

**T.C.**  
**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**MUHASEBE ve DENETİM ANA BİLİM DALI**  
**MUHASEBE ve DENETİM YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**FİLM YAPIM SEKTÖRÜNDE PROJE BÜTÇELEME**  
**VE**  
**MALİYETLEME MODEL ÖNERİSİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Atilla SALTUKOĞLU**  
**1250Y74103**

**İstanbul, Haziran 2014**

**T.C.  
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
MUHASEBE VE DENETİM ANA BİLİM DALI  
MUHASEBE ve DENETİM YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**FİLM YAPIM SEKTÖRÜNDE PROJE BÜTÇELEME  
VE  
MALİYETLEME MODEL ÖNERİSİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Atilla SALTUKOĞLU  
1250Y74103**




**Danışman: Prof. Dr. Selim Yüksel PAZARÇEVİREN**

**İstanbul, Haziran 2014**

**T.C.**  
**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ONAY SAYFASI**

Yüksek lisans öğrencisi Atilla SALTUKOĞLU' nun "Film Yapım Sektöründe Proje Bütçeleme ve Maliyetleme Model Önerisi" konulu tez çalışması jürimiz tarafından Muhasebe ve Denetim Yüksek Lisans tezi olarak (oybirliği  / oyçokluğu ) ile başarılı bulunmuştur.

	<b>Adı- Soyadı</b>	<b>İmza</b>
<b>Tez Danışmanı</b>	<b>: Prof. Dr. Selim Yüksel PAZARÇEVİREN</b>	
<b>Jüri Üyesi</b>	<b>: Prof. Dr. Ömer Cüneyt BİNATLI</b>	
<b>Jüri Üyesi</b>	<b>: Doç. Dr. Engin YARBAŞI</b>	

**Etik Kurallarına Uygunluk Yazısı**

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCU Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

## ÖZET (ABSTRACT)

Film yapım proje maliyetlerinin belirlenmesi için uygulamada kullanılan mevcut bütçeleme ve maliyetleme yöntemleri yalnızca kaynaklar ve çıktılar arasındaki ilişkileri tanımlamakta fakat yürütülen faaliyetlerin verimliliklerini dikkate almamaktadır. Bu çalışmada iş yükü ne kadar artarsa o kadar çok kaynak tüketilir yaklaşımından hareketle film projelerinin bütçelenmesi ve maliyetlemede faaliyetlere odaklanan bir modeli önerilmektedir. Böylece filmlerin yatırım kararlarında, finansal ve operasyonel gereksinimleri yansıtan bu model ile maliyetlerin ve performansın ölçülerek yönetilmesi sağlanabilecektir. Ayrıca kaynak gereksinimlerini miktar ve tutar olarak öngörülmesi maliyet kontrolü için veri oluştururken, faaliyetlerle kaynaklar ve çıktılar arasında kullanım oranları vasıtasıyla ussal ve dinamik ilişkiler kurularak katmadeger yaratmayan ve gereksiz iş yükünü azaltarak maliyet avantajı sağlanabilecektir. Hem proje öncesinde hem de proje yürütülürken olası değişiklikleri dikkate alarak bütçelenmiş veriler üzerinde simülasyonlar yapmak ve fiili maliyetlerin ne olabileceği konusunda tahminlerde bulunmak mümkün olabilecektir. Bu sayede stratejik yönetim kararlarını desteklemek mümkün olabilecektir.

Anahtar Sözcükler: film, proje, kaynak, faaliyet, maliyetleme, bütçeleme.

Abstract: Film production costs of the project used for the determination of the costing and budgeting methods explain only resources and the relationships between output. But this classical budgeting technique doesn't take in to account the project's activities. This proposal recommends activity-based costing approach for the movie projects costing and budgeting. When directors use financial and operational requirements reflecting a costing and budgeting models, They can improve together with the cost-conscious and engineering processes for a movie of design and investment decisions. First, It provides measuring and managing the cost and performance. Second, It provides cost control and predicts about how much resource requirements are a Project and what amount resource requirements are a prjecet. Third, this model establishes a dynamic and a rational relationship between the activities and resources through the utilization rates. So it reduces unnecessary workload, provides a cost advantage. Administrators can perform simulation before the project, and applying the Project if use the scheduled time data. Managers estimate what is the actual expenses. these benefits supports strategic management decisions.

Keywords: film, project, resource, activity, costing, budgeting.

# İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

<b>ONAY SAYFASI</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÖZET (ABSTRACT)</b> .....	<b>iii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>iv</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>

<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
--------------------	----------

<b>1. FİLM YAPIM İŞLETMELERİ TANIMI AMAÇLARI VE ÖZELLİKLERİ</b> .....	<b>5</b>
---	----------

1.1. Film Yapım İşletmesi Kavramı.....	5
--	---

1.2. Film Yapım İşletmelerinin Özellikleri.....	9
---	---

1.3. Film Yapım İşletmelerinin Ekonomik Amaçları .....	11
--	----

1.3.1. Kar Elde Etmek .....	12
-----------------------------	----

1.3.2. Devamlılık Sağlamak .....	13
----------------------------------	----

1.3.3. Toplumsal Fayda Sağlamak .....	14
---------------------------------------	----

1.4. Film Yapım İşletmelerinin Ekonomik Önemi ve Etkileri .....	15
---	----

1.4.1. Doğrudan Etki (Direct Impact) .....	17
--	----

1.4.2. Dolaylı Etki (Indirect Impact).....	18
--	----

1.4.3. Çarpan Etkisi (Multiplier Effect) .....	19
--	----

1.4.4. Bölgesel Gelişim .....	20
-------------------------------	----

1.5. Sinema Filmleri ve Özellikleri.....	21
--	----

1.5.1. Sinema Filmi Tanımı ve Çeşitleri .....	21
---	----

1.5.2. Sinema Filmlerinin Özellikleri.....	23
--	----

1.6. Film Yapım İşletmeleri Dış Çevre Analizi ve Endüstriyel Rekabetin Unsurları	25
--	----

1.6.1. Kültür Ekonomisinin Önemi ve Etkileri .....	26
--	----

1.6.2. Yeni Medya Düzeni Yöndeşme ve Yoğunlaşmanın Etkileri .....	32
---	----

1.6.3. Hollywood Film Endüstrisinin Küresel Etkileri .....	34
--	----

1.6.4. Türkiye Film Sektörünün Gelişimi, Kaynakları ve Sorunları .....	36
--	----

<b>2. FİLM YAPIM İŞLETMELERİNDE MALİYET YÖNETİMİ AÇISINDAN FAALİYET TABANLI MALİYETLEME YAKLAŞIMI .....</b>	<b>49</b>
2.1. Film Yapım İşletmelerinde Maliyet Muhasebesinin Amacı ve Önemi .....	49
2.2. Film Yapım İşletmelerinde Maliyetin Tanımlanması ve Çeşitleri .....	52
2.2.1. Maliyet Kavramı .....	52
2.2.2. Film Yapım İşletmelerinde Değişik Açılardan Maliyet Kavramları.....	54
2.2.3. Maliyet ve Fayda ve Maliyet Değer Arasındaki İlişki .....	62
2.3. Maliyetleme Sistemleri, Tanımı ve Çeşitleri .....	65
2.4. Maliyet Sisteminin Şeklini ve Kapsamını Belirleyen Faktörler .....	66
2.5. Modern Maliyetleme Yöntemlerinin Ortaya Çıkışının Nedenleri .....	68
2.5.1. Üretim Sistemlerindeki Gelişmeler .....	68
2.5.2. Üretim Teknolojilerindeki Gelişmeler .....	70
2.5.3. Geleneksel Maliyet Sisteminin Yetersizlikleri.....	71
2.6. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yönteminin Kuramsal Temelleri .....	78
2.6.1. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemi Kavramı ve İlkeleri .....	78
2.6.2. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Amaçları .....	80
2.6.3. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Unsurları .....	85
2.6.4. Faaliyet Tabanlı Maliyet Sisteminin Uygulama Süreci .....	90
2.7. Faaliyet Tabanlı Bütçeleme .....	97
2.7.1. Faaliyet Tabanlı Bütçelemenin Amacı ve Özellikleri .....	98
2.7.2. Faaliyet Tabanlı Bütçeleme ile İlgili Temel Kavramlar .....	100
2.7.3. Faaliyet Tabanlı Bütçelemenin Aşamaları .....	101
2.7.4. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemine Yöneltilen Eleştiriler ve Sınırlılıkları .....	103
<b>3. FİLM YAPIM SEKTÖRÜNDE PROJE BÜTÇELEME VE MALİYETLEME MODEL ÖNERİSİ.....</b>	<b>106</b>
3.1. İşletme Hakkında Genel Bilgiler .....	106
3.2. Film Endüstrisinde Kullanılan Mevcut Bütçeleme Yöntemi Hakkında Genel Bilgiler .....	106

3.3. Film Endüstrisi Geleneksel Bütçeleme Yöntemi İle Faaliyet Tabanlı Bütçeleme Yönteminin Karşılaştırılması ve Modelin Açıklanması .....	109
3.4. İşletme Yönetim ve Organizasyon Yapısının Belirlenmesi.....	114
3.4.1. İş Gruplarının Tanımlanması .....	119
3.4.2. Film Yapım Temel Süreçleri ve İş Akış Şemasının Oluşturulması .....	124
3.5. Faaliyetlerin ve Ana Faaliyet Maliyet Havuzlarının Belirlenmesi .....	128
3.5.1. Senaryo- Geliştirim .....	131
3.5.2. İş programının Yapılması.....	132
3.5.3. Çekim Öncesi Hazırlıklar.....	137
3.5.4. Çekim .....	139
3.5.5.Çekim Sonrası (Post).....	140
3.5.6. Dağıtım ve Gösterim .....	142
3.6. Ana ve Alt Faaliyetler ve Görevler İlişkilerinin Belirlenmesi.....	142
3.7. Kaynakların Belirlenmesi ve Ana ve Alt Faaliyetlerle İlişkilendirilmesi.....	147
3.8. Faaliyet Kaynak Kullanım Oranları Yardımıyla Faaliyet Kaynak Tüketimlerinin Belirlenmesi ve Alt Ürünler Maliyetleri ile Proje Toplam Maliyetlerinin Hesaplanması .....	161
<b>SONUÇ .....</b>	<b>173</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>175</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> SGK Verilerine Göre Sinema Filmi, Video ve Televizyon Programları Yapımcılığı, Ses Kaydı Ve Müzik Yayımlama Faaliyetleri Ankara, İstanbul Ve Türkiye Geneli İçin İşyeri Sayıları (2008-2010) .....	8
<b>Tablo 2:</b> Kültürel Ekonomi Modelleri ve Politikaları .....	15
<b>Tablo 3:</b> Kültür ve Sanat Etkinliklerin Toplam Değerini Belirleyen Unsurlar .....	16
<b>Tablo 4:</b> Kültür Tüketimi – İstanbul ve Diğer Kentler (2010).....	21
<b>Tablo 5:</b> Bir İşletmede Ürün Maliyetleri ve Tüm Maliyet Giderleri Temelinde Çeşitli Maliyet Kavramlarının Şematik Görünüşü.....	61
<b>Tablo 6:</b> Film Endüstrisi Üretim Örgütlenmesi İstihdam Yapısı.....	119
<b>Tablo 7:</b> Proje Ana ve Alt Faaliyetleri .....	130
<b>Tablo 8:</b> Örnek Teknik Malzeme Listesi .....	135
<b>Tablo 9:</b> Ana ve Alt Faaliyetler İle Görevler İlişkisi .....	143
<b>Tablo 10:</b> Proje Ana Kaynak Grupları ve Detay Maliyet Açıklamaları .....	148
<b>Tablo 11:</b> Proje Personel Kaynakları Gereksinimi (TL).....	149
<b>Tablo 12:</b> Proje Dışarıdan Sağlanan Fayda ve Hizmetler Gereksinimi (TL).....	150
<b>Tablo 13:</b> Proje Teknik Cihazlar ve Malzemeler Gereksinimi (TL).....	151
<b>Tablo 14:</b> Yasal Haklara Bağlı Kaynaklar Gereksinimi (TL).....	152
<b>Tablo 15:</b> Ana Kaynak Grupları Ana ve Alt Faaliyetler İlişkisi Matrisi .....	153
<b>Tablo 16:</b> Ana Kaynak Grupları Düzeyinde Ana Faaliyet Alt Faaliyet İlişkisi Özeti .	160
<b>Tablo 17:</b> Personel Kaynakları Tüketimi ve Faaliyet Maliyetleri (TL).....	162
<b>Tablo 18:</b> Dışarıdan Sağlanan Hizmet Kaynakları Tüketimi ve Faaliyet Maliyetleri .	164
<b>Tablo 19:</b> Teknik Ekipman Malzeme Kaynakları Tüketimi ve Maliyet Bütçesi.....	166
<b>Tablo 20:</b> Yasal Haklar Tüketimi ve Maliyet Bütçesi .....	168
<b>Tablo 21:</b> Proje Ana Kaynak Grupları, Ana ve Alt Faaliyet Maliyetleri Toplamları ..	170
<b>Tablo 22:</b> Proje Ana Faaliyet Maliyetleri ve Alt ürünler Toplam Maliyetleri.....	172



## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Gösterime Giren Film Sayıları(2004-2013).....	37
<b>Şekil 2:</b> Yerli ve Yabancı Filmlerden Elde Edilen Hasılat Payları (2005-2013) .....	38
<b>Şekil 3:</b> Yerli Film Seyirci Değişimi (2003-2014).....	39
<b>Şekil 4:</b> Geleneksel Maliyet Yükleme Modeli .....	72
<b>Şekil 5 :</b> FTM modeli .....	73
<b>Şekil 6 :</b> Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönetimi .....	80
<b>Şekil 7:</b> Süreç Tabanlı Kalite Yönetim Sistemi Modeli .....	83
<b>Şekil 8:</b> Faaliyet Tabanlı Bütçeleme Süreci .....	112
<b>Şekil 9:</b> Film Yapım İşletmesi Hareketli Şebeke Örgütü Şeması .....	117
<b>Şekil 10:</b> Yapımcı Kuruluş Örgüt Şeması .....	118
<b>Şekil 11:</b> Film Endüstrisi Global Değer Zinciri .....	125
<b>Şekil 12:</b> Film Yapımı İş Akış Seması .....	126

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>akt</b>	: aktaran
<b>AOL</b>	: American On Line
<b>AR-GE</b>	: Araştırma ve Geliştirme Giderleri
<b>b</b>	: baskı Sayısı
<b>bt</b>	: bilinmeyen tarih
<b>CAM-I</b>	: Computer Aided Manufacturing –International (Uluslararası Bilgisayar Destekli Üretim Konsorsiyumu)
<b>Çev</b>	: Çeviri
<b>ç.i.</b>	: çevrim içi
<b>Dİ</b>	: Direkt İşçilik
<b>diğ.</b>	: diğer
<b>DİS</b>	: Direkt İşçilik Saati
<b>DM</b>	: Direkt Madde
<b>DVD</b>	: Digital Versatile Disc-(Sayısal Çok Yönlü Disk)
<b>E.T.</b>	: Erişim Tarihi
<b>FSEK</b>	: Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu
<b>FTB</b>	: Faaliyet Tabanlı Bütçeleme
<b>FTM</b>	: Faaliyet Tabanlı Maliyetleme
<b>FTY</b>	: Faaliyet Tabanlı Yönetim
<b>GATT</b>	: The General Agreement on Tariffs and Trade, Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması
<b>GİB</b>	: Gelir İdaresi Başkanlığı
<b>Gid</b>	: Gider
<b>GSYH</b>	: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
<b>GÜM</b>	: Genel Üretim Maliyeti
<b>İKSV</b>	: İstanbul Kültür ve Sanat Vakfı
<b>İSMMMÖ</b>	: İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası
<b>ISO</b>	: The International Organization for Standardization, Uluslararası Standardizasyon Örgütü

<b>İTO</b>	: İstanbul Ticaret Odası
<b>M</b>	: Madde
<b>MS</b>	: Makine Saati
<b>MSUGT</b>	: Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği
<b>R.G.</b>	: Resmi Gazete
<b>s</b>	: Sayfa
<b>S</b>	: Sayı
<b>SGK</b>	: Sosyal Güvelik Kurumu
<b>TL</b>	: Türk Lirası
<b>TÜSSİDE</b>	: Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü
<b>TÜBİTAK</b>	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
<b>TÜİK</b>	: Türkiye İstatistik Kurumu
<b>TV</b>	: Televizyon
<b>TVK</b>	: Türk Vergi Konseyi
<b>TZÜY</b>	: Zamanında Üretim Yöntemi
<b>UK</b>	: United Kingdom (Birleşik Krallık)
<b>UNCTAD</b>	: United Nations Conference on Trade and Development (Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı)
<b>UNESCO</b>	: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü)
<b>VCD</b>	: Video Compact Disc (Görüntü Yoğun Disk)
<b>vd.</b>	: ve diğerleri

## GİRİŞ

Yirmi birinci yüzyılla birlikte hızlanan teknolojik değişimler film endüstrisinin sadece film üretilen bir yer olmaktan çıkartarak devasa bir endüstriye dönüştürmüştür. Günümüzde film endüstrisi tüm dünyada eş zamanlı olarak dolaşıma giren ürünleriyle küreselleşmenin de en yaygın kültürel içeriklerinden birini sunmaktadır. Filmlerin duyulara başvuran bir görüş-görünüş olarak güzelliğe gönderme yapması ve montajı reklama zemin hazırlamaktadır. Bu kapsamda filmlerle birlikte televizyon yayıncılığı, internet yayıncılığı ve mobil iletişimi bütünleştiren yöndeşmeler (convergence) aracılığıyla çok sayıda ve çok farklı nitelikteki ürünlerde dolaşıma sokulmaktadır. İçerik ve altyapı birleşmesi olarak da tanımlanan bu durum, medya devlerinin ortaklıklarında en çok görülen birleşme nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır.

Temel yönelimleri kar ençoklaması olan, yoğunlaşma, dikey bütünleşme ve sıkı kontratlara bağlı ayarlamaların olduğu bir yapıda faaliyet gösteren bu şirketler, film yapımının tüm aşamalarını da kontrol etmektedirler. Hollywood'un endüstriyel yapısına bakıldığında alanında söz sahibi şirketler değil, küresel medya alanında maliyet avantajı sağlamak ve pazar kontrolüne sahip olmak amacıyla dikeyde ve yatayda kontrolü sağlamış bulunan medya devleri görülmektedir. Örneğin ABD'nin yıllık 279 milyar dolarlık reklam harcamasının her doları ortalama 8,7 dolarlık ilave satışı da beraberinde getirmektedir.

Türkiye'de son on yıllık veriler incelendiğinde yerli film yapımlarının seyirci sayılarının artan bir eğilim gösterdiği ve gişe hâsılatlarının da büyük çoğunluğunu aldığı görülmektedir. Bu gelişmeye rağmen yıllık 85 adet sinema filminin yapıldığı bir sektörde gişe gelirlerinin yaklaşık %43'ünün ilk on film tarafından elde ediliyor olması sektördeki çarpıklığı ve plansızlığı gözler önüne sermektedir. Bu nedenle yerli yapım şirketleri henüz küresel şirketler karşısında rekabet edecek konumda değildir. Hollywood majör stüdyolarının hem yapım hem de dağıtım aşamasında belirleyici rol oynadığı sektörde ki mevcut sorunlar ve finansal yetersizlikler dikkate alındığında kıt kaynakların korunması ve etkin kullanımı için stratejik olarak maliyet yönetiminin önemi artmaktadır.

Film yapım işletmeleri üretim süreçlerinde teknolojiyi öncelikli olarak kullanmak zorunda olan işletmelerdir. Özellikle günümüz düşsel dünyasına göndermeler yapan birçok bilim-kurgu ve animasyon filmde teknoloji kullanımı ve yıldız faktörü nedeniyle yüksek telif ödemeleri gibi etkenler çok yüksek maliyetleri de beraberinde getirmektedir. Öznel unsurların ve yaratıcılık yeteneklerinin şekillendirdiği bu maliyet yapısı aynı zamanda maliyet veri tabanının oluşturulmasında daha profesyonel bir yaklaşımı gerekli kılmaktadır.

Küresel yapım şirketlerinin çok yüksek bütçeli (blockbuster) filmleri bu şirketlerin kurumsal alt sistem yeteneğini de yansıtmaktadır. Yerli film yapımcılarının bu şirketlerle güçlü bir şekilde rekabet edebilmeleri temel yetenekler ve kaynaklar hakkında bilgi sunan ve tüm varlıkların gelirini maksimize edecek bir yönetim bilgi sistemine sahip olmaları ile mümkündür. Rekabet stratejisi işletme birimlerinin faaliyetlerinin maliyet etkinliğini sağlayacak şekilde organize edilmesini gerektirmektedir. Bu nedenle işletmeye, işletme süreçlerine ve işletmenin faaliyetlerine yeni bir bakış açısı getirilmesi zorunluluğu vardır. Bu kapsamda ileriye dönük, belirli standartlara bağlı, ortaya çıkan yönetim gereksinimlerini karşılayabilecek nitelikte bir maliyet sistemi kurmak, firmanın çeşitli kısımlarındaki faaliyetleri zamanlı ve ussal biçimde ölçmeyi sağlamak üzere örgütle uyumlu bir bütçe hazırlamak zorunludur.

Bu çalışmada, film yapım işletmelerinde, film projelerinin maliyetlerinin belirlenmesinde ve bütçelenmesinde faaliyet tabanlı maliyetleme yaklaşımı ile bir model önerilmektedir. Her şeyden önce oluşturulan model var olan literatür boşluğunu giderecek niteliktedir. Önerilen model, finansal tahminlerin doğruluk derecesini yükseltirken kaynak, faaliyet ve maliyet ilişkisini oldukça açık bir biçimde ortaya koymaktadır. Bu sayede yönetsel anlayışın gelişmesini, maliyetlerin ve performansın ölçülerek yönetilmesini sağlamaktadır. Kullanılan teknik, maliyetleme sisteminin bir parçası olmasının yanı sıra stratejik planlama sürecinin vazgeçilmez bir parçası olarak da nitelendirilebilir. Bu çalışmada kurulan modelin film yapım işletmeleri tarafından kullanımı aşağıdaki faydaları sağlayacaktır:

- Yapımı planlanan filmlerin tasarım ve yatırım kararlarında, maliyet bilinciyle eş zamanlı mühendislik süreçlerini geliştirmek, finansal ve operasyonel

gereksinimleri yansıtan bir ön maliyetleme ve bütçeleme çalışmalarının gerçekleştirilmesini mümkün kılmak,

- Üretim öncesi dönemde, projenin ana süreçler ve alt faaliyetler temelinde kaynak gereksinimlerini miktar ve tutar olarak öngörmek,
- Sınıfında en iyi olan işletmelerle maliyet kıyaslaması yapılabilmesini sağlamak,
- Proje için tüketilen kaynakların gereksiz miktarlarda ve yüksek fiyatlarla tüketimlerini engellemek ve harcamaların kontrol altına alınarak bütçeye uygunluklarını sağlamak,
- Nihai çıktılarla faaliyetler, faaliyetlerle kaynaklar arasında kullanım oranları vasıtasıyla ussal ve dinamik bir ilişki kurmak, firma faaliyet maliyetlerinden alt ürünlere ve projeye tükettikleri temelde pay yükleyebilmek,
- Sürekli gelişimi ve değişimi temel alarak gerek proje öncesinde gerekse proje yürütülürken planlanmış veriler üzerinde kontrat-fiyat simülasyonları yapmak, fiili maliyetlerin ne olabileceği konusunda tahminlerde bulunmak ve stratejik yönetim kararlarını desteklemek,
- Firma düzeyinde ve yürütülen projeler itibariyle değer yaratan ve yaratmayan faaliyetleri ayırtmak, değer yaratmayan faaliyetleri elimine etmek, iş yükünü azaltarak maliyet avantajı sağlamak, iş yükü tahminlerine dayalı olarak stratejik hedeflere ulaşmak ve mevcut performansı iyileştirmek.

Film yapımına ilişkin en az ya da hiç araştırılmayan konu film üretiminin işleyiş mekanizması ve işletmecilik yönüdür. Arşivleme alışkanlığının olmaması da Türk sinemasına yönelik sayısal verilere dayalı çalışmaları neredeyse imkânsızlaştırmaktadır. Sinema ile ilgili istatistiksel bilgilerin son derece sınırlı olması yanında, mali konulardaki hassasiyet kişilerden veya firmalardan doğru bilgilerin alınmasını engellemektedir.

Çalışma kapsamında literatür taraması yapılmış ancak film yapım işletmelerini ve film yapım süreçlerini temel alan bir maliyetleme modeline rastlanmamıştır. Literatürde var olan çalışmalar proje maliyetlerinin belirlenmesinde sadece kaynaklar ve çıktı arasındaki ilişkileri esas almakta buna karşılık işletme ve proje düzeyinde yürütülen ana ve alt faaliyetleri kapsamamaktadır. Araştırma kapsamında masa başı çalışması ve uygulamalı çalışmalar birlikte yürütülmüştür. Araştırmanın teorik alt yapısı, literatür

taraması yapılmak suretiyle belirlenmiştir. Araştırmanın amacı ve kapsamı doğrultusunda kaynak tarama ve çözümlene yoluyla yeni verilerin derlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda yararlanılan kaynaklar, kaynakça bölümünde ve metin içinde bu tür verilerin kullanıldığı alanlardaki göndermelerde yer almaktadır. Niteliksel yöntem kapsamında ise sektör çalışanları ile derinlemesine ve yüz yüze görüşmeler yapılmak suretiyle iş süreçleri anlaşılmasına çalışılmıştır. Uygulamanın yapılması öncesinde “Örnek İşletme” tarafından daha önceden üretilen filmlerin maliyetlerinden ve yapımı planlanan “film” için hesaplanan tahmini maliyet verilerden yararlanılarak, gerekli olan kaynaklar miktar ve tutar olarak belirlenmiş ve her bir faaliyet için kaynak tüketim oranları bu veriler yardımıyla tahmini olarak hesaplanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde; endüstriyel bir yaklaşım içinde film yapım işletmeleri ve değer yaratım süreçleri tanımlanarak, özellikleri, amaçları ve ekonomik sosyal işlevleri açıklanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde film yapım işletmelerinde maliyet-fayda ve değer ilişkisi çerçevesinde, rekabet edilebilirliğin önem kazandığı yeni üretim ortamlarında faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemine olan ihtiyaç ortaya konularak, yöntemin amaçları, ilkeleri ve uygulama süreci açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, bir film projesinin uygulanması sırasında ortaya çıkan ana ve alt faaliyetler ve görevler analiz edilerek, kaynak ihtiyacı belirlenmiş ve tahmini faaliyet kaynak tüketim oranları vasıtasıyla kaynak maliyetleri ana ve alt faaliyetlere yüklenmek suretiyle bütçelenmiştir. Çalışma, faaliyete dayalı maliyet yönteminin film yapım işletmelerinde uygulanmasına ilişkin genel bir değerlendirmenin ve önerilerin yer aldığı “Sonuç” bölümü ile tamamlanmıştır.

# 1. FİLM YAPIM İŞLETMELERİ TANIMI AMAÇLARI VE ÖZELLİKLERİ

## 1.1. Film Yapım İşletmesi Kavramı

Türkiye’de film sektöründe gerek günlük dilde gerekse yazında, *film yapım işletmesi*, ifadesi yerine aynı anlama gelecek şekilde *yapımcı firma*, *yapım şirketi-produksiyon şirketi* veya *yapım evi* gibi kavramlar kullanılmaktadır. Aşağıdaki yaklaşımlar çerçevesinde bu çalışmada, İşletme bilimi açısından ekonomik bir üretim birimini daha doğru bir şekilde tanımlaması nedeniyle “film yapım işletmesi” ifadesi kullanılmıştır.

Şüphesiz *işletme* terimi, iktisadi ve ekonomik yanı kadar hukuki yönü de önem arz eden bir kavramdır. Ancak işletme kavramının doğuşu ve gelişimi, ekonomi, ticaret ve işletmecilik alanıdır. Bu nedenle işletmenin tanımı yapılırken çoğunlukla iktisat ve ekonomi biliminden yola çıkılmakta, unsurları ve özellikleri incelenirken bu bilimler açısından ele alınmaktadır. Bu bağlamda uygulamada birbiri yerine çok sık kullanılan *şirket*, *müessese* ve *işletme* kavramları arasındaki farkların açıklanması gerekmektedir.

İşletme kavramı, işleyen ve işleten teknik ve ekonomik bir birimi ifade ederken, şirket, kurum veya firma gibi kavramlar işletmelerin çeşitli şekillerdeki hukuki görünümünü ifade etmektedir. Şirketler, ancak yönetici organları vasıtasıyla yürütülen hukuki işlemlerle var olurlar ve bu anlamda şirket veya kurum gibi kavramlar soyut bir anlam taşır. Aksine işletme, teknik araç ve gereçler, emek, zaman ve diğer bazı varlıklara sahip olan, somut bir kavramı ifade etmektedir (Altuğ, 2001, s. 2). Bu anlamda işletme daha çok işin yapıldığı ve yürütüldüğü birimi ifade eder. Örneğin, üretim yapan bir anonim şirketinin tüzel kişiliği olmasına rağmen bu şirketin ürünlerinin üretildiği işletmenin tüzel kişiliği yoktur. İşletmelerin tüzel kişilikleri olmadığı içinde davacı veya davalı olma şeklindeki dava ehliyetleri de yoktur. İşletme, tek başına hukuki bir kişilik oluşturmaz. Çünkü onun borç ve taahhütlerinden sorumlu olduğu ayrı bir mameleki ve hükmi şahsiyeti yoktur. Buradaki hukuki sorumluluk işletmeyi işleten gerçek veya tüzel kişiye aittir. Bu nedenle işletme sahipleri ve üçüncü kişiler açısından ortaya konan hukuki bir yapıyı ifade etmektedir.



İşletme ile müesseseyi de birbirinden ayırmak gerekir. Çünkü aynı işletmenin birçok müessesesi (kurumu) olabilir. İşletme müesseseden özellikle mali ve hukuki bağımsızlığa sahip bulunma noktasında ayrılır.

Taşkın (2012), “*Müessese, teknik üretim ünitesi olduğu halde; işletme, müesseselerin tamamına egemen olan ve onları koordine eden bir ekonomik ünite durumundadır.*” (s. 79)

İşletmeler, bir işyerinden oluşabileceği gibi birden fazla işyerinden de oluşabilir. Buradan *işyeri* kavramının ekonomik bir kavram olan işletmeden daha dar bir üretim ve hizmet birimi olduğu sonucu çıkarılabilir. Örneğin, bir banka, işyeri niteliğinde olan birden fazla (yüzlerce) şubeye veya bir market farklı bölgelerde satış yerine sahip bulunabilir. İşyeri ile işletmeyi birbirinden ayıran en önemli ölçüt, işyerinin teknik üretim birimi, işletmenin ise ekonomik üretim birimi olmasıdır. “*İşletmenin ekonomik üretim birimi olduğu konusunda fikir ayrılığı yoktur*” (Taşkın, 2012, s. 80) Bu tür birimlerin ortak özelliği; insan gereksinmelerini karşılayacak mal ve hizmetlerin ortaya konulması ve bu amaç için gerekli üretim öğelerinin bir araya toplanmış olmasıdır. İnsanların fiziksel ve fiziksel olmayan gereksinmelerini karşılama zorunluluğunun olduğu her yerde işletmeler ortaya çıkmakta ve bu gereksinmeleri karşılamak amacıyla mal ve hizmetleri üretmektedir (Alpugan, Oktav, Demir, & Üner, 1997, s. 4).

Mallerowicz işletmeyi, ekonomiklik ilkesine göre örgütlenmiş, planlı ve sürekli işlemlerin düzenlendiği bir kuruluş biçiminde tanımlarken, Guttenberg finansal dengenin sağlanarak ekonomiklik ilkesine göre üretim öğelerinin birleşimi olarak açıklar (Alpugan vd., 1997, s. 9-10).

Dinçer ve Fidan (2010)’a göre ise genel olarak işletme:

*“Kişi veya kurumların ihtiyaçlarını karşılamak üzere, üretim faktörlerini bir araya getirerek, mal veya hizmet üreten/pazarlayan, sonunda maddi ve manevi bir kar elde etmeyi amaçlayan iktisadi, teknik, sosyal ve hukuki birimlerdir.”* (s. 3).

Literatürde farklı şekillerde yapılmış işletme tanımlamaları bulunmakla birlikte yapılan bu tanımların hepsinde bir birimin işletme sayılması için; insan

gereksinmelerini giderecek ölçüde fayda yaratması, bu anlamda ekonomik nitelikli mal ve hizmetleri üretmesi ve tüm bu faaliyetleri sonucunda kar elde etmeyi hedeflemesi gerektiği ortak noktalar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu tanımlamalardan yola çıkarak “film yapım işletme”si kavramı şöyle tanımlanabilir:

İnsanların sosyal, kültürel, psikolojik ve eğitsel nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere emek, doğal kaynaklar, sermaye, teknoloji ve bilgiyi, bilinçli ve faydalı biçimde bir araya getirerek, yaratıcı ve estetik nitelikte kültürel ve ekonomik mal ve hizmetleri üreten, satışa sunan temel olarak kâr, sosyal fayda ve devamlılık amacı güden ekonomik birimlerdir.

Film endüstrisindeki yapımcı işletmeler, farklı yapım türlerine bağlı olarak, sinema film yapımcılığı, dizi film yapımcılığı ve reklam filmi yapımcılığı faaliyetlerini yürütmektedir. Ayrıca bu işletmelere ek olarak plato ve stüdyolar ile yapım sonrası (post-prodüksiyon) şirketleri de sektörde faaliyet göstermektedir.(Özkan, 2009, s. 139) Değer zincirinin temel aşamaları olan *yapım (prodüksiyon)*, *dağıtım ve gösterim* aşamaları esas alınarak film üretiminde merkez sektörler belirlenmektedir. Buna göre; sinema filmi, dizi film ve reklâm filmi yapım firmaları, yapım sonrası (post-prodüksiyon) firmaları, plato ve stüdyolar ve teknik ekip–donanım hizmeti veren firmalar yapım aşamasına, sinema filmi ithalat ve dağıtımını yapan firmalar dağıtım aşamasına, sinema salonu işletmecisi firmalar ise gösterim aşamasına dâhil edilmektedir.

Örneğin Özen Film, Medyavizyon, Chantier Films, Avşar Film, UIP, Fida Film, Umut Sanat, Bir Film gibi şirketler, internet sitelerindeki “Kurumsal” açıklamalarında film ithal etmek, yerli film üretmek film dağıtımcılığı yapmak ve sinema salonu işletmek üzere kurulmuşlardır. ([www.yesilcam.gen.tr](http://www.yesilcam.gen.tr); [www.ozenfilm.com.tr](http://www.ozenfilm.com.tr); [www.medyavizyon.com.tr](http://www.medyavizyon.com.tr); [www.umutsanat.com.tr](http://www.umutsanat.com.tr)). Diğer yandan bir kısım yapım şirketleri, animasyon, kurgu-montaj, renk-ses, çoğaltım laboratuvarı çalıştırırken film yapımcılığı, yurt dışı şirket mümessillikleri, eğlence ve telif hakları danışmanlığı ve yönetimi gibi birçok faaliyetleri bütünlük olarak yürütmektedirler.

Sosyal Güvelik Kurumu (SGK) verilerine göre ise (Tablo-1), Nace 59: Sinema filmi, video ve televizyon programları yapımcılığı, ses kaydı ve müzik yayımlama faaliyetleri incelendiğinde, 2008-2010 yıllarında Türkiye genelinde ortalama olarak 1.288 firma olduğu tespit edilmektedir. Gelir İdaresi Başkanlığı (GİB) verilerinde ise Türkiye geneli için iş yeri sayıları 2005-2011 döneminde ortalama 1.478 olarak tespit edilmektedir. ([www.gib.gov.tr](http://www.gib.gov.tr)).

**Tablo 1:** SGK Verilerine Göre Sinema Filmi, Video ve Televizyon Programları Yapımcılığı, Ses Kaydı Ve Müzik Yayımlama Faaliyetleri Ankara, İstanbul Ve Türkiye Geneli İçin İşyeri Sayıları (2008-2010)

Yıllar	İşyeri Sayısı			İşyeri Sayısı İçindeki Payı (%)			Ankara'daki İşyeri Say. Türkiye'dekine Oranı	İstanbul'daki İşyeri Say. Türkiye'dekine Oranı
	Ankara	İstanbul	Türkiye	Ankara	İstanbul	Türkiye		
2010	75	1.109	1.444	0,071	0,288	0,109	5,194	76,801
2009	76	935	1.235	0,072	0,243	0,093	6,154	75,709
2008	67	855	1.127	0,063	0,222	0,085	5,945	75,865

**Kaynak:** SGK, *İstatistik Yıllıkları*.

Çevrim içi: [http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/tr/kurumsal/istatistikler/sgk\\_istatistik\\_yilliklari](http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/tr/kurumsal/istatistikler/sgk_istatistik_yilliklari)

Erişim Tarihi: T:05.11.2013

2003 yılında 365 olan film yapımcısı sayısı, 2008 de 1.126 ya yükselmiştir. Türkiye’de 2003-2008 yılları arasında tüm endüstrilerde yıllara göre girişimci sayısındaki artış %48.42 iken, film yapım girişimci sayısında %200, film gösterim girişimci sayısında %95.35 büyüme yaşanmıştır. Buda tüm endüstrilere oranla film endüstrisi girişim sayısında büyük bir gelişme olduğunu göstermektedir. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) 2008 yılı verilerine göre merkez sektörlerde yer alan firmaların gerçekleştirdikleri iş sayılarına bakıldığında, *yaklaşık %83’ünün (357 firma)* tek bir alanda faaliyet yaparken; *284 firma* sadece yapım, *28 firma* sadece dağıtım ve *45 firma* sadece gösterim alanında iş yapmaktadır. Sadece yapım alanında aktif olan firmalar arasındaki dağılım şöyledir; *sinema filmi yapımcıları %20 (55 firma)*, *dizi film yapımcıları %53 (152 firma)*, *reklâm filmi yapımcıları %9,5 (27 firma)*, *post prodüksiyon gerçekleştiren firmalar %10 (28 firma)* ve *diğer firmalar %8 (22 firma)*. (Özkan, 2009, s. 139-141)

## 1.2. Film Yapım İşletmelerinin Özellikleri

Bir işletme olarak ekonomik nitelikteki mal ve hizmetlerin üretimini yaparak müşterileri, ortakları, çalışanları ve işletmenin diğer paydaşları için değer yaratan film yapım işletmelerinin temel özellikleri aşağıdaki gibi açıklanabilir:

(1) Film yapım işletmeleri ekonomik sistem içerisindeki temel birimlerdenidir. İnsanların kültürel, daha da önemlisi öznel gereksinmelerini, karşılamaya yönelik olarak ürettiği ekonomik hizmetleri para veya diğer mal ya da hizmetlerle değişim yapmakta ve işletmenin sürekliliğini sağlayacak düzeyde kar sağlamayı hedef tutmaktadır. Bu nedenle “iktisadi” birimlerdir. (Alpugan vd., 1997)

(2) Film yapım işletmeleri, üretim sürecinde ekonomik mal ya da hizmetlerin ortaya konulması için “emek”, “doğal kaynaklar”, “sermaye” ve “teknoloji” gibi üretim unsurlarını “*ekonomiklik ve finansal denge ilkesi altında birleştirilen teknik birimlerdir.*” (Alpugan vd., 1997) Etkinlik, verimlilik (prodüktivite), ekonomiklik (iktisadilik) ve kârlılık (rantabilite) ölçütleri içinde faaliyet göstererek kaynakların rasyonel kullanımını sağlamak zorundadırlar. Bu işletmeler için bilgi ve yaratıcı iş gücü diğer tüm faktörlerin önüne geçmekte, rekabet edilebilirliklerini artırmaktadır.

(3) Film yapım işletmeleri dinamik kuruluşlardır. Statik anlamda işletme denilince bir fabrika, bir ticarethane gibi işyeri ya da teknik bir ünite akla gelir. Oysa film yapım işletmeleri yaşamın her alanında ve her mekânda üretim sürecinin gerçekleştirildiği, ortaya bir mal ya da hizmetin çıkarıldığı yerler olarak tanımlanabilir.

(4) Eğlendirme, bilgilendirme, eğitime gibi fonksiyonları aynı çatı altında toplayan film yapım işletmeleri, kitle iletişim araçlarını kullanarak çok kişiye ulaşabilen medya şirketleridir. Briggs ve Copley, haber ajansları, reklam ajansları, halkla ilişkiler şirketleri, film prodüksiyon şirketlerini de bu yelpazeye dahil etmek suretiyle medya kavramını genişletmişlerdir (Sayılğan, 2010, s. 1). Bu yapı içinde çoğu kez kar elde etmek amacıyla yola çıkan, ekonomik bir ünite olduğu kadar aynı zamanda topluma hizmet sunan “sosyal bir ünite” olarak da görmek gerekir. (Sabuncuoğlu & Tokal, 2011, s. 10)

(5) Çok uluslu dev şirketlerin tekeller oluşturduğu, ticari amaçlarla ve işlevleri genişletilerek uluslararası politika malzemesi olarak kullanılan filmleri ürettiği küresel film endüstrisi içerisinde faaliyet gösterirler. (Abisel, 2005, s. 30). Film piyasası ve film endüstrisi kavramının temelini oluştururlar. Çünkü asıl fikrin geliştirilip bir filme dönüştürüldüğü ve değer yaratıldığı yer burasıdır (Özalp, 2008, s. 16).

(6) Film yapım işletmelerinin fiziki bir materyale bağlı olsun ya da olmasın sunduğu tüm hizmetler insanların kişisel meraklarını, duygusal ya da kültürel gereksinmelerini karşılamaya yöneliktir, esas ölçüt öznel deneyimdir, görülmez, sezilmez ve soyuttur.(Usal & Kurgun, 2003, s. 5-8) Gösterildiği yerde ve aynı anda tüketilmek zorunda olan ürünlerdir.

(7) Üretimlerinde tipleştirme, standartlaştırma ve normlaştırmaya belirli ölçülerde yer verilse bile, yaratıcılık ve estetik kaygı yoğunluğu öznel bir üsluba ciddi ölçüde öncelik verilmesini gerektirmektedir. (İncekara & Hobikoğlu, bt)

(8) Yapımcı şirketten cast ajansına, oyuncusundan ses sistemlerine, TV kanallarından reklam ajanslarına ve reklam verenlere kadar film endüstrisini oluşturan birçok işletme ile doğrudan ve dolaylı olarak etkileşim halinde olan dinamik bir çevrede çalışmada bulunurlar. Sürekli değişen ve gelişen bu çevreden aldıkları girdileri üretim sürecinden geçirerek çıktı olarak yine çevreye verirler. Bu karşılıklı etkileşim sırasında, ulusal veya uluslararası düzeyde sosyal, teknolojik, hukuksal ve siyasal çevre biçiminde gruplandırılabilenimiz değişik öğeler bu işletmelerin faaliyetlerini etkiler. (Alpugan vd., 1997, s. 45).

(9) Film yapım işletmeleri içinde faaliyet gösterdikleri film endüstrisi ile benzer özellikler taşırlar. Film endüstrisi ulusal veya uluslararası düzeyde ekonomik, siyasal, toplumsal ve psikolojik etmenlerden hızla etkilenir. Bu nedenle diğer endüstri alanları ile kıyaslanamayacak derecede duyarlı işletmelerdir. 2003 yılında toplamda 4.335 olan film endüstrisi çalışan sayısı 2008 yılına kadar büyüme seyri gösterirken 2008 yılında ekonomik krizle birlikte bir kırılma noktası yaşamıştır. 2007 yılında 7.967 olan çalışan sayısı 2008 yılında 6.880 e düşmüştür. Kültür sektörleri yapısal olarak krizden en hızlı etkilenen sektörlerdir (www.tuik.gov.tr).

(10) Film yapım faaliyetleri bir bütündür. İster “yaratıcı faaliyetler” yürütülsün isterse de “idari” ve “yönetmel faaliyetler” bu faaliyetleri yürüten tüm bölümlerin tamamlayıcılık ve bütünlük ilkesine uygun çalışılması gerekmektedir. Üretimin herhangi bir aşamasındaki bir yetersizlik ve kopukluk yaratımın bütünü üzerinde olumsuz etki yapmaktadır. Bu durum hem bölümler ve süreçler hem de personel arasında tartışmasız bir dayanışma ve işbirliğini gerektirmektedir. Kendisini oluşturan birimler yanında film endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerle de bir bütünlük sağlanmak zorundadır.

(11) Üretim faktörlerinin birleşimi kendiliğinden olmayıp yöneten, planlayan ve örgütleyen insan uğraşısının bir sonucudur. İşletme insanların gereksinmelerini karşılamak ve değeri ölçülebilen verimi sağlamak için “... *teknîge, uygulamaya, örgütlenmeye ve planlamaya dayanan yöntemli çalışmalar...*” olarak görülmektedir (Alpugan vd.,1997, s. 10).

(12) Film yapım işletmeleri hukuki birimlerdir. Mal veya hizmet üreten ekonomik birimlerin işletme olabilmeleri için bağımsızlık, süreklilik, hukuki varlık, borçlanmak ve alacaklı olmak, riziko alabilmek gibi hususları da bir arada bulundurması gerekir.

(13) Film endüstrisinde faaliyet gösteren firmalar Hollywood, Boolywood Paris, gibi belirli şehirlerde kümelenmektedir. Türkiye’de sinema ve video film yapımı konusunda faaliyet gösteren firmaların büyük bir oranı İstanbul’da toplanmıştır.

(14) Üretim biçimlerinde yaratıcılığın bir biçimini içermeleri nedeniyle film yapım işletmeleri çıktıkları ticarileşme sürecinde telif hakları ile şekillenmektedir.

### **1.3. Film Yapım İşletmelerinin Ekonomik Amaçları**

Bir işletme için amaç ulaşmak istenen durumu ifade eder. Film endüstrisinin temelini oluşturan “film yapım işletmeleri” her örgüt ve sistem gibi toplumca kendisine verilmiş olan temel görev ve fonksiyonlara sahiptirler ve bunları yerine getirmek üzere çalışırlar. Bu nedenle en temel amaçları, insanların ihtiyaç duyduğu ekonomik mal ve hizmetleri üretmek topluma fayda sağlamak ve bunun karşılığında da ortalamanın üzerinde gelir elde ederek sürekliliklerini korumaktır (Alpugan vd., 1997, s. 37).

### 1.3.1. Kar Elde Etmek

*Kar*, yıllık faaliyetlerin ölçülmesi ve denetlenmesi için kullanılan etkili bir araçtır. “Karlılık” (rantabilite) belirli bir dönem içinde elde edilen karın o dönemde işletmede kullanılan sermayeye oranıdır. Diğer bir deyişle sermayenin getiri oranını açıklayan bir kavramdır. Bu oranın yüksekliği işletme başarısını yansıtır. Bu amaçla üretim miktarı ve satış fiyatının yüksek tutulması, buna karşılık üretimin maliyet giderleri ve sermayenin düşük olması gerekir. “Kâr”, özel işletmelerin temel amacı olarak karşımıza çıkarken, aynı zamanda işletmenin başarı derecesinin ölçülmesinde ve denetlenmesinde ölçü olarak kullanılmakta ve devlete ödenecek verginin hesaplanmasında esas alınmaktadır. (Alpugan vd., 1997, s. 38).

En dar anlamıyla işletmelerin ekonomik amaç ve işlevi kar elde etmek gibi görünse bile bunun çok ötesinde olan; toplum kaynaklarının rasyonel kullanımı, bilinmeyen kaynakların bulunarak toplum yararına değerlendirilmesi, toplum bireylerinin yaşam düzeyinin yükseltilmesi amacıyla yeni buluşların veya fikirlerin geliştirilmesi şeklinde sayılabilecek pek çok ekonomik amaç ve işlevleri de bulunmaktadır.

İşletme, kısa ve uzun vadeli amaçlarına ulaşabilmek için karlılık yanında ekonomiklik, verimlilik ve toplam kalite ilkelerini de izlemek zorundadır. Etkili olabilmek sonuçlara varabilmekle aynı anlama gelmektedir. Bu noktada kişilerin yaptığı işin daha önce saptanmış ve hedeflenen sonuçlara ulaşması halinde etkili olmaktan söz edilebilir. Ancak sonuca ulaşan her faaliyet etkilimidir? Diğer bir deyişle her görevde ve işte etkili olabilmek için sonuçlara ulaşmak yeterli midir? (Ülgen & Mirze, 2013, s. 24). Bu sorulara evet etkili olunmuştur cevabı verilebilir, ancak işletme yönetimi açısından etkili olabilmek kadar verimli olabilmek de önem taşımaktadır. İşletmeler, belirli bir teknik güce sahip olarak, en az harcamayla (emek, zaman, enerji, hammadde gibi) üretimde bulunurlar. Bu güç verimlilik gücüdür.

Bir işletmede hiçbir üretim ögesi atıl kalmayıp verimin arttırılması, üretim öğeleri arasında her yönüyle uyumun varlığı ile mümkündür. Verimlilik, üretim faaliyetlerinden elde edilen çıktının fiziki miktarının bu üretim faaliyetine konan girdilerin (üretim faktörlerinin) fiziki miktarına oranıdır. Bu anlamda çıktı ile çıktının üretiminde kullanılan öğeler arasında ilişki kuran bir kavramdır (Alpugan vd., 1997, s. 13).

Böylece birim çıktıya düşen üretim ögesi miktarını tespit edebiliriz. Çıkan sonuç ne kadar küçük olursa verimlilik o kadar fazladır. Bu durum en az maliyetle çıktıların üretildiğini ifade eder. Şu şekilde formüle dileyebilir:

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}} \text{ veya } \text{Verimlilik} = \frac{\text{Üretim Ögeleri}}{\text{Üretim Sonucu}}$$

Yukarıdaki formülden yola çıkılarak toplam üretimin toplam faktöre oranlanmasıyla toplam faktör verimliliği ya da kısmi olarak her bir üretim ögesinin verimliliği hesaplanabilir. Verimlilik, bir işletmede kaynakların ne ölçüde etkili kullanıldığını gösteren bir ölçüdür. Verimliliği ölçme nedenleri; üretimi yakından izlemek, sapmalar varsa düzeltmek, zamandan, hammadde ve malzemeden artırımını sağlamak, maliyeti düşürmek ve üretilen miktarı arttırmaktır.

Verimlilik fiziksel miktarların oranlanması olduğu halde, ekonomiklik üretim ile ilgili gelir ve giderlerin birbirine değer olarak oranlanmasıdır. *“Ekonomiklik, toplam satış tutarının üretimin maliyet giderleri tutarına oranıdır.”* (Alpugan vd., 1997, s. 16)

$$\text{Ekonomiklik} = \frac{\text{Satış Tutarı}}{\text{Üretim Maliyeti}}$$

*“Rasyonellik ‘işini doğru yapmak’, etkinlik ise ‘doğru işi yapmak’ biçiminde tanımlanabilir.”* (Alpugan ve diğ., 1997, s. 20). Rasyonellik ilkesi, işletmenin içyapısı ve işleyişi ile ilgili, teknik ve ekonomik bir kavram olmasına karşın, etkinlik beşeri öğelerle ilgili olup, işletme dışı etkenlerin de etkisi altındadır. *“Verimlilik çıktı ve girdiler arasındaki ilişkiyi belirlediğinden işletme amaçlarına ne ölçüde ulaşıldığını pek dikkate almaz. Etkinlik ise, amaçlar ve hedefler ile çıktıları kıyaslar.”* (Alpugan vd., 1997, s. 21)

### **1.3.2. Devamlılık Sağlamak**

Bir işletmenin doğrudan veya dolaylı olarak insanlara ve topluma yarar sağlayabilmesi için faaliyetlerini ve dolayısıyla varlığını sürdürmesi gerekir. Bu nedenle bir işletmenin nihai amacı varlığını devam ettirmektir (Alpugan vd., 1997). İşletme kâr ve topluma hizmet amaçlarını uyumlu bir şekilde gerçekleştirmek için her iki amacı arasında bir denge kurmak zorundadır.



Kracauer. S. (1976) “Theory of Film, The Redemption of Physical” adlı eserinde, “Sinema, bir görsel-işaretler dizgesidir.” şeklinde ifade etmiştir. (Kracauer. S.’den aktaran Can & Uğurlu, 2010, s. 78). Aynı zamanda bir bilgi üretme süreci olan sinema, bireyler arası ve toplumsal iletişimin vasıtalarından biri haline gelmiştir. (Selvi, 2012, s. 193) Bu nedenle “algı, sinemanın temel yaklaşımlarından biridir.” (Özön, 1972, s. 62). Algıyı yaratan ise sinemanın dört temel özelliği olan; ışık, hareket, gerçeklik izlenimi ve birleştirme sonucu ortaya çıkan görsel öğelerdir Bu özelliklerin ortaya konması için gerekli olan kaynaklar, sinemayı diğer sanatlardan farklı olarak ekonomik güce çok daha fazla bağımlı hale getirmektedir. Pahalı donanımlar yanında uzmanlık gerektiren kalabalık ekiplerin varlığı, bilgisayar teknolojisinin film yapım sürecinde yoğun olarak yer alışı, kurgu, set, kostüm ve makyaj gibi yapım tasarımları, sabit ya da elektronik olarak hareket ettirilebilen maketler, optik, mekanik ve kimyasal yöntemlerle gerçekleştirilen özel efektler gibi teknolojik olanaklar yapım maliyetlerini yükselten en önemli kaynaklardır.

Yeni film projelerinin hayata geçirilmesi ve işletmenin devamlılığının sağlanması ancak mevcut filmlerin tüketicinin beğenisini kazanması ve işletmelerin yüksek gelirler elde etmesi ile mümkündür. Toplumun talebine göre üretimde bulunan bir işletmenin kârlılığı artacak ve işletmenin yaşamını sürekli kılma amacı gerçekleşecektir.

### **1.3.3. Toplumsal Fayda Sağlamak**

İşletmeler doğrudan topluma hizmet etmekle kalmayıp toplumun yararına da çalışarak *toplumsal kâr* oluştururlar. Toplumsal kâr, bir işletmenin sahibine veya ortaklarına sağladığı kârların dışında topluma sağladığı katkılardır (Alpugan vd., 1997, s. 39).

Sadece parasal akımları dikkate alan bir değerlendirme yöntemi ile sanatsal ve kültürel etkinlikleri değerlendirmek yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle parasal ve parasal olmayan tüm faydaları birlikte değerlendirilmesi daha gerçekçi bir yaklaşımdır. Film yapım işletmeleri, kullandıkları emeğe karşılık ücret, toprak için kira, sermaye için faiz ödeyerek, kullandıkları üretim öğelerinin gelir paylarını da dağıtırlar. Film yapım işletmeleri”, sektördeki gerçekleştirdikleri beş aşamalı aktiviteleri ile değer yaratırlar.(Rea & Irving, 2004) Değişik türde binlerce film üreterek toplumun isteklerini karşılamaya çalışırken birçok sektörü de harekete geçirmektedirler. Bu değer yaratım

zincirinin her aşamasında toplum kalkınmasına ve sosyal ve ekonomik gelişmeye katkıda bulunurlar. Bununla birlikte elde ettikleri gelirden de devlete vergi verirler.

#### 1.4. Film Yapım İşletmelerinin Ekonomik Önemi ve Etkileri

Kültürel faaliyetlerin değeri ve önemi, iktisadi yaşam üzerinde yoğunlaşan etkileri ile paralel olarak gün geçtikçe ulusal ve evrensel ölçekte artış göstermektedir. Bu nedenle kültür ekonomisini oluşturan sektörleri iktisadi kalkınma hedefleri çerçevesinde kritik katkıları olabilecek nitelikte alanlar olarak tanımlamak yerinde bir değerlendirme olacaktır. Grodach, (2012)'e göre, katma değer yaratıcı nitelikteki kültür ekonomisinin gelişim ve kalkınmasının farklı boyutlarına vurgu yapan temel beş yaklaşımdan bahsetmek mümkündür (Grodach'den aktaran T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Ankara Kültür Ekonomisi Raporu, 2013). Literatürden sıklıkla değinilen ve Tablo-2'de aktarılan bu modeller şöyle sıralanmaktadır:

**Tablo 2:** Kültürel Ekonomi Modelleri ve Politikaları

Model	Anahtar Fikirler/Odak	Politikalar
Geleneksel iktisadi kalkınma	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Dış firmaları/endüstrileri cezbet/etkile/bölgeye çek</li><li>▪ Ayrıksı kültür ekonomisi politikası yok</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Maliyet tabanlı teşvikle</li><li>▪ Düzenlemeleri minimize et</li><li>▪ Pazarlama</li></ul>
Yaratıcı kent	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Hareket halindeki yetenekleri cezbet/etkile/bölgeye çek</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Yer in kalitesi</li><li>▪ Sanat/kültür ilişkili imkanlar ve kolaylıklar</li></ul>
Kültür endüstrileri	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Toplulaştırma süreci, firma özelleşmesi ve bağlantılar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ İşlem maliyetleri ve riski minimize et</li><li>▪ Bilgiyi ve ortaklıkları geliştir</li></ul>
Kültürel meslekler	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sanatçıların ve ilişkili meslek gruplarının ihtiyaçları ve özellikleri</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sanatçı merkezleri, düşük maliyetli yer tahsisi, eğitim</li><li>▪ Sosyal ve iş ağı</li></ul>
Kültürel planlama	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ İnformel sanat/kültür Yer/çevre tabanlı toplumsal kalkınma</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Bölgesel güçlendirme için varlık tespiti/konumlandırması</li></ul>

**Kaynak:** Grodach (2012), *Cultural Economy Planning in Creative Cities: Discourse and Practice*, International Journal of Urban and Regional Research, doi: 0.1111/j.1468-2427.2012.01165.x'akt: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı. *Ankara Kültür Ekonomisi Raporu 2013*, s. 22

Kültür ve sanat etkinliklerinin yarattığı toplam değer aslında ekonomik değerden daha yüksektir. Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) ve Avrupa'da kültür ve sanat yatırımlarının etkileri konusunda yapılan araştırmalar, kültür ve sanata yapılan

yatırımların istihdam yaratma, refah büyümesi sağlama gibi ekonomik sonuçları da beraberinde getirdiğini göstermektedir. Sanat yatırımları kentlerin cazibesini ve hayat kalitesini yukarı çekmek konusunda da çok önemli rol oynamaktadır.

Tablo-3’de, kültür yatırımcıları, finansman sağlayıcıları ve kültürü fonlayan kurumlarca; kültür ve sanat faaliyetlerinin toplam değerini ölçmede dikkate aldıkları bir yaklaşım sunulmaktadır. Kültür unsurlarının tümünü kapsayan alanlar kültür sektörlerinin dolaylı ve doğrudan katkılarının tümünü içeren sektörlerin gelişmelerine yardımcı olup turizm ve tanıtım hizmetleri yoluyla kent ekonomilerini destekleyip güçlendiren rekabetçi bir alan oluşturmak açısından önemlidir. Kültür yaratıcı bir ortamın gelişmesini sağlayarak istihdam sağlamakla birlikte kültüre mensup olan ülke içinde imajın iyileştiği, kültürel ürünlere talebin arttığı bir çekicilik sağlamaktadır.

**Tablo 3:** Kültür ve Sanat Etkinliklerin Toplam Değerini Belirleyen Unsurlar

Toplam Değer						
Ekonomik Değer			Sosyal Fayda Değeri	Medya Değeri	Tanıtım ve Marka Değeri	Kamusal Değer
Doğrudan Ekonomik Etki	Dolaylı Ekonomik Etki	Genel Ekonomideki Çarpan Etkisi				

**Kaynak:** İstanbul Kültür ve Sanat Vakfı (2012), *Ekonomik Etki Araştırması*, s.18

Ç.içi:[http://cdn.iksv.org/media/content/files/IKSV\\_Ekonomik\\_Etki\\_Arastirmasi.pdf](http://cdn.iksv.org/media/content/files/IKSV_Ekonomik_Etki_Arastirmasi.pdf).

Erişim Tarihi.25.02.2014

Günümüz ekonomisinde ülkeler gelişme stratejilerini kültür üzerine kurgulamaktadır. Kültür alanı topluluklar arası yaşamın var olabilme kurgularının denendiği sosyal bir iletişim kanalıdır. Bu kurguların deneyim inovasyonu yolu ile ihraç edilebilir olması ülkenin kültür stratejilerinin başarısı ile bağlantılıdır. Kültür unsurlarının tüketim malı olarak algılanması bilinçli bir şekilde nesiller boyu korunmasına ve ekonomik katma değer yaratılmasına da yol açmaktadır. Bu yol ise ülkelerin kalkınma dinamiklerini yapılandırmaktadır. (İstanbul Kültür ve Sanat Vakfı (İKSV), 2012, s. 18)

### **1.4.1. Doğrudan Etki (Direct Impact)**

Kültürel yatırımların doğrudan etkisi, yarattıkları istihdam ve gelir ile ölçülür. Kültürel etkinlik düzenleyen kurumlar yeni iş imkânları yaratır, istihdam artar. Öte yandan etkinlik sayısı ve çeşidi arttıkça izleyici sayısı artar, izleyici harcamalarında da bir artış gözlemlenir. Etkinliklerin artması ile beraber sponsorluk harcamaları ve diğer kurumsal harcamalar da artar. Bölgede atıl işgücü ve kapasite varsa kültürel etkinliklerin uyaracağı ilave talep ile ekonomiye katkı sağlanır.

Film yapım işletmeleri, faaliyetlerde bulunurken, yaratıcılıklarıyla endüstrinin varlık nedeni olan yapımcılar, yazarlar, yönetmenler, aktörler ve aktrisler ile yönetmen yardımcıları, yapım yönetmenleri, kameramanlar, ışıkçılar, kuaför ve makyözler, set işçilerini gibi doğrudan çalışanları içeren geniş bir kesim yanında dolaylı olarak da sektöre hizmet eden işletmelerde çalışanlara iş alanı açarak işsizliğin giderilmesinde önemli rol oynamaktadırlar. Endüstri, farklı sektörlerden işgücü içerebileceği gibi, sektördeki farklı aktörler de öne çıkabilmektedir. Animasyon filmleri, dönem filmleri gibi bazı hallerde ise endüstrinin istihdam zinciri içerisinde olmayan bilgisayar mühendisleri ve istatistikçiler de bu yapı içerisine katılmaktadır.

Yapım öncesi aşamada; telif hakları, yazım, senaryo ve oyunculuk alanlarında, yapım aşamasında; mekân kiralama, teçhizat kiralama, inşaat, TV, reklam, yiyecek, içecek, nakliye, perakende ürünler, bilgisayar/elektronik gibi konularda faaliyet gösteren işletmelere, dağıtım ve satış aşamasında ise; sinema salonlarından, müzik marketlere, DVD/VCD satan, kiralayan yerlere ve/veya toptancılara film ve TV sektörlerine hizmet ve mal sağlayan yüzlerce küçük iş koluna hem ekonomik hem de kültürel boyutta birçok toplumsal ve sosyal etkiler yaratırlar. Ayrıca, tanıtım, muhasebe, hukuk ve finansal konularda birçok hizmetler de dışarıdan sağlamaktadırlar. (Türk Vergi Konseyi (TVK), 2007, s. 4-5).

#### 1.4.2. Dolaylı Etki (Indirect Impact)

Kültürel üretim, kitlesel çoğaltma ve dağıtım çarklarından geçerek kitlesel pazarlar yaratmaktadır. Bu pazarlar hem ekonomik getirileri bakımından hem de sembolik anlamlandırma rejimlerinin temellerini oluşturmaları bakımından önemlidir. Film yapım işletmeleri, başta kültür ekonomisi sektörleri olmak üzere birçok sektörü tetikleyerek, çarpan etkisi yaratmakta, kentlerin imajını etkilemekte ve kent ekonomisinde önemli yeri olan turizm sektörünü harekete geçirmektedir.(Özkan, 2009)

Kültürel yatırımlar dolaylı olarak birçok sektör ile etkileşim içindedir. Kültür ekonomisi önemli bir turizm aracı haline gelerek turizm, eğlence, otelcilik ve gastronomi gibi sektörlerle doğrudan, imalat, kamu, inşaat gibi diğer sektör kollarına da dolaylı olarak etki etmektedir. Kültür ekonomisi yaratıcı endüstriler ile beraber düşünüldüğünde, diğer ihracat kalemlerini ilgilendiren sektörler de (tekstil, elektronik eşya, hediyelik eşya) hesaba katılmalıdır.

Çevre sorunları yanı sıra, tüketicilerin korunması, işletme personelinin eğitimi, faaliyet gösterilen bölgenin sosyal ve kültürel yaşamına katkıda bulunmak gibi konular da işletmelerin toplumsal sorumlulukları arasında düşünülmektedir (Alpugan vd., 1997, s. 41). Film endüstrisi ve film yapım işletmeleri çevreye duyarlı ve çevreye zararlı etkiler doğuran faaliyetlerden uzak işletmelerdir. Ayrıca yarattıkları etki sayesinde kültürel ve doğal çevrenin korunmasına yönelik bilinç oluşturulmasına yardımcı olurlar. Çevre dostu yeni endüstrilerden biri olan film endüstrisinin çeşitli sektörleri harekete geçirerek kent ekonomisini tetiklemesi “lokomotif etki” olarak ele alınırken, kent imajını dönüştürme özelliği “yıldız geçidi faktörü” terimiyle ifade edilmektedir. Stüdyoların kentsel dönüşümü harekete geçiren bu özelliklerine kentsel politikalar içerisinde yer verildiği görülmüştür. (Özkan, 2009)

Değer zinciri üzerinden tanımlanan süreç boyunca birçoğu kültür endüstrileri arasından sayılan ve birçok sayıda farklı endüstri tetiklenmektedir. Bunlardan biride turizm endüstrisidir. Filmlerde görülen mekânlar filmin içine yerleştirilmiş bir ürün gibidirler. Örneğin Türkiye’de TV dizisi *Asmalı Konak*’ın Kapadokya’daki setine ülkenin her yerinden turlar düzenlenmiştir. (TVK, 2007) İngiltere’de yapılan bir araştırmaya göre, gelen her 5 yabancı turistten 1’inin İngiltere’yi televizyon dizisinde veya filmde

gördüğü için geldiğini ortaya koymaktadır. 1972’de Burt Reynolds’un filmi *Deliverance* Güney Afrika’da 5 milyon ABD doları bütçe ile çekilmiştir. O bölgeye kano safarileri düzenleyen girişimciler ise buna bağlı turizmden 75 milyon ABD doları tutarında hâsılat elde etmişlerdir. *Harry Potter*’dan sonra ise, İngiltere’de filmin çekildiği bölgenin turizminde % 160 oranında artış kaydedilmiştir.

### **1.4.3. Çarpan Etkisi (Multiplier Effect)**

Kayda değer bir çarpan niteliği sergileyen kültürel faaliyet ve üretimlerin, sosyal hasıla üzerinde teknolojik gelişimin etkilerine benzer birikimli katkılarının araştırılması amacıyla genelde iktisadi kalkınma özelde ise kültür ekonomisinin gelişimi alanlarında pek çok çalışma yapılmakta ve çeşitli yaklaşımlar üretilmektedir.

Kongreler, sanat organizasyonları, festivaller gibi kültür odaklı etkinliklerin, bölge ve ülke ekonomilerine doğrudan ve dolaylı yansımaları bulunmaktadır. Kültür ürünleri kültürel olmayan sektörler için ara girdi üretimini de kapsar. Kültürel etkinliklerin çarpan etkisi özü itibarıyla iktisat literatüründeki Keynesyen çarpan mekanizması ile aynıdır. Harcamalardaki artış milli geliri artırır, ancak milli gelirdeki artış harcamalardaki artıştan fazla olur. Harcamalardaki artış ile milli gelirdeki artış arasındaki ilişkiye çarpan katsayısı denilir. Genel ekonomide harcamalar, milli gelir ve istihdam düzeyinde geniş etkiler yapar.

Örneğin festivallere katılan izleyiciler, özellikle yabancı konuklar, sadece o etkinliğe katılmakla kalmaz, mağazalardan alışveriş eder, otellerde konaklama yapar, lokantalarda yemek yerler. Birinci aşamada, ziyaretçilerin ve turistlerin yaptığı harcamalar, ekonomide konaklama tesisleri, dükkânlar, lokantalar, ulaştırma işletmeleri vb. kuruluşlar için doğrudan gelir etkisi yaratır. Doğrudan gelir elde eden birimlerin yaptıkları harcamalar ise dolaylı gelirleri oluşturur. Kişisel gelirlerin yükselmesine paralel olarak artan tüketim harcamaları ekonomide uyarılmış etkiler yaratarak bir canlanmaya neden olur. Harcamalardaki değişim gelir değişimine, gelirdeki değişim tekrar harcamalardaki değişime dönüşür. Bu süreç nihai uyarılmış milli gelir değerinin çok düşük bir düzeye gelmesine kadar devam eder.

Türkiye’de kültürel yatırımların genel ekonomide yarattığı çarpan etkisi ile ilgili bir çalışma Ş. Zeynep Ekşioğlu tarafından 2012 yılında yapılmıştır. Girdi çıktı analizi yöntemi ile Türkiye için kültür ile ilgili faaliyetlerin genel ekonomi için sektörel çoğaltan katsayısının 1,7, marjinal istihdam katsayısının 0,37, marjinal gayrisafi katma değer artış katsayısının da 0,82 olduğu hesaplanmıştır. Diğer bir ifade ile kültür ile ilgili faaliyetler ekonomideki diğer sektörlerin üretimini uyarması yönünden etkilidir; bir birimlik kültürel ürün üretim artışı için ekonomide doğrudan ve dolaylı olarak toplam 1,72 birimlik girdiye (ara mala) ihtiyaç duyulmaktadır. Kültürel ürün üretimi için gerekli olan ara mallar enerji, sigortacılık, ulaşım, seyahat acenteleri faaliyetleri, basım yayım, posta, telekomünikasyon vb. gibi sektörlerden elde edilmektedir. Kültür ile ilgili faaliyetlerin emek yoğun yapısı istihdam artışına yol açmaktadır. Marjinal istihdam katsayısının 0,37 olduğu düşünülürse, 100 TL’lik bir üretim genel ekonomide ek olarak (marjinal) 37 TL’lik istihdam ve 82 TL’lik gayrisafi katma değer yaratacaktır. . (Ekşioğlu, 2012’den aktaran: İstanbul Kültür ve Sanat Vakfı, 2012, s. 21)

#### **1.4.4. Bölgesel Gelişim**

Kültürel yatırımlar, kültür ve sanat etkinlikleri bölgeyi daha yaşanılır, keyifli ve cazip hale getirir. Bölgedeki dinamizm orada yaşama ve çalışma arzusu uyandırır ve bölgenin itibarının yükselmesini sağlar. Belli bir bölgede başlayan ekonomik gelişme giderek yoğunlaşır. Ölçek ekonomisinden ve olumlu dışsallıklardan yararlanmak isteyen şirketler aynı bölgede toplanma eğilimi gösterirler. Şirketler yönetim merkezlerini daha canlı ve yaratıcı olan bölgeye kaydırmayı tercih ederler. Gelişen bölge diğer durağan bölgelerden aktif iş gücü göçü ve sermaye transferi almaya başlar. Kalifiye işçi göçü bölgedeki işgücü potansiyelini artırır.

Türkiye’de kültür-sanat üretim ve tüketimine yönelik devlet desteğinin, gelişmiş ülkeler ile karşılaştırıldığında yeterli olmadığı görülmektedir. Kişi başına düşen kültür harcamalarındaki fark, sadece gelir farkı ile açıklanamaz. Türkiye’de Kültür ve Turizm Bakanlığı bütçesinin milli gelire (Gayri safi yurt içi hasıla-GSYH) oranının sadece %0,1 olması Türkiye’de devletin kültürel sermaye oluşumunda çok yetersiz kaldığının bir göstergesidir. Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın bütçesi diğer bakanlıklara göre epey kısıtlıdır. 2013 yılı bütçe tasarısına göre bakanlık bütçesi yaklaşık 1,85 milyar TL olarak

belirlenmiştir. Toplam bütçe havuzundaki payı ise %0,47'dir. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın genel bütçeden aldığı pay yıllardır %0,45-%0,50 civarında kalmıştır.

**Tablo 4:** Kültür Tüketimi – İstanbul ve Diğer Kentler (2010)

	İstanbul	Berlin	Londra	New York	Paris	Sao Paulo
Yıllık sinema izleyici sayısı (milyon kişi)	10,3	9,1	41,6		58,2	50
100.000 kişiye düşen sinema salon sayısı	38	77	73	61	85	25
Film festivalleri	35	33	61	57	190	29
Film festivali izleyici sayısı (bin kişi)	150	484	132	410	152	250

**Kaynak:** BOP Consulting (2012), *World Cities Culture Report 2012*, **Mayor of London**, s: 1-77'den akt: İstanbul Kültür ve Sanat Vakfı, 2012 .s.31

*World Cities Culture Report*'un işaret ettiği önemli bir nokta da, söz konusu dünya kentlerindeki yönetimlerin kültür ve kültür ekonomisini geliştirme çabalarıdır. Özellikle Londra, New York, Paris gibi kentler kültür ve ekonomi arasındaki ilişkiyi çoktan kavramış, kültür ekonomisini ekonomik kalkınma için bir araç olarak kullanmaktadırlar.

## 1.5. Sinema Filmleri ve Özellikleri

### 1.5.1. Sinema Filmi Tanımı ve Çeşitleri

*Sinema filmleri*, aracılık ettikleri toplumsal ilişki bakımından kitlesel, çalıştırdıkları duyular bakımından ise görsel-işitsel nitelikteki ürünlerdir. Doğrudan satın alınan, özel-sanatsal-ticari nitelikte olan, eğlence ve bilgilendirme gibi ihtiyaçları karşılayan ve konularına göre çok sayıda türe ayrılan ürünlerdir. Bu çalışmada, "sinema filmi" kavramı ile ifade edilmek istenen, çok geniş bir yelpaze içerisinde hedef kitleyle doğrudan iletişime geçen medya birimleridir.

Sinema sektöründe birçok film yapım modeli olmasına karşın genellikle belgesel niteliğinde filmler, uzun metrajlı konulu filmler ve yenilikçi, deneysel (avangart) filmler öne çıkmaktadır. Belgesel filmler daha çok gerçek olaylara dayalı, bilgilendirici, öğretici filmlerdir. Uzun metrajlı filmlerin konuları çok çeşitli olmakta ve ticari ve



sanatsal ağırlıklı yapımlar olarak da çeşitlenmektedir. (Sayılğan, 2010, s. 198) Sinema filmlerinin kısa ve uzun metrajlı film olarak ayrılmasında zamansal farklılık yanında kullanılan tekniğin önemi de büyüktür. Bu nedenle çoğunlukla deneysel film denildiğinde kısa film ile aynı anlama da gelebilmektedir. Gerçekte *kısa film; belgesel film, kurgu film, sanat filmi, konulu film, haber film, reklam film, çizgi film, klip* gibi birçok türü kapsar. Deneysel filmler ise daha çok ihtisas kanalları ile kamusal televizyon kanallarında yayın yapan, içeriği, film teknolojisi ve sinema diliyle diğer sanat alanları arasında sinema sanatının farkını gösteren filmlerdir. Bu filmlerin özgür, bağımsız ve yaratıcı yönü deneysel bir tür olmasını da sağlar. Filmin özgür olmasının temelinde, ekonomik kaygıları reddetmesi vardır. Diğer bir deyişle uzun metrajlı filmin aksine ticari sinemanın dışında bağımsız bir alandır.(<http://www.ilefarsiv.com/>)

Diğer yandan 5846 sayılı Fikir ve sanat Eserleri Kanununda<sup>1</sup> :

Sinema eserleri, her nevi bedii, ilmi, öğretici veya teknik mahiyette olan veya günlük olayları tespit eden filmler veya sinema filmleri gibi, tespit edildiği materyale bakılmaksızın, elektronik veya mekanik veya benzeri araçlarla gösterilebilen, sesli veya sessiz, birbiriyle ilişkili hareketli görüntüler dizisidir.(5846 sy Kanun, m:5)

şeklinde tanımlanmıştır. *5224 sayılı Sinema Filmlerinin Değerlendirilmesi ve Sınıflandırılması İle Desteklenmesi Hakkında Kanun*<sup>2</sup>'un “Tanımlar” başlıklı 3. Maddesinde ise sinematografik teknikle yapılmış olan eserler, sinema filmi, kurgu film, belgesel film, animasyon film ve kısa film şeklinde aşağıdaki gibi tanımlanmıştır:

Sinema filmi: Sinema sanatına özgü dil ve yöntemler ile meydana getirilen belgesel, kurgu, animasyon ve benzeri türlerde; konulu veya konusuz, uzun veya kısa metrajlı, tespit edildiği materyale bakılmaksızın elektronik, mekanik veya benzeri araçlarla gösterilebilen, sesli veya sessiz, birbiriyle ilişkili hareketli görüntüler dizisinden ibaret filmleri,

Kurgu film: Yaratıcı bir fikre dayalı olarak, sinema sanatına özgü dil ve yöntemler ile meydana getirilen konulu filmleri,

<sup>1</sup> Kanun No.5846, Kabul Tarihi: 5.12.1951 (RG, 13.12.1951, S.7931). Bu Kanun, 2936 sayılı Kanun (RG, 3.11.1983, S.18210), 4110 sayılı Kanun (RG, 12.6.1995, S.22311), 4630 sayılı Kanun (RG, 3.3.2001, S.24335 Mük.) ve 5101 sayılı Kanun (RG, 12.3.2004, S.25400) ile değiştirilmiştir.

<sup>2</sup> Kanun, 05/12/1951 günü kabul edilmiş, 5846 sıra numarası ile, 13/12/1951 günlü 7981 sayılı Resmi Gazetede (R.G.) yayımlanmıştır. 4110 sayılı Kanun, 12/06/1995 tarih 22311 sayılı R.G.'de yayımlanmıştır.

Belgesel film: Bilimsel, güncel, tarihî, doğal ve benzeri olgu veya düşüncenin sinema sanatına özgü dil ve yöntemler ile araştırıldığı, anlatıldığı ve kurgulandığı filmleri,

Animasyon film: Ağırlıklı olarak canlandırma tekniğinin kullanıldığı, sinema sanatına özgü dil ve diğer teknik ve yöntemlerle meydana getirilen filmleri,

Kısa film: Yaklaşık süresi otuz dakikanın altında olan, kurgu, belgesel, animasyon veya diğer biçimlerdeki sinema filmlerini,

ifade etmektedir (5224 sy Kanun, m:3).

### 1.5.2. Sinema Filmlerinin Özellikleri

Cuadrado ve Frasset'e (1999, 216) göre sinema izleyicisinin alacağı fayda eğlendirme ve eğitime biçiminde olacaktır. Geniş kitlelerin ilgisini çeken bir medya tüketim ürünü olan *sinema filmleri*, endüstrinin de en önemli parçalarıdır. Filmlerin izleyicilerin ilgisini çekme konusunda kitlesel oldukları, tüketici ilgisini çekme özellikleri bulunduğu ve köklerinin daha çok popüler kültüre dayalı olduğu görülmektedir. (Cuadrado ve Frasset'den aktaran: Sayılğan, 2010, s. 200)

Kültür ve sanat tanımlarının taşıdığı temel özellikler, kuşkusuz filmlerin özelliklerine de ışık tutmaktadır. Sinema filmleri, çeşitli türlerde ve biçimlerde ortaya çıkan, bir fiziksel mala bağlı olarak veya fiziksel bir maldan bağımsız olarak, soyut biçimde de sunulabilen ürünlerdir. Bu noktada hizmetin ortak özelliklerini taşımakla birlikte farklılaşan özellikleri de ortaya çıkmaktadır.

*Hizmet*, “*Gayri maddi olan ve gereksinimleri gideren tüm faaliyetler.*” şeklinde nitelenmektedir. (Sarıyer, 1996, s. 2) Hizmetin temel unsurunu, üretildiği anda alıcıya değer aktaran ve “*tüketici isteklerini giderici nitelikte olan soyut çabalar*” oluşturmaktadır. (Üner, 1994, s. 3) Başka bir deyişle, hizmet dokunulamayan, belli bir mülkiyet aktarımı ile sonuçlanmayan, fiziksel bir ürüne bağlı olarak ya da olmayarak sunulan, alıcıların gereksinme ve isteklerini karşılayan bir yarardır. Öte yandan hizmet kavramı, sunulan ürünlerin satışıyla ilgili aktiviteler veya sağlanan tatminler şeklinde tanımlanmakta, bu bağlamda, hukuk, eğitim, sağlık, kültür, turizm, savunma, iletişim, ulaştırma, finansman ve enformasyon aktiviteleri birer hizmet alanı olarak görülmektedir(Kıngır, 2006, s. 438).

Hizmetler, insan gücüne dayalı olan hizmetler, araç ve gerece dayalı hizmetler, müşterinin hazır bulunmasını gerektiren ve gerektirmeyen hizmetler, kişisel ihtiyaçları karşılayan hizmetler, işletme ihtiyaçlarını karşılayan hizmetler ve kar amaçlı ya da kar amaçsız hizmetler olarak çeşitli şekillerde tanımlanıp, ayrıma tabi tutulmaktadır (Tanrıverdi & Erdem, 2010, s. 76).

“Hizmet” kavramının ayırt edici özellikleri soyutluk, ayrılmazlık, dayanıksızlıktır ve sahipliktir. Sinemanın aynı zamanda endüstri olmasının temel nedeni; filmlerin, çok sayıda seyirciye yönelik olarak bir kültür ve eğlence unsuru olarak sunulması ve kaydedildiği çeşitli materyaller vasıtasıyla ticari bir ağ içerisinde satılmasıdır (Tanrıverdi & Erdem, 2010, s. 74). Filmlerin, sinema salonları, televizyon kanallarında veya çeşitli şekillerde gösterimi tüketiciye bir yarar ya da etkinlik sunumu biçiminde gerçekleşen hizmet niteliğinde olup, soyuttur. Bu durum tüketicinin, tüketimini ancak kullanım hakkı veya edinilecek bir tecrübeyle gerçekleştirebileceği anlamına gelmektedir. Böylece filmi izleyen kişiler, onun mülkiyetine sahip olamayıp sadece belli bir süre kullanım hakkını elde etmektedirler. Diğer yandan filmlerin, sinema veya televizyonda gösterildikleri anda eş zamanlı olarak tüketilmeleri gerekmektedir.. Filmler bir sinema salonu veya televizyonda soyut bir biçimde sunulabileceği gibi çeşitli fiziki materyallere kaydedilerek satışa sunulabilir. Ancak bu durum yapılan işin hizmet olma özelliğini değiştirmez. Çünkü bu tür kayıt ortamlarını satın alanlar, filmin mülkiyetini elde etmezler. Sadece satın aldıkları materyalle sınırlı olarak, filmi birden fazla izleme veya yararlanma hakkını elde ederler.

Sinema filmleri, telif hakları ile şekillenmiş olan üretim ve tüketim biçimi açısından ele alındığında, diğer mal ve hizmetlerden ayrılmakta, kültürel, sanatsal ve estetik özellikler yanında ayrı bir değer ve özgünlük taşımaktadır. Bu özellikler aşağıdaki gibi açıklanabilir:

- (1) “Ekonomi ve Kültür” adlı çalışmasında David Throsby “kültürel aktivitelere” üç karakteristik ilave edilebilir: üretimlerinde bir tür yaratıcılık içerirler; sembolik anlamların iletilmeleri ve üretilmeleri ile ilgilidirler; nihai ürünleri/sonuçları potansiyel olarak en azından bir tür fikri ürün içerir. (Throsby’den aktaran: Bilgili, b.t)

- (2) Bir sinema filminin sıradan ürünlerden farklı kılan en önemli özelliği, sanatsal bir yapıt oluşudur. Bir sinema filmini ortaya çıkarabilmek için, *estetik kaygı* yanında tüm üretim süreçlerinde *yaratıcılık ve özgünlük* gerekmektedir. (Kavuran, 2012; Akyürek, 2004, s. 80). Sanatsal yaratıcılık, hayal gücü içerir (United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) , 2010, s. 3). Bu nedenle de fikri mülkiyet hakları ile şekillenmekte ve diğer endüstrilerin ve teknolojinin sağladığı olanakları kullanarak ticarileşmektedirler.
- (3) Sinema filmleri, sembolik anlamların oluşturulması ve bunların iletimi ile ilgilenmektedir. Seyircinin eğlenceye yönelik veya sanatsal ve estetik gereksinmelerini karşılar.
- (4) Sinema filmlerinin diğer hizmetlerden farklı olarak çeşitli materyallere kaydedilmesi ona depolanabilme ve hizmetten çok sayıda yararlanma özelliği kazandırmaktadır.
- (5) Sinema filmi son tüketicinin emrine sunulabilecek bir üründür ve bitmemiş, yarı işlenmiş bir filmde söz edilemez.
- (6) Sinema filmlerini niceliksel olarak sınıflandırmak mümkündür. Ancak niteliklerini standartlaştırmak çok güç olduğu gibi özüne de ters düşmektedir.
- (7) Sinema filmleri kolektif çalışmanın bir ürünüdür. İşletmedeki tüm birimlerin ve sektördeki diğer işletmelerin üretimleri ile bütünleşmektedir.

## **1.6. Film Yapım İşletmeleri Dış Çevre Analizi ve Endüstriyel Rekabetin Unsurları**

İşletmenin karar verme sürecinde etkili olan çevre faktörleri, direkt faktörler olarak ele alınır. İşletmenin girdilerini temin ettiği, üretim faaliyetlerinde elde ettiği ürün veya hizmetleri müşterilerine sattığı, aynı mal ve hizmetlerin üretimini yapan ve rekabet ettiği sektör/iş çevresi olarak adlandırılır. Sektör/iş çevresi içindeki tüm faaliyetler diğer kuruluşları etkiler. Çünkü bu sektörde tüm işletmeler genellikle aynı veya benzer malları aynı müşteri grubuna sunmak durumundadırlar. Zira işletmeler aynı müşterilerden gelir elde ederler. İş çevresi de genel çevre gibi işletme için tehdit ve fırsat yaratır. İşletmenin ürettiği mal ve hizmetleri arz ettiği, rakip firmalarla rekabet içinde bulunduğu ve bu faaliyetleri sonucu gelir elde etmeyi umduğu pazar, işletmenin ana pazarıdır. İşletmenin esas pazarı olarak kabul edilen ana pazar ve iş çevresinde,

rekabet durumunu etkileyen faktörlerin analiz edilmesi gerekmektedir. Ana pazarın, yapısı, sınırlarının belirlenmesi, gelişim hızı açısından analizler yapılır. Pazarın tanımlanmasında iki ölçü vardır. Ürün yapısının özelliği ve coğrafi veya bölgesel konumudur. Bu aynı zamanda pazarın sınırlarının belirlenmesine de yardımcı olur (Ülgen & Mirze, 2013, s. 91-92).

### **1.6.1. Kültür Ekonomisinin Önemi ve Etkileri**

Sosyoloji kaynaklarında *kültür* kavramı ya da olgusu; geniş ölçekli bir yaklaşımla toplumsal hayatı oluşturan ve şekillendiren düşünce ve davranışları içeren unsurların bütünü olarak tanımlamaktadır. (Şan & Hira, 2011, s. 290). E. B Taylor, kültürü; bilgiyi, sanatı, ahlaki, inancı, hukuku, örf ve adetleri ferdin mensup olduğu cemiyetin bir parçası olması itibari ile kazandığı alışkanlıkları ve bütün diğer maharetlerini ihtiva eden iç içe geçmiş özelliklerin oluşturduğu bir bütün olarak tarif eder (Turhan, 1996: 34’de aktaran: İncekara & Hobikoğlu, bt).

Nerede ve hangi zamanda olursa olsun, ekonomik hayatın arkasında insan gerçeği ve onun yaşayış normları ile zihniyeti vardır. Weber, kültür ve ekonomik faaliyet arasındaki ilişkiyi incelerken, kültürün ekonomik faaliyetleri şekillendirdiğini ortaya koymuştur. Weber'e göre, her toplumun bir kültürü vardır ve toplum kendi inanç ve değerler sistemini kültür yoluyla sahip olmaktadır. Marshall'a göre, ekonominin bir yüzü madde ve servete dönükse diğer yüzü insan davranışlarına dönüktür (Ülgener, 1983’den akt: Usta, 2013, s. 462) İki farklı ülkedeki sektörü, teknolojisini, girdileri sayı ve kalite olarak aynı olan iki işletmenin yılsonu karlılık ve verimlilik oranlarının farklı olması insan unsurunun kültürel farklarından kaynaklanmaktadır.

“Kültür” insanların günlük faaliyetleri sırasında sürekli bir şekilde yeniden üretilen, bireylerin aktif bir biçimde etkileşim içinde olduğu anlamlar, değerler, semboller ve ritüeller bütünüdür. Kültürün temel işlevi anlam üretmektir. Bu noktada her türlü entelektüel ve sanatsal ürün ve eylemi (signifying practices) kapsamaktadır. Bu yaklaşım; dizi filimler, sinema filmleri gibi popüler ürünleri de birer kültür ürünü olarak görmemizi sağlamaktadır (Albayrak, Albayrak, Küçükylmaz, & Güven, 2011, s. 29).

Kültür, yaratıcılığı besleyen temel unsurlardan biridir ve sonuçta farklı yaratıcılık türlerinin karşılıklı etkileşimi ekonomi genelinde yenilikçilik düzeyinin artmasına yol açar. Burada yaratıcılık, yeni fikirlerin geliştirilmesi ve bu fikirlerin, özgün sanatsal ve kültürel ürünler, fonksiyonel tasarımlar, bilimsel buluşlar ve teknolojik yenilikler geliştirmek üzere kullanılması, anlamına gelmektedir. Dolayısıyla yaratıcılığa ekonomik açıdan bakıldığında, girişimciliği teşvik eden, yenilik geliştirme kapasitesini güçlendiren, verimliliği arttıran ve ekonomik büyümeyi hızlandıran bir faktör olarak, görmek mümkündür(UNCTAD, 2010).

“Ekonomi ve Kültür” adlı çalışmasında David Throsby, kültürün, *“bir grup insan tarafından gerçekleştirilen aktiviteler, bu aktivitelerin ürünleri, aydınlanmadan faydalanma ve zihnin eğitimi”* biçiminde karakterize edildiğini belirtir. Throsby’e göre, bu *yaratıcı ekonomi* içerisinde yer alan faaliyetler, tasarımdan yeni medyaya, basın ve yayından kültürel işlere kadar birçok alana yayılmaktadır. (Bilgili, bt).

*Kültür endüstrisi* kavramı, Sosyal Bilimler Literatürü’ne Frankfurt Okulu üyelerinin, *“modernlik paradigmasının kültürü standartlaştırıcı etkisine yönelik bir eleştiri”* vasıtası olarak yaptıkları bir katkıdır. Frankfurt Okulu üyelerine göre; kültür endüstrisi, bilgi temelli, kitle iletişim araçları vasıtasıyla çıktılarını geniş kitlelere dağıtan, yaratıcı, yenilikçi, esnek, yerel ve küresel etkinliği olan bir endüstridir. Buradaki *endüstri* sözcüğü, dar anlamda ki üretim süreçlerini değil, kültürel bir ürünün standartlaştırılmasını (örneğin her sinema izleyicisinin bildiği western türü gibi) ve dağıtım (yayılm) tekniklerinin rasyonelleştirilmesini ifade etmektedir. *“Endüstri içinde üretilen çeşitli kültürel veya sanatsal ürünler, sermaye birikimi ve kâr elde etme amaçlarına uygun olarak kitlelerin tüketimine yönlendirilmektedir.”*(Dağtaş, 2013, s. 4)

1980'lerden itibaren kültür endüstrisi terimi erken dönemlerdeki aşağılayıcı anlamını yitirip, akademisyenler ve siyasiler tarafından ekonomik kalkınma konusu ile birlikte düşünülmektedir. Bu terim artık merkezinde sembolik anlamlar taşıyan üretimleri ve tüketimi formlarını açıklamak için kullanılmaya başlandı ve Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization: UNESCO) tarafından geniş bir sınıflandırma ile dünya çapında yayıldı. UNESCO, 2013 yılında yayımladığı "Creative Economy Report 2013 Special Edition? Widening Local Development Pathways" raporunda kültür endüstrilerinden, yaratıcı

endüstrilerden ve bunların sınıflandırılmasından bahsetmiştir: Bu sınıflandırma: müzik, sanat, yazı, moda ve tasarım, medya endüstrileri, radyo, yayıncılık, film ve televizyon prodüksiyonları gibi özetlenebilir. Bu sınıflandırmanın kapsamı sadece teknoloji yoğunluklu değil, zanaat yoğunluklu olarak hazırlanmıştır.

UNESCO ile Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması (The General Agreement on Tariffs and Trade: GATT)'ın tanımına göre *kültür endüstrisi*, entelektüel mülkiyet hakları korunan kültürel ürünler yaratılmasını, üretilmesini dağıtılmasını ekonomik faaliyet olarak benimsemiş endüstrinin adıdır. Bu endüstri yoğunlaşma ve uluslararasılaşma hızı en yüksek olan bir sektör olarak yeni küresel oligopol olarak nitelendirilmektedir. (Wikipedia.org, 2007)

*Kültür ekonomisi*, temelde girdisi yaratıcı ve kültürel emek olan, çıktısı fikri mülkiyet hakları çerçevesinde ve özellikle telif hakları temelinde korunan ürünler, eserler ve etkinlikler ve bu eser ve ürünlerin tüketici ile buluşmasını sağlayan endüstriler toplamıdır.(İTO, 2010;18) Yaratıcı endüstrilerin tanımlanması ve gelişmesi, yaratıcı ekonominin temel belirleyici olarak görülmektedir. Bilgi ve haberleşme teknolojileri ve insanın yaratıcılığı, kültürel mal ve hizmetlerin üretim sürecindeki en önemli girdilerdir. Bu nedenle kültürel mal ve hizmetler, yaratıcı mal ve hizmetlerin bir alt kümesi olarak kabul edilmektedir (UNCTAD, 2010). Kültür ekonomisine konu olan tüm kültürel faaliyetler, bir değer zinciri içinde ortaya çıkmaktadır. Orijinal fikre dayalı kültürel yaratım ortaya çıktıktan sonra, her yaratıma özgü tek seferlik yapım aşamasına geçilir. Ardından üretilen bu özel kültürel ürün, tüketicilere ulaştırılmak üzere toptan veya perakende satıcılara iletilir ve nihayetinde kültürel ürün/hizmet sergilenerek tüketicilerin beğenisine sunulur. Tüketicilerin kültürel ürün ve hizmetleri tüketirken gerçekleştirdikleri katılım ise, bu alandaki yaratıcılığı yeniden besler ve kültürel bir döngü meydana gelir.

Kültür ekonomisi kültürel yayılcılığı, yöresel ve ulusalın zenginliğini fark etmeyi sağlamakta, özgünlüğü, belleğin küresel yayılcılığını da olanaklı hale getirmektedir. Bu bellekten hareketle geliştirilecek olan kültür ekonomisi, sürdürülebilir kalkınma ve hızlı ekonomik gelişmenin temel dinamiği olarak karşımıza çıkmaktadır. Dünya markası oluşturmak, turistik ürün çeşitlendirmesini arttırmak, kültürel faaliyetlerden ekonomik bir değer yaratmak için en etkin araç bilgi toplumunda kültürel kaynaklardır.

Talep çeşitlendirilmesinin ve talep yaratılmasının öneminin artması ile kültürün yönetilebilir bir ekonomik faaliyet olduğu anlaşılmıştır.

Farklılık, yaratıcılık ve özgünlük temelinde şekillenen bilgi ekonomisi kapsamında birçok ürün, hizmet, faaliyet, kurum ve aktör ekonomik bir etkinlik aracı olarak değerlendirilerek yenilikçi (inovatif) bir alan oluşturmaktadır. Medya, müzik, film, oyun, yayıncılık, moda, tasarım, müzeler, galeriler, kültürel ve sanatsal etkinlikler, kültürel miras ve kültür yönetimi gibi yaratıcı iş hizmetlerinin yüksek bir ekonomik getiri sağlaması ekonominin kültürel alanda ulaştığı boyutu göstermektedir.

Yeni alternatif arayışlar kapsamında Avrupa birliği ülkelerinde de kültür ekonomisine ağırlık verilmektedir. İspanya ve İngiltere gibi endüstriyel gelişmenin yavaşladığı istihdam sorunlarının arttığı ülkelerde kültür endüstrilerine eğilimin arttığını, yeni müzeler, konser salonları, film yapım stüdyoları kurulduğunu ve yeni kültürel iş alanlarının açıldığı görülmektedir. Kültür ekonomisi alanında yapılan faaliyetler, kültürel çeşitliliğini ve zenginliğini koruduğu gibi ülkelerin ekonomik etkinliğini de olumlu olarak yönlendirme kabiliyetine sahiptir.

Yaratıcı ekonomi, copyright endüstrileri ve kültür endüstrileri şekline adlandırılan yaratıcı endüstriler bir ülkenin kültürel diplomasinin en önemli araçları olarak değerlendiriliyor. Günümüz ekonomisinde bilgi toplumu yapısı ile paralel ilerleyen kültür ekonomisi kavramı tüketim ve üretim kalıplarının şekillenmesinde önemli bir görev üstlenmiştir. Kültür endüstrileri yolu ile uygulanacak olan kültür stratejilerinin ekonomi bağlantısının kurulması refah üretimini ve kalkınmayı sağlayarak yaratıcı ve yenilikçi bir ortam sunmaktadır. Kültürel ürünlerin tüketim alışkanlıkları etkiliyor olması küresel rekabette önde olmak için kültür endüstrilerinden yararlanmanın önemini arttırmaktadır.

Kültür unsurlarının tümünü kapsayan alanlar kültür sektörlerinin dolaylı ve doğrudan katkılarının tümünü içeren sektörlerin gelişmelerine yardımcı olup turizm ve tanıtım hizmetleri yoluyla kent ekonomilerini destekleyip güçlendiren rekabetçi bir alan oluşturmak açısından önemlidir. Kültür yaratıcı bir ortamın gelişmesini sağlayarak istihdam sağlamakla birlikte kültüre mensup olan ülke içinde imajın iyileştiği, kültürel ürünlere talebin arttığı bir çekicilik sağlamaktadır. Kültür ekonomik getiriden, sosyal iletişimden, sanat faaliyetlerinden, yerel imajdan, turizme ve kültür endüstrisine uzanan



geniş bir alanda faaliyet göstermektedir. Kültür unsurlarının tüketim malı olarak algılanması bilinçli bir şekilde nesiller boyu korunmasına ve ekonomik katma değer yaratılmasına da yol açmaktadır. Bu yol ise ülkelerin kalkınma dinamiklerini yapılandırmaktadır. (UNCTAD, 2010).

Kültür ekonomisi sektörlerinden birisi olan film endüstrisi sinema, tv, reklam filmi ve dizi film gibi temel dallara ayrılmaktadır. Kültür ekonomisi sektörlerinden birisi olan film endüstrisi istihdam ve katma değer yaratma konusunda ön plandadır. Sanat eserlerinin tekniğin yardımıyla çoğaltılışı, kitlenin sanatla ilişkisini değiştirmekte ve kitlelerin oyalanacağı “şeyler” haline gelmektedir. (Sevim, 2010, s. 511) Veblen’e göre “boş zaman” kavramı bir biçimde tüketim kültürünün sürekliliği için vazgeçilmez bir unsurdur. (Albayrak vd., 2011, s. 35) Kitle iletişim araçlarının artan etkisiyle ortaya çıkan kitle kültürünün temeli tüketimdir. Kültür endüstrisinde kitleleri yöneten ve yönlendiren ise medya gerçeğidir. En baştan pazarın beklentilerine göre tasarlanan sanat yapıtının tüketimini ekonomik bir etkinlik olmanın ötesine taşıyan en önemli gerekçelerden biri estetik gerekçedir (Eker & Aslan, 2011, s. 185).

Estetik mallar (eşyalar), bir taraftan duylulara başvuran bir görüş-görünüş olarak güzelliğe gönderme yapar, diğer taraftan ise değış-tokuş değeri gerçekleştiriminin servisinde güzelliğin bir gelişimi, satın almadaki içgüdü ve arzuyu teşvik etmek için izleyicileri tasarımılar. (Eker & Aslan, 2011, s. 186)

21. yüzyılla birlikte, teknolojik değışimler hızlanmıştır. Bugün kültür endüstrisi ürünleri; televizyon yayıncılığı, internet yayıncılığı ve mobil iletişimi bütünleştiren yöndeşmeler (convergence) aracılığı ile dolaşıma sokulmaktadır. Ancak her üç yüzyılda da kültür endüstrilerinin motor gücü hep, “*reklam endüstrisi*” olmuştur. Bu noktada reklam ve kültür endüstrisi, hem teknik hem de ekonomik açılardan iç içe geçerek bütünleşmektedir. “*Kültür endüstrisinde üretilen ürünlerin reklama zemin hazırlamasının nedeni montaj, sentetik ve planlı üretime dayanmasıdır.*” (Dağtaş, 2013, s. 5)

Kültür endüstrilerinin motor gücü olan reklam endüstrisi tüm kültür endüstrilerinde olduğu gibi film endüstrisi ürünlerinin de merkezinde yer almıştır ABD’de yapılan yıllık 279 milyar dolarlık reklam harcamasının her doları ortalama 8,7 dolarlık ilave satışı da beraberinde getirmektedir. Türkiye’de ise toplam 3 milyar 211 milyon dolarlık medya yatırımının 1/4’ünü reklam harcamalarının oluşturduğu görülmektedir. 2008 yılında

Medya Takip Merkezi'nin yaptığı bir araştırmaya göre en çok reklam alan program tipleri arasında yerli dizilerin dikkat çekici bir üstünlüğü vardır(Albayrak vd., 2011, s. 47) İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası'nın (İSMMM) yaptığı "Dizi Ekonomisi" araştırmasına göre ise televizyonların "prime time"larının %80'ini diziler işgal ederken, "prime time"daki reklam gelirleri ise televizyonlarının kazancının %70-80'ini oluşturmaktadır(İSMMM, 2010). Kültür endüstrileri dünya çapında büyük ciro ortaya çıkarmakta, popüler kültürel ve moda ikonlar yaratmakta ve devalılığını sürdürmektedir.

Film endüstrisi ülke kalkınması ve tanıtımı için stratejik bir öneme sahiptir, bu önemin algılanması ve sektörün maddi ve manevi yönden korunarak geliştirilmesi önemlidir. Sinemada üretim süreci, geniş bir işbölümündeki, makine kullanımı ve -kültür endüstrisi içinde aktif olan sanatçılarla onu yönetenler arasındaki uzun süreli çatışmada ifadesini bulan- emekçilerin üretim araçlarından ayrılması vb teknik işleyiş tarzlarını anımsatsa da bireysel üretim formları yine de korunmaktadır. Tanıtım ve pazarlama faaliyetleri, kültürel-ekonomik dolaşımın başat formlarından biri olarak artık ağ ortamından bağımsız düşünülüyor.

Tahmini rakamlara göre sinema, müzik ve edebiyatta Türkiye'nin dış ticaret hacmi yaklaşık 528 milyon dolardır. Bu ticaret hacminin 408 milyon dolarını ihracat 120 milyon doları da ithalat oluşturmaktadır. 2008 yılı toplam Türk filmi hâsılatı 171 milyon 904 bindir.([www.turizm gazetesi.com](http://www.turizm gazetesi.com))

Türkiye'de film ihracatı 50 milyon dolar olmuştur. Gelecek dört beş yıl içinde ise bu rakamın 300-500 milyon dolara ulaşacağı öngörülmektedir. Bu durumun turizme de katkısı olmuştur, Ortadoğu'dan gelen turist sayısında % 100, balkanlardan gelen turist sayısında ise % 200 artış olmuştur, bu durum "made in Turkey" marka değerinin de artmasına sebep olarak birbiriyle etkileşimli bir gelişmenin oluşmasını sağlamıştır.(Dünya Gazetesi,18Mart 2011:20)

Film endüstrisi konusunda eğitim veren üniversite ve kursların gösterdiği artışla birlikte endüstrideki arz cephesinde yaşanan hızlı gelişmeler film endüstrisinde yapım ve gösterim alanındaki çalışanların sayısında artışa sebep olmuştur. Bu alanda emek talebinin artması, eğitim kanalları ile desteklenen emek arzının da artışını sağlamıştır (İncekara & Hobikoğlu, bt).

### 1.6.2. Yeni Medya Düzeni Yöndeşme ve Yoğunlaşmanın Etkileri

Yeni medya, bir yandan haberleşmeden eğlenceye, boş zaman kullanımlarından çalışma ve üretme biçimlerine kadar farklı alanları birbirine yaklaştırmakta diğer yandan farklı iletişim imkânlarını tek bir medya üzerinden işler/erişilir hale getirmektedir. Bu farklı medyaların *yöndeşmesinin* (*convergence*) küreselleşme ile birlikte düşünülmesi zorunludur. *Sinema*, bugün neredeyse tüm dünyada eş zamanlı dolaşıma giren ürünleriyle, küreselleşmenin de en yaygın kültürel içeriklerinden birini sunmaktadır.(Özen & Çelenk, 2006, s. 70) Analog sistemde her iletişim aracının kendine özgü bir teknolojik alt yapısı varken dijitalleşme ile söz, müzik, yazılı metin, grafik, sabit ve hareketli resim gibi farklı mecralar bilgisayarın evrensel dili ile sayısallaştırılmakta, tek bir formda her tür enformasyonu taşıyabilme yeteneğine sahip olmaktadır.

“Yöndeşme” kavramı, 1997 tarihli Avrupa Komisyonu Raporu’nda, teknolojik bir olgu olarak iletişim şebekelerinin aynı tür servisleri taşıyabilme yeteneğini ifade eden bir kavram olarak kullanılmakta ve telefon, televizyon ve kişisel bilgisayarların çeşitli işlevlere sahip ve farklı hizmetler sunabilen yeni ev içi cihazlar yaratmak amacıyla bir araya gelmesi biçiminde tanımlanmaktadır. İletişim bilimcisi Graham Murdock yöndeşme olgusunu üç değişik açıdan ele almaktadır. Kültürel formların yöndeşmesi, iletişim sistemlerinin yöndeşmesi, şirket sahipliklerinin yöndeşmesi.

Kültürel formların yöndeşmesi, bütün kültürel içeriklerin tek bir araçta bir arada olması ve kullanıcının bu içerikler arasında seçim yapabilecek bir konuma gelmesidir.

İletişim sistemlerinin yöndeşmesi ise, sayısallaşma, internet ve mobil telefon alanındaki gelişmeler ile birlikte artık her tür enformasyonun her grup müşteriye taşınabildiği açık sistemleri işaret etmektedir.

Üçüncü olarak, dijital teknolojiye girişimcilik sayesinde şirketler birleşme, iktisap ve ortaklık anlaşmaları yapmaktadırlar ve değişik medya sektörleri arasındaki mevcut sınırlar ortadan kalkmaktadır (Özen & Çelenk, 2006, s. 75-76).

Arsenault ve Castells (2008) Bu çerçevede gelişen küreselliğin üç büyük ve birbiriyle ilişkili eğiliminden söz ederler<sup>3</sup>:

- Medya sahipliğinin giderek yoğunlaşması,
- Tek platformdan birçok ürünün sunulması veya aynı ürünün birçok platformdan dağıtılması,
- Satışın artırılması için izleyicilerin segmentlere ayrılarak ihtiyaçları temelinde özelleştirilmesi (*customize*) (Özen & Çelenk, 2006, s. 72).

Yeni medyanın niteliğini son derece derinden etkilediği geleneksel medyalardan biri de “sinema”dır. Yeni medya ile ekonomik, teknolojik ve içerik alanında yöndeşen film endüstrisi, küresel-ekonomik gelişmeler ve dijital teknolojilerden yararlanarak kârını maksimize edecek stratejiler üretmeye devam etmektedir. Film endüstrisi sadece film üretiminin gerçekleştiği bir yer olmaktan çıkarak, filmlerle birlikte çok sayıda ve çok farklı nitelikte ürünün de dolaşıma sokulduğu devasa bir endüstriye dönüşmektedir.

İçerik/altyapı birleşmesi olarak tanımlanan bu durum diğer medya devlerinin ortaklıklarında en çok görülen birleşme nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır. Öte yandan bu firmaların yönetim sistemleri de diğerlerinden farklıdır; bunlar “*Interlocking Directorates*” olarak adlandırılan ve idare heyetlerinde genellikle aynı üyelerin olmasından ötürü birlikte yönetilen şirketlerdir. Küresel medya devlerinin bir alandaki üretimleri, şirket bünyesindeki diğer alanları da harekete geçirmektedir. Özellikle de filmler ve televizyon programlarıyla ilgili yan ürünler piyasaya sürülmekte, bu içeriklerin tanıtımında medya devlerinin etkinlik gösterdiği her tür mecra kullanılabilir. Küresel medya devlerinin bir parçası olan film şirketleri artık diğer sektörlerle daha bağımlı ve daha karmaşık bir ilişki içindedir. Çünkü artık küresel medya çağında bir Hollywood ürünü sadece bir film değil birçok yan ürünün doğmasını ve bundan kar elde edilmesini sağlayacak olan çok verimli bir “içerik” konumundadır. Disney’in *Lion King* filminden elde ettiği gişe hasılatı toplam gelirin sadece dörtte biriydi. Film gösterime girdikten sonra bir Broadway şovu, çizgi-diziler, soundtrack albümü, kırtasiye ürünleri, 186 çeşit oyuncak ve “hatıralık” piyasaya sürülmüş ve gişe hasılatının üç katı gelir sağlanmıştır.

---

<sup>3</sup> Yazar bilgiyi, Arsenault, Amelia H., ve Manuel Castells (2008). *The Structure and Dynamics of Global Multi-Media Business Networks*. International Journal of Communication 2: 707-748. dan aktarmaktadır.

1950'lerden itibaren Hollywood majörleri gelirlerini filmler dışında farklı alanlardan sağlamaya başladı. 1990'ların sonlarına gelindiğinde ise endüstrilerarası yoğunlaşma artarak devam etmiştir. Artık Hollywood'un endüstriyel yapısına bakıldığında alanında söz sahibi şirketler değil, küresel medya alanında hakim konumda bulunan medya devleri görülmektedir. (Herman ve McChesney, 1997: 44). Herman ve McChesney, 1990'larda küresel medya endüstrisinin en gelişmiş üç alanının kitap basımı, müzik kaydı ve film üretimi olduğunu söylemektedirler. Küresel medya endüstrilerindeki yoğunlaşma 2000'lerde de devam eder ve günümüze kadar gelir. Bu dönemin en sembolik olayı ise Haziran 2001'de Amerika'nın en büyük internet servis sağlayıcısı *American On Line*'ın (AOL) *Time Warner* ile 327 milyar dolarlık birleşmesi olmuştur. Bu birleşmenin nedeni, bir servis sağlayıcı olarak AOL'un "içerik" ihtiyacıydı.

### **1.6.3. Hollywood Film Endüstrisinin Küresel Etkileri**

Film endüstrisinin kökleri, "sinema"nın doğuşu ve ticarileşmesine dayanmaktadır. Thomas Edison'un yapımcı kimliğiyle sinema filmi üretimi için gerekli olan patentleri elinde toplaması ve zamanla Hollywood'da tekelleşmesi bu bölgenin film endüstrisinin merkezi olarak gelişmesinde ki en önemli etken olarak kabul edilmektedir. (www.kameraarkasi.org) Ancak Amerikan film şirketlerinin bu kümelenmeleri, girdi ve hizmetler ve istihdam pazarı olanaklarından faydalanma konusunda çeşitli avantajlar sağlamıştır.

Bakker'a göre ise, yapım harcamalarında ortaya çıkan keskin artış sinema filmlerinin standart format haline gelmesine neden olmuştur. Film endüstrisindeki batık maliyetler (*sunk-cost* olarak nitelenen içsel ve dışsal harcamalar) büyüdükçe pazar büyüklüğü önem kazanmış ve Avrupalı firmalar küçük yerel pazarlarında dezavantajlı konuma düşmüştür. Hollywood'daki büyük stüdyolar zaman içinde çalışma alanlarını geliştirerek; finans, prodüksiyon ve dağıtım olarak tanımlanmış geleneksel işlerinin yanı sıra; artan film gösterim kanalları (TV, ev sineması, internet gibi) ve filme gelir sağlayan diğer kaynakların gelişmesiyle birlikte (*merchandize*: filmle ilgili medya, müzik, oyun gibi diğer haklar) farklı iş alanlarına dahil olarak medya holdingleri haline

gelmiştir. (Özkan, 2009, s. 84)<sup>4</sup> Bu yapı günümüzde, “küçük ve bağımsız firmalarla çevrili çokuluslu firmalardan oluşan film endüstrisi” haline gelmiştir.

Temel yönelimleri kar en-çoklaması olan, yoğunlaşma, dikey bütünleşme ve sıkı kontratlara bağlı ayarlamalara bağlı bir yapıda faaliyet gösteren büyük şirketler, film yapımının tüm aşamalarını da kontrol etmektedirler. UK Film Council verisinden hareketle, yıllık yaklaşık 60 milyar dolar değerinde olan küresel film pazarının mülkiyet ve kontrolü büyük oranda Hollywood’da toplanmaktadır.(Özkan, 2009, s. 79).

*Amerikan sinemasının rekabet üstünlüğünü sağlayan alanlardan biri “yapı” bir diğeri ise “büyüklükleri”dir.* (Sayılğan, 2010, s. 193). Amerikan şirketlerinin büyüklüklerini sağlayan ana etken her yıl sayısız film üretmeleri, çok sayıda yüksek bütçeli film (blockbuster) yapmaları, bu filmlerin tutundurma ve pazarlama faaliyetlerini en iyi şekilde yerine getirmeleri, özellikle riski yayma konusunda becerileri ve yüksek pazar paylarını sürdürmeleri sayılmaktadır (Sayılğan, 2010). Amerikan majör stüdyolarının en tipik yapısal özelliği, film üretimi ve dağıtımı konusunda “dikey bütünleşmeleri”dir. Hollywood majörlerinin dikey kontrolü için iki neden bulunmaktadır:

- Maliyet avantajı sağlamak ve
- Pazar kontrolüne sahip olmak.

Hollywood’un başarısı; üretimi ve dağıtımı birbirleri ile entegre edebilmesinde yatmaktadır. Burada kastedilen dağıtım, sadece uygun gösterim yerleri bulmak anlamına gelmeyip, aynı zamanda uygun pazarlama ve tanıtım kampanyalarının oluşturulması ve izleyicide filme “farkındalık” yaratmak için dağıtımına önemli kaynakların ayrılmasıdır. (Sayılğan, 2010, s. 194-195) Böylece endüstri ürünlerini daha geniş pazarlara yaymakta, geliri ve bilgiyi Hollywood’a geri döndürmektedir.(Özkan, 2009, s. 85) aynı işletmedeki diğer bir bölümün satışlarına ilişkin maliyet avantajı imkanı vermektedir. Örneğin Time Warner, iştiraki olan HBO’ya doğrudan Warner Bros. filmlerini sunabilir. Bu durumda, milyonlarca Time Warner kablolu sistem aboneleri filmleri izleyebilir. Bu tür bir yapılanma ayrıca bu büyük sinema işletmeleri

---

<sup>4</sup> Yazar söz konusu bilgiyi Scott, A.J. (2002) *A New Map of Hollywood: The Production and Distribution of American Motion Pictures*, Regional Studies, Vol. 36.9, pp. 957–975 ve Lorenzen, M. (2008) *Creativity at Work: On the Globalization of the Film Industry*, [http://www.cbs.dk/content/download/77698/1040003/file/8-Lorenzen-Globalization\\_Film\\_Industry-08.pdf](http://www.cbs.dk/content/download/77698/1040003/file/8-Lorenzen-Globalization_Film_Industry-08.pdf), [erişim Aralık 2008].’den aktarmaktadır.

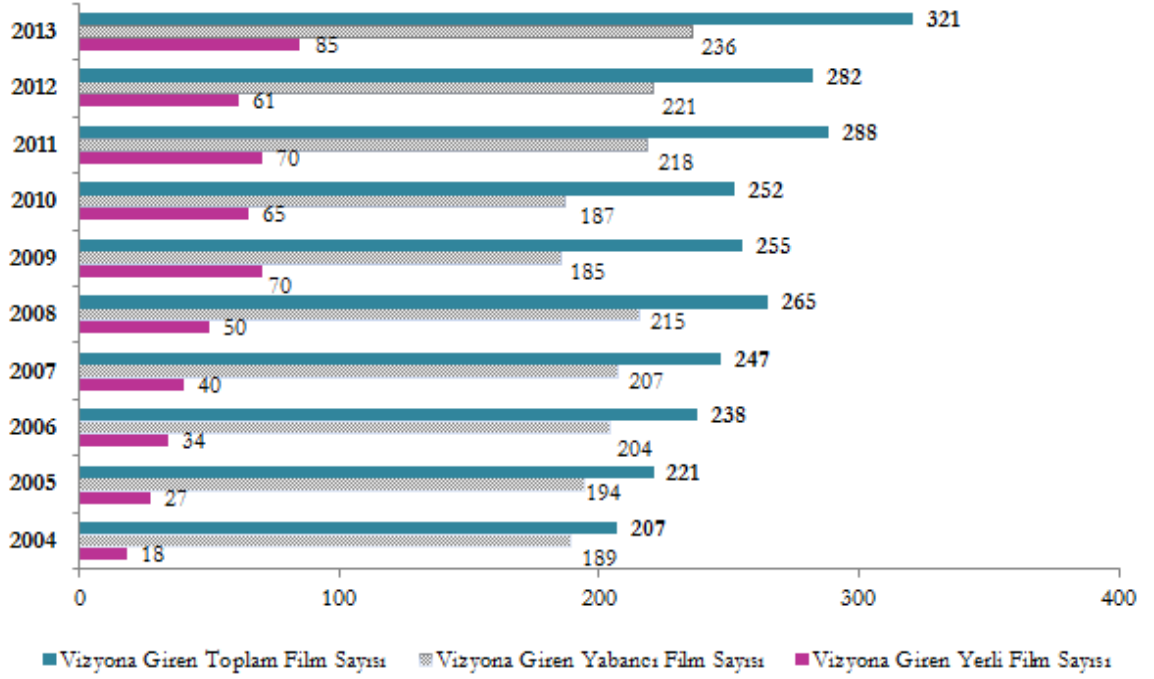
arasına girişte bir engel oluşturmaktadır. Böylece yeni rakiplerle rekabetin önü kapanmaktadır.

Amerikan sinema sektörünü tanımlayan diğer bir yapısal özellik ise “yatay bütünleşme”dir. Hollywood’un majör konumundaki sinema işletmeleri, geniş çaplı kitle medyası girişimleri ile önemli ölçüde karlar elde etmektedir. İş yaptıkları büyük medya girişimleri arasında, tema parklar (Vivendi, Disney), müzik ve her türlü televizyon programı üretim ve sunumu bulunmaktadır. Böylece, sinema tema parklardan etkilenirken, hit müziklerin oluşmasına etki etmekte, televizyon yada sinemaya yıldız ve hikaye sağlamaktadır. Compaine ve Gomery, (2000)’e göre bu altı büyük işletme, 20.yy başlangıcında ev videoları üreticisi, 21.yy başlangıcında ise DVD üreticileri olmuşlardır.

#### **1.6.4. Türkiye Film Sektörünün Gelişimi, Kaynakları ve Sorunları**

##### **1.6.4.1. Türk Film Sektörünün Son Yıllardaki Gelişimi**

Fikrin filme dönüştüğü değer zincirinin en önemli halkasını oluşturan yapım alanında, ilk yıllarda Hollywood modelinden esinlenen, yapımcının egemen olduğu bir üretim söz konusuken, 1960'lı yıllarda tamamen Türkiye'ye has bir üretim modelinin benimsendiği görülmektedir. 1990'lı yıllara kadar Türk sineması kendine özgü bir "bölge işletmeciliği" modeli geliştirmiş, dağıtım ağını da bu model içine yerleştirmiştir (Teksoy, 2009). Kente göçün ivme kazanmasıyla birlikte Türk sinemasında film üretimini 1960'lar ve 70'li yılların ilk yarısında yüksek sayılara ulaştırmıştır. Bu dönemde film dağıtım pazarı altı bölgeye ayrılmış ve sinemanın neredeyse tek finansman kaynağı olan bölgesel dağıtım ağı oluşmuştur. (Yılmazok, 2007, s. 77) 1940'ta dört olan film sayısı 60'lı yıllarda 200'e, ekonomik, toplumsal ve sektörel nedenlerle 80'li ve 90'lı yıllarda 100'ün altında kalmıştır.



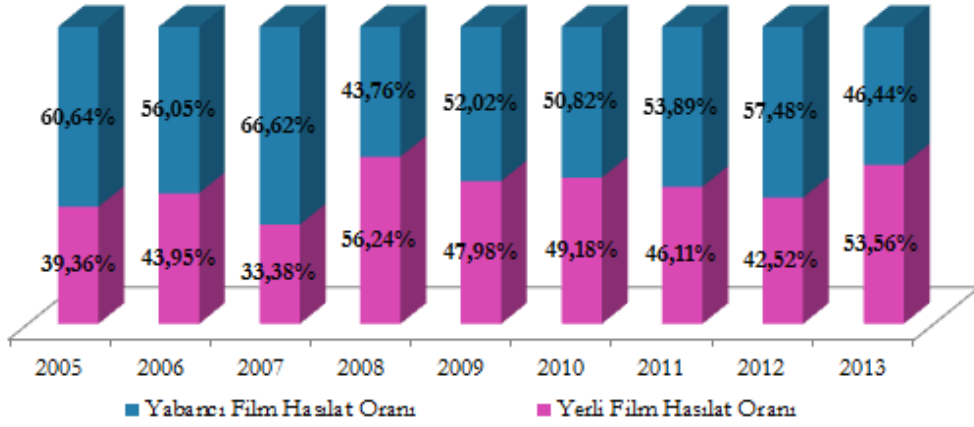
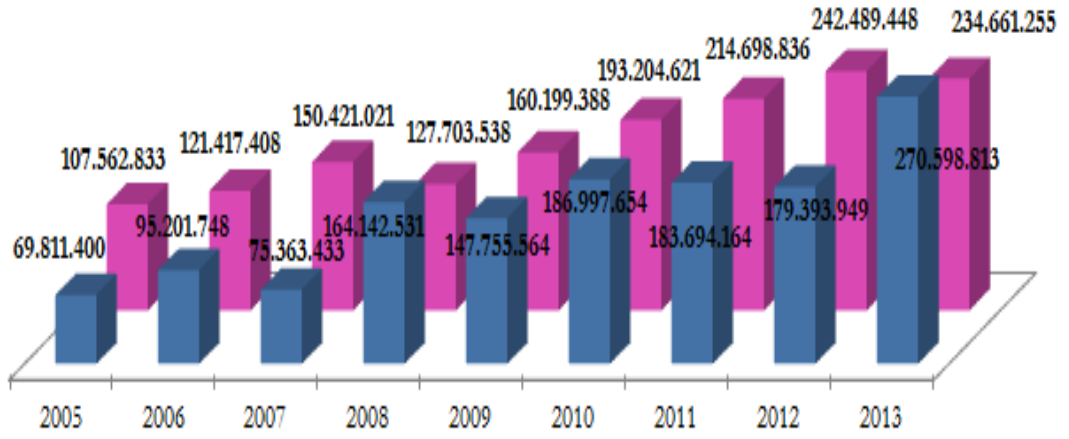
**Şekil 1:** Gösterime Giren Film Sayıları(2004-2013)

**Kaynak:** Box Office (2013), **2013 yılı Sinema Vizyon Raporu.**

(Ç.İçi:<http://www.sinema.gov.tr/ana/sayfa.asp?id=146>) (E.Tarihi:06.03.2014)

Şekil-1’de 2004-2013 dönemine ait yıllar itibariyle yerli ve yabancı film sayıları verilmiştir. Son yıllarda artış gösteren yerli film üretim sayısı son 10 yılda %372 artarak 85 filme ulaşmıştır. Gösterime giren film sayısı ise 1980 yılından bu yana ilk kez 300 sınırına ulaşmıştır.([www.sinema.gov.tr](http://www.sinema.gov.tr)) 2005-2010 döneminde yerli filmler gösterime girdikleri senenin en çok izlenen yapımları olmuştur. Küresel medya pazarları üzerine incelemeler yayımlayan Screen Digest, 2005 yılında dünya genelinde gişe gelirinin %24,9 olarak çoğunluğunu alan ABD yapımlarının 2006 yılında %22,9’a gerilediğini rapor etmiştir.

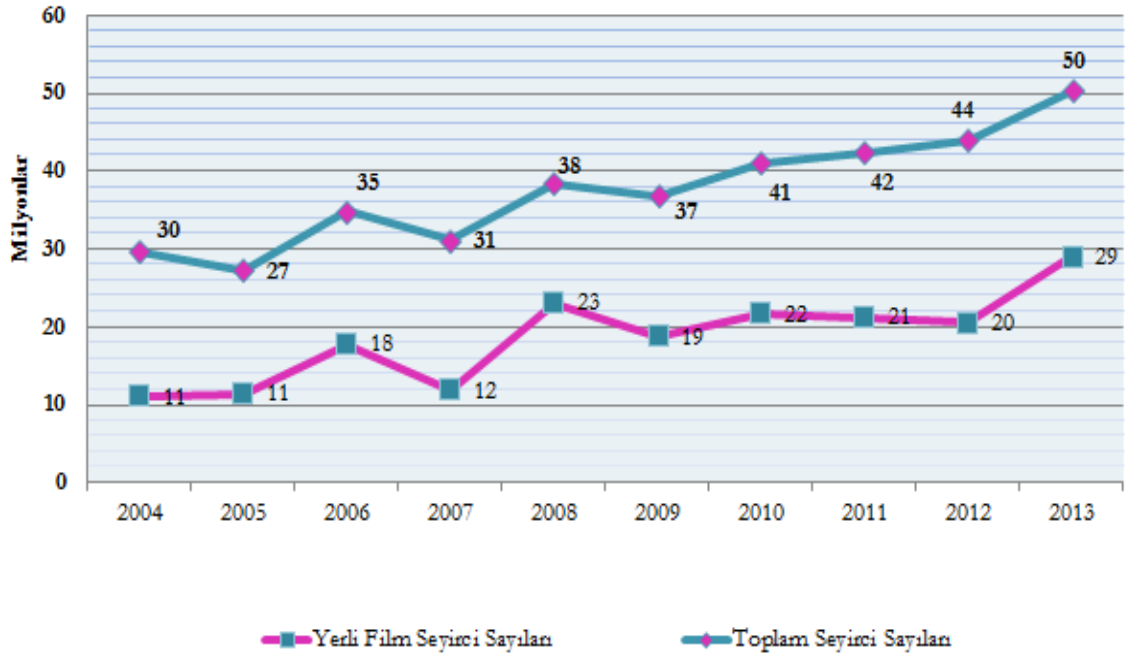




Şekil 2: Yerli ve Yabancı Filmlerden Elde Edilen Hasılat Payları (2005-2013)

Kaynak: Box Office:2013 yılı Sinema Vizyon Raporu.

Ç.ici:<http://www.sinema.gov.tr/ana/sayfa.asp?id=146>. E.Tarihi:06.03.2014



**Şekil 3:** Yerli Film Seyirci Değişimi (2003-2014)

**Kaynak:** Box Office:2013 yılı Sinema Vizyon Raporu.

(Ç. içi: <http://www.sinema.gov.tr/ana/sayfa.asp?id=146>) (E.Tarihi:06.03.2014)

Şekil-3'de görüldüğü üzere 2008'de hem yerli hem de yabancı filmlerin seyircisindeki artış sayesinde toplamda ilk kez 40 milyonluk izleyici barajının aşıldığı görülmektedir. 2009 yılı ise, yerli filmlerin izleyici rekoru kırdığı 2008'e nazaran yerli üretimin pazar payının düştüğü bir yıl olmuştur. Bu %8,4'lük düşüşe rağmen Türkiye'de yerli filmlerin pazar payı Avrupa ortalamasının iki katı kadardır.(Box Office, 2013) Ancak Türkiye'de kişi başına düşen ortalama bilet sayısı, yerli üretiminin pazar payı açısından önüne geçtiği tüm ülkelerin ciddi ölçüde altındadır. (İTO, 2011, s. 26)

Şekil-2 ve Şekil-3'deki veriler birlikte incelendiğinde yerli film seyirci sayılarındaki artışa paralel olarak toplam hâsılat içerisinde yerli filmlerin payının yabancı yapımları geçtiği görülmektedir. Yerli filmlerin seyirci rekoru kırdığı 2008 yılında en çok izlenen on filmin onunun da yerli yapım olması dikkat çekicidir (İTO, 2011, s. 23).

2010'un ilk on listesinde ancak iki yabancı film kendisine yer bulabilmiştir. Türkiye'de 66 yerli, filmin vizyona girdiği 2010 senesinin tüm hasılatının %42,5'i en çok izlenen on filmde gelmektedir. Ayrıca bu on filmin seyircisi, toplam sinema izleyicisinin %45'ini oluşturmaktadır (İTO, 2011, s. 27). Yerli yapım izleyicisinin %60'ını listenin ilk beş

filmi toplarken (en çok izlenen ilk üç filmin çektiği izleyici oranı ise %49'dur) geri kalan %40'ın toplam 61 film arasında paylaşılması Türkiye film endüstrisinde yaşanan büyümenin dengeli ve rasyonel bir büyüme olmadığı yönünde yorumlanmaktadır. Son yıllarda artan seyirci ve film sayısı, üretimdeki çeşitlilik, birbirine eklenen farklı üretim tarzlarının varlığı, sinema için umut verici bir tablo oluşturmakla birlikte henüz dünya pazarında etkili bir aktör konumuna gelinmemiştir. (www.sinema.gov.tr).

#### **1.6.4.2. Türk Film Sektörünün Yapım Kaynakları**

2000'li yıllarda Türk Sineması'nda yapımcılar finansal kaynak sorununu çözmek amacıyla birçok farklı kaynak kullanmaya başlamıştır. Bu dönemde yapımcıların başvurduğu finansal kaynaklar; kendi öz kaynakları, eğer ilk filmi değilse bir önceki filmin hâsılatı, televizyon satışlarından elde edilen gelir, Kültür Bakanlığı ve Eurimages'in sağladığı katkı, DVD satışları ile ürün yerleştirme olarak sıralanmaktadır. Ayrıca 2005 yılından sonra bazı dağıtım şirketleri, film henüz yapım aşamasındayken avans vererek filmin yapımına destek olabilmektedir.

##### ***(1) Kültür Bakanlığı Destekleri***

“Sinema Filmlerinin Değerlendirilmesi ve Sınıflandırılması ile Desteklenmesi Hakkında Kanun” kapsamında, yerli ve yabancı yatırımın teşviki amacıyla ve yapım sürecine ilişkin olarak Kültür ve Turizm Bakanlığı bünyesinde Destekleme Kurulu oluşturulmuştur. (5224 sy Kanun, 2004) Destekleme Kurulu tarafından uygun bulunan sinema filmleri; yapım, senaryo yazımı, arşiv, belgeleme, teknik altyapı, eğitim, araştırma, geliştirme, tanıtım, pazarlama ve gösterim alanlarında desteklenmektedir. Yasa uyarınca verilen destekler; “proje desteği”, “yapım desteği” ve “yapım sonrası desteği” şeklindedir.

Destekleme, doğrudan destek şeklinde olabileceği gibi, banka ve finans kuruluşlarından sağlanan kredilerin anaparası dışında kalan olağan ödemelerinin Bakanlıkça karşılanması biçiminde dolaylı destekleme şeklinde de yapılabilmektedir. Destekleme Kurulu'nca kararlaştırılan destek miktarı yasa gereğince, yapım ve yapım sonrası

destekler için toplam giderlerin yüzde 30'unu, proje destekleri için toplam proje giderlerinin yüzde 50'sini aşmamaktadır. (Binatlı, 2005, s. 133-137)

Günümüzde “Sinema Filmlerinin Değerlendirilmesi ve Sınıflandırılması ile Desteklenmesi”ne ilişkin yasa dışında Türk Sineması'na yönelik bir devlet politikasından ve buna bağlı destek ve katkılardan söz etmenin mümkün olmadığı söylenebilmektedir. Avrupa ülkelerinde ise devletin sinema sektörüne yönelik desteği ülkelere göre farklılıklar göstermektedir. 2008 yılı verilerine göre Fransa 500 milyon Euro, İspanya, İtalya ve İngiltere 60 milyon Euro, Almanya 150 milyon Euro'nun üzerinde bütçeyi sinema sektörüne ayırmaktadır (Arslan, 2011, s. 24-25)<sup>5</sup>

### **(2) Avrupa Sinema Destek Fonu (Eurimages:European Cinema Support Fund)**

Türk Sineması'nın yapım, dağıtım ve gösterim süreçlerine destek sağlamak için başvurduğu diğer bir finansal kaynak ise, Türkiye'nin, Kültür Bakanlığı üzerinden üye olduğu Eurimages kapsamında doğrudan parasal yardım verilmesinin yanı sıra yurt dışı dağıtım ve ortak yapım olanakları sağlanması kapsamında da faaliyet gösterilmektedir. Eurimages'in doğrudan yapımına finansal kaynak sağladığı film sayısı, Türk Sineması'nın endüstriyel gelişimi açısından ihtiyaç duyulan düzeyde değildir. Örneğin 2007 yılında sadece dört uzun metrajlı film (Yeşim Ustaoglu'nun *Pandora'nın Kutusu*, Nuri Bilge Ceylan'ın *Üç Maymun*, Reha Erdem'in *Hayat Var* ve Ali Özgentürk'ün *Adalet* filmleri) desteklenmiştir. 2008 yılında ise 250 bin Euro verilerek Bahadır Karataş'ın *Usta* filmi dışında herhangi bir uzun metrajlı filmin desteklenmesi söz konusu olmamıştır. (Arslan, 2011)<sup>6</sup>

### **(3) Dağıtım Kanalları**

Türk Sinema sektöründe yapımcıların en önemli gelir kaynağı dağıtım kanallarıdır. Türkiye'de sinema filmlerinin dağıtımı sinema salonu, ev video pazarı ve televizyondan oluşan üç temel kanal üzerinden gerçekleştirilmektedir. Buna göre film öncelikle

---

<sup>5</sup> Yazar söz konusu bilgiyi Bayrakdar, D. (2008) Türk Film Araştırmalarında Yeni Yönelimler 7- Sinema ve Para, İstanbul: Bağlam Yayınları adlı kaynaktan aktarmaktadır.

<sup>6</sup> Yazar söz konusu bilgiyi T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Uluslararası Toplantı Tutanakları ve Raporları, 2009 dan aktarmaktadır.

sinema salonlarına dağıtılmakta, gösterim tarihinden ortalama üç ay sonra ev video pazarına girmekte ve aynı dönemde dijital televizyon yayıncılığı yapan kanalların şifreli sinema salonlarında yayınlanmaktadır. Sinema salonu gösteriminden altı ay ya da bir yıl sonra filmin hakları ulusal kanallara satılabilmektedir. Türk Sineması'nda sinema salonu, ev video pazarı ve televizyon dışında kalan internet, yan haklar gibi dağıtım kanalları etkin birer dağıtım kanalı olarak kullanılmamaktadır.

Türk Sineması'nda dağıtımdan elde edilen gelirin en büyük bölümü, sinema salonlarından elde edilmektedir. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde, kitle iletişim araçları içerisinde en çok tercih edilen aracın televizyon olması, dağıtım sürecinde bir kanal olarak televizyonun önemini artırmaktadır. Dağıtım süreci açısından öncelikle sinema salonlarında gösterime giren, gösterimden üç ya da dört ay sonra ev video pazarında satışa sunulan filmler daha sonra televizyon kanallarına dağıtılmaktadır. Ancak dijital yayın platformlarının kurulmasıyla birlikte sunulan izle-öde (pay per view) ve seç-izle (video on demand) hizmetleri, filmlerin sinema gösteriminden hemen sonra televizyonda yer alabilmesini sağlamaktadır. Yapımcılar, filmin gösterim haklarını televizyon kanallarına satarak gelir elde edebilmektedir. Filmler için standart bir fiyattan söz edilmemekle birlikte televizyon satışından elde edilen gelirin film yapım maliyetlerinin % 20'sini karşılayabildiği ifade edilebilmektedir(Arslan E. , 2011, s. 26).

Türkiye'de sinema salonlarından sonra filmin dağıtıldığı ancak son yıllarda korsan faaliyetler nedeniyle etkinliği azalan dağıtım kanalı, ev video pazarıdır. Ev video pazarında VCD, DVD ve son yıllarda bu alanda yaşanan gelişmeler sonucunda Blu-ray formatında filmler satışa sunulmaktadır. Ev video pazarında elde edilen gelirden yapımcının aldığı pay %30 olarak açıklanmaktadır. Söz konusu rakam, sadece filmin video satışlarından elde edilmekte, video kiralama yapımcı herhangi bir pay almamaktadır. Türkiye'de ev video pazarına ilişkin toplam satış miktarı, elde edilen gelir gibi sayısal verilere ulaşılması amacıyla araştırma yapan herhangi bir kurum bulunmamaktadır. Video şirketleri satış rakamlarını açıklamadıkları için DVD (digital versatile disc-sayısal çok yönlü disk)-VCD (video compact disc-görüntü yoğun disk) pazarının büyüklüğü ve izleyicilerin tercihlerine dair net veriler bulunmamaktadır. 2006'da 200 milyon Türk Lirası (TL) olarak tahmin edilen yasal video pazarı 2009 yılında 650 milyon TL'lik ciroya ulaşmıştır. (İTO, 2011, s. 31)

Film endüstrisinde DVD satış ve kiralamalarından elde edilen hâsılat, gişe hâsılatından elde edilen hâsılattan daha fazladır. İngiltere’de yapılan bir araştırmaya göre 12-74 yaş arası yetişkinlerin sinemaya gitme sayısı yılda ortalama 5,8 iken yılda satılan DVD/Video sayısı ortalama 7,4 olarak gerçekleşmektedir. Film müzikleri pazarın nispeten küçük bir parçasını oluştursa da oldukça geniş bir kitleye hitap etmektedir. Bunun dışında kitaplar, bilgisayar/video oyunları, oyuncaklar, kıyafetler filme bağlı olarak satışa sürülen ürünlerdir. Örneğin 2001 yılındaki *Harry Potter* filmiyle alakalı ürünlerin 2002 yılında toplam satış rakamı 1,4 milyar pound tutarında olmuştur (Türk Vergi Konseyi, 2007, s. 37-39).

#### **(4) Televizyonun Dolaylı Katkıları**

Son dönemlerde televizyon kanallarında en çok izlenen (*prime-time*) zamanın önemli bölümü dizi yayıncılığına ayrılmaktadır. Dizi yapımcılığı sektörü 2005 yılından itibaren büyük bir büyüme göstermiş ve yurt dışına ihracat yapar hale gelmiştir (Dış Ticaret Müsteşarlığı). Bunun temel nedeni dizilerin reklam gelirlerinin büyüklüğüdür (Tanrıöver, 2011). İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odasının (İSMMM) yaptığı Dizi Ekonomisi - Mayıs 2010” araştırmasına göre, Eylül 2008 verilerine göre 11 ulusal kanalda 63 yerli dizi yayınlanmış, 150 bin kişiye istihdam sağlanmış ve sektör 1 milyar TL’lik bir ekonomik güce ulaşmıştır. (İSMMM, 2010, s. 403) 2004 yılında beş büyük televizyon kanalının program türlerinin yüzde %49’unu diziler oluştururken, 2010 yılında bu oran %66’ya yükselmiştir. Televizyonda en çok izlenen program türlerinde de yine dizilerin ezici üstünlüğü dikkat çekmektedir (Sözeri & Güney, 2011, s. 90).

Son yıllarda bazı yapımcılar, Türkiye’de popülaritesi artan televizyon dizilerinden elde ettikleri geliri sinema filmlerinin yapımına aktarabilmektedir. Bu kapsamda örneğin *Köprü* dizisinden elde edilen gelirle *Vali* filminin, *Çocuklar Duymasın* dizisinden elde edilen gelirle *Gökten Üç Elma Düştü* filminin yapım bütçesine katkı sağlanmıştır. Televizyon dizilerinden elde edilen gelirin film yapım sürecinde kullanılmasının yanı sıra bir diğer yararı dizi yönetmenlerinin ve oyuncularının seyirci tarafından tanınmışlığının artmasıdır. Seyirci, tanıdığı yönetmenlerin ya da oyuncuların yer aldığı sinema filmlerine daha yoğun katılım gösterebilmektedir (Arslan E. , 2011, s. 27). Diğer

yandan en çok gişe yapmış filmlerin, televizyon kanalıyla üne kavuşan Cem Yılmaz, Yılmaz Erdoğan, Şahan Gökbakar gibi kişilerce gerçekleştirilmiş olması televizyonun sinemayı dolaylı katkısı olarak düşünülebilir.

Televizyonun film yapım sürecine ilişkin bir diğer katkısı filmlerin televizyon kanallarına ön satışının yapılması yöntemiyle gerçekleşmektedir. Bu yöntem ile televizyon kanalları sinema filmlerine senaryo aşamasından itibaren mali destek sağlayabilmektedir. Bunun sonucunda ilgili kanal sinema salonu gösteriminin hemen ardından filmi yayınlama hakkını elde etmektedir. Türkiye’de yeni bir uygulama olmasına rağmen birçok Avrupa ülkesinde etkin bir şekilde bu yöntem kullanılmaktadır. Televizyonun film yapımı sürecine yönelik katkısının yasal olarak zorunlu tutulduğu ülkelerde vardır. Bu kapsamda Fransa’da ödemeli bir kanal olan Canal Plus, yasal bir zorunluluk olarak yıllık bütçesinin yüzde yirmisini sinemaya ayırmaktadır. (Arslan E. , 2011)

Yukarıda sayılanların dışında, televizyonların sinemaya katkıları; plato altyapısı oluşturması, oyuncu havuzu oluşturması, senarist–yönetmen–teknik ekip havuzu oluşturması, teknik donanım sağlama, *know-how* ve iş yapma adabını sinemaya aktarması olarak sıralanabilir. (Özkan, 2009).

##### ***(5) Dağıtım Şirketlerinin Yaptığı Ön Ödemeler***

Türk Sineması’nda yapımcıların başvurduğu finansal kaynaklardan bir diğeri de dağıtım şirketleridir. Eğer dağıtım şirketi projeyi beğenirse, sonradan ödemesi gereken paranın bir miktarını avans olarak ödeyerek filmin yapımına katkı sağlamaktadır. Söz konusu uygulama sonunda yapıma katkıda bulunan dağıtım şirketi, filmin sinema salonu dağıtımını yürütmektedir. Türk Sineması’nda Medyavizyon dağıtım şirketinin ilk kez 2005 yılından sonra uygulanmaya başladığı bu yöntem Amerikan Sinema Endüstrisi’nde oldukça yaygındır. Yapım-dağıtım bütünleşmesi açısından önemli bir fonksiyona sahip olan bu yöntem ile dağıtım şirketleri ortak yapımcı pozisyonunda yer almaktadır. Dağıtım şirketlerinin avans verme yoluyla dâhil olduğu yapım sürecine bir diğer katılım yolu filmin yapımının dağıtım şirketleri tarafından yürütüldüğü projelerle ortaya çıkmaktadır. Türk Sineması’nda hem yapımcı hem de dağıtım şirketi olarak faaliyet gösteren şirketlerin başında Özen Film gelmektedir. Türk Sineması’nda dağıtım şirketlerinin yapım

sürecine ilişkin bir diğer destek şekli banka kredisi başvurusunda bulunan yapımcılara aracı olma yoluyla gerçekleştirilebilmektedir. (Arslan E. , 2011, s. 29)

### **(6) Sponsorluk**

Günümüzde sponsorluk, film yapım sürecine doğrudan parasal kaynak sağlanarak gerçekleştirilebildiği gibi malzeme tedariki şeklinde de gerçekleştirilebilmektedir. Malzeme tedariki sağlayan ya da faaliyet alanına ilişkin hizmet sunan şirketler bunun karşılığında filmin afişinde ya da jeneriğinde markalarının yer almasını talep edebilmektedir. Özellikle 90'lı yılların ikinci yarısından sonra artan seyirci sayısı ve 14.07.2004 tarihinde çıkan 225 sayılı Kültür Yatırımları ve Girişimlerini Teşvik Kanunu ile şirketlerin bu ilgisi daha da artış göstermiştir.

### **(7) Ürün Yerleştirme**

Türk Sineması'nda özellikle 2000'li yıllardan sonra kullanılmaya başlanan ve sponsorluktan farklı olan bir başka yapım sürecini destekleyici unsur ürün yerleştirme uygulamasıdır. "Kuşak reklamlarda sunulmayan ve doğrudan programın ya da filmin içine hatta senaryoya ürünlerin entegre edilmesi faaliyetlerinin tamamı" (Arslan, 2011, s. 29)<sup>7</sup> olarak tanımlanabilecek ürün yerleştirme, günümüzde Amerikan Sineması'nın yapım sürecinde önemli bir finansal kaynak olarak kullanılmaktadır. Ürünü filme yerleştiren bir şirket bunun karşılığında yapımcılara para ödemekte ya da kullanım bedeli almamaktadır. Markanın filmde görünmesi ya da adının geçmesi ürün yerleştirme için zorunlu bir uygulamadır. Oysa sponsorlukta markanın adının filmde geçmesi ya da görünmesi değil, afişte ya da filmin jeneriğinde yer alması yeterli olmaktadır.

### **(8) Reklam**

Reklam medya sektörünün hayatta kalmasını ve sürekliliğini sağlayan en önemli kaynaklardan biri olmasına rağmen film üretimine doğrudan katkısı sınırlıdır.

---

<sup>7</sup> Yazar söz konusu bilgiyi Hays, S. (2002), **That's Product Placement**, (Online) Available at: <http://www.mediapost.MediaDailyNews.htm>, [Erişim Tarihi: 02 Haziran 2002].'dan aktarmaktadır.



Sinema filmi, reklâm yapımcılarının gelecekte gerçekleştirmeyi umdukları bir proje olmaktan öteye geçmemektedir. Bunun yanı sıra, reklâm sermayesi ile edinilen teçhizatın sinema sektöründe teknik donanım açısından önemli bir yenileşme ve iyileşme sağladığı görülmektedir. Reklâmların bir başka önemli katkısı işgücünün nitelikli yetişmesindeki rolüdür(Özkan, 2009, s. 131).

#### **1.6.4.3. Türk Film Sektöründe Yaşanan Sorunlar**

Daha önce açıklanan Amerikan film endüstrisinin başarısına ekonomik açıdan yaklaşıldığında, ulusal film üretim sektöründe “büyüklük” ve “yapısal oluşum”dan ileri gelen sorunlar daha iyi görülmektedir.

Doyle’e göre, büyüklük iç pazarda sadece erişilebilirlik açısından değil, aynı zamanda üretim düzeyinin belirli bir noktada gerçekleştirilebilmesi açısından da önemlidir. Ulusal sinema pazarının büyüklüğü, iç pazardaki talebe ve maliyetlerin üretimleri karşılayabilmesine bağlıdır. (Sayılğan, 2010, s. 193).

Ayrıca iç pazarda ne kadar çok yerli film üretilirse, uluslar arası üreticilerin ve dağıtıcıların baskısından da o denli doğal bir koruma sağlanacaktır. Ancak Amerikan filmleri Hollywood majörleri tarafından film yapımı, dağıtımı ve pazarlaması yanında farklı alanlarda, faaliyetlerini sürdürürken, Amerika’nın aksine birçok ülkede ve Türkiye’de bir filmin maliyetini karşılayacak yeterli düzeyde yatırımcı bulunamamaktadır. Film üretimi daima riskli bir yatırım olarak görülmektedir. Bu nedenle hayata geçirilmek istenen fikirler ve oluşturulacak filmler çoğunlukla, küçük bütçelerle, yıldız oyuncuların yoksun, pazar/müşteri odaklılıktan uzak, izleyici araştırmaları ve bütçeleme yapılmaksızın ve büyük güçlerin desteği olmaksızın, sinemaya gönül vermiş kişilerin bireysel çabalarıyla izleyicilerin filmi sevmesi beklentisi içerisinde yapılmaktadır (Sayılğan, 2010).

Belirli bir politikadan yoksun olarak yürütülen yapımcılıkta, kısa sürede iyi kar elde etme hedefi ve dağıtımda işletmecilere bağımlılık, özellikle finansman, organizasyon ve kurumsallaşma adına geçmişe kıyasla çok da fazla yol alınmadığı ortaya koymaktadır. (İTO, 2011, s. 21)

“Kurumsallaşma” sorunu sektördeki problemlerin başında gelmektedir. Sektörde mevcut olan dernekler ve sendika, örgütlenmeyi sağlayarak kurlsızlığa ve kayıtsızlığa son vermek adına yürüttükleri çalışmalarda çok yol kat edememekte, çözüm üretme adına yeterince etkin olamamaktadır. Kurumsallaşmama tercihine temel neden olarak– sigorta, toplu sözleşme, telif hakları, grev hakları gibi düzenleme gerekliliklerin yanı sıra– zorunlu bir koşul haline gelecek olan kayıt altına girme yükümlülüğü gösterilebilir. Kurlırsızlık, özellikle yapımcı açısından “tercih edilir” hale gelmiştir. Çalışma saat ve koşullarının işveren lehine “esnek” oluşu, “daha kısa zamanda daha çok iş” anlamına gelse de, şüphesiz, çalışan verimliliği ile birlikte işin verimi de düşmektedir. (Özkan, 2009, s. 148)

Girdi çıktı ilişkileri yönünden değerlendirildiğinde film yapım süreçleri oldukça karmaşık, tekrarlı ve deneyseldir. Bu nedenle endüstri bu açıdan ele alındığında alıcı satıcı odaklı zincirlerin net tanımlanamamasının yanı sıra kalite yükseltme kavramının da film endüstrisine nasıl uygulanacağı netlik kazanmamıştır. Zira film yapımı finansal, spekülative, sanatsal ve daha birçok değişkene bağlıdır. Bununla birlikte tüm bu değişkenler hareket halinde olduğundan ve film sürekli değişen pazaryerindeki benzersiz bir ürün olduğundan “en düşük ortak belirleyici” kavramı film endüstrisi için geçerli değildir. Film endüstrisinin karmaşık yapısı ve yüksek risk faktörü küçük sermaye ile büyük etki yaratan ürünler verilebilirken, büyük sermayenin başarılı olmayan ürünler için harcandığı durumlar, fikri mülkiyet hakları gibi unsurlar film endüstrisini farklılaştırmaktadır. Bu sebeple firma ve ürünün yanı sıra etkileşim de ortaya konmalı, şirket yapısının yanı sıra geçici, proje temelli girişimler belirlenebilmelidir.

Sektör dışından biri için teknik olarak ulaşılması hayli zor görünen işgücü havuzu kişisel ilişkilerle yürüyen bu yapı içerisinde telefon ağları aracılığıyla hızlı ve etkin biçimde organize olabilmektedir. Bir diğer konu yüksek miktarda finans gerektiren ve “pahalı” ve “riskli” bir iş olan film üretiminde “yönetim modeli” anlayışının olmayışıdır. Oysa film prodüksiyonu tıpkı bir inşaat gibi hesaplanması gereken bir yapım sürecidir. Gerek bütçe oluştururken “beklenmeyen giderler”in hesaba katılması, gerekse üretim sürecinin birebir ve dikkatle takip edilerek kontrol altında tutulması gereklidir (Özkan, 2009, s. 150).

Uzmanlaşma problemi projenin oluşturulmasından itibaren kendisini göstermektedir. Girişimci–yatırımcı–profesyonel üçgeninde bir tek kişi aktiftir, konuyu seçip parayı koymakta (ya da bulmakta) ve işi kendisi yürütmektedir. Oysaki film üretimi “iş organizasyonu, teknoloji ve sanat” ayaklarından oluşan bir yapıdır. Özellikle de bugüne kadar en zayıf olan iş organizasyonunun (değerlendirme, bütçeleme ve satış) uzman kişilerce yapılması, her şirket bünyesinde de en ufak işte bile bu anlayışların temsil ediliyor olması gereklidir. Açıkça görülmektedir ki bu yapı kurumlaşma, örgütlenme gibi sektörleşmenin temel gereklerini yerine getirememiştir. Yapımcının olmadığı, kendi finansmanını yaratan yapımcı–yönetmenlerin var olduğu bu sektörsüz, dağınık yapı “Post–Yeşilçam” olarak tanımlanmaktadır (Özkan, 2009, s. 152). Şüphesiz ki, sektörleşmenin temel gereklerini yerine getiremeyen bu yapının, bugün olduğu noktada endüstri olarak değerlendirilmesi konusunda soru işaretleri oluşmaktadır. Mevcut yapının endüstriyel bir yapı olarak değerlendirilebilmesi için; kayıt altına alınması sendikalaşması, içerideki ve dışarıdaki sermayeye kanalize eden mecralar olması, kazancın sektöre dönmesi gibi gelişmeler gerektiği sıralanmıştır.

Film çekmek risk almak demektir sözü edilen faktörlerin bu riski artırdığı söylenebilir. Yüksek maliyetli prodüksiyonlar dünya çapında yüksek gelir beklentisiyle çekilmektedir. Dolayısıyla, filmini dünyaya pazarlayacak olan yapımcı filminin satışını artıracığını düşündüğü isme yüksek meblağlar ödeyebilmektedir. Teknik işgücünde nitelik problemi genel olarak vurgulanan bir diğer sorundur. Bu sorunda etken olarak; eğitimsizlik, alaylıların sektöre hâkim olması dolayısıyla entelektüel iş bilgisinin olmaması, eğitim–tecrübe orantısızlığı, bilgiyi uygulama yetersizliği ve yetersiz bilginin uygulamaya konması gibi nedenler vurgulanmıştır (Özkan, 2009, s. 157). Sektörde var olan teknik donanım ise oldukça gelişmiş özelliklere sahip olmakla birlikte, bu donanımı kullanan teknik işgücünün (operatörlerin) yeterince nitelikli olmaması, bu cihazlardan düşük verim alınması sonucunu doğurmaktadır.

## 2. FİLM YAPIM İŞLETMELERİNDE MALİYET YÖNETİMİ AÇISINDAN FAALİYET TABANLI MALİYETLEME YAKLAŞIMI

### 2.1. Film Yapım İşletmelerinde Maliyet Muhasebesinin Amacı ve Önemi

Girişimcilerin amaçlarına uygun faaliyetlerini sürdürebilmeleri işletmenin çeşitli aşamalarında ortaya çıkan farklı boyut ve özelliklerdeki sorunların çözümlenmesini gerektirmektedir. Faaliyet sürecinde ortaya çıkan sorunların çözümlenmesi, tüketilen tüm ekonomik değerler (varlıklar, zaman ve emek) ve işletme sonuçlarının birbirine uygun olmasına (iktisadilik), işletme risklerinin (ekonomik, politik vb) giderilmesine ve ödeme gücünün sürekliliğine bağlıdır.

Bir yandan gelişen iktisadi koşullar, uluslararası ticari ilişkiler, birleşmeler ve teknolojik etmenler işletme ilişkilerini büyütürken, işletmeleri öldürücü bir rekabet ortamında yaşamsal bir maliyet ve yenilik baskısı ile karşı karşıya bırakmakta, diğer yandan da kitle haberleşme ve demokratik yaşamın etkisiyle insanların daha çok “istemde bulunan” niteliğe kavuşması, sosyal dinamizmi artırmakta ve pazar koşullarını etkilemektedir (Güredin, 2010, s. 15). Bu gelişmeler işletmelerin planlama ve kontrol işlevlerini yerine getirmelerinde ihtiyaç duyulan bilgi alanlarını genişletirken maliyet bilgi ve verilerinin objektif ve doğru şekilde belirlenmesi önemli duruma gelmiştir. Karar süreçlerinde temel oluşturacak kalitede ve hızda bilgiye ulaşma çabası, bilgi sistemlerinin önemini artırırken, gelişen “yönetim bilgi sistemleri” çerçevesinde maliyet muhasebesi bilgi sisteminin rolü de önemli ölçüde artmıştır.

Sayılar ile ölçme disiplini ve evrensel anlamda *işletmenin dili* olarak da ifade edilen muhasebe bilgi sisteminin temel özelliği, firma içerisinde temel kantitatif bilgiyi sağlayan en önemli kaynak olmasıdır. Böylece karar alma süreçlerinde karlılık kavramını öne çıkaran bir çerçeve sağlamaktadır (Peker, 1988, s. 17). “... *Etkin yönetim zamanında sağlanan bilgi ve verilere bağlı olup, bu bilgilerin arzını muhasebe örgütü yapar.*” (Yalkın, 1989, s. 3). Muhasebe bilgi sisteminin bir alt sistemi olan maliyet muhasebesi bilgi sistemi, üretilen mamul ve hizmetlerin maliyetini oluşturan maliyet

unsurlarını türleri, oluş yerleri ve ilgili oldukları mamul ve hizmet türleri bakımından belirlenmesine ve izlenmesine olanak sağlayan bir hesaplama ve kayıt sistemi olarak tanımlanmaktadır. (Altuğ, 2001, s. 6). Maliyet muhasebesi, aynı zamanda planlama, kontrol ve kaynak geliştirme sürecinde, yönetime gerek finansal gerekse finansal olmayan bilgiler sunan bir sistemdir (Ülker & İskender, 2010, s. 2).

Maliyet muhasebesinden sağlanan bilgiler başlıca beş alanda etkin ölçümleme yapılmasını sağlar:

***(1) Mamul-hizmet çıktı maliyetlerinin saptanması:***

Mamul veya hizmet maliyetinin belirlenmesi; üretilen mamul veya hizmet maliyetinin, satılan mamullerin maliyetinin hesaplanarak brüt satış karı veya zararının, henüz satışı yapılmamış mamul stokları tutarının ve mamul satış fiyatının ne olması gerektiği sorularının cevaplandırılmasına yardımcı olacaktır (Pazarçeviren, 2006, s. 4). Üretilen mamullere veya hizmetlere ilişkin maliyetlerin sınıflandırılarak saptanması ve birim maliyetlerinin belirlenmesi işletme içinde mamul ve hizmet satış fiyatının belirlenmesinde (Altuğ, 2001, s. 10) veya mevcut fiyatlarla karşılaştırmaya yarayabilir (Bursal & Ercan, 2010, s. 14).

***(2) Planlamaya yardımcı olmak:***

Amaçlar ile bu amaçlara ulaşmada izlenecek yol ve yöntemlerin belirlenmesi şeklinde tanımlanan planlama işlevi, planların uygulanması ve geri bildirimden oluşan kontrol işleviyle birleştirildiğinde yönetim sürecini oluşturur. İşletme yönetiminin planlarının muhasebede rakamsal olarak ifade edilmesiyle *bütçeler* oluşturulur. Planların uygulanması sırasında gerçekleşen faaliyet sonuçları muhasebede kayıtlanır, sınıflanır, özetlenir ve bütçelerle mukayese edilerek başarı raporları halinde yine komuta yetkisindeki yöneticilerin bilgisine sunulur (Altuğ, 2001).

***(3) Maliyet denetimi ve maliyet kontrolü sağlamak:***

Maliyet kontrolü maliyetlerin normal kabul edilen düzeylerde olup olmadığını inceleme ilkesine dayanır. Çok çeşitli mamul üreten işletmelerde her bir çeşit mamul ve mamul

demetinin ve birleşik ve yan mamullerin birim maliyetlerinin saptanması ayrıntılı maliyet hesaplamaları gerektirmektedir (Bursal & Ercan, 2010, s. 16). Özellikle standart maliyet sistemi uygulayan işletmelerde gerçekleşen (fiili) maliyetler, önceden belirlenen maliyetlerle karşılaştırılarak sapmalar belirlenir. Bu sapmaların nedenleri araştırılır ve düzeltici önlemler alınır. Bu inceleme sonucu maliyetlerin azatlımı ve daha verimli çalışma yönünde çaba gösterilir. Bugün modern işletmecilikte geçerli olan istisnalara göre yönetim (management by exception) uygulanmasına olanak verir. Ayrıntılı maliyet hesaplamaları yapmak suretiyle maliyetler; maliyet türleri, üretim yöntemleri ve maliyetlerin ortaya çıktığı yerler ve maliyet taşıyıcıları bakımından geniş bir ayrıma tabi tutulur. Böylece üretim faktörü harcamaları üretimin bütün safhaları ve maliyetlerin yapıldıkları yerler bakımından izlenerek gerekli düzeltmeler ve geliştirmeler yapılır (Pazarçeviren, 2006, s. 7).

#### ***(4) Yönetici etkinliğinin ölçülmesi:***

Maliyet bilgileri sorumluk merkezlerinin ve yetkililerin kontrolü altında bulunan maliyetlerin değerlendirilmesi açısından önemlidir. Firma büyüklüğüne ve çalışanların niteliklerine bağlı olarak örgüt içerisinde çeşitli karar düzeyleri ve kümeler oluşturulur. Bu karar merkezleri (bölümler, seksiyonlar) onları yöneten yöneticilere verilen yetki ve sorumluluğun sınırına, faaliyetin cinsine ve sonuçlarının ölçülmesine bağlı olarak genellikle maliyet merkezleri, kar merkezleri ve yatırım merkezleri şeklinde üçlü bir sınıflamaya tabi tutulur (Peker, 1988, s. 15). Her bölümün faaliyeti gerçekçi ve doğru olarak ölçülüp, denetlenir ve geliştirilir.

#### ***(5) İşletme yönetiminin vereceği özel kararlarda yardımcı olmak:***

Maliyet muhasebesinin işletme yöneticilerine, rutin kararlar yanı sıra özel yönetim kararlarında da gereksinme duyacağı konularda zamanlı, yeterli ve sağlıklı bilgileri sunma amacı olmaktadır. Yönetim muhasebesi anlayışı içinde yöneticilerin kararlarında ussallığın (rasyonelliğin) yükselmesi sonucunda ve uzun vadeler dikkate alındığında işletmelerin verimli çalışmasına yardımcı olduğu kadar devlet, ortaklar, personel, kredi derecelendirme kuruluşları, bankalar, halk ve diğer ilgililerin tamamının yararına sonuçlar yaratılmaktadır. Maliyetlerin bilinmesi işletmenin, maliyet karşılaştırmaları için meslek gruplarına, uyuşmazlıklarda mahkemelere, devletin denetim organlarına, işçi ücretlerinin saptanması amacıyla sendikalara ve kredi talepleri için bankalar gibi

işletme dışı bilgi kullanıcılarına vereceği bilgiler bakımından da önemlidir (Bursal & Ercan, 2010).

Yukarıdaki temel işlevler göz önüne alındığında maliyet muhasebesinin iki temel amacı olduğu söylenebilir. Birincisi, çıktıların toplam ve birim maliyetlerini hesaplamak, ikincisi ise, işletmenin yönetim kontrol süreçlerinin istisnalara göre yönetim ilkesine göre yürütülebilmesi için gerek duyulan maliyet verilerinin sağlandığı maliyet veri tabanını oluşturmaktır (Pazarçeviren, 2006, s. 6).

Maliyet yönetimi kavramı maliyet muhasebesi kavramına göre daha geniş kapsamlı bir kavramdır. Maliyet muhasebesi tarihsel bir perspektife dayanmakta ve maliyetlerin raporlanmasına odaklanmışken maliyet yönetimi, maliyetlerin planlanması, yönetimi ve düşürülmesinde öncelikli aktif bir rol üstlenmiştir (Hacırüstemoğlu & Şakrak, 2002, s. 17)

## **2.2. Film Yapım İşletmelerinde Maliyetin Tanımlanması ve Çeşitleri**

### **2.2.1. Maliyet Kavramı**

*“Bir mala sahip olmamız için elden çıkardığımız ve çıkaracağımız tüm iktisadi değer bu malın maliyetidir.”* (Ertuna, 1974, s. 15)

Muhasebe dilinde maliyet, belirli bir amaca (ya da sonuca) ulaşmak için katlanılan, parasal olarak ifade edilebilen ve bir değer birikimi yaratan fedakârlıkların tamamı (Altuğ, 2001, s. 15; Peker, 1988, s. 142) olarak ifade edilir. Her fedakârlığı miktar ve değer olarak ölçmek mümkün olmadığından her şeyden önce maliyet *“parasal olarak ölçülebilen fedakârlıklar”* şeklinde tanımlanmalıdır. Fedakârlığın parasal olarak ölçülebilmesi maliyetin iki farklı biçimde tanımlanmasını olanaklı hale getirmektedir:

Birinci şekliyle maliyet *“bir mal veya hizmeti satın alabilmek için elden çıkarılan nakit veya herhangi bir varlığın değeri, mal üretiliyor ise, üretimde kullanılan varlık ve hizmetlerin parasal değeridir.”*

İkinci şekliyle maliyet ise, *“bir mal ya da hizmeti elde edebilmek için kullanılan kaynaklarla elde edilebilecek diğer mal ve hizmetlerden en değerlisidir.”* Maliyetin bu

tanımının ortaya çıkardığı kavrama alternatif ya da fırsat maliyeti adı verilir. (Altuğ, 2001, s. 15)

Açıklık getirilmesi gereken diğer bir hususta fedakârlığın kimin açısından hesaplanacağıdır. Maliyet konusuna genel ekonomi açısından yaklaşıldığında sosyal maliyet veya toplumun katlandığı fedakârlıklar, işletme ekonomisi düzeylerinde yaklaşıldığında ise işletme özelinde maliyetten söz edilmektedir. Muhasebe açısından maliyet genellikle kanuni veya akdi tasarruflar sonucu ortaya çıkar.

*“Her işletmenin kendi faaliyet konusunu oluşturan mamul veya hizmetleri elde edebilmek için harcadığı çeşitli üretim faktörlerinin para ile ölçülen değerine o ürünün maliyeti denir.”*(Bursal & Ercan, 2010, s. 3)

Maliyetler, ya işletmenin belli bir fonksiyonuna ya da bir mal veya hizmetin belli bir safhadaki durumuna veya sanayi işletmelerinde üretim faktörlerine ilişkin hesaplamalarda ortaya çıkabilir. Maliyetlerin oluşumuna hem işletme hem de işletme dışı faaliyetler yol açar. Örneğin bir malı satın alırken katlanılan fedakarlıklar satın alma faaliyetinin maliyetini, bir mal ya da hizmetin üretimi ise üretim maliyetini oluşturur. (Atamanalp, Karcıoğlu, & Orhan, 2001, s. 4) İşletmenin gayesi çeşitli üretim faktörlerini birleştirerek mal ve hizmetler üretmektir. Bu bağlamda üretim faktörleri açısından maliyeti *“işletme faaliyet alanına giren mal ve hizmetleri elde etmek için harcadığı çeşitli üretim faktörlerinin para ile ölçülebilen değerleri toplamı”* olarak tarif etmek mümkündür. (Atamanalp vd., 2001, s. 5)

Burada dikkat edilmesi gereken üç önemli nokta vardır (Bursal & Ercan, 2010):

- (1) Bir faktör harcamasının ürün maliyetine girebilmesi için, o işletmenin faaliyet konusunu oluşturan mamul ya da hizmeti elde etmek amacıyla yapılmış olması gerekir. Bu nedenle işletmenin normal faaliyetlerini yürütmek dışında elinde bulundurduğu binaların bakımı için harcamalar yapılması ya da üretimden çekilip ambarda tutulan makineler üzerinden ayrılan amortismanlar üretim maliyetine girmez.
- (2) Bir üretim faktörü harcamasının maliyet sayılabilmesi için, bunun para ile ölçülebilecek bir değeri bulunması gerekir. Örneğin azot üretiminde hava önemli



bir faktör olmasına karşın belirli bir fiyata sahip ekonomik bir mal niteliği taşımadığından üretim maliyeti içinde yer almaz.

- (3) Yukarıdaki tanım, faktör harcamalarını üretim maliyetinin bir işlevi saydığı için üretim faktörlerinin kapsamının yeteri kadar geniş belirlenmesi gerekir. Sigorta veya emlak vergileri gibi diğer maliyet unsurları bu kapsamda düşünölmelidir.

### **2.2.2. Film Yapım İşletmelerinde Değişik Açılardan Maliyet Kavramları**

Film yapım işletmelerinde maliyetlerin sınıflandırılması çeşitli gruplar altında yapılabilir. Gerçekte bu gruplama maliyete verilen anlamlara ve ondan beklenen amaçlara göre olmaktadır. Maliyet hesaplamaları ile ilgili yöntemler ile maliyet sistemlerinin anlaşılabilmesinde maliyetlerin çeşitli yönlerden ayrırılması ve konuyla ilgili kavramsal yapı temel oluşturur. Maliyet muhasebesi organizasyonunda maliyetlerin sağlıklı bir şekilde en kısa zamanda saptanması, etkin bir maliyet kontrolünün gerçekleştirilmesi ve karşılaştırmalar yapılabilmesi, planlama ve karar verme açısından yönetimin gereksinime duyduğu bilgi ve verilerin sağlanabilmesi amaçlandığı için maliyetlerin aşağıdaki çeşitli esaslar temel alınarak ayrırılması önem taşır: (Altuğ, 2001, s. 22)

- Maliyet yapısı,
- Mamullerle ilgi derecesi,
- Dönemsellik,
- Faaliyet düzeyine olan ilgi,
- Maliyetlerin oluşum yerleri,
- Kontrol ve analiz olanakları,
- Planlama ve yönetim kararlarında kullanılma biçimleri.

Burada yapılan ayrırılama aynı zamanda giderler içinde geçerli olduğundan ayrıca açıklanmamıştır.

### 2.2.2.1. Üretim Yapılıp Yapılmamasına Göre Maliyetler

İşletmenin temel fonksiyonları esas alınarak maliyetler, üretim maliyetleri, pazarlama maliyetleri, genel yönetim maliyetleri, finansman maliyetleri ve araştırma ve geliştirme maliyetleri şeklinde bölümlenebilir (Altuğ, 2001, s. 23).

Kuruluş merkezinde yer alıp, işlevleri yalnızca üretimle ilgili olmayıp, yönetim kurulu, genel müdür, finans, planlama gibi bölüm müdürleri ve personeliyle uzmanlar, danışmanlar ve benzerleri için katlanılan fedakarlıklar, merkezde kullanılan kırtasiye, kira ve sigortalar, amortismanlar genel yönetim giderleri içinde yer alır.

Pazarlama satış giderleri tüm pazarlama ve satış için katlanılan giderlerdir. Bunlar personel, öne sürme, taşıma, reklam vb türlerden olur.

Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) maliyetleri ise faydaları birkaç döneme yayılan yeni mamul geliştirme ve tasarımına yönelik maliyetler türünde ise aktifleştirilerek mamul maliyetlerine dönemler itibariyle yansıtılacaklardır (Peker, 1988, s. 158; Altuğ, 2001, s. 24).

Maliyetleme sınai maliyet olarak ele alındığında yukarıdaki giderler iki ana gruba ayrılır. Yukarıda temel işletme fonksiyonları itibariyle bölümlenen maliyetlerden üretilen mamullere yüklenenler *mamul maliyetleri*, doğrudan ilgili dönemin gelirleriyle karşılaştırılarak dönem kar-zararına yansıtılanlar ise *dönem giderleri* olarak adlandırılır. Uygulamada özellikle pazarlama, finansman ve genel yönetim maliyetleri dönem gideri olarak kabul edildiğinden pazarlama giderleri, genel yönetim giderleri ve finansman giderleri olarak yaygın bir şekilde adlandırılır.

Maliyet satın alınan mal ve hizmeti elde etmek için yapılmış fedakârlık düzeyinde kalabilir. Bu duruma ticaret işletmelerinin maliyeti örnek verilebilir. Ticaret işletmelerinde alış maliyeti, mal alış bedeli ve alış masrafları (nakliye, sigorta gibi) oluşur. Satış maliyeti ise alış maliyeti ve dönem maliyetleri(yönetim, finansman satış giderleri) toplamından meydana gelir.

Sanayi işletmelerinde üretim, tarım, hizmet, fikir ve sanat teşebbüslerinin her birinde maliyet problemleri değişik özellikler arz ederler. Sanayi işletmelerinin faaliyetleri hem teknik hem de ekonomik eylemleri kapsar. Teknik karakterli faaliyetleri ile bir taraftan çeşitli mekanik, kimyasal ve fiziki metotlar kullanarak hammadde işçilik enerji gibi

faktörleri bir araya getirmek suretiyle bunlardan yeni ürünler elde ederler. Diğer taraftan ekonomik ve mali nitelikteki faaliyetleri ile katlandıkları fedakarlıkları ölçerler (Atamanalp vd., 2001, s.8). Üretilen mallarda maliyet, belirli bir üretim faaliyeti için mamulün elde edilme aşamasına hatta üretilen malın alıcıya hazır duruma getirilmesine kadar yapılan ve parayla ifade edilebilen fedakârlıkların tümünü kapsar. Maliyetlerin saptanması üretim faaliyetinin tamamlandığı noktada yapılmışsa bulunan maliyete sınaî maliyet, satış noktasında yapılmışsa ticari ya da satış noktasındaki maliyet adı verilir (Peker, 1988, s. 142). Sınai maliyetler temel ve genel imalat maliyetleri toplamıdır. Üretim veya mamul maliyetini meydana getirir. Mal ve hizmetlerin meydana getirilmesinde katlanılan fedakarlıklar ve yapılan harcamalar ile ortaya çıkan ürünler arasındaki direkt veya endirekt bir ilişkiye göre maliyetler, temel imalat maliyetleri ve genel imalat maliyetleri olarak ikiye ayrılırlar (Atamanalp vd., 2001, s. 8).

Mamul ya da hizmet üretim maliyetleri de gerek fonksiyonel gerekse yapısal özellikleri nedeniyle birbirlerinden farklılaşan üçlü bir ayrıma tabi tutulmaktadır. Direkt madde ve malzeme, direkt işçilik ve genel üretim maliyetleri (Ertuna, 1974, s. 24).

Bir mamulün üretiminde gerekli olan ve mamule doğrudan yüklenebilen temel madde ve malzemenin kullanımı direkt madde maliyetlerini, mamulün şekillendirme ya da dönüşümünde belirleyici role sahip ve yine dolaysız olarak saptanıp izlenebilen işçilik maliyetleri ve özel maliyet giderleri direkt işçilik maliyetlerini (Pazarçeviren, 2006, s. 14), üretim yerleri yada faaliyetleri ile ilgili olarak katlanılan, ancak üretim çıktılarıyla ilişkisi dolaylı olarak kurulabilen diğer üretim maliyetleri de (enerji, yardımcı madde, yardımcı işçilik, kira, sigorta vb.) genel üretim maliyetlerini oluşturur. (Backer & Jacobsen, 1974, s. 6) Bu tanıma göre temel imalat maliyetleri, direkt hammadde ve direkt işçilik maliyetlerinden oluşur.

Maliyet muhasebesi üretilen birimlerin maliyetini doğru ve objektif bir biçimde hesaplayarak işletme bütününde etkin bir maliyet kontrolü sağlamak amacıyla bir maliyet taşıyıcısı ile doğrudan ilişkili giderleri yalnızca o gider taşıyıcısına yükler. Direkt maliyet giderlerinin kaynağı ilgili olduğu gider taşıyıcısıdır (Pazarçeviren, 2006, s. 13).

Endirekt maliyet giderleri ise gider taşıyıcısı ile doğrudan ilişkili olmayan maliyet giderleridir. Bu tür giderler o dönemde üretilen tüm mamullere dağıtılarak ürünlerin endirekt maliyet giderleri belirlenir (Pazarçeviren, 2006, s. 14).

Toplam maliyet; belli bir zaman aralığında elde edilen tüm mal ya da hizmetin tamamı için katlanılmış ve para ile ölçülebilen fedakarlıklar toplamına denir. Yalnızca üretilmiş malların toplam maliyeti ise, o dönemde üretim hesaplarından mamul ambar hesabına aktarılan kısmı belirler. Toplam maliyet, o süre içinde harcanan mal ve hizmetlerin toplam maliyetine eşittir (Peker, 1988, s. 152).

Sanayi işletmelerinde toplam maliyet belirlendikten sonra bu tutar üretilen mamuller ile ilişkilendirilir. Burada belirtilmesi gereken önemli nokta, işletmenin yapısı üretim tekniği ve diğer başka özelliklerine göre değişik tür ve biçimlerde üretilen mamullerin benzer veya farklı olmalarına göre birim maliyet hesaplamaları değişir. Tek tür mamul üreten işletmelerde toplam maliyeti elde edilen ürün miktarına bölmek suretiyle *birim maliyet* hesaplanır (Haftacı, 2003, s. 255).

Bir mamul veya hizmet grubunun toplam maliyetinin elde edilen mamul ya da hizmet sayısına bölünmesi ile elde edilen maliyete ortalama maliyet denir. Genel olarak ortalama maliyet aritmetik ortalama şeklinde uygulanır. Ortala maliyet ve birim maliyet aynı türden ve aynı grupta kütle halinde üretilmiş olan mallarda eş anlam taşır. Ancak çeşitli gruplar halinde farklı zamanlarda üretilmiş olan mal veya hizmetlerde ya da hizmetin tümü içinde birim başına ortalama maliyet grupların her birinde yer alan birim maliyetlerden farklı olabilir. (Peker, 1988, s. 153)

İktisatçıların büyük çoğunluğunca benimsenmiş tanımına göre; üretim miktarındaki bir birimlik artışın ortaya çıkaracağı maliyete *marjinal maliyet* denir. Bu görüşün bir sonucu olarak kısa vadede üretim artışları kapasite ile sınırlı olacağından marjinal maliyet ile üretilen son birimin değişken maliyetiyle eş anlam verilmektedir. Ek maliyet ise, karar verilen seçeneğin ortaya çıkardığı ek külfetlerdir. Diğer bir deyişle karar seçenekleri arasında geçerli maliyetlerdir (Altuğ, 2001, s. 30).

### **2.2.2.2. Üretim Düzeyi Duyarlılıklarına göre Maliyetler (Maliyetlerin Yapısal Bölümlenmesi)**

Maliyetlerin yapısal bölümlenmesinde vurgulanması gereken önemli nokta, bölümlemenin üretim düzeyi diğer bir ifadeyle, toplam üretim miktarı bazında yapıldığıdır. Maliyetlerin üretim düzeyine duyarlılıkları, üretim düzeyindeki artış ya da azalışlar karşısında nasıl bir değişim seyri gösterdiklerinin ifadesi olarak kullanılır. Üretim düzeyiyle duyarlılıkları açısından maliyetlerin en yaygın kullanılan bölümlenme şekli ise; sabit maliyetler, değişken maliyetler ve yarı sabit-yarı değişken maliyetler bölümlenmesidir.

Dönemsel olarak ortaya çıkan üretim hacmindeki değişimlerden etkilenmeyen sabit maliyetler, tüketilen girdilerin ve yapılan üretimin miktarından bağımsız olarak belir bir dönem için sabit bir tutarda gerçekleşen maliyetlerdir (Pazarçeviren, 2006, s. 16). Yani, bir maliyet türü sabit maliyet grubunda yer alıyorsa belli bir faaliyet aralığında toplam üretim miktarı ne olursa olsun aynı düzeyde seyreden maliyet anlamına gelmektedir (fabrika binasının amortismanı, ustabaşı aylık ücreti vb.) (Altuğ, 2001, s. 26).

Sabit maliyetler üç çeşittir. Uzun vadeli kapasite sabit maliyetleri; üretim araçlarına ait olarak tahakkuk eden maliyetlerdir (fabrika binası, makineler ve diğer üretim araçları). Cari kapasite sabit maliyetleri; sabit kıymetleri çalıştırmak ve idame ettirmek için katlanılan maliyetlerdir. Isıtma, ısıtma, enerji, sigorta, mülk vergileri bu tipten sabit maliyetlere örnek teşkil ederler. Programlanan sabit maliyetler; yöneticiler tarafından tasvip edilen özel program maliyetleridir (yoğun reklam, kalite iyileştirme giderleri gibi) (Backer & Jacobsen, 1974, s. 124).

Değişken Maliyetler, sabit maliyetlerin aksine üretim miktarıyla yakından ilgilidirler. Üretim partisi veya birimi başına ortaya çıkan, üretim arttıkça yükselirken, üretim azaldıkça da düşen maliyetlerdir. Değişken maliyet giderlerinin iki tipik özelliği vardır. Birincisi, değişken maliyet giderleri mal veya hizmetin üretilmesi nedeniyle ortaya çıkarlar bu nedenle de üretim yapılmadığı durumda ortaya çıkmazlar. İkincisi, üretim miktarı arttıkça üretim birimi başına belirli bir oranda değişme gösterirler (Pazarçeviren, 2006, s. 15). Direkt madde maliyetleri, enerji maliyetleri vb. şeklinde örnekleyebileceğimiz değişken niteliğe sahip maliyet türlerinin tümü, üretim düzeyindeki değişimlere karşı aynı düzeyde duyarlılığa sahip değildirler (Ertuna, 1974,

s. 21). Maliyet unsurlarının değişkenlik eğilimleri maliyet muhasebecileri için önemli olduğu kadar işletme yöneticileri açısından da önemlidir (Backer & Jacobsen, 1974, s. 15).

Karışık maliyetler, yapısal açıdan hem sabit hem de değişken nitelikte detay maliyet çeşitlerinin karışımından oluşan maliyet türleridir. Örneğin bakım onarım maliyetleri yapısında kullanılan bakım-onarım malzemeleri gibi değişken unsurlar yanında sabit nitelikte bakım işçiliklerini de barındıran bir maliyet türüdür (Altuğ, 2001, s. 26).

Maliyet çeşitleri için yukarıda yapılan açıklamalar gerçekte zaman ve hacimle sınırlı olmak üzere geçerlidir. Sabit ve değişken maliyet ayrımı belirli bir imalat kapasitesi için geçerlidir. Diğer bir nokta, zaman aralığı uzadıkça bütün maliyetlerin değişebilirlik nitelikleri de değişmektedir (Peker, 1988, s. 147). Örneğin; fabrika binasının amortismanı ek kapasite yaratmak amacıyla inşa edilen eklentilerin kullanılmaya başlanmasıyla yeni faaliyet düzeyi itibariyle farklılaşabilecektir. Bu nedenlerle maliyetlerin değişebilirlik ilkesine göre ayrılması ancak dar kapasite aralıklarında ve kısa dönemler için doğru bir grupta olmaktadır (Peker, 1988, s. 148).

Mamul maliyetinin değişken ve sabit paylarının belirlenmesi fiyatlama politikaları açısından önemlidir. Rekabet koşullarında malların fiyatını pazar koşulları tayin edebilir. Fiyatın üst sınırı eğer ülke mevzuatında sınırlama varsa bu mevzuat tarafından alt sınırı ise maliyetler tarafından belirlenir. Uzun vadeli fiyatlama politikalarında ise vade uzadıkça fiyatta razı olunacak asgari rakam, sabit ve değişken maliyetlerin tümünü karşılayacak düzeye çıkmalıdır. Zira uzun vadede gelirleri ile tüm giderlerini karşılayamayan işletme yaşama olanağını yitirir. Faaliyet maliyetleri içerisinde değişken maliyet payı ne kadar yüksek ise işletmenin *beden yumuşaklığı* da o ölçüde yüksek olur (Peker, 1988, s. 148). Teknolojik gelişme çoğu kez makine ve teçhizat kapasitelerini yükseltirken üretim birimi başına özellikle işçilik maliyeti payını azaltır. Birçok durumlarda makinelerin verimliliği de yükseldiğinden mamul birimi başına hammadde malzeme enerji gibi diğer değişken maliyet payları da azalmaktadır. Bu yöndeki bir gelişme aynı zamanda üretim sermaye yoğunlaşmasına da işaret etmektedir. Beden yumuşaklığı yüksek bir üretim ya da ticari faaliyet sisteminin benimsenmesi işletmeyi riskli pazar ve değişik koşullara daha kolay uyum sağlar duruma getirir. Bu nedenle

kimi işletmeler bir kısım varlıklarını kiralama yoluna giderek sabit giderleri göreceli olarak azaltırlar.

Mamul ya da hizmet üretim maliyetleri, hesaplamada esas alınan temel maliyet unsurlarının kapsamına göre *tam ve kısmi maliyetler* olmak üzere iki grupta toplanmaktadır. Maliyetlemede kısmi maliyetlerin esas alınmasına yönelik yaklaşımlar da değişken ve direkt maliyetler olarak ayrıca bir bölümlenme şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

Tam maliyet, üretilen mamul ya da hizmetlere yüklenebilen, değişken yada sabit, direkt yada endirekt, tüm maliyetlerin toplam maliyet hesaplanmasında dikkate alınmasıyla ortaya çıkan maliyetlere denir.

Üretilen mamul ya da hizmet maliyetlerine sadece doğrudan doğruya ilgili olan direkt madde ve direkt işçilik gibi giderlerin yüklenmesi, geri kalan endirekt nitelikteki giderlerin doğrudan dönemin kar-zarar hesabına devredilmesiyle ortaya çıkan maliyetlere direkt maliyet ya da mamul ya da hizmet maliyetlerinin salt değişken maliyet unsurlarının (direkt madde, direkt işçilik, değişken GÜM ve değişken satış maliyetleri vb. ) dikkate alınmasıyla ortaya çıkan maliyetlere değişken maliyet adı verilir.

Maliyetlerin bu şekilde bölümlenmesi bir grup maliyet hesaplama yöntemini ortaya çıkarmıştır. Bu esasa dayalı bölümlenme, maliyetlerin kısa süreli yönetim kararlarında kullanımında dikkate alınması gereken önemli faydalar sağlayan bir bölümlenmedir (Altuğ, 2001, s. 28) .

#### **2.2.2.3. Kullanılan Rakamların Niteliğine Göre Maliyetler**

Maliyet hesaplarında esas alınan rakamların gerçek ya da öngörü rakamlar olmasına göre maliyetler aşağıdaki gibi ayrıma tabi tutulabilir (Pazarçeviren, 2006, s. 19).

- Gerçek (fiili) maliyetler,
- Öngörü Maliyetler (Tahmini ve standart maliyetler).

Fiili maliyetler ya da gerçek maliyetler, mamul ya da hizmetlerin üretimi tamamlandıktan sonra fiilen ortaya çıkan maliyet rakamları üzerinden hesaplanan

(gerçekleşmiş) maliyetlerdir. Üretim faaliyeti gerçekleşmeden önce, belirli faaliyet düzeyleri itibariyle (beklenen, normal ya da ideal üretim düzeylerinde) öngörü rakamlardan hareketle hesaplanan maliyetler ise öngörü maliyetler olarak adlandırılır. Standart maliyet miktar ve tutar rakamları tahmini maliyet miktar ve tutar rakamlarına göre daha bilimsel esaslara göre saptanan ve ulaşılması gereken rakamları temsil eder (Altuğ, 2001, s. 27).

Yukarıdaki bilgilerin ışığında bir ürün maliyeti, ulaşılmak istenen amaca yönelik olarak farklı şekillerde belirlenebilir. Bu kapsamda bir işletmedeki çeşitli maliyet kavramları Tablo-5 de verilmiştir.

**Tablo 5:** Bir İşletmede Ürün Maliyetleri ve Tüm Maliyet Giderleri Temelinde Çeşitli Maliyet Kavramlarının Şematik Görünüşü

Direkt Malzeme Maliyeti Direkt İşçilik Maliyeti	TEMEL İMALAT MALİYETİ (Direkt Maliyet)	SINAİ MALİYET (Üretim veya Mamul Maliyeti)	SATIŞ MALİYETİ VEYA TİCARİ MALİYET
Endirekt Malzeme Maliyeti Endirekt İşçilik Maliyeti Diğer Endirekt Maliyetler	GENEL İMALAT MALİYETİ (Endirekt Maliyet)		
Yönetim Giderleri	DÖNEM MALİYETİ		
Finansman Giderleri			
Satış Giderleri			

**Kaynak:** Atamanalp, Celaleddin; Karcıoğlu, Reşat; Orhan, M.Suphi, *Tek Düzen Hesap Planına Uyumlu Maliyet Muhasebesi*, Aktif Yayınevi, Erzurum:2001, s.9.

Tablo5-de görüldüğü üzere, dönem maliyeti, sınaî işletmelerde üretim veya mamul maliyeti dışında kalan giderler toplamıdır. Bu giderler üretimi ile ilgili olmayıp yönetim, finansman ve satış faaliyetleri ile alakalıdır. Bu nedenle üretime etkisiz bu harcamalar, imal edilen mamullerin üretim maliyetine katılmayıp meydana geldikleri dönemin giderlerini oluştururlar. Dönem maliyetlerine giren başlıca kalemler; yönetim, finansman, pazarlama ve satış giderleridir. Sınaî maliyet ve dönem maliyetlerinin ikisi birden teşebbüsün ürettiği mal ve hizmetlerin ticari (satış) maliyetini oluşturur.



### 2.2.3. Maliyet ve Fayda ve Maliyet Değer Arasındaki İlişki

Maliyet fayda yaratılması amacıyla üretim faktörlerinin tüketilmesidir. Fayda ise herhangi bir mala çeşitli etkenler kullanılarak insan gereksinmesini karşılayacak özellikler kazandırılmasıdır.

Fayda; şekil faydası, zaman faydası ve mekân (yer) faydası şeklinde farklı biçimlerde ortaya çıkabilmektedir (Altuğ, 2001, s. 16).

*Şekil faydası;* Herhangi bir malın fiziksel veya kimyasal tekniklerle öz ve kapsam yönünden değişikliğe uğratarak insan gereksinmelerine sunulmasıdır. Endüstri işletmelerinde şekil faydası yaratılmaktadır.

*Zaman faydası;* her hangi bir malın ihtiyaç duyulduğunda insan gereksinmelerine sunulmasıdır. Örneğin depoculuk, şarapçılık, konservecilik faaliyetleri ile zaman faydası yaratılmaktadır. Binalar, makineler gibi varlıklar gelir akımını yaratmak veya devam ettirebilmek için gerekli olan potansiyel hizmetleri temsil ederler.

*Mekân (yer) faydası;* her hangi bir malın daha çok ihtiyaç duyulduğu bir yere götürülerek orada insan gereksinmelerine sunulmasıdır. Örneğin ulaştırma ve nakliye faaliyetleri mekân faydasını yaratmaktadır.

*Yaratılan her fayda beraberinde maliyeti de getirecektir* (Altuğ, 2001, s. 17). İnsan gereksinmelerinin giderilmesi bir mala genellikle üretim faaliyeti ile şekil, zaman ve mekân olarak bazı özelliklerin katılması halinde gerçekleşmektedir. Fayda yaratılmak için ( ya da üretim yapmak için) maddi ve maddi olmayan kaynakların tüketilmesi gerekmektedir. Kaynakların nerelere tüketildiğinin belirlenmesi için maliyet hesapları yapılmaktadır.

Bir mamul veya hizmetin satın alınması onun değerini ortaya çıkarmaktadır. Ortaya çıkan bu değer, müşterinin elde ettiği faydanın belirleyici bir unsurudur. Bu faydanın ölçüsü, mal veya hizmetin fiyatını ve dolayısıyla müşteri açısından tüketim değerini, işletme açısından ise üretim değerini belirler.

Yukarıda ifade edildiği üzere, tüketiciler açısından “değer”, tüketicilerin işletmenin kendilerine sunduğu faydaya karşılık olarak ödemeye razı oldukları bedel olarak ifade edilmektedir. Müşteriler için değer, değer akışları yolu ile yaratılmaktadır. Böylece işletmeler değer akışları yolu ile para kazanmaktadır. Değer akış süreçleri mükemmelleştirildikçe müşteriler için daha fazla değer yaratılabilir ve daha fazla kazanılabilir. Bir değer akışı, belirli bir ürünü veya hizmeti müşteriye sunmak için gerekli tüm değer katan ve değer katmayan faaliyetler olarak tanımlanabilir. Değer akışı, müşteri için yaratılan değeri anlamının ve artırmanın, işi büyütmeyi, satışları artırmanın ve daha fazla kâr elde etmenin en iyi yoludur (Özçelik & Ertürk, 2010, s. 58).

Bir mamul veya hizmetin değer yaratım kapasitesi, ürün yaşam seyri içerisinde elde edilen gelir ile bu geliri elde ederken katlanılan bütün maliyet ve giderleri kapsamaktadır. Bir işletmenin karlı olabilmesi için işletmenin ortaya koyduğu değer, üretimle ilgili maliyetlerden fazla olması gerekir. *Getiri/maliyet* açısından etkinliği amaçlayan işletmenin sunduğu mal veya hizmetin değer yaratım kapasitesini etkileyen faktörlerden biri de işletme içerisinde gerçekleştirilen bir dizi faaliyetin en etkin şekilde gerçekleştirilmesidir. Bu faaliyetler süreç değer yaratımı olarak ifade edilmekte olup işletme kaynaklarının mamul veya hizmete dönüştüğü aşamaları ifade etmektedir (Eker, 2004, s. 13). Diğer bir deyişle, işletmenin ortaya koyduğu değer, işletmenin stratejik olarak önemli ve birbiriyle bağlantılı faaliyetler sonucu elde ettiği kardan oluşmaktadır. İşletmenin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için, değer yaratma sürecinde ya rakiplerinden daha düşük maliyetlere sahip olması ya da farklılık ortaya koyması gerekmektedir.

İş yönetim/rekabet stratejileri kapsamında bulunan maliyet liderliği stratejisinde işletme, müşterilerin gereksinmelerini ve beklentilerini pazarda oluşmuş fiyatlarla karşılarken, tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesini hedeflemektedir. Dikkat edileceği üzere buradaki amaç fiyatları düşürmek olmayıp maliyetleri düşürmektir. Böylece fiyatlarla maliyetler arasındaki fark açılacak ve işletme daha fazla kar elde ederek rakiplerine üstünlük sağlayacaktır. İşletmenin maliyet liderliği veya üstünlüğü iki yolla sağlanabilir: (Ülgen & Mirze, 2013, s. 258)

- Değer yaratan faaliyetlerde iç verimlilik çalışmaları yoluyla maliyetlerin düşürülmesi,
- Değer yaratmayan faaliyetlerin elimine edilmesi ve iş yükünün azaltılması suretiyle düşük maliyet elde edilmesi.

Kültür ekonomisi içerisinde faaliyet gösteren film yapım işletmeleri açısından bilgiye dayalı ve telif hakları ile şekillenmiş olan yaratıcı girdilerin maliyetleri önemli bir paya sahiptir. Bu işletmeler, yaratıcı ve eğitilmiş iş gücü, endüstri bilgisi, entelektüel sermaye ve teknolojiyi etkin olarak kullanmaktadırlar. Bu durum film yapım işletmeleri açısından geleneksel muhasebenin kar, fiyat-kazanç oranı, nakit akışları ve yatırımın karlılığı gibi parasal ölçütleri yerine “ekonomik değer yaratma” ve “pazar değeri” gibi ölçütleri öne çıkarmaktadır. Bu nedenle bu işletmeler, yatırılan sermayenin getiri oranı, ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti ve firmanın büyüme kapasitesi gibi faktörleri daha çok dikkate almak zorundadırlar. Değer yaratımı, işletme kapasitesinin kullanıldığı her aşamada söz konusu olduğundan, pazarı elde tutmada işlevsel olan bilgi akışı aynı zamanda değer yaratımının da bir ölçüsü olmaktadır (Eker, 2004, s. 21). Satış gelirini arttırmak ise satışa yönelik pazar stratejisi geliştirmeyi zorunlu kılmaktadır. Bu noktada, yeni mamul ve hizmetler geliştirmekten, reklam ve satış koşullarını değiştirmek gibi etkili satış politikaları izleyerek satış hacmini artırma ve satış kanallarını genişletmek gibi çeşitli pazar politikaları izlenebilir (Ülgen & Mirze, 2013, s. 282).

Satış stratejileri kar payını arttırmaya yönelik olarak ortaya konulsa bile işletmenin değer yaratabilmesi kullanılan kapasitenin minimize edilmesine ve değişken giderlerini müşteri değer anlayışına göre minimize etmesine bağlıdır. Kapasitenin etkin kullanımı ve değer yaratmayan faaliyetlerin yok edilmesi ile birim maliyetler azalacak ve dolayısıyla kar marjı yükselecektir. Bu nedenle “yapım şirketleri” müşteri gereksinmelerini anlamalı, üretilen filmlerin hedeflerini oluşturmalı, gerekli minimum kapasite kılınımı için dünya çapında işletme yapıları oluşturmalıdırlar. bir film yapımına ilişkin birim maliyetlerin azaltılması, üretimin her aşamasında gerçekleştirilen faaliyetlerin bilinmesi, müşteri açısından değer yaratmayan faaliyetlerin elimine edilmesi ve bu faaliyetlerin kaynakları etkin kullanımının sağlanması ve bu süreçle ilişkin yönetime düzenli ve ayrıntılı bilgi sunulması gerekmektedir. Sonuçta önemli olan varlıkların optimum kullanımınıdır. Varlıkların optimum kullanımı maliyetleri azaltırken geliri arttıracak ve daha düşük bir sermayeye gereksinim duyulacaktır.

### 2.3. Maliyetleme Sistemleri, Tanımı ve Çeşitleri

Maliyetleme sistemleri, mal veya hizmet üretiminde kullanılan üretim unsurlarının, üretime katılma paylarının ve dolayısıyla maliyetlerinin mal veya hizmetin maliyetine aktarılması yöntemleri olarak da tanımlanabilir. Bu tanımdan anlaşılacağı üzere maliyetleme bir maliyet belirleme ve hesaplama işlemidir. Tarihin gelişim açısından değerlendirildiğinde maliyet muhasebesinin geçirmiş olduğu aşamalar şöyle sıralanabilir:

- a) Maliyetlerin dağıtımı, saptanması ve birim maliyetleme anlayışına dayalı geleneksel tam maliyetleme,
- b) Planlama ve kontrol anlayışına dayalı değişken maliyetleme,
- c) Karar vermeye dayalı direkt maliyetleme,
- d) Nihayet günümüzde, amaçlar bakımından tam bir birlik olmasa da eğilim olarak yönetime dayalı maliyetleme anlayışı (Karcıoğlu, 2000, s. 21).

Geleneksel maliyet muhasebesi sistemleri aşağıda kısaca açıklanmıştır.

İmalatla ilgili tüm maliyetleri, içeriğine ve değişkenlik derecesine bakmaksızın birim maliyetlere yükleyen sistemler tam maliyetle sistemleridir. Uygulamada en çok kullanılan hesap sistemi budur.

Mamullerin birim maliyetlerinin hesaplanmasında uygulanacak hesap şekli, üretimin teknik özelliği ve işletmenin üretim politikasıyla ilgilidir. Buna göre iki sisteme ayrılabilir; safha maliyeti ve sipariş maliyeti. Safha maliyet birbirini takip eden çeşitli safhalar halinde ve genellikle sürekli olarak aynı cins ve birbirine benzer mamuller imal eden sanayi kollarında uygulanır. İmalat sipariş üzerine yapıldığında, her siparişin veya partinin maliyetinin ayrı ayrı belirlenmesi gerekmektedir (Bursal ve Ercan, 2010, s. 27).

Fiili maliyet sistemi, maliyetleri çeşitli imalat safhalarında oluşan maliyetleri temel olarak hesaplayan bir sistemdir. Uygulamada ve Türkiye’de vergi mevzuatı açısından en çok kullanılan sistemdir. Fiili maliyet sistemi, maliyet muhasebesinin planlama ve kontrol işlevi önem kazandıkça yetersiz görülmüş ve maliyetlerin önceden tahmin

yöntemleri araştırılmak suretiyle, yeni yöntemler geliştirilmiştir. Geçmiş veriler ve istatistiksel hesaplamalara dayanarak saptanan maliyetler tahmini maliyetler, bilimsel ve teknik hesaplamalara dayanarak hesaplanan ve belirli olgular altında olması istenen maliyetlere ise, standart maliyetler adı verilir. Bunlar kontrol ve planlama açısından büyük öneme sahiptirler.

Maliyetlerin dağıtımında ortaya çıkacak sakıncaların giderilmesi amacıyla mamulle doğrudan ilgili olan hammadde ve işçilik gibi değişken maliyetlerin imalat maliyetlerine yüklenmesini, geriye kalan sabit maliyetlerin ise dönemin kar zarar hesabına aktarılmasını kabul eden kısmi maliyet sistemi veya değişken maliyet sistemi olarak tanınır. (Bursal ve Ercan, 2010, s. 28).

Yönetimde görülen yeni anlayışlar, teknolojik gelişmeler, işletme çevresinin işletmenin faaliyetlerine gösterdiği duyarlılık, işletme için gerekli bilgilerin toplanması, biriktirilmesi ve işlenmesine yeni boyutlar getirmiştir. Bu durumda, yalın yönetim, esnek üretim, iş ortaklığı, işletme birleşmeleri gibi yeni yaklaşım ve yöntemler ortaya çıkmıştır. Bu durum daha geniş kapsamlı yönetim muhasebesi kavramının gelişmesine ve özellikle geleneksel maliyetleme yaklaşımına dayalı maliyet sistemleri ve modern yaklaşıma dayalı maliyet sistemleri ayrımını ortaya çıkmasına neden olmuştur (Hacıüstemoğlu ve Şakrak, 2002, s. 4).

#### **2.4. Maliyet Sisteminin Şeklini ve Kapsamını Belirleyen Faktörler**

Maliyet yönetim sistemlerinin etkinliği bu sistemlere kaynak oluşturacak veri tabanının etkin tasarımı ve verimli işleyişine bağlıdır. Maliyet bilgilerinin daha doğru bir şekilde saptanabilmesi, işletme yönetiminin karar alma sürecinde hatalı kararları alınmasını önleyecektir. İşletmenin bütününe dikkate alan bir maliyet kontrolü benimsediğinde, maliyet muhasebesi sisteminin finansal olmayan ölçümleri de ifade edebilmesi gerekmektedir. Ayrıca, işletmenin tüm faaliyetlerinin kolaylaştırılmasını öngörüldüğünden, maliyet muhasebesi sistemi de buna uygun olarak daha basit yapıda olmalıdır (Hacıüstemoğlu ve Şakrak, 2002, s. 68).

Maliyet muhasebesinin tasarımı ve uygulama modeli, işletmelerin üretim teknolojisinden yönetim sistemlerine kadar birçok etken nedeniyle aynı iş kolunda

olsalar dahi işletmeden işletmeye farklılıklar göstermektedir. Her işletme kendine özgü maliyet yapısının kurulmasında uygulanacak biçim, yöntem ve yaklaşımları ve kuralları belirlemesi gerekir. Burada özellikle işletmelerin üretim sistemi, planlama ve kontrol sistemi ile yönetim karar sistemleri etken olan unsurlardır. Maliyet muhasebesinin şeklini ve kapsamını özellikle dört faktöre göre değişir. Bu faktörler aşağıda açıklanmaktadır (Bursal ve Ercan, 2010, s. 24).

### **(1) İşletmenin Teknik Yapısı**

Kurulacak maliyet sisteminde ilk anda işletmenin teknik yapısı etkili olur. Sinema filmi gibi yılda birkaç tane üretim yapan bir işletme ile çimento veya şeker üretimi gibi tek tip imalat yapan bir sanayi işletmesinin ya da yedek parça, el aleti gibi çok çeşitli mamuller imal bir işletmenin maliyet sistemi bir birinden farklı olur. Kimya fabrikaları gibi birbirine bağlı safhalarda imalatta bulunan veya temel üretim amacı yanında birleşik mamulleri de teknik bir zorunluluk sonucu elde eden peynir imalatçıları gibi işletmeler maliyet muhasebesi açısından çok çeşitli ve birbirinden farklı sorunlar ortaya koyar.

### **(2) İşletmenin Üretim Politikası**

Uygulanacak maliyet sistemini etkileyen ikinci faktör, işletmenin sipariş üzerine az sayıda üretim yapması ya da seri halde ve sürekli imalat yapması, dışarıya fason olarak yaptırması gibi işletmelerin uyguladığı üretim politikasıdır.

### **(3) İşletmenin Büyüklüğü**

Maliyet muhasebesini etkileyecek diğer bir faktörde işletmenin büyüklüğüdür. Ancak bu dördüncü faktörle yani işletme yönetiminin tutumu ve izleyeceği politika ile birlikte düşünülmelidir. Küçük bir işletme ile büyük ve modern bir organizasyona sahip işletmenin ve yöneticilerin maliye muhasebesinden kontrol ve planlama aracı olarak faydalanma derecelerine göre değişen ayrıntılı ya da basit bir maliyet sistemi uygulanabilir.

### **(4) Yönetimin Maliyet Muhasebesinden İsteddiği Bilgiler**

İşletmenin teknik yapısı, üretim politikası ve büyüklüğü göz önünde tutulmak suretiyle maliyet sisteminin şekli ve kapsamı kararlaştırılmak suretiyle sistem kurulduktan sonra bunun hesap ve kayıt aşaması daha çok teknik bir sorun niteliğini almaktadır. Maliyet muhasebesinden kontrol ve planlama aracı olarak faydalanmak ise başka bir aşamayı

oluşturmaktadır. Kurulacak bir maliyet sisteminden belirli bir istikrara sahip olması ve istenen bilgileri hızlı ve sağlıklı bir biçimde vermesi beklenir. Bu nedenle her maliyet sisteminin pratik değeri o sistemden sağlanan faydaya eşittir (Bursal ve Ercan, 2010, s. 25).

## **2.5. Modern Maliyetleme Yöntemlerinin Ortaya Çıkışının Nedenleri**

1980'li yıllardan itibaren küreselleşmenin de etkisiyle işletmeler arasındaki rekabetin boyutları değişmeye başlamıştır. İşletmeler yeni rekabet koşullarına uyum sağlamak için yeni çözüm arayışlarına yönelmişlerdir. Bu dönemlerden itibaren özellikle üretim, yönetim, pazarlama ve bilgi teknolojileri alanlarında çok hızlı gelişmeler olmaktadır. İşletmelerin bu değişen rekabet koşullarına uyum sağlamasında en önemli unsurlardan birisi, üretim sistemi ve teknolojisidir. Genel bir ifadeyle, rekabet için üretim sisteminin kalite, hız, esneklik ve sürekli gelişim özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Kuşkusuz üretim sistemleri ve teknolojilerindeki gelişmelere paralel olarak muhasebe sistemi ve maliyet muhasebesi sisteminde de değişim kaçınılmaz olmaktadır.

### **2.5.1. Üretim Sistemlerindeki Gelişmeler**

Bu alandaki gelişmeler; bilgisayarlı entegre üretim, esnek üretim, tam zamanında üretim ve toplam kalite yönetimi olarak ifade edilebilir.

#### **2.5.1.1. Bilgisayarlı Entegre Üretim**

Bilgisayarlı entegre üretim sisteminde tüm tasarım ve üretim faaliyetleri, yönetimi ve kontrolü, merkezi bir bilgisayar birimi tarafından yürütülmekte ve kalite düzeyi çok yüksek ürünler üretilebilmektedir. Bu sistem, bilgisayar destekli tasarım, bilgisayar destekli üretim ve bilgisayar destekli mühendislik gibi alt sistemlerin bir arada kullanılmasını gerektirmektedir. Bu sistemlerin birlikte kullanılması, tasarım verimliliğini arttırmakta, tasarım – deneme üretimin süresini kısaltmakta, ürün bileşenlerinin sayısı azalmakta ve önemli ölçüde maliyet tasarrufu sağlamaktadır (Gersil, 2007).

### **2.5.1.2. Esnek Üretim Sistemi**

Esnek üretim sistemi, sayısal kontrollü birbirine benzer makine grubundan oluşan bir sistemdir. Bu sistemde aynı işlem farklı makinelerde yapılabilir. Sistemin bu özelliği, makinelerden birinin arızalanması durumunda üretim akışının aksamasını önlemektedir (Kobu, 2003, s. 140). Bu nedenle işgücünün üretim sürecine direkt katkısı çok düşük düzeylerde gerçekleşmektedir. Direkt işçiliğin üretim faaliyetlerine katkı düzeyinin düşmesiyle birlikte, endirekt işçiliğin (tasarım, bakım onarım, mühendislik faaliyetleri) katkı payında yükselme olmuştur.

### **2.5.1.3. Tam Zamanında Üretim Yöntemi**

Tam zamanında üretim yöntemi, “bir organizasyon içindeki gerekli faaliyetlerin, sadece ilgili bölümlerce gereksinme duyulduğu zamanlarda ve sadece gereken kapsam ve düzeylerde gerçekleştirilmesini hedefleyen bir yöntemdir (Hacırüstemoğlu & Şakrak, 2002, s. 65) Tam zamanında üretim yönteminde diğer önemli unsurda faaliyetler üzerine odaklanmaktadır. Temel amacı değer yaratmayan faaliyetleri tamamen ortadan kaldırmak veya en düşük düzeye indirmek, değer yaratan faaliyetleri ise olabildiğince arttırmaktır. Bir ürünün üretim süreci, üretim, kontrol, taşıma, bekleme ve depolama zamanlarının toplamından oluşmaktadır. Üretim süreci bütün olarak değerlendirildiğinde, bu zamanlar içerisinde yalnızca üretim zamanının ürüne değer katan zaman olduğu görülmektedir. Bu nedenle, “Tam Zamanında Üretim Yöntemi (TZÜY), değer katmayan zamanlar üzerine yoğunlaşarak bu zamanları azaltmaya, üretim zamanının toplam süre içerisindeki payını arttırmaya çalışmaktadır.

### **2.5.1.4. Toplam Kalite Yönetimi**

Toplam kalite yönetimi, tüketici tatminini esas alarak, kaliteyi işletmenin bütününe yayma amacı taşıyan bir sistemdir. Geleneksel üretim yöntemlerinde kalite süreci, ürünün üretiminin tamamlanmasından sonra başlamaktadır. Toplam kalite yönetiminde ise kalite sürecinin başlangıcı, ürünün tasarım aşamasıdır. Bu yaklaşım, kalitenin



sorumluluğunu işletmenin bütününe yaymakta ve kaliteyle ilgili problemlere kaynağında müdahale etme olanağı doğmaktadır. Kalite faaliyetlerinin üretim sürecine yayılması, geleneksel üretim sistemlerinde dikkate alınmayan kalite maliyetlerinin ve kalite yönetiminin de önem kazanmasını sağlamaktadır. Geleneksel sistemler sadece üretim sürecine yoğunlaşırken, modern üretim sistemlerinde üretim süreci yanında, üretim öncesi ve üretim sonrası süreçler de dikkate alarak üretim yapılmaktadır. Böylece kalite faaliyetleri üretim sürecinin her aşamasına yayılmaktadır.(Gersil, 2007).

### **2.5.2. Üretim Teknolojilerindeki Gelişmeler**

Modern üretim sistemlerinde yüksek teknolojinin kullanılması ve otomasyonun artması, üretim sürecinde uzmanlaşmış işgücünün (tasarım, mühendislik, bakım onarım) yoğun bir şekilde kullanımını ve yüksek maliyetli teknolojik yatırımların yapılmasını gerektirmektedir.

Modern üretim sistemlerinin sermaye yoğun teknolojilere sahip olması nedeniyle teknoloji maliyetleri büyük bir sıçrama göstermiştir. Dolayısıyla bu teknolojilerin maliyetleri ve yönetimi önem kazanmıştır. İleri teknoloji ve otomasyonun kullanımı, üretim sürecinde işgücünün direkt katkısını azaltırken. Uzmanlaşmış işgücü kullanımını önemli hale getirmiştir (Gersil, 2007, s. 113).

Teknolojik yatırımların artması; teknoloji yatırımlarının muhasebeleştirilmesi, hizmet sürelerinin belirlenmesi ve amortismanlarının üretim maliyetlerine yüklenmesi ile ilgili üç sorun ortaya çıkarmaktadır. (Karakaya, 1999: 73-75'den akt:Gersil, 2007). Teknolojik yatırımların amortismanını belirlemedeki ilk adım, bu varlıkların hizmet sürelerinin belirlenmesidir. Teknolojik gelişmelerin baş döndürücü bir hızla arttığı günümüzde, teknolojik varlığın işletmeye yararlı olacağı süreyi belirlemek kritik derecede önemli olmaktadır. Çünkü bu varlıkların teknolojik ömürleri, ekonomik yararlarından daha kısa olmaktadır. Teknolojik varlıkların amortismanı ile ilgili ikinci bir husus seçilen amortisman yöntemidir. Geleneksel muhasebe sistemi zaman esasına göre amortisman yöntemlerini (normal amortisman, azalan bakiyeler vb.) benimsemiştir. Modern üretim sistemlerinde, faaliyet tabanlı muhasebe kullanılması

nedeniyle, seçilen amortisman yönteminin de faaliyet tabanlı olması ve ürünlerle direkt ilişkilendirilmesi gerekmektedir.

### **2.5.3. Geleneksel Maliyet Sisteminin Yetersizlikleri**

Modern üretim sistemlerini uygulayan işletmelerde, geleneksel maliyet muhasebesi ve yönetim muhasebesi sistemlerinin yetersizlikler aşağıdaki gibi beş grupta toplanarak açıklanabilir.

#### **2.5.3.1. Üretim Maliyetleri Bileşiminde Meydana Gelen Değişim**

Günümüz üretim sistemlerinde teknolojik yatırımların artan oranda yer alması, direkt işçilik giderleri ve genel üretim giderleri üzerinde önemli etkilere yol açmıştır. Otomasyon ve robotların kullanımı, üretim mühendisliği, makine kurulum, bakım onarım, satış sonrası hizmetler, gibi genel üretim maliyetleri kapsamında yer alan faaliyetlerin artması üretim maliyetleri içerisinde genel üretim giderlerini en önemli maliyet kalemi haline getirirken, direkt işçilik giderlerinin üretim maliyetleri içerisindeki payını da çok düşük düzeylere indirmiştir. Toplam üretim maliyetlerinin yapısında ortaya çıkan bu değişim genel üretim maliyetlerinin denetimindeki önemi arttırmıştır. Bu nedenle maliyetlerin oluşumundaki etkenlere ilişkin yeni modellerin gelişimi de önem kazanmıştır (Hacırüstemoğlu ve Şakrak, 2002, s. 26).

Geleneksel maliyet ve yönetim muhasebesi, maliyetleri üretim hacmiyle bağlantılı olarak sabit ve değişken maliyetler şeklinde sınıflandırmaktadır. Geleneksel maliyetleme sistemleri, emek yoğun üretim biçimi için tasarlanmış olup, maliyetleri esas gider yerlerindeki iş hacmi değişiklikleri ile ilişkilendirmektedir. Büyük bir kısmı üretim hacmi dışındaki genel üretim maliyetlerinden oluşan destek faaliyetlerinin maliyetlerinin doğru hesaplanması konusunda yetersizlikler ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, sabit ve değişken maliyet ayırımının yeniden gözden geçirilmesi gereklidir. Geleneksel maliyet muhasebesinde endirekt gider olarak kabul edilen birçok maliyet kaleminin modern maliyetleme yöntemleri direkt gider olarak izlenebilmesini sağlamaktadır (Gersil, 2007, s. 115).

### 2.5.3.2. Maliyet Dağıtım Yönteminde ve Dağıtım Anahtarlarının Yapısında ve Sayısındaki Değişim

Maliyet muhasebesi esas olarak bir maliyet dağıtım sorunudur. Maliyet kontrolünün sağlıklı yapılması ancak maliyet dağıtımının sağlıklı yapılmasına bağlıdır. Sistem olarak hangi maliyet sistemi kullanılırsa kullanılsın tümünde ortak olan ana amaç maliyetlerin tür olarak saptanması, maliyetlerin yapıldıkları veya ilgili oldukları yere dağıtımı, maliyetlerin mamulle yüklenmesidir (Altuğ, 2001, s. 28).

Geleneksel maliyet muhasebesi açısından işletme faaliyetleri imalat miktarı ile ölçülür. İş hacminin genel üretim giderleri üzerindeki etkisi incelenirken güçlükler ortaya çıkar. Özellikle bazı maliyetlerin her mamul cinsine mümkün olduğuna kadar ve doğru biçimde yüklenebilmesi hemen hemen imkânsızdır (Ertuna, 1974, s. 19). Direkt madde ve direkt işçilik, hem mamule hem de maliyet merkezine direkt oldukları için ilgili masraf merkezlerine veya mamullere doğrudan yüklenirler. Buradaki temel sorun genel üretim maliyeti (GÜM) içinde yer alan ve çeşitli mamullere dolaylı olarak yüklenen maliyet türlerinin dağıtım yöntemiyle ilgilidir. Bir dönemde maliyet hesaplarında biriken maliyetlerin önce maliyet yerlerine sonra da mamul partileri ve mamullere yüklenmesinde Şekil-6'da görüldüğü üzere, üç aşamalı bir süreç izlenerek son aşamada, GÜM'ün üretim yerlerinden mamullere yüklenmesi için çıktı(üretim) hacmine dayalı anahtarlar kullanılmaktadır. Direkt işçilik (Dİ) ya da direkt madde (DM) maliyetlerinin, GÜM yükleme anahtarları olarak kullanıldığı modeller yetersiz kalmıştır. Çünkü bu anahtarlar GÜM'le çıktılar arasındaki ilişkiyi temsil etmekten uzaklaşmıştır. (Hacırustemoğlu ve Şakrak, 2002, s. 29) Bir dağıtım anahtarı, bir masraf merkezi ile masraf arasında doğal olmayan ancak ölçülebilir bir bağlantı kurar. Anahtarların ölçülebilir olması en önemli özellikleridir. Anahtarlarda aranan diğer bir özellik ise mümkün olduğuna kadar mantıklı ve pratik olmasıdır (Ertuna, 1974, s. 65)

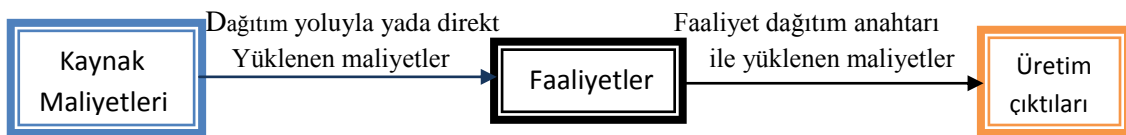


Şekil 4: Geleneksel Maliyet Yükleme Modeli

Şekilde-10'da maliyet yerleri ile üretim çıktıları (mamul, yarı mamul ya da hizmetler) arasında ilişkiyi temsil eden anahtar seçimi önem taşımaktadır. Bu yaklaşımda maliyet yerlerinde toplanan maliyetler, maliyet birimleri olan üretim çıktıları ile ilişkilendirilir. Genel üretim maliyetlerinin mamule direkt olmayışı ve mamule yüklenmesinde doğal bir ölçü bulunmadığından ölçüler subjektif ölçüler kullanılarak yüklenmektedirler. Esas üretim gider yerleri genel giderlerinin ve hizmet bölümlerinin maliyetlerinin dağıtımında kullanılan usuller teşebbüsten teşebbüse değişmektedir. Farklılık, maliyet tespit sistemi ve tutulacak kayıt tipi bakımından yöneticilerin gösterdikleri özellik arzusundan da ileri gelebilir. Bu sebeplerle her durumda belli bir imalat giderine uygulanacak tek bir usul bulunduğunu iddia etmek çok güçtür. Üretim hacmi, tüm GÜM türlerinin oluşumunda belirleyici değildir. Üretim hacminden çok üretim süreçlerinin yapısı ve farklılıkları endirekt maliyetlerin düzeyini belirleyen temel etkenler olabilir. Daha sağlıklı bir maliyet hesaplaması için maliyetleri belirleyen etkenleri en iyi temsil eden ölçütlerin kullanılması zorunludur (Hacıüstemoğlu ve Şakrak, 2002, s. 30).

Modern üretim sistemlerinde, ürün maliyetinin hesaplanmasında hacim tabanlı yükleme oranlarının kullanılması, bu sistemlerin yapısına uygun düşmemektedir. Çünkü modern üretim sistemlerinde üretim hacmi ile ilgili olmayan faaliyetlerin oluşturduğu maliyetlerin ürün maliyeti içerisinde ağırlıklı bir paya sahip olması, hacim tabanlı dağıtım anahtarlarının geçerliliğini yitirmesine neden olmaktadır.

FTM yaklaşımı daha doğru maliyet dağıtımı ve sağlıklı çıktı maliyetlerini elde etmenin ötesinde sürekli maliyet düşürme amacına odaklanmanın bir sonucudur. Bir işletmede farklı fonksiyonlara sahip organizasyon birimlerinde farklı özelliklerdeki faaliyetler yürütülmektedir. Mamulü yaratan bu işletme faaliyetleridir. Bu nedenle FTM temel maliyet unsuru olarak bu faaliyetler üzerine odaklanmıştır.



**Şekil 5 : FTM modeli**

**Kaynak:** (Hacıüstemoğlu ve Şakrak, 2002, s. 34)

Şekil-5’de görüleceği üzere faaliyet tabanlı maliyetleme yönteminde maliyetler önce faaliyetlere, sonra ürünlere ve diğer maliyet taşıyıcılarına yüklenir. Yani maliyet yerlerinde toplanan maliyetlerin ilişkilendirilebileceği birimler öncelikli olarak bu maliyetlerin kaynaklandığı unsurları tüketen faaliyetlerdir (Hacırüstemoğlu ve Şakrak, 2002, s. 34). FTM yönteminde maliyetlerin mamullerle ilişkilendirilmesi iki temel aşamaya dayanır. Birinci aşamada, enerji, yerleştirme, madde istek, bulundurma ve yürütme gibi, kaynaklar belirli bölümlere ayrılır ve her biri faaliyet yerlerinde ki maliyet havuzlarına aktarılır. İkinci aşamada ise, mamuller için tüketilen kaynakların ölçümü yapılır ve bunlar ilgili maliyet havuzlarında mamullere yüklenir. Bu aşamada maliyet yükleme anahtarları üretim hacmine bağlı bulunan ya da bulunmayan maliyet türlerini yönlendiren etkenleri yansıtır. Bu anahtarlar maliyetlerin mamul düzeyi ya da diğer düzeylerde ilgili birimlere yüklenmesinde kullanılır.

Geleneksel maliyet sistemlerinde genel üretim giderlerinin ürünlere yüklenmesindeki temel prensip, belli bir dönemde, belli bir üretim sürecinde yapılan tüm üretim giderlerinin ürünlerin üretimi için yapıldığının varsayılmasıdır. Bu nedenle de, üretim giderleri ile ürünler arasında ilişki kurularak maliyet çalışması yapılmaktadır. Faaliyet tabanlı maliyetleme, daha öncede belirtildiği gibi, genel üretim maliyetlerinin dağıtımında iki-aşamalı dağıtım sürecini kullanmaktadır. Geleneksel iki-aşamalı dağıtım, üretimi destekleyen faaliyetlerle, üretilen mamuller arasında doğrudan güçlü bir ilişkinin olmadığı temeline dayanır. Bu nedenle, hizmet maliyet yerlerine ait genel üretim maliyetleri, geleneksel iki-aşamalı dağıtım sürecinde, önce üretim maliyet yerlerine dağıtılır. Faaliyet tabanlı maliyetleme bu varsayımı reddederek üretilen mamullerle, yürütülen faaliyetler arasında doğrudan ilişki kuran maliyet etkenlerini harekete geçirir. Maliyet etkenleri, çeşitli mamullerin, her bir faaliyetten ne kadar tükettiğini miktar olarak ölçerler. Daha sonra faaliyet maliyetleri, mamullerin bu faaliyetlerden tükettiği oranda, mamullere dağıtılır. Bu şekildeki dağıtım, geleneksel iki-aşamalı dağıtımında, hizmet maliyet yerlerinden üretim maliyet yerlerine yapılan dağıtımı ortadan kaldırır.

Geleneksel maliyet yaklaşımı ile faaliyet tabanlı maliyetleme (FTM) yaklaşımı arasındaki farklılık sadece yükleme bazında değildir. Uygulamada kullanılan yükleme anahtarlarının çeşidi de farklılık gösterir. Modern üretim sistemlerinde ve

teknolojilerindeki gelişmelerin geleneksel maliyet muhasebesine diğer bir önemli etkisi dağıtım anahtarları üzerine olmuştur. Direkt işçiliğin eski önemini kaybetmesi, bu kalemin gider dağıtımında dağıtım anahtarı olarak kullanılmasını olumsuz yönde etkilemiştir. Ayrıca, geleneksel maliyet muhasebesinde kullanılan dağıtım anahtarları hacim tabanlıdır. Modern üretim sistemlerinin gelişmesiyle birlikte, faaliyetlerin ön plana çıkması, hacim tabanlı dağıtım anahtarları yerini faaliyet tabanlı dağıtım anahtarlarına bırakmasına sebep olmuştur. Geleneksel maliyet sistemlerinde kullanılan dağıtım anahtarlarından bir kısmı tam zamanında üretim yöntemi ile ortadan kalkmaktadır (Pekdemir, 1998: 19'den akt: Gersil, 2007). Yeni üretim ortamında mamul ve hizmetlerin maliyet unsurlarında yaşanan muazzam değişme ve GÜM içerisinde yer alan kalemlerde ki değişmeden dolayı üretim hacmi ile ilintili bir dağıtım anahtarının esas alınması bugün için artık ussal değildir. Kaynak tüketimlerinin amaçlarını ve nedenlerini ortaya koyan ve açıklayan bir maliyet yönetim sistemine gereksinim vardır. Yukarıda açıklandığı üzere geleneksel yaklaşımda mevcut maliyetlerin temel nedeni olarak üretim hacmi görülmektedir. FTM, genel üretim maliyetlerinin maliyetlere yüklenmesinde faaliyetlerin esas alınması gerektiğini vurgulayan ve geleneksel yöntemlerden farklı olarak mamullerin kaynakları değil mamullerin faaliyetleri, faaliyetlerinde kaynakları tükettiği varsayımı üzerine oluşturulmuş bir sistem olarak önerilmiştir. FTM sistemi maliyetleri her bir faaliyet üzerinden takip ederken, geleneksel maliyet sistemi bunu departman ya da atölye gibi işletme birimleri üzerinden izlemeye çalışmaktadır. İkinci aşamada FTM çeşitli maliyet havuzlarına yönelik çok sayıda nedensellik ilişkisi ve yararlanma derecesine uygun çeşitli dağıtım anahtarları kullanarak mamul veya hizmetlerin maliyetlerini tespit ederken, geleneksel sistem havuzlarında biriken maliyetleri tek bir dağıtım anahtarı kullanarak mamul veya hizmet maliyetlerini tespit etmektedir (Eker, 2004, s. 64).

### **2.5.3.3. Standart Maliyetleme Yöntemi**

Standart maliyetleme yöntemi, modern üretim sistemleri ve tam zamanında üretim ortamları için yararlılığı sorgulanan geleneksel kontrol tekniklerini kullanmaktadır. Standart maliyet yönteminde önceden belirlenmiş standartlara erişilmesi durumunda işletme performansının yeterli sayılması düşüncesi, modern üretim sistemlerindeki sürekli gelişim felsefesi ile karşıt düşmektedir. Diğer yandan, dönem sonlarında üretilen

finansal rakamlara odaklanan fark analizleri, işletme yönetiminin bilgi ihtiyacını zamanında karşılamada çok az bir değere sahip olmaktadır. Fark analizinde yer alan birçok fark kavramı modern üretim sistemleri ortamlarında önemini kaybetmektedir. Örneğin; fiyatların; kalite ve tedarikçi güvenilirliğinin önemli faktörler olduğu uzun dönemli anlaşmalarla belirlenmesi durumunda, alım fiyat farkları çok anlamlı olmayacaktır. Daha ucuz malzeme satın alma fiyatına ulaşmak için büyük hacimli alım felsefesi sıfır stokla çalışmaya yönelik modern üretim sistemlerinin felsefesi ile çatışmaktadır.

Geleneksel yönetim muhasebesi çıktılarının büyük bir kısmı; maliyetler, birim maliyetle ölçülen üretim verimliliği, farklar vb. kısa dönem finansal performans ölçütlerinden oluşmaktadır. Bu bilgilerin büyük bir kısmı dönem sonunda üretilmekte ve dar odaklı olmaktadır. Modern üretim sistemleri hem daha hızlı ulaşılabilen finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerine hem de daha geniş bir bakış açısına ihtiyaç duymaktadır.

#### **2.5.3.4. İşletmenin Bütününe Yönelik Performans Değerlendirmesinin Öneminin Artması**

Geleneksel maliyet sistemlerinde, üretim faaliyetinde tüketilen kaynakların (varlık, fayda, hizmet) maliyetleri, maliyet gideri olarak tanımlanarak, yönetim, satış ve pazarlama faaliyetlerinin tükettiği kaynakların maliyetlerinden ayrılırlar. Bu yaklaşımın sonucu olarak üretim işlemlerinde, gelir elde eden faaliyet üretim faaliyeti olarak görülür. Diğer faaliyetler ise bu geliri tüketen faaliyetler olarak görülmektedir. Böylece ürün maliyeti sadece üretim faaliyeti sırasında tüketilen kaynakların maliyetleri ile belirlenir. Bu durumda satış karı, satış geliri ile üretim faaliyeti maliyetlerinin temelinde belirlenir. İleri maliyet sistemlerinde ise faaliyetlerin ürün için tüketildiği yaklaşımdan hareketle, yalnızca üretim faaliyetini değil işletmedeki tüm faaliyetlerin maliyetleri ürün maliyeti içinde kapsar. Bu temel farklılık, işletmenin maliyetlerinin belirlenmesi ve başta karlılık performansının ölçülmesine yönelik olarak alınacak işletme kararlarında farklılıklara neden olmaktadır (Pazarçeviren, 2006, s. 5).

Modern maliyetleme sistemleri, işletmenin bütününe hedeflediğinden, işletmenin her bir bölümünün performansının yerine, tüm işletme performansının karar alma sürecinde

dikkate alınmasını gerektirmektedir (Hacırüstemoğlu & Şakrak, 2002, s. 73). Geleneksel maliyet sistemlerinde geliştirilen ve üzerinde önemle durulan standartlar ve fark analizleri işletmenin bir bütün olarak değerlendirilmesini de engellemektedir (Peker, 1988, s. 20). Geleneksel maliyet muhasebesi sistemi standart maliyet sistemini kullanırken, modern maliyet muhasebesi kaizen maliyetlemeyi kullanmaktadır. Kaizen maliyetleme bir ürünün üretim aşamasında maliyet azaltımı için uygulanan bir yöntemdir. Kaizen maliyetleme sürekli gelişim felsefesini benimsemektedir. Üretim sürecinin etkinliğini arttırmak için gösterilen çabalar sürekli olmalıdır. Kaizen maliyetleme, mevcut ürünlerin üretim maliyetlerini, üretim sürecinin etkinliğini artırarak düşürür. Özellikle, çok kısa ömürlü ürünler üreten pek çok firmada, üretim süreci, ürünün ömründen uzundur. Dolayısıyla, üretim sürecine yoğunlaşarak daha fazla maliyet tasarrufu elde etmek mümkündür (Kaplan/Cooper, 1998: 58'den akt: Gersil, 2007).

#### **2.5.3.5. Toplam Kalite Yönetimi ve Ürün Yaşam Seyri Maliyet Analizleri**

Kalitenin rekabetin temel faktörlerinden birisi olması ve kalite yönetiminin işletmenin bütününe yayılması zorunluluğu, geleneksel maliyet muhasebesinde önemli bir yer tutmayan kalite maliyetlerinin ön plana çıkmasına neden olmuştur. Kalite maliyetleri; önleme, değerlendirme, içsel başarısızlık, dışsal başarısızlık maliyetlerinin toplamından oluşmaktadır. Ancak, gerek tek düzen muhasebe sistemi, gerek dünyadaki muhasebe sistemlerinde kalite maliyetleri yer almamaktadır. Kalite maliyetlerinin sağlıklı bir şekilde hesaplanmasına duyulan ihtiyacın artması nedeniyle, kalite maliyetleri muhasebe sistemlerinde yer almalıdır. Rekabet gücünü arttırmak için işletme yönetimi, karar alma ve analiz sürecinde, kalite maliyetlerine özel önem vermek zorundadır. Kalite maliyetlerinin muhasebe sisteminde yer alması, muhasebe sisteminin daha ayrıntılı olmasına neden olabilir. Diğer yandan, kalite maliyetlerinin muhasebe dışında bırakılması ise bu maliyetlerin üretimle ilgili bölümlerden sağlanması söz konusu olabilir. Ancak, bu bölümlerden sağlanan kalite maliyetleri ile ilgili bilgilerin, işletme yönetiminin gereksinim duyduğu zaman ve gereksinim duyduğu şekilde üretilmiş olması gerekmektedir.



İşletmelerin kar planlamasının temel koşulu, satış hâsılatıyla karşılaştırılacak olan maliyetlerin sağlıklı bir biçimde saptanabilmesidir. Gerek üretim sistemleri ve teknolojilerindeki gelişmeler gerek küreselleşme, geleneksel maliyet muhasebesinin işletme yönetiminin karar alma sürecindeki etkinliğini azaltmaktadır. Özellikle, işletmelerin küresel ölçekli rekabette, rekabet güçlerini arttırmak için yeni maliyet muhasebesi ve yönetim muhasebesi yöntemlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu amaçla geliştirilen üç yöntem mevcuttur: Faaliyet tabanlı maliyetleme, hedef maliyetleme ve ürün yaşam seyri maliyetleme yöntemleridir. Ortaya çıkan yeni yaklaşımlar mamul maliyetlerinin hesaplanması yanı sıra işletmede tüm birimlerin performansının değerlendirilmesine yönelik sistemlerin önemini de artırmıştır. (Hacırüstemoğlu ve Şakrak, 2002, s. 28)

## **2.6. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yönteminin Kuramsal Temelleri**

### **2.6.1. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemi Kavramı ve İlkeleri**

Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (FTM), genel olarak bir maliyet dağıtım yöntemi ve bir yönetim bilgi sistemi olarak iki başlık altında ele alınmaktadır. Birinci durumda, endirekt kaynakların maliyet objelerine ussal olarak dağıtımında ve işletmenin gelişmesine yardımcı olacak verileri sunan bir yöntem olarak ele alınırken, ikinci durumda ise işletmenin, faaliyetleri, kaynakları, maliyet objeleri, maliyet taşıyıcıları ve performans ölçümleri hakkında yöneticilere önemli bilgiler sunan ve veri tabanı niteliğinde olan bir bilgi sistemi olarak görülmektedir (Eker, 2004, s. 64).

Bilgi sağlayıcı bir sistem olarak görülen FTM, Uluslararası Bilgisayar Destekli Üretim Konsorsiyumu olan Computer Aided Manufacturing –International (CAM-I) tarafından işletmenin önemli faaliyetleriyle ilgili finansal ve operasyonel performans bilgilerinin toplanması olarak tanımlanmaktadır (Eker, 2004, s. 65).

Doğru ve konuyla tam ilgili maliyet bilgisi, ana faaliyet konusunu dikkate almaksızın içinde buldukları belirsiz ve rekabetçi ortamda, tüm işletmeler için rekabet gücünü sürekli kılmak ya da daha da ilerletmek için hayati önem taşıyan bir unsur haline gelmiştir (Arzova, 2002, s. 1). Yukarıda nedenleri açıklandığı üzere rekabet gücü ve karlılık açısından ele alındığında maliyet, toplam sürecin maliyeti olarak ele alınmalıdır.

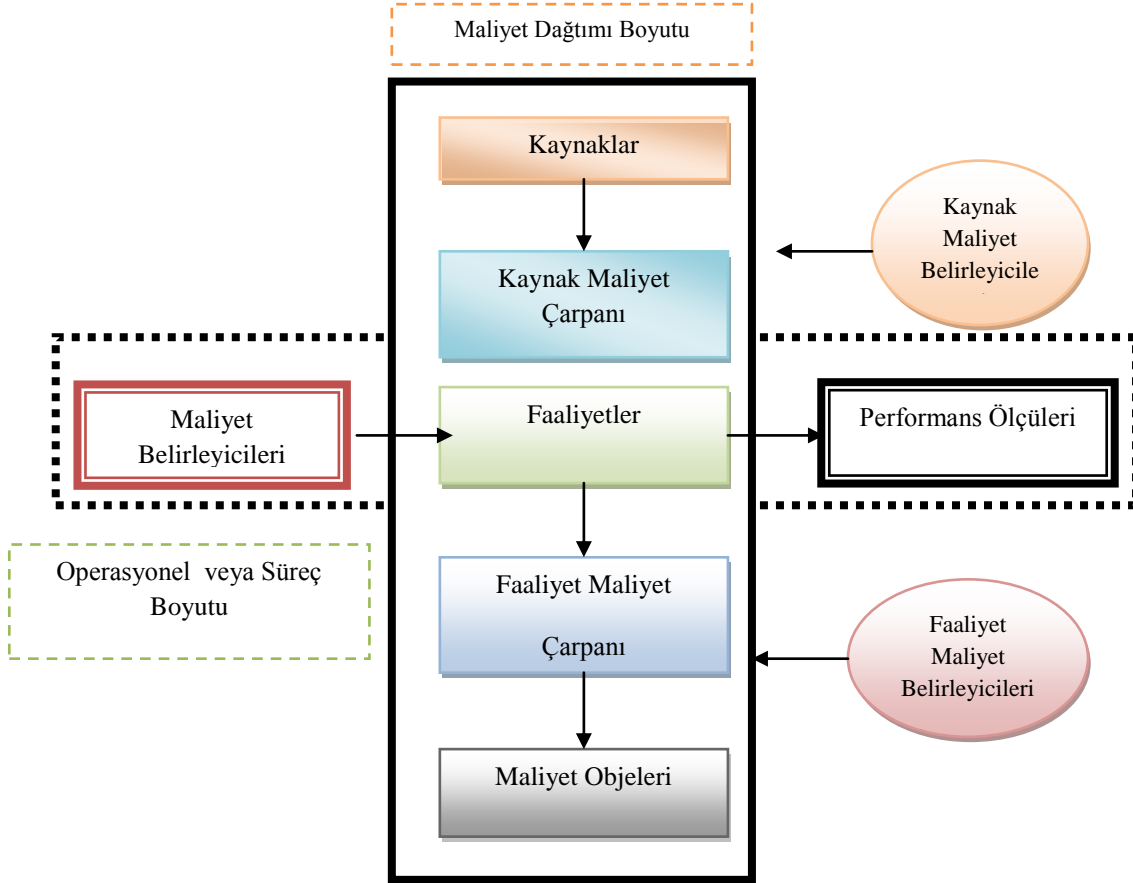
İşletme yöneticilerinin vereceği stratejik kararlar ancak işletme süreçleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları ile mümkündür. Bu nedenle stratejik kararların verilmesinde etkin olan maliyet sistemleri, kaynak tüketimini belirli faaliyetlere yansıtabilen maliyet sistemleridir. Bu verilere dayalı olarak yönetim, işletme faaliyetlerine yönelecek ve karlı olmayan ürünler veya faaliyetler ortadan kaldırılacaktır (Kaygusuz & Dokur, 2009, s. 624). Bu nedenle FTM, bir muhasebe sistemi olduğu kadar daha çok işletme stratejisinin bir aracıdır. Tam olarak FTM yöntemi, işletme faaliyetlerini tanımlayan, bu faaliyetlerle ilgili maliyetleri hesaplayan ve faaliyet maliyetlerini değişik maliyet etkenleri kullanarak ürünlere dağıtan bir maliyet yönetim modelidir. Üstelik kaynak, faaliyet ve maliyet unsurlarının performansını değerlemeye ve maliyet hesaplamaya dönük bir modeldir. Bu bağlamda FTM yöntemi, bir muhasebe yöntemi olmaktan çok stratejik karar verme ve operasyonel yetersizliklere odaklanmada kullanılan bir araçtır (Kaygusuz & Dokur, 2009, s. 625). Dolayısıyla FTM sistemi bir ürün maliyetleme sistemi yanında faaliyetlerle ilgili bir veri kaynağı oluşturur ve işletmenin diğer fonksiyonlarına ilişkin de önemli bilgiler sunar. FTM bu özellikleri ile tanımlanırsa: Stratejik, tasarım, faaliyet kontrolü ve mamul grupları ile ilgili tüm kararların alınmasında maliyet bilgisi sağlayan ve bu faaliyetlerle ilgili maliyetleri ürünlere ve/veya ürün gruplarına kullandıkları faaliyetler nispetinde tahsis eden bir maliyet sistemidir. FTM; işletmedeki kaynaklar, faaliyetler, maliyet nesnelere ve başarı ölçüleriyle ilgili verileri toplayıp bilgiye dönüştürerek; yönetime karar almada destek sağlaması yönünden de bilgi sistemidir.

Yukarıda sıralanan tanımlar doğrultusunda FTM'nin temel birkaç ilkesi şöyle sıralanabilir:(Eker, 2004, s. 66)

- Faaliyetler kaynakları tüketmektedir. O halde bir faaliyet ne kadar fazla yapılırsa o kadar çok kaynakları tüketecektir.
- Her faaliyetin bir nedeni vardır. Bütün faaliyetler gerek iç ve gerekse dış bir sebebe bağlı olarak gerçekleştirilir.
- Müşteriler, mamuller ve kanallar farklı faaliyet düzeylerine sebep olurlar. Geleneksel maliyetleme modelleri, müşteriler, mamullere ve dağıtım kanallarına direkt esasa göre dağıtım yapar. FTM ise faaliyetlerin tüketim oranına göre müşterilere, mamullerle ve kanallara dağıtım yapar.

## 2.6.2. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Amaçları

Maliyet sadece hesaplanacak bir unsur olmanın yanı sıra yönetilerek kontrol altına da alınmalıdır. Mevcut maliyet sistemleri sadece ürün maliyetinin hesaplanmasına yöneliktir. Ancak FTM yöntemi, bir üretim sürecinde ürün veya hizmetlerin üretiminde kullanılan faaliyetlere odaklanmaktadır.



Şekil 6 :Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönetimi

**Kaynak :** Cookins, 1996, s. 55 ve Cooper ve Kaplan,1998, s.116'dan aktaran: Özcan, Yücel, ve Çetin, 2003).

FTM yönteminde kaynaklar, faaliyetler ve maliyet unsuru olarak tanımlanan ürün veya hizmetler arasında faaliyet odaklı bir ilişki söz konusudur. Sistemin temel amacı; ürün maliyetine yönelik olarak, GÜM'ün ortaya çıkmasına sebep olan faaliyetlerin maliyetiyle, ilgili faaliyetin oluşumunu gerekli kılan ürünü ilişkilendirmektir.

Faaliyete Dayalı Maliyet Yönetiminin *maliyet perspektifini oluşturan* faaliyete tabanlı maliyetleme Şekil 6'da görüldüğü gibi maliyetlerin bütçe kaynaklarından *kaynak*

*maliyet belirleyicileri* yoluyla faaliyetlere oradan da *faaliyet maliyet belirleyicileri* yoluyla maliyet objelerine doğru izlenmesi ile ilgili iki aşamalı bir süreçtir.

**a) Maliyet Dağıtım Boyutu:**

Maliyet dağıtım yönü işlerin kullanılmasından doğan maliyetleri ifade eder. Maliyet dağıtım yönü kaynaklar, faaliyetler ve maliyet nesnelere hakkında bilgi sağlar. FTM'nin amacı doğru karar alınmasına yönelik olarak, faaliyetlerin kaynakları tükettiği gerçeğinden hareketle planlı, kontrollü ve ekonomik genel üretim maliyeti yüklemek için verileri sağlamaktır. (Karcıoğlu, 2000, s. 151)

Maliyet dağıtım boyutunda, maliyet unsuru olarak bilinen ürün, hizmet veya müşterilerin maliyeti hesaplanmaktadır. Kaynaklardan başlayarak maliyet unsurlarına kadar uzanan süreçte, faaliyetler kaynakları, maliyet unsurları da faaliyetleri kullanmaktadır. Kaynak maliyetleri, kaynak etkenleri aracılığıyla faaliyetlere dağıtılmakta ve böylece faaliyetlerin maliyeti hesaplanmaktadır. Faaliyet maliyetleri de faaliyet etkenleri aracılığı ile maliyet unsurlarına dağıtılmakta ve ürün veya hizmet maliyetleri hesaplanmaktadır.

**b) Süreç Bilgisi ve Yönetimi:**

Harrington (1991) *süreç* kavramını “bir girdiyi alıp ona değer kazandıran ve bir çıktı üreten aktiviteler serisi” olarak tanımlarken, Davenport (1993) “Belirli bir müşteri ya da pazara yönelik belirlenmiş bir çıktının üretilmesi amacıyla oluşturulmuş, ölçülebilen, aktiviteler seti” olarak tanımlamaktadır. *Süreçler*, en yalın açıklamayla, bir işletmenin müşterileri için “ne yaptığı”dır. Bir organizasyonel süreç, başı ve sonu belli olan iş demektir. Yani, bu işi yapmak için gerekli alt işlerin ve detay işlerin oluşturduğu kümedir.

Süreçler, üç temel faaliyetler çeşidinin bir kompozisyonudur: Değer yaratan yani müşteriler için önem taşıyan faaliyetler; temel olarak fonksiyonel, bölümsel veya örgütsel sınırlar arasında iş akışını sağlayan faaliyetler; kontrol faaliyetleri.

Süreçler, kuruluşlar için önem düzeylerine göre sınıflandırılabilir. Herhangi bir organizasyonun, misyonunu yerine getirmesine yönelik olarak gerçekleştirilen süreçler

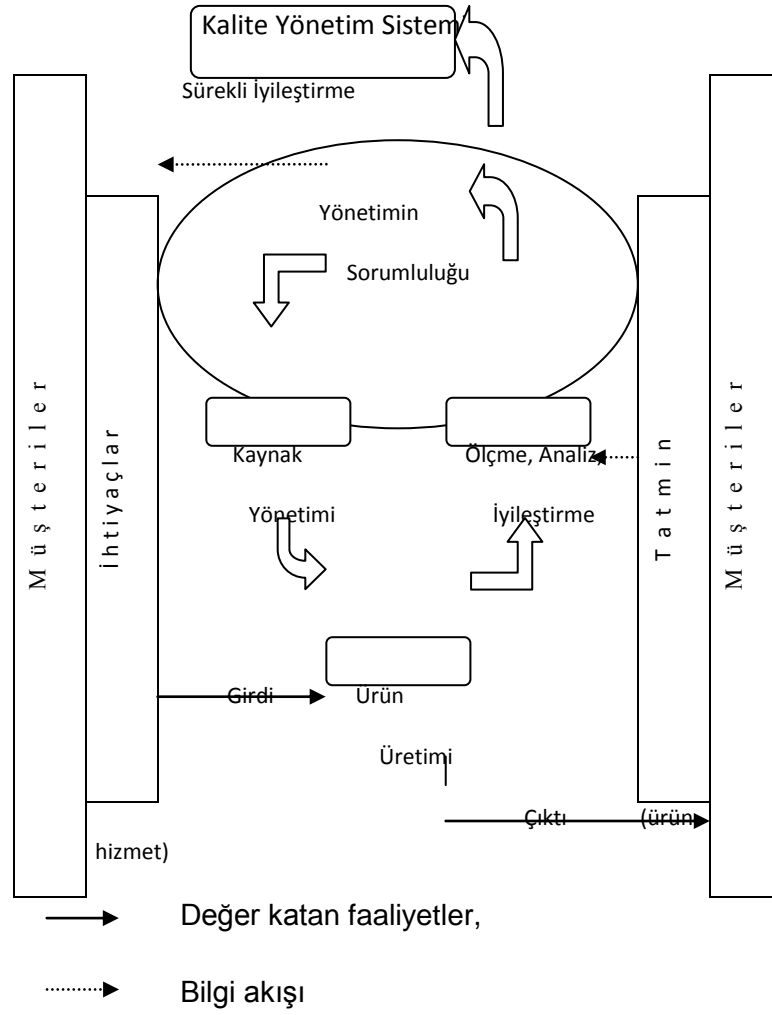
“önemli süreçler” olarak adlandırılabilir. Süreçler, basit ya da karmaşık olarak da sınıflandırılabilir.

*Süreç hiyerarşisi*, süreçlerin kademeli olarak yapılandırılmasıdır. Bu yapılandırmada esas olan süreçlerin kapsamlarıdır. Roberts (1994); süreç hiyerarşisini; *ana süreç düzeyi*, *alt süreç düzeyi* ve *görev düzeyi* olarak tanımlamaktadır. Ana süreç, bir ya da daha fazla alt süreçten oluşur ve neyin başarılmak istendiği açıklanır. Alt süreç, birden fazla kişi tarafından yapılan işlerden oluşur ve sürecin nasıl organize edildiği açıklanır. Görev, bir kişi tarafından yapılır ve işlerin nasıl yapıldığı açıklanır.

Günümüzde fonksiyonel yönetim etkinliğini yitirmiş, süreç yönetimi ön plana çıkmıştır. Artık rekabet avantajı yaratmak veya bu avantajı korumak için esnek, değişimlere kolay adapte olan, yeni hizmet ve ürünler sunabilen, verimlilik şartlarını yerine getiren işletmeler öne çıkmaktadır. Bu hedeflere ulaşmak için ise, süreçlerin sistematik bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

Süreç yönetimi; temeli süreçlere dayanan tüm süreçlerin gerçekleştirilebilmesi ve geliştirilmesi için her türlü yönetim anlayışının ve gereken araç, teknik ve teknolojinin doğru olarak seçilip, düzenli olarak uygulanabilmesi demektir. ([www.tusside.tubitak.gov.tr](http://www.tusside.tubitak.gov.tr)). Süreç yönetimi; süreçlerin tasarımı, sürdürülmesi, müşteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması için sürekli değerlendirme, analiz ve gelişmeleri kapsayan bir çevrimdir. Müşteriye sağlanan ürün ve hizmet yönetilen süreçlerin çıktılarıdır.

“Süreç Yaklaşımı: Girdileri çıktılara dönüştürmek için kaynakları kullanan bir faaliyet ya da faaliyetler toplamı bir süreç olarak kabul edilebilir. İşlevlerini etkili olarak sürdürmek isteyen kuruluşlar, karşılıklı olarak etkileşim içerisindeki süreçlerini tanımlamalı ve yönetmelidir. Bir sürecin çıktısı, çoğunlukla bir sonraki sürecin girdisi olmaktadır. Bir organizasyondaki süreçlerin tanımlanması ve bu süreçler arasındaki karşılıklı etkileşimlerin yönetilmesi “süreç yönetimi” olarak adlandırılır.” (Türkiye Bilişim Derneği, 2008, s. 8)



**Şekil 7:** Süreç Tabanlı Kalite Yönetim Sistemi Modeli

**Kaynak:** <http://www.tatweer.ae/pdf/Tat%20Doc%20ID%202008-038%20-%20ISO%209000%20Handbook.pdf>. E.Tarihi:09.05.2014

Şekil-9'da ISO 9001:2000, Madde:2.4. Kalite yönetim sistemindeki süreç yaklaşımını içermektedir

Süreç boyutunda belirli bir amaca ulaşmak için birbiri ile bağlantılı faaliyetlerin oluşturduğu bir faaliyet serisi yer almaktadır. Her faaliyet, diğer bir faaliyetin müşterisidir (iç müşteri). Faaliyetler bu durumda, bir müşteri zincirinin parçası olarak dış müşteriye değer sunmak için birlikte çalışırlar. Süreçleri belirlemek, tanımlamak, performansını izlemek ve iyileştirmek öğelerini içeren "süreç yönetimi", kuruluş içinde müşteriye katma değer yaratan faaliyetlere odaklanarak toplam etkinliğin artmasını sağlar. Etkin "bir süreç yönetimi" fonksiyonel organizasyonlarda yaşanan işlerin sahiplenilmemesi, iletişim güçlüğü, kaynak israfı, işlerin tekrar etmesi gibi darboğazları

ortadan kaldırır. Daha fazla etkinlik, verimlilik, esneklik ve kapasite ile daha kısa çevrim sürelerine ulaşmak için süreçler iyileştirilmelidir. (Ezcan, Işıkdag, & Kuruoğlu, 2011, s. 684)

Bu temel modeldeki tüm süreçlere PUKÖ döngüsü uygulanabilir (Deming, 1986). Bu döngüde;

- Planla (P): Müşteri istekleri ve kuruluşun politikası ile uyumlu sonuçların ortaya çıkması için gerekli objektif hedefleri ve süreçleri oluştur,
- Uygula (U): Süreçleri icra et,
- Kontrol et (K): Süreçleri ve ürünü; politikalar, hedefler ve ürünün şartlarına göre izle, ölç ve sonuçları raporla,
- Önlem al (Ö): Süreç başarısını sürekli iyileştirmek için faaliyetler başlat, eylemleri yer alır. ([www.yildiz.edu.tr](http://www.yildiz.edu.tr); [www.iso.org](http://www.iso.org))

Süreç boyutunda, müşteri zincirindeki her bir faaliyet ya da süreç için maliyet etkenleri ve performans ölçüleri hakkında bilgi yer almaktadır. Bu maliyet etkenleri ve performans ölçüleri, öncelikli olarak finansal ölçülerdir. Bunlar bir faaliyetin ve bir sürecin performansının açıklanması ve geliştirilmesine yardımcı olmaktadır.

Esasen iyi tasarlanmış bir faaliyet tabanlı maliyetlendirme yöntemi süreçlerin analiz edilmesiyle başlar. Faaliyet tabanlı maliyetleme yönteminde süreç analizi, bir mamül veya hizmet üretimiyle ilgili kaynak tüketen tüm faaliyetleri belirler ve bu faaliyetleri değer katan veya değer katmayan faaliyet oluşlarına göre sınıflandırılır. Bir mamül üretim süreci içinde işlem süreci, değer katan faaliyet iken, diğer süreçler (taşıma, depolama vs.) mamüle değer katmadan kaynakları tüketen faaliyetleridir(Garrison ve Noreen, 1997, 184). Böylece gerekli olan faaliyetlerin yeterince yapılıp yapılmadığı belirlenerek, yapılmayanlarında eliminasyonuna odaklanılmaktadır. Değer katma oranı süreç zamanı dikkate alınarak hesaplanmakta ve süreç zamanı, üretim zamanı, bekleme zamanı, taşıma zamanı, kontrol zamanı ve depolama zamanı toplamından oluşmaktadır. Burada toplam zaman, değer katılan zaman ve değer katılmayan zamanların toplamından oluşmaktadır. Faaliyet tabanlı maliyet yönetiminde ise amaç değer katılmayan zamanı azaltmaktır. Böylece işletme katma değeri olan faaliyeti arttırıp, katma değer yaratmayan faaliyeti azaltarak burada oluşabilecek maliyetlerin önüne geçebilmekte, mamul maliyetlerinin minimizasyonunu sağlayarak maliyet kontrolü

sağlamaktadır. Bu durumda işletmeler daha verimli hale gelerek rekabet üstünlüğü elde etmektedirler.

Bir işte kaynakların kullanılması sonucunda maliyetler ortaya çıkar ve müşterilerin satın alacakları değerlere ulaşılır. Bu yaklaşıma göre karlılığa ulaşmada ideal yol faaliyetlerin yönetimidir. Faaliyetlerin yönetilmesi amacı ise faaliyet tabanlı bilgilere olan gereksinmeyi ortaya çıkarır (Hacırüstemoğlu & Şakrak, 2002, s. 25). Faaliyet tabanlı maliyet yönteminde faaliyetler ve strateji arasında yakın bir ilişki vardır. Çünkü stratejik seçimler faaliyetleri yönlendirir. Stratejik açıdan avantaj elde edebilmek için faaliyetlerin bir araya getirilerek etkin bir şekilde yönetilmesi gerekir. (Kaygusuz & Dokur, 2009, s. 626) FTM kavramının temeli yönetim muhasebesinde gelişen “faaliyet tabanlı bilgi” ve “faaliyet tabanlı yönetim” kavramlarına dayanmaktadır. Bunun anlamı yönetim muhasebesi yaklaşımının faaliyetlere yönelik bilgi tabanı üzerinde kurulmasını vurgulamaktadır. Faaliyete yönelik bilgi tabanı gerekli kaynakları kullanan ve işletmede değer yaratan iş ya da faaliyetlerle ilgilidir.

### **2.6.3. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Unsurları**

#### **2.6.3.1. Kaynak**

Bir faaliyetin icra edilmesi için başvuru alan ya da yönetilen ekonomik unsurlardır. Bir üretim işletmesinde kaynaklar şunları kapsamaktadır.

- Direkt işçilik ve direkt ilk madde ve malzeme,
- Üretime ilişkin endirekt maliyetler,
- Üretim dışındaki maliyetler.

Madde ve malzeme, işçilik, makine bakım ve idamesi, amortismanlar, bu maliyet türlerinin bazı örnekleridir.

FTM sistemleri, örgütsel süreçlerde mamul üretmek amacıyla kullanılan kaynakları ve bu kaynakların ilişkilendirileceği sürücülerini belirleyen ve bu kaynakların maliyetini tahmin eden sistemlerdir. İşletmenin faaliyetleri tarafından icra edilen her bir başlıca kaynak için belirlenmiş aşağıdaki denklem şu ilişkiyi vurgular: (Arzova, 2002, s. 18).



Faaliyet Kullanılabilirliği=Faaliyet Kullanımı+Kullanılmayan kapasite

### 2.6.3.2. Faaliyet

Faaliyet, “bir çalışmayı ortaya çıkaran süreç ya da işlemler bütünü” şeklinde tanımlanmaktadır. Örneğin parçaların taşınması, siparişlerin verilmesi, üretim öncesinde makinelerin hazırlanması, satıcılar ile anlaşmalar yapılması ve satın alma gereksinimlerinin belirlenmesi gibi süreç ve işlemler faaliyetleri oluşturmaktadır (Hacırüstemoğlu & Şakrak, 2002, s. 29). İşlemler ise, bir faaliyet kapsamında yer alan detay çalışmalardır. İşlemler bir faaliyetin içinde yer alırlar. Makinelerin üretim için hazırlanması bir faaliyet türü olup, bu faaliyet kapsamında makinelerin ön temizliği, kalıpların yerleştirilmesi, programlama gibi çalışmalar bu faaliyetle ilgili işlemlerdir. İşte bu faaliyet ve işlemlerin tanımlanması ve bunlar tarafından tüketilen kaynaklara ait maliyetlerin bulunması FTM'nin işleyiş esasını oluşturmaktadır.

Bir FTM dağıtım yöntemi, departmanlar yerine iş faaliyetleri üzerine odaklanır ve maliyetleri mamullere bu mamuller için icra edilen faaliyetlere göre yükler. Departmanların esas alındığı dağıtım yöntemleri tarafından kullanılan sorumluluk merkezlerinden ziyade bir iş sürecine odaklanmayı tercih eder. FTM'nin bir işletmede uygulanabilmesi için ilk iş bütün işletme faaliyetlerinin faaliyet gruplarına ayrılmasıdır. İşletmelerin temel faaliyetlerinin belirlenebilmesi için en çok kullanılan araç “süreç akış çizelgesi”dir. Bu çizelgedeki her bir kutu faaliyetleri temsilen oklar sistemim akış yönünü göstermektedir. Bir işletmede çok sayıda faaliyet olabildiğinden en iyi tutum homojen süreçlerin birleştirilerek bir grup oluşturmasıdır. Diğer bir deyişle faaliyetler mamuller yönlü ve müşteriler yönlü faaliyetler olarak iki özellikli homojen faaliyet grubu oluşturulması için bir temel ayrıma tabi tutulabilir (Arzova, 2002, s. 18).

Faaliyetler birbirine bağlı zincirler olarak düşünüldüğünde, her bir faaliyet kendisinden önceki faaliyetin alıcısıdır. Bu zincir içinde her faaliyetinde aynı zamanda çeşitli alıcıları vardır. Bütün faaliyetler bir bütün olarak bir alıcılar zinciri oluştururlar ve beraber çalışmak suretiyle işletmenin alıcılarına değer sunarlar.

Bir işletmedeki faaliyetleri katma değer yaratan ve katma değer yaratmayan faaliyetler olarak ayırmak FTM'nin temel felsefesidir. Katma değer yaratan faaliyetler satın alınan

mamul/hizmete değer katan faaliyetlerdir. Bunlar olmazsa olmaz faaliyetlerdir. Katma değer yaratmayan faaliyetler çıktının pazar değerini artırmayan ancak bir maliyet yükü getiren faaliyetlerdir. Makine tamiri, üretim yeri temizliği, madde malzemenin hareket ettirilmesi gibi sunulan mamul ya da hizmetin pazar değerinde herhangi bir artış meydana getirmezler. İşletme kaynaklarını ve zamanı tketerken müşteri için hiçbir değer üretmezler. (Arzova, 2002, s. 22) Yöneticiler katma değer yaratmayan faaliyetleri belirleyerek kaynakları katma değer yaratan faaliyetlere yönlendirir ve maliyet azaltımı sağlanabilir.

### **2.6.3.3. Faaliyet Hiyerarşisi**

Maliyetlerin ortaya çıktığı düzeye göre faaliyetlerin sınıflandırılması için oluşturulan bir çerçevedir. Pek çok işletme mamul/hizmetlerin maliyet yükünü FTM ye göre hesaplamak için faaliyet hiyerarşisinden yararlanmaktadır. Bu aşamaya faaliyetlere kimlik kazandırılması da denir. Bir işletmede faaliyet hiyerarşisi aşağıdaki gibidir:

#### **(1) Mamul Birim Düzeyi Faaliyetler**

Belirli bir mamulün bir birim üretiminin her defasında tekrarlanan faaliyetlerdir (ğtme, parlatma, montaj gibi). Bu tür faaliyetler üretim hacmi ya da satış hacmi ile doğru orantılı olarak değişir. Direkt madde kullanımı, direkt işçilik ve makine işleme gibi üretilen birimlere direkt maliyetlerdir. Bu maliyetler üretim düzeyini yansıtan anahtarlar kullanılarak mamullere yüklenirler. Bu yükleme anahtarları direkt işçilik saatleri, makine saatleri, işlenen parça sayısı, montajı yapılan parça sayısı gibi anahtarlardır. Görüldüğü gibi birim düzeyindeki faaliyetler üretim hacmini belirleyen temel üretim faaliyetleridir. Bu nedenle çıktı hacmi ile bağlantılı hacim tabanlı anahtarlar kullanılmaktadır.

#### **(2) Mamul Parti Düzeyi Faaliyetler**

Bir mamule ait her parti üretiminde tekrar eden faaliyetlerdir. Örneğin izelgeleme, makine hazırlama, madde hazırlama gibi. Bu düzey maliyetler partide üretilen birim sayısından bağımsızdır. Bir makinenin hazırlanması ya da parça grubunun siparişi gibi faaliyetler her bir çıktı biriminin üretiminde değişmeyen ancak her bir çıktı partisine bağlı olarak ortaya çıkan faaliyetlerdir. Dolayısıyla bu faaliyetlere ait maliyetler, bir

parti içinde yer alan tüm mamul birimleri için ortak (ya da sabit) niteliktedir. Mamullere yüklemeye, parti düzeyini en iyi temsil eden anahtarlar kullanılır. Örneğin makine hazırlık zamanları, satın alma sipariş sayısı, malzeme hazırlık süresi ya da malzeme hareket işlemleri gibi. Parti düzeyindeki faaliyetler çıktı hacmiyle doğrudan ilişki kurulamayan faaliyetlerdir. Bu nedenle bu tür faaliyetler ile çıktı birimleri arasında ilişkiyi temsil edebilecek anahtarlar, çıktı hacmi yerine bu faaliyetler bazında belirlenmelidir (Hacıüstemoğlu & Şakrak, 2002, s. 39).

### **(3) Mamul Düzeyi Faaliyetler**

Bir mamulü ya da mamul hattını desteklemek için icra edilen faaliyetlerdir. Bu tür faaliyetler bir işletmenin mamul hattında yer alan farklı mamul türleri için gerçekleştirilir. Her bir mamul hattı tasarım, yeniden düzenleme, belgeleme, kullanım kılavuzu hazırlama ve teknik destek gibi mühendislik faaliyetlerine ihtiyaç duyar. Maliyetler her bir parti sayısından ve üretilen birimden bağımsızdır, yani sabittirler. Bunlar hiç mamul üretilmemiş ya da satış yapılmamış bile olsa ortaya çıkar. Bu faaliyetlerin maliyetleri her bir mamul türü ile ilişkilendirilebilir, ancak parti sayısı ya da birim sayısından bağımsız çıktı birimleri düzeyinde sabit nitelikte maliyetlerdir. Mamullere yüklenmesinde ise mamulleri oluşturan parça sayısı, test sayısı, mühendislik zamanları gibi anahtarlar kullanılabilir. (Hacıüstemoğlu & Şakrak, 2002, s. 40)

İlk üç grup mamuller ile ilişkinin kurulabileceği faaliyet düzeyleridir. Bu üç grup faaliyet düzeyine ait maliyetler faaliyet düzeyleri ile üretilen mamuller arasındaki ilişkiyi temsil edebilecek yükleme anahtarları kullanarak mamullere yüklenirler (Hacıüstemoğlu & Şakrak, 2002, s. 39).

### **(4) Tesis Düzeyi Faaliyetler**

Bütün üretim tesisine destek olmak ve alan sağlamak için icra edilen faaliyetlerdir. Sigorta, kira, araba parkı, tesis bakımı, işçi kantini gibi unsurlar tesis düzeyi kategorisindedir. Özetle bir üretim alanındaki genel üretim süreçlerini destekleyen faaliyetlerdir. İşletmenin genelinde ortak olan ve çeşitli üretim çıktıları itibarıyla ancak genel bazda yüklenebilecek maliyetleri taşırlar. Örneğin fabrika binasının temini ve idamesine ilişkin faaliyetler, üretim alanındaki süreçlerin sürdürülmesinde destek

sağlayan faaliyetler örnek olarak sayılabilir. Fabrika binası kirası, sigortası, güvenlik maliyetleri örnek verilebilir.

Maliyet fonksiyonu dört faaliyet düzeyindeki maliyetlerin toplamından oluşan doğrusal bir denklem ile tanımlanabilmektedir. Farklı faaliyet düzeyleri farklı maliyet etkenleri(anahtarları) kullanılmasını gerektirmektedir. Bu nedenle sıralanan genel gruplar içerisinde faaliyetlerin sıralanması mamul maliyetlerinin izlenmesinde önem taşımaktadır. Faaliyet düzeylerinin bilinmesi ise her bir üretim çıktısı tarafından tüketilen faaliyetlere ilişkin temel etkenlerin (faaliyet anahtarlarının) bilinmesine yardımcı olur. (Hacırüstemoğlu & Şakrak, 2002, s. 40)

#### **2.6.3.4. Maliyet Havuzu**

Faaliyetlerin tükettiği kaynakların, toplam tutarının faaliyetler itibariyle belirlenmesi işlemine “maliyet havuzu” oluşturma adı verilir. Faaliyetlerin belirlenme işlemi tamamlandıktan sonra sıra bu faaliyetlerin maliyetlendirilmesine gelir. Bazı maliyetlerin icra edilen faaliyetler ile doğrudan ve kolaylıkla ilişkisi kurulabilirken, diğerleri için örneğin; birden fazla faaliyete katılan çalışanların her bir faaliyetle ilişkisinin kurulması son derece güçtür. Böyle bir durumda önce faaliyetlere ilişkin yapılan temel analizde faaliyetlerin temel maliyetleri bulunur. Daha sonra bu faaliyetler alt faaliyetlere ayrılmak yoluyla alt faaliyetlerin her birinin tükettiği kaynakların maliyeti oluşturulur. Maliyet havuzunun sağlıklı oluşturulabilmesi için temel şart işletmenin faaliyetlerinin ve bunların tükettiği kaynakların neler olduğunun iyi belirlenmesidir. (Arzova, 2002, s. 26)

#### **2.6.3.5. Maliyet Sürücü**

Bir faaliyeti icra etmek için ihtiyaç duyulan çaba ya da iş yükünü belirleyen faktörlere verilen isimdir. Bir faaliyetin ya da faaliyet zincirinin neden icra edildiğini anlatır. Diğer bir nokta ise bu faaliyetin icrası için ne kadar çaba harcanmalıdır. Herhangi bir faaliyet maliyet havuzunun maliyetleri değişik faktörlerden etkilenebilir. Ancak maliyet sürücüsü faaliyet süresi boyunca iş hacmini yansıtan en uygun etkidir.(Arzova, 2002, s. 26) Bu nedenle maliyet etkeni olarak da adlandırılırlar. Doğru bir maliyet sürücüsü oluşturulmasında şu sorular sorulabilir:

- Bu faaliyet hangi hizmetleri sunmaktadır,
- Bu hizmetleri kimler almaktadır,
- X çalışana neden ihtiyaç duyulmaktadır,
- Daha fazla çalışana ihtiyaç duymanızda neden ne olabilir,
- Neden fazla çalışma ya da boş zaman mevcut. (Arzova, 2002, s. 27)

#### **2.6.3.6. Maliyet Taşıyıcısı (Maliyet Öznesi)**

Mamuller, hizmetler, projeler, ve sözleşmeler maliyet öznesini oluştururlar. Maliyet öznesi FTM'nin maliyet bakış açısının en dibinde yer alır. Çünkü maliyetin izlendiği son noktadır. Maliyet öznesi herhangi bir faaliyet, örgütsel birim, ya da maliyeti ayrı olarak ölçülmesi gereken diğer bir iş birimidir. Her bir mamul ya da müşteri için izlenen maliyet, maliyet öznesi tarafından kullanılan faaliyetlerin maliyetini yansıtmaktadır. (Arzova, 2002, s. 28)

#### **2.6.3.7. Faaliyet Tabanlı Maliyet Sisteminin Uygulama Süreci**

FTM yöntemi; genel üretim maliyetleri (GÜM) kalemleri ile mamuller arasındaki ilişkiyi faaliyetlerin esas alınarak sağlanacağını kabul eder ve faaliyetler üzerinde yoğunlaşır. Dayandığı temel felsefe “faaliyetler kaynakları tüketir, mamuller faaliyetleri tüketir”. Bu yöntem üretim süreci içerisinde bu felsefeden hareketle faaliyetlerin maliyetlerini takip etmek için çok sayıda maliyet taşıyıcısı kullanılır. Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminde kaynakların tüketilmesinden başlayıp, maliyetlerin mamullere yüklenmesi ile sonuçlanan iki aşamalı sürecin ilk aşamasında, faaliyetlerin maliyetleri belirlenirken, ikinci aşamada ise, faaliyetlerin maliyetleri ürünlere yüklenmektedir.

Bu iki aşamayı oluşturan beş adım ise şöyledir:

- (1) Faaliyetlerin belirlenmesi,
- (2) Faaliyet merkezlerinin belirlenmesi,
- (3) Maliyet etkenlerinin belirlenmesi,
- (4) Maliyetlerin faaliyet merkezlerine aktarılması,
- (5) Maliyetlerin mamullere yüklenmesi.

### 2.6.3.8. *Faaliyetlerin Belirlenmesi*

Faaliyet tabanlı maliyetle sisteminin en önemli aşamalarından biri endirekt giderlerin mamullerle ilişkilendirecek faaliyetlerin belirlenmesi aşamasıdır. Üretime hazırlık aşaması da dahil, tüm faaliyetlerin birbirleriyle çakışmayacak şekilde tespit edilmesi gerekir. Bu faaliyetler hammadde ve malzeme satın alma, üretim planlama, kalite kontrol, malzeme hareketleri, makine ayarları, ürün geliştirme, araştırma – geliştirme, satış sonrası lojistik faaliyetler olmak üzere mamul açısından farklılık yaratacak maliyetlerdir. Faaliyetlerin tespit edilmesinde işletmenin organizasyon yapısı, iş akış şeması veya yerleşim planından yararlanır.

Faaliyetler, “örgüt içindeki grupların kendi işlevsel görevlerini yerine getirmek için gerçekleştirdikleri tekrar edilen görevler” olarak tanımlanabilir. Daha geniş anlamıyla faaliyet, bir işletmede üretim emrinin verilmesinde müşterinin ürünü teslim alıncaya kadar geçen süreçtir. Faaliyet analizi ise, işletmedeki faaliyetlerin tespiti, tanımlaması ve analizidir. Faaliyetlerin analizi, işletmenin bir bölümünde hangi faaliyetlerin yapıldığı, faaliyetlerde kaç kişinin görev aldığı, faaliyetlerin gerçekleşmesi için harcanan zaman ve faaliyetlerin işletme için ifade ettiği değer hakkında bilgi sağlar. Kapsamlı bir analizle, işletmenin üretim sürecindeki harcamaların faaliyet bazında belirlenmesi de sağlanır. Ayrıca faaliyet analizi; süreçler içindeki ana faaliyetlerin belirlenmesi, temel performans göstergelerinin geliştirilmesi, kaynaklar ile faaliyetler arasındaki ilişkilerin saptanması, maliyetlerin faaliyetlere göre izlenilmesi gibi eylemlerin yanında, her faaliyetin maliyet etkeni tanımlanması için ihtiyaç duyulan tüm analizleri bünyesinde barındırır. Faaliyet analizi, faaliyet yönetimi için kılavuzluk eder. Faaliyet yönetimi ile çalışanları yaptıkları işi anlamasını ve işletmenin stratejik amaçlarına ulaşmasında nasıl bir katkıları olduklarını görmesini sağlar. Faaliyet analizi birçok amacı desteklemektedir. Bu amaçlar aşağıdaki gibidir:

- Müşteri tatmininin sağlanması,
- İşletmenin yeniden yapılandırılması ve iş süreçlerinin yeniden tasarımı,
- Üretim/hizmet kalitesinin geliştirilmesi ve zamanının azaltılması,
- Planlama ve bütçelemenin geliştirilmesi,
- Personel bağlılığının sağlanması,
- Önemli faaliyetlerin performanslarının ve maliyetlerinin tespiti.

Bu amaçlarla faaliyet bilgileri toplanmaya başlanır. Faaliyetlerin belirlenip, tanımlanabilmesi için yapılması gereken “süreç değer analizi”dir ( Process Value Analysis ). Süreç değerlendirme analizi, bir mamul üretmek veya bir hizmet sunmak için gereken kaynakların sistematik analizidir. Öncelikle, üretim basamaklarını gösteren bir akış seması hazırlanır. Bu sema ilk madde ve malzemenin işletmeye gelişinden üretimi tamamlayan mamulün son kontrolüne kadar olan süreci kapsar. Yapılan her iş ayrıca denemeye tabi tutulur ve gözlemlenen her bir faaliyet kayıt edilir. Kaydedilen faaliyetlerin tükettiği kaynak miktarı, harcadıkları zaman akış seması içinde kaydedilir. İkinci olarak, akış semasında yer alan her bir faaliyet analiz edilerek, bu faaliyetlerin katma değer ölçüsü (değer yaratan/yaratmayan) saptanır. Yönetici bu analizi yaparken; herhangi bir faaliyetin müşteriye memnun etme derecesini göz önüne almalıdır. Eğer herhangi bir faaliyetin elimine edilmesinin müşteri memnuniyeti üzerinde etkisi yoksa bu faaliyet katma değer yaratmayan faaliyettir. Örneğin, gereksiz malzeme taşımama faaliyetini elimine etmek müşteri memnuniyetini etkilemezken, mamulün cilası ya da paketlemesi gibi temel süreçler müşteri memnuniyetini görünür biçimde etkiler.

Üçüncü olarak, akış semasında yer alan değer katmayan faaliyetlerin azaltılması veya ortadan kaldırılması için gerekenler belirlenir (Erdoğan, 1995, s. 68). Böylece işletmenin faaliyet analizi tamamlanmış olur.

### **2.6.3.9. Faaliyet Merkezlerinin Belirlenmesi**

Her bir ürünün üretilmesi için gereken faaliyetler faaliyetlerin belirlenmesi aşamasında tespit edilir. Bu faaliyetler çok sayıda olacağından ve hepsinin ayrı ayrı incelenmesi ekonomik açıdan mümkün olmadığından, bu faaliyetlerden oluşan faaliyet merkezleri oluşturulmaktadır. (Erdoğan, 1995: 69) Faaliyetler gruplandırılırken iki noktaya dikkat edilmelidir. Ortak havuzda toplanacak faaliyetler belirli bir ürün grubu için tüketiliyor olmalıdır. Faaliyetlerin gruplandırılması ile ilgili olarak ikinci nokta ise faaliyetlerin aynı maliyet etkeni kullanıp kullanmadığıdır. (Öker, 2003: 39- 40)

Süreç değer analizi sonucunda, ürünlerin üretilmesi için gereken faaliyetler belirlenmiş, akış seması üzerinde açıkça yazılmıştır. İşletme içinde bu faaliyetler çok sayıda olacağından ve hepsinin ayrı ayrı incelenmesi ekonomik olmayacağından, birbiri ile ilgili faaliyetler tek bir faaliyet merkezi altında toplanır. Örneğin, ilk madde ve

malzemelerin taşınması ve yerleştirilmesi, depolanması gibi birkaç faaliyet, malzeme taşıma adı altında tek bir faaliyet merkezinde birleştirilir (Karacan, 2000, s. 67).

#### **2.6.3.10. Maliyet Etkenlerinin Belirlenmesi**

Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin ikinci aşamasında, maliyetlerin faaliyet merkezlerinden ürünleri dağılımı söz konusudur. Bu işlem ikinci asama maliyet etkenleri, diğer bir adıyla, faaliyet ölçütleri ile yapılmaktadır. Maliyet etkeni daha önce de belirtildiği gibi, yürütülen bir faaliyetle ilgili olarak maliyetlerin oluşmasına neden olan herhangi bir faktör veya faktörlerdir. Maliyet etkeni, bir faaliyeti tüketen mamulle, o faaliyetin toplam maliyeti arasında nedensel bir ilişki sağlar.

FTM yaklaşımında bir yükleme anahtarının uygun olup olmadığını üç unsur belirlemektedir:

- (1) Mamul farklılıkları,
- (2) Faaliyetlerin nispi maliyeti,
- (3) Hacim farklılıkları.

#### **(1) Ürün Farklılığı**

Farklı oranlarda faaliyetleri tüketen mamullerin farklı mamuller olduğu kabul edilir. Geleneksel maliyetlemede ürünler arasında parti büyüklüğü, fiziksel hacim, malzeme farklılıkları gibi farklılıklar bulunması halinde, mamul maliyet bilgisi yanlış olarak hesaplanacaktır. Çünkü bu sistemde, bir ürünün birim düzeyde tükettiği kaynaklarla, söz konusu ürünün tükettiği diğer kaynaklar arasında doğrusal bir ilişki olduğu varsayılır. Bu varsayımın gerçekleşmediği durumlarda maliyetlerde hata olacaktır. Hâlbuki ürün farklılığı, genel imalat faaliyetlerinin farklı oranlarda tüketilmesine sebebiyet verir. Tüm bu farklılıklar FTM ile doğru bir şekilde açıklanabilir. İyi tasarlanmış FTM sistemi ile belirli faaliyet düzeyleri ile faaliyetlerin tüketimi arasında oransal olarak değişen faaliyet ölçütleri eşleştirilir. (Erdoğan, 1995, s. 77)

Eğer mamuller belli faaliyetleri farklı oranlarda tüketiyorlarsa değişik oldukları ifade edilir. Örneğin (A) mamulü her 100 DİS başına 5 saatlik muayene gerektirirken. (B) mamulü sadece 1 saatlik muayene tüketiyorsa, bu iki mamul farklı mamuller olarak



kabul edilir. Her mamul bazında tüketilen faaliyet oranı ayrı ayrı hesaplanarak karşılaştırılır. Bu durumda (A) mamulü faaliyet tüketim oranı(5/100) iken (B) mamulünün (1/100) olarak hesaplanır. Yüksek tüketim oranı düşük olana bölünürse farklılık derecesi hesaplanır:[(5/100)/(1/100)= 5]. Bu örnekte A ürünü kontrol faaliyetlerini B ürününe göre 5 kat daha fazla tüketmektedir. Her iki mamulünde üretilmesi için bir birimlik üretime bir makine saati gerektiğini varsayalım. Bu durumda muayene faaliyetine ait endirekt maliyet mamullere makine saati (MS) esas alınarak yüklendiğinde her iki mamulünde alacağı maliyet payı aynı tutarda olacaktır. Oysaki muayene faaliyeti bazında farklılık derecesi 5'tir dolayısıyla (A) mamulü (B) mamulüne nazaran bu faaliyetin kanallarını daha fazla tüketmektedir. Mamul partileri düzeyinde bir faaliyet olan muayene faaliyeti ile mamuller arasındaki ilişkiyi temsil edecek olan etken makine saati değil mamullerin bu faaliyetten yararlanma oranları olmaktadır. (Hacıüstemoğlu & Şakrak, 2002, s. 42) Pratikte gereksinme duyulan yükleme anahtarı miktarının belirlenebilmesi bir takım inceleme ve analizleri gerektirmektedir. Bu çalışmalarda mamullerin farklılıkların ve üretim hacimlerinin göz önüne alınması önem taşımaktadır.

## **(2) Faaliyetlerin Nispi Maliyetleri**

Üretimde gerçekleşen her bir maliyetin toplam üretim maliyeti içerisindeki yüzdesidir. Bu yaklaşımla, üretilen her birim mamule yüklenecek olan faaliyet maliyetlerinin faaliyet ölçütlerine dayalı olarak % sekline dönüştürüldükten sonra dağıtım yapılması daha anlamlı olacaktır (Karacan, 2000, s. 72).

## **(3) Hacim Farklılıkları**

Parti büyüklüğünde farklılaşma ürünlerin farklı olarak değerlendirilmesinde diğer bir kriterdir. Ürünler farklı parti büyüklüğünde üretime alındıklarında harcanan toplam maliyette farklı olacaktır. Dolayısıyla birim başına düşen maliyetlerde farklılık gösterecektir. Geleneksel maliyetleme sistemi hacim bazlı yükleme anahtarlarını kullandığı için bu tür farklılıkların izlenmesi imkânsızdır (Karacan, 2000, s. 47).

FTM sistemi, maliyetlerin dağıtımında çoklu faaliyetler ölçütleri kullanır. Böylece daha doğru birim maliyet hesaplayabilir. Faaliyet ölçütü, işletmenin kaynaklarını tüketen faaliyetlerle ilişki kuran değerlerdir. Bir işletmede mamul üretilirken birçok faaliyete

bulunulur. Her faaliyet için ayrı ve farklı ölçüt kullanmak hem zahmetli hem de ekonomik olmayabilir. Bu sebeplere, birçok faaliyet gruplandırılarak faaliyet ölçüt sayısının çok fazla olması engellenir (Babad & Balachandran, 1993, s. 563-565). Yukarıda anlatılan metotlarla gerekli olan faaliyet ölçütlerinin sayısı belirlenir. Ancak FTM sistemi zaman içerisinde sürekli kendini yenileyen bir sistem olduğu için aynı işletme için zamanla ölçüt sayısı değişebilir Faaliyet ölçütü sayısı belirlendikten sonra, sıra en uygun faaliyet ölçütlerinin seçimine gelmiştir.

Bu ölçütlerin seçiminde üç önemli noktaya dikkat edilmelidir (Erdoğan, 1995, s. 78-79):

- (1) Ölçüm maliyeti
- (2) Ürünün gerçek tüketim faaliyeti ile seçilen faaliyet ölçütünün tüketim ilişki derecesi
- (3) Davranışsal etkiler

#### **(1) Ölçüm Maliyetleri:**

Daha öncede belirtildiği gibi maliyet hesaplamasında kullanılan faaliyet ölçütlerinin sayısının artması işletmeye ilave maliyetler getirecektir. Bu yüzden faaliyet ölçütü seçimi yapılırken, işletme tarafından elde edilmesi daha kolay olan faaliyet ölçütleri seçilmelidir. Örneğin, kalite kontrol faaliyeti ile ilgili olarak kontrol sürelerini faaliyet etkeni olarak seçmek işletmeye maddi yük getiriyorsa, daha kolay elde edilen kontrol sayısı faaliyet ölçütü olarak seçilebilir. Faaliyet tabanlı maliyetlemede faaliyet ölçütü olarak işlem süresi yerine verilen iş emirleri sayısı, sevkiyat sayısı, kontrol sayısı, malzeme hareketleri sayısı gibi ölçütler kullanılması sık karşılaşılan bir durumdur.

#### **(2) İlişki Derecesi:**

Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi, maliyetleri ilk olarak faaliyetlere, daha sonra faaliyet ölçütlerini kullanarak mamullere yükleyen bir sistemdir. Bu nedenle; ortaya çıkan maliyet yüklemelerin doğruluğu, faaliyet tüketimi ile faaliyet ölçütlerinin tüketimi arasındaki ilişki son derece önemlidir (Karacan, 2000, s. 74). İdeal bir faaliyet ölçütü bir faaliyetin ürünler tarafından ne kadar tüketildiğini belirler. Faaliyet ölçütünün bunu ne ölçüde başardığı ise, ürünler tarafından tüketilen faaliyetin gerçek tüketimi ile ürünler

için ölçütün izlediği miktarın karşılaştırılmasıyla ortaya çıkar. Bu ilişki derecesi korelasyon olarak tanımlanır (Erdoğan, 1995, s. 79).

### **(3) Davranışsal Etkiler:**

Faaliyet ölçütlerinin seçiminde dikkat edilmesi gereken diğer bir noktada, işletme çalışanları üzerindeki etkisidir. İşletme çalışanlarının seçilen faaliyet ölçütlerinin kendi performanslarını etkileyeceğini düşünmesi, çalışanların davranışlarında değişikliğe sebep olur. Bazı şirketlerde FTM sisteminin uygulanması kararında davranışsal etkiler büyük önem taşır. Çünkü çalışanlar üzerinde olumlu ya da olumsuz sonuçlar verebilecek değişikliklere sebebiyet verebilir. Örneğin, işletme ürünlerde kullanılan parça sayısını gelen malzeme kontrol faaliyetlerinin, tedarikçilerle ilgili faaliyetlerin azalması bakımından isteyebilir ve parça sayısını faaliyet ölçütü olarak seçebilir. İşletmenin tasarımcıları da daha düşük maliyetle ürün tasarlamak için tasarımda kullanacakları parça sayısını azaltmak isteyebilirler. Bu maliyetlerin azalması açısından olumlu bir etkidir. Ancak parça sayısının azaltılması sonucunda ürünün fonksiyonelliği de azalabilir. Bu da müşteri memnuniyeti açısından bakıldığında olumsuz bir etkidir (Öker, 2003, s. 50-51).

#### **2.6.3.11. Maliyetlerin Faaliyet Merkezlerine Aktarılması**

İki aşamalı dağıtım süreci olan FTM sisteminin birinci aşamasında, maliyetler mamullere yüklenmeyi beklemek üzere toplandıkları faaliyet merkezlerine dağıtılırlar. Bu aşamada maliyetler faaliyet merkezlerine ya doğrudan yüklenirler ya da birinci aşama maliyet etkenleri kullanılarak faaliyet merkezlerine dağıtılırlar.

Bir faaliyetin maliyeti diğer faaliyetlerden gelen girdileri de kapsamak üzere tüketilen tüm kaynakların maliyetinden oluşmaktadır. Faaliyetler tarafından tüketilen kaynak miktarı biliniyorsa maliyetleme, o kaynağın faaliyet tarafından tüketilme oranı olacaktır. Ancak bazı durumlarda bir kaynağı birden çok faaliyetin kullanması söz konusu olabilir. Bu durumda her bir faaliyetin kaynağı tüketme oranı hesaplanıp, toplam maliyet bu faaliyetlere oranları doğrultusunda bölüştürülmelidir. Bazı durumlarda ise bir faaliyet birden çok kaynak tüketebilir. Bu durumda her kaynağın maliyeti faaliyete ayrı ayrı ilave edilmelidir. Çoğu işletme maliyetleri doğrudan faaliyetlere yüklemeyi

seçmektedir. Yukarıda belirtilen durumlarda ise, maliyetler birleştirilerek ya da bölüştürülerek faaliyetlere yüklenirler. Burada ortaya çıkan sorun bu maliyetlerin neye göre faaliyetlere yükleneceğidir. Bu sorunu ortadan kaldırmak için birinci asama maliyet etkenleri kullanılmaktadır Maliyet etkenleri belirli bir faaliyet ile maliyet arasındaki sebep sonuç ilişkisini yansıtır. Birinci asama maliyet etkenleri; kaynakları faaliyet merkezlerine sevk etmek için kullanılan mekanizmalardır. Kaynakların faaliyetleri tüketme oranı en anlamlı maliyet etkenidir.

Faaliyetlerin maliyeti belirlendikten sonra, faaliyetlerde oluşan maliyetlerin mamullere yüklenebilmesi için, ilişkisi olan maliyetler bir araya getirilerek maliyet havuzları oluşturulur. Maliyet havuzları homojen faaliyetleri içermelidir. Burada bahsedilen homojenlik kavramı, her bir havuzdaki maliyetlerin, tek bir faaliyet ya da birbirleriyle arasında mantıksal ilişki faaliyetler olması anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, havuz içindeki maliyet değişimlerinin tek bir maliyet etkeni ile açıklanıyor olması gerekmektedir. Maliyet havuzları için diğer önemli bir varsayımda, oransallık kavramıdır. Bu kavramla anlatılmak istenen, maliyet havuzundaki tüm maliyetlerin, faaliyet düzeyi ile orantılı olarak değişmesidir.

#### **2.6.3.12. Maliyetlerin Mamullere Yüklenmesi**

Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin son aşaması maliyetlerin mamullere yüklenmesi aşamasıdır. Mamullerin yanı sıra bu çıktılar hizmetler ya da siparişlerde olabilir. Bu aşamanın amacı, faaliyet maliyetlerinin seçilen maliyet etkenlerine göre mamullere yüklenmesidir. Maliyet havuzlarında toplanan maliyetler ikinci aşama maliyet etkenleri aracılığıyla mamullere yüklenmektedir. Dağıtım sonucunda hesaplanan genel üretim giderleri toplamına direkt ilk madde malzeme ve direkt işçilik giderleri toplamı o mamulün nihai toplamını verecektir.

### **2.7. Faaliyet Tabanlı Bütçeleme**

Bütçe işletmenin rekabet şartlarında var olmasını sağlayan bir eylem planıdır. Değişken koşullar altında işletmenin sürekliliğini sağlayan bir etkidir. Geleneksel bütçeleme yönteminde, üretim maliyetlerinin bütçelenmesi ve kaynakların dağıtımı genellikle

yöneticilerin insiyatifindedir. Bu durum geleneksel bütçelemenin sağlıklı maliyet verisi sunmasını engellemektedir. Diğer bir sorun ise iş yükü verimliliklerinin geleneksel bütçelemede hesaba katılmamasıdır. Bu nedenle üretim süreci sonunda ortaya çıkan ekonomik değer yaratmayan unsurları tanımlamaz. Oysaki bir işletmede bütçeleme sürecinde, işletme stratejileri geliştirmek, bu stratejilere bağlı olarak değer yaratan faaliyetler üzerine odaklanmak esas olmalıdır. Bu noktada Faaliyet Tabanlı bütçeleme (FTB), işletmede doğru kararların alınması, faaliyetlerle ilgili doğru zamanda doğru ve yeterli bilgi edinilmesi, iş süreçleri, iş süreçlerinin özellikleri ve iş yükleri ile ilgili bilgilerin yöneticilere ve çalışanlara sunulmasıdır. (Eker, 2004, s. 39-43)

Faaliyet tabanlı bütçeleme (FTB) genel olarak, gelecek faaliyet dönemi için planlanan çıktıyı karşılamak için yerine getirilmesi gereken faaliyetlerin ve faaliyetler için tüketilmesi gereken kaynakların miktar ve maliyetlerinin bütçelenmesi olarak tanımlanabilir. Teknik aynı zamanda, işletmenin beklenen faaliyetlerinin planlanması ve kontrol edilmesi için iş yükü tahminlerine dayalı olarak, stratejik hedeflere ulaşmak ve mevcut performansı iyileştirmek amacıyla planlanmış değişimleri gerçekleştirmek üzere finansal ve finansal olmayan gereksinimleri yansıtan, plan ve bütçe çalışmalarının gerçekleştirilmesi (Özer, 2001, 81'den akt:Karaca & Yıldız, 2010) olarak da tanımlanabilir.

Bu çerçevede FTB, işletmenin faaliyet sürecinde ihtiyaç duyacağı kaynak ve iş yükünün niceliksel olarak tahminine imkan sağlayan ve bu amaca yönelik olarak da faaliyet ve kullanım oranları arasındaki ilişkilerin görülebilmesine olanak sağlayan bir bakış açısı sunmaktadır. . (Eker, 2004, s. 137)

### **2.7.1. Faaliyet Tabanlı Bütçelemenin Amacı ve Özellikleri**

Model olarak faaliyet tabanlı maliyet yönetimi ve faaliyet tabanlı yönetim, planlama ve bütçe amaçları doğrultusunda kullanıldığında faaliyet tabanlı bütçeleme gibi yeni bir model oluşmaktadır. Faaliyet tabanlı bütçelemeye amaç, planlama ve bütçelemenin faaliyet tabanlı bir açıdan birleştirilmesi ile geçerli bir plan ve bütçe oluşturmak için operasyonel ve finansal süreç arasında önemli bir bağ oluşturmaktır. Bütçeleme sürecinde FTM yönteminin kullanılması yöneticilerin, sabit maliyeti değişken maliyete

çevirmesi ve stratejik maliyetler ve karlılık hakkında daha objektif düşünmelerini sağlamaktadır. (Kaygusuz & Dokur, 2009, s. 629)

FTB'nin temel amacı, genel üretim giderleri ve destek giderlerinin tahminini çok daha kesin ve güvenilir bir yönde geliştirmektir. Bilindiği üzere amaç, genel üretim giderleri ve destek giderlerinin oluşmasına neden olan mamul veya hizmetlerle, faaliyetler arasındaki ilişkiyi çok sayıda kullanım oranı kullanarak daha doğru maliyetleme ve bütçeleme imkanı sunmaktadır. (Eker, 2004, s. 138)

FTB'nin bir diğer amacı da fali faaliyet sonuçları ile bütçelenmiş faaliyet sonuçları daha doğru bir şekilde kıyaslanmaktadır. Faaliyet tabanlı bütçeleme, gereğinden fazla ve katma değer yaratmayan faaliyetleri azaltarak ya da ortadan kaldırarak faaliyetlerde etkinliğin sağlanması ile maliyetlerin düşürülmesini sağlamaktadır.

Faaliyet tabanlı bütçeleme kısaca değer yaratma süreci olarak tanımlanabilir. Bu nedenle ilk olarak tahmini iş yükü, finansal ve finansal olmayan unsurlar ve performansı geliştirmek ve planlı değişiklikleri karşılamak için tahmin edilen faaliyetler ve işletme sürecinin planlanması, bütçelenmesi ve kontrol edilmesi yer alır. İkinci olarak, stratejik ve uzun dönemli amaçlara ulaşmak yer alır. Her iki amacın ortak noktası değer yaratmaktır. (Kaygusuz & Dokur, 2009, s. 629)

FTB, yönetime sade ve kaynakların nerelerde kullanıldığına dair bilgi sunmaz, bunun yanında işletmede hangi faaliyetleri yapıldığı kapasitenin kullanım oranı ve maliyet objelerindeki değişimin maliyet ve dolayısıyla bütçe üzerindeki etkisini açık ve net olarak ortaya koymaktadır. Zira günümüzde artık sabit veya yarı değişken olarak nitelenen birçok gider değişik yüklemeye anahtarları kullanılarak maliyet objelerine direkt olarak izlenebilir konuma gelmiştir.

Özetle faaliyet tabanlı bütçelemenin amaçları aşağıdaki gibidir:

- İşletmenin maliyet yapısını daha iyi anlamak
- Maliyetlerin oluşumuna neden olan faaliyetleri belirleyerek, maliyetlerin bütçelenmesine, kontrolüne ve yönetimine yardımcı olmak,

- Maliyetler, faaliyetler ve maliyet objeleri hakkında geniş veri sunarak, yöneticilerin karar alma süreçlerinde maliyet bilgilerinden yararlanarak, daha sağlıklı karar verebilmelerine yardımcı olmak.
- Rasyonel mamul maliyeti tahminlerinin oluşturulması.

### **2.7.2. Faaliyet Tabanlı Bütçeleme ile İlgili Temel Kavramlar**

Faaliyet tabanlı bütçelemenin temelini oluşturan ve sistemde sıkça kullanılan birtakım kavramlar sözkonusudur. Bu kavramlar aşağıda kısaca açıklanmıştır: (Bleeker, 2001: 6; Stevens, 2004: 16dan akt: Karaca & Yıldız, 2010 ve Kaygusuz S. , 2003, s. 111)

#### **(1) Tüketim Oranı (Consumption Rate):**

Hedeflenen çıktının elde edilmesi için gereken girdinin miktarını ifade etmektedir. Tüketim oranları çıktının faaliyetleri, faaliyetlerin de kaynakları kullanması ile ilgilidir. Faaliyet tabanlı bütçelemede “faaliyet tüketim oranı” ve “kaynak tüketim oranı” olmak üzere iki tüketim oranı bulunmaktadır. Faaliyet tüketim oranı; maliyet nesnesinin faaliyetleri kullanma oranını, kaynak tüketim oranı ise faaliyetlerin kaynakları kullanma oranını ifade etmektedir.

#### **(2) Tahmini İş Yüğü (Forecasted Workload):**

Gelecek dönemde amaçlanan çıktının elde edilebilmesi için gerçekleştirilecek olan faaliyetlerin miktarını ifade etmektedir. Tahmini iş yüğü gereksinim duyulan kaynak miktarlarının hesaplanmasında kullanılmaktadır bu nedenle faaliyet tabanlı bütçelemenin en önemli unsurlarındandır.

#### **(3) Operasyonel Denge (Operational Balance):**

Mevcut kaynaklarla, hedeflenen çıktının elde edilebilmesi için gerekli olan kaynakların dengede olmasını ifade etmektedir. Bu bağlamda temin edilen kaynakların miktarı, hedeflenen çıktının elde edilebilmesi için gerekli olan kaynak miktarına eşit olmalı veya aralarındaki fark kabul edilebilir sınırlar için olmalı ve farkın giderilmesi için yapılan işlemler ekonomik olmalıdır.

#### **(4) Gerekli Kaynaklar (Resources Needed):**

Bütçeleme dönemine ait hedeflenen çıktının sağlanması için talep edilen, yani elde bulundurulması gereken kaynakların miktarını ifade etmektedir.

#### **(5) Tedarik Edilen Kaynaklar (Resources Supplied):**

Cari dönemde işletme dışından veya işletme içindeki diğer bölümlerden sağlanarak elde bulundurulan kaynakların miktarını ifade etmektedir. Kaynakların tedarikinde iki yol bulunmaktadır. Kaynaklar ihtiyaç duyuldukça tedarik edilebilir (enerji vb.) veya kullanımından önce tedarik edilebilir (Bina, malzeme ve materyaller vb.).

#### **(6) Kullanılan Kaynaklar (Resources Used):**

Hedeflenen çıktının elde edilmesi için faaliyet döneminde fiili olarak kullanılan kaynakların miktarını ifade etmektedir.

#### **(7) Finansal Denge (Financial Balance):**

Hedeflenen talebi karşılamak için kullanılacak kaynakların toplam maliyetinin, çıktının makul satış fiyatı ile satılması halinde işletme tarafından belirlenen kar gibi finansal hedeflere ulaşmasını sağlamasıdır. Bunun için kaynakların toplam maliyeti faaliyetler aracılığı ile maliyet nesnelere yüklenmeli, kar ve işletme tarafından kullanılan getiri göstergeleri hesaplanarak, işletmenin finansal hedefleri ile karşılaştırılmalıdır.

### **2.7.3. Faaliyet Tabanlı Bütçelemenin Aşamaları**

Faaliyet tabanlı bütçelemenin aşamaları genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir. (Karaca & Yıldız, 2010)

#### **1.Aşama: Mamul veya Hizmetlere Yönelik Talep Tahminlerinin Yapılması:**

FTB'de geleneksel bütçeleme yaklaşımında olduğu gibi bütçeleme sürecine öncelikle mamul veya hizmet taleplerinin tahmini ile başlanır. (Cooper, 1998, 115'den akt: Karaca & Yıldız, 2010).

#### **2.Aşama: Faaliyet İhtiyacının Belirlenmesi:**

Bu aşamada üretilmesi beklenen her bir mamul veya hizmet için gerekli olan faaliyetlerin miktarının belirlenmesi için



faaliyetlerin her bir mamul veya hizmette birim başına ne kadar tüketildiğinin tespiti yapılır.

**3.Aşama: Kaynak İhtiyacının Belirlenmesi:** Bu aşamada, mamul veya hizmetlerin üretilmesi için gereksinim duyulan faaliyetlerin yerine getirilmesi için ihtiyaç duyulan kaynakların, her bir faaliyet için kullanım oranı belirlenir.

**4.Aşama: Mevcut Kaynaklarla Kaynak İhtiyacının Karşılaştırılması:** Gereksinim duyulan kaynak miktarının hesaplanması için her bir faaliyet itibariyle faaliyet miktarı ile kaynak kullanım oranının çarpılması suretiyle planlama dönemi için gereksinim duyulan kaynak miktarı kümülatif olarak hesaplanır. Burada elde bulunan ve tedarik edilmesi planlanan kaynak miktarı ile gereksinim duyulan kaynak miktarı karşılaştırılır. Şayet elde bulunan veya tedarik edilmesi planlanan kaynak miktarı, gereksinim duyulan kaynak miktarından düşükse yönetim tedarik miktarının artırılmasına karar verebilir. Bu durumda, talebi karşılamak için gerekli ek kapasite miktarı ve mevcut kapasite ile ek talebin ne kadarlık kısmının karşılanabileceği belirlenir. Elde bulunan ve tedarik edilmesi planlanan kaynak miktarı, gereksinim duyulan kaynak miktarından yüksek ise kullanılmayan kaynakların (kaynak kapasitesi) değerlendirilmesi yoluna gidilir.

**5.Aşama: Kaynak Maliyetlerinin Belirlenmesi:** Kaynak gereksinimleri gerekli olan kaynak maliyetlerine dönüştürülür.

**6.Aşama: Faaliyet Tabanlı Olmayan Maliyetlerin İlave Edilmesi:** Faaliyet tabanlı olmayan bu maliyetlere neden olan faaliyetler, tesis düzeyindeki faaliyetlerdir. Bu tip faaliyetlere, personelin eğitimi, fabrika güvenliği, fabrika yönetimi faaliyetleri örnek gösterilebilir. Bütçeleme sürecinin tamamlanması açısından bu faaliyetlerin maliyetlerinin mamul veya hizmetlere faaliyet tabanlı maliyetleme veya geleneksel dağıtım yöntemlerinden biri ile dağıtılması gerekmektedir.

**7.Aşama: Finansal Sonuçlarla Finansal Hedeflerin Karşılaştırılması:** Bu aşamada, bir önceki aşamada üretilen finansal sonuçların işletmenin gelecek faaliyet dönemine yönelik hedeflediği finansal hedeflerle karşılaştırılmak suretiyle finansal dengenin var olup olmadığı araştırılır.

**8.Aşama: Bütçenin Oluşturulması:** Bütçeleme dönemine yönelik olarak hem operasyonel hem de finansal dengeye ulaşılmasıyla artık resmi bütçe oluşturulabilir.

Finansal denge sağlanmamışsa finansal dengenin sağlanmasına yönelik olarak izlenebilecek üç yol sözkonusudur (Hansen ve Torok, 2004, 50'den akt: Karaca & Yıldız, 2010):

- a) Mamul ve hizmetlerin fiyatlarını piyasa fiyatlarına uyumlu şekilde yeniden belirlemek,
- b) Dışkaynak kullanımı olasılığını hesaba katarak kaynak maliyetlerini değiştirmek,
- c) Operasyonel denge aşamasına tekrar dönmek suretiyle talebi, tüketim oranlarını ve mevcut kapasiteyi ayarlamak.

Yukarıda da değinildiği üzere oluşturulan bütçe hem faaliyet tabanlı hem de faaliyet tabanlı olmayan unsurları içermektedir. (Kaygusuz S. , 2003)

#### **2.7.4. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemine Yöneltilen Eleştiriler ve Sınırlılıkları**

Faaliyet tabanlı maliyetleme, maliyetleri mamullere, mamullerden de üretimde gerçekleşen faaliyetlere yükleyen bir sistemdir. Her sistemin olduğu gibi faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin de eleştirilen yönleri bulunmaktadır.

FTM sistemine yöneltilen en büyük eleştiri; sisteme geçişin karmaşık ve büyük bir yatırım gerektirmesidir. Yeni sistemin hayata geçirilmesi ile ilgili maliyetlere ek olarak, eski sistemin yürürlükten kaldırılması maliyeti ve geçiş maliyeti de düşünülürse, FTM sistemine geçiş işletme için oldukça masraflı olacaktır.

Sisteme yöneltilen diğer bir eleştiri ise, mamul maliyetlerinin doğruluğuna ilişkin olanlardır. Bazı işletmelere göre mamul fiyatları pazarda oluşmaktadır. Dolayısıyla doğru maliyet bilgisine gereksinim yoktur. Ancak; mamul bilgisinin gereksiz olduğunu iddia etmek, işletmenin gelecekte rekabet şansını azaltacaktır. Ne kadar mal ürettiğini bilmeden mamule fiyat verilmesi son derece risklidir (Karacan, 2000, s. 91).

Başka bir eleştiri de çalışanların eğitiminin güç olmasıdır. FTM sistemi geleneksel maliyetlemede sisteminden daha çok sayıda ve farklı faaliyet ölçütünün kullanılması sistemin daha karmaşık görünmesine sebep olmaktadır. Bu da yeni bir maliyet sistemine geçmekte olan işletme çalışanları tarafından, FTM'nin dirençle karşılanmasına ve sistemden beklenen yararların alınmamasına sebep olmaktadır.

Faaliyet tabanlı maliyetlemede maliyetler faaliyetlerle direkt ilişkili haldedir. Ama bazı durumlarda bu ilişki direkt olarak yapılamamaktadır (tesis düzeyindeki faaliyetler). Bu yüzden, maliyet yaklaşık olarak hesaplanmaktadır.

Ayrıca geleneksel maliyetlemenin doğru sonuçlar verdiği bazı durumlarda FTM sistemi ile hatalı sonuçlar elde edildiği durumlarla da karşılaşılmıştır.

Ayrıca aynı geleneksel maliyetleme de olduğu gibi faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin de sınırları vardır. Bu bakımdan, bazı maliyetlerin sistemin dışında tutulması sağlıklı bir maliyet elde etmek için şarttır. Bu iki hal aşağıda belirtilmiştir (Karacan, 2000, s. 96):

- Kapasite aşımı maliyetlerin mamul gruplarına yüklenmelidir.
- Faaliyet tabanlı maliyetle sisteminden ayrı tutulması gereken diğer bir unsurda yeni tasarlanan mamulün araştırma-geliştirme faaliyetleridir.

Kapasite aşımı maliyetleri mamul gruplarına yüklenmemelidir. Örneğin, tek tip mamul üreten bir işletmenin yıllık normal üretim kapasitesi 50.000 birim, işletmenin yıllık toplam maliyeti 100.000 TL olsun. Bu durumda tam kapasite birim maliyet 2 TL olur ( $100.000 \text{ TL} / 50.000 \text{ birim} = 2 \text{ TL} / \text{birim}$ ). Bu birim faaliyet tabanlı maliyetleme sistemine göre üretim hacmine dikkat etmeksizin kullanılacak mamul birim maliyetidir. Bu örneğe göre, o yıl için üretimin 25.000 birimlik kısmı gerçekleşirse oluşacak birim maliyet,  $100.000 \text{ TL} / 25.000 \text{ birim} = 4 \text{ TL} / \text{birim}$  olacaktır. Bu şekilde bir durumda, mamul maliyetleri tahmin edilen maliyetlerden çok yukarı çekecektir. Yanlış kapasite tahmini ile atıl kapasite meydana gelecek ve bu da maliyetlerin artmasına sebep olacaktır. Yöneticilerde zararı önlemek için mamul fiyatını arttırma yolunu seçeceklerdir. Bunun sonucu olarak daha az talep edilecekler ve işletmede daha fazla atıl kapasite kullanımı söz konusu olacaktır.

Faaliyet tabanlı maliyetle sisteminden ayrı tutulması gereken diğ er bir unsurda yeni tasarlanan mamulün araştırma-geliştirme faaliyetleridir. Ar-Ge maliyetlerinin iki kısma ayrılır. Birinci kısım mevcut mamul hatlarının geliştirilmesi veya değiştirilmesi ile oluşacak maliyet, gelişimden yararlanan mamullerin maliyetine eklenir. İkinci kısım ise, aksi durumlar için geçerlidir. Yani, Ar-Ge maliyetleri gelişimden yararlanmayan mamul maliyetine eklenecektir. Bunun sebebi finansal maliyetlemede Ar-Ge maliyetleri tahakkuk ettiği dönemde gider olarak kaydedilirken, yönetim muhasebesinde gelecek dönem giderleri olarak kaydedilmektedir. Yasam süreleri az olan mamuller için Ar-Ge  alışmaları yapan işletmeler, maliyet ve gelirlerini mamullerinin hayat süresine göre belirlemelidirler. Yukarıda anlatılan tüm eleştirilere ve sınırlara rağmen faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi, fiyatlandırma yaparken ve diğ er üretim kararları alınırken yönetime doğruya en yakın bilgileri sunun bir maliyetleme sistemidir.

### **3. FİLM YAPIM SEKTÖRÜNDE PROJE BÜTÇELEME VE MALİYETLEME MODEL ÖNERİSİ**

#### **3.1. İşletme Hakkında Genel Bilgiler**

Vaka Çalışması kapsamında incelenen işletme bilgilerinin açıklanmasını istemediğinden sadece genel bilgilerin verilmesi ile yetinilmiştir.

“Örnek İşletme” kurulduğu yılından beri, sinema reklamcılığı, yerli film yapımı, yabancı film ithalatı, sinema filmi dağıtımı, ev sinemacılığı ve laboratuvar hizmetleri veren, Türk sinema ve içerik sektörünün önde gelen kuruluşlarından biridir. Sektörel faaliyetleri çerçevesinde, uzun yıllar boyunca sinema sektörünün dünya standartlarının üzerine yükseltilmesi konusunda önemli rol oynamış ve sinema sektörünün büyümesine destek veren en önemli oyuncularından biri olmuştur.

Faaliyet hayatına film ithalatı ve mümessillik ile başlamış, sektörel etkinliğini, Türk film endüstrisine yönelik olarak film yıkama, kopya baskı, kurgu, dublaj seslendirme ve renk düzenleme gibi laboratuvar hizmetleri sunarak devam ettirmiş ve özellikle yabancı film ithalatı ve yerli film yapımı ile sektördeki konumunu pekiştirmiş ve birçok yerli yapımına imza atmıştır. Firma yurt dışındaki birçok film şirketinin Türkiye mümessilliğini yapmaktadır. Portföyünde bulunan ve gözde filmleri de içeren filmler ile sinema, ev sineması ve TV kanallarına film içeriği sağlayan Türkiye'nin en büyük tedarikçilerden biridir. “Örnek İşletme” gişe başarısı yakalamış olan birçok yerli filmin yapımını üstlenmiş, Türkiye'nin en büyük yapım şirketlerinden biridir. Şirketin yapımını üstlendiği filmler yurt içinde ve yurt dışında milyonlarca izleyiciye ulaşmıştır.

#### **3.2. Film Endüstrisinde Kullanılan Mevcut Bütçeleme Yöntemi Hakkında Genel Bilgiler**

Fikrin oluşumu ve finans aşamaları üç yapım türünü birbirinden ayıran temel halkalardır. Zira reklam filmleri için finans kaynağı reklâm ajansları, dizi film yapımcıları içinse TV kanallarıdır.

Reklâm firmaları reklâm ajansları tarafından oluşturulan hikâye ve planların çekimini gerçekleştirmektedir. TV dizilerinde ise (genellikle) TV kanallarının “yapımcı” olarak çalıştığı görülmektedir. Kanallar yapım firmalarından, seyircinin ilgisini çekecek konu ve kast çerçevesinde dizi film talep etmektedir. Yapımcı firma, kanal tarafından belirlenen bütçe dâhilinde çekimleri gerçekleştirmekte ve kaset teslimini kanala yapmaktadır. Dolayısıyla, TV dizileri ve reklâm filmlerinin işveren-yapım firması ilişkisi içerisinde geliştiğini söylemek mümkündür. Bu doğrultuda söz konusu yapım türleri için finans reklâm ajanslarından ve TV kanallarından sağlanmaktadır. Sinema filmleri içinse böylesi, hazır ve sürekli bir kaynak söz konusu değildir (www.sinemaokulu.org; Özkan, 2009, s. 133). Bunun nedenlerinden biri, sinema filminin, dizi ve reklâm filmleri gibi “verili” olmamasıdır. Sinema filmleri böylesi bir “talep-arz” ilişkisi içerisinde ortaya çıkmamaktadır. İkinci neden ise film endüstrisinde sinema filmlerini finanse eden aktörlerin yetersizliğidir. Sinema filmlerini bir gelir mecrası olarak gören ve değerlendiren girişimciler yok denecek kadar azdır. Bu iki nedenin kaçınılmaz sonucu olarak, sinema filmi yönetmeni/yapımcısı, kendi kaynaklarını yaratmak zorundadır. Sinema filmleri için ana kaynaklar sponsorluk geliri, Kültür Bakanlığı Fonu, ortak yapım fonları (*Eurimages* gibi), TV gösterim hakları geliri, yerli/yabancı yatırımcılar, banka kredisi ve özkaynaklar olarak görülmektedir.

Bir film yapımında proje seçimi, konunun belirlenmesi senaryo yazımının en önemli noktasıdır. Bu seçimi yapabilmek için, hedef izleyicinin ve hangi tür film yapılacağı belirlenmesi gerekmektedir. Filmin ticari başarısını ve olası pazarı değerlendirmek için ilk basamakta bir film dağıtıcısı ile görüşülmüş olunmalıdır. Hollywood dağıtıcıları gerçekçi bir işe başvurmayı benimsemişlerdir ve film türleri, hedef kitlesi, benzer filmlerin tarihsel başarısı, filmde görünebilecek oyuncular ve potansiyel film yönetmenleri gibi faktörleri göz önünde bulundururlar.

*“Harcanacak paranın miktarı, yani bir filmin bütçesi, ancak çekilmek istenen filmin senaryosu üstünde çalışarak tahmin edilebilir.”* (Özalp, 2008, s. 29)

Bir projenin bütçesinin çıkarılması, projeyi izlenebilir hale getirmek ve yapılan tüm harcamaların belirlenebilmesi demektir. Film yapım tasarımı, üretim planlamasının ilk aşaması olup, doğrudan verimliliği ve dolayısıyla işletmeyi etkileyen temel öge olarak benimsenmelidir. Yapım işletmesi, film yaratımının yapılabilmesi için sermaye, işgücü,

makine, donatım, araç-gereç, mekân gibi öğelerin, başarılı bir şekilde bir araya getirilerek ekonomik amaçları için örgütlendiği bir işyeridir. Bu işyerinde film üretimi ile ilgili işlemlerin yapılabilmesi için tüm olanakların belli bir plana göre düzenlenmesi zorunludur. Bir işyerinin örgütlenmesi demek, fiziksel tesisler, araçlar ve materyaller ile servislerin çeşitli etütler yapılarak düzenlenmesi veriminin optimum düzeye yaklaştırılabilecek şekilde belli edilmesi akla gelir (Alpugan, Oktav, Demir, & Üner, 1997, s. 213).

Araştırma aşamasında yapımcının yapacağı araştırma, sınırlı bir süre içinde ve belirli bir konu, kişi ya da olay ile ilgili en çok bilgiyi elde etmek demektir. Araştırmanın süresi ve biçimi film türlerine göre farklıdır. Sinema filmlerinde senaryonun içeriğine göre yapılacak araştırmanın önemi de değişir. Bazı filmlerde uzmanların da diyalog hazırlamaları ve danışman olarak işe katılmaları gerekebilir (Gökçe, 1997, s. 78-83).

Bütçe çıkarılırken kullanılan uluslararası bütçe formları vardır. Bununla birlikte herkes kendi çalışma biçimine uygun formlar hazırlayabilmektedir. Excel’de veya benzer programlarda hazırlanmış bütçeler, özet niteliğinde ki bir kapaktan ve ayrıntıların işlendiği 8-10 sayfalık bir içerikten oluşur. Belgesel, reklam ve kısa film bütçeleri de aynı özellikleri taşımaktadır. Ayrıca birçok internet sitesinde film bütçesiyle ilgili ayrıntılara rastlanmaktadır (Özalp, 2008, s. 31). Bir filmin yapım aşamalarının zamansal sıralamasına dayanan bütçe formu, bütçede yer alması gereken tüm harcama kalemlerini, yapım sırasındaki ihtiyaç sırasına uygun olarak yerleştirilmek biçiminde elde edilen temel bütçe formudur. Bu tür bütçelerde film yapımının tüm aşamalarında ki harcamalar ana başlıklar altında ayrıntılı olarak gruplandırılmaktadır.

Bütçede yer alan her kalemin maliyeti, birim ücret ile süre (hafta, gün, ay) çarpımı ile bulunmaktadır. Kullanılan kimi kaynaklar için ise film başına sabit bir fiyat belirlenebilmektedir. Yönetmenler, başrol oyuncular, kurgucular, çekim sonrası stüdyolar film başına ücret almaktadırlar. Yardımcı Oyuncular ve figürasyonda görev alanlar çoğunlukla günlük ücret almaktadır. Teknik eleman ve malzeme ücretleri ise haftalık olarak anlaşma yapılmakta ve ödenmektedir. Bu açıdan, filmin kaç haftada çekileceği önem taşımaktadır. Film çekimi sonrası kullanılan özel efekt aleti, müzik kayıt stüdyosu gibi kalemler ise saat başına bedelle hesaplanmaktadır (Özalp, 2008, s. 31).

Uluslar arası formatta ise bütçeler çizgi üstü (above-the-line) ve çizgi altı(below-the-line) olmak üzere iki bölüme ayrılmaktadır. Çizgi üstü bölümde yapımcı, yönetmen, oyuncular ve senaryo hakları yer alırken, çizgi altında filmin çekimi için gerekli olan hammadde, teknik araç gereç, teknik ekip, mekan, dekor, kostüm giderleri, yol, konaklama ve yemek giderleri ile çekim sonrası laboratuvar, kurgu, ses işlemleri, sigorta ve ofis giderleri yer alır (Wiese & Simon, 1995, s. 65). Bu ayırım temel noktası grupların bütçeden aldığı payı dikkate almasıdır. Örneğin 5 milyon dolarlık bir bütçede çizgi üstü 1,5 milyon dolara, çizgi altı (çekim masrafları) 2,5 milyon dolar, çekim sonrası işlemler ise 500.000 dolar gibi belirlenebilir. Belirlenemeyen giderler olarak da bütçenin belirli bir oranında (örneğin %10) öngörülebilmektedir.

Bu tür bütçe formları yapım süreci ve her süreçte gerekli olan kaynak ihtiyacını gösterebilmekle birlikte yapılan faaliyetler ve bu faaliyetlerin performansının değerlendirilmesine yönelik bilgi sunmamaktadır. Oysaki günümüz iş ortamında üretim maliyetlerinin bütçeleme, hangi zaman aralıklarında ne kadar para gerektiğini ve filmin toplam maliyetini belirlemenin ötesinde bir anlam taşır.

Film yapım işletmelerinde kullanılan proje bütçeleme modelinin odak noktası değer nasıl yaratılacağından ziyade kaynakların nasıl dağıtılacağıdır. Planlama ve bütçeleme sürecinde sorumluların tahmin edebildikleri ve bildikleri oranda hazırladıkları bütçeler üst yönetimce incelenir ve yüksek bulunan harcama kalemleri düşürülmesi talebiyle geri gönderilir. Alt kademe bölüm yöneticileri ikna yoluyla bütçe taleplerini iletirler. Buna göre üst yönetimle iyi ilişkileri olan yöneticiler, fon elde etme yarışında ilk sırayı almaktadırlar.

### **3.3. Film Endüstrisi Geleneksel Bütçeleme Yöntemi İle Faaliyet Tabanlı Bütçeleme Yönteminin Karşılaştırılması ve Modelin Açıklanması**

Geleneksel bütçeleme yönteminde üretim maliyetlerinin bütçelenmesi ve kaynakların dağıtımı genellikle yöneticilerin inisiyatifindedir. Bu durum geleneksel bütçelemenin sağlıklı maliyet verisi sunmasını engellemektedir.



Diğer bir sorun ise iş yükü verimliliklerinin geleneksel bütçelemeye hesaba katılmamasıdır. Bu nedenle üretim süreci sonunda ortaya çıkan ekonomik değer yaratmayan unsurları tanımlamaz.

Farklı hizmet düzeylerinin maliyet ve yarar dengesi hesaba katılmadığından tek bir esasa göre değerlendirme yapılmaktadır. İş süreci gelişiminden ziyade maliyet merkezlerine odaklanmaktadır. Bu nedenle iş süreci mali durum tablolarını sunmaz. Oysaki bir işletmenin bütçeleme sürecinde, işletme stratejileri geliştirmek ve bu stratejilere bağlı olarak değer yaratan faaliyetler üzerine odaklanmak esas olmalıdır.

Geleneksel tipik bütçelemeye geçmiş yıl verileri belirlenen satış hacmindeki yüzde artış dikkate alınmak suretiyle arttırılmaktadır. Müşteri istekleri ve mamul özelliklerini dikkate almayan ve işletme faaliyetleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmayan yöneticilerin verdiği kararlar işletmelerde önemli kayıplara neden olmaktadır. Bu nedenle işletmede mamul özelliklerini tanımlamak, üretim sürecini anlamak ve nihayetinde bir değişim veya mamuldeki bir değişimin üretim maliyetlerine etkisini ortaya koymak çok önemlidir.

İş süreci, belirli bir dizi girdiyi müşteri için faydalı çıktıya dönüştüren, tanımlanabilen, ölçülebilen, yenilenebilen, kontrol edilebilen ve birbirine bağlı değer yaratan faaliyetler kümesidir. Geleneksel bütçelemeye iş süreçleri göz ardı edilmektedir. Belirlenen ve tanımlanan iş süreçlerinin gözden geçirilerek, iyileştirme/geliştirmelerin uygulamaya konulması, güncellenmesi gerekmektedir. Departmanlara ve alt birimlere odaklanan geleneksel bütçelemeye iş süreçlerinin ve faaliyetlerin verimliliği bilinmemektedir (Eker, 2004, s. 39-43).

İş yükü üretim ve hizmet için gerekli olan bir faaliyet veya sürecin çıktı hacminin miktarı olarak tanımlanır. Bu açıdan geleneksel bütçelemeye kaç adet sipariş formu doldurulacağı, kaç saatte bir makinenin hazırlanacağı veya günlük olarak kaç kişiyle koordinasyon kurulacağı gibi iş yükleri tanımlanamamaktadır. Bu anlamda geleneksel bütçelemeye iş yükü formal olarak ne sürecin nede raporlamanın bir parçasıdır. Bu açıdan etkin bir departman yönetimine de imkan vermemektedir. Geleneksel bütçeleme bu faaliyetleri yerine getiren çalışanların hizmet düzeylerini göz ardı etmektedir. Bunun

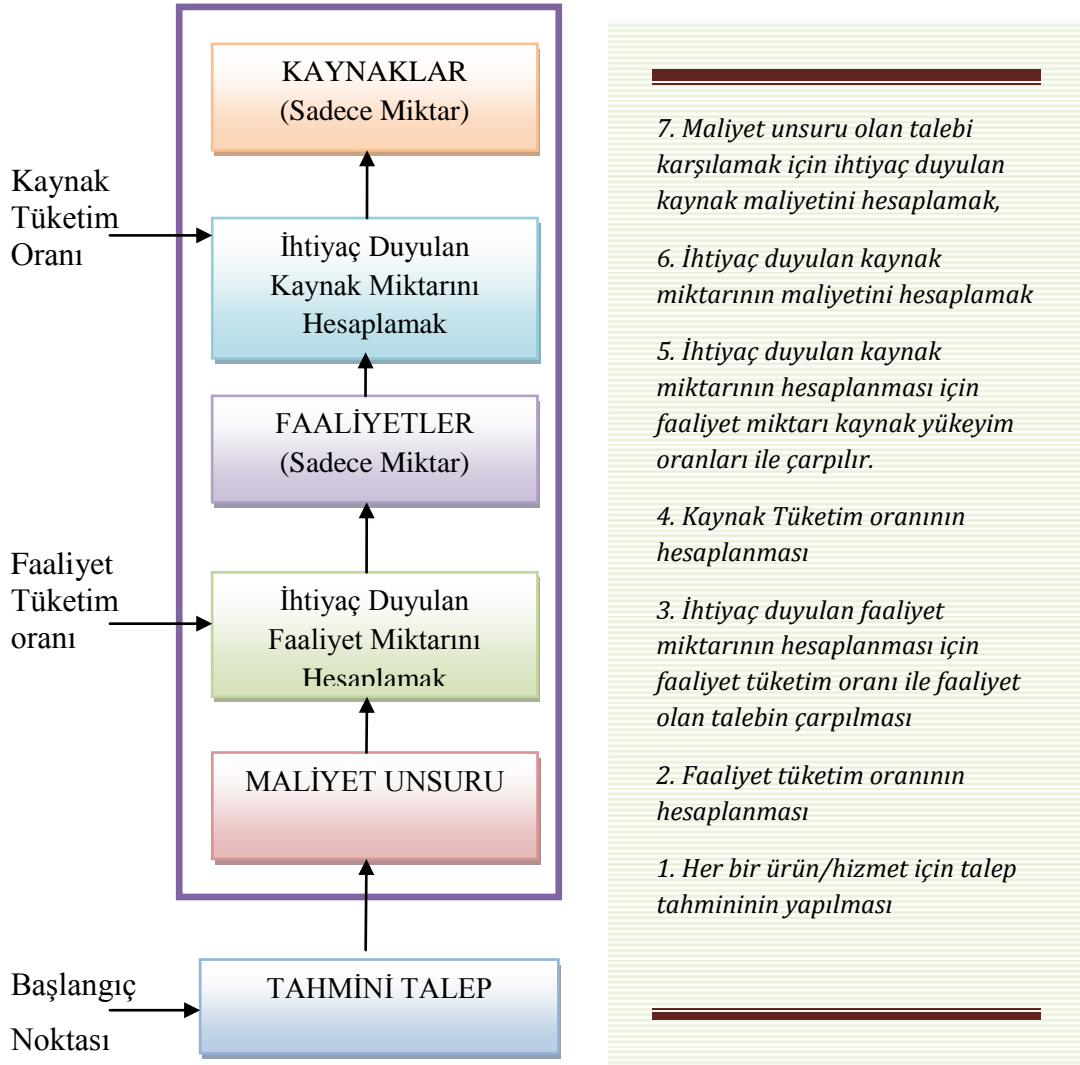
yerine geçmişten gelen verileri kullanmaktadır. Bunun sonucu olarak da çalışanların ne kadar değer yarattıkları belirlenememektedir (Eker, 2004, s. 46).

Bir işletme başarısının anahtarı sağlam bir stratejiye sahip olmaktır. Bu doğrultuda birimler arasında ortak bir anlayış ve uyumlu bir bütünlük geliştirilmelidir. FTB ile değer yaratmada işletmedeki tüm birimler ve çalışanlar sorumlu tutulabilmektedir.

Geleneksel bütçeleme, giderleri üretim hacmine bağlı olarak, değişen ve sabit olarak, iki gruba ayırır. Günümüz yeni üretim ortamlarında sabit giderlerin payı artmaktadır. Bu nedenle kullanılmayan kapasitenin tespiti büyük önem taşımaktadır.

Faaliyet tabanlı maliyet yönetiminde maliyet hesaplamalarına odaklanma söz konusu iken faaliyet tabanlı yönetimde süreç geliştirme fırsatlarını tanımlamak için faaliyetlere ilişkin maliyet verilerinin kullanımına odaklanma söz konusudur. Faaliyet tabanlı yönetim, ürün, müşteri ve hizmetlerin karlılığı ile ilgili stratejik konularda yeterliliğini gösterdiği için işletmecilik dünyasında kendini kabul ettirmiştir. Faaliyet tabanlı yönetimdeki başarının sonucu işletmeler faaliyet tabanlı bütçeleme gibi faaliyet tabanlı süreçlere yönelmişlerdir.

Mamul ve hizmetlerin üretimi için ne tür faaliyetlerin gerekli olduğunu ve bu faaliyetleri gerçekleştirmek için hangi kaynakların bütçelenmesi gerektiğini analiz eden bir bütçeleme tekniğidir. Daha spesifik olarak ise, maliyet etkin bir bütçe ortaya çıkarmaya yönelik, beklenen faaliyetlerin planlanması ve kontrol edilme sürecidir. Bu çerçevede FTB, işletmenin faaliyet sürecinde ihtiyaç duyacağı kaynak ve iş yükünün niceliksel olarak tahminine imkan sağlayan ve bu amaca yönelik olarak da faaliyet ve kullanım oranları arasındaki ilişkilerin görülebilmesine olanak sağlayan bir bakış açısı sunmaktadır (Eker, 2004, s. 137).



**Şekil 8:** Faaliyet Tabanlı Bütçeleme Süreci

**Kaynak:** Bleeker, 2001, s.10'dan akt: Kaygusuz,S. (2003) *İşletmelerde Faaliyet Tabanlı Bütçeleme* s. Balıkesir Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, S. 1, s..114.

Şekil 8'den görüleceği üzere faaliyet tabanlı bütçeleme süreci, faaliyet tabanlı maliyetlendirme sürecinin tersi bir yapıdadır. Faaliyet tabanlı maliyetlendirme süreci, kaynaklar ile başlamakta, kaynaklar ile faaliyetler arasında kaynak etkenleri aracılığı ile ilişki kurulmaktadır. Daha sonra ürünler veya müşteriler ile faaliyetler arasında da faaliyet etkenleri aracılığı ile ilişki kurulmaktadır. Yukarıdan aşağı hareket eden bu süreçte ürün/müşteri maliyeti hesaplanmaktadır. Faaliyet tabanlı bütçeleme süreci ise, faaliyet tabanlı maliyetlendirme sürecinin tersine aşağıdan yukarı hareket etmektedir. Faaliyet tabanlı bütçeleme malzeme ve işçikleri yanında faaliyetler ve işletme sürecini yansıtmaktadır. İhtiyaç duyulan kaynaklar tahmini faaliyetlerden, işletme süreçlerinden

ve işyükünden elde edilmektedir. İşyükü basit bir ifadeyle, bir faaliyetin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan miktarın ifadesidir. Bu nedenle bütçeler gelecekteki işyükünü karşılamak için hazırlanmalıdırlar. (Kaygusuz S. , 2003, s. 109)

Faaliyet tabanlı maliyetlendirme ve faaliyet tabanlı bütçeleme arasında benzer yönler olmasına rağmen bariz farklar da görülmektedir. Her iki sistem arasındaki temel farklılıklar aşağıda ortaya konulmuştur (Bleeker,2001 :6-9) :

**Tahmin:** Tüm bütçeleme süreçlerinde olduğu gibi faaliyet tabanlı bütçelemenin amacı da işletmenin gelecek dönemde üreteceği ürün ve sunacağı hizmetin tespit edilmesi ile gelecek döneme ilişkin ihtiyaçların tahmin edilmesidir. Böylece faaliyet tabanlı bütçelemelerde ihtiyaç duyulan bilginin ilk kısmı, ürün/hizmet ile ilgili talep verileri tahmin edilmiş olur.

**Aşağıdan Yukarıya Süreç:** Faaliyet tabanlı bütçeleme işletmede ürün ve hizmetin nasıl üretileceğini inceleyeceğinden, faaliyet tabanlı maliyetlendirmedeki kaynak-ürün sürecinin tersi bir süreci izleyerek ürün-kaynak sürecini izleyecektir.

**Tüketim Oranları:** Kaynak maliyetlerinin faaliyet ve maliyet unsurlarına (ürün/hizmet) aktarılması yerine faaliyet tabanlı bütçeleme, ürün/hizmet üretimindeki kaynak tüketim oranlarını kullanmaktadır. Bu oranlar, çıktıların faaliyetleri kullanması ve faaliyetlerinde kaynakları kullanması ile ilgilidir. Böylece, faaliyet tabanlı maliyetlendirmedeki etkenler yerine faaliyet tabanlı bütçelemelerde oranlar kullanılmaktadır. Bu oranlardan ilki bir maliyet unsurunun faaliyet tüketim oranı, ikincisi ise faaliyetlerin kaynak tüketim oranıdır.

**Tahmini İşyükü:** Faaliyet tabanlı bütçelemelerde en önemli nokta, gelecek döneme ilişkin tahmini çıktı miktarını karşılamak için gerçekleştirilecek faaliyetlerin belirlenmesidir. Bu, tahmini iş yükü olarak tanımlanmaktadır. Makine ile ilgili faaliyetlerin tahmini işyükü, tahmini üretimi karşılamak için makine ile ilgili kaynakların hesaplanmasında da kullanılacaktır. Hesaplanan kaynak miktarı, ihtiyaç duyulan kaynaktır.

**Operasyonel (Miktar ile ilgili) Bilgi:** Faaliyet tabanlı maliyetlendirmedeki finansal rakamlar ile ifade edilen bilgilerin tersine faaliyet tabanlı bütçeleme verileri faaliyet ya da miktarlar ile ifade edilmektedir. Bu miktar verileri, tahmini taleplere göre üretilecek

ürünler ile başlayıp faaliyetler ve kaynaklara kadar uzamaktadır. Son aşamada, kaynak kapasitesi verileri, kaynak havuzundaki miktar toplamlarını ihtiyaç duyulan kaynak toplamına dönüştürmektedir.

**Aşamalar:** Faaliyet tabanlı bütçelemeye de faaliyet tabanlı maliyetlendirmede olduğu gibi birbirini izleyen aşamalar vardır. Faaliyet tabanlı maliyetlendirmedeki bu aşamalar faaliyet tabanlı bütçelemenin oluşturulmasında da kullanılacaktır.

### 3.4. İşletme Yönetim ve Organizasyon Yapısının Belirlenmesi

İnsanların belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek işbirliği yaptığı her ortamda yönetim olgusu daima ön plana çıkmıştır. “Yönetim” terimi bazen bir süreç olarak ele alınırken bazı hallerde bu süreçte ortaya çıkan, kişi veya kişilerden oluşan bir organ olarak anlaşılakta, bazen de bir bilgi ve beceri topluluğu olarak ele alınmaktadır (Ülgen & Mirze, 2013, s. 23). “Yönetim” bir süreç olarak ele alındığında, işletmenin elindeki kaynakları planlayarak, organize ederek, yürüterek ve kontrol ederek etkili ve verimli bir şekilde kullanması ve işletmenin amaçlarını gerçekleştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Yönetimin bir süreç olarak tanımlanmasında dört önemli nokta göz önüne alınmaktadır (Ülgen & Mirze, 2013, s. 24):

- İşletmenin amaçlarına ulaşması,
- Planlama, organize etme, idare ve kontrol işlevlerinin kullanılması,
- Başkaları aracılığıyla işin yapılması,
- Tüm faaliyetler yapılırken etkili ve verimli olunması.

Genel anlamda *örgüt*, belirli amaçlara ulaşmak için insanların fiziksel araçları bir araya getirmeleri ve bu araçların gerçek biçimde düzenlenmesi, işletilmesi işidir. Temel varlığı düzenleme ve planlama işlevlerini kapsar. Örgüt kavramı gerçekte iki anlamda kullanılır. Birincisi bir yapı, iskelet ve önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen örgüt (organizasyon), ikincisi ise bu yapının oluşturulması sürecini, bir faaliyet dizisini ve örgütleme (organize etme) faaliyetlerini ifade eder (Dinçer & Fidan, 2010, s. 17). *Örgütleme*, planlanmış amaçlara en kısa zamanda ve en az çaba harcayarak ulaşmak için yapılan bir çalışmadır (Alpugan vd., 1997, s. 156).

*Organizasyon yapısı*, bir organizasyon içinde var olan temel ilişkileri ifade eder. İyi tasarlanmış bir organizasyon yapısının yürütme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarını kolaylaştırdığını söylemek mümkündür (Sayılğan, 2010, s. 217). Yöneticinin organizasyon işlevi, işletmenin amaçlarına ulaşabilmek için hangi işlevlerin yapılması gerektiğine, bu işleri yapacak kısımların birbirleriyle uyumlu çalışacak şekilde oluşturulmasına, bu organlarda çalıştırılmak üzere gerekli olan beşeri ve maddi sermaye unsurlarının sağlanması ve uyumlu hale getirilmesine ilişkin süreçleri içermektedir. Organizasyon işletme yönetim sürecinde planlamadan hemen sonra gelen önemli aşamalardan biridir. Bir işletme kaynaklarını etkili ve verimli kullanmıyorsa ve yukarıda belirlenen yönetim işlevlerini göz ardı ediyorsa başarılı bir yönetim sürecinden söz edilemez.

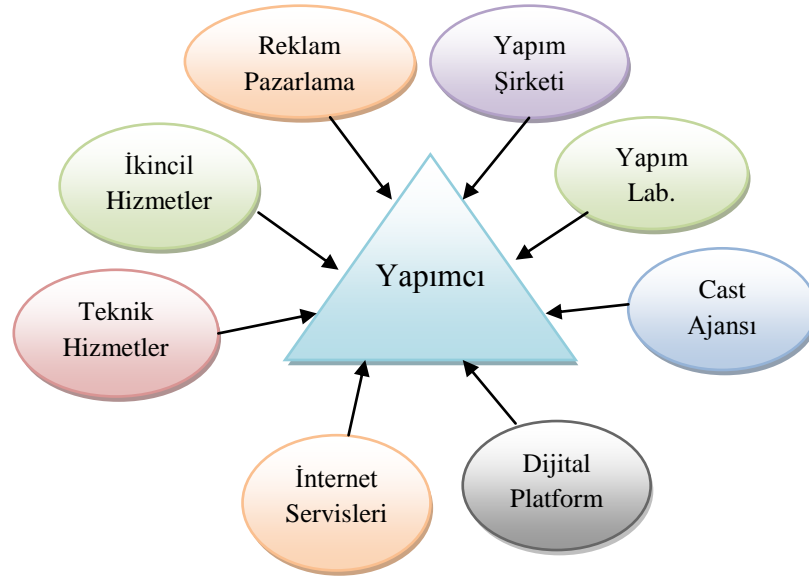
İşletme literatüründe, küreselleşmenin etkilerine ayak uydurmak için işletmelerin geliştirdiği pek çok yeni yönetim ve örgüt modeli yer almaktadır. Bunlardan biride *şebeke organizasyonlardır*. Birbirinden bağımsız, karşılıklı ilişkilerde bulunan, aralarında bir hiyerarşik üstünlük olmayan ancak belirli anlaşmalar ile kendi aralarında işbölümüne giderek mal ve hizmet üretimi ve satışı yapan işletmeler topluluğuna *şebeke organizasyonlar* denir. Yani bir *şebeke organizasyonundan* bahsedebilmek için bir ürün ya da hizmetin üretilmesi için yapılacak olan iş ve faaliyetler ile kaynaklar tek bir işletmede toplanmak yerine farklı işletmelere dağıtılmış olmalıdır. *Şebeke organizasyonları* üç türde incelenmektedir. Bunlar; içsel *şebeke*; kararlı (ölçülü) *şebeke* ve hareketli (dinamik) *şebeke organizasyonudur*. (Koçel, 2001, s. 304-378).

Örneğin bir televizyon kuruluşu içinde birer birim gibi faaliyet gösteren birimler *içsel şebeke* olarak aynı grubun içinde yapılanmıştır.(Koçer, 2013, s. 23).

*İstikrarlı şebekeler*, istikrarlı ortamlarda, temel bir işletmeye bağımsız işletmelerin bir sözleşme bazında sürekli ilişkiler ile sıkı bağlanması ile olmaktadır.

*Şebeke örgütünün* üçüncü türü olan *hareketli şebekede* ana işletme pozisyonunda bir işveren yoktur. Bu tür *şebekeyi* aracı organizatör niteliğine sahip bir kuruluş oluşturmakta, işletmeler arasında serbest piyasa mekanizmasına göre ilişkiler gelişmektedir. Aracı organizatör niteliğindeki kuruluş, piyasada istediği işletme ile işbirliğine giderken aynı zaman da bağımsız kuruluşlar başka aracı organizatör kuruluşların siparişleri için mal ve hizmet üretmektedirler. (Koçer, 2013, s. 24).

Diğer şirketler ile mülkiyet ilişkisi olmayan yapım şirketlerinin, bu kişiler ile proje temelindeki işbirliğini hareketli şebeke ilişkisi olarak tanımlamak mümkündür. Film yapım işletmesi örgütsel alanında yer alan hareketli şebekelerde proje yapım süreçlerinde çalışan bağımsız yapım ve teknik ekipleri kullanılmaktadır. Kendi kadrosunda olmayan yapım ekibi, görüntü yönetmeni ve ekibi, sanat yönetmeni ve ekibi, cast ajansları, dağıtımclar, reklam ve tanıtım şirketleri, laboratuvarlar, teknik hizmet sağlayıcılar, güvenlik, taşıma ve yemek hizmeti gibi ikincil hizmet sağlayan işletmeler projeler bazında geçici sürelerle bir araya gelen uzman gerçek veya tüzel kişilerdir. Film endüstrisinde işletmeler *Hollywood, Bollywood, Barselona, Londra, Los Angeles, Milan, New York ve Paris* gibi şehirlerde belirli bölgelerde kümelenmekte hareketli ve esnek nitelikteki iş gücü havuzundan ve diğer ağ dışsallığından yararlanmaktadırlar. Bu nedenle organizasyon yapıları da yatayda hareketli düzeyde ise emir komuta zinciri içerisinde hareket eden bir yapı içermektedir. Bu yaratıcı kümeler, projelerin gerçekleştirilmesinde bir bütün olarak ve sürekli bir şekilde işbirliği içindedirler. (UNCTAD, 2010, s.75) Şekil-9’de hareketli bir yapım şebekesi modeli yer almaktadır. Kültür endüstrisi ekonomik üretim birimlerinin temel karakteristik özellikleri, uluslara arası çalışan az sayıda büyük firmanın ağırlığının olduğu, çok sayıda mikro işletmelerin varlığıdır. En popüler form, proje temelinde ve projeye uygun şekilde oluşturulan proje ekibidir. Bu ekip her proje sonunda dağılır ve her yeni projede yeni ekipler kurulur. Reklam sektörü gibi sektörlerde ve dağıtım şirketleri bünyesinde ise, sürekli istihdam edilen proje ekibi üyeleri olabilmektedir.(UNCTAD , 2010, s. 74)



**Şekil 9:** Film Yapım İşletmesi Hareketli Şebeke Örgütü Şeması

**Kaynak:** Miles, R. E. ve C. C. Snow (1992), *Causes of Failure in Network Organization*, California Management Review: Summer 34(4), p.56'dan akt: Koçer, Sevim; Erdoğan, Nihat, *Türkiye'de Özel Televizyon Kuruluşları Örgüt Yapılarının Dönüşümü*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Ekim, 2011, s.249<sup>8</sup>

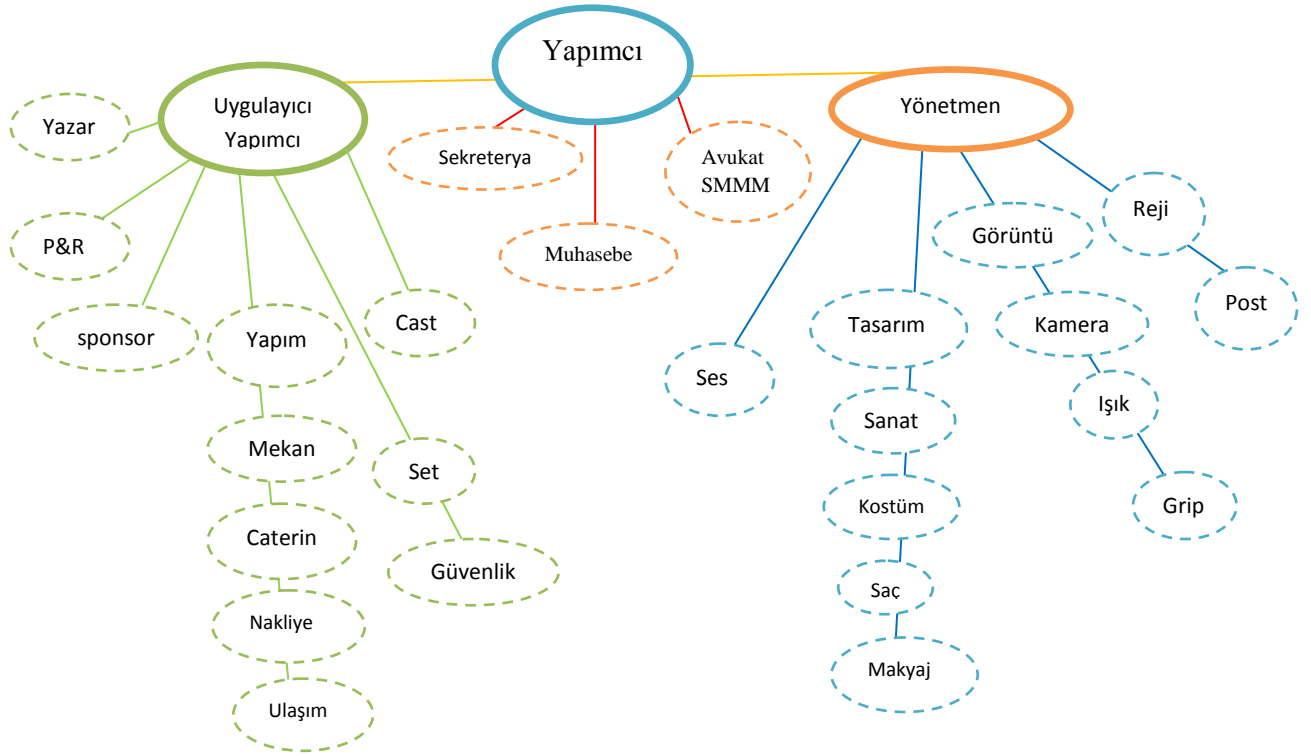
Kurumsal medya organizasyonları içinde yer alan yapım şirketlerinde örgüt yapılarında tepede yönetim kurulu, altında icra kurulu, genel müdür ve genel müdüre bağlı işlevsel müdürlükler yer almaktadır. Bu işletmelerin, teknik, reklam ve insan kaynakları işlevleri matris bir yapı içinde tüm medya organlarına hizmet vermektedir. İşletme işlevleri olarak mali ve idari işler bir müdür altında veya tek tek müdürlükler altında holding bünyesinde ki diğer işletmelere hizmet vermektedir. İşletme, insan kaynakları, reklam, personel ve teknik işler birimleri holding aracılığıyla birbirleriyle ilişkilidir (Koçer, 2013, s. 7). Yapım şirketi genel müdürün sorumluluğunda bir alt birim olarak çalışmaktadır. Diğer üç bölüme göre daha az eleman bulundurmaktadır. Yapımcılık yapmak için gerekli olan özellikli işler, örneğin kurgu-montaj, hukuki ve mali danışmanlık, reklam ve tanıtım, film dağıtımını gibi faaliyetler, genellikle diğer firmalardan sağlanır.

Yönetim kurulu ve genel müdür üst yönetim, işlevsel bölüm müdürleri orta derecede yönetici konumundadır. Komuta ilişkileri yukarıdan aşağıya her düzeyde dikey ilişki bağlantılarını içermektedir. Komuta ilişkileri yetkinin kaynağından iş noktasına akış

<sup>8</sup> Orijinal şeklinden yazar tarafından film yapım işletmelerine uyarlanmıştır.



kanallarıdır ve Şekil-10'daki örgüt şemasında *kesiksiz çizgilerle* gösterilmektedir. Komuta ilişkisi yanında örgüt dışından yaptırımı olmayan Avukat, Mali Müşavir ve diğer danışmanlar vardır. Danışmanların işlevi araştırma, inceleme ve tecrübeleri ile tavsiyede bulunmaktır.



Şekil 10: Yapımcı Kuruluş Örgüt Şeması<sup>9</sup>

Şekil-10'da yer alan yapım ekibin başında yapımın ekonomik ilişkilerinden sorumlu uygulayıcı yapımcı ve yapımın sanatsal yönünden sorumlu yönetmen bulunur. Film yapımından önce ve yapım tamamlandıktan sonra uygulayıcı yapımcı sorumlu iken; yapım sırasında tek yetkili yönetmendir. Bu yapımın en önemli özelliği otoritede, sorumlulukta ve hesap verebilmede ikili bir yapısı olmasıdır. Böylece organizasyon yapısı, programa yönelmiş proje ekibi ile uzmanlık yönelimli fonksiyonel personeli yeni ve sinerjik bir ilişki içinde yapıcı bir şekilde harmanlamaktadır. Bu nedenle örgüt

<sup>9</sup> Örgüt şeması, yapım şirketlerinin yöneticileri ile yapılan görüşme notlarından yararlanılarak yazar tarafından çizilmiştir.

içindeki bireyler arasında, yatay akış ve yatay iletişim süreci eşgüdüm açısından çok önemlidir. (Alparslan, Kişisel Görüşme, 2014)

Yapım işletmelerinde her yapım ekibi ayrı bir uygulayıcı yapımcı ve yönetmen altında çalışırken; muhasebe ve idari işler tüm ekiplerle birlikte çalışır. Film yapım işletmeleri çeşitli takımların bir araya gelmesi ile oluşan işletmelerdir denilebilir.

**Tablo 6:** Film Endüstrisi Üretim Örgütlenmesi İstihdam Yapısı

Yatay Tasnifleme	Süreksiz İşgücü: Yazar, Oyuncu, senarist, kameraman Sürekli İşgücü:Yapım, dağıtım, gösterim çalışanları
Düşey Tasnifleme	Yaratıcı İşgücü Teknik İşgücü

**Kaynak:** Özkan Töre, *İstanbul Film Endüstrisi, İstanbul'da Kültür Ekonomisine Yön veren Dinamikler, İstanbul Kültür Mirası ve Kültür Ekonomisi Envanteri 2010, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2010;8*

Tablo 6'de özetlendiği üzere film endüstrisi; sürekli, süreksiz, yaratıcı ve teknik işgücü yapısını birlikte içinde barındırmaktadır. Çoğu yapımcı kuruluşun çekirdek kadrosu 3-5 kişiyi geçmemektedir. Proje yürütülen dönemlerde ise bu sayı yapılan filmin türü, niteliği ve kapsamına göre değişebildiği gibi, bölümlere göre de değişmektedir. Örneğin bazı yapımlarda 30-40 kişi yeterli iken bazı yapımlarda ise çalışan sayısı 200'e ulaşabilmektedir. (Çalıköğlü, Kişisel Görüşme, 2013). Bir film üretiminde yapımcı ve yapımcı yardımcılardan oluşan organizasyon ekibi; senarist/ senaristler, yönetmen, görüntü yönetmeni, yönetmen asistanlarından oluşan yaratıcı ekip; kamera grubu, devamlılık asistanları, dekor, kostüm, kurgu, grafik tasarım grubunun oluşturduğu yapım ve yapım sonrası teknik ekip gereklidir. Bir yapımda yaratıcı ekip, yapım ekibi, teknik ekip ve ikincil hizmetler elemanlarından oluşan çok sayıda personele ihtiyaç duyulmaktadır.

#### **3.4.1. İş Gruplarının Tanımlanması**

Biçimsel örgüt; kurum içindeki iletişim ağı ve bilginin geçtiği yol demektir. Bunun gerçekleşmesi için görev tanımlarının yapılması ve çalışanların örgüt içinde özel

rollerinin belirlenmesi gerekmektedir.(Gürbüz, 1997, s. 27) İş tanımlaması, işletmede kimin neyi yapmakla yükümlü olduğunu belirtmektedir. İş tanımları; görev, yetki, ilişkiler ve hesap verme sorumluluğu olmak üzere dört unsuru içermektedir. Görev, bir işin genel fonksiyonu hakkında bir özetdir ve çalışana işin hedefini kısaca belirtir. İşin ana hedefi ve diğer işlerden ayrılma nedeni açıkça belirlenmelidir. Yetki, bir yöneticinin beşeri kaynak ve maddi araç gereçleri serbestçe kullanabilme özelliğidir. İlişkiler, kumanda hattının aşağıdaki ve yukarıdaki ana ilişkileri ve kumanda hattının dışındaki tüm yatay ve çapraz seviyedeki ilişkilerin tanımlamasını içerir. Hesap verme sorumluluğu, çalışanın kendi üstüne karşı sorumlu olmasıdır.

Film Yapım işletmelerinde, *Proje bazlı* yürüyen bu süreç *emek ve sermaye yoğunudur*, dolayısıyla *yaratıcı ve teknik işgücü* olarak sınıflandırılan işgücünün beceri düzeyi sürecin çok önemli bir girdisidir.

### **(1) *Yaratıcı Ekip***

Bir yapımın hemen başında ekibe dâhil olup yapımın sonuna değin görevli olan çalışanlar; yapımcı, yönetmen, yapım yardımcıları, yönetmen yardımcıları ve görüntü yönetmenidir. “Yaratıcı ekip”; yapım işletmesi örgütleri için özgün ve vazgeçilmez işlevler üstlenirler, yapımcı ve yönetmen bu ekipte yönetici konumundadırlar. Bu nedenle yapımcı ve yönetmenin görev tanımlarına aşağıda kısaca değinilecektir.

“Yaratıcı ekip” film yapımına sanatsal yeteneklerini kullanarak katkı veren kişilerden oluşur. Bu ekibin başında uygulayıcı yapımcı, yönetmen, alanlarına göre görüntü yönetmeni ve sanat yönetmeni vardır.

*Yapımcı (producer)*, anlatılmaya değer bir proje bulup, onu gerçekleştirmek için finansmanı koyan ve hayallerin gerçeğe dönüşmesini sağlayan kişilerdir. Filmi yapan şirketi veya sahibini ifade etmek üzere de “yapımcı” kavramı kullanılmaktadır. Bazen de yapımcı yapım şirketinin maaşlı elemanı olabilmektedir. Bir projeyi gerçekleştirmek üzere gereken tüm sanatsal çalışmalar, mali işler, organizasyonlar, pazarlama ve gösterimle ilgili tüm çabalar yapımcının sorumluluğundadır. Bu nedenle yapımcı, bir öngörüye ve pazarlama yeteneğine sahip yönetici özelliği olan, bir iş adamıdır. Bu nedenle birçok büyük festivalde “en iyi film” ödülü yapımcıya verilmektedir (Özalp, 2008, s. 17).

Film yapımcısı, film seçimi ile ilgili özel yeteneklere sahip olmalıdır. Bu özel yetenekler; uygun hedef izleyici ile filmleri çakıştırmak, senaryo edinmek, müzakere edebilmek, pazarı, rakiplerini, avantajlarını tanımlamak, film kaynaklarını belirlemektir. Bu nedenle film piyasasını iyi bilmelidir. Yapımcılar, film üretimi ve dağıtımını yapan arz ediciler ile sürekli görüşme halindedirler. Uluslararası film fuarlarında bulunur, yapım şirketleri ile iletişimi sağlarlar. Bir yapımcı, film yapımı ile ilgili tüm yasal düzenlemeleri bilmek zorundadır. Telif hakkı ödeme sisteminin nasıl çalıştığını bir film projesinden sorumlu yönetici iyi bilmeli ve müzakere edebilmelidir. Projenin uygulayıcı yapımcısı; izleyici, programlama, mevcut programlar ve maliyet ile ilgili topladığı bilgileri satış ve genel müdür ile paylaşarak bilgi işleme görevini de yerine getirmektedir. Uygulayıcı yapımcı programlama açısından, reklam ve tanıtım sorumlusu reklam açısından ve genel müdür de politika açısından sınırları tanımlamalıdır (Head ve Sterling, 1990: 28-40).

Bazen yönetmenin film üstündeki etkilerinden kaçınmak isteyen yönetmenler, projelerini gerçekleştirmek için yapımcılık işlerini de üstlenirler. Atıf Yılmaz, Ömer Kavur, Ali Özgentürk, Sinan Çetin ve Reha Erdem bu yönetmenlere örnek verilebilir.

*Uygulayıcı yapımcı (line producer) ve yapım yardımcıları*, organizasyon ekibindedir. Fakat yaratıcı ekibe her türlü müdahalesi olduğundan yaratıcı ekip içinde incelenmektedir. Uygulayıcı yapımcı, bir film yapımında takımın yöneticisidir. Yapımın düzenlenmesinden tümüyle sorumlu olan kişidir. Bir film yapımını oluşturacak fikri bulmak; filmin gerçekleşmesi için olanakları sağlamak; her türlü mali işlerin, denetlemelerin ve malzeme izinlerinin, teknik olanakların ayrılmasını ve organizasyonunu üstlenmek görevleridir (Özalp, 2008, s. 21). Uygulayıcı yapımcının bu işlevini yapabilmesi için lider özelliklerini taşıması gerekir. Uygulayıcı yapımcı, programın tüm aşamalarında görev aldığı için teknik ya da yaratıcılık gerektiren tüm işlerde sorumluluk almak zorundadır. Bu nedenle yeniliğe ve yaratıcılığa açık olmalıdır. Film uygulayıcı yapımcısının en önemli görevlerinden biri bilgi edinmek ve bilgilerini başkalarına aktarmaktır. Bir uygulayıcı yapımcı kurumunun politikası içinde kalmak şartıyla özgür bırakılır. Uygulayıcı yapımcı, ortalama izleyicinin anlama kapasitesi ile kültürü arasında bir yol bulmalıdır. Uygulayıcı yapımcının yaratıcılığı, kendisine tanınan özgürlük ve özerklik ortamı ile doğrudan ilişkilidir. Yapım öncesi aşamada uygulayıcı yapımcının yapması gerekenler; yapım fikrinin geliştirilmesi, hedef kitlenin

belirlenmesi, izleyici araştırması, stüdyo-dış mekân araştırılması, film yapım kararının verilmesi, program bütçesinin hesaplanması ve yapım klasörünün hazırlanması olarak sıralanabilir. (Kars, 2003, s. 65-68) Yapım klasöründe, temel yapım takvimi; ekip üyeleri ve sanatçılar prova takvimi; talep formu; ekip çalışma zaman listesi, sanatçıların/figürasyonun zaman listesi; çekim programı; çekim izinleri yer almalıdır. (Kars, 2003, s. 92-94)

*Yapım yönetmeni (production manager)*, yapımcının ve varsa uygulayıcı yapımcının en büyük yardımcısıdır. Uygulayıcı yapımcıyla birlikte veya tek başına ekip kurma, malzeme kiralama, bütçe ve iş programını yapma ve laboratuvar ilişkilerini yürütme görevlerini üstlenir. Yapım yardımcılarıyla birlikte çekim sırasında gereken her şeyin gerektiği anda sette olmasını sağlar. Diğer yandan da bir sonraki gün ve günler için çekim programına uygun hazırlıkları yürütür ve çekilenlerin laboratuvar işlemlerini izler.

*Yapım muhasebecisi (production accountant)*, bütçeye uygun ödemeleri yapan ve muhasebe işlemlerini yürüten kişidir. Öte yandan yapım şirketi tarafından para akışını ve ödemelerin bütçeye uygunluğunu denetleyen sorumlu yapım muhasebecileri de görevlendirilebilmektedir(Özalp, 2008, s. 21).

*Film yönetmeni*, kayıta girmeden önce görüntü yönetmeni ile birlikte ilgili tüm ayrıntıları planlamış ve bu plan üzerinde tüm ilgililerle anlaşma sağlamış olmalıdır. Yönetmen, uygulayıcı yapımcı ile uyumlu çalışacak bir kişi olmalıdır. Yönetmen bütün yapım öncesi toplantılara katılmalı; metin/senaryo, oyuncu/ sanatçı kadrosunu ya da ilgili yapımı ilgilendiren konularda hem bilgi sahibi hem söz sahibi olmalıdır. Yönetmen; kendilerine ayrılan zamanı içinde çekim programındaki belirli bir sıraya uygun olarak kayıt ederken yapımda görevli kişilerle konuşmak, akışı sağlamak amacıyla durmaksızın komutlar vermek, çabuk kararlar vererek çözümler üretmek gibi pek çok şeyi aynı anda yapmaktadır. Yönetmenin yaratıcı olması gerekir, fakat bu yaratıcılık araç ve gereçleri kapsayan bir yönetime dayanmalıdır. Bir yönetmen, araç gereç ve teknikler, kamera açıları, aydınlatma yöntemleri, çekimlerin birinden bir diğerine geçmenin yolları, mikrofon ve ses kaynakları gibi eldeki yapım unsurlarını seçme, düzenleme ve programın bütünleme işini yapmaktadır. Kamera çekimlerini hazırlamak yönetmenin işleri arasındadır. İzleyicinin ne göreceğine yönetmen karar verir. İzleyicinin ne gördüğünü, nasıl ve ne zaman gördüğünü yönetmen kamera

çekimlerini planlarken düşünmelidir. (Gökçe, 1997, s. 135-161) Eğer film bir platoda veya gerçek bir mekânda çekilecekse yönetmenin çalışmasının büyük bir kesimi burada geçmektedir. Gerçek mekân çalışması için ayrıca plan yapılmalıdır. Yönetmen tüm ilişkilerini yardımcı yönetmen kanalıyla yürütür.

Başarılı bir film yapımı, tek tek başarılı olmuş farklı işlerin eşgüdümü sonucu ortaya çıkmaktadır. Her film düzinelerce kişinin çalıştığı bir ekip işidir. Değişmeyen bir şey varsa o da bir film yapımının bir ekip çalışması olduğudur. (Koçer, 2013, s. 17) Film yapımında bazı yapım personeli aşırı yoğun şekilde çalışır görünürken bazıları ise bir şey yapmıyor gibi görünür. Oysa bir film projesinde çalışan her bir kişinin önemli rolleri vardır. Bazıları makineleri çalıştırmak için veya bazıları da ekibin diğer üyeleriyle veya oyuncularla iletişim kurmak için bekliyordur. Diğerleri işleri fiili çekim öncesinde bittiği için seyrediyordur veya bazıları da fiili çekimin bitmesini ve zamanlarının gelmesini bekliyordur. Bir kısım çalışan da set dışında kontrol merkezlerinde çalışmaktadır.

### **(1) Teknik ve İdari İşler**

Teknik işler, bilgi işlem, ışık, ses, görüntü aktarım, haberleşme, kamera ve kamera yardımcı malzemelerinin yer aldığı bölümdür. Teknik ekip çalışanları alanlarında uzmandırlar. Görüntü yönetmeni, ses teknisyeni, ışık şefi, sahne/dekor tasarımcısı, kameraman, kayıt teknisyeni, kurgu teknisyeni gibi çalışanlar teknik ekibi oluşturmaktadır (Gökçe, 1997, s. 292-293). Film ekibinden uzmanlık gerektiren işlerle uğraşan personeli senaristler, sanat yönetmeni, grafik sanatçısı, makyöz, kostüm tasarımcısı, görüntü yönetmeni DIT operatörü şeklinde örneklendirebiliriz (Zetti, 1992, s. 30-33).

İdari ekip, genel işletmecilik işlevlerini yerine getirmektedirler; finans, muhasebe, reklam, satın alma, insan kaynakları, depo, arşiv, ulaştırma, santral işlevlerini yerine getirilir. Genellikle doğrudan genel müdüre bağlı olarak çalışırlar. İdari ekipte yer alan yapım ekibi önemli bir rol üstlenmektedir.

Genellikle serbest çalışanlardan oluşan bu büyük üretim merkezinde ki çalışanlar, çizgi üstü ve çizgi altı çalışanlar şeklinde sınıflandırılmaktadır. Bu ayrım ayrı bütçe yapılması alışkanlığından gelmektedir. Çizgi üstü çalışanları olarak uygulayıcı yapımçı ve

yardımcıları, yönetmen ve yardımcıları, yazarlar, görüntü yönetmeni, sanat yönetmeni, besteci, sanatçı, oyuncu, müzisyen ve aktörler sayılmaktadır. Çizgi altı çalışanlar olarak yapım şefi, ışık yönetmeni, kameramanlar, ses teknisyeni, ses tasarımcısı ve set personeli gibi çalışanlar için kullanılmaktadır. Çizgi üstü çalışanları bir yapımın tüm aşamalarıyla ilgilidir ve yapım personeli oluşturur. Çizgi altı çalışanı; teknik malzemeleri koordine eden ve ellerini kullanan kişilerdir. Pek çok büro çalışanı, zaman satar, sözleşmeleri müzakere eder, seti inşa eder, boyar, binayı temizler. Bu insanlar temel yapım sisteminin dışındadır.

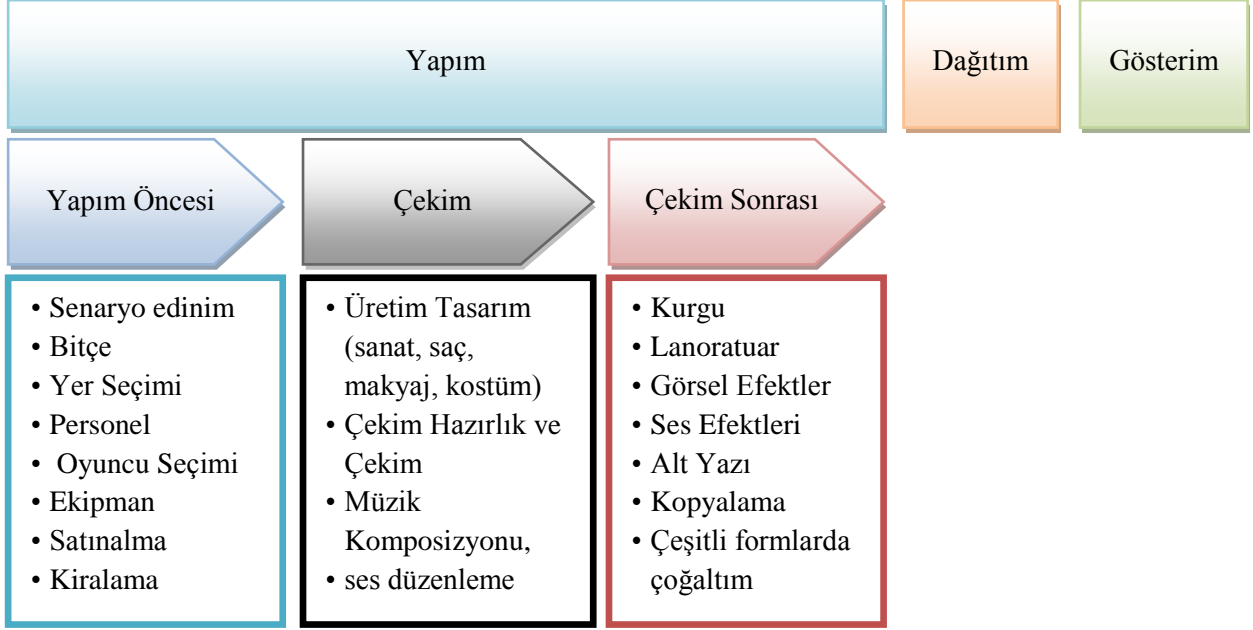
### **3.4.2. Film Yapım Temel Süreçleri ve İş Akış Şemasının Oluşturulması**

Genel olarak süreç, çok sayıda fonksiyonu ve bu fonksiyonlardaki faaliyeti içerisinde barındıran bir yapıdır. Faaliyet tabanlı maliyetleme yönteminin “süreç yönü”, yapılan işin diğer faaliyetlerle ilişkisi hakkında bilgi sağlamaktadır. “Süreç, bir parçanın bitmiş hale getirilmesi ve ona bir değer ekleyen birbirleriyle ilişkili faaliyetlerdir.” (Raiborn, Barfield ve Kinney,1999:176’den aktaran Yıldıztekin, 2011, s. 188).

Faaliyet, işletme fonksiyonlarının yerine getirilmesinde tekrarlanarak yürütülen işlemler ve işlerdir. İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi için gerçekleştirdikleri faaliyetler, çalışanların fonksiyonel görevlerini yerine getirmelerinde ortaya çıkar. Üretim sürecinde oluşan faaliyetler, değerler zinciri içindeki tüm adımlarda yapılan işlemlerdir. Ekonomik faaliyetin temel işlevi, girdileri, çıktıya dönüştürmektir. Faaliyetler, belirli bir ürün veya hizmeti üretmek için kaynakları tüketen süreçler ve işlemlerdir.

Üretimde faaliyetlerin tüketildiği, faaliyetlerinde kaynakları tükettiği gerçeğine dayanan faaliyete tabanlı maliyetleme yönteminin uygulanmasındaki başarı, faaliyet yönetimine bağlıdır. Her faaliyetinin maliyetini ve performansını belirlemede yapılan analizler, faaliyetlerin tükettiği kaynaklar ve oluşturdukları katma değeri hesaplamaya yardımcı olur. Faaliyetin tükettiği kaynağın maliyeti ve oluşan fayda analiz edilir. Gereksiz faaliyetleri azalmak için “bu sistem genel üretim ve endirekt maliyetlerin bütçe kaynakları havuzundan mamul, ürün, müşteri ve proje gibi maliyet objelerine üzerinde izlenmesini gerektirir, Bunu yaparken süreç haritaları ve faaliyet analizi tekniğini

kullanarak daha sağlıklı performans ölçüsü sağlamaktadır”(Özcan, Yücel ve Çetin,2003:3’den aktaran Yıldıztekin, 2011, s. 189)

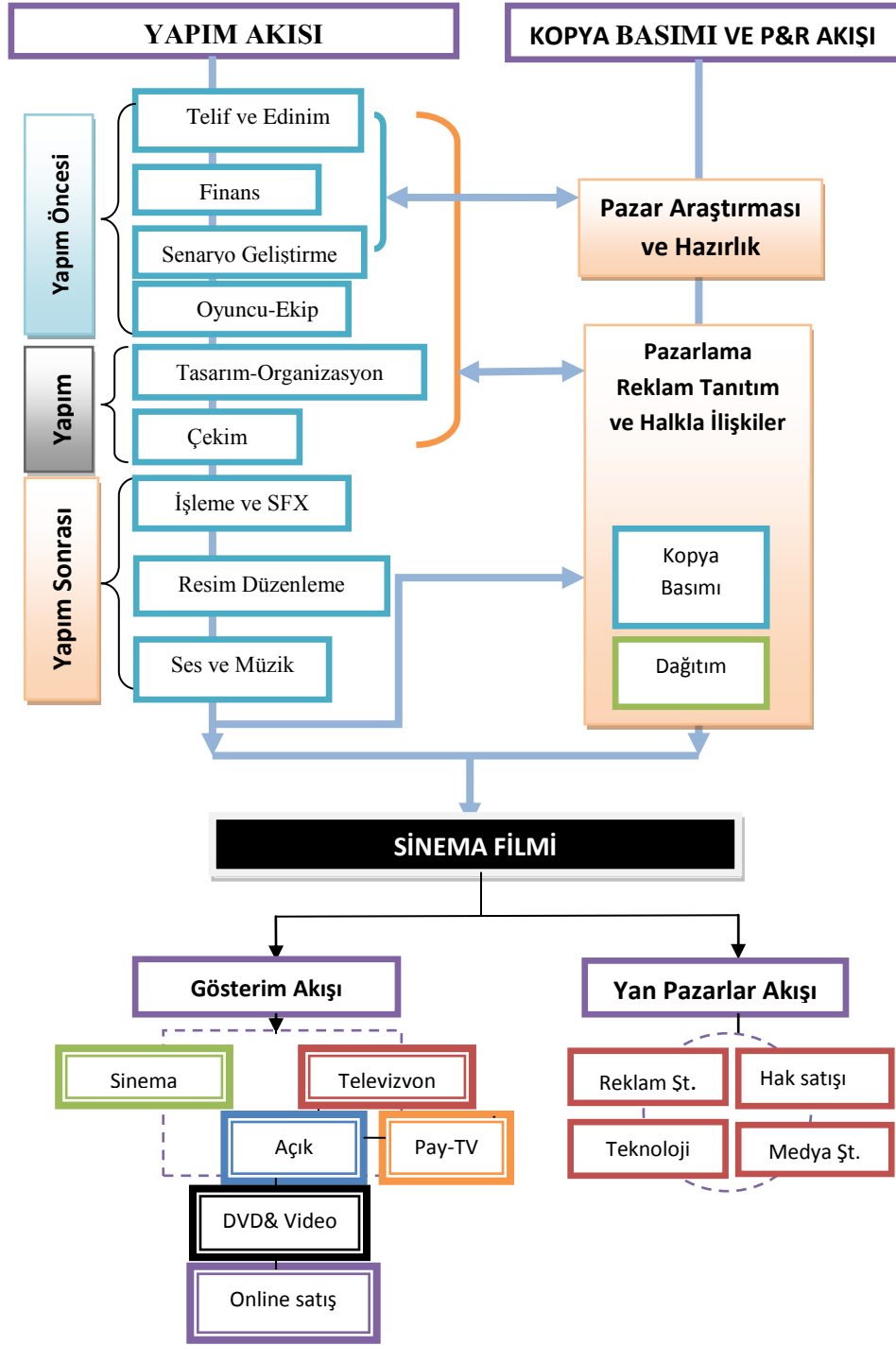


**Şekil 11:** Film Endüstrisi Global Değer Zinciri

**Kaynak:** Piva, J.M.M; Perez, R.P.; Perez, C.S.; Montoya, V.V. (2011). *The Mexican Film Industry and Its Participation In The Global Value Chain, ECLAC Subregional Headquarters in Mexico- N-122*, United Nations Publication, Mexico City, s.21

Film yapımı Şekil-11’de verilmiş dizgede; tasarım-geliştirme, üretim ve satış temelinde tanımlanabilecek, kendi dış çevrelerinde, kendi aralarında ve kendi içerisinde birbiriyle uyumlu ve birbiriyle bağlantılı süreçler sonucunda gerçekleşmektedir. (www.film-foundation.org).





Şekil 12: Film Yapımı İş Akış Seması

**Kaynak:** Peter Bloore, (2009) *Re-defining the Independent Film Value Chain*  
[http://industry.bfi.org.uk/media/pdf/h/b/Film\\_Value\\_Chain\\_Paper.pdf](http://industry.bfi.org.uk/media/pdf/h/b/Film_Value_Chain_Paper.pdf) E.tarihi:20.12.2013

Film endüstrisi, organizasyon ve istihdam yapısı açısından yaratıcı endüstrilerin temel özelliklerini taşımaktadır. Üretim, süreci; kültürel ve öznel merakın tetiklediği ve yapım şirketlerinin temel ürünleri olan yaratıcı çalışmalardır.

Prodüksiyon türüne göre maliyet, süre, ekip gibi temel unsurlar değişmekle birlikte senaryo-geliştirim, üretim öncesi (pre-prodüksiyon), üretim (prodüksiyon), üretim sonrası (post-prodüksiyon), dağıtım ve gösterim şeklinde sayılan bu beş temel aşamada çok sayıda faaliyetler gerçekleştirilmektedir. Şekil-12’de iş akış süreçlerinde ortaya çıkan ana ve alt faaliyetler bir iş akış diyagramı ile gösterilmiştir. Aşağıda bu faaliyetler aşamalar itibariyle açıklanmıştır.

Üretim zincirinin ilk aşaması; fikrin oluştuğu ve maliyet–bütçe hesaplarının yapıldığı finans aşamasıdır. Finansman kaynakları olarak yapımcının katkısı, sponsorlar, kültür veya sinema fonları, TV kanalları ve devlet katkısı sayılmaktadır. Yapımın kaynakları, en geniş anlamda üretilecek filmin senaryosunun geliştirilmesi ve görüntü ve seslerin tasarımı ile ilgilidir. Yeni bir film yapımı düşünüldüğünde tüm üretim sürecinin planlanması ve taslaktan kurulması gerekmektedir. Bu nedenle de üretim süreci proje geliştirilmesi ve tasarımı ile başlar. Üretim süreci, prodüksiyon türlerinin her biri için birbirinden farklı işgücü, mekân ve teknoloji kullanımı gerektirebildiği gibi, aynı türde prodüksiyonlar için de farklılaşabilmektedir. Böylece her bir prodüksiyonda farklı bir ekibin bir araya toplandığı, farklı dinamiklere sahip bir üretim sürecinden geçilerek farklı bir ürün ortaya koyulduğu söylenebilir. (Barnwell, 2011)

İkinci aşama, yapım öncesi (pre–prodüksiyon) aşamadır. Ön hazırlık aşamasında denilmektedir. Bu aşamada, yapım (prodüksiyon) aşamasında ihtiyaç duyulacak olan oyuncular, teknik ekip, mekânlar vb. unsurlar belirlenerek, dekor ve kostümler hazırlanır, provalar yapılır. Çekim aşaması, senaryonun, yönetmenin istekleri doğrultusunda kamera önünde oynandığı ve filme çekildiği aşamadır. Yapım aşaması, sermaye ve istihdamın en yoğun olarak rol aldığı aşamadır. Başta yönetmen olmak üzere, senarist ve oyuncuların yanı sıra birçok teknisyen de çekim boyunca görev almaktadırlar.

Üretim sonrası aşamada, üretim sürecinin sonunda elde edilen ham kaset post–prodüksiyon firmalarına gönderilerek montajı yapılmakta, müzik ve ses–görüntü efektleri eklenmektedir. Son haline getirilen kaset çoğaltılarak, dağıtıcı aracılığıyla gösterim kanallarına gönderilmektedir. (www.sinemaokulu.org) Sinema filmi dağıtım aşamasından sonra gösterim aşaması ile birlikte önce sinemalarda sonrasında da VCD ve DVD satışları ile izleyiciye ulaşır. Bunların haricinde dağıtıcı firma, filmleri TV

kanallarına, paralı kanallara, kablolu kanallara, web kanallarına ve dijital platformlara satabilir.

### **3.5. Faliyetlerin ve Ana Faaliyet Maliyet Havuzlarının Belirlenmesi**

Değer zincirinde değeri belirleyen iki unsur bulunmaktadır; değer yaratan faaliyetlerin toplam maliyeti ve bu faaliyetlerin sonucu elde edilen toplam gelir. Toplam gelir ile toplam maliyet arasındaki fark işletmenin kar marjıdır. İşletmeler bu marjı büyütme amacıyla rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışırlar. Eğer faaliyet sonucu oluşan maliyetler elde edilen gelirden büyükse bu seferde değer yaratmayan faaliyetlerle uğraşıldığı sonucu ortaya çıkar (Ülgen & Mirze, 2013, s. 125).

Değer zinciri, firmanın faaliyetlerini, birincil ve destekleyici faaliyetler olarak ayırma ve bu faaliyetlerin maliyet ve değer üzerindeki etkilerini anlama yöntemidir. Rekabet üstünlüğünü kazandıran faaliyetleri daha iyi anlayabilmek için, öncelikle genel kapsamı ile değer zincirinden başlamak ve daha sonra o firmaya özgü uygun faaliyetleri analiz ederek tespit etmek gerekmektedir. (Eraslan, et al., 2008, p. 309). Bu nedenle işletme değer zinciri analizinde tüm ana ve alt grup faaliyetlerinin belirlenmesi gerekir.

Ana faaliyetler, işletmeye ve bir işletme birimine ilişkin amaca doğrudan katkı sunan faaliyetlerdir. Alt faaliyetler temel faaliyetleri desteklemede kullanılan faaliyetlerdir. Yani temel faaliyetler tarafından tüketilen faaliyetlerdir. Bu sınıflama firmanın maliyetlemesi için gereken, alt faaliyetlerin maliyetini, ana faaliyetlere paylaşmak için gereklidir.

Maliyetlerin bir departmanın bütçesinden, ortaya çıkan faaliyetlerde izlenmesini sağlamak amacıyla işletmenin süreçleri ve bu süreç içerisindeki faaliyetleri ve bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için yapılması gereken görevlerin belirlenmesi gerekir. Her bir faaliyeti gerçekleştirmek için gerekli olan bütçe kaynakları ile ilgili (işçilik, malzeme ve gereç gibi) bilgiler, departman yöneticileri, şefler, ve kilit işçiler ile yapılan geniş çaplı görüşmeler sonucunda elde edilir. Bu şekilde faaliyetler hakkında bilgilerin toplanması, gerçekleştirilen faaliyetlerin ve bu faaliyetleri gerçekleştirmek için katlanılan maliyetlerin daha kolay anlaşılmasını sağlar. Bunu için yapılacak faaliyet analizleri, her bir faaliyet ve maliyet belirleyicilerinin tespit edilmesini sağlaması

yanında, yüksek maliyeti olan faaliyetlerin belirlenmesini ve faaliyetlerin verimli-verimsiz, değer katan-değer katmayan, gerekli – gereksiz şeklinde sınıflandırılmasına yardımcı olmaktadır. Bu aşamada maliyetler bir kaynak maliyet belirleyicisi aracılığıyla bütçe kaynaklarından ilgili faaliyet içerisinde izlenir. Bu kapsamda aşağıdaki faaliyetler gerçekleştirilmiştir.

- (1) Organizasyon şemasının oluşturularak ve görev ve iş tanımlamalarının yapılması: Faaliyetlerin değer yaratıp yaratmadığı, bu faaliyetlerin maliyet davranışları, faaliyetleri ile işletmenin departmanları arasındaki ilişkiler ve performans ölçüleri hakkında ayrıntılı bilgi edinilmesi amacıyla “Örnek İşletme”de, çalışanlar ve yöneticiler ile yüz yüze görüşmelerden, organizasyon kartlarından, iş yerleşim planlarından, önceki faaliyet bilgilerinden, literatürdeki iş tanımlamalarından ve muhasebe kayıtlarından elde edilen bilgilerle proje düzeyinde faaliyet analizi yapılmıştır.
- (2) Temel ve destek faaliyetlerin belirlenmesi (Tablo 7): Görevler, iş süreçleri ve faaliyetler arasındaki ilişki analiz edilerek faaliyet birimleri, tek bir amaca hizmet eden homojen gruplara ayrılarak, Örnek İşletmenin, üretim sürecinde yaptığı yüzlerce faaliyet maliyetleme amaçlarına uygun hale getirilmiştir. Bu aşamada, faaliyet listesi aynı tür ve eyleme ilişkin faaliyetlerin benzer anlamları ifade etmesini sağlayacak şekilde basitleştirilmiştir. Daha etkin ve doğru bir maliyet bilgisi elde edebilmek amacıyla her bir faaliyet için önemli olan 5- 10 görev üzerinde odaklanılmıştır. Ana faaliyet ve alt faaliyetler birbirleri ile ilişkileri açısından hiyerarşik olarak yapılandırılmıştır

Yapılan açıklamalar doğrultusunda projenin ana ve alt faaliyetleri Tablo-7’deki gibi belirlenmiş ve kodlanmıştır. Bundan sonraki tablolarda ise kolaylık olması amacıyla belirlenen bu kodlar kullanılmıştır.

**Tablo 7:** Proje Ana ve Alt Faaliyetleri

KODU	ANA FAALİYET ADI	KODU	ANA FAALİYET ADI		
AF1	SENARYO GELİŞTİRİM	F1	Senaryo Edinme		
		F2	Senaryonun Geliştirilmesi		
AF2	İŞ PROGRAMI	F3	Personel Seçimi ve Ekip Oluşturma		
		F4	İhtiyaç Listelerinin Hazırlanması		
		F5	Oyuncu Seçimi (Casting)		
		F6	Mekan Bulma ve İzinlerin Alınması		
		F7	Teknik Ekipman ve Malzeme Seçimi		
		F8	Labaratuvarın Belirlenmesi		
		F9	Desdek Hizmetlerinin Sağlanması		
		F10	Sözleşmelerin Yapılması		
		AF3	ÇEKİM ÖNCESİ HAZIRLIKLAR	F11	Sanat Tasarımı ve Çizimlerin Yapılması
				F12	Satınalma-Kiralamalar
F13	İnşaat ve Dekorasyon Faaliyetleri				
F14	Senaryo Okumaları ve Provalar				
AF4	ÇEKİM	F15	Personelin ve Malzemenin Nakli		
		F16	Yemek Organizasyonu		
		F17	Setin Hazırlanması		
		F18	Kayıt Öncesi Hazırlıklar		
		F19	Görüntü ve Seslerin Kaydedilmesi		
		F20	Kayıt Sonrası faaliyetler		
AF5	ÇEKİM SONRASI (POST)	F21	Kurgu(Montaj)		
		F22	Ses İşlemleri		
		F23	Kopya Baskısı		
AF6	DAĞITIM	F24	Reklam ve Tanıtım		

Tablo 7 hazırlanırken Bu süreç doğrultuda şu sorulara cevap aranmıştır:

- İş müşteri veya diğer departmanların ya da iş sürecindeki sonraki aşamaya gerekli koşul niteliğinde midir?
- İş değer yaratıyor mu?

Bir faaliyetin değer yaratıp yaratmadığına yönelik üç kriter vardır:

- Faaliyet gerekli midir?
- Faaliyet etkin şekilde yapılmakta mıdır?
- Faaliyet bazen değer yaratmakta ve bazen değer yaratmamakta mıdır?

Örneğin malzeme stoklanmasını ortadan kaldırmak üzere alımı ve kullanımı eş zamanlı hale getirilmiş, işletme mal teslim alımı, muayene ve kontrollerini ortadan kaldırmak için hatasız mallar temin eden tedarikçilerle çalışmayı tercih etmiştir. Bu anlamda değer yaratmayan olarak seçilen bu faaliyetler elimine edilmiştir. Diğer yandan makine ve teçhizatın kiralanmasına yönelik olarak iş akışını hızlandırmak amacıyla, bu doğrultuda tescillenmiş tedarikçilerle çalışılmıştır. İşletmede atıl kapasitenin ortadan kaldırılması için kiralamaya yönelik stratejiler benimsenmiştir. Bu amaçla nakliye araçları, kameralar, fayda maliyet testine tabi tutularak kiralama yoluna gidilmiştir.

Aşağıda her bir ana faaliyet düzeyinde hiyerarşik olarak yapılan alt faaliyetler açıklanmıştır.

### **3.5.1. Senaryo- Geliştirim**

#### **(1) Senaryo Edinme**

"Senaryo, çekilecek filmin tüm aksiyon ve diyaloglarının ayrıntılı bir biçimde, sahne sahne anlatıldığı metindir." (Özalp,2008). Filmin üretimi öykünün geliştirilmesi ve senaryonun yazılmasıyla başlar. Senarist hazır bir metinle yapımcı firma ile ilişkiye geçebildiği gibi, fikrin kaynağı yapımcı firma da olabilmektedir. Yapımcı senaryoyu, beğendiği bir konu veya öyküden yola çıkarak özgün olarak yazdırabileceği gibi, beğendiği bir roman veya öyküden uyarlama da yaptırabilir. Bazen yapımcılar yazımı bitmiş hazır bir senaryo da satın alabilirler. (Barnwell, 2011, s. 14) Senaristler bir fikir geliştirerek onu önce taslak oluşturarak treatmana, daha sonra da bir senaryoya dönüştürürler. (Özalp, 2008, s. 23). Prodüktörler çoğunlukla ilk basamakları atlar ve teslim edilen senaryo sürecinde değerlendirmiş olan senaryoları geliştirir. Senaryo, oyunlaştırmayı, açıklığı, yapıyı, karakterleri, diyalogu ve tarzı geliştirmek için bir kaç defa tekrar tekrar yazılır. Genellikle standart bir senaryo sayfasının zaman karşılığı "1" dakika olarak hesaplanır.

#### **(2) Senaryo Geliştirme: Çekim Planlarının ve Resim Taslaklarının Oluşturulması**

Bir sahnenin kaç plan çekileceği, plan büyüklükleri, her planın nerede başlayıp biteceği, oyuncuların hangi objektifle hangi açıdan ne mesafeden görüleceği, oyuncu hareketleri ve kamera hareketi olup olmayacağı senaryoya uygun olarak yönetmen tarafından

belirlenir. Yönetmen aynı zamanda kurgunun şemasını oluşturmaktadır. Ancak çekilen planlar kurgu yapılırken, çekim planından farklı olarak da kullanılabilir. Ayrıca planlara bölünmüş (dekupajlı) sahnedeki oyuncu ve kamera hareketlerini göstermek üzere kuşbakışı bir krokide hazırlanabilir. Çekim planlarının gerçekleştiğinde nasıl olacağını daha iyi anlamak için resimli taslak (storyboard) yapılabilir. (Özalp, 2008, s. 112) Çevre düzeni çekilecek planların çerçeve büyüklüklerine, yani çekim ölçeklerine göre ayrıntılandırılır. Böylece yapılacak hazırlıkların, tam yapılması sağlanır. Ayrıca rejî asistanlarının yapılacak çekimi anlamaları ve oyuncularını ve tüm hazırlıkları kontrol etmelerine yardımcı olur. Resimli taslakların bir faydasıda film yapımcılarının nasıl bir film olacağını önceden görmelerine yardımcı olur.

### **3.5.2. İş programının Yapılması**

Filmin çekimi sürecinde her mekanda kaç gün çalışılacağı, hangi sahnelerin çekileceği, hangi oyuncularla çalışılacağı, hangi teknik ve özel malzemelerin kullanılacağı belirlenir. Çok önemli bir gerekçe olmadıkça bir mekanda çekimler tamamlanmadan başka mekana geçilmez. Bu nedenle bağlantılı olan ev önü, bahçe, sokak ve iç mekandan bağımsız olan sahneler çekilir. Ayrıca birbirine yakın mekanlar seçilir. Oyuncular açısından ise bir oyuncunun rol aldığı sahneler aynı güne toplanmaya çalışılır. Diğer yandan, sahne çekim sırasının ve yönetmen ve oyunculuklar açısından etkisinin de düşünülmesi gerekmektedir. Planlamada göz önünde bulundurulmuş bir diğer etkende figürasyon ihtiyacıdır. Figürasyon günlük ücret alır. Bu nedenle aynı sahne için birkaç kez çağrılmaması gerekir.

Program yapılırken sahne uzunlukları da dikkate alınmalıdır. Genellikle günde 3 sayfa senaryo çekilebilir. Bu durumda 126 sayfalık ve 100 sahnelik bir sinema filmi senaryosu için çekim süresi 42 gün olarak belirlenebilir. Genellikle bir haftada 6 gün çalışma ve bir gün tatil olduğuna göre bu film için yedi haftalık çekim süresi gerekmektedir. Çekim programları genel, haftalık ve günlük çalışma programları olarak hazırlanır. Bunlar “iş programı” adıyla bilinirler.(Özalp, 2008, s. 52)

### **(1) *Ekibi Kurmak***

Oyuncular dışında filmde görev alan herkes ekip içine girer. Kamera arkasında görevli ekibin kurulması çok önemlidir. Ekibin sinerjisi ve yaratıcı katkısı filmin başarısında büyük rol oynar. Film çekimlerinde projenin büyüklüğüne ve senaryonun yapısına göre değişen sayıda teknik eleman görev alır. Öncelikle filmdeki oyunculuktan ve yaratıcı öğelerin yönetiminden sorumlu olan bir yönetmen ve daha sonra da çekim tarihini ve üretimin lojistiği içinde diğer görevleri idare etmek üzere yardımcı yönetmen bulunur. Diğer ekip üyelerinin kim olacağına karar verilir ve ekip üyelerinin görev alanlarına giren konularda programın geliştirilmesi ayrıntılarıyla tartışılır (Gökçe, 1997, s. 77).

### **(2) *İhtiyaç Listelerinin (Senaryo Dökümlerinin) Hazırlanması***

Yapılacak işin bütününe hakim olmanın ilk aşamasıdır. Bu nedenle senaryonun taranarak tüm ayrıntılarıyla birkaç farklı liste hazırlamak gerekmektedir. Genellikle yapım ve yönetim ekibi bu listeleri hazırlar, kontrollerini yapar, yapım ve yönetmene sunar ve onların onaylarıyla son şeklini alır.

Senaryo dökümleri her sahne için ayrı ayrı ve tüm senaryo için genel listeler şeklinde yapılmalıdır ve bir yapım dosyasında toplanmalıdır. Bu dosyada bulunması gerekenler şunlardır:(Özalp, 2008, s. 48)

- Özet senaryo sahne sıralaması listesi
- Mekan listesi (iç-dış)
- Oyuncu listesi
- Figürasyon listesi
- Kostüm listesi
- Aksesuar listesi
- Özel araç-gereç listesi
- Teknik ekip listesi
- Teknik malzeme listesi
- Senaryo döküm formu.



### **(3) Oyuncu Seçimi (Casting)**

Sinema endüstrisinde bu iş için oyuncu seçim yönetmeni (cast direktörü veya casting director) denilen profesyonel kişiler kullanılır. Oyuncular genellikle oyuncu ajanslarına bağlı olarak çalışmaktadır. Genellikle senaryo aşamasından itibaren yapımcı ve yönetmen birinci ve ikinci derece roller için oyuncu adaylarını belirlemiş olur. Casting yönetmeninin hazırladığı öneriler değerlendirilerek yapımcı ve yönetmen tarafından değerlendirilerek seçilir. Bununla birlikte tiyatrolardan, konservatuar öğrencilerinden veya gazeteye ilan vermek suretiyle de oyuncu seçilebilmektedir.

Bir filmin rolleri için seçilen adaylara deneme çekimleri yapmak, fiziksel ve oyunculuk olarak role uygunluğu belirlemede çok önemli bir ölçüdür. Deneme çekimleri için yeterli zaman, doğru ışık, kamera ve uygun mekan olmalıdır. Oyuncuların daha önce oynadığı roller bir fikir verse de, deneme çekimlerinde oyuncuya senaryodan bir bölüm oynatmak ve kamera ile ilişkisini (fotojeniklik) görmek suretiyle role uygunluğuna bakılır.

### **(4) Mekan Seçimi (Location)**

Çekimi yapılacak senaryodaki ev, okul, restoran, iş yeri, istasyon, iskele, vapur, uçak, sokak, mahalle, vb sahnelerin geçtiği yerler mekan olarak adlandırılmaktadır. Özellikle sahnelerin geçtiği iç ve dış mekanlar listelenir. Daha sonra yapım görevlileri ve yönetmen yardımcıları bu yerleri araştırıp görürler, fotoğraflarını çekerek, yönetmen ve yapımcıya sunarlar. Beğenilen mekanlar, yönetmen ve görüntü yönetmeni tarafından tekrar görülerek çekim için uygun olanlar seçilir. Yapım görevlileri seçilen mekanların kiralama ve izin için gerekli işlemleri tamamlarlar. Türkiye’de artık çoğu yapım firması, mekan bulucu (location manager) adı verilen profesyonel kişi veya şirketlerle çalışmaya başlamıştır. Diğer bir seçenek platolarda çalışmak veya yeniden bir çekim platosu kurmaktır. Özellikle çekimlerin uzun sürmesi, çalışma izni almanın zorluğu, çekime elverişli mekan bulunamayışı, araçlar için park olanağının olmaması ve maliyetlerin düşürülmesi gibi nedenlerden dolayı karakol, okul, hapisane, mahkeme vb için hazır platolar kullanılmaktadır.

(5) **Teknik Malzeme Seçimi:**

Bir proje gerçekleştirilirken, çekimin yapılacağı malzemeden başlayarak, kamera, ışık, ses cihazları ve kamera hareketlerine yardımcı araçlar gibi bir çok teknik malzeme kullanılmaktadır. Görüntünün kaydedileceği hammaddenin (negatif film veya dijital) ne olacağına karar verildikten sonra kamera, ışık ve ses ekipmanları tüm aksesuarlarıyla birlikte genellikle bunları kiralayan şirketlerden paketler halinde ve tüm çekim süresini kapsayacak şekilde, kiralanır.

**Tablo 8: Örnek Teknik Malzeme Listesi**

HAM MADDELER	FİLM KAMERALARI VE EK MALZEMELER	KAMERA TAŞIYICI VE HAREKET ETTİRİCİLER	SES KAYIT CİHAZLARI	IŞIK MALZEMESİ
Film Videobant Hardiskler	Kameralar Objektifler Aküler Işıkkölçerler(Pozometre) Filtreler Parasoley Magazin Şarj Torbaları Video Asist Klaket	Başlık (Kafa) Kamera Sehпасı (Tripot) Easyring Şaryo/Kaydırma Arabası Ve Doli/Yengeç Araba Vinçler (Crane) Stedikam(Steadicam) Kablo Kamera (Cale Cam) Uçan Kamera (Fly Cam) Araba Montürleri( Car Mount) Römork	Harddiskler Diğer Kayıt Malzemeleri Mikrofonlar Bum Telsizler	Tungsten Lambalar HMI Lambalar Ksenon Lambalar (Arklar) Floresan Lambalar

Kiralama şirketleri, malzemeleri kısa çekimler için günlük, uzun çekimler için haftalık kiraya vermektedirler. Çok sayıda film üretimi söz konusu ise kiralama yerine satınalma yoluna gidilmektedir. Tablo-8’da film yapımı sırasında gerekli olabilecek örnek teknik malzeme listesi verilmiştir.

Çekilecek filmin niteliğine, gece gündüz, iç dış sahne ağırlığına göre ışık hassasiyeti gibi özelliklere göre farklı negatifler kullanılabilir. Yapılan test çekimleri, aynı anda negatif, kamera ve laboratuvarı test etmiş olur. Bu nedenle negatif testleri çekim yapılacak kamera ve objektiflerle yapıp, filmleri yıkayacak olan laboratuvara yıkatılır. Kamera ve objektif testleri çekime en yakın zamanda yapılarak, çekime kadar olan sürede başkalarınınca kullanılması önlenmelidir.

**(6) Laboratuvar ve Stüdyo Seçimi:**

Çekim sonrası işlemlerin yapılacağı laboratuvar, kurgu ve seslendirme stüdyoları çekimler başlamadan önce seçilmelidir. Çünkü çekilen bölümlerin kontrolü için laboratuvar işlemlerinin başlaması gerekir. Genellikle, yıkama, kurgu, montaj ve çekim sonrası yapılması gereken tüm işlemler aynı yerde yapılmaktadır. Laboratuvarın seçiminde, çalıştırdıkları elemanın kalitesi yanında, teknik donanım ve malzemenin kalitesi de önemlidir. Öte yandan talep edilen ücretler de bu değişkenlere bağlı olarak değişmektedir. (Özalp, 2008, s. 99)

**(7) Konaklama, Ulaşım ve Yemek İşlerinin Düzenlenişi:**

Çekimler sırasında görev alan personelin konaklaması, çekim mekanlarına ulaşımı, yerleşimi ve hazırlıkları, yiyecek ve içecek ihtiyaçlarının karşılanması gibi işlerin çekimler başlamadan önce organize edilmesi gerekmektedir. Öncelikle halledilmesi gereken konu, çekim şehir dışında ise çekim mekanına yakın konaklama yerinin tespiti, şehir içi ulaşım, karavan ve hareketli tuvalet ve ekibin yemek yiyebileceği ve dinlenebileceği uygun alanların tespitidir. Diğer önemli konu, çekim ekibinin ve tüm teknik malzeme ile kostümlerin her gün çekim mekanlarına ulaşımının sağlanması ve bütün bu araçların park edebileceği otoparkların ayarlanmasıdır. Bu nedenle kostüm, sanat, set, ışık, araçları için çekim yerine en yakın otoparkı bulmak gerekmektedir. Çekim programına göre kaç gün ve kaç gece çalışılacağı, her gün kaç personel, oyuncu ve figürasyon olacağı bellidir. Yemek organizasyonu bu programa göre yapılır.

**(8) Sözleşmelerin Yapılması ve İmzalanması:**

Filmler aynı zamanda sanat eseridirler ve bu nedenle de yaratıcıları olan, senaristler, yönetmenler, özgün müzik bestecileri ve başrol oyuncularının ve diğer tüm yaratıcıların telif hakları alarak bu gelirden yararlanmaları mümkündür. Adil bir dağılım olabilmesi ancak yapılan sözleşmelerle belirlenmektedir. Yapım şirketlerinin, birlikte çalıştıkları, yaratıcılar ile teknik ekip, mekan sahipleri, laboratuvar, kiralama şirketleri ve diğer hizmet sağlayıcıları ile hangi koşullarda çalışacaklarını belirleyerek sözleşme yapmaları ve olası maddi kayıpları ve zararları önlemek için haklarını koruma altına almaları gerekmektedir. Bu kapsamda aşağıdaki sözleşmeler imzalanmaktadır:

- Senarist sözleşmesi,

- Yönetmen sözleşmesi,
- Oyuncu sözleşmesi,
- Figuran ajansları sözleşmesi,
- Teknik ekip sözleşmesi,
- Teknik malzeme kira sözleşmesi,
- Mekan kiralama sözleşmesi,
- Laboratuar ve stüdyo sözleşmesi,
- Sponsor sözleşmesi, taşıma, ulaşım, yemek, araç kiralama vb. ikincil hizmetlere ait sözleşmeler

### 3.5.3. Çekim Öncesi Hazırlıklar

Çekim öncesi çalışmalar, yapımcı ve yönetmenin yardımcılarıyla birlikte projeyi çekme hazırlamak üzere yürüttükleri çalışmalardır. Bu süreç, senaryonun uzunluğuna, mekan ve oyuncu sayısı göre on-beş yirmi günden bir yıla kadar uzayabilir. Çekim öncesi hazırlıklar ne kadar iyi yapılırsa bir filmin çekimi de o kadar sorunsuz ve kolay bir şekilde gerçekleştirilir. Çekimle birlikte, eleman ücretleri, çekim malzemesi kiralaları, araç ve mekan kiralaları işlemeye başlamaktadır. Bu nedenle her geçen günün minimum bir maliyeti vardır. Bu durum “zaman eşittir para” biçiminde ifade edilebilir. Çekim öncesinde genellikle yapımcı şirketinin elemanlarından oluşan, çekirdek bir ekip işleri yürütmektedir. Bu nedenle harcamalar çok daha azdır. (Özalp, 2008, s. 45)

Ekibe ilk katılanlar, uygulayıcı yapımcı ve birkaç yardımcısı ile yönetmen ve birinci yönetmen yardımcısıdır. Çekim yaklaştıkça bu sayı daha da artar. Çekimden en az bir hafta önce ise tüm ekip tamamlanır. Çalışanlar hazırlık sürecinde bazen tam bazen de yarım haftalık alırlar. İş için yapılan ulaşım ve yemek harcamaları şirket tarafından karşılanmaktadır.

Çekim öncesi yapılması gereken çalışmalar kısaca aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Özalp, 2008, s. 46)

### **(1) Sanat Tasarımı ve Çizimlerin Yapılması**

Çekim yapılacak mekanların yönetmen ve görüntü yönetmeni tarafından görülüp onayları alındıktan sonra, gerekli izinler alınarak, mekan sahipleri ile sözleşmeleri yapılır. Bu aşamadan sonra, sanat yönetmeni ve ekibi yapılacak işleri tanımlar, çizimler yapar, renkleri belirler. Hazırlık çalışmalarında öncelikle tüm mekanlarla ve kostümlerle ilgili yapılacaklar listelenir ve bu belirlemeden sonra sanat, kostüm ve yapımcının yapacağı karşılaştırma ile detayların atlanması önlenmiş olur.

### **(2) Satınalma ve Kiralamalar**

Çekimlerde kullanılacak çekim materyalini ve ona uygun kamera belirlendikten sonra, çekimler başlamadan en fazla bir hafta önce tüm teknik malzemenin teknik yeterliliklerinin testi gerekmektedir. Ham film kullanılacaksa, kat kutu negatif film gerekeceği, farklı ışık değerlerinde nasıl sonuç vereceği test edilerek, emülsiyon numaralarına göre ayrılır.

Listelerde ki belirlemelere uygun olarak gerekli satınalma ve kiralama işlemleri yapılır. Hazır olan kostümler oyuncular ile prova edilerek çekim öncesi tamamlanır. Tüm kostümlerin ve aksesuarların yedekli olarak bulunması çekim sırasında ortaya çıkabilecek yırtılma, ıslanma gibi risklerin telafisi için çok önemlidir.

### **(3) İnşaat ve Dekorasyon Faaliyetleri**

Filmin çekileceği mekanların yeniden inşası ve düzenleme faaliyetlerini kapsamaktadır. Bu süreçte mekanlar filmin yönetmen ve görüntü yönetmeni ile yapılacaklar konusunda anlaşıldıktan sonrada bütçeye uygun olarak uygulamaya başlar. (Özalp, 2008, s. 109). Mekanların hazırlanması sırasında zaman zaman sponsorlar da katkı sunabilmektedirler. Mekan hazırlıklarında çekim sırasına uygun bir sıra izlenir.

### **(4) Oyuncu Provaları ve**

Çekim öncesinde birçok yönetmen, önce teknik ekiple daha sonrada oyuncularla çekilecek filmin senaryosu okunup, görüş alış verişinde bulunurlar. Bu tür bir çalışma hem teknik ekipbin hemde oyuncuların çalışmalarını kolaylaştırır. Oyuncularla önce okuma provaları daha sonra ezber ve mizansenli provalar yapılabilir. Mümkünse bu provalar çekim mekanlarına uygun ortam yaratılarak hatta görüntü yönetmeninin

kamerayla takip etmesi şeklinde katıldığı provalar olabilmektedir. Bu provalar çekim süresini kısaltmakta ve çekimler sırasında yönetmen, görüntü yönetmeni ve oyuncuların işini kolaylaştırmaktadır. (Özalp, 2008, s. 120)

#### **3.5.4. Çekim**

Filmin, film / video bant / sayısal medyaya çekildiği aşamadır. Yönetmenin, filmi görüntü ve ses olarak düzenlediği; film fikrinin yazılı metinden görüntü ve ses ortamına aktarıldığı aşamadır. Filmin çekiminin başlaması ile birlikte tüm ekip, program ve teknik malzeme yönetmen ve yapım ekibinin ellerindedir. Yapım aşamasında yönetmen, yapım unsurlarının seçimi, birleştirilmesi ve kaynaştırılması işleriyle ilgilenir (Kars, 2003, s. 103).

Bu hazırlık aşamalarının ardından gelen üretim aşamasında ekip, prodüksiyonu gerçekleştirir. Ekip yapımın belli alanlarda uzmanlaşmış departmanlarına ayrılır. Yapımın farklı alanlarında görev alan bu departmanların her biri bütçe ve çekim takviminin belirlediği sınırlar içinde çalışır. (Barnwell, 2011, s. 14)

Bir tipik çekim günü, yönetmen yardımcısı kontrolünde ve çekim programına uygun hareket edilerek;

Personelin ve malzemenin çekim alanına nakli ile başlar, filmin seti inşa edilir ve sahne donanımı hazırlığı yapılır. Işıklar donatılır, kamera ve ses kayıt ekipmanları kurulur. Aynı zamanda kostüm, saç ve makyaj bölümleri hazırlanır. Oyuncular yönetmenle birlikte senaryonun provasını yapar. Sonrada görüntü ve teknik ekipler oyuncular ile prova yapar. Son olarak yönetmenin uygun gördüğü aksiyonlar birçok defa çekilir.

Her alınan çekim bir izleği takip eder ve kurgucuya alınan her parçayı üretim sonrasında tutmasına yardımcı olan çekim tahtasının üstüne işaretlenir. Çekim tahtası sahneleri, alınan, yönetmeni, görüntü yönetmenini, tarihi, filmin adını kayıt eder ve kamerayı gösterir. Ayrıca çekim tahtası senkronize etmek ve sesleri almak için gerekli işaretleme fonksiyonlarına yardım eder. Sesler filminden ayrı bir cihaza kayıt edilir ve üretim

sonrasında senkronize edilir. Yönetmen çekimlerin iyi olup olmadığını kontrol eder ve onaylar.

Senaryo denetçisi, ses ve kamera ekipleri kişisel rapor tablolarına her işlemin iyi olup olmadığını kaydederler. Her rapor tablosunda her işlem hakkında önemli gerçekler kayıtlıdır. Sahnelerin çekimi bittiğinde yönetmen tatil ilan eder. Ekip bu sahneler için seti söker veya bırakır.

Yönetmen gelecek gün çekim programını yoklar ve günlük ilerlemenin raporunu üretim bürosuna gönderir. Buna devamlılık, ses ve kamera ekiplerinden raporlar dâhildir. Çağrı kağıdı, kasta ve ekiplere gelecek günkü çekimlerin nerede ve ne zaman çevrileceğini anlatmak için dağıtılır. Üretim için dijital teknolojiler kullanılıyor ise negatif olarak göstermek için çekimler bilgisayara yüklenir ve organize edilir. Yapılan kayıtlar, işlem için film laboratuvarına yollar.

### **3.5.5. Çekim Sonrası (Post)**

Yapım sonrası aşama, yapımcının en çok katkıda bulunabileceği aşamadır. Yapımcı yapımın promosyon ve tanıtımının yapılması ile ilgilenir (Kars, 2003, s. 133). Canlı kaydedilmeyen, sonradan kurgulanacak, ses, grafik, görüntü, animasyon, fotoğraf vb. eklenecek filmlerde çekim sonrasında filmin kurgu ve tamamlanma işlemleri yapılır. Yapım için alınmış gereçler iade edilir, filme ilişkin bilgiler arşivlenir. (Aziz, 1985: 71-81).

Çekim ve montaj basamakları dizi filmleri için dizi devam ettiği sürece her hafta devam ederken sinema filmleri için bu süre birkaç haftadan bir kaç aya kadar sürmektedir. Filmin türüne göre ve içerisindeki kullanılacak efektlere göre montaj süresi uzun veya kısa olabilmektedir. Bu basamakta çekimi ve montajı tamamlanmış filmin uluslararası dağıtım firmalarına veya her ülkede dağıtım ve lisans haklarının satılması ifade edilmektedir. Bu dağıtıcılar belirli bir süre için belirli bir ülkede veya ülke grubunda filmin gösterim ve işletme hakları için yapımcıya belirli bir bedel öder. Bazen dağıtımçı firma filmin gelirlerinden belirli bir miktar payı da filmin yapımcısına geri ödeyebilir. Tüketicinin bilet için veya DVD için ödediği para yapımcıya değil dağıtımçıya gider.

Burada film kurgucu tarafından birleştirilir. Videonun modern kullanımı film yapımı işleminde filmi tamamen kullanarak veya videonun ve filmin bir karışımını kullanarak iki iş akışı seçeneğinde sonuçlanır.

Filmin iş akışında, tek-ışık filmin deneme baskısının (pozitif) mekanik kurgulama marinası ile kurgulanması için orijinal kamera filmi (negatif) kopyalanır ve açındırılır. Bir köşe kodu filmin üstünde resim çerçevelerin uygun yerine kaydedilir. Avid, Quantel veya Final Cut Pro gibi doğrusal olmayan kurgulamanın açındırma sistemlerinden biri, film iş akışı çok az üretim tarafından kullanılmıştır. Video iş akışında, bilgisayar yazılımları ile kurgulama için orijinal film kamarası negatifleri video haline açındırılır ve televizyon filmine dönüştürülür. Zaman düzgüsü filmin üstünde video kasetin uygun yerine kaydedilir. Ayrıca bu işlem boyunca üretim sesleri video resim çerçeveleri ile senkronize edilir.

Film kurgusunun ilk işi kişisel çekimlere dayanan sekanslardan (veya sahnelerden) alınmış kaba kesimleri inşa etmek olur. Kaba kesimin amacı en iyi sahneyi seçmek ve düzenlemektir. Sonraki basamak muntazam bir öyküde alınan tüm sahnelerden hazır film yaratılır. Kesilerek bir kaç dakika kadar kısa sahnelerin işleyişi veya hatta film kareleri bu evrede tamamlanır. Hazır film yönetmen ve prodüktör tarafından perdelenen ve tasdiklendikten sonra resimler kilitlenir. Bu hiç bir değişiklik yapılamayacağı anlamına gelir. Sonra kurgucu bir negatif kesim listesinde (köşe kodu kullanarak) otomatik veya bir kurgu karar listesi (timecode kullanarak) elle yaratır. Bu edit listeleri kaynakları ve hazır filmdeki her çekimin resim karesini tanımlar. Bir kere resimler kilitlendikten sonra film, müzik parçalarının oluşturulması için müzik bölümündeki kurgucuların ellerine geçer. Ses kayıtları senkronize edilir ve final müzik ve final müzik karışımı yaratılır. Müzik karışımı Müzik efektleri, arka plan müziği, ADR, diyalog, Walla ve Müzik konbine edilir. Müzik parçaları ve resimler filmin düşük kalitedeki cevap baskısında sonuçlanarak beraber konbine edilir. Orta boyutta kayıta bağlı olan yüksek kalite yayınlan baskıları yaratan iki mümkün iş akışı vardır: (www.sinemaokulu.org)

Film işleyişinde, kesim listesinin kararlaştırdığı filmin temelindeki cevapların çıktılarını orijinal renkte negatifi kesmek ve ana kopya denilen bir renk sınıflandırması veya ara



pozitif yaratmak için kullanılır. Tüm sonraki basamaklar bu etkinlikle ana kopyayı oluşturur.

Sonraki basamak ilk ışık denilen negatifi veya ara negatifi yaratmaktır. Bu tiyatrosal yayın çıktısından yapılmış birçok kopyadan olur. Ara negatiften kopyalama direk olarak ara pozitiften kopyalamadan daha kolaydır çünkü bu bir ilk ışık işlemidir; ayrıca bu, ara pozitif çıktısının üstünü aşındırıp eskimiş bir hale getirir. Video işleyişinde, kurgu karar listenin kararlaştırdığı videonun temelindeki cevapların çıktıları orijinal renkte kaseti (OCT) kurgulamak ve yüksek kaliteye ana kaset için kullanılır. Tüm sonraki basamaklar bu etkinlikle ana kopyayı oluşturur. Sonraki basamak bir film kayır aygıtı renkli kaseti okumak ve videonun her karesini direk olarak final tiyatrosal yayını yapmak için kullanılır.

### **3.5.6. Dağıtım ve Gösterim**

Son basamakta çoğaltılan kopyalar sinemalara tiyatrosal dağıtımın gereklerine göre dağıtılır. Takımlar basılır, posterler ve diğer reklâm materyalleri yayınlanır ve film ilan edilir. Teknolojik değişmelere bağlı olarak bu satış yöntemleri zamanla değişebilir veya tamamen ortadan kalkabilir. Röportajlar, yayınlar, baskı özel gösteriminde veya film festivalinde gösterilir. Film için genellikle bir web sitesi yaratılır. Film sinema gösteriminden belirli bir süre sonra DVD ve internet dağıtımı için satılır.

### **3.6. Ana ve Alt Faaliyetler ve Görevler İlişkilerinin Belirlenmesi**

Bir süreç haritası iş süreçlerinin girdilerinin, çıktılarının ve görevlerin birbirleriyle olan ilişkilerinin görüntülenebilmesi için kullanılan görsel bir yardımcıdır. İşin nasıl yapılacağına dair yeni düşünce tarzlarının gelişmesini sağlar. Bir çıktının oluşturulabilmesi için gereken adımları, bu adımları kimin atacağını ve problemlerin nerelerde tekrar edebileceğini vurgular. Kalitenin artırılması yönünde, en büyük etkinin yaratılması için değişiklik yapılması gereken kısımların belirlenmesini sağlar. Bu amaçlar doğrultusunda Tablo-9'da görevler ile ana ve alt faaliyetler arasındaki ilişkiyi gösteren bir tablo hazırlanmıştır. Böylece organizasyon birimleri ve iş süreçleri analiz edilerek görevler, ana faaliyetler- alt faaliyetler ve görevler arasındaki ilişki tanımlanmıştır.

**Tablo 9: Ana ve Alt Faaliyetler İle Görevler İlişkisi**

ANA FAALİYETLER	AF1		AF2								AF3				AF4						AF5			AF6
ALT FAALİYETLER	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22	F23	F24
GÖREVLER																								
Senaryo Satınalma&Yazdırma	X																							
Seanarist Sözleşmesi İmzalama										X														
Yönetmen Sözleşmesi İmzalama										X														
Yapım Tasarım Sözleşmesi İmzalama										X														
Sinopsis ve Treatman Yazımı		X																						
Resimli Taslak Hazırlama		X																						
Diyalog ve Sahne Son Düzenleme		X																						
Çekim Planları -Çekim Senaryosu- Oluşturma		X																						
Yapım Grubu Personeli Seçimi			X																					
Reji Grubu Personeli Seçimi			X																					
Görüntü Personeli Seçimi			X																					
Sanat Personeli Seçimi			X																					
Kostüm Personeli Seçimi			X																					
Işık Personeli Seçimi			X																					
Ses Personeli Seçimi			X																					
Set Personeli Seçimi			X																					
Saç ve Makyaj Personeli Seçimi			X																					
Personel Sözleşmelerinin Yapılması										X														
Sahne Listesi				X																				
Mekan Listesi				X																				
Figürasyon Listesi				X																				
Kostüm Listesi				X																				
Aksesuar Listesi				X																				
Teknik Malzeme Listesi				X																				
Özel Araç -Gereç Listesi				X																				
Senaryo Döküm Formunun Hazırlanması				x																				
Cast Şirketi İle Anlaşma					X																			

Tablo 9 devamı

ANA FAALİYETLER	AF1		AF2								AF3				AF4						AF5			AF6
ALT FAALİYETLER	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22	F23	F24
<b>GÖREVLER</b>																								
Oyuncu Havuzu Oluşturma					X																			
Deneme Çekimleri					X																			
Oyuncu Seçimi					X																			
Oyuncu Sözleşmelerinin Yapılması										X														
Figüran Ajansları Sözleşmesi Yapılması										X														
Mekan Arama ve Bulma						X																		
Mekanların Onaylanması						X																		
Çekim izinleri Alınması						X																		
Mekan Sözleşmelerinin İmzalanması										X														
Kamera ve Yardımcı Malzemelerinin Seçimi							X																	
Işık Malzemelerinin Seçimi							X																	
Kamera Yardımcı Ekipman ve Hareket Ettiriciler (Grip) Belirlenmesi							X																	
Teknik Malzeme Kiralama Sözleşmeleri										X														
Teknik Malzeme Testleri							X	X																
Laboratuvar ve Stüdyo Sözleşmesi								X																
Sponsor Sözleşmesi										X														
Kostüm Tasarımı ve Çizimlerin Yapılması											X													
Mekan ve Çevre Tasarımı ve Çizimlerin Yapılması											X													
İnşaat Malzemeleri Satınalmalar												X												
Aksesuar Araç ve Gereçler ile Özel Süslemelerin Satın alınması												X												
Saç ve Makyaj Mlz Satın Alma												X												
Kostüm Satınalma ve Kiralamaların Yapılması												X												
Mekan İnşaat ve Dekorasyon Faliy.Yapıl.													X											
Mekan Giydirme ve Döşeme Faaliyet Yapıl.													X											
Yemek Şirketinin Belirlenmesi									X	X														

Tablo 9 devamı

ANA FAALİYETLER	AF1		AF2								AF3				AF4						AF5			AF6
ALT FAALİYETLER	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22	F23	F24
<b>GÖREVLER</b>																								
Nakliye Araçları Kiralama ve Söforlerin Belirlenmesi									X	X														
Karavan Şirketinin Bulunması									X	X														
Portatif Tuvaletlerin Ayarlanması									X	X														
Isıtma ve Soğutma Cihazları Satın Alınması												X												
Yapım Araç Kiralamaların Yapılması									X	X		X												
Teknik Malzemelerin Teslim Alınması												X												
Temizlik Malzemelerinin Satın Alınması												X												
Kamera (Bant, Tem. Malzemelerinin Satın Alınması)												X												
Işık Filtrelerinin vd. mlz. Satın Alınması												X												
Kayıt Ortamlarının (Hardisk) Satın Alınması												X												
Su-Çay-Kahve vb Satın Alınması												X												
Görüntü ve teknik Provaların Yapılması								X						X										
Senaryo Okumaları														X										
Oyuncu Provaları														X										
Kahvaltı ve Yemek Ayarlama																X								
Ulaşım															X						X			
Nakliye															X						X			
Enerji Düzenliğinin Kurulması																	X							
Ekip ve Yemek için Yer Bulma																	X							
Güvenliği Sağlama																	X							
Araçlara Park Yeri Ayarlama																	X							
Mekan Düzenleme ve Kontrol																	X							
Aksesarların ve Propların Hazırlanması																	X							
Oyuncu Hazırlık																	X							
Işık Hazırlık																	X							
Kamera Hazırlık																		X						
Teknik prova																		X						

ANA FAALİYETLER	AF1		AF2								AF3				AF4				AF5			AF6		
ALT FAALİYETLER	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22	F23	F24
GÖREVLER																								
Oyuncu prova																		X						
Trafiğin ve Güvenliğinin Sağlanması																		X						
Kamera ve Ses Kayıt																			X					
Devamlılığın Takibi																			X					
Kontrol ve Onayların yapılması																			X					
Aktarım (DIT) yapılması																			X					
Görsel düzenleme																				X				
Oyuncu Çağırma																				X				
Figürasyon Çağırma																				X				
Program Gözden Geçirme																				X				
Çalışma Kopyasını Çıkarma																					X			
Kullanılacak Planların Not edilmesi																					X			
Kağıt Üstünde Sıralama																					X			
Off-line Kurgu																					X			
Kurgu Karar Listesinin (EDL) Oluşturulması																					X			
Mekanın Düzenlenmesi ve Teslimi																					X			
Setin Sökülmesi ve Malzemenin Toplanması																					X			
On-line Kurgu																					X			
Ses ve Görüntü Düzenleme																						X		
Aksak seslerin Giderilmesi (Dublajı)																						X		
Efektlerin ve Doğal Seslerin Konması																						X		
Film Müzikleri Konması																						X		
Ses Miksajı yapılması																						X		
Dolby Lisanlama																						X		
Talep toplanması																							X	
Baskı ve Çoğaltma																							X	
Fargman Hazırlama																								X
Tanıtım ve İlk Gösterim (Gala) Organizasyonu																								X
Televizyon tanıtımları																								X
Reklam Faaliyetleri																								X
Dağıtım ve Gösterim																								x

### 3.7. Kaynakların Belirlenmesi ve Ana ve Alt Faaliyetlerle İlişkilendirilmesi

Kaynak, bir faaliyetin icra edilmesi için başvurulmuş ya da yönetilen madde ve malzeme, işçilik, makine bakım, amortismanlar gibi ekonomik unsurlardır. (Arzova, 2002, p. 18) İşletmenin en yüksek değeri yaratması için, sermaye, insan gücü, makine, madde-malzeme ve dış kaynak kullanımı gibi bütün kaynakları etkin ve verimli kullanması ve bu kaynakları neden sonuç ilişkisine bağlı olarak maliyet objelerine yüklemesi gerekmektedir.

Tablo-10'de bir film yapım projesinde faaliyetler tarafından tüketilen kaynaklar gruplandırılmak suretiyle açıklanmıştır. Maliyetler, her bir faaliyet için farklı bir maliyet nesnesiymiş gibi biriktirilir ve alt ürünlerin faaliyetleri tüketmesi oranında ürünlere yüklenirler. (Kaygusuz & Dokur, 2009, p. 626) Böylece sistem; ürünlerle maliyetler arasındaki ilişki zincirine faaliyetleri ekleyerek kaynak-faaliyet-maliyet öznesi sürecinde sebep-sonuç ilişkisini açığa çıkarmaktadır. Yönetim ise faaliyet performanslarını değerlendirerek maliyetleri kontrol eder.

Devamında ki tablolarda ise faaliyetler ile kaynaklar arasındaki ilişki tanımlanarak, her bir kaynağın hangi faaliyetler tarafından tüketildiği belirlenmiştir. Bu tabloda yapılan belirlemeler, kaynakların kullanım oranları dikkate alınarak faaliyetlere yüklenmesi, faaliyet havuzlarında biriktirilen maliyetlerden alt ürünlere pay verilmesi ve proje toplam maliyetlerinin belirlenmesi için gereklidir.

**Tablo 10: Proje Ana Kaynak Grupları ve Detay Maliyet Açıklamaları**

Yaratıcı ve Teknik Personel	Reji, görüntü, sanat ve kostüm personeli ve kamera, ışık ve yardımcı teknik ekipmanı kullanan personel maliyetleri.
İdari Personel	Proje düzeyinde faaliyetlerde görev alan muhasebe ve idari personel ile yapım, set gibi tüm bölümlere yönelik hizmet veren yapım personeli maliyetleri.
İnşaat ve Dekorasyon Malzemesi	Mekanların dekorasyonunun yapılmasında kullanılan her türlü yapı malzemesi ile hırdavat malzeme maliyetleri.
Teknik Cihazlar	Kameralar, lensler, projektörler, lambalar, mikrofonlar ve boom çubuğu gibi ekipman ile ayaklar, vinçler, romörk, easyring, stadikam gibi kamera hareket ettiriciler ve taşıma araçları maliyetleri.
Teknik Sarf Malzeme	Kamera bantları ve kamera temizleyiciler, ışık filtreleri, elektrik bantları, koli bantları, kırtasiye ve bilgi işlem malzemeleri maliyetleri.
Kişisel sarf malzeme	Kağıt peçete, tuvalet kağıdı, Temizlik, içecek ve bir kullanımlık malzemeler maliyetleri.
Dış kaynak kullanımı (Outsourcing)	Teknik ekipman ve personel kiralama, mekan kiralama, ulaşım, beslenme tuvalet ve temizlik ihtiyacına yönelik maliyetler, cihazlar ve yardımcı ekipmanın taşınmasına yönelik hizmetler, güvenlik ve inşaat hizmetleri, jeneratör, kamera, set, sanat, kostüm ve yapım ekibi araç kiralama hizmetleri, sağlık hizmetleri, haberleşme ve kurye hizmetleri ve yakıt maddeleri tedariklerine ait maliyetler.
Haklar	Senarist, yönetmen, besteci, oyunculara ait telif hakları ile bu haklara bağlı olarak ödenen komisyon, sözleşme masrafları ve damga vergisi toplamından oluşan maliyetler.

Proje boyunca ihtiyaç duyulması planlanan personel gereksinimi Tablo-11’de, dışarıdan sağlanan faydalar ve hizmetler Tablo-12’de, Teknik malzeme ve cihazlar Tablo-13’de ve Telif ve vb Yasal Haklara bağlı kaynak ihtiyacı ise Tablo-14’de belirlenmiş olup, her bir kaynak türü itibariyle ihtiyaç duyulan kaynak miktarları, kaynak kullanım süreleri, her bir kaynak birim fiyatı ve toplam tutarları belirlenmiştir.

**Tablo 11: Proje Personel Kaynakları Gereksinimi (TL)**

PERSONEL ANA KAYNAK GRUBU					
GÖREVİ	Miktar	Dönem		B.Fiyat	Tutar
Uygulayıcı Yapımcı	1	12	Hafta	6.000	72.000
Yapım Koordinatörü	1	11	Hafta	2.000	22.000
Yapım Amiri	1	11	Hafta	1.100	12.100
Yapım Yardımcıları	3	11	Hafta	800	26.400
Yardımcı Yönetmen	1	6	Hafta	2.500	15.000
1.Yönetmen Yardımcısı	1	6	Hafta	1.550	9.300
2.Yönetmen Yardımcısı	2	6	Hafta	750	9.000
Reji Koordinasyon	1	6	Hafta	1.150	6.900
Görüntü Yönetmeni	1	5	Hafta	7.000	35.000
1.Kamera asistanı(Focus puller)	1	5	Hafta	2.500	12.500
2.Kamera asistanı (loader)	1	5	Hafta	1.600	8.000
3. Kamera Asistanı	1	5	Hafta	1.250	6.250
4. Kamera Asistanı	1	5	Hafta	1.000	5.000
Set Şefi	1	5	Hafta	1.500	7.500
Set Yardımcı Elemanı	3	5	Hafta	1.000	15.000
Magnum Panter Operatörü	2	5	Hafta	3.100	31.000
Set Fotoğrafçısı	1	5	Hafta	750	3.750
Sanat Yönetmeni	1	7	Hafta	2.250	15.750
Sanat Yönetmeni Yrd	1	7	Hafta	1.500	10.500
Sanat Yönetmeni Ast.	2	7	Hafta	750	10.500
İnşaat ve Dekorasyon Ustaları	4	2	Hafta	875	7.000
Kostüm Sorumlusu	1	6	Hafta	3.000	18.000
1.Kostüm Asistanı	1	6	Hafta	1.000	6.000
2.Kostüm Asistanı	1	6	Hafta	500	3.000
Montaj-Kurgu Operatörü	1	5	Hafta	3.750	18.750
Makyöz	1	5	Hafta	2.100	10.500
Makyöz Asistanı	1	5	Hafta	1.300	6.500
Kuaför	1	5	Hafta	1.300	6.500
Kuaför Asistanı	1	5	Hafta	750	3.750
Toplamlar					413.450



**Tablo 12:** Proje Dışarıdan Sağlanan Fayda ve Hizmetler Gereksinimi (TL)

DIŞARDAN SAĞLANAN HİZMETLER ANA KAYNAK GRUBU					
DIŞARDAN SAĞLANAN HİZMET TÜRÜ	Miktar	Dönem		B.Fiyat	Tutar
B.Mekan Kiralama	1	45	Gün	486	21.875
C.L.C.Mekan Kiralama	1	1	Gün	3.750	3.750
Cafe Mekan Kiralama	1	7	Gün	750	5.250
1.Ev Kiralama	1	2	Gün	1.000	2.000
2. Ev Kiralama	1	3	Gün	2.410	7.230
3.Ev Kiralama	1	1	Gün	1.350	1.350
Tekstil Atölye Kiralama	1	1	Gün	500	500
Karakol Kiralama	1	1	Gün	1.500	1.500
Oyuncu Ajans Hizmetleri (Casting)	1	1	Film	40.575	40.575
Grafik ve Çizim Hizmetleri	1	1	Film	900	900
Koreografi ve Dans Eğitimi Hizmetleri	1	1	Hafta	3.400	3.400
Müzik Eğitimi Hizmetleri	1	2	Saat	125	250
Nakliye Hizmetleri	4	5	Hafta	700	14.000
Personel Servis Hizmeti	2	5	Hafta	700	7.000
Binek Araç Kiralama Hizmeti	4	2	Ay	1.100	8.800
Yemek Hizmetleri	2165	1	Adet	8	16.238
Işık Hizmetleri (jenaratör Dahil)	1	5	Hafta	9.500	47.500
Sesli Çekim Hizmetleri	1	5	Hafta	5.000	25.000
Karavan Hizmetleri	2	5	Hafta	1.250	12.500
Haberleşme Hizmetleri	11	2	Ay	63	1.375
Kargo-Kurye Hizmetleri	1	35	Adet	45	1.575
Kuru Temizleme Hizmetleri	1	187	Adet	15	2.805
Laboratuar ve Stüdyo Hizmetleri	1	1	Film	125.000	125.000
Oto Park Hizmetleri	1	22	Gün	550	12.100
Reklam Hizmetleri	1	1	Film	165.000	165.000
Ofis Kira Hizmetleri	1	3	Ay	1.000	3.000
Web-hosting	1	1	Adet	2.500	2.500
Garafik Animasyon Hizmetleri	1	1	Adet	500	500
Kamera Arkası Çekim Hizmetleri	1	5	Hafta	1.000	5.000
Fragman	1	1	Adet	3.000	3.000
Mobile Banners Reklamlar	6	7	Gün	14	15.820
TV Reklam grp+spot	250	1005	Sec	69	125.652
Radyo Spot reklam	672	1	Hafta	30	20.380
Açık Hava Reklam portre Pano	200	1	Hafta	55	11.000
Açık Hava Reklam (Billboard)	250	1	Hafta	250	62.500
Açık Hava Reklam (CLP Network)	1050	1	Hafta	135	141.750
Mali Müşavirlik Hizmetleri	1	4	Hafta	2.000	8.000
Avukatlık Hizmetleri	1	2	Gün	750	1.500
Toplamlar					928.074

**Tablo 13:Proje Teknik Cihazlar ve Malzemeler Gereksinimi (TL)**

<b>TEKNİK EKİPMAN MALZEME VE CİHAZLAR ANA KAYNAK GRUBU</b>					
<b>TEKNİK EKİPMAN, MALZEME VE CİHAZLAR TÜRÜ</b>	<b>Miktar</b>	<b>Dönem</b>		<b>B.Fiyat</b>	<b>Tutar</b>
1.Kamera Kiralama	1	5	Hafta	7.750	38.750
2.Kamera Kiralama	1	3	Gün	1.700	5.100
Easyring Kiralama	1	5	Hafta	800	4.000
Stedikam(Steadicam) Kiralama	1	5	Gün	2.250	11.250
Go Pro Kamera (Cale Cam)	1	12	Gün	120	1.440
Uçan Kamera (Fly Cam)	1	2	Gün	2.500	5.000
Magnum Panter ve Doli (Kiralama)	1	5	Hafta	2.300	11.500
Jimmy Jib	1	2	Gün	2.360	4.720
Römork (low Loader)	1	2	Gün	1.450	2.900
Hardiskler	15	1	Film	165	2.475
Objektifler (zoom Lens)	10	1	Hafta	300	3.000
Aküler	20	1	Film	50	1.000
Işık Malzemeleri (Filtreler)	1	1	Film	3.800	3.800
Kamera Bantları	70	1	Film	15	1.050
Kamera Temizleme Malzemesi ve Bant	1	1	Film	3.500	3.500
Qmatik Kiralama	1	45	Gün	85	3.825
Müzik Aletleri Kiralama	1	1	Hafta	1.900	1.900
İnşaat malzemeleri	1	1	Film	25.000	25.000
Dekorasyon Malzemeleri	1	1	Film	15.000	15.000
Elektrik Malzemeleri	1	1	Film	1.100	1.100
Hırdavat Malzemeleri	1	1	Film	3.100	3.100
Aksesuar Minibüs	1	7	Gün	250	1.750
Aksesuar Polis Panzer , Toma ve Çevik Kuv.Kıyafet	4	1	Gün	2.600	10.400
Aksesuar Lüks Araç	1	2	Gün	350	700
Nostaljik WW Otomobil	1	8	Gün	150	1.200
Hatlı Minibüs	1	4	Gün	500	2.000
Aksesuar Otomobil	2	2	Gün	150	600
Mobilyalar	1	1	Film	5.200	5.200
Elektronik Cihazlar	1	1	Film	2.850	2.850
Aksesuar ve Süs Malzemeler	1	1	Film	4.600	4.600
Grafikler ve İmajlar	1	1	Film	4.050	4.050
Kostüm satınalma ve Kiralamalar	1	1	Film	26.100	26.100
Bilgi İşlem Sarf Malzemeleri	1	1	Film	28.000	28.000
Saç ve Makyaj Malzemeleri	1	1	Film	4.000	4.000
Özel Efekt Malzemeleri	1	1	Film	1.700	1.700
Soğutma Cihazları	1	1	Film	1.200	1.200
Ses ve Görüntü efektleri	1	1	Film	2.650	2.650
Yakıt Maddeleri	1	1	Film	4.200	4.200
Oyuncu Ağırlama Giderleri	1	1	Film	10.000	10.000
Sigorta Giderleri	1	1	Film	2.500	2.500
Kırtasiye Malzemeleri	1	1	Film	1.900	1.900
Temizlik Malzemeleri	1	1	Film	500	500
Şehir İçi Ulaşım Giderleri	1	1	Film	2.800	2.800
Yiyecek İçecek Malzemeleri	1	1	Film	7.790	7.790
HGS Geçiş Bedelleri	10	25	Geçiş	5	1.125
Harçlar	1000	1	Film	7	6.850

**Tablo 14:** Yasal Haklara Bağlı Kaynaklar Gereksinimi (TL)

YASAL HAKLAR ANA KAYNAK GRUBU					
HAKLAR	Miktar	Dönem		B.Fiyat	Tutar
Senaryo Yazarı	1	1	FİLM	30.000	30.000
Yönetmen	1	1	FİLM	50.000	50.000
Müzik	1	1	FİLM	58.228	58.228
Diyalog Yazarı	1	1	FİLM	2.500	2.500
Ana Rol-1	1	1	FİLM	116.000	116.000
Ana Rol-2	1	1	FİLM	29.000	29.000
Ana Rol-3	1	1	FİLM	25.375	25.375
Ana Rol-4	1	1	FİLM	10.875	10.875
Yan Rol-1	1	1	FİLM	18.125	18.125
Yan Rol-2	1	1	FİLM	10.875	10.875
Yan Rol-3	1	1	FİLM	7.250	7.250
Yan Rol-4	1	1	FİLM	2.900	2.900
Yan Rol-5	1	1	FİLM	14.500	14.500
Yan Rol-6	1	1	FİLM	3.125	3.125
Yan Rol-7	1	1	FİLM	10.150	10.150
Yan Rol-8	1	1	FİLM	4.350	4.350
Yan Rol-9	1	1	FİLM	10.150	10.150
Yan Rol-10	1	1	FİLM	7.500	7.500
Yan Rol-11	1	1	FİLM	1.875	1.875
Yan Rol-12	1	1	FİLM	2.500	2.500
Yan Rol-13	2	1	FİLM	1.250	2.500
Figürasyon	200	1	Gün	65	13.000
Toplamlar					430.778

Tablo-15, Tablo-16, Tablo-17, Tablo-18’da ise her bir faaliyet ile kaynaklar arasında ilişki kuracak şekilde faaliyet-maliyet haritası oluşturulmuştur. Tablolarda yatayda kaynaklar ile dikeyde faaliyetlerin birleşimindeki (X) ile işaretlenen noktalar, hangi kaynakların hangi faaliyetler tarafından tükettiğini göstermektedir. Bu tablo, kaynakların faaliyetlere dağıtılmasında da temel alınacaktır.

**Tablo 15:** Ana Kaynak Grupları Ana ve Alt Faaliyetler İlişkisi Matrisi

ANA FAALİYETLER	AF1		AF2								AF3				AF4						AF5			AF6
ALT FAALİYETLER	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22	F23	F24
<b>ANA KAYNAK MALİYET GRUBU</b>																								
<b>PERSONEL</b>																								
Uygulayıcı Yapımcı		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Yapım Koordinatörü			X	X		X	X		X			X	X							X				
Yapım Amiri				X		X	X		X	X		X	X		X	X	X	X	X	X				
Yapım Yardımcıları				X	X	X			X			X	X	X	X	X	X	X	X	X				
Yardımcı Yönetmen		X			X	X								X			X	X	X	X				
1.Yönetmen Yardımcısı																		X	X					
2.Yönetmen Yardımcısı																		X	X					
Reji Koordinasyon																		X	X	X				
Görüntü Yönetmeni							X	X										X	X					
1.Kamera asistanı(Focus puller)																		X	X	X				
2.Kamera asistanı (loader)																		X	X	X				
3. Kamera Asistanı																		X		X				
4. Kamera Asistanı																		X		X				
Set Şefi															X	X	X	X	X					
Set Yardımcı Elemanı															X	X	X	X	X					
Magnum Panter Operatörü																		X	X					
Set Fotoğrafçısı																	X	X	X	X				

Tablo 15 devamı

ANA FAALİYETLER	AF1		AF2								AF3				AF4						AF5			AF6
ALT FAALİYETLER	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22	F23	F24
<b>ANA KAYNAK MALİYET GRUBU</b>																								
<b>PERSONEL</b>																								
Sanat Yönetmeni											X	X	X				X	X		X				
Sanat Yönetmeni Yrd											X	X	X				X	X		X				
Sanat Yönetmeni Ast.													X				X	X		X				
İnşaat ve Dekorasyon Ustaları													X											
Kostüm Sorumlusu											X	X		X				X						
1.Kostüm Asistanı											X	X		X				X		X				
2.Kostüm Asistanı												X		X				X		X				
Montaj-Kurgu Operatörü																				X	X	X		
Makyöz												X		X				X						
Makyöz Asistanı																		X						
Kuaför												X		X				X						
Kuaför Asistanı																		X						

Tablo 15 devamı

ANA FAALİYETLER	AF1		AF2								AF3				AF4						AF5			AF6
ALT FAALİYETLER	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22	F23	F24
<b>ANA KAYNAK MALİYET GRUBU</b>																								
<b>DIŞARDAN SAĞLANAN HİZMETLER</b>																								
B.Mekan Kiralama																			X					
C.L.C.Mekan Kiralama																			X					
Cafe Mekan Kiralama																			X					
1.Ev Kiralama																			X					
2. Ev Kiralama																			X					
3.Ev Kiralama																			X					
Tekstil Atölye Kiralama																			X					
Karakol Kiralama																			X					
Oyuncu Ajans Hizmetleri (Casting)					X														X					
Grafik ve Çizim Hizmetleri											X													
Koreografi ve Dans Eğitimi Hizmetleri														X				X						
Müzik Eğitimi Hizmetleri														X										
Nakliye Hizmetleri															X									
Personel Servis Hizmeti															X									
Binek Araç Kiralama Hizmeti															X									
Yemek Hizmetleri																X								
Işık Hizmetleri (jenaratör Dahil)																			X	X	X			
Sesli Çekim Hizmetleri																			X	X	X			
Karavan Hizmetleri																			X					

Tablo 15 devamı

ANA FAALİYETLER	AF1		AF2								AF3				AF4						AF5			AF6
ALT FAALİYETLER	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22	F23	F24
<b>ANA KAYNAK MALİYET GRUBU</b>																								
<b>DIŞARDAN SAĞLANAN HİZMETLER</b>																								
Haberleşme Hizmetleri			X		X	X	X			X		X	X	X	X	X				X				X
Kargo-Kurye Hizmetleri										X		X		X										X
Kuru Temizleme Hizmetleri																				X				
Laboratuar ve Stüdyo Hizmetleri																					X	X	X	
Oto Park Hizmetleri																	X							
Reklam Hizmetleri																								X
Ofis Kira Hizmetleri		X	X	X	X		X		X	X	X	X		X										
Web-hosting																								X
Garafik Animasyon Hizmetleri											X													
Kamera Arkası Çekim Hizmetleri																		X	X					
Fragman																								X
Mobile Banners Reklamlar																								X
TV Reklam grp+spot																								X
Radyo Spot reklam																								X
Açık Hava Reklam portre Pano																								X
Açık Hava Reklam (Billboard)																								X
Açık Hava Reklam (CLP Network)																								X
Mali Müşavirlik Hizmetleri		X										X												
Avukatlık Hizmetleri										X														

Tablo 15 devamı

ANA FAALİYETLER	AF1		AF2								AF3				AF4				AF5			AF6		
ALT FAALİYETLER	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22	F23	F24
<b>ANA KAYNAK MALİYET GRUBU</b>																								
<b>TEKNİK EKİPMAN, MALZEME VE CİHAZLAR</b>																								
1.Kamera Kiralama																			X					
2.Kamera Kiralama																			X					
Easyring Kiralama																			X					
Stedikam(Steadicam) Kiralama																			X					
Go Pro Kamera (Cale Cam)																			X					
Uçan Kamera (Fly Cam)																			X					
Magnum Panter ve Doli (Kiralama)																			X					
Jimmy Jib																			X					
Römork (low Loader)																			X					
Hardiskler																			X					
Objektifler (zoom Lens)																			X					
Aküler																			X					
Işık Malzemeleri (Filtreler)																		X						
Kamera Bantları																		X						
Kamera Temizleme Malzemesi ve Bant																		X						
Qmatik Kiralama													X											
Müzik Aletleri Kiralama													X											
İnşaat malzemeleri													X											
Dekorasyon Malzemeleri													X											
Elektrik Malzemeleri													X											
Hırdavat Malzemeleri													X											
Aksesuar Minibüs																			X					
Aksesuar Polis Panzer , Toma ve Çev.Kuv.Kıyafet																			X					



Tablo 15 devamı

ANA FAALİYETLER	AF1		AF2								AF3				AF4						AF5			AF6
ALT FAALİYETLER	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22	F23	F24
<b>ANA KAYNAK MALİYET GRUBU</b>																								
<b>TEKNİK EKİPMAN, MALZEME VE CİHAZLAR</b>																								
Aksesuar Lüks Araç																			X					
Nostaljik WW Otomobil																			X					
Hatlı Minibüs																			X					
Aksesuar Otomobil																			X					
Mobilyalar												X												
Elektronik Cihazlar												X												
Aksesuar ve Süs Malzemeler												X												
Grafikler ve İmajlar												X												
Kostüm satınalma ve Kiralamalar																		X						
Bilgi İşlem Sarf Malzemeleri											X							X	X	X	X	X	X	
Saç ve Makyaj Malzemeleri																		X						
Özel Efekt Malzemeleri																		X						
Soğutma Cihazları																	X							
Ses ve Görüntü efektleri																					X	X		
Yakıt Maddeleri						X						X	X	X	X			X	X	X	X			
Oyuncu Ağırlama Giderleri														X				X						
Sigorta Giderleri															X									
Kırtasiye Malzemeleri		X	X	X	X	X	X		X	X	X		X							X	X			
Temizlik Malzemeleri			X	X	X							X	X		X	X	X			X				
Şehir İçi Ulaşım Giderleri		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X											
Yiyecek İçecek Malzemeleri			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				X							
HGS Geçiş Bedelleri															X									
Harçlar						X																		

Tablo 15 devamı

ANA FAALİYETLER	AF1		AF2								AF3				AF4						AF5			AF6
ALT FAALİYETLER	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22	F23	F24
<b>ANA KAYNAK MALİYET GRUBU</b>																								
<b>HAKLAR</b>																								
Senaryo Yazarı	X																							
Yönetmen		X	X	X	X								X					X	X		X	X		
Müzik																						X		
Diyalog Yazarı		X																						
Ana Rol-1													X						X					
Ana Rol-2													X						X					
Ana Rol-3													X						X					
Ana Rol-4													X						X					
Yan Rol-1													X						X					
Yan Rol-2													X						X					
Yan Rol-3													X						X					
Yan Rol-4													X						X					
Yan Rol-5																			X					
Yan Rol-6																			X					
Yan Rol-7																			X					
Yan Rol-8																			X					
Yan Rol-9																			X					
Yan Rol-10																			X					
Yan Rol-11																			X					
Yan Rol-12																			X					
Yan Rol-13																			X					
Figürasyon																			X					

**Tablo 16:** Ana Kaynak Grupları Düzeyinde Ana Faaliyet Alt Faaliyet İlişkisi Özeti

ANA FAALİYETLER	AF1		AF2								AF3				AF4						AF5			AF6
ALT FAALİYETLER	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22	F23	F24
<b>ANA KAYNAK MALİYET GRUBU</b>																								
PERSONEL		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
DIŞARDAN SAĞLANAN FAYDA VE HİZMETLER	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
TEKNİK- MALZEME VE CİHAZLAR		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
HAKLAR	X	X	X	X	X								X				X	X		X	X			

### **3.8. Faaliyet Kaynak Kullanım Oranları Yardımıyla Faaliyet Kaynak Tüketimlerinin Belirlenmesi ve Alt Ürünler Maliyetleri ile Proje Toplam Maliyetlerinin Hesaplanması**

Belirli faaliyetler tarafından tüketilen kaynak maliyetleri direkt olarak ilgili faaliyete yüklenirken, birçok faaliyet tarafından tüketilen kaynak maliyetleri, kaynakları kullandıkları oranda alt faaliyetlere yüklenmiştir. Kaynak tüketim oranları, önceki projeler için hazırlanan zaman çizelgeleri ve mevcut projenin iş programı dikkate alınarak tahmini olarak hesaplanmıştır.

Öncelikle projenin beklenen kaynak tüketimleri her bir faaliyet itibariyle tahmini yüzdeler olarak belirlenmiş ve daha sonra her bir alt faaliyetin kaynak kullanım oranı ile her bir toplam kaynak maliyeti çarpılmak suretiyle faaliyetlere yüklenmiştir.

Tablo-17, her bir ana faaliyet ve alt faaliyetler düzeyinde personel kaynak tüketimleri tutarlarını vermektedir. Böylece işletme yöneticileri, her bir alt faaliyet düzeyinde personel harcamalarını kontrol edebileceği gibi, temel süreçler itibariyle de kaynak tüketimlerini görererek, sapmaları tespit edebilecek ve harcamaları kontrol altına alabilecektir.

Tablo-21’de ise alt ve ana faaliyetler itibariyle yapılan kaynak harcamaları ana kaynak grupları itibariyle gösterilmiştir.

Tablo-22’de, temel süreçlerin bütçelenmiş toplam tutarları ile alt ürünlerin bütçeden aldığı paylar gösterilmektedir. Bu tablo aynı zamanda alt ürünler düzeyinde hangi temel süreçlerde ne kadar harcama yapılabileceğini ve toplam kaynak gereksinimi için ihtiyaç duyulan fon tutarını da vermektedir.

Tablo’nun en sağ tarafında ise gerçekleşen tutarlar gösterilmiş olup, bütçe ile uyumluluğun kontrolü sağlanmaktadır.

**Tablo 17: Personel Kaynakları Tüketimi ve Faaliyet Maliyetleri (TL)**

ANA FAALİYETLER	Miktar	Dönem		B.Fiyat	Tutar	AF1					AF2												
						% Tahmini	F2	% Tahmini	F3	% Tahmini	F4	% Tahmini	F5	% Tahmini	F6	% Tahmini	F7	% Tahmini	F8	% Tahmini	F9	% Tahmini	F10
Uygulayıcı Yapımcı	1	12	Hafta	6.000	72.000	5	3.600	20	14.400	1	720	20	14.400	5	3.600	20	14.400	1	720	1	720	3	2.160
Yapım Koordinatörü	1	11	Hafta	2.000	22.000			5	1.100	5	1.100			40	8.800	10	2.200			10	2.200		
Yapım Amiri	1	11	Hafta	1.100	12.100					3	363			35	4.235	5	605			5	605	10	1.210
Yapım Yardımcıları	3	11	Hafta	800	26.400					2	528	1	264	2	528	1	264			2	528		
Yardımcı Yönetmen	1	6	Hafta	2.500	15.000	10	1.500					6	900	1	150								
1.Yönetmen Yardımcısı	1	6	Hafta	1.550	9.300																		
2.Yönetmen Yardımcısı	2	6	Hafta	750	9.000																		
Reji Koordinasyon	1	6	Hafta	1.150	6.900																		
Görüntü Yönetmeni	1	5	Hafta	7.000	35.000										1	350	1	350					
1.Kamera asistanı(Focus puller)	1	5	Hafta	2.500	12.500																		
2.Kamera asistanı (loader)	1	5	Hafta	1.600	8.000																		
3. Kamera Asistanı	1	5	Hafta	1.250	6.250																		
4. Kamera Asistanı	1	5	Hafta	1.000	5.000																		
Set Şefi	1	5	Hafta	1.500	7.500																		
Set Yardımcı Elemanı	3	5	Hafta	1.000	15.000																		
Magnum Panter Operatörü	2	5	Hafta	3.100	31.000																		
Set Fotoğrafçısı	1	5	Hafta	750	3.750																		
Sanat Yönetmeni	1	7	Hafta	2.250	15.750																		
Sanat Yönetmeni Yrd	1	7	Hafta	1.500	10.500																		
Sanat Yönetmeni Ast.	2	7	Hafta	750	10.500																		
İnşaat ve Dekorasyon Ustaları	4	2	Hafta	875	7.000																		
Kostüm Sorumlusu	1	6	Hafta	3.000	18.000																		
1.Kostüm Asistanı	1	6	Hafta	1.000	6.000																		
2.Kostüm Asistanı	1	6	Hafta	500	3.000																		
Montaj-Kurgu Operatörü	1	5	Hafta	3.750	18.750																		
Makyöz	1	5	Hafta	2.100	10.500																		
Makyöz Asistanı	1	5	Hafta	1.300	6.500																		
Kuaför	1	5	Hafta	1.300	6.500																		
Kuaför Asistanı	1	5	Hafta	750	3.750																		
<b>Toplamlar</b>					<b>413.450</b>		<b>5.100</b>		<b>15.500</b>		<b>2.711</b>		<b>15.564</b>		<b>17.313</b>		<b>17.819</b>		<b>1.070</b>		<b>4.053</b>		<b>3.370</b>

Tablo 17 devami (TL)

AF3							AF4							AF5					AF6									
% Tahmini	F11	% Tahmini	F12	% Tahmini	F13	% Tahmini	F14	% Tahmini	F15	% Tahmini	F16	% Tahmini	F17	% Tahmini	F18	% Tahmini	F19	% Tahmini	F20	% Tahmini	F21	% Tahmini	F22	% Tahmini	F23	% Tahmini	F24	
1	720	1	720	1	720									1	720					9	6.480	5	3.600	2	1.440	4	2.880	
		20	4400	5	1.100													5	1.100									
		5	605	2	242			5	605	5	605	10	1.210	5	605	5	605	5	605									
		5	1320	5	1.320	2	528	10	2.640	10	2.640	20	5.280	10	2.640	20	5.280	10	2.640									
						3	450					5	750	20	3.000	50	7.500	5	750									
														90	8.370	10	930											
														90	8.100	10	900											
														60	4.140	2	138	38	2.622									
														30	10.500	68	23.800											
														10	1.250	80	10.000	10	1.250									
														10	800	80	6.400	10	800									
														80	5.000			20	1.250									
														80	4.000			20	1.000									
										5	375	20	1.500	50	3.750	20	1.500	5	375									
										5	750	20	3.000	50	7.500	20	3.000	5	750									
														20	6.200	80	24.800											
												20	750	50	1.875	20	750	10	375									
10	1.575	20	3150	40	6.300							10	1.575	10	1.575			10	1.575									
10	1.050	20	2100	40	4.200							10	1.050	10	1.050			10	1.050									
				30	3.150							30	3.150	20	2.100			20	2.100									
				100	7.000																							
20	3.600	60	10800			10	1.800						10	1.800														
5	300	20	1200			5	300						65	3.900				5	300									
		5	150			5	150						80	2.400				10	300									
																		20	3.750	60	11.250	20	3.750					
		1	105			2	210						97	10.185														
													100	6.500														
		1	65			2	130						97	6.305														
													100	3.750														
	7.245		24.615		24.032		3.568		3.245		4.370		18.265		108.015		85.603		22.592		17.730		7.350		1.440		2.880	











**Tablo 20: Yasal Haklar Tüketimi ve Maliyet Bütçesi**

ANA FAALİYETLER					AF1										AF2										AF3								
ALT FAALİYETLER	Miktar	Dönem		B.Fiyat	Tutar	% Tahmini	F1	% Tahmini	F2	Tahmini	F3	Tahmini	F4	Tahmini	F5	Tahmini	F6	Tahmini	F7	Tahmini	F8	Tahmini	F9	Tahmini	F10	Tahmini	F11	Tahmini	F12	Tahmini	F13	Tahmini	F14
Senaryo Yazarı	1	1	FİLM	30.000	30.000	100	30.000																										
Yönetmen	1	1	FİLM	50.000	50.000			10	5.000	1	500	1	500	2	1.000																	5	2.500
Müzik	1	1	FİLM	58.228	58.228																												
Diyalog Yazarı	1	1	FİLM	2.500	2.500			100	2.500																								
Ana Rol-1	1	1	FİLM	116.000	116.000																											10	11.600
Ana Rol-2	1	1	FİLM	29.000	29.000																											10	2.900
Ana Rol-3	1	1	FİLM	25.375	25.375																											10	2.538
Ana Rol-4	1	1	FİLM	10.875	10.875																											10	1.088
Yan Rol-1	1	1	FİLM	18.125	18.125																											10	1.813
Yan Rol-2	1	1	FİLM	10.875	10.875																											10	1.088
Yan Rol-3	1	1	FİLM	7.250	7.250																											10	725
Yan Rol-4	1	1	FİLM	2.900	2.900																											10	290
Toplamlar					430.778		30.000		7.500		500		500		1.000		0		0		0		0		0		0		0		0		24.540

Tablo 20 devamı

ANA FAALİYETLER						AF4										AF5							
ALT FAALİYETLER	Miktar	Dönem		B.Fiyat	Tutar	% Tahmini	F15	% Tahmini	F16	% Tahmini	F17	% Tahmini	F18	% Tahmini	F19	% Tahmini	F20	% Tahmini	F21	% Tahmini	F22	% Tahmini	F23
Senaryo Yazarı	1	1	FİLM	30.000	30.000																		
Yönetmen	1	1	FİLM	50.000	50.000							30	15.000	11	5.500			20	10.000	20	10.000		
Müzik	1	1	FİLM	58.228	58.228														100	58.228			
Diyalog Yazarı	1	1	FİLM	2.500	2.500																		
Ana Rol-1	1	1	FİLM	116.000	116.000									90	104.400								
Ana Rol-2	1	1	FİLM	29.000	29.000									90	26.100								
Ana Rol-3	1	1	FİLM	25.375	25.375									90	22.838								
Ana Rol-4	1	1	FİLM	10.875	10.875									90	9.788								
Yan Rol-1	1	1	FİLM	18.125	18.125									90	16.313								
Yan Rol-2	1	1	FİLM	10.875	10.875									90	9.788								
Yan Rol-3	1	1	FİLM	7.250	7.250									90	6.525								
Yan Rol-4	1	1	FİLM	2.900	2.900									90	2.610								
Yan Rol-5	1	1	FİLM	14.500	14.500									100	14.500								
Yan Rol-6	1	1	FİLM	3.125	3.125									100	3.125								
Yan Rol-7	1	1	FİLM	10.150	10.150									100	10.150								
Yan Rol-8	1	1	FİLM	4.350	4.350									100	4.350								
Yan Rol-9	1	1	FİLM	10.150	10.150									100	10.150								
Yan Rol-10	1	1	FİLM	7.500	7.500									100	7.500								
Yan Rol-11	1	1	FİLM	1.875	1.875									100	1.875								
Yan Rol-12	1	1	FİLM	2.500	2.500									100	2.500								
Yan Rol-13	2	1	FİLM	1.250	2.500									100	2.500								
Figürasyon	200	1	Gün	65	13.000									100	13.000								
Toplamlar					430.778		0		0		0		15.000		273.510		0		10.000		68.228		0

**Tablo 21: Proje Ana Kaynak Grupları, Ana ve Alt Faaliyet Maliyetleri Toplamları**

ANA FAALİYETLER	BÜTÇELENNMİŞ TUTAR	SENARYO GELİŞTRM		İŞ PROGRAMI								ÇEKİM ÖNCESİ HAZIRLIKLAR			
		Senaryo Edinme	Senaryonun Geliştirilmesi	Personel Seçimi ve Ekip Oluşturma	İhtiyaç Listelerinin Hazırlanması	Oyuncu Seçimi (Casting)	Mekan Bulma ve İzinlerin Alınması	Teknik Ekipman ve Malzeme Seçimi	Labaratuarın Belirlenmesi	Desdek Hizmetlerinin Sağlanması	Sözleşmelerin Yapılması	Sanat Tasarımı ve Çizimlerin Yapılması	Satınalma-Kiralamalar	İnşaat ve Dekorasyon Faaliyetleri	Senaryo Okumaları ve Provalar
Personel	413.450	-	5.100	15.500	2.711	15.564	17.313	17.819	1.070	4.053	3.370	7.245	24.615	24.032	3.568
Dışardan Sağlanan Hizmetler	928.074	-	4.600	438	150	9.125	41	143	-	30	2.680	1.550	4.455	14	3.140
Teknik Ekipman, Malzeme ve Cihazlar	284.075	-	693	130	128	1.620	9.676	508	56	47	610	1.466	680	68.669	5.144
Yasal Haklar	430.778	30.000	7.500	500	500	1.000	-	-	-	-	-	-	-	-	24.540
ALT FAALİYETLER TOPLAMLARI	2.056.377	30.000	17.893	16.567	3.489	27.309	27.030	18.469	1.126	4.130	6.660	10.261	29.750	92.714	36.392
ANA FAALİYETLER TOPLAMLARI		47.893		104.780								169.117			

Tablo 21 devamı

ÇEKİM						ÇEKİM SONRASI (POST)			P&R	
Personelin ve Malzemenin Nakli	Yemek Organizasyonu	Setin Hazırlanması	Kayıt Öncesi Hazırlıklar	Görüntü ve Seslerin Kaydedilmesi	Kayıt Sonrası faaliyetler	Kurgu(Montaj)	Ses İşlemleri	Kopya Baskısı	Reklam ve Tanıtım	PROJE ANA KAYNAK MALİYET TOPLAMLARI
3.245	4.370	18.265	108.015	85.603	22.592	17.730	7.350	1.440	2.880	413.450,00
29.869	16.265	12.100	58.360	101.665	10.743	56.250	56.250	12.500	547.708	928.074,35
4.885	100	4.522	47.155	125.845	5.344	2.786	2.725	1.400	-	284.187,00
-	-	-	15.000	273.510	-	10.000	68.228	-	-	430.778,00
37.999	20.735	34.887	228.530	586.623	38.679	86.766	134.553	15.340	550.588	2.056.489,35
947.452						236.659			550.588	

**Tablo 22: Proje Ana Faaliyet Maliyetleri ve Alt ürünler Toplam Maliyetleri**

PROJE ANA FAALİYET MALİYET HAVUZLARI	BÜTÇELENMİŞ TOPLAM TUTAR	PROJE ALT ÜRÜNLER				PROJE ANA FAALİYET MALİYETLERİ
		SENARYO	HAZIRLIK	GÖRÜNTÜ HAVUZU	ÇEKİM SONRASI	
SENARYO GELİŞTİRİM	47.983,00	47.983,00				47.983,00
İŞ PROGRAMI	104.780,05		104.780,05			104.780,05
ÇEKİM ÖNCESİ HAZIRLIKLAR	169.117,15		169.117,15			169.117,15
ÇEKİM SONRASI	947.452,00			947.452,00		947.452,00
POST	236.659,00				236.659,00	236.659,00
REKLAM	550.588,15				550.588,15	550.588,15
<b>PROJE ALT ÜRÜN MALİYET TOPLAMLARI</b>		<b>47.983,00</b>	<b>273.897,20</b>	<b>947.452,00</b>	<b>787.247,15</b>	<b>2.056.579,35</b>

## SONUÇ

UNESCO ve GATT'ın tanımına göre "kültür endüstrisi", entelektüel mülkiyet hakları korunan kültürel ürünler yaratılmasını, üretilmesini dağıtılmasını ekonomik faaliyet olarak benimsemiş endüstrinin adıdır. Günümüzde "kültür endüstrisi" kültürel ürünlerin tüketim alışkanlıkları etkiliyor olması nedeniyle küresel rekabette önde olmak için yararlanılmakta ve ekonomik kalkınma ile birlikte düşünülmektedir. Tüm dünyada eş zamanlı olarak dolaşıma giren ürünleriyle, kültür endüstrileri içerisinde önemli bir yeri olan film şirketleri, küreselleşmenin de en yaygın kültürel içeriklerinden birini sunmaktadır. Bu nedenle küresel-ekonomik gelişmeler ve dijital teknolojilerden yararlanarak kârlarını maksimize etmeye çalışan yapımçı şirketler maliyet avantajı sağlayacak yeni stratejiler aramaktadır.

Öte yandan film sektöründe mevcut maliyetleme sistemleri ve bütçeleme teknikleri sadece tüketilen kaynakların maliyetlerinin belirlenebilmesine yöneliktir. Örneğin uluslararası formatta hazırlanan film bütçelerinde kaynak gruplarının bütçeden aldığı payı belirleyecek şekilde çizgi üstü (above-the-line) ve çizgi altı (below-the-line) olmak üzere iki bölüme ayrılmış bütçeler kullanılmaktadır (Wiese & Simon, 1995, s. 65). Bu tür bütçe formları projenin toplam ve kaynak maliyetlerini göstermekle birlikte, ana faaliyetler ve alt faaliyetler için gerekli olan kaynak ihtiyacının belirlenmesinde, ana ve alt faaliyetlerin ön maliyetlerinin tespitinde ihtiyaç duyulan operasyonel bilgileri sunmamaktadır.

Temel yönelimleri kar en-çoklaması olan, yoğunlaşma, dikey bütünleşme ve sıkı kontratlara bağlı ayarlamalara bağlı bir yapıda faaliyet gösteren büyük şirketler, film yapımının tüm aşamalarını da kontrol etmektedirler. Günümüzde kıt finansal kaynaklarla çalışmakta olan yerli film yapım işletmeleri, örgütsel etkinliği ve verimliliği artırmak ve faaliyetlerin maliyetlerini düşürmek amacıyla faaliyet tabanlı maliyet yönetimini bir strateji olarak benimsemeleri gerekir. Ana ve alt faaliyetler temelinde kaynak maliyetlerinin belirlenmesi film yapım işletmelerinin rekabet edilebilirliklerini artıracak şekilde stratejik öneme sahip finansal ve operasyonel birçok bilgi sunmaktadır. Bu modeli kullanan işletmelerin rakiplerine göre sağlayacağı avantajlardan önemli nitelikte olanları aşağıda sıralanmıştır.



- a) Firma düzeyinde ve yürütülen projeler itibariyle değer yaratan ve yaratmayan faaliyetleri ayırıştırmak, değer yaratmayan faaliyetleri elimine etmek, iş yükünü azaltarak, maliyet avantajı sağlamak.
- b) Üretim öncesi dönemde, proje ana süreçler ve toplam maliyetinin ne olacağını öngörmek. Firmanın her bir ana kaynak grubu maliyetlerini, ana ve alt faaliyet maliyetleri temelinde bütçelemek, firma faaliyet maliyetlerinden alt ürünlere ve projeye tükettikleri temelde pay yükleyebilmek, fiili maliyetleri tespit etmek ve kontrol etmek.
- c) Harcama disiplini sağlayarak, proje için doğrudan tüketilen kaynakların, gereksiz miktarlarda ve yüksek fiyatlarla tüketimlerini engelleyerek bütçeye uygunluklarını sağlamak. Bazı hizmetlerin şirket bünyesinde üretilmesi veya dışarıdan satın alınması konularında finansal analizler yapmak ve kararlar almak,
- d) Proje yürütülürken gerçekleşen maliyetleri izleyerek bütçelenen maliyetler ile karşılaştırmak, varsa olumsuz sapmaları gidermek ve olumlu sapmaları geliştirmek.
- e) Projenin o güne kadar gerçekleşen maliyetlerini esas alarak, gerek proje öncesinde gerekse proje yürütülürken yapılan kontrat-fiyat simülasyonları vasıtasıyla nihai maliyetlerin ne olabileceği konusunda tahminlerde bulunmak.

Küreselleşmenin ve yoğunlaşmanın etkilerinin yüksek olduğu film sektöründe, rekabet gücünü artırmak amacıyla; işletmeye, işletme süreçlerine ve işletmenin faaliyetlerine yeni bir bakış açısı getiren bu model, ileriye dönük, belirli standartlara bağlı, ortaya çıkan yönetim gereksinmelerini karşılayabilecek nitelikte, bir maliyet yaklaşımı getirmektedir. Geleneksel yaklaşımdan farklı olarak firmanın çeşitli kısımlarındaki faaliyetleri zamanlı ve ussal biçimde ölçmeyi sağlayan örgütle uyumlu bir bütçe hazırlanmasını mümkün kılmaktadır.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- ABİSEL, N. (2005). *Türk Sineması Üzerine Yazılar*. Ankara: Phoenix.
- AKAT, İ., Budak, G., ve Budak, G. (1994). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta.
- AKYÜREK, F. (2004). *Senaryo Yazarı Olmak*. İstanbul: MediaCat.
- ALPUGAN, O., OKTAV, M., DEMİR, H., ve ÜNER, N. (1997). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi* (5. b.). İstanbul: Beta.
- ALTUĞ, O. (2001). *Maliyet Muhasebesi* (Genişletilmiş 13. Baskı b., Cilt 1). İstanbul: Türkmen.
- ARZOVA, S. B. (2002). *Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönetimi*. İstanbul: Türkmen.
- ATAMANALP, C., KARCIOĞLU, R., ve ORHAN, M. (2001). *Tek Düzen Hesap Planına Uyumlu Maliyet Muhasebesi* (2 b., Cilt 1). Erzurum: Aktif.
- BACKER, M., ve JACOBSEN, L. E. (1974). *Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi (Cost Accounting: A Managerial Approach)*. (S. BAKLACIOĞLU, Çev.) Ankara: Ayyıldız.
- BARNWELL, J. (2011). *Film Yapımının Temelleri (The Fundamentals of Film-Making)* (1 b.). (G. Altuntaş, Çev.) Literatür..
- BURSAL, N., ve ERCAN, Y. (2010). *Maliyet MUhasebesi, İlkeler ve Uygulama* (10 b., Cilt 1). İstanbul: Der.
- DAĞTAŞ, B. (2013). Medya, Kültür ve Reklam. *Medya ve Reklam* (1 b., s. 2-25). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi AÖF.
- DİNÇER, Ö., ve FİDAN, Y. (2010). *İşletme Yönetimine Giriş* (8 b.). İstanbul: Alfa.
- ERDOĞAN, N. (1995). *Faaliyete Dayalı Maliyetleme*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- ERTUNA, İ. Ö. (1974). *MALiyet MUhasebesi* (1 b.). İstanbul: Boaziçi Üniversitesi.
- GÖKÇE, G. (1997). *Televizyon Program Yapımcılığı ve Yönetmenliği*. İstanbul: Der.
- GÜREDİN, E. (2010). *Denetim ve Güvence Hizmetleri, SMMM ve YMMM'lere Yönelik İlkeler ve Teknikler* (13.Baskı b.). İstanbul: Türkmen.
- HACİRÜSTEMOĞLU, R., ve ŞAKRAK, M. (2002). *Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen.

- HAFTACI, V. (2003). *Maliyet Muhasebesi* (4 b., Cilt 1). Trabzon: Derya.
- KARCIOĞLU, R. (2000). *Stratejik Maliyet Yönetimi, Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar*. Erzurum: Akif.
- KARS, N. (2003). *Televizyon Programı Yapalım Herkes İzlesin*. İstanbul: Derin.
- KAYGUSUZ, S. Y., ve DOKUR, Ş. (2009). *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Bütçeleme*. Bursa: Dora.
- KOBU, B. (2003). *Üretim Yönetimi* (11 b.). İstanbul: Avcıol.
- KOÇEL, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonel Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar* (10 b.). İstanbul: Arıkan.
- KOÇER, S. (2013). Radyo ve Televizyon İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, *Radyo ve Televizyon İşletmeciliği* (1 b., s. 2-29). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi.
- ÖKER, F. (2003). *Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Üretim ve Hizmet İşletmelerinde Uygulamalar*. İstanbul: Literatür..
- ÖZALP, L. (2008). *Bir Film Yapmak, Türkiye'den Örneklerle Film Yapım Süreci* (1 b.). İstanbul: Hil.
- ÖZÖN, N. (1972). *100 Soruda Sinema Sanatı* (1 b.). Gerçek.
- PAZARÇEVİREN, S. Y. (2006). *Maliyet Muhasebesi, Maliyet Sistemlerinin Standart Maliyet Temelli Uygulamaları* (2 b.). Sakarya: Sakarya.
- PEKER, A. (1988). *Modern Yönetim Muhasebesi* (Genişletilmiş Dördüncü Baskı b.). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Muhasebe Enstitüsü.
- REA, P. W., ve IRVING, D. K. (2004). *Sinem ve Videoda Kısa Film* (1 b., Cilt 1). (S. Taylaner, Çev.) İstanbul: Es..
- SABUNCUOĞLU, Z., ve TOKAL, T. (2011). *İşletme 1-2* (5 baskı b.). Bursa: Beta.
- SAYILGAN, E. (2010). *Medya İşletmelerinde Pazarlama Yönetimi* (1 b.). İstanbul: Beta.
- TEKSOY, R. (2009). *Sinema Tarihi* (3 b., Cilt 2). İstanbul: Oğlak.
- USAL, A., ve KURGUN, O. A. (2003). *Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizleri* (2 b.). Ankara: Detay.
- ÜLGEN, H., ve MİRZE, K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (6 b.). İstanbul: Beta.

WIESE, M., ve SIMON, D. (1995). *Film&Video Budgets*. Studio City: Michael Wiese Production.

YALKIN, Y. K. (1989). *Genel Muhasebe İlkeleri ve Uygulaması (7 b.)*. Ankara: Turhan.

ZETTI, H. (1992). *Television Production Handbook*. Belmont California.

## SÜRELİ YAYINLAR

ARSLAN, E. (2011). 2000’li Yıllar Öncesi ve Sonrasında Türk Sineması’nda Kullanılan Yapım Kaynaklarının Değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(25)*, s. 17-32.

BABAD, Y. M., & BALACHANDRAN, B. V. (1993, Jul). Cost Driver Optimization in Activity-Based Costing. *The Accounting Review*, 68(3), s. 563-575.

BİNATLI, Ö. C. (2005). 5224 Sayılı Kanuna Göre Sinema Filmlerine Devlet Desteği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi(7)*, s. 133-137.

CAN, A., & UĞURLU, F. (2010). Gölgeziler Filmi ve Edebiyat Sinema İlişkisi Üzerine . *Selçuk İletişim*, 6(3), 77-84.

EKER, M., & ASLAN, T. (2011). Tüketim Kültürü ve Sanat Eğitimi: Postmodern(ist) Sanat Eğitiminde Gelenekçi Dirençler İle Gelecekçi Stratejilerin Kültürel Bileşikleri. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(30), s. 179-198.

ERASLAN, İ. H., HELVACIOĞLU, A.D., & BAKAN, İ. (2008). Değer Zinciri Yöntemi ile Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Değerlendirilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 10(2), s. 307-332.

GERSİL, A. (2007). Üretim Sistemleri ve Teknolojilerindeki Gelişmelerin ve Küreselleşmenin Geleneksel Maliyet Muhasebesine Etkileri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(4), s. 107-123.

KARACA, N., & YILDIZ, Ş. (2010). Faaliyet Tabanlı Bütçeleme Sistemine İlişkin Bir Öneri. *Mevzuat Dergisi(156)*.

KAYGUSUZ, S. (2003). İşletmelerde Faaliyet Tabanlı Bütçeleme. *Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi(1)*, s. 93-127.

KINGIR, S. (2006). Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yönetsel Sorunlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(15)*, 457-481.

- KOÇER, S., & ERDOĞMUŞ, N. (2011). Türkiye’de Özel Televizyon Kuruluşları Örgüt Yapılarının Dönüşümü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(6), s. 235-262.
- ÖZCAN, M., YÜCEL, R., & ÇETİN, A. T. (2003). Mamül ve Hizmet Maliyetlerinin Saptanmasında Faaliyete Dayalı Maliyet Yönteminin Kullanımı. *Mevzuat Dergisi*(67).
- ÖZÇELİK, F., & ERTÜRK, H. (2010). Yalın Üretim İşletmeleri İçin Değer Akış Yönetimi ve Değer Akış Maliyetlemesi (DAM). *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, XXIX(2), s. 51-84.
- ÖZEN, E., & ÇELENK, S. (2006). Sinema Endüstrisinin Ekonomik Yöndeşme Eğilimleri: Hollywood Örneği. *İletişim : araştırmaları*, 1(4), s. 67-96.
- PIVA, J.M.M; PEREZ, R.P.; PEREZ, C.S.; MONTOVA, V.V. (2011). The Mexican Film Industry and Its Participation In The Global Value Chain, *ECLAC Subregional Headquarters in Mexico- N-122, United Nations Publication, Mexico City*, s.21
- SELVİ, Ö. (2012). Bilgi Toplumu Bilgi Yönetimi ve Halkla İlişkiler. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*(3), 191-214.
- SEVİM, B. A. (2010). Walter Benjamin’in Kavramlarıyla Kültür Endüstrisi: “Aura”, “Öykü Anlatıcısı” ve “Flâneur”. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi (The Journal of International Social Research)*, 3(11), s. 509-516.
- TANRIVERDİ, H., & ERDEM, Ş. (2010). Sağlık Hizmetlerinde Hizmet Kalitesi İle Tatmin Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Ve Bir Uygulama. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*(1), s. 73-92.
- ÜLKER, Y., & İSKENDER, H. (2010). Doğru Maliyet Hesaplama Güvenilir Bir Sistem: Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve John Deere Örneği. *Balıkesir Üniversitesi Sosyoloji Bilimleri Dergisi*, 189-217.
- ÜNER, M. (1994). Hizmet pazarlamasında pazarlama karmaşıklık elemanları değişiklik gösterir mi?. *Pazarlama Dünyası* 8(43), 2-11.
- YILDIZTEKİN, İ. (2011). Maliyet Kontrolü İçin Maliyet Analizi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), s. 181-211.

## İNTERNET YAYININDAN MAKALE

- BİLGİLİ, C. (bt). *Yaratıcı Endüstriler*. 05 12, 2014  
[https://www.academia.edu/2374049/Yaratıcı\\_Endustriler](https://www.academia.edu/2374049/Yaratıcı_Endustriler)

- BLOORE, P. (2009). *Re-defining the Independent Film Value Chain*. 12 20, 2013  
[http://industry.bfi.org.uk/media/pdf/h/b/Film\\_Value\\_Chain\\_Paper.pdf](http://industry.bfi.org.uk/media/pdf/h/b/Film_Value_Chain_Paper.pdf)
- İNCEKARA, A., & HOBİKOĞLU, E. (bt). *Kültür Ekonomisi Kapsamında Kültür Sektörlerinin Türkiye'de Yansımaları*. 03 03, 2014  
<http://www.iav.org.tr/makale.asp?id=17>
- ŞAN, M. K., & HİRA, İ. (2011, 09 26). *Frankfurt Okulu ve Kültür Endüstrisi Eleştirisi*. 02 28, 2014 <http://www.politikadergisi.com/kutuphane/frankfurt-okulu-ve-kultur-endustrisi-elestirisi>
- TAŞKIN, A. (2012). *İş Hukukunda İşletme Kavramı*. 02 15, 2014  
<http://calismatoplum.org/sayi32/taskin.pdf>
- BOX OFFİCE. (2013). *2013 yılı Sinema Vizyon Raporu*. 03 07, 2014  
<http://www.sinema.gov.tr/ana/sayfa.asp?id=146>
- KAVURAN, T. (2012). *Estetik ve Sanata Giriş*. 02 22, 2014 tarihinde [perweb.firat.edu.tr/personel/yayinlar/fua\\_155/155\\_58998.doc](http://perweb.firat.edu.tr/personel/yayinlar/fua_155/155_58998.doc) adresinden alındı

## RESMİ YAYINLAR

- ALBAYRAK, E., ALBAYRAK, Ş., KÜÇÜKYILMAZ, M., & GÜVEN, S. (2011). *Toplumun Kültürel Politikaları ve Medyanın Kültürel Süreçlere Etki Algısı Araştırması*. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Telif Hakları ve Sinema Genel Müdürlüğü, Ekim. Ankara: SETA.
- EZCAN, V., İŞIKDAĞ, Ü., & KURUOĞLU, M. (2011). İnşaat Sektöründe Süreç Yönetimi. *Akademik Bilişim '11 -XIII. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri* (s. 683-687). Malatya: İnönü Üniversitesi.
- İSMMM. (2010, Mayıs). *Toplumsal Raporlar 10, "Dizi Ekonomisi"*. 02 20, 2014 tarihinde [www.ismmm.org.tr](http://www.ismmm.org.tr): [http://archive.ismmm.org.tr/docs/yayinlar/kitaplar/2010/10\\_10%20dizi%20arastirmasi.pdf](http://archive.ismmm.org.tr/docs/yayinlar/kitaplar/2010/10_10%20dizi%20arastirmasi.pdf) adresinden alındı
- İKSV. (2012). *Ekonomik Etki Araştırması*. İstanbul Kültür ve Sanat Vakfı. İstanbul: İstanbul Kültür ve Sanat Vakfı.
- İTO. (2010). *Türk Sineması Sorunlar ve Fırsatlar*. İstanbul Ticaret Odası. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- İTO. (2011). *Türkiye'de Film Endüstrisinin Konumu ve Hedefleri*. İstanbul: İTO Yayınları.

- T.C. Kùltür ve Turizm Bakanlığı. (2013). *Ankara Kùltür Ekonomisi:Sektörel Büyüklüklerin Değerlendirilmesi*. Kùltür Envanteri Raporu, Ankara.
- SÖZERİ, C., & GÜNEY, Z. (2011). *Türkiye 'de Medyanın Ekonomi Politigi:Sektör Analizi*. Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı. TESEV.
- TVK. (2007, Ağustos). *Film Sektörümüzün Kurumsallaşması Ve Dışa Açılması Film Sektörünün Ekonomiye Olan Etkileri, Yurtdışında Film Sektörüne Verilen Teşvikler Ve Türkiye 'de Mevcut Durum*. 11 12, [www.vergikonseyi.org.tr/dosYayinlar/rapor2.doc](http://www.vergikonseyi.org.tr/dosYayinlar/rapor2.doc)
- T BD. (2008). *ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Sürüm 1.0*. İstanbul: Türkiye Bilişim Derneği.
- UNCTAD . (2010). *Creative Economi*.
- USTA, E. (2013). The Effect of Culture on Economic Development and Turkey-Russia Economic Relations.
- TCMB&TİKA (Dü.), *International Conference on Eurasian Economies -SESSION 5B: Uluslararası Ticaret I* (s. 461-468). St. Petersburg: İstanbul Beykent Üniversitesi. <http://www.eecon.info/papers/647.pd>

## **TEZLER**

- EKER, M. (2004). *Faaliyet Tabanlı Bütçeleme Tekniği ve Bir Uygulama*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.Bursa
- GÜRBÜZ, Y. (1997). *Bir Yönetim İşlevi Olarak Örgütleme, Televizyon İstasyonu Örgütleri ve Model Önerisi*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.Eskişehir.
- KARACAN, S. (2000). *Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Hizmet Sektörü İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.İstanbul
- ÖZKAN, E. (2009). *Kentsel Dönüşümde Kùltür Endüstrileri:İstanbul'da Film Endüstrisinin Kentsel Dönüşüm Yaratma Potansiyellerinin Belirlenmesi*. Doktora Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- SARIYER, N. (1996). *Belediye Hizmetlerinin Pazarlanması (Kùltür Hizmetleri Üzerine Bir Uygulama)*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Üretim Yönetimi ve Pazarlama, Kayseri.

TÖRE, E. Ö. (2010). *İstanbul Kültür Mirası ve Kültür Ekonomisi Envanteri 2010, İstanbul'da Kültür Ekonomisini Döndüren Çarklardan biri: Film Endüstrisi, Temel Yapısal Özellikler, Fırsat ve Tehditler, Politika Önerileri*. Kültür ve Turizm Bakanlığı ve Türkiye Bilimler Akademisi. İstanbul

YILMAZOK, L. (2007). *Türk Sinemasının Ulusal Karakterini etkileyen Ögeler ve Seyirci-Sinema İlişkisi*. Mimar Sinan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sinema TV Ana Sanat Dalı. İstanbul

## **GAZETE HABERLERİ**

DÜNYA GAZETESİ. (2013, 07 23). <http://www.dunya.com/>. 02 23, 2014  
<http://www.dunya.com/turkiye-film-endustrisi-2-milyar-dolari-gecti-198551h.htm>.

## **KİŞİSEL GÖRÜŞMELER**

ALPARSLAN, Ş. (2014, 03 13). Film Yapım Şirketleri Organizasyon Yapısı. (A. Saltukoğlu, Röportajı Yapan) İstanbul.

ÇALIKOĞLU, Ö. (2013, 11 25). Film Yapım Şirketlerinde İş Bölümü. (A. Saltukoğlu, Röportajı Yapan)

## **İNTERNET SİTELERİ**

[www.dtm.gov.tr/dtmweb/bakanHaberDetay.cfm?haberNo=59](http://www.dtm.gov.tr/dtmweb/bakanHaberDetay.cfm?haberNo=59)

[www.film-foundation.org/common/11041/pdfs/tg\\_chapter2.pdf](http://www.film-foundation.org/common/11041/pdfs/tg_chapter2.pdf). E.Tarihi: 28.11.2013

[www.gib.gov.tr](http://www.gib.gov.tr)

[http://www.ilefarsiv.com/film/yazi\\_52.htm](http://www.ilefarsiv.com/film/yazi_52.htm) E.Tarihi:25.03.2014

[www.iso.org/iso/04\\_concept\\_and\\_use\\_of\\_the\\_process\\_approach\\_for\\_management\\_systems.pdf](http://www.iso.org/iso/04_concept_and_use_of_the_process_approach_for_management_systems.pdf). E.Tarihi :08.05.2014

[www.kameraarkasi.org/sinema/makaleler/sinematarihi.html](http://www.kameraarkasi.org/sinema/makaleler/sinematarihi.html) E.Tarihi: 18.11.201

[www.medyavizyon.com.tr/kurumsal/medyavizyon-hakkinda](http://www.medyavizyon.com.tr/kurumsal/medyavizyon-hakkinda) E.Tarihi:17.03.2014

[www.mevzuat.gov.tr](http://www.mevzuat.gov.tr): <http://www.kultur.gov.tr/TR,28540/sinema-filmlerinin-desteklenmesi-hakkinda-yonetmelik.htm> E.Tarihi:04.03.2014

[www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.3.5846.doc](http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.3.5846.doc) E.Tarihi:02.11.2013



www.ozenfilm.com.tr/Kurumsal.aspx E.Tarihi:16.03.2014

http://www.psinema.org

[www.sgk.gov.tr/wps/portal/tr/kurumsal/istatistikler/sgk\\_istatistik\\_yilliklari:](http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/tr/kurumsal/istatistikler/sgk_istatistik_yilliklari)

E.Tarihi:05.11.2013

www.sinema.gov.tr/ana/sayfa.asp?id=117 E.Tarihi:20.02.2014

www.sinemaokulu.org/kategori-disi/film-projeleri-deger-zinciri/ E.Tarihi:02.03.2014

www.tatweer.ae/pdf/Tat%20Doc%20ID%202008-038%20-

%20ISO%209000%20Handbook.pdf. E.Tarihi:09.05.2014

www.tusside.tubitak.gov.tr/tr/egitimlerimiz/Surec-Yonetimi E.Tarihi:05.05.2014

[www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr)

[www.turizmgazetesi.com](http://www.turizmgazetesi.com)

[www.umutsanat.com.tr/umut\\_sanat.asp](http://www.umutsanat.com.tr/umut_sanat.asp) E.Tarihi: 17.03.2014

www.wikipedia.org/wiki/Cultural-Industry/13.10.2007, E.Tarihi:15.03.2014

www.yesilcam.gen.tr/category/links/link.htm E.Tarihi:17.03.2014

www.yildiz.edu.tr/~palcan/surec%20yonetimi%20Ders%202.doc E.Tarihi:08.05.2014