



Yrd. Doç. Dr. Fikret Otlu

S. Serdar Karaca

# Faaliyet Temelli Maliyetleme Sistemine Göre Ekonomik Katma Değer Analizi

**Yrd. Doç. Dr. Fikret OTLU**  
İnönü Üniversitesi, İİBF Öğretim Üyesi  
**S. Serdar KARACA**  
İnönü Üniversitesi, SBF

## Özet

Bu çalışmada, bir değere dayalı bir performans ölçütü olan Ekonomik Katma Değer incelenmiştir. Ekonomik katma değer, bir işletmenin yarattığı değerın muhasebe karı ile değil, ekonomik karla ölçülmesi temeline dayanan bir performans ölçütüdür. Çalışmada, öncelikle performans ölçütleri hakkında bilgi verilmiş ve daha sonra ekonomik katma değer açıklanmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise birleştirilmiş geleneksel faaliyet temelli maliyetleme sistemi ile ekonomik katma değer analizi yapılmıştır. Bu analizde, bir işletmenin geleneksel faaliyet tabanlı maliyetleme sistemine göre belirlenmiş olan aktivitelerinin, aktivite-sermaye bağımlılık analizi ile, sermaye maliyeti payları hesaplanmıştır. Son olarak, işletmede üretilen mamullerin önce faaliyet temelli maliyetleme sistemine göre, sonra birleştirilmiş faaliyet temelli maliyetleme ve ekonomik katma değer sistemine göre maliyetleri hesaplanmış ve bir karşılaştırması yapılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Ekonomik katma değer, faaliyet temelli maliyetleme sistemi, performans ölçümü.

## Abstract (Investor Psychology and Behavioral Finance Approach)

In this study, Economic Value Added (EVA), which is a value-based performance criteria is examined. EVA is a performance criteria measuring the value-created by the firm based on the economic profit not accounting profit. In this study, firstly some information about performance criteria are given and then EVA is explained. In the last section of the study integrated traditional activity-based costing system (ABC) and EVA are analyzed. In this analysis, activity-capital dependence analysis and capital cost portion of the firms', activities which are determined according to traditional ABC system are calculated. Lastly, cost of the product which are produced in the firm is calculated according to the ABC system and then according to the integrated ABC and EVA, and the calculated costs are compared.

**Key Words:** Economic value added, activity based costing, performance measurement.

## 1. Giriş

İşletmelerin, artan rekabet koşullarında yaşamlarını sürdürebilmeleri için yüksek kaliteli ürünleri rakip işletmelerden daha

düşük maliyetle ve daha hızlı olarak pazara sunabilmeleri gerekmektedir. Maliyete ilâve olarak; kalite, hız ve esneklik de rekabet avantajı kazanılmasında önemli unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Son yıllarda,

yönetim, üretim ve kalite yöntemlerinde ve felsefelerinde önemli değişimler olmaktadır.

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve uluslararası rekabet ortamında bilginin ön plana çıktığı günümüzde işletmeler, performanslarını artırabilmek için çok çeşitli yöntemlerden yararlanmaktadırlar. Küreselleşme ve artan rekabet koşulları, finansal faaliyetlerle ilgili kararlarda kullanılabilen etkin bir performans ölçüm sisteminin gereksinimi giderek artırmaktadır.

## 2. Performans Ölçütleri

Performans ölçümü, önceden belirlenmiş olan amaçlara göre, programın başarılarının sürekli olarak izlenmesi ve raporlanmasıdır. Bir programın başarılarının sürekli olarak izlenmesi ve raporlanması süreci ise, politikaların ve stratejilerin yayıldığı ve farklı alanlardan geri bildirimlerin sağlandığı bir kapalı döngü kontrol sistemi olarak tanımlanan performans ölçüm sürecini oluşturmaktadır (Bititci, Carie, Devitt, 1997; 96).

Performans ölçütleri, yönetilen program faaliyetlerinin türünü ve düzeyini, programdan elde edilen direkt ürünleri ve hizmetleri ve/veya bu ürünlerin ve hizmetlerin sonuçlarını göstermektedir (Neely, Gregory, Platts, 1995; 80). Ancak, yatırımcılar için yatırım fırsatlarını belirleyen ve değer yaratma kararı için yöneticileri teşvik eden tek bir performans ölçütü bulunmamaktadır (Akgül, 2004; 74).

Performans ölçütleri, finansal ve finansal olmayan ölçütlerden oluşmaktadır. Satış getirisi, varlık getirisi, öz kaynak getirisi, hisse başına getiri gibi klasik performans ölçütleri genellikle kar ve verimlilik gibi finansal ölçütler üzerine odaklanmıştır. Bir kısım işletmeler ise, performans ölçümünde salt finansal ölçütleri kullanmanın eksikliklerini gidermek üzere geleceğe yönelik müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti ve ürün ve süreç geliştirmede yenilikler gibi finansal olmayan ölçütleri kullanmaktadır (Akgül, 2004; 74). İşletmelerde, performans değerlendirilmede kullanılan ve hem finansal hem de finansal olmayan bilgileri kullanan finansal ölçütlerinin

başında Dengeli Ölçüm Kartı (Balanced Scorecard) ve Kumanda Paneli (Tableau De Bord) gelmektedir.

Muhasebe bilgilerinin genel özelliğine uygun olarak, muhasebede, işletme faaliyetlerinin özellikle finansal yönü ile ilgili bilgiler toplanmakta ve rapor edilmektedir. Bu nedenle, geleneksel muhasebede işletme faaliyetleri için düzenlenen raporlar genellikle finansal başarının ölçülmesine yöneliktir (Bursal ve Ercan, 1987; 446). İşletmelerde uzun yıllardır kullanılmakta olan finansal performans ölçütleri; tarihi ve geçmişe yönelik olması, önceden tahmin edilememesi, değişiklikleri çabuk algılayamaması, şirketin hisse senetleri fiyatlarıyla bağlantıyı tam olarak kuramaması ve maddi olmayan varlıkların değerini tam olarak ortaya koyamaması gibi nedenlerden dolayı yoğun bir şekilde eleştirilmeye başlanmıştır (Akgül, 2004; 74). Bu eleştiriler üzerine, finansal performans ölçütleri giderek daha çok değer yaratma ve nakit akımlarının tahlili gibi değer odaklı konular üzerine yoğunlaşmış bulunmaktadır.

Değer tabanlı performans ölçütleri, kaynakların doğru olarak tahsis edilmesine, işletmenin diğer işletmeler ile karşılaştırmalar yapabilmesine, sermaye maliyetlerinin ortaya çıkarılmasına olanak sağlayarak yatırım kararlarında daha etkili olunmasını amaçlamaktadır (Gökçen, 2004; 106).

Değer Tabanlı Ölçümler, bir firma tarafından oluşturulan nakit akımlarını, bu nakit akımlarını oluşturan sermayenin maliyeti ile kıyaslayarak hissedar değerini ölçme fikrine dayanmaktadır (Graham ve Minchington, 2000; 46). Hissedar değeri ve ölçümleri ise, günümüzde finansal yönetimdeki sıcak konulardan biri olan "değeri" artırmayı amaçlamaktadır.

Değer tabanlı performans ölçütlerinden en yaygın olarak kullanılan bir performans ölçüm yöntemi olan, Ekonomik Katma Değer, bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. 1990'lı yıllarda, bir değer tabanlı performans ölçütü olan EKD, yoğun bir popülerite kazanmış olup, 2000'li yılların başlarından itibaren Amerika'da, 250'den daha fazla büyük firma tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Bu büyük firmalar,

şirket politikaları için EKD performans ölçüm sistemini benimsediklerini rapor etmişlerdir. Bu gelişme ise büyük firmalara destek veren birçok danışmanlık şirketleri için iş olanakları yaratmıştır. Örneğin, Stern Stewart Company, EKD danışmanlığından bir yılda yaklaşık olarak 50 milyon \$ gelir elde ettiğini raporlamıştır (<http://www.pitt.edu/roztocki>).

### 3. Ekonomik Katma Değerin Tanımı

Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkelerine göre hesaplanan kar, muhasebe karı olarak adlandırılmaktadır. Ancak, muhasebe karı, sermaye yatırımlarının fırsat maliyetini dikkate almamaktadır. Ekonomik kar ise, toplam gelirden, toplam maliyetin çıkarılması ile bulunur. Söz konusu olan toplam maliyet, üretim faktörlerinin fırsat maliyetini de kapsamaktadır. Stewart'a göre, bir işletmenin yarattığı değer muhasebe karı ile değil ekonomik karla ölçülmelidir. Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri, bir şirketin gerçek finansal pozisyonunu tanımlamakta işletmeyi genellikle yanlış yola sevk etmektedir. Stewart, bir işletmenin gerçek finansal performansının ortaya çıkarılması için, genel kabul görmüş muhasebe prensiplerindeki yetersizliklerin neden olduğu, 164 adet düzeltmenin yapılması gerektiğinden bahsetmiştir. Yapılan bu düzeltmelerin amacı, işletmenin vergi sonrası karında ve sermayesindeki çarpıklıkları elemine etmektir (<http://www.Offtech.com.au>).

Kar amaçlı organizasyonların ana amacı şimdi ve gelecekte kar elde etmektir. Eğer bir işletme yeteri kadar ekonomik kar elde edemez ise o işletmenine geleceği sorgulanabilir. Bir işletme, yatırımlarının geri dönüş oranına bakan potansiyel yatırımcıları tatmin edecek miktarda az ya da çok kar elde etmelidir. EKD, bir işletmenin en azından sermaye maliyeti kadar kar etmesi düşüncesine dayanmaktadır. Bu nedenle İşletme yönetimi, yatırımcıların memnuniyeti ile ilgilenip, asgari minimum karlılık seviyesini sürdürürken maliyetlerini ve ekonomik değerini yönetmek zorundadır.

EKD, faaliyetlerden sağlanan net gelirin (faiz ve amortisman giderleri hariç) orta-

lama sermaye kullanımı için hesaplanan sermaye maliyetinden fazlası olarak tanımlanmaktadır (<http://wwwmedia.corporate.ir.net>) Bir başka tanımda ise EKD, bir firmanın belirli bir yıldaki, düzeltilmiş vergiler sonrası net işletme kazancı ve toplam sermaye maliyeti arasındaki fark olarak ifade edilmektedir. Bununla beraber EKD, bir organizasyonun özellikle sermaye donatımının maliyeti ile ilgili kararlarda kullanılan veya kullanılması gereken bir araç olarak da tanımlanmaktadır (Walker, 1999; 2).

EKD'nin, hissedar değerinin yaratılmasında en iyi ölçüm göstergesi olduğu varsayılmaktadır. Esas olarak EKD, şirketin yönetim kararlarını oluşturmasında ona yol göstermekte ve yarattığı ekonomik katma değer ölçülmesini sağlamaktadır. Satış getirisi, varlık getirisi, öz kaynak getirisi, hisse başına getiri gibi geleneksel muhasebe temelli performans ölçütleri, şirkete tahsis edilen sermayenin maliyetini dikkate almadıkları için gerçek ekonomik karı ölçememektedirler. Bu nedenle EKD, kullanılan tüm varlıkların sermaye maliyetini dikkate aldığından tüm üretim faktörlerinin verimliliğini ölçebilmektedir (Şamiloğlu, 2004; 151).

Kar amaçlı organizasyonların en büyük amacı, hissedarlarının kabul edilebilir kazançlarını oluşturmaktır. Ekonomik Katma Değer, bir performans aracı olarak kullanıldığında, işletmenin alt bileşenleri hakkında stratejik karar almaya yardımcı olmaktadır. Çünkü, Ekonomik Katma Değer, hissedar zenginliğinin oluşturulduğu ya da tahrip edildiği yere dikkat çekmektedir (Brabazan ve Sweeney, 1999; 14, 15).

EKD, finansal performans hedeflerini oluşturma ve ölçme yoludur. Finansal bir teknik olarak, finansal analize dayanır ancak amacı, yönetimin davranış ve performansını değiştirmektir. Özellikle, yönetimin hedeflerini hissedarların hedefleriyle daha yakın olarak birleştirmektir. EKD, yöneticilere, istenen yıllık performans hedeflerini oluşturmalarına yardımcı olarak daha garantili yatırım yapma kararı almalarına olanak sağlar (Wileman, 1999; 99).

EKD yöntemi, aslında fiilen uygulamada yer alan “artık gelir” ile aynıdır. İkisi arasındaki tek ve önemli fark muhasebe sapmalarının ele alınmasında yatmaktadır. EKD hesaplamasında, geleneksel muhasebe uygulamalarında var olan sapmalar ortadan kaldırılırken, bu sapmalar Artık Gelir hesaplamalarında dikkate alınmayıp göz ardı edilmektedir (<http://www.Offtech.com.au>).

#### 4. EKD'nin Hesaplanma Adımları

EKD'nin hesaplanma aşamaları sırasıyla aşağıdaki gibidir;

##### 1. Finansal Verilerin İncelenmesi

Bir Ekonomik Katma Değer hesabını yapmak için gerekli olan bütün bilgiler, firmaların gelir tablolarından ve bilançolarından elde edilmektedir. Ayrıca ihtiyaç duyulan bazı bilgiler de finansal tabloların notlarından elde edilmektedir. Bir çok durumda en fazla iki cari dönem verisi hesaplamalarda etkili olmaktadır.

##### 2. Sermayenin Belirlenmesi

Bir firmanın sermayesi, firmaya yatırılan para ve para benzerlerinin toplamıdır. Bir firmanın sermayesi, sahiplerinin öz sermayesine, uzun vadeli borçları ilave edilerek hesaplanmaktadır. Daha açık bir şekilde firmanın sermayesi, firmanın pasif toplamından faiz içermeyen kısa vadeli borçlarının çıkarılmasıyla bulunur.

Sermaye yapısı, bir firmanın finansmanında kullandığı uzun vadeli yabancı kaynaklarla öz kaynakların oluşturduğu yapıdır (Türko, 2002; 489).

##### 3. Sermaye Maliyetinin Belirlenmesi

Bir çok işletme, gerçek sermaye maliyetini bilmemektedir (<http://www.crfonline.org/orc>). Gerçekte, bir firma için sermaye maliyetini hesaplamak, Ekonomik Katma Değerin hesaplamasında en zor olan kısımdır. Sermaye maliyeti, firmanın finansal yapısına, işletme riskine, cari faiz düzeyine ve yatırımcıların beklentilerine dayanmaktadır (<http://www.pitt.edu/roztocki>).

Bir firmanın sermaye maliyetini belirlemek için kullanılan en yaygın metot,

Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyeti'dir. Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyeti, banka borçları, şirket tahvilleri ve hissedarların sermayesi gibi bütün sermaye kaynaklarının maliyetinden oluşmaktadır. Bununla beraber, sermaye maliyeti oranı cari faiz oranına, şirketin iş alanına ve sermaye yapısına veya yatırımcıların beklentilerine de bağlıdır.

#### 4. VSNİK Hesaplanması

Vergi Sonrası Net İşletme Kazancı, bir işletmenin, işletmenin sermaye yapısı göz önüne alınmadan, devam eden faaliyetlerinden sağladığı nakit yaratma kapasitesinin ölçümüdür (<http://www.pitt.edu/roztocki>).

Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkelelerine göre hesaplanan kara, muhasebe karı adı verilmektedir. Ancak, bu kar bir takım sapmaları da beraberinde taşımaktadır. Stewart,, muhasebe karındaki sapmaların (çarpıklıkların) ortadan kaldırılması için bir takım ayarlama ve düzeltmelerin yapılmasını önermektedir. Bu ayarlama ve düzeltmeler yapıldıktan sonra elde edilen kar ise, ekonomik kar olarak adlandırılmaktadır. VSNİK, muhasebe karının ekonomik kara dönüştürülmüş halidir. Stewart, karlılığın bir ekonomik ölçümünü sağlamak amacıyla, vergi sonrası kara faiz giderleri, aktifleştirilmiş Ar-Ge giderlerindeki artışlar, LİFO stok değerlendirme yedeklerindeki artışlar ve şerefiye amortismanı gibi giderlerin eklenmesini ve bu düzenlemelerden sağlanan vergi tasarruflarının ise çıkarılmasını önermektedir (<http://www.crfonline.org/orc>).

#### 5. Ekonomik Katma Değerin Hesaplanması

EKD'nin yaratıcısı olan Stern Stewart tarafından geliştirilen formül aşağıdaki gibidir.

**EKD=VSNİK-(Sermaye X Sermaye Maliyeti Oranı)**

Yapılan hesaplamalar sonucunda EKD olumlu çıkarsa, firma sahipleri için bir değer yaratılmış, olumsuz çıkarsa, firma sahiplerinin zenginliği azalmış (tahrip edilmiş) olarak kabul edilmektedir.

**Tablo 1 Sermaye Maliyetinin ve Yatırım Getiri Oranının Hesaplanması (000 YTL)**

	Sermaye Unsurları	2003	2002	2001	2000	1999
1	Kısa Vadeli Borçlar	170	140	210	550	100
2	Uzun Vadeli Borçlar	450	450	450	160	240
3	Öz Sermaye	780	610	480	370	380
4	<b>Toplam Sermaye</b>	<b>1.400</b>	<b>1.200</b>	<b>1.140</b>	<b>1.080</b>	<b>720</b>
5	<b>Ortalama Sermaye*</b>	<b>1.300</b>	<b>1.170</b>	<b>1.110</b>	<b>900</b>	<b>760</b>
6	A.O.S.M. Oranı	0,08	0,09	0,09	0,10	0,11
7	<b>Sermaye Maliyeti (5 x 6)</b>	<b>104</b>	<b>105,3</b>	<b>99,9</b>	<b>90</b>	<b>83,6</b>
8	Ekonomik Kar	240	210	191	168	127
9	<b>Yatırım Getiri Oranı (8/5)</b>	<b>0,18</b>	<b>0,18</b>	<b>0,17</b>	<b>0,19</b>	<b>0,17</b>

\* Ortalama sermaye, cari yılın toplam sermayesi ile bir önceki yılın toplam sermayesinin aritmetik ortalamasıdır.

**Tablo 2 Ekonomik Kar ve Ekonomik Katma Değerin Hesaplanması (000 YTL)**

		2003	2002	2001	2000	1999
1	<b>Muhasebe Karı</b>	<b>211</b>	<b>180,0</b>	<b>147,0</b>	<b>137</b>	<b>104,0</b>
2	Faiz Giderleri	29	30,0	35,0	26	20,0
3	Amortisman Giderleri	--	--	9,0	5	3,0
4	<b>Ekonomik Kar (1+2+3)</b>	<b>240</b>	<b>210,0</b>	<b>191,0</b>	<b>168</b>	<b>127,0</b>
5	Sermaye Maliyeti	104	105,3	99,9	90	83,6
6	<b>Ekonomik Katma Değer (4-5)</b>	<b>136</b>	<b>104,7</b>	<b>91,1</b>	<b>78</b>	<b>43,4</b>

Muhasebe karı, genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine göre hesaplanmış olan vergi sonrası net faaliyet karıdır. Muhasebe karından ekonomik kara ulaşmak için, muhasebe karına faiz giderleri ve amortisman giderleri eklenmiştir.

### 5. Faaliyet Temelli Maliyetleme Sis-temi

Son yıllarda popülerlik kazanan FTMS, bir maliyet sistemi olarak basit bir fikre dayanmaktadır. Bir işletmede Genel İmalat Maliyetleri veya Faaliyet Maliyetleri; iş ve üretim süreçlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için çok sayıdaki faaliyetler tarafından üretilirler. Mamuller, projeler veya süreçlerin ihtiyaç duyduğu faaliyetler maliyet kaynaklarını tükettiği için, mamullerin maliyeti kaynakların maliyeti ile ilişkilidir (<http://www.Offtech.com.au>) Bir başka ifade ile, faaliyetler işletme kaynaklarını tüketmekte, mamuller de faaliyetleri tüketmektedir (Doğan, 1995-1997, 142). FTMS, dizayn edilmişindeki üstünlükten dolayı sadece maliyetler hakkında doğru bilgi sağlamayı aynı zamanda maliyetlerin kaynağı hakkında da bilgiler sağlamaktadır. Bu sistem, bir çok işletmede uygulanmış ve sisteme aşına olan yöneticiler, maliyetleri ile daha başarılı bir şekilde mücadele edebilmişlerdir. Bu sistem sayesinde, katma değer yaratmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılması, süreç geliştirme veya kaynak yönetimi ile maliyetler belli bir çizgide tutulabilmiştir (<http://www.Offtech.com.au>).

FTMS'nin sağladığı etkili maliyet indirimine rağmen, bu sistem değer yaratmada otomatik olarak bir gelişmeyi ifade etmemektedir. Bu sistem bütün başarılarına rağmen hissedar değerinde bir gelişme yaratmamış aksine azaltmıştır. Bu durum FTMS'nin, faaliyet maliyetlerini hesaplamada yeterli olsa da, sermaye maliyetlerini ele almada yetersiz olduğu gerçeğinden kaynaklanmaktadır. FTMS'nde, amortismanlar sermaye yatırımlarının bir parçası olarak dikkate alınmakta ancak, sermaye yatırımlarının faiz maliyetleri dikkate alınmamaktadır (<http://www.Offtech.com.au>).

### 6. Birleştirilmiş FTMS+EKD Ana-lizi

İşletme yöneticilerinin, hem maliyetleri hem de sermayeyi yönetmede yardımcı olacak, bir araca ihtiyaçları vardır. FTMS, faaliyet maliyetlerinin mamullere rasgele dağıtımına benzer bir eksiklikten dolayı ortaya çıkmıştır. Hubbel, FTMS tarafından hesaplanmış maliyetlerle, sermaye maliyetlerini kapsayan bir değer tabanlı performans ölçütü ile FTMS'nin entegrasyonunu önermektedir. FTMS ile EKD'nin entegrasyonu iki farklı aktivite maliyetini bir birinden ayırır. Bunlar, faaliyet mali-

yetleri ve sermaye maliyetleridir. Faaliyet maliyetleri bir işletmedeki kaynak tüketimini yansıtırken, sermaye maliyetleri ise bir işletmenin sermaye yatırımlarının maliyetini ifade etmektedir.

Bir mühendislik yönetim aracı olarak FTMS ile EKD'in entegrasyonunun sunduğu öneriler, maliyetler ve sermayenin başarılı bir şekilde yönetilmesine olanak sağlar. Bu sistem, işletme yöneticilerine, bir taraftan hissedar değeri yaratmak, diğer taraftan maliyet yapısını iyileştirmek konusunda, yardımcı olur. Bu sistem, sadece geleneksel FTMS'nde olduğu gibi, kaynakları tüketen faaliyetlerin maliyetlerini kapsamayıp aynı zamanda sermaye ihtiyaçlarını da kapsamaktadır. Eğer bir şirket, en azından sermaye maliyeti kadar bir ekonomik kar elde edemez ise hissedar değerinin azalmasına neden olur. Yönetim, özel projelerde, mamullerde veya süreçlerde belirli yatırım fırsatlarını göz önünde bulundurarak maliyet bilgilerini hesaplar, toplam sermaye maliyetlerinin makul bir yaklaşımla faaliyetler arasında paylaşılmalıdır. Eğer sermaye maliyetlerinin aktivitelere dağıtımı rasgele yapılırsa maliyetler saptırılabilir. Bu sapma, özellikle sermaye harcamalarıyla, faaliyet maliyetlerinin orantılı olmadığı durumlarda, daha fazladır (<http://www.pitt.edu/roztockki>).

#### **7. FTMS+EKD Analizinin Aşamaları**

Analiz süreci 5 aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar aşağıda açıklanmıştır.

##### **1. Finansal Bilgilerinin Elde Edilmesi:**

Analiz için gerekli olan finansal bilgilerin hemen hemen tamamına yakın bir kısmı şirketin bilançosu ve gelir tablosundan elde edilir.

##### **2. Ana Aktivitelerin Belirlenmesi:**

Bu adımda, faaliyet kaynaklarını tüketen veya sermaye harcamalarına neden olan ve üretim ve iş süreçlerini açıklayan ana aktiviteler tanımlanır.

##### **3. Aktivitenin Maliyetinin Belirlenmesi:**

Bu aşamada, her bir aktivitenin maliyeti, geleneksel FTMS'de olduğu gibi, hesaplanır. Maliyetler, her bir aktivitenin maliyet kaynaklarını tüketme miktarını yansıtmalıdır.

#### **4. Aktivite-Sermaye Bağımlılık Analizi**

Bu aşamada, aktivite-sermaye bağımlılık analizi yapılarak her bir aktivitenin sermaye maliyeti hesaplanır. Bu adım, geleneksel FTMS'de bulunmamaktadır. Çoğu aktiviteler sadece kaynakları tüketmeyip sermaye yatırımlarını da tüketmektedirler. Bu nedenle çoğu aktivitenin tam maliyeti, FTMS tarafından hesaplanan maliyetlerden daha fazladır. Bunun bir sonucu olarak, FTMS, her bir maliyet unsurunun maliyetini daha düşük hesaplamaya meyillidir denilebilir. Birleştirilmiş FTMS-EKD sistemi, her bir aktivitenin gerek duyduğu sermaye yatırımlarının maliyetini hesaplar. Bu bilgiler, şirketin bilançosundaki bilgilerin, sermaye maliyetlerine veya sermaye harcamalarına dönüştürülmesiyle elde edilir. Daha sonra, elde edilen bu sermaye maliyetleri, daha önce her bir aktivitenin FTMS tarafından hesaplanmış olan maliyetine eklenir.

#### **5. Maliyet Taşıyıcılarının Seçilmesi:**

Maliyet taşıyıcıların seçimi, geleneksel FTMS'nde olduğu gibidir. Maliyet taşıyıcıları ya da maliyet etkenleri aktivitelerin maliyetini, kaynak tüketim oranını göz önünde bulundurarak, mamullere yüklemek için kullanılır. Bu aşamada hem faaliyet maliyet taşıyıcıları hem de sermaye maliyet taşıyıcıları belirlenir. Faaliyet maliyet taşıyıcıları faaliyet maliyetlerini, sermaye maliyet taşıyıcıları ise sermaye maliyetlerini, mamullere taşımakta (yüklemekte) kullanılır.

#### **6. Mamullerin Maliyetinin Hesaplanması:**

Bu adımda, faaliyet maliyetleri ve sermaye maliyetleri mamullere yüklenerek, mamullerin maliyeti hesaplanır.

##### **Örnek\*:**

ABC İşletmesi, A, B ve C adlı 3 farklı mamul üretmekte olup, orta büyüklükte bir işletmedir. İşletmenin Aktivite Kategorileri, Aktiviteleri, Maliyet Taşıyıcıları, bilançosu ve gelir tablosu aşağıdaki gibidir.

Analizin 1. aşaması işletmenin bilançosunun ve gelir tablosunun elde edilmesidir. İşletmenin bilançosu ve gelir tablosu izleyen sayfada yer almaktadır.

Analizin ikinci adımı ise, işletmedeki ana aktivitelerin, aktivite kategorilerinin ve aktivite maliyetlerini mamullere yüklemek için kullanılacak olan maliyet taşıyıcılarının belirlenmesiyle ilgilidir. Bunun için geleneksel FTMS'ne göre aktivite-maliyet

analizi yapılması gerekmektedir. Daha sonra, bu her bir aktiviteyi harekete geçiren ve aktivite maliyetlerini mamullere taşıyacak olan maliyet taşıyıcıları belirlenmelidir. Bu bilgiler Tablo 1'deki gibidir.

**Tablo 1 Aktivite Kategorileri, Aktiviteler ve Maliyet Taşıyıcıları**

AKTİVİTE KATEGORİLERİ	AKTİVİTELER	MALİYET TAŞIYICILARI
Müşteri Yönetimi	Müşteri İle İletişim	Sipariş Sayısı
	Teklif Hazırlama	Sipariş Sayısı
	Fatura ve Tahsilat	Mamul Sayısı
Üretim Planlama ve Hazırlık	Mühendislik	Mühendislik Saati
	Makine Hazırlama	Parti Sayısı
	Malzeme Tedarik	Sipariş Sayısı
Üretim Yönetimi	Malzeme Taşıma ve Kontrol	Taşıma Sayısı
	Üretim İdare	Sipariş Sayısı
Mamul Dağıtım	Mamul Depolama	Mamul Sayısı
	Mamul Yükleme	Mamul Sayısı
İş Yönetimi	İşgören Eğitimi	Eğitim Saati
	İş idaresi	Makine Saati

\* Bu örneğin hazırlanmasında, Narcyz Roztocki, ve Kim Lascole Needy'nin "An Integrated Activity Based Costing And Economic Value Added System As An Engineering Management Tool For Manufacturers" adlı makalesinden yararlanılmıştır. (<http://www.pitt.edu/roztocki>).

**Tablo 2 ABC İşletmesinin Bilançosu**

AKTİF		PASİF	
<b>DÖNEN VARLIKLAR (000 YTL)</b>		<b>KISA VADELİ BORÇLAR</b>	
Kasa	50	Satıcılar	300
Ahırlar	600	Gider Tahakkukları	100
Stoklar	300	D. Kısa Vadeli Borçlar	400
Diğer Dönen Varlıklar	150	<b>Toplam</b>	<b>800</b>
<b>Toplam</b>	<b>1.100</b>	<b>UZUN VADELİ BORÇLAR</b>	
<b>DURAN VARLIKLAR</b>		Çıkarılmış Tahviller	800
Binalar	1.200	<b>Toplam</b>	<b>800</b>
Tesis Makine ve Cihazlar	240	<b>ÖZ KAYNAKLAR</b>	
Diğer Duran Varlıklar	110	Sermaye	100
Birikmiş Amortismanlar	(250)	Geçmiş Yıllar Karları	400
<b>Toplam</b>	<b>1.300</b>	Dönem Karı	300
<b>Aktif Toplamı</b>	<b>2.400</b>	<b>Toplam</b>	<b>800</b>
		<b>Pasif Toplamı</b>	<b>2.400</b>

\* Birikmiş amortismanların 200 YTL'si binalara, 40 YTL'si tesis, makine ve cihazlara, 10 YTL'si ise diğer duran varlıklara aittir.

**Tablo 3 ABC İşletmesinin Gelir Tablosu**

<b>Brüt Satış Hasılatı</b>	<b>2.470</b>
(-) Satış İndirimleri	(-)
<b>Net Satış Hasılatı</b>	<b>2.470</b>
(-) Satışların Maliyeti	(1.050)
<b>Brüt Satış Karı</b>	<b>1.420</b>
(-) Satış ve Yönetim Giderleri	(450)
(-) Amortismanlar	(250)
(-) Diğer Faaliyet Giderleri	(100)
(-) Faiz Giderleri	(120)
<b>Dönem Karı</b>	<b>500</b>
(-) Vergi (% 40)	(200)
<b>Dönem Net Karı</b>	<b>300</b>

3. adımda, her bir aktivitenin faaliyet maliyeti belirlenir. Faaliyet maliyetlerinin hesaplanabilmesi için gelir tablosu analiz edilir. Tablo 4, bu hesaplamayı göstermektedir. Bu örnekte, satışların maliyeti; direk ilk madde ve malzeme ile direk işçilik gibi mamule doğrudan yüklenebilen direk giderlerden oluşmaktadır.

**Tablo 4 Faaliyet Giderleri (000 YTL)**

Faaliyet Giderleri	Maliyetler
Satış ve Yönetim Giderleri	450
Amortismanlar	250
Diğer Faaliyet Giderleri	100
<b>Toplam Faaliyet Gideri</b>	<b>800</b>

Gelir tablosunda yer alan bilgilere göre işletmenin toplam faaliyet gideri 800 YTL olarak hesaplanmıştır. Bu hesaplamada faiz giderleri dikkate alınmamıştır. Çünkü, faiz giderleri, şirketin sermaye maliyetinin hesaplanmasında dikkate alınmaktadır.

Daha sonra, faaliyet giderleri geleneksel FTMS'ne göre aktivitelere yüklenmiştir. Sonuçlar aşağıda yer alan Tablo 5'te görülmektedir.

**Tablo 5 Faaliyet Maliyetleri (000 YTL)**

Aktiviteler	Faaliyet Maliyetleri
Müşteri İle İletişim	90
Teklif Hazırlama	80
Fatura ve Tahsilat	15
Mühendislik	75
Makine Hazırlama	28
Malzeme Tedarik	47
Malzeme Taşıma ve Kontrol	100
Üretim İdare	150
Mamul Depolama	43
Mamul Yükleme	112
İşgören Eğitimi	17
İş İdaresi	43
<b>Toplam</b>	<b>800</b>

4. adım, aktivite-sermaye bağımlılık analizi yapılarak, her bir aktivitenin gerek duyduğu sermaye yatırımlarının maliyetinin belirlenmesiyle ilgilidir. İşletmeler, kar elde etmek amacıyla faaliyetlerini sürdürürken aynı zamanda da kendi yatırımcıları için makul bir sermaye getiri oranı sağlamayı umarlar. Yatırımcıların beklentileri, yönetimin finansal amaçları ve şirketin finansal yapısı sermaye getiri oranının belirlenmesinde kullanılan faktör-

lerdir. Bir işletmenin arzulan sermaye getiri oranını belirlemek oldukça kritik kararların verilmesini gerektirmektedir. Bu örnekte hesaplama kolaylığı açısından sermaye getiri oranı % 10 olarak alınmıştır.

4. adımda yapılacak diğer bir işlem ise, işletmenin bilançosundan sermayesinin belirlenmesidir. Sermaye getiri oranının hesaplanmasında dikkate alınacak olan sermaye; pasif toplamından işletmenin faiz içermeyen bütün borçlarının çıkarılması suretiyle hesaplanır. Bu örnekte faiz içermeyen borçlar, satıcılara olan borçlar ile gider tahakkuklarıdır. Bu bağlamda hesaplanan sermaye, hem esas sermayeyi hem de uzun vadeli borçları kapsamaktadır. Bu yaklaşım sermayeyi, kaynağına bakılmaksızın, işletmeye yatırılan tüm değerler olarak tanımlar. Tablo 6, işletmenin sermayesini göstermektedir.

**Tablo 6 ABC İşletmesinin Sermayesi (000 YTL)**

<b>Varlık Toplamı</b>	<b>2.400</b>
(-) Satıcılar	(300)
(-) Gider Tahakkukları	(100)
<b>Sermaye</b>	<b>2.000</b>

Sermaye maliyeti ise aşağıdaki gibi hesaplanır:

Sermaye Maliyeti = Sermaye x Sermaye Maliyeti Oranı

Sermaye Maliyeti = 2.000.000 x 0.10 = 200.000 YTL

Daha sonra, sermaye maliyeti bütün aktivitelere yüklenmelidir. Sermaye yatırımı gerektiren her bir aktivite, kendisine düşen sermaye maliyetini karşılama için, uygun bir getiri yaratmalıdır. Her aktivitenin sermaye unsurlarını tüketim oranı, ona yüklenen sermaye maliyetini belirler.

Sermaye maliyeti, her bir aktiviteye Aktivite-Sermaye Bağımlılık Analizi (ASB Analizi) yapılmak suretiyle yüklenir. Bu analiz Tablo 7'de gösterilmiştir. Tablo 7'de yer alan ASB analizi matrisindeki satırlar aktiviteleri, sütunlar ise sermayeyi oluşturan bilanço kalemlerini göstermektedir.

Aktiviteler ile sermaye arasındaki ilişkiyi sistematik olarak belirlemek için hazırlanan bu tablo, her bir aktivitenin, sermayeyi oluşturan bilanço kalemlerinden hangisine ya da hangilerine yatırım yapıl-



ması gerektiğini göstermektedir. Bir başka ifade ile sermayeyi oluşturan her bir bilanço unsuruna yapılan yatırımın nedenini, yani hangi aktivite ya da aktiviteler için yatırım yapıldığını ve bunun oranını göstermektedir. Örneğin, sadece iki aktivitenin, mühendislik işleri ve üretim idaresinin makine ve teçhizata sermaye yatırımı gerektirdiği belirlenmiştir. Yine aynı biçimde, malzeme taşıma ve kontrol aktivitesi, stoklara ve diğer dönen varlıklara, fatura hazırlama ve alacak tahsilatı ise alıcılara yatırım yapılmasını gerektirmektedir.

Sermaye bağımlılık analizi, sermaye maliyeti maliyet taşıyıcılarının belirlenmesini gerektirmektedir. Bu maliyet taşıyıcıları, sermaye maliyetlerini faaliyetlere taşımakta kullanılacaktır.

Tablo 7'nin son satırındaki toplam sermaye maliyeti, ilgili bilanço kaleminin toplam tutarının, sermaye maliyeti oranı ile çarpılması sonucu bulunmuştur. Örneğin, kasanın sermaye maliyeti olan 5 YTL, kasanın bilanço değeri 50 YTL'nin sermaye maliyeti oranı olan % 10'la çarpılarak ( $50 \times 0.10 = 5$ ) bulunmuştur.

Tablo 7'nin son sütunu ise, her bir aktivitenin sermaye maliyeti tüketim oranının ilgili bilanço kaleminin sermaye maliyetiyle çarpıldıktan sonra toplanmasıyla bulun-

muştur. Örneğin, müşteri ile iletişim aktivitesinin toplam sermaye maliyeti olan 2 YTL, kasanın sermaye maliyetinin 0.20'si ( $5 \times 0.20 = 1$  YTL) ve binaların sermaye maliyetinin 0.01'i ( $100 \times 0.01 = 1$  YTL'nin toplanması ile bulunmuştur.

Faiz içermeyen satıcılara olan borçlar ile gider tahakkukları, sermaye gerekliliğinde bir tasarruf gibidirler. Çünkü satıcılara olan borçlar ile gider tahakkukları gibi ertelenmiş ödemeler, ek sermaye gereksinimini azaltmaktadır. Bu nedenle, satıcılara olan borçlar ile gider tahakkuklarının sermaye maliyeti gereksinimi negatif değerler olarak hesaplanmış ve toplam sermaye maliyetinden düşülmüştür.

Daha sonra her bir aktivitenin daha önce hesaplanmış olan faaliyet maliyetleriyle Tablo 7'de hesaplanan sermaye maliyeti payları toplanarak, aktivitelerin toplam maliyeti hesaplanır. Bu hesaplamalar Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8'in incelenmesi sonucu, bazı aktivitelerin oldukça pahalı hale geldiği görülmektedir. Örneğin, üretim idare aktivitesi yüksek düzeyde sermaye yatırımına gerek duymaktadır. Buna karşılık bazı aktiviteler ise çok düşük düzeyde sermaye yatırımına gerek duymaktadır.

**Tablo 7 Aktivite-Sermaye Bağımlılık Analizi**

Aktiviteler	Sermaye Unsurları									Aktivitelerin Sermaye Maliyeti
	Kasa	Alıcılar	Stoklar	D. Dönen Varlıklar	Binalar	Tesis, Makine, Cihazlar	D. Duran Varlıklar	Satıcılar	Gider Tahakkukları	
Müşteri İle İletişim	0.20				0.01					2
Teklif Hazırlama					0.01					1
Fatura ve Tahsilat		1.00			0.01					61
Mühendislik					0.01	0.40				9
Makine Hazırlama					0.01					1
Malzeme Tedarik	0.20				0.01					2
Malzeme Taşıma ve Kontrol			0.60	0.60	0.05		0.20	0.80	0.80	2
Üretim İdare			0.20	0.20	0.80	0.60	0.60	0.20	0.20	99
Mamul Depolama			0.20	0.20	0.05		0.20			16
Mamul Yükleme					0.01					1
İşgören Eğitimi					0.01					1
İş idaresi	0.60				0.02					5
<b>Toplam Sermaye Maliyeti</b>	<b>5</b>	<b>60</b>	<b>30</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>-30</b>	<b>-10</b>	<b>200</b>

**Tablo 8 Aktivitelerin Toplam Maliyeti (000 YTL)**

Aktiviteler	Faaliyet Maliyeti	Sermaye Maliyeti	Toplam Maliyet
Müşteri İle İletişim	90	2	92
Teklif Hazırlama	80	1	51
Fatura ve Tahsilat	15	61	106
Mühendislik	75	9	84
akine Hazırlama	28	1	29
Malzeme Tedarik	47	2	49
Malzeme Taşıma ve Kontrol	100	2	102
Üretim İdare	150	99	249
Mamul Depolama	43	16	59
Mamul Yükleme	112	1	113
İşgören Eğitimi	17	1	18
İş İdaresi	43	5	48
<b>Toplam</b>	<b>800</b>	<b>200</b>	<b>1.000</b>

5. adımda, maliyet taşıyıcıları belirlenir. Bu maliyet taşıyıcıları faaliyet+sermaye maliyetlerini mamullere taşımakta kullanılacaktır. Maliyet taşıyıcıları Tablo 9'da gösterilmiştir.

**Tablo 9 Maliyet Taşıyıcılarının Mamuller İtibariyle Dağılımı**

Maliyet Taşıyıcıları	Toplam	A Mamulü	B Mamulü	C Mamulü
Sipariş Sayısı	50	25	13	12
Mamul Sayısı	1000	550	230	220
Mühendislik Saati	4.000	2.100	1.000	900
Parti Sayısı	10	6	2	2
Taşıma Sayısı	100	40	30	30
Eğitim Saati	10.000	6.000	2.200	1.800
Makine Saati	5.000	2.400	1.800	800

Tablo 10'da ise, geleneksel FTMS'ne göre, mamullerin her bir aktivitenin faaliyet maliyetinden alması gereken payları hesaplanmıştır. Aktivite maliyetlerini mamullere yüklemek için kullanılacak olan maliyet taşıyıcıları ise Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 10 Geleneksel FTMS'ne Göre Mamullerin Faaliyet Maliyeti (000 YTL)**

Aktiviteler	Faaliyet Maliyeti	A Mamulü	B Mamulü	C Mamulü
Müşteri İle İletişim	90	45.0	23.4	21.6
Teklif Hazırlama	80	40.0	20.8	19.2
Fatura ve Tahsilat	15	8.3	3.4	3.3
Mühendislik	75	39.4	18.7	16.9
Makine Hazırlama	28	16.8	5.6	5.6
Malzeme Tedarik	47	23.5	12.2	11.3
Malzeme Taşıma ve Kontrol	100	40.0	30.0	30.0
Üretim İdare	150	75.0	39.0	36.0
Mamul Depolama	43	23.6	9.9	9.5
Mamul Yükleme	112	61.6	25.8	24.6
İşgören Eğitimi	17	10.2	3.7	3.1
İş İdaresi	43	20.6	15.5	6.9
<b>Toplam</b>	<b>800</b>	<b>404.0</b>	<b>208.0</b>	<b>188.0</b>

Daha sonra, FTMS+ASBA sonuçlarına göre mamullerin maliyeti hesaplanmıştır. Tablo 11'de kullanılan maliyet taşıyıcılarına göre hesaplanan mamul maliyetleri Tablo 11'de görüldüğü gibidir.

**Tablo 11 FTMS ve ASB Analizine Göre Mamullerin Maliyeti (000 YTL)**

Aktiviteler	Faaliyet Maliyeti	A Mamulü	B Mamulü	C Mamulü
Müşteri İle İletişim	92	46.0	23.9	22.1
Teklif Hazırlama	51	25.5	13.3	12.2
Fatura ve Tahsilat	106	58.3	24.4	23.3
Mühendislik	84	44.1	21.0	18.9
Makine Hazırlama	29	17.4	5.8	5.8
Malzeme Tedarik	49	24.5	12.7	11.8
Malzeme Taşıma ve Kontrol	102	40.8	30.6	30.6
Üretim İdare	249	124.5	64.7	59.8
Mamul Depolama	59	32.4	13.6	13.0
Mamul Yükleme	113	62.2	26.0	24.8
İşgören Eğitimi	18	10.8	4.0	3.2
İş İdaresi	48	23.0	17.3	7.7
<b>Toplam</b>	<b>1.000</b>	<b>509.5</b>	<b>257.3</b>	<b>233.2</b>

6. adımda ise, hem geleneksel FTMS'ne göre, hem de FTMS+ASBA'ne göre mamullerin gelir tablosu düzenlenecektir. Geleneksel FTMS'ne göre hazırlanan gelir tablosu, Tablo 12'de, FTMS+ASBA'ne göre hazırlanan gelir tablosu ise Tablo 13'te gösterilmiştir.

**Tablo 12 Geleneksel FTMS'ne Göre Gelir Tablosu (000 YTL)**

Maliyetler	Mamuller			Toplam
	A	B	C	
<b>Satış Geliri</b>	<b>1.000</b>	<b>800</b>	<b>670</b>	<b>2.470</b>
Direk Maliyetler	-400	-300	-350	-1.050
Faaliyet Maliyetleri	-404	-208	-188	-800
Faiz Giderleri	-40	-40	-40	-120
<b>Vergiden Önceki Kar</b>	<b>156</b>	<b>252</b>	<b>92</b>	<b>500</b>
Vergi (%40)	-62	-101	-37	-200
<b>Vergiden Sonraki Kar</b>	<b>94</b>	<b>151</b>	<b>55</b>	<b>300</b>

**Tablo 13 FTMS+ASBA'ne Göre Gelir Tablosu (000 YTL)**

Maliyetler	Mamuller			Toplam
	A	B	C	
<b>Satış Geliri</b>	<b>1.000.0</b>	<b>800.0</b>	<b>670.0</b>	<b>2.470</b>
Direk Maliyetler	-400.0	-300.0	-350.0	-1.050
Faaliyet Maliyetleri	-404.0	-208.0	-188.0	-800
<b>Faaliyet Geliri</b>	<b>196.0</b>	<b>292.0</b>	<b>132.0</b>	<b>620</b>
Vergi	-63.0	-94.0	-43.0	-200
<b>Vergiden sonraki kar</b>	<b>133.0</b>	<b>198.0</b>	<b>89.0</b>	<b>420</b>
Sermaye Maliyeti	-105.5	-49.3	-45.2	-200
<b>Ekonomik Kar</b>	<b>27.5</b>	<b>148.7</b>	<b>43.8</b>	<b>220</b>

FTMS, aktivitelerin faaliyet maliyetlerini doğru olarak hesaplamasına rağmen, hangi mamullerin ekonomik katma değer yaratarak hissedar değerine katkıda bulunduğunu ölçememektedir. İlk bakışta, mamulün maliyetine sermaye maliyetini eklemek, bazı durumlarda mamullerin maliyetini önemli derecede artırıyor gözükmektedir. Ancak, yöneticiler bu sayede, ekonomik katma değeri yönetmek konusunda, önemli bir araca sahip olmaktadır. Örneğin, işletme yönetimi geleneksel FTMS tarafından üretilen maliyet bilgilerini kullanacak olsa (Tablo 12), C

mamulünün, A ve B mamullerine göre daha az karlı olduğunu düşünecektir. Ancak Tablo 13'te yer alan FTMS+ASB analizine göre hesaplanan maliyet bilgilerini kullanırsa, hangi mamullerin ekonomik değer yaratığını görebilecektir. Örneğin, FTMS'ne göre işletme için en az değer yaratan C mamulünün, FTMS+ASB analizine göre A mamulünden daha çok değer yarattığı görülmektedir. Bununla birlikte, FTMS'ne göre, en az değer yaratıyor gibi görülen C mamulünün, FTMS+ASB analizi sonucunda işletmenin hem faaliyet kaynaklarını hem de sermaye kaynaklarını

en az düzeyde tükettiği görülmektedir. Yine aynı şekilde, A mamulünün, yüksek düzeyde sermaye gereksinimine neden olduğu görülmektedir.

Bu sonuçlara göre işletme yönetimi, A mamulü ile ilgili stratejilerini gözden geçirmek zorunda kalacaktır (<http://www.pitt.edu/roztockki>).

Örneğin, işletme yönetimi A mamulü ile ilgili olarak mamulün;

- Satış fiyatını artırmak,
- Sermaye gereksinimini azaltmak,
- Faaliyet maliyetlerini azaltmak,
- Faaliyet maliyetlerini sabit tutarak, minimum ek sermaye yatırımı ile çıktıyı artırmak,

• İkame bir mamulü üretmek, ya da

• Üretim durdurmak, gibi alternatifleri gözden geçirecektir.

### 10. Sonuç

Ekonomik katma değer yöntemi, geleneksel performans ölçütlerinin aksine, karın bir ekonomik ölçümünü sunmaktadır. İşletmelerin yaratıkları değerini muhasebe kârıyla değil ekonomik kârla ölçülmesi durumunda ancak bir işletmenin ekonomik değer yaratıp yaratmadığı konusunda bir yargıya varılabilir. Çoğu işletme Genel Kabul Görmüş Muhasebe Kavramları altında hesaplanan kara bakarak kendilerini karlı zannetmektedirler. İşletmeler Halbuki, Genel Kabul Görmüş Muhasebe Kavramlarına göre hesaplanan kar işletmede kullanılan sermayenin maliyetini dikkate almamaktadır. Böyle olunca, çoğu işletme ekonomik kar elde edememekte ve hissedar değeri yaratamamaktadır.

Önerilen bu sistem, işletme yöneticilerine, işletmelerine yatırılmış olan sermayenin etkin bir şekilde yönetimi için değerli bir araç sağlamaktadır. Faaliyetlerin maliyetlerine eklenen ve daha sonra mamullere yüklenen sermaye maliyetleri, sermaye kullanımını göz önüne sermaye yardımcı olmaktadır. Ayrıca işletme yöneticilerinin, üretim süreçleriyle ilgili sermaye gereksinimlerini anlamalarına da yardımcı olacaktır. Bu sistemi uygulayan işletme yöneticileri, uzun dönemde ekonomik değeri yok edebilecek sadece kısa dönemde karlarını maksimize edecek kararlar almaktan vazgeçebileceklerdir.

### Kaynaklar

Akgüç, Öztin. Finansal Yönetim. Yenilenmiş 7. Baskı, Avcıol Basım-Yayın, 1998.

Akgül, Başak Ataman, İşletmelerde Yeni Performans Ölçümleme Sistemleri, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı 24, Ekim 2004.

Argun Doğan, Ekonomik Katma Değer, Economic Value Added, Muhasebe ve Denetime Bakış Yıl 4, Sayı 11, Ocak 2004.

Bursal Nasuhi, Ercan Yücel, Maliyet Muhasebesi İlkeler Ve Uygulama, Muhasebe Enstitüsü Yayınları, Yayın No: 52, Genişletilmiş 2. Baskı, İstanbul 1987.

Bititci, U.S., Carie, A.S., Mc Devitt, L., "Integrated Performance Measurement Systems: A Development Guide", International Journal of Operations & Production Management, Vol:17/5, 1997.

Brabazan, Tony; Sweeney .Breda. "Economic Value Added – really adding something new?" Accountancy Ireland, Jun 1998, Vol:30.

Condon, John; Goldstein, Jamie. "Value Based Management-the only way to manage for value" Accountancy Ireland, Oct. 1998, Vol: 30, Issue:5.

E.Keys, David; Azamhuzjaev, Mumin; Mackey, James. "Economic Value Added: A Critical Analysis", The Journal of Corporate Accounting and Finance, Jan/Feb 2001, Vol:12/2.

Erden, S. Aziz. "Yatırım Merkezi Başarı Değerlemesinde Kullanılan Ekonomik Katma Değer Ölçüsü İle Dengeli Değerleme Kartı (Balanced Scorecard) Uygulanması", Muhasebe ve Finansman Dergisi, Ekim 2003, Sayı : 20.

Gökçen, Gürbüz, Ekonomik Katma Değer, Muhasebe Ve Finansman Dergisi, Sayı 24, Ekim 2004.

Çelik Orhan, İşletmelerde Bir Performans Ölçütü Olarak Ekonomik Katma Değer ve Türk Telekom AŞ'de Uygulanması, Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, Mart 2002.

Graham, Francis; Minchington, Clare. "Value Based Management in Practice", Management Accounting, Feb. 2000, Vol: 78.

Karapınar Aydın, İşletme Performansının Ölçülmesinde Katma Değer ve Bir örnek Uygulama, Muhasebe ve Bilim Dünyası Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, Haziran 2002.

Mouritsen, Jan. "Driving growth: Economic Value Added versus Intellectual Capital", Management Accounting Research, Vol:9, 1998.

Neely, A., Gregory, M., Platts, K., "Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda", International Journal of Operation & Production Management, Vol: 15, No:4, 1995.

Şakrak Münir, Maliyet Yönetimi, Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar, Yasa Yayınları, İstanbul 1997.

Şamiloğlu Famil, Ekonomik Katma Değer: İMKB'de Örnek Olay İncelemesi, Muhasebe Ve Finansman Dergisi, Sayı 24, Ekim 2004.

Türko, R. Metin. Finansal Yönetim, 2. baskı, Alfa Yayınları, Şubat 2002.

Yükçü Süleyman, Maliyet Düşürmede Sistematik Yaklaşımlar, Muhasebe ve Denetime Bakış Yıl 1, Sayı 2, Ekim 2000.

Walker, H.Fred. "Cost Justification of Capital Equipment Using 'Economic Value Added' Analysis", Journal of Industrial Technology, Vol:15, February-April 1999.

Wileman, Andrew. "The Value Factor in EVA", Management Today, London, May 1999.

Villiers, Johann de. "The Distortions in Economic Value Added (EVA) Caused by Inflation", Journal of Economics and Business, 1997, Vol:49.

