

# STRATEJİK YÖNETİM MUHASEBESİ YAKLAŞIMI: DEĞER ZİNCİRİ MALİYET ANALİZİ

**Yrd. Doç. Dr. Zeynep Türk**  
Niğde Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

• • •

## Özet

İşletmeler kendi değer zincirlerini tanımlamak suretiyle düşük maliyeti başarabilir veya ürünün/hizmetin değerini arttırabilirler. Değer zinciri analizi nihai kullanıcılara sunulan son ürünü/hizmeti şekillendiren faaliyet aralığının tamamının stratejik avantaj veya dezavantajını belirleyerek rekabet avantajını değerlemektedir. Söz konusu faaliyet aralığı, işletme içi faaliyetlerin yanında işletme dışı değer faaliyetlerini de içermektedir. İşletmeler için temel amaç karın maksimum yapılmasıdır. Bu nedenle, işletmeler hem kendilerinin ve hem de rakiplerinin değer zincirlerinin maliyetlerini bilmek zorundadır. İşletmeler maliyetleri stratejik açıdan ele alan değer zinciri maliyet analizinden yararlanmalıdır. Geleneksel yönetim muhasebesi günümüz rekabet ortamında oldukça dar kapsamlı yaklaşım olan "katma değer" odaklıdır. Katma değer yaklaşımı, maliyet analizi için oldukça geç başlayıp erken bitmektedir. Değer zinciri maliyet analizinin dayanağı "değer yaratmaktır". Ayrıca, değer zinciri analizi geleneksel yönetim muhasebesinden farklı olarak işletme dışına odaklanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Değer zinciri, değer zinciri analizi, rekabet stratejileri, geleneksel maliyet sistemi, değer zinciri maliyet analizi.

## *The Strategic Management Accounting Approach: The Value Chain Cost Analysis*

### **Abstract**

Businesses can achieve minimum cost or maximum value of product/ service by defining their own value chain. Value chain analysis assesses competitive advantage by determining the strategic advantages and disadvantages of full range of activities that shape the products which have been supplied to the ultimate user. These activities include not only inside business activities but also outside value activities. For the businesses the main objective is to maximize the profit. For this reason, businesses must know about both their own and their competitors' cost of value chain. The achievement of this by using the traditional management accounting systems is not very easy. Businesses should use value chain cost analysis that views the costs from strategic perspectives. Traditional management accounting has been "value added-oriented" which is a very narrow approach in today's competitive environment. The value added approach "starts too late and stops too soon" for the cost analysis. The value chain analysis depends on value creation. Moreover, the value chain analysis, as different from the traditional management accounting, focuses on the outside of the businesses.

**Keywords:** Value chain, value chain analysis, competitive strategies, traditional cost system, value chain cost analysis.

## Stratejik Yönetim Muhasebesi Yaklaşımı: Değer Zinciri Maliyet Analizi

### GİRİŞ

Günümüzün rekabetçi pazar ortamında işletmeler değer zinciri analizinden yararlanmak durumundadır. Çünkü değer zinciri analizi, işletmelerin devamlı bir rekabet avantajı elde etmeleri için önemli bilgiler ve geniş bir görüş açısı sağlamaktadır. Değer zinciri maliyet analizi sağladığı bilgilerle işletmelerin kendilerinin ve rakiplerinin pazar ve maliyet durumlarını karşılaştırmalarını ve doğru stratejik kararlar almalarını sağlamaktadır. Değer zinciri maliyet analizi, sadece işletme içine değil aynı zamanda işletme dışına da odaklanmakta ve geleneksel yönetim muhasebesi tekniklerine ve/veya analizlerine göre daha doğru ve güvenilir bilgiler vermektedir. Bu nedenle işletmeler rekabetçi kalmak için değer zinciri maliyet analizini yapmak ve değer yaratan faaliyetlerin optimum karışımını seçmek durumundadır (HWANG, 1999: 1). Çalışmamızda değer zincirinin nasıl tanımlanacağı ve maliyet analizinin ne şekilde yapılacağı ele alınmış ve bu analizin üstünlükleri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

### 1. DEĞER ZİNCİRİ KAVRAMI

Günümüzde “değer” oluşturma rekabet avantajı elde etmede ve devam ettirmedeki rolü oldukça büyük bir önem kazanmıştır. Böylece işletmeler, kendi ürünleri veya süreçlerinin etkinliğini arttırmak ve devam ettirmek, dolayısıyla rekabet avantajını elde etmek için “değer yönetimi”ne yönelmişlerdir (MCDOWELL, 1994: 18). Genel olarak değer, bir müşterinin ödediği fiyat karşılığında elde etmiş olduğu teknik, ekonomik, sosyal faydaların ve hizmetin parasal karşılığıdır (ANDERSON / NARUS, 1998: 54). Buna göre, değer para ile ifade edilebilir, müşterinin ödediği fiyat için elde etmiş olduğu net faydadır. McDowell (1994), değeri; “Değer = Fonksiyon / Maliyet”

şeklinde bir formüle açıklamaktadır. Burada değer, ürün veya sürecin çalışması ve en az olası maliyete satılması için sahip olması gereken performanstır. Fonksiyon; ürünün performansı, sağlamlığı, kalitesi, güvenilirliği ile ölçülmektedir ve ürün müşterileri tatmin etmek zorundadır. Maliyet ise, kaynakların, zamanın, enerjinin, insanların, paranın ve hammaddenin harcanmasıdır (MCDOWELL, 1994: 18).

Değer zinciri, işletmelerin kendi müşterilerine sağlanan ürün veya hizmetlere değer ilave eden önemli işletme faaliyetleri serisidir (HWANG, 1999: 1). “Herhangi bir iş kolundaki bir işletme için değer zinciri, parça satıcıları için temel hammadde kaynaklarından, nihai tüketiciye ulaşan tüketim mallarına kadar yer alan tüm aşamalarda, değer yaratan faaliyetlerin birbirine bağlı bütünüdür” (ŞAKRAK, 1997: 105). Değer zinciri herhangi bir endüstri dalındaki herhangi bir işletme için temel hammadde kaynaklarından müşteriye dağıtılan nihai ürün ve hizmete kadar değer yaratan faaliyetlerin bağlantılı dizisidir (SHANK / GOVINDARAJAN, 1992: 5).

İşletmeler, eğer bir değer yaratıyorsa bu çevresel bağlılık zinciri ile yapılmaktadır. Bu nedenle işletmeler içsel faaliyetlerini geliştirmenin yanı sıra, değer zincirinde yer alan diğer işletmelerle bağlarını geliştirmek suretiyle karlılıklarını ve durumlarını iyileştirebileceklerdir (EREN, 2000: 172). İşletmelerin değer zinciri faaliyetlerini gerçekleştirme şekilleri karlılığı iki şekilde etkilemektedir. Bunlardan ilki, bu faaliyetlerin etkinliği işletmelerin maliyet yapısını etkileyebilmektedir. İkincisi, işletme tarafından sağlanan ürünler veya hizmetlerle müşteri memnuniyeti değer zinciri faaliyetleri karmasıyla etkilenebilir. Örneğin; değer zincirinin üst kısmındaki araştırma ve tasarım gibi faaliyetlere fazla odaklanmak ürünün ilk aşamalarında maliyeti yükseltebilecektir. Ancak, bu durum pazarlama gibi değer zincirinin alt kısmındaki faaliyetlerin maliyetlerini düşürebilecektir. Bu nedenle, değer zinciri faaliyetleri yönetiminin önemli parçası, her bir faaliyeti bağımsız bir parça olarak görmek yerine farklı faaliyet karmalarının toplam maliyetleri, gelirleri ve karları nasıl etkileyeceğinin değerlendirilmesidir. Değer zinciri faaliyetlerinin en uygun karmasını oluşturmak için, faaliyetlerin maliyetleri ve onların farklı ürün veya müşterilere nasıl dağıtıldığı hakkında geniş bilgi gerekmektedir (HWANG, 1999: 2). Bu bilgiler ise değer zinciri maliyet analizi ile elde edilmektedir.

## 2. GENEL OLARAK DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ

Değer zinciri analizi işletmelerin rekabetsel durumlarına oldukça yararlı bir bakış açısı sağlayan önemli bir yöntemdir. Bu analiz, son kullanıcıya son sunumu şekillendiren tüm faaliyet aralığının avantajını ve dezavantajını

belirlemek suretiyle rekabet avantajını değerlemektedir (CMA Magazine, 1996: 1). Değer zinciri analizi; içinde ürünün müşteriye sunulduğu zincirin tamamını tanımlamaya çalışmaktadır. “Değer Zinciri” ifadesi ilk olarak Michael Porter tarafından kullanılmıştır. Porter değer zincirini, “maliyetlerin davranışlarını ve farklılaşmanın potansiyel kaynaklarını anlamak için işletmeyi, stratejik ilgili faaliyetler şeklinde parçalara ayırmaktır” şeklinde tanımlamıştır (BOOTH, 1997: 1).

Değer zinciri “arz zinciri”ndeki aynı faaliyetleri ifade ederken odak noktası “malların arzı” yerine “değer yaratmaktır”. Bu nedenle değer zinciri maliyet analizi arz zinciri analizine kıyasla daha geniş bir görüş açısı gerektirmektedir. Ayrıca, müşteriler açısından değer zinciri rekabet eden işletmeler değildir. Değer zinciri içindeki faaliyetlerin gerçekleştirilmesi farklı grupların zincir içinde danışıklı olarak birlikte iş görmelerini gerektirmektedir. “Birlikte danışıklı iş görmek” her zaman için ortak olmak anlamına gelmemektedir. Zincir içerisinde rakipler arasında düşmanca ilişkiler gereksizdir. Hatta zincirdeki rakipler (rakip kalmaya devam ederken) boş yere çatışmalarla kaynaklarını israf etmek yerine işbirliğine gitmelidir. Bir çok değer zincirinde bu durum anlaşılmış ve “ortak olma” cesaretlendirilmiştir. Ancak, işbirliği sadece iyi niyete dayanarak yürütülmemektedir. İşbirliğinin getirilerinin paylaşılması söz konusudur. İşbirliğinin getirileri tanımlanmadan ve ölçülmeden paylaşılmaz. Söz konusu getirinin tanımlanması ve ölçülmesi için değer zinciri analizi gerekmektedir (BOOTH, 1997: 1).

Değer zinciri analizinin odak noktası, olaylara dışsal açıdan bakmak ve maliyetleri etkin bir biçimde yönetmek için değer zincirini satıcılardan nihai müşterilere kadar stratejik olarak ilgili faaliyetlere ayırarak analiz etmektir. Zincir içindeki her bir bağ “değer ilavesi” yapmaktadır. Bu nedenle, değer zinciri analizinde muhasebeciler dikkatlerini maliyetten daha fazla “değere” vermelidir (INNES, 1999: 3).

Bir işletme için değer zinciri şekillendirmenin alternatif yolları varsa, işletme değer paketinin özelliklerini değiştirebilir ve ayrıca değer zinciri oluşturmanın maliyetini de değiştirebilir. İşletmenin buradaki stratejik amacı, değer (fiyat veya hacim) ve maliyet arasındaki farkı maksimum yapmaktır (PARTRIDGE / PERREN, 1994a: 28).

### **3. DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ VE REKABET DURUMUNA ETKİLERİ**

İşletmeler rekabet avantajlarını arttırmak için bir çok yöntem geliştirmiş ve kullanmıştır. Bu yöntemlerden birisi de değer zinciri analizidir. Değer zinciri

analizi, maliyet hareketlerini ve potansiyel farklılaşma kaynaklarını anlamak için işletmenin faaliyetlerini stratejik açıdan ilgili faaliyetlere ayırmakla ilgilenmektedir. Bu nedenle de, kaynakların en etkin şekilde kullanımı için oldukça yararlı araçlardan biridir (HWANG, 1999: 2). Rekabet avantajı tekrar tekrar kazanılmak durumunda olan uçucu bir unsurdur. Rekabet avantajı elde etmek ve devam ettirmek, değer zincirindeki her bir unsorda olduğu gibi işletmenin yapısal, teknolojik, finansal ve insan varlıklarının yeni karışımlarını oluşturmak suretiyle yeniden birleştirilmesi ve yeniden dağıtılmasını gerektirmektedir (FINE vd., 2002: 1).

Porter'a göre; işletmeler iki stratejiyi takip ederek rekabet avantajı geliştirebilirler (SHANK / GOVINDARAJAN, 1992: 6).

- 1) Düşük maliyet stratejisi,
- 2) Farklılaştırma stratejisi.

**1) Düşük Maliyet Stratejisi:** Bu stratejinin odak noktası, rakiplerine göre düşük maliyeti başarmaktır (Örneğin; maliyet liderliğini elde etmektir). Maliyet liderliği aşağıdaki yaklaşımlarla sağlanabilir:

- Üretimde ölçek ekonomisi,
- Deneyim eğrisi etkisi,
- Sıkı maliyet kontrolü,
- Hizmet, satış, pazarlama, ar-ge gibi alanlarda maliyet minimizasyonu

Bu stratejiyi Commodore ve Hyundai firmaları izlemektedir.

**2) Farklılaşma Stratejisi:** Bu stratejinin temel odak noktası, müşteriler açısından "tek" görünecek bir şey yaratmaktır. Ürün teklifi; marka bağımlılığı (coca-cola) müşteri hizmetleri (IBM), ürün tasarımı ve özellikleri veya teknoloji (Coleman) gibi yaklaşımlarla başarılabılır.

İşletmelerin bu stratejileri geliştirebilmeleri ve takip edebilmeleri kendi değer zincirlerini rakipleri bağlamında nasıl yönettiklerine bağlıdır. Uygulamada ve teoride, en iyi müşteri değerini eşit maliyetle veya eşit müşteri değerini düşük maliyetle sağlamakla pazarda rekabet avantajı elde edilebilir. Dolayısıyla, tam olarak zincirin işletme bölümünün neresinde -tasarımdan dağıtıma kadar- maliyetler düşürülebilir veya müşteri değeri artırılabilir sorularına cevap bulmak için değer zinciri analizi gerekmektedir (SHANK / GOVINDARAJAN, 1992: 6) .

İşletmeler rekabet avantajı elde etmek için doğal olarak aşağıdaki özelliklere sahip ürün sunmaya çalışılmalıdır (PATRIDGE / PERREN, 1994: 22):

- 1) Rakiplerine benzer ancak daha düşük fiyatı olan ürün veya,

- 2) Aynı veya daha yüksek bir fiyata ancak rakip ürünlerinkinden daha fazla özelliğe sahip olan ürün.

İşletme için ürün paketinden elde edilen gelirle onu sunmak için yapılan maliyet arasındaki marjı maksimum yapmak amaçtır. İşletme kendinin ve rakiplerinin değer zincirlerinin şimdiki ve gelecekteki maliyetini bilmek durumundadır. Şimdiki yönetim muhasebesi sisteminde bu oldukça zordur. Bazı işletmelerde değer ilavesi katma değer raporları düzenlenmektedir. Bu rapor; elde edilen satış gelirlerinden ilk madde ve malzemenin maliyetleri arasındaki farkı göstermektedir. Bu analiz “çok geç başlayıp, erken bitmektedir” ve firma sınırları dışında yaratılan değerden ve birleştirmeden kaçınmaktadır (PATRIDGE / PERREN, 1994: 22). Bu nedenle değer zinciri analizi “katma değer”den daha geniş bir bakış açısı gerektirmektedir.

Değer zinciri analizi işletmenin rekabet avantajını aşağıdaki şekilde değerlemektedir (CMA Magazine, 1996: 1):

- İçsel maliyet analizi: Karlılığın kaynaklarını ve içsel değer yaratma süreçlerinin maliyet durumlarını belirlemek,
- İçsel farklılaştırma analizi: İçsel değer yaratma süreçleri içerisinde (maliyetleri içeren) farklılaştırma kaynaklarını anlamak,
- Dikey birleşme analizi: Müşterilere dağıtılan değeri maksimum ve maliyeti de minimum yapmak için dışsal satıcılarla ve müşterilerle işletme arasındaki ilişkileri ve birleşmiş maliyetleri anlamak. Dikey birleşme analizi işletmenin değer yaratan faaliyetleri ile onun satıcıları, kanalları veya kullanıcılarının faaliyetleri arasındaki birleşimden rekabet avantajı geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Rekabet avantajı elde etmek ve devam ettirmek işletmenin sadece kendi katıldığı değer zinciri bölümünü değil, tüm değer dağıtım sistemini anlamasını gerektirmektedir. İşletmenin maliyet ya da farklılaşma durumlarının anlaşılmasında satıcılar ve dağıtıcı kanallarının sahip olduğu kar marjının tanımlanması oldukça önemlidir. Çünkü, müşteriler değer zinciri boyunca kar marjlarının hepsini ödemek durumundadır (SHANK / GOVINDARAJAN, 1992: 6). Dolayısıyla, işletmeler rekabet avantajı elde etmek ve başarılı olmak için kendi değer zincirlerini tanımlamalı ve kullanmalıdır.

#### **4. DEĞER ZİNCİRİNİN TANIMLANMASI VE KULLANIMI**

Değer zinciri ürünlere, işletmelere ve sanayilere göre farklılık göstermektedir (DİNÇER, 2003: 117). Örneğin, hizmet ve ürünler için tanımlanacak değer zincirleri farklı olacağı gibi bir tekstil işletmesi ve bir

otomobil üreticisi olan işletme için de farklı değer zinciri söz konusu olacaktır. Dolayısıyla, işletmeler kendi değer zincirini tanımlamalıdır.

Değer zincirinin tanımlanması ve kullanılmasında aşağıdaki sıralama takip edilmektedir (SHANK / GOVINDARAJAN, 1992: 10-11):

- 1) Endüstriyel değer zincirinin tanımlanması, sonra maliyetlerin, gelirlerin dağıtılması ve değer yaratan faaliyetlerin değerlendirilmesi,
- 2) Her değer yaratan faaliyet için maliyet etkenlerinin tespit edilmesi,
- 3) Maliyet etkenlerini rakiplerden daha iyi kontrol ederek veya değer zincirini yeniden şekillendirerek devamlı bir rekabet avantajının geliştirilmesi.

Bu aşamalar ayrıntılı olarak çalışmamızda ele alınacaktır.

#### **4.1. Değer Zincirinin Tanımlaması**

Maliyet analizinin başlangıç noktası değer zincirini tanımlanmaktadır. Değer zincirindeki değer faaliyetlerine maliyetleri ve gelirleri yüklemek suretiyle değerlendirme yapmak bu süreci takip etmektedir. Bu faaliyetler endüstrinin içindeki işletmede alıcıların değerli bulduğu ürünü yaratan temel taşlardır. Aşağıdaki durumların birisinin veya hepsinin tatmin edilmesi durumunda faaliyetler ayırt edilmeli ve ayrı tutulmalıdır (SHANK / GOVINDARAJAN, 1992: 11; PATRIDGE / PERREN, 1994a: 28):

- Faaliyetler üretim maliyetlerinin büyük bir yüzdesini oluşturuyorsa,
- Faaliyetlerin (maliyet etkenlerinin) davranışları farklıysa,
- Faaliyetler rakipler tarafından farklı bir şekilde gerçekleştiriliyorsa,
- Faaliyetler farklılık yaratan faaliyetlerse.

Değer zinciri tanımlanırken işletmeler, müşterilere ürün veya hizmeti sağlamak için gerçekleştirilen faaliyet serileri olarak görülmelidir. Bu faaliyetler, işletmelerin değeri nasıl meydana getireceğini belirten bir değer zincirinin içinde organize edilmelidir. İşletmeler, müşterilerine en iyi değeri sunmalarını sağlayacak bir değer paketi (ürün veya hizmet) geliştirmek için değer zinciri içinde yer alan faaliyetleri tanımlamalı ve düzenlemelidir. Bu düzenleme ise, ya en düşük maliyeti elde edecek ya da belirli müşterilerin ihtiyaçlarını rakiplerden daha iyi karşılayacak şekilde yapılmalıdır (PATRIDGE / PERREN, 1994a: 28).

Değer zincirinde değer yaratan faaliyetler genel olarak aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (HWANG, 1999: 2).

- Genel Yönetim: Strateji biçimlendirme, politikaların oluşturulması, yönetme, finans, insan kaynakları ve muhasebe fonksiyonlarının gerçekleştirilmesi,
- Araştırma ve Geliştirme: Yeni ürünler, hizmetler veya süreçlerle ilgili fikirlerin geliştirilmesi ve test edilmesi,
- Ürünlerin, Hizmetlerin veya Süreçlerin Tasarımı: Ürünlerin, hizmetlerin veya süreçlerin detaylı bir şekilde planlanması ve mühendislik çalışmalarının yapılması,
- Üretim: Ürünlerin üretilmesi veya hizmetin dağıtımı için kaynakların koordine edilmesi, elde edilmesi ve kullanılması,
- Pazarlama: Dışsal müşteriler tarafından; a) ürünlerin veya hizmetlerin özelliklerini değerlendirme ve öğrenme, b) bu ürün veya hizmetleri satın alma süreçleri,
- Dağıtım: Ürün veya hizmetlerin dışsal müşterilere dağıtılması süreci veya mekanizması,
- Müşteri Hizmetleri: Satış sonrası dışsal müşterilere sağlanan destek hizmetleri.

Partridge ve Perren (1994a), değer zinciri içinde yer alan faaliyetleri ilk aşamada iki sınıfa ayırmıştır. Bunlar, temel ve destekleyici faaliyetlerdir. Temel faaliyetler doğrudan ürün veya hizmetin müşterilere dağıtılması ile ilgidir ve 3 alana ayrılmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir:

- 1) İçsel Lojistik: Girdi alımı, depolama ve işlem bölümüne nakletme,
- 2) İşlemler: Süreç girdilerini nihai ürüne dönüştürme,
- 3) Dışsal Lojistik: Ürün toplama, depolama ve müşterilere teslim etme.

Destekleyici faaliyetler ise 4 alana ayrılmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir:

- 1) Elde Etme: İşletmenin değer zinciri için gereken girdileri elde etme,
- 2) Teknoloji Geliştirme: Süreç veya ürün geliştirme,
- 3) İnsan Kaynakları Yönetimi: Eğitim, geliştirme, ödüllendirme,
- 4) İşletme Alt Yapısı: Planlar, işletmenin değer zincirinin tamamını finanse etmesi ve kontrolü.

Yukarıda tanımlanan her bir değer faaliyeti maliyete neden olmakta, gelir getirmekte ve sürece değer ilave etmektedir. Değer zincirini tanımladıktan sonra işleme maliyetlerini (operating cost), gelirleri ve varlıkları her bir değer faaliyetine yüklenmek zorundadır. Ortak değer faaliyetleri için gelirler, rekabetsel pazar fiyatına içsel transfer fiyatlar düzeltilerek yüklenmelidir



(SHANK / GOVINDARAJAN, 1992: 11). Faaliyetlere maliyetlerin yüklenmesinde basit yöntem bazı örnek ürünleri almak ve değer zincirinin içindeki maliyetlerin nasıl oluştuğunu ve karın nereden alındığını göstermektir. Daha zor yaklaşım ise, değer zincirindeki toplam maliyeti tanımlama ve onları yukarıdan aşağı faaliyetlere doğru izlemektir. Doğal olarak bu yöntem zincir içindeki grupların tamamının daha yakın işbirliğini gerektirmektedir (BOOTH, 1997: 1). Faaliyetlerin maliyetlerinin tespit edilmesi için maliyet etkenlerinin belirlenmesi gerekmektedir.

## 4.2. Maliyet Etkenlerinin Belirlenmesi

Değer zincirini oluşturmada ve kullanmada ikinci aşama, her bir faaliyetin maliyetlerindeki değişimleri açıklayan maliyet etkenlerini belirlemektir (BOOTH, 1997: 1).

Değer zincir yapısında geleneksel yönetim muhasebesinin tam tersi olarak çıktı hacmi, maliyet davranışlarının çok azını etkilemektedir. Ayrıca, genellikle birden fazla maliyet etkeni söz konusudur. Buna ilave olarak, değer faaliyetleri boyunca maliyet etkenleri farklılık göstermektedir. Örneğin; sipariş alma faaliyeti için alınan sipariş sayısı maliyet etkenidir, üretim kontrol faaliyeti için üretime hazırlama sayısı, dağıtım faaliyeti için dağıtılan sipariş sayısı bir maliyet etkenidir. Geniş bir maliyet etkeni listesinin yaratılması için uğraşılmalıdır. Maliyet etkenleri iki kısma ayrılmaktadır (SHANK / GOVINDARAJAN, 1992: 11).

- 1) Yapısal (Structural) Maliyet Etkenleri
- 2) İşlemsel (Executional) Maliyet Etkenleri

Bu maliyet etkenleri tanımlandıktan sonra, işletmeler bu iki kısımdaki maliyet etkenlerinin hangilerinin kendilerinin "temel" maliyet etkeni olduğunu tanımlamalıdır (SHANK / GOVINDARAJAN, 1992: 12). Aşağıda her iki maliyet etkeni ve temel maliyet etkeni incelenmiştir.

### 4.2.1.Yapısal (Structural) Maliyet Etkenleri

Yapısal maliyet etkenleri işletmenin içinde bulunduğu ekonomik durumlar hakkındaki seçimleri sonucu oluşmaktadır. Bu seçimler herhangi bir ürün grubu için maliyet durumunu belirlemektedir. İşletmenin ekonomik yapısı hakkında yapması gereken beş stratejik seçim vardır (SHANK/GOVINDARAJAN, 1992: 12; PATRIDGE / PERREN, 1994b: 22):

- 1) Ölçek: Üretime yapılan yatırımlar vs. örneğin; ar-ge, pazarlama araştırmaları

- 2) Genişlik: Dikey birleşme derecesi
- 3) Deneyim: Birikmiş deneyimler
- 4) Teknoloji: Çalıştırılan süreç teknolojileri
- 5) Karmaşıklık: Müşteriye sunulan ürünler veya hizmetlerin genişliği

Her bir yapısal etken ürün maliyetini etkileyen seçimlerle ilgilidir. Belirli varsayımlar altında her bir yapısal etken için maliyet hesaplaması yapılabilir.

#### 4.2.2. İşlemsel (Executional) Maliyet Etkenleri

İkinci kısım maliyet etkenleri, işlemsel maliyet etkenleridir. Bu etkenler, "işletmenin başarılı işletilmesi" yeteneğine dayanan ve maliyet durumunu belirleyici etkenlerdir. Yapısal maliyet etkenleri performansla ölçeklendirilemezken, işlemsel maliyet etkenleri ölçeklendirilebilir. Her bir durumsal etkenin sayı veya hacim olarak çok daha fazla olması her zaman daha iyi değildir. Örneğin; ölçek ekonomisi yoksa, daha fazla karmaşık ürün hattı daha az karmaşık hattan daha iyi olmayacaktır. Dinamik bir çevrede çok fazla tecrübe çok az tecrübe gibi kötü olabilecektir. Yapısal maliyet etkenlerinin tam tersi olarak, her bir işlemsel maliyet etkeninin sayı veya hacim olarak daha fazla olması her zaman daha iyidir. Temel işlemsel maliyet etkenleri listesi en azından aşağıdakileri kapsamaktadır (SHANK / GOVINDARAJAN, 1992 : 12; PATRIDGE / PERREN, 1994b: 22):

- 1) İşgücü uygulamaları (katılım): Sürekli iyileşmeye işgücünün katkısı ve desteği
- 2) Toplam kalite yönetimi: İşgücünün toplam ürün kalitesine katkısı
- 3) Yararlanılan kapasite: Kapasite kullanım oranı
- 4) Fabrika içi yerleşim etkinliği: Fabrika içi düzeninin etkinliği
- 5) Ürün tasarımı: Ürünün formülü ve tasarımının etkinliği
- 6) Müşteriler veya satıcılarla birleşme: İşletmenin değer zincirine göre ortaya çıkan satıcı veya müşteri birleşimi imkanları

Her bir maliyet etkeninin etkilerinin sayısallaştırılması, özel bir maliyet analizi konusuyla ilgilidir. Bir çok stratejik planlamacı, stratejik maliyet yönetiminde yapısal etkenlerden işlemsel etkenlere yönelmişlerdir. Çünkü, durumsal etkenlere dayanılarak yapılan analizlerden elde edilenler çok kesin ve etkisizdir (SHANK / GOVINDARAJAN, 1992: 12-13).

İşletmeler değer zinciri içindeki yapısal ve işlemsel maliyet etkenlerini tanımlandıktan sonra kendi "temel maliyet etkenlerini" tanımlamalıdır.

Temel maliyet etkenlerinin neler olduğu konusunda görüş birliği yoktur. Maliyet hareketlerini stratejik açıdan görenler, sadece çıktı hacminin tüm

maliyet hareketlerini her açıdan yakalayamadığı görüşündedirler. “Kısa vadede çıktı hacminin değişmesi ile birim maliyetin ne kadar değiştiği” sorusu; “işletmenin kendi rekabetsel durumuyla ilgili çeşitli maliyet etkenleri tarafından maliyet durumu nasıl etkilenmektedir” sorusundan daha az önemlidir.

Son olarak, maliyet etkenleri tanımlandıktan sonra değer zinciri içindeki birleşimlerinin tanımlanması gerekmektedir. Maliyet etkenleri genel unsurlar olabileceği gibi (örneğin; ölçek, deneyim, karmaşıklık) oldukça özel de olabilir (örneğin; dönüşlerin sayısı). Birleşimler değer zincirindeki potansiyel pazarlıklardır, bir noktadaki harcamalar (örneğin; ürün tasarımında) diğer bir yerdeki maliyetleri (örneğin; üretim hattında) düşürebilir (BOOTH, 1997: 1).

### 4.3. Devamlı Bir Rekabet Avantajının Oluşturulması

Değer zincirini tanımlamada, oluşturmada ve kullanmada, üçüncü aşama devamlı bir rekabet avantajı oluşturmaktır. Bir defa işletme endüstrinin değer zincirini tanımlar ve her bir değer faaliyeti için maliyet etkenlerini belirlerse, bu etkenleri rakiplerinden daha iyi kullanarak veya değer zincirini yeniden şekillendirerek rakiplerine göre devamlı bir rekabet avantajı elde edecektir.

Her bir değer faaliyeti için devamlı bir rekabet avantajı geliştirme konusunda sorulacak temel sorular aşağıdaki gibidir (SHANK / GOVINDARAJAN, 1992: 13):

- 1) Bu faaliyetteki maliyetler, faaliyetin yaratacağı değer (gelir) sabit kalmak koşulu ile düşürülebilir mi?
- 2) Bu faaliyetteki değer (gelir) maliyeti sabit kalmak koşulu ile yükseltilebilir mi?

#### 4.3.1. Maliyet Düşürme

Her bir değer faaliyetindeki maliyetleri, gelirleri ve varlıkları sistematik bir şekilde analiz ederek işletme hem farklılaşmayı ve hem de düşük maliyeti başarabilecektir. Bu amacı başarabilmenin en etkili yolu işletmenin değer zincirini diğer büyük bir veya iki rakiple karşılaştırmak, sonra rakiplerin değer zinciri yönetiminden işletmenin değer zincirini daha iyi yönetmek için gerekli faaliyetleri tanımlamaktır.

#### 4.3.2. Değer Yükseltme

İşletmeler, varolan değer zincirini rakiplerden daha iyi yönetmeye devam ederken önemli olabilecek pazarlıkların değer zincirinin neresinde olduğunu tanımlamaya daha fazla çaba harcamalıdır. Örneğin; olgunluk aşamasında ve

oldukça rekabetçi olan et paketleme endüstrisinde Iowa İşletmesi kendi işletme, dağıtım ve işçilik maliyetlerini kontrol etmek suretiyle oldukça iyi bir performansa sahip olmuştur. Bu işletme, maliyet indirimlerini bu endüstrideki geleneksel değer zincirini yeniden tanımlayarak başarmıştır (SHANK / GOVINDARAJAN, 1992: 13).

## 5. DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİNİN YARARLARI

Değer zinciri analizi, hangi bölümlerin, dağıtım kanallarının, fiyat noktalarının, ürün farklılaştırmanın, satış tekliflerinin ve hangi değer zinciri şeklinin (örneğin: faaliyetlerin /süreçlerin işletme içindeki ve dışında birleşimi) en büyük rekabet avantajına götüreceğini belirlemeyi sağlamaktadır (CMA Magazine, 1996: 1).

Değer zinciri, işletmelerin mevcut/şimdiki faaliyetlerini denetlemek için kullanılabilmesi gibi gelecekteki faaliyetlerini geliştirmek için de kullanılabilir. Söz konusu analiz, değer yaratan faaliyetlerin analiz edilmesi ve müşteri ihtiyaçlarının tatminine toplam katkısının analiz edilmesi için sistematik bir yol sunmaktadır. Müşteri merkezli analize ek olarak, değer zinciri maliyet analizi, işletmenin değer zinciri ile rakiplerin değer zincirini karşılaştırmada kullanılabilir (PATRIDGE / PERREN, 1994b: 29).

Değer zinciri analizi, iki önemli rekabet stratejisi olan maliyet liderliği ve farklılaştırmayı başarmada önemli kararlar olan aşağıdaki kararların alınmasında oldukça büyük faydalar sağlamaktadır ( BOOTH, 1997: 2):

- Dikey birleşme/ ayrılma: İşletmenin değer zincirinin alt ve üst kısımlarını incelemek yoluyla, işletmenin faaliyetlerini genişletmenin veya sınırlamanın olası etkileri anlaşılabilir. Şimdiki eğilim (belki de moda) değer zincirini, onun içindeki birimleri ortaya çıkaracak şekilde ve değer zincirinin neresinde yaratıldığını gösterecek şekilde bölümlenmektedir.
- Stratejik yap veya satın al: Faaliyeti işletmede yapmaya devam etme veya dış kaynaklardan yararlanma kararı, hangi faaliyetin, nasıl birleştirileceği ve onların maliyeti hakkında önemli bilgi ve görüşler gerektirmektedir.
- Kıyaslama: Belirli bir endüstriye yatırım yapma kararı işletmenin kendi maliyetlerini ve kendi iyileştirme oranını ve yeni/mevcut olan pazara girişlerle kendini nasıl karşılaştırdığını anlamayı gerektirmektedir.
- Ticari anlaşma: Değer zinciri analizi, maliyet modeli çerçevesinde (fiyatta değil) anlaşma olasılıkları sağlamaktadır. Bu ise, ortaklığı

destekleyen gerekli diyalogları cesaretlendirmektedir. Ortaklar uygulamalarındaki değişimleri birlikte tanımlayabilirler ve sonra faydaları paylaşma üzerinde anlaşabilirler.

Bunlara ek olarak, değer zinciri analizi aşağıdaki konularda da önemli bilgiler sağlamaktadır (SHANK / GOVINDARAJAN, 1992: 20-21):

- İki işletmede tam olarak aynı değer faaliyetleri serisi ile rekabet etmeyeceği için, değer zinciri analizi işletmenin kendi endüstrisi içinde nasıl konumlandığını anlamada ilk önemli adımdır. Devamlı bir rekabet avantajı oluşturmak işletmenin ve onun rakiplerinin değer faaliyetlerinin tamamının bilinmesini gerektirmektedir.
- Bir defa değer zinciri analizi tam olarak açıklandığında, önemli stratejik kararlar (örneğin; yap veya satın al veya ileriye karşı geriye doğru bütünleşme) daha açık hale gelecektir. Yatırım kararları, onların zincirin geneline ve zincir içindeki işletmenin konumuna etkileri açısından ele alınabilir.
- Değer zinciri analizi satıcılara düşen toplam karların yüzdesini hesaplamak suretiyle satıcıların gücünü rakamlaştırmaya yardımcı olmaktadır. Bu faaliyet, işletmelerin satıcıları ile birleşmelerini ortaya çıkarma yollarını tanımlamaya yardımcı olmaktadır.
- Değer zinciri yapısı işletmenin ürünlerinin satın alıcıların değer zincirine nasıl uyduğunu göstermektedir. Bu yapıyla, işletmenin ürün maliyetlerinin, satın alıcıların toplam maliyetlerinin ne kadarını içine aldığı görülebilir hale getirilmektedir. Bu bilgi işletme ve satın alıcılarını maliyet indirimi faaliyetlerinde birlikte çalışmak için cesaretlendirmede yararlı olabilir.

## **6. DEĞER ZİNCİRİ MALİYET ANALİZİ VE GELENEKSEL MALİYET ANALİZİ**

Geleneksel maliyet analizi, işletmenin sadece maliyet alanlarını etkileyebileceği yanlış izleniminin altında katma değer ifadesine odaklanmaktadır. Ancak sadece katma değer üzerine yoğunlaşmak bazı sorunları beraberinde getirecektir. Katma değer üzerine odaklanmak en az üç sebepten dolayı oldukça yanıltıcı olabilir (SHANK / GOVINDARAJAN, 1992: 17-18):

- 1) Katma değer, keyfi olarak hammadde ve diğer satın alınan girdiler arasında ayırım yapmaktadır. Satın alınan hizmetler, bakım-onarım veya profesyonel danışmanlık hizmetleri gibi satın alınan girdiler hammaddeden ayrı olarak ele alınmaktadır.

- 2) Katma değer, maliyetlerin düşürülmesi veya ürünün farklılaştırılması görüşü ile işletme ve onun satıcıları veya işletme ve onun müşterileri ile potansiyel birleşmelerin ortaya çıkarılmasına dikkat etmemektedir.
- 3) Rekabet avantajı satın alınan hammadde ve diğer maliyet unsurları (örneğin: yüksek kaliteli satın almak ve yüksek fiyatlı hammadde artık maliyetini düşürebilir ve bu toplam maliyeti azaltabilir) arasındaki etkileşime yoğunlaşılardan tam olarak ortaya çıkarılamaz. Katma değer bu etkileşimi göz önünde bulundurmamaktadır.

Bu nedenle katma değere odaklanan geleneksel yönetim muhasebesi sistemleri değer zinciri analizi yanında oldukça dar görüşlü kalmaktadır.

Değer zinciri analizinin odak noktası firmanın dış çevresidir. Her bir işletme değer yaratan faaliyetler zincirinin tamamının bir içeriği, küçük bir parçası olarak görülmektedir. Dolayısıyla, değer zinciri analizi geleneksel sistemlere göre daha geniş bir görüş açısı sağlamaktadır. Geleneksel maliyetleme sistemleri ve değer zinciri analizi arasındaki farklılıklar tablo 1'de ayrıntılı bir şekilde yer almaktadır.

*Tablo 1: Geleneksel Maliyet Sistemleri İle Değer Zinciri Maliyet Analizi Arasındaki Farklılıklar*

	<b>Geleneksel Maliyet Sistemleri</b>	<b>Değer Zinciri Maliyet Analizi</b>
<b>Odak</b>	Üretim Faaliyetleri	Müşteriler Değer
<b>Maliyet Unsurları</b>	Ürünler Fonksiyonlar Harcama Başlıkları	Değer Yaratan Faaliyetler Ürün Özellikleri
<b>Organizasyonel Odak</b>	Maliyet ve Sorumluluk Merkezleri	Stratejik İşletme Bölümleri Değer Yaratan Faaliyetler
<b>Bağlantılar</b>	1) Önemli Ölçüde Kaçınılmış 2) Karşılıklı Bağımlılığı Yansıtmak İçin Maliyet Dağıtımı ve Transfer Fiyatlama Kullanılmış	Önemli Ölçüde Anlaşılmalı ve Arttırılmış
<b>Maliyet Etkenleri</b>	Basit Hacim Ölçüleri	Stratejik Kararlar
<b>Doğruluk</b>	Yüksek Görünebilir Kesinlik	Az Kesinlik Göstergeli Cevaplar

*Kaynak: (PARTRIDGE / PERREN, 1994b: 22).*

Tablo 2: Geleneksel Yönetim Muhasebesi ve Değer Zinciri Maliyet Analizi

	Geleneksel Yönetim Muhasebesi Yaklaşımı	Değer Zinciri Analizi Yaklaşımı
<b>Maliyet Analizi Bakış Açısı</b>	Ürün, müşteri ve fonksiyon koşullarına bağlı, İçe dönük bakış açısı Katma değer odaklılık	İşletmenin içinde bulunduğu değerler zincirinin çeşitli aşamalarındaki koşullara bağlılık Dışa dönük bakış açısı Katma değer odaklılığın dar kapsamlı görülmesi
<b>Maliyet Analizinin Amaçları</b>	Ölçme, yönetme ve sorun çözme	Üç amaç var olmakla birlikte maliyet yönetim sistemlerinin tasarımı, firmanın temel stratejik konumuna bağlı olarak değişmektedir
<b>Maliyet Yapısı Analizinin Dayanağı</b>	Maliyet temelde çıktı düzeyinin bir fonksiyonudur: Değişken ve sabit maliyet ayrımının dayanağı gibi	Maliyet rekabet şeklinin yapısı hakkındaki stratejik seçimler ile bu stratejik seçimlerin yürütülmesinde yönetim özelliklerinin bir fonksiyonudur

Kaynak: (ŞAKRAK,1997: 116).

Değer zinciri analizinin amacı, bakış açısı ve dayanağı da geleneksel muhasebe sistemlerinden farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar ise, tablo 2' de gösterilmektedir.

## 7. DEĞER ZİNCİRİ MALİYET ANALİZİNE İLİŞKİN BİR ÖRNEK\*

Bu bölümde X hava yolu işletmesine ait değer zinciri maliyet analizine ilişkin bir örneğe yer verilmiştir. X hava yolu işletmesinin yayımlanmış finansal tablolarına dayanarak yapılan geleneksel muhasebe analizleri sonucunda işletmenin kar marjının arttığı ve başarılı bir işletme olduğu ortaya çıkmaktadır.

- \* - Örnekte 1\$=1.500.000 TL olarak kabul edilerek Türk Lirasına çeviri yapılmıştır.  
- Örnek, SHANK, John K. / GOVINDARAJAN, Vijay(1992), "Strategic Cost Management And The Value Chain," *Journal of Cost Management For The Manufacturing Industry*, Vol: 5, No: 4, Winter.; eserden uyarlanmıştır.

Yapılan katkı payı analizi X havayolu işletmesinin yöneticilerini herhangi bir fiyata kapasiteyi doldurma kararına götürmektedir. Geleneksel analiz sonuçlarına göre, başa baş noktası karşılandıktan sonra, artan maliyet kısa vadede oldukça düşük olacağından, kullanılmayan kapasitenin doldurulması yöneticilerin ilk amacı olacak ve fiyatlama kararını da buna dayanarak vereceklerdir. Dolayısıyla geleneksel maliyet analizi X havayolu yöneticilerinin yanlış karar vermelerine neden olabilecektir.

Ayrıca, geleneksel finansal raporlar hava yolunun uğraştığı/ ilgilendiği farklı değer faaliyetleri hakkında hiçbir şey gösterememektedir. Geleneksel maliyet analizinin aksine, değer zinciri maliyet analizi bu konuda daha ayrıntılı bilgiler verebilecektir. Daha ayrıntılı analiz olan X havayolu işletmesine ait değer zinciri analizi tablo 3 ve 4'te yer almaktadır.

*Tablo 3 : X Havayolu İşletmesinin Değer Zinciri Analizi İçin Gereken Veriler*

	<u>1988</u>	<u>1987</u>
Uçuşlardaki dolu koltuk sayısı	65.000	57.000
Mevcut olan koltuk sayısı	102.000	89.000
Satışlar	13.200.000.000 TL	10.800.000.000 TL
Dolu koltuk sayısı başına gelir	202.500 TL	189.000 TL
Bilet ve rezervasyon giderleri	480.000.000 TL	450.000.000 TL
Uçak işlem giderleri	7.470.000.000 TL	5.850.000.000 TL
Müşteri hizmet giderleri	<u>3.900.000.000 TL</u>	<u>3.600.000.000 TL</u>
Toplam giderler	11.850.000.000 TL	9.900.000.000 TL
<u>Tanımlanabilir mal, alan ve donanım varlıkları</u>		
Bilet ve rezervasyonlar	3.000.000.000 TL	1.500.000.000 TL
Uçak işlemleri	7.500.000.000 TL	7.950.000.000 TL
Müşteri hizmetleri	0	0
Toplam varlıklar	10.500.000.000 TL	9.450.000.000 TL

Kaynak: (SHANK / GOVINDARAJAN, 1992: 16-17).



Tablo 4: X Havayolu İşletmesinin Değer Zinciri Analizi

	Uçaktaki Dolu Koltuk Sayısı Başına		Mevcut Koltuk Sayısı Başına	
	1988	1987	1988	1987
<b>Maliyetler</b>				
Bilet ve Rez.	7.500 TL	7.500 TL	4.500 TL	4.500 TL
Uçak İşlemleri	115.500 TL	102.000 TL	73.500 TL	66.000 TL
Müşteri Hizmetleri	<u>60.000 TL</u>	<u>64.500 TL</u>	<u>37.500 TL</u>	<u>40.500 TL</u>
<b>Toplam</b>	<b>183.000 TL</b>	<b>174.000 TL</b>	<b>115.000 TL</b>	<b>111.000 TL</b>
<b>Varlıklar</b>				
Bilet ve Rez.	45.000 TL	30.000 TL	30.000 TL	15.000 TL
Uçak	120.000 TL	135.000 TL	75.000 TL	90.000 TL
Müşteri Hizmetleri	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
<b>Toplam</b>	<b>165.000 TL</b>	<b>165.000 TL</b>	<b>105.000 TL</b>	<b>105.000 TL</b>

Kaynak: (SHANK / GOVINDARAJAN, 1992: 16-17).

Değer zinciri analizinde ilk aşama değer faaliyetlerinin tanımlanmasıdır. Genellikle tüm ticari hava yolları 3 aşamadan oluşan değerleri müşterilerine sunmaktadırlar (SHANK / GOVINDARAJAN, 1992: 14):

- 1) Rezervasyon ve bilet hizmetleri sağlamak,
- 2) A noktasından B noktasına uçuşu gerçekleştirmek,
- 3) Yolculara uçuştan önce, uçuş sırasında ve uçuş sonrasında diğer hizmetleri sağlamak.

Değer zincirindeki her bir unsur, özel varlıklardan yararlanmaktadır ve özel maliyet fonksiyonuna sahiptir. Yatırım üzerinden tüm getiri bu üç bağlantılı aşamadaki değer ilaveleri sonucudur. Değer zinciri analizi bu üç değer yaratan faaliyet ele alınarak gerçekleştirilecektir. Değer zinciri analizinde ölçek olarak uçuşlardaki dolu koltuk sayısı kullanılmaktadır. Tablo 3'de değer faaliyetlerine ilişkin maliyetler ve varlıklar yer almaktadır.

Bu analize göre X havayolu bilet satış ve rezervasyona büyük yatırım yapmıştır. Ayrıca uçuşlardaki dolu koltuk sayısı %14 artmasına rağmen (1987'de 57.000'den 1988' de 65.000'e yükselmiştir, tablo 3) bilet ve rezervasyon maliyeti uçuşlardaki dolu koltuk sayısı başına sabit kalmıştır (1987 ve 1988'de aynı kalmış ve 7.500 TL olmuştur, tablo 4). Bilet ve rezervasyon maliyetlerinin sabit maliyet olmadığı ele alınırsa, X havayolu bilet ve rezervasyon maliyetlerini ve varlıklarını daha iyi hizmet yapabilmek için stratejik yatırım olarak yükseltmeyi istemiş olabilir.

Ayrıca, değer zinciri analizi geleneksel maliyet analizinin gösterdiği gibi, uçağı işletmenin tam olarak sabit maliyet olmadığını göstermektedir. Uçuşlardaki dolu koltuk sayısı %14 yükselirken, uçak işlem harcamaları %28 yükselmiştir (tablo 3'de uçak işlem giderleri 5.850.000.000 TL'den 7.470.000.000 TL'ye yükselmiştir). Dolayısıyla; bu maliyet, sabit maliyet değildir. Açıkça, burada kapasiteden faydalanma yerine diğer maliyet etkenleri çalışmaktadır ve yönetim onları kontrol edememektedir.

Uçak işlemleri ile ilgili tanımlanabilir mal, alan ve donanım varlıklarındaki düşüşün (tablo 3'te "tanımlanan varlık, alan ve donanım başlığı altında uçak işlemleri varlıkları 7.950.000.000 TL'den 7.500.000.000 TL'ye düşmesinin) nedeninin uçak sayısındaki bir azalma olmadığı, bu düşüşün yaşlı bir uçağın amortismanı olduğu düşünülebilir. Ayrıca, uçuşlardaki dolu koltuk sayısı başına uçak işlem maliyetinin %13 yükseldiği (tablo 4'te maliyetler sınıfındaki uçak işlemleri 102.000 TL'den 115.500 TL'ye yükselmiştir) görülmektedir. Bu durum oldukça ilginçtir. Bu unsurun müşteriye -A noktasından alınıp B noktasına gitmeyle ilgili olan parça- değer olarak dönüşmesi kolay görülmemektedir. X havayolu stratejik açıklaması olmayan uçuş işlemlerinin harcamalarının çoğunu karşılamak için uçuşlardaki koltuk fiyatlarını arttırmıştır.

Tablo 4'de uçuşlardaki dolu koltuk sayısı başına müşteri hizmetleri harcamaları 64.500 TL'den 60.000 TL'ye düşmüştür. Doğrusal sabit maliyette olduğu gibi bu harcama 56.579TL'ye düşmeliydi ( $64.500 \text{ TL} / 1.14 = 56.579$ ). Burada 1.14 düzeltilmesi uçuşlardaki dolu koltuk sayısı artışıdır. Böylece, X işletmesinin bu faaliyete biraz daha fazla harcama yaptığı görülmektedir.

Stratejik olarak, X işletmesi, müşteri hizmetindeki toplamda küçük bir harcama artışının ve iyi bilet rezervasyon sisteminin olmasının yaşlı uçaklarla uçuşlarda daha yüksek fiyatı doğrulayacağını ummaktadır. Ancak uçak işlemleri maliyetleri, artan gelirin neden olduğu karın büyük bir kısmını karşılayacak kadar artmıştır. Yapılan katkı payı analizi sonucunda tablo 3'te görüldüğü gibi uçuşlardaki dolu koltuk sayısı başına gelir 1987'de 189.000

TL'den 1988'de 202.500 TL'ye yükselmiştir (SHANK / GOVINDARAJAN, 1992: 16).

Bu sonuç geleneksel muhasebe analizlerinin gösterdiği iyi sonuçlara uymamaktadır. X havayolu işletmesinin yüksek fiyat üzerinden geliri arttırma çabası artan maliyetler nedeniyle boşa gitmiştir. Buna rağmen yapılan geleneksel maliyet analizi işletmeyi başarılı göstermekte ve yanlış kararlar alınmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle, değer zinciri analizinin ortaya koyduğu gerçeklere göre işletme daha doğru kararlar alarak maliyetleri düşürmenin ve karı yükseltmenin yollarını araştırmalıdır.

## 8. KARŞILAŞTIRMALI DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ

Değer zinciri analizinin rakip firmalarla karşılaştırma yapabilme yeteneği tekniğin değerini arttırmaktadır. Şekil 1 karşılaştırmalı değer zinciri görüş açısının basit bir örneğini göstermektedir. Şekilde, iki farklı büyük havayolunun yayımlanmış bilgilerinden hazırlanmış bir çizelge yer almaktadır (SHANK / GOVINDARAJAN, 1992: 18).

Bu şekilde bir yapı oluşturmak, A ve B havayolu işletmesi arasındaki strateji farklılıklarını daha görünür hale getirmektedir. Özellikle, tablo 3'ün sütununda "değer zinciri unsurlarında" yer alan 5 alandaki stratejik kararlar bu iki havayolu arasındaki her 10.000 uçuş mili koltuk sayısı başına maliyetlerindeki 20.250.000.000 TL'lik farklılığın nedenlerini ve hesaplanmasını göstermektedir.

A İşletmesi

Uçuşlardaki 10.000  
Koltuk Başına Maliyet

1.500.000.000 TL

13.500.000.000 TL

7.350.000.000 TL

17.400.000.000 TL

2.250.000.000 TL

42.000.000.000 TL

B İşletmesi

Uçuşlardaki 10.000  
Koltuk Başına Maliyet

1.950.000.000 TL

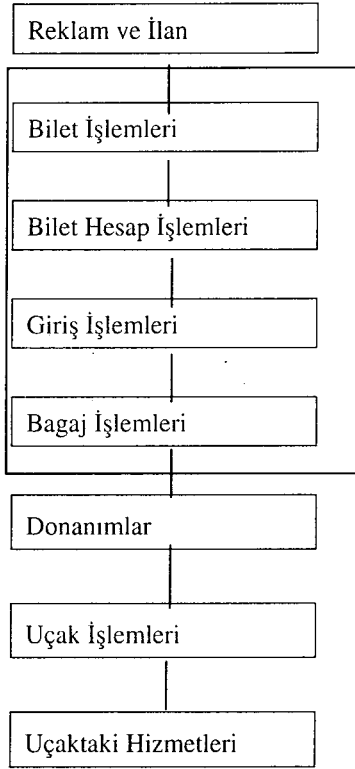
19.800.000.000 TL

10.050.000.000 TL

23.400.000.000 TL

7.050.000.000 TL

62.250.000.000 TL



Tablo 5: A ve B İşletmesinin Değer Zincirinin Stratejik Sonuçları

Değer Zinciri Unsuru	A İşletmesinin B İşletmesinden Maliyet Farkı	Stratejik Farklılıklar	
		A İşletmesi	B İşletmesi
Reklam ve İlan	450.000.000 TL	Düşük fiyat için yoğun reklam	Tam hizmet için yoğun reklam
Bilet ve rezervasyon işlemleri	6.300.000.000 TL	-Bilet büroları yok -Bilgisayar rezervasyon sistemi yok - Tali havaalanı ve terminali - Biletler uçak veya makineden alınabilir - İç hat biletleri yok - Yol ücretinde az opsiyon - İlk gelen ilk hizmet anlayışı	-Bilet büroları var -Yoğun bir bilgisayar rezervasyon sistemi var - Tam hizmet
Donanım maliyetleri	2.700.000.000 TL	- Kullanılmış Uçak	- Yeni Uçak
Uçak işlemleri	6.000.000.000 TL	-Yoğun koltuk -Sendikası pilotlar -Günlük daha fazla uçuş ve az mürettebat -Mürettebata en düşük ölçekten ödeme -Mürettebat yer görevlerinden de sorumlu	- Sendikalı pilotlar - Daha fazla mürettebat - Yüksek ölçekten ödeme
Kabin işlemleri	4.800.000.000 TL	- Sendikası uçuş görevlileri - Düşük ücret - Birinci sınıf yok - Yiyecek yok - Sadece içecek ve meze	- Tam hizmet

Kaynak: (SHANK / GOVINDARAJAN, 1992: 19)

Tablo 5'te görüldüğü gibi A ve B işletmesi farklı değer faaliyetleri için farklı stratejiler belirlemiştir. Yapılan stratejik kararlar A ve B işletmesinin maliyetlerinde de farklılığa neden olmuştur. A işletmesi, işlerinde daha abartısız olmak suretiyle maliyetlerini B işletmesine göre 20.250.000.000 TL daha azaltmıştır. Dolayısıyla, işletmelerin değer zinciri içindeki faaliyetlerle ilgili aldıkları stratejik kararlar onların maliyet durumlarını doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle işletmelerin değer zinciri maliyet analizini yapmak suretiyle kendilerinin rakiplerine göre pazar ve maliyet durumlarını değerlendirmeleri gerekmektedir.

## 9. SONUÇ

İşletmeler devamlı bir rekabet avantajı elde etmek için değer zincirlerini tanımlamalı ve kullanmalıdır. Bir defa değer zinciri tanımlandığında, zincir içinde yer alan faaliyetler rakiplerden farklı gerçekleştirilerek veya değer zinciri yeniden şekillendirilerek ürün farklılaştırılması veya maliyet liderliği başarılabılır. Değer zincirini oluşturma ve kullanma yöntemi aşağıdaki takip eden aşamalarla ilgilidir.

- 1) Endüstrinin değer zincirini tanımlamak ve sonra her bir faaliyete maliyetleri, gelirleri ve varlıkları atamak
- 2) Her bir değer faaliyetini düzenleyen maliyet etkenlerini tanımlamak ve maliyet etkenlerini rakiplerden daha iyi kontrol etmek veya değer zincirini yeniden şekillendirmek suretiyle devamlı bir rekabet avantajı oluşturmak
- 3) Eş zamanlı olarak maliyetleri düşürmek ve farklılaştırmayı arttırmak için, rakiplerine karşı dikkatli bir şekilde her bir faaliyetin maliyeti, gelirleri ve varlıkları ile ilgilenmek

Maliyet etkeni analizi değer zinciri analizinin bir parçasıdır. Stratejik maliyet yönetiminde değer zinciri genel bir çatı sağlamaktadır (SHANK / GOVINDARAJAN, 1992: 19). Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme gibi yöntemler değer zincirini oluşturmada ve kullanmada tamamlayıcı unsurlardır. Değer zinciri analizini uygulamada faaliyet esasına dayalı bütçelemenin (FEDB) (Bknz: TÜRK, 2000) içerdiği maliyet bilgileri önemli bir değere sahiptir (TINKLER, 2002: 16). Bu nedenle değer zinciri analizi Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme ve Faaliyet Esasına Dayalı Bütçeleme gibi yeni yöntem ve tekniklerle birleştirilmelidir.

Değer zinciri maliyet analizi işletmelerin önemli rekabet avantajı elde etmelerinde ve kendi üstünlük veya eksiklerini anlamada önemli bir rol oynamakta, dolayısıyla da, işletmelere sayısız faydalar sağlamaktadır. Bu

nedenle, başarılı olmak isteyen işletmeler kendi değer zincirlerini tanımlamalı ve maliyet analizlerini gerçekleştirmelidir.

## Kaynakça

- ANDERSON, James C. / NARUS, James A. (1998), "Business Marketing: Understand What Customers Value," *Harvard Business Review* (November-December).
- BOOTH, Rupert (1997), "Appreciating The Value Before Counting the Cost," *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants* (January).
- CMA Magazine (1996), "Value Chain Analysis For Assessing Competitive Advantage," *CMA Magazine*, Vol: 70, Issue: 6 (Jul/ Aug).
- DİNÇER, Ömer (2003), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Altıncı Baskı).
- EREN, Erol (2000), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Beşinci Baskı).
- FINE, Charles H. / VARDAN, Roger / PETHICK, Robert / EL-HOUT, Jamal (2002), "Rapid-Response Capability In Value-Chain Design," *MIT Sloan Management Review*, Vol: 43, Issue: 2 (Winter).
- HWANG, Nen-Chen Richard (1999), "Value Chain Cost Tracing and Cost System Obsolescence: An Exploratory Study of Small to Medium Sized Companies," *Journal of Applied Business Research*, Vol: 15, Issue: 4 (Fall).
- INNES, John (1999), "Management Accounting Trends," *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants*, Vol: 77, Issue: 5 (May).
- MCDOWELL, Terry (1994), "Value Management-Going Into the Millenium Via Excellence Revisited," *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants* (December).
- PATRIDGE, Mike / PERREN, Lew (1994a), "Assessing And Enhancing Strategic Capability: A Value-Driven Approach," *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants*, Vol: 72, Issue: 6 (June).
- PATRIDGE, Mike / PERREN, Lew (1994b), "Cost Analysis of Value Chain: Another Rule For Strategic Management Accounting," *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants* (July/August).
- SHANK, John K. / GOVINDARAJAN, Vijay (1992), "Strategic Cost Management And The Value Chain," *Journal of Cost Management For The Manufacturing Industry*, Vol: 5, No: 4 (Winter).
- ŞAKRAK, Münir (1997), *Maliyet Yönetimi - Maliyet ve Yönetim Muhasebesindeki Yeni Yaklaşımlar* (İstanbul: Yasa Yayıncılık Dağıtım ve Pazarlama Ltd. Şti.).
- TINKLER, Michael (2002), "Strength in Numbers," *CMA Management* (September).
- TÜRK, Zeynep (2000), "Modern Bütçeleme Teknikleri: Faaliyet Esasına Dayalı Bütçeleme," *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 4 (Aralık).