounting Horizons**, September, Vol.12, No. 3, pp.213-233.
- ANSARI, S., Bell, J. (1995), **Target Costing: The Next Frontier in Strategic Cost Management**, Consortium for Advanced Manufacturing International (CAM-I).
- BAILES, J., and K.I. KLEINSORGE (1992), "Cutting Waste With JIT" **Management Accounting Journal**, May, pp.28-32.
- BAYOU, E.M., and A. REINSTEIN (1997), "Formula for Success: Target Costing for Cost-Plus Pricing Companies" **Journal of Cost Management**, Sept-Oct., Vol. 11, Issue 5, pp. 30-36.
- BHIMANI, A., and C. NEIKE (1999), "How Siemens Designed its Target Costing System to redesign its Products" **Journal of Cost Management**, July/August, pp.28-34.
- BOZDOGAN, K. et. al. (1998), "Architectural Innovation in Product Development through Early Supplier Integration" **R and D Management**, Vol. 28, No. 3, pp. 163-167.
- BRAUCH, J.M. (1994), "Beyond ABC: Target Costing for Profit Enhancement" **Management Accounting**, Vol.76. No. 5, pp. 45-49.
- BRAXTON, P. J. (1999). **Target Costing Best Practices**, CAIV, LCC, TOC Joint onference, San Antonio, November 4.
- CAM-I (Consortium for Advanced Manufacturing International) (1995), **Implementing Target Costing**, Management Accounting Guideline 28.
- CAREY, C.C., and L.W. ELLIS (1995), "Speedy R and D: How Beneficial" **Research and Technology Management**, pp.45-48.
- CARR, C., Ng, J. (1995). "Total Cost Control: Nissan and Its U.K. Supplier Partnership" **Management Accounting Research**, Vol.6, No. 4, pp.346-365.
- CHIMANI, A., and H. OKANO (1995), "Targeting Excellence: Target Cost Management at Toyota in The U.K", **Management Accounting London**, Vol.73., No. 6, pp.42-44.
- CLINTON, D.B., Hsu, K. (1997). "Linking Manufacturing Control to Management Control" **Management Accounting**, September 1997, pp. 20-28.

- COOPER, R., and T. YOSHIKAWA (1994). "Inter-Organizational Cost Management Systems: The Case of Tokyo-Yokohama-Kamakura Supplier Chain" **International Journal of Production Economics**, pp.511-62.
- COOPER, R; and B.W. Chew (1996). "Control Tomorrow's Cost Through Today's Design" **Harvard Business Review**, Jan-Feb., Vol.74, No. 1, pp.88-97.
- COOPER, R; and M. SAKURAI (1990). "New Manufacturing Cost Management Techniques" **Accounting**, Vol.42, N 3, pp.49-58.
- COOPER, R., and R. SLAGMULDER (1997), **Target Costing and Value Engineering**, Productivity Press, Portland, Oregon.
- DALY, D.C. (1996). "The Role of Finance in Strategy Deployment", **Management Accounting**, November, pp.64-66.
- GAGNE, M.L., and R. DISCENZA (1995), "Target Costing" **Journal of Business and Industrial Marketing**, Vol.10, No.1, pp.16-22.
- GAISER, B. (1997), "German Cost Management Systems (Part A)", **Journal of Cost Management**, Vol. 11, Issue 6, pp. 41-46.
- GREEN, F.A., and G. JOHNSON (1991), "Performance Measures and JIT" **Management Accounting**, February 1991, ss.50-58.
- HALL, D., Jackson, J.(1992), "Speeding Up New Product Development" **Management Accounting**, October, pp.32-36.
- JACKSON, R. (1998)," Set Your Sights on Profits" **Supply Chain Management**, March, Vol.3, No. 7, pp.36-37.
- KARMARKER, U. (1989)," Getting Control of Just in Time" **Harvard Business Review**, Sept.-Oct., pp. 122-131.
- KATO, Y. (1997), "Target Costing Support Systems: Lessons from Leading Japanese Companies" **Management Accounting Research**, Vol.4, pp. 33-47.
- KATO, Y., Germain, B., Chow, C.W. (1995), "Target Costing: An Integrative Management Process" **Journal of Cost Management**, Spring, pp.39-51.
- KOONS, F. J. (1994), "Applying ABC to Target Costs" **American Association of Cost Engineers Transactions**, pp.CSC11.1- CSC11.4.
- KORKMAZ, S. (2000), "Marka Oluşturma Sürecinde Hipermarket Markaları ve Bu Markaların Tanınmışlık Düzeylerini İçeren Bir Araştırma" **Pazarlama Dünyası**, Yıl 14, S. 5, ss.27-35.
- KROLL, K.M. (1997), " On Target" **Industry Week**, Vol.24, No.11, pp.14-22.
- KURTULUŞ, K. (1985), **Pazarlama Araştırmaları**, İstanbul Üniversitesi Yayın No:3289, Venüs Ofset, İstanbul.
- LASETER, T.M. (1998), "Case Sample: Target Costing Down to The Supplier Level", **Purchasing**, Vol.124, N 4, pp.27-31.

- LEE, J.Y. (1994), "Use Target Costing to Improve Bottom Line" **CPA Journal**, Vol.64. No. 1, pp.68-70.
- LORINO, P. (1995), "Target Costing – Part 1: Target Costing – Practice and Implementation" **Articles of Merit 1995 Competition**, *FMAC Article Award* for Distinguished Contribution to Management Accounting.
- MAKIDO, T. (1989), **Recent Trends in Japan's Cost Management Practices**, Edited by Y. Monden and M. Sakurai, Cambridge, Mass: Productivity Press.
- MONDEN, Y. (1992), **Cost Management in The New Manufacturing Age**, Cambridge, Mass: Productivity Press.
- MONDEN, Y., Akter, M., Kubo, N. (1997). "Target Costing Performance Based on Alternative Participation and Evaluation Methods: A Laboratory Experiment" **Managerial and Decision Economics**, Vol.18, No. 2, pp.113-129.
- MORGAN, M.J. (1993), "A Case Study in Target Costing: Accounting for Strategy" **Management Accounting- London**, Vol.71, No. 5, pp. 20-22.
- NAJ, A. (1993), "Shifting Gears: Some Manufacturers Drop Efforts to Adopt Japanese Techniques" **The Wall Street Journal**, 7 May-1993.
- NEWMAN, R.G., Mckeller, S. M. (1995). "Target Costing: A Challenge for Purchasing" **International Journal of Purchasing and Material Management**, Summer, Vol.31. No.3, ss. 13-20.
- SCHMELZE, G., GEIER, R., and T.E. BUTTROSS (1996), "Target Costing at ITT Automotive" **Management Accounting**, December, Vol.78, No.6, pp.26-30.
- TANAKA, M. (1989), **Cost Planning and Control Systems in Design Phase of New Product**, Cambridge, Mass: Productivity Press.
- TATIKONDA, L.M; Tatikonda, M.V. (1994), "Tools for Cost Effective Product Design and Development" **Production and Inventory Management Journal**, Vol. 35, No. 2, pp. 22-29.
- TURAGAY, R.T. (1998), "Güneydoğu Asya Ülkelerinde Yaşanan Finansal ve Ekonomik Krizin Genel Değerlendirilmesi ve Dünya Ekonomisi ve Ticareti Üzerinde Yaratacağı Muhtemel Etkiler" **Dış Ticaret Dergisi**, Mart 1998, pp.110-120.
- YOSHIKAWA, T., et.al. (1993), **Contemporary Cost Management**, London, Chipman and Hall.