



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİ ARACI OLARAK
DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ: KAPADOKYA BÖLGESİ
UYGULAMA ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

Sibel OKUR

Danışman

Doç. Dr. Şükran GÜNGÖR TANÇ

Nevşehir

Haziran 2019

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.


Tezi Hazırlayan
Sibel OKUR

TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Stratejik Maliyet Yönetimi Aracı Olarak Değer Zinciri Analizi: Kapadokya Bölgesi Uygulama Örneği” adlı Yüksek Lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan
Sibel OKUR

Danışman
Doç. Dr. Şükran GÜNGÖR TANÇ

İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı
Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Doç. Dr. Şükran GÜNGÖR TANÇ danışmanlığında Sibel OKUR tarafından hazırlanan “Stratejik Maliyet Yönetimi Aracı Olarak Değer Zinciri Analizi: Kapadokya Bölgesi Uygulama Örneği” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

25.06.2019

JÜRİ

Danışman: Doç. Dr. Şükran GÜNGÖR TANÇ

Üye : Doç. Dr. Semra AKSOYLU

Üye : Doç. Dr. Ahmet TANÇ

İMZA





ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 12.07.2019 tarih ve 2019 27. 588 sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

12.07.2019


Doç. Dr. Vedat AKTEPE V.
Enstitü Müdürü


TEŞEKKÜR

Bu alıŐma “Stratejik Maliyet Yönetimi Aracı Olarak Değer Zinciri Analizi: Kapadokya Bölgesi Uygulama Örneği”ni incelemek amacıyla hazırlanmıştır. BaŐta tüm çalışma boyunca yardımını esirgemeyen tez danıŐmanım Sayın Doç. Dr. Şükran GÜNGÖR TAN hocama, bu günlere gelmemde katkısı olan sevgili aileme, bu süreçte sabrı ve desteğiyle hep yanımda olan değerli eŐime ve güzel kızlarım Nisa Miray ve Afra Beren’e teŐekkürlerimi sunarım.



STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİ ARACI OLARAK DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ: KAPADOKYA BÖLGESİ UYGULAMA ÖRNEĞİ

Sibel OKUR

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans, Haziran 2019
Danışman: Doç. Dr. Şükran GÜNGÖR TANÇ

ÖZET

Dünyada hızla artan küresel rekabet ve teknolojik değişimler her alanda kendini göstermiş ve mevcut yöntemler işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan stratejik bilgiyi sağlamada yetersiz kalmıştır. Bu durum yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. İşletmelerin bu değişimler karşısında maliyetlerini yönetebilmek, rekabet gücü kazanabilmek ve hedeflerine ulaşabilmek için yeni yaklaşımları kendi işletmelerine doğru ve eksiksiz bir şekilde uyarlamaları gerekmektedir. Hedeflerine ulaşırken işletmelerin yararlandıkları ve yararlanabilecekleri bu yeni yaklaşımlardan biri de stratejik maliyet yönetimi yaklaşımıdır.

Araştırmanın amacı, stratejik maliyet yönetiminin bir aracı olarak değer zinciri analizini otel işletmelerine uygulamaktır. Bu amaç doğrultusunda Kapadokya Bölgesi'nde faaliyet gösteren Altınöz Otel'de bir uygulama yapılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; işletmenin faaliyetlerini değer zinciri sürecinde yer alan temel ve destek faaliyetler şeklinde oluşturarak işletme içerisinde uygulamaya koyduğu ve faaliyetlerini bu doğrultuda yönettiği ancak işletmenin değer yaratım sürecinde yer alan destek faaliyetlerde eksiklikleri olduğu ve zorluklar yaşadığı tespit edilmiştir. Ayrıca işletmenin sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü elde edebilmek amacıyla maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisini uyguladığı ancak bazen değişen müşteri istek ve ihtiyaçları sebebiyle sıkıntılar yaşadığı tespit edilmiştir. Otel işletmesinin değer üretim sürecine yönelik eksikliklerin giderilebilmesi için otel işletmesi yöneticilerine bazı öneriler sunulmuştur. Son olarak bu araştırmanın bazı kısıtları olduğu belirtilerek gelecekte bu konuda araştırma yapacaklara öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Stratejik Yönetim, Maliyet Yönetimi, Stratejik Maliyet Yönetimi, Değer Zinciri Analizi, Maliyet Liderliği Stratejisi, Ürün Farklılaştırma Stratejisi.

**VALUE CHAIN ANALYSIS AS A STRATEGIC COST
MANAGEMENT TOOL: CAPPADOCIA REGION
APPLICATION EXAMPLE**

Sibel OKUR

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences
Department of Business Administration, Postgraduate, June 2019
Consultant: Doç. Dr. Şükran GÜNGÖR TANÇ**

ABSTRACT

Global competition and technological changes in the world have emerged in every field and the existing methods have been insufficient to provide the strategic information necessary for the enterprises to reach their goals. This has led to new approaches. In order to manage their costs against these changes, to gain competitiveness and to achieve their goals, the enterprises must adapt their approaches to their businesses accurately and completely. One of the new approaches that businesses can benefit from and benefit from when reaching their goals is a strategic cost management approach.

The aim of the study is to apply the value chain analysis to hotel businesses as a tool of strategic cost management. For this purpose, an application was made at the Altınöz Hotel operating in the Cappadocia Region.

According to the results of the research; it has been determined that the company has implemented its activities as basic and support activities in the value chain process and implemented its activities in this direction, however, it has been determined that there are deficiencies and difficulties in the support activities taking place in the value creation process of the enterprise. In addition, in order to achieve a sustainable competitive advantage, the enterprise has implemented cost leadership and differentiation strategy, but sometimes it has been identified that the company has been experiencing difficulties due to changing customer demands and needs. In order to eliminate the deficiencies related to the value creation process of the hotel business, some suggestions were given to hotel management managers. Finally, there are some limitations of this research and some suggestions have been made in the future.

Keywords: Strategy, Strategic Management, Cost Management, Strategic Cost Management, Value Chain Analysis, Cost Leadership Strategy, Product Differentiation Strategy.

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	ii
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK.....	iii
KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
KISALTMALAR.....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİ: TEORİK ÇERÇEVE VE TEMEL KAVRAMLAR

1.1. Strateji Kavramı ve Önemi.....	4
1.1.1. Askeri Açısından Strateji.....	6
1.1.2. İşletme Yönetimi Açısından Strateji	6
1.2. Maliyet Kavramı ve Önemi	7
1.2.1. Genel Ekonomi Açısından Maliyet.....	8
1.2.2. İşletme Ekonomisi Açısından Maliyet.....	8
1.3. Stratejik Yönetim Kavramı ve Önemi	9
1.3.1. Stratejik Yönetimin Özellikleri.....	11
1.3.2. Stratejik Yönetimin Yararları.....	12
1.4. Maliyet Yönetimi Kavramı ve Önemi	14
1.4.1. Maliyet Yönetiminin Özellikleri.....	15
1.4.2. Maliyet Yönetiminin Yararları.....	16
1.5. Stratejik Maliyet Yönetimi Kavramı ve Önemi.....	17

1.5.1. Stratejik Maliyet Yönetiminin Özellikleri.....	19
1.5.2. Stratejik Maliyet Yönetiminin Unsurları.....	21
1.5.2.1. Değer Zinciri Analizi.....	21
1.5.2.2. Stratejik Konumlandırma Analizi.....	22
1.5.2.2.1. Maliyet Liderliği Stratejisi.....	23
1.5.2.2.2. Farklılaştırma Stratejisi.....	24
1.5.2.2.3. Odaklanma Stratejisi.....	26
1.5.2.3. Maliyet Etkenleri Analizi.....	28

İKİNCİ BÖLÜM
STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİ ARACI OLARAK
DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ

2.1. Değer Kavramı	31
2.2. Genel Anlamda Değer Zinciri Analizi	32
2.2.1. İşletme Değer Zinciri.....	33
2.2.1.1. İşletmelerde Değer Yaratan Temel Faaliyetler.....	34
2.2.1.2. İşletmelerde Değer Yaratan Destek Faaliyetler.....	35
2.2.1.3. Kâr Marjı.....	36
2.2.2. Endüstri Değer Zinciri.....	37
2.3. Değer Zinciri Analizinin Önemi.....	39
2.4. Değer Zinciri Analizi Uygulama Süreci.....	41
2.5. Değer Zinciri Analizinin Özellikleri.....	43
2.6. Değer Zinciri Analizinin Yararları.....	44
2.7. Literatür Taraması.....	46

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
KAPADOKYA BÖLGESİNDE FAALİYET GÖSTEREN
ALTINÖZ OTEL'DE BİR UYGULAMA

3.1. Uygulamanın Amacı.....	54
3.2. Uygulamanın Önemi.....	55
3.3. Uygulamanın Yöntemi ve Kapsamı.....	56
3.4. Uygulama Yapılacak Otel İşletmesine Ait Tanıtıcı Bilgiler.....	56
3.5. Turizm Endüstrisi Değer Zinciri	57
3.6. Altınöz Otel'de Değer Zinciri Analizi.....	60
3.6.1. Altınöz Otel'de Değer Yaratın Temel Faaliyetler.....	62
3.6.2. Altınöz Otel'de Değer Yaratın Destek Faaliyetler.....	65
3.7. Değer Zinciri Analizinin İşletmeye Sağlayacağı Faydalar.....	67
SONUÇ.....	71
KAYNAKÇA.....	75
EK-1.....	82
ÖZGEÇMİŞ.....	84

KISALTMALAR

AB: Avrupa Birliği

AR-GE: Araştırma Geliştirme

M-Ticaret: Mobil Ticaret

SMY: Stratejik Maliyet Yönetimi



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. 1: Stratejik Yönetim Düşüncesinin Bilimsel Evreleri ve Dönemler Arası Geçişi ve Farklılıkları.....	11
Tablo 1. 2: Üç Rekabet Stratejisi Arasındaki Farklılıklar.....	27
Tablo 1. 3: Stratejik Seçimlere Bağlı Olarak Maliyet Yönetiminde Ortaya Çıkan Farklılıklar.....	28



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 1: Geleneksel Maliyet Yönetiminin Maliyet Görünümü.....	20
Şekil 1. 2: Stratejik Maliyet Yönetiminin Maliyet Görünümü.....	21
Şekil 2. 1: Basit Anlamda Değer Zinciri Analizi.....	32
Şekil 2. 2: Jenerik Değer Zinciri.....	34
Şekil 2. 3: Endüstri Değer Zinciri ile İşletme Değer Zinciri Arasındaki İlişki	38
Şekil 3. 1: Otel İşletmeciliği Endüstrisi Değer Zinciri Analizi	59
Şekil 3. 2: Altınöz Otel Değer Zinciri Analizi.....	61



GİRİŞ

Günümüzün küresel ve rekabetçi ortamında yaşanan hızlı değişimlerle birlikte işletmeler yoğun bir rekabet ortamında varlıklarını korumaya çalışmak zorunda kalmışlardır. Bu durum işletmeleri kısa dönemli amaçlar yerine büyüme ve süreklilik gibi uzun dönemli amaçlara yönlendirmiştir. Bu sebeple işletmelerin uzun dönemde ayakta kalabilmeleri, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmelerine bağlı olmaktadır. İşletmelerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmek amacıyla yapacağı stratejik seçimler ve bu seçimlerin uygulama süreci maliyetlerin yönetimi ve kontrolü açısından büyük önem arz etmektedir. Ancak artan bu rekabet ortamında yalnızca maliyetlerin kontrol edilmesi artık yeterli olmamaktadır. İşletme yönetiminde stratejik konuların öneminin artması ile birlikte maliyet yönetiminde geleneksel yöntemlerin yerini modern maliyet yöntemleri almıştır. Strateji kavramının önem kazanması ile ortaya çıkan, stratejik yönetim ve maliyet yönetimi kavramlarının bir araya getirilmesi ile oluşan modern maliyet yöntemlerinden stratejik maliyet yönetimi, işletmeleri hedeflerine ulaştırma konusunda öne çıkmaktadır. Stratejik maliyet yönetimi yaklaşımının temelini maliyetlerin işletmenin stratejik amaçlarıyla bütünleştirilerek yönetimi ve maliyet yönetiminin kapsamının işletme sınırları dışına çıkartılarak rekabetçi bir konumun elde edilmesi oluşturmaktadır. Stratejik maliyet yönetimi unsurlarından değer zinciri analizi, işletmelerin rekabetçi avantajı elde edebilmeleri ve bunu sürdürülebilir kılmalarını sağlamaktadır.

Literatürde stratejik maliyet yönetimi aracı olarak değer zinciri analizi ile ilgili bazı sektörlerde bazı çalışmalar yapılmıştır. Değer zinciri analizi, sanayi işletmeleri (Akbaş, 2011), tarım (Özalp ve Ören, 2016), hava yolları (Kuyucak ve Şengür, 2009), endüstri işletmeleri (Akbaş, 2009:119) ve turizm sektörü (Mete ve Acuner, 2014) gibi pek çok alanda uygulanmıştır. Ancak otel işletmesinde stratejik maliyet

yönetimi aracı olarak değer zinciri analizi ile ilgili çalışma olmadığından araştırmamız, bulgularıyla stratejik maliyet yönetimi literatürüne katkı sağlayacaktır.

Bu bilgiler ışığında araştırmanın amacı; strateji kavramının önem kazanması ile ortaya çıkan ve modern maliyet yöntemlerinden olan stratejik maliyet yönetiminin tanıtılarak, stratejik maliyet yönetimi unsurlarından olan değer zinciri analizini otel işletmeleri açısından ele alarak, önemini ortaya koymak ve işletme boyutunda genel bir analiz yapmaktır. Bu araştırma ile işletme, değer zinciri analizini kullanarak nasıl daha fazla değer elde edebilir? sorusuna cevap aranmaya çalışılmıştır. Bu soruyu cevaplandırmak için Kapadokya Bölgesi'nde bir otel işletmesinde bir uygulama yapılmıştır.

Bu amaç doğrultusunda araştırmanın birinci bölümünde, stratejik maliyet yönetimi başlığı altında öncelikle temel kavramlara yer verilmiş, strateji, maliyet, stratejik yönetim ve maliyet yönetimi kavramları ve önemleri açıklanmış, sonrasında stratejik yönetim ve maliyet yönetimin özellikleri ve yararları üzerinde durulmuş daha sonra ise, stratejik maliyet yönetiminin kavramsal yapısı, önemi, özellikleri ele alınmış ve son olarak da stratejik maliyet yönetiminin unsurlarına yer verilmiştir.

İkinci bölümde, stratejik maliyet yönetimi unsurlarından olan değer zinciri analizi genel anlamda ele alınarak, değer zinciri analizinin çeşitleri, önemi, uygulama süreci, özellikleri ve yararları açıklanmıştır. Son olarak da bu bölüme bu alanda yapacağımız uygulama kapsamında yapılan literatür taraması ilave edilmiştir.

Üçüncü bölümde ise, Türkiye'nin turizm potansiyeline sahip önemli bölgelerinden biri olan Kapadokya Bölgesi'nde faaliyet gösteren bir otel işletmesinde değer zinciri analizine yönelik uygulamaya yer verilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen temel bulgulara göre otel işletmesinin; sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamasında ve maliyetlerini stratejik açıdan yönetebilmesinde temel unsur değer zinciri analizi olmaktadır. Değer zinciri analizinin kullanımı ile geleneksel yöntemlerin eksiklikleri giderilerek, faaliyetlerin ve süreçlerin sürekli olarak gözden geçirilmesi ve değer yaratmayan süreçlerin

yeniden yapılandırılması mümkün olmaktadır. Otel işletmesinin maliyetlerini stratejik açıdan yönetebilmek, rekabet üstünlüğü elde ederken müşteri memnuniyetini sağlayabilmek ve daha fazla değer üretebilmek amacıyla modern maliyet yöntemlerinden olan stratejik maliyet yönetimi unsuru değer zinciri analizini uygulaması yerinde bir karar olacaktır.



BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİ: TEORİK ÇERÇEVE VE TEMEL KAVRAMLAR

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle strateji, maliyet, stratejik yönetim ve maliyet yönetimi kavramları üzerinde durulacaktır. Sonrasında işletmeler açısından önemi her geçen gün artan stratejik maliyet yönetimi yaklaşımı, genel anlamda ele alınarak önemi, özellikleri ve unsurları açıklanacaktır.

1.1. Strateji Kavramı ve Önemi

Son zamanlarda strateji kavramı gerek günlük hayatımızda gerekse çalışma hayatımızda sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Literatürde stratejinin kelime kökeni bakımından iki kaynağa dayandığı belirtilmektedir. Bunlardan biri; Latince'den gelen yol, çizgi veya yatak anlamındaki *stratum* kavramı, ikincisi ise, eski Yunan Generali *Strategos*'un adıdır. Bu generalin sanatını ve bilgisini belirtmek amacıyla kullanılmıştır (Eren, 2010:3). Kelimenin kökeni konusunda farklılıklar olsada, genel anlamda, her iki tanım da benzer anlamlar ifade etmektedir (Dinçer, 2007:16). Türkçe'de strateji; önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol ve uygulanan yöntem anlamında kullanılmaktadır.

Genel anlamda strateji, bir devletin veya kurum ve kuruluşun yürüttüğü politikasına uygun olarak seçtiği hedeflere ulaşmak üzere her türlü aracın kullanılması şeklinde tanımlanmaktadır (Çelik, 2011:1). Strateji, farklı bir dizi aktivitenin bir araya gelerek benzersiz ve değerli bir durumun oluşturulmasıdır (Porter, 1996:68). Çeşitli şekillerde tanımlanan strateji kavramı, istenilen amaçlara nasıl ulaşılacağını açıklar. Şöyle ki strateji, işletmenin veya onun bir bölümünün kendi amaçlarına ulaşacağı yolun taslak çalışmasıdır (Mucuk, 2009:35).

Stratejinin ana rolü; işletmenin çevresi ile tutarlı bir şekilde hareket edebilmesi için bir örgütün gidişatını belirlemesidir. İşletmeyi tanımlayarak, birimlerin diğerlerinden ayrılmasını sağlamaktadır. İşletmenin ne yaptığını, ne tür bir işletme olduğunu ve konumunu anlamının uygun bir yoludur. Strateji çabaya odaklanır. Stratejik faaliyetlerin uyum ve işbirliği içerisinde ilerlemesini teşvik eder (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998:15-17). Stratejik çalışmalar, işletmeye anlam katarak, işletmelerde tutarlılığı sağlamaktadır. İşletmelerin varlığını sürdürerek, büyüme ve gelişmesi işletmelerin temel amaçlarından biridir. Strateji, işletmenin yönünün kontrolünü ve dolayısıyla kalıcılığını sağlamaktadır.

Strateji bir nevi geleceği tahmin etmekle ilgili olduğu için kısmi belirsizlik şartlarıyla ve riskli durumlarla bir aradadır (Yiğiter, 2004:7). Strateji ile belirli bir zaman dilimini kullanan yöneticiler, dış çevre fırsatlarını ve ayrıca hedeflere karar vermek için içsel güç ve kaynakları ve bu hedeflere ulaşabilmek için gerçekleştirilen bir dizi eylem planını kontrol edebilmektedir (Govindarajan ve Shank, 1992:14-15). Stratejinin özünü, stratejik düşünebilme eylemi oluşturmaktadır. Strateji, diğerlerinin fark edemediği fırsat ya da tehditleri önceden fark edebilmeyi, riski yönetebilmeyi gerektirir. İyi belirlenmiş stratejiler de hedefleri etkili bir biçimde uygulamaya koymayı sağlamaktadır.

İşletmeler, rakiplere zamanında karşılık verebilmek, mevcut değişikliklerle mücadele edebilmek, çeşitlenen müşteri taleplerine yetişebilmek ve var olan kaynakları etkili bir biçimde kullanabilmek için daima yeni yol ve yöntemler arayışı içerisinde olmalıdır. Bu sebeple her işletme strateji kavramıyla yakından ilgili olmak zorundadır (Şağbanşua, 2006:2). Strateji bir nevi farklılık yaratmaktır. İşletmeler arasında var olan farklılığın temelini stratejileri oluşturmaktadır. İzledikleri stratejiler, işletmeleri rakipleri arasında başarılı ya da başarısız kılar. İyi bir strateji, işletmeyi çevresel faktörlere, rakiplerin zorluklarına karşı korumalı ve işletmeyi varmak istediği yere ulaştırmalıdır.

Strateji kavramı ilk kullanılmaya başlandığı alan olan askeri açıdan ve günümüzde kullanılan işletme yönetimi açısından ele alınmıştır.

1.1.1. Askeri Açıdan Strateji

Strateji kavramı, yüzyıllardır kullanılan ve daha çok askeri alanda hâkim olan bir kavram olarak yer edinmiştir (Akgemci, 2008:3). 20. yüzyılın başlarında askeri bir kavram olarak literatürümüze giren strateji kavramı, düşmanın neler yapıp yapamayacağını belirleyerek, buna göre genel bir plan yapmak, kendi güçlerini hazırlayarak gerektiğinde uygulamaktır. Strateji kavramı, 1970’li yıllardan itibaren sosyal bilimlerde kullanılmaktadır (Dinçer, 2007:17).

“*Webster’s New, International Dictionary*” göre strateji kavramı, bir savaşta sonuca gidebilmek için tarafların askeri güçlerini şartlara uygun ve elverişli kullanması bilimi ve sanatı olarak ifade edilmektedir (Üzün, 2000:1). Bir başka tanıma göre askeri bir terim olarak strateji; orduların icra edecekleri hareketlerin ve operasyonların sanatı şeklinde ifade edilmektedir (Özer, 2015:72).

Savunma ve hücum bakımından askeri amaçları etkili ve verimli bir şekilde kullanabilme, tarih boyu orduların stratejik gücünü göstermiştir. Stratejinin bilimsel bir disiplin olarak gelişmesi de askeri alanda taşıdığı önemle olmuştur (Eren, 2010:3). İlk olarak askeri alanda “*savaşı kazanmak için uygulanacak taktikler ve planlar*” anlamında kullanılan strateji, günümüz yoğun rekabet ortamında üstünlük sağlayabilmek için izlenen yol şeklinde de ifade edilebilir (Güçlü, 2003:68).

1.1.2. İşletme Yönetimi Açısından Strateji

Strateji kavramı yüzyıllarca askeri bir terim olarak kullanılsa da zamanla yönetim ve diğer alanlarda da yer almaya başlamıştır.

Strateji kavramı, sosyal bilimlerde iktisadi alanda 20. yüzyılın ilk yarısında yer almıştır. İlk kez iktisatçı ve matematikçi iki bilim adamı, Nevman ve Morgenstern kullanmıştır. Nevman ve Morgenstern, stratejiyi kişi ekonomisi açısından ele almışlar ve rakibine karşı üstünlük elde etmeye çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışlarını sistematik bir şekilde ifade etmeye çalışmışlardır (Üzün, 2000:1). Strateji kavramının yönetsel alanda büyük önem kazanması ve yönetim düşüncesinin

gelişmesiyle ilgili olarak yapılan bir sınıflandırmada 1970-1980 yılları arasındaki dönem strateji çağı şeklinde ifade edilmiştir (Özer, 2015:72).

İşletme ve yönetim alanında ise 20. yüzyılın ikinci yarısında kendine yer edinen strateji kavramı, işletmenin çevresiyle arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını yönlendiren bir anlam ifade etmektedir (Dinçer, 2007:17). Günümüzde strateji kavramı, gerek işletmecilik literatüründe ve gerekse yönetim ve karar teorilerinde oldukça önemli bir yer edinmiştir (Eren, 2010:3).

Strateji kavramının tanımı konusunda bir fikir birliği sağlanamamış ve genel kabul görmüş bir tanım yapılamamıştır. Genel yargı aynı olsa da aralarındaki farklılıklar göze çarpmaktadır. Kimi yazar strateji kavramına, rasyonel açıdan yaklaşırken, kimi yazar ise daha çok çevre ile uyumlu bir şekilde ilerleyen süreç şeklinde ele almıştır.

Tanımlardaki bu farklılığın sebepleri arasında tanımı, yapan kişinin strateji kavramını nasıl algıladığı, bu bağlamda vurgu yapmak istediği yön ve stratejinin uygulandığı bağlamdaki değişiklikler olarak açıklanabilir (Özmen vd., 2013:127).

1.2. Maliyet Kavramı ve Önemi

Günümüzde her alanda karşımıza çıkan maliyet kavramı işletmeler açısından oldukça önemlidir. İşletmeler, kendi işletmelerinde veya başka işletmeler için verecekleri kararlarda maliyet bilgilerini her zaman göz önünde bulundurmalıdır. Burada iki farklı maliyet kavramı incelenecektir.

Dar anlamda maliyet kavramı, üretim yapan işletmelerde üretim ile ilgili olarak kullanılan ve tüketilen mal ve hizmetlerin parasal tutarıdır. Başka bir tanıma göre; mal ve hizmet üretiminde işletme tarafından yapılan çeşitli giderlerin (hammadde, işçilik, genel üretim giderleri), verilen kayıpların (amortisman, fire) ve para ile ifade edilebilen fedakârlıkların (sosyal sigorta işveren payı, sosyal yardımlar vb.) toplamıdır (Çetiner, 2007:10).

Geniş anlamda maliyet kavramı ise, amaçlanan bir sonuca ulaşabilmek için katlanılması gereken fedakârlıkların çoğunlukla parayla ifade edilmesidir. Burada da ifade edildiği gibi ulaşılan ya da ulaşılmak istenen her farklı sonuç için ayrı bir maliyet söz konusu olabilmektedir (Büyükmirza, 1995:36).

Maliyetin önemi çeşitli açılardan incelenebilir. Burada maliyetin genel ekonomi açısından ve işletme ekonomisi açısından önemi üzerinde durulmuştur.

1.2.1. Genel Ekonomi Açısından Maliyet

Genel anlamda maliyet; herhangi bir malı veya hizmeti, kullanıldığı veya satıldığı yerde veya durumda elde edebilmek için doğrudan veya dolaylı olarak yapılan harcamalar toplamıdır (Akdoğan, 2009:11). Kısaca bir varlığı elde edebilmek amacıyla yapılan bütün harcamalar ve katlanılan fedakârlıklar maliyeti oluşturmaktadır.

Ekonomik açıdan maliyet, alınacak olan kararlarda etkin rol üstlenen bir öge olarak görülmekte ve hem yatırımcılar hem de işletme yöneticileri ekonomik kazanç sağlamak amacıyla verecekleri kararlarda bir yandan alınacak bu kararın getirisini diğer yandan ise bu kararın sonucunda yüklenilecek maliyeti hesap etmek zorundadırlar. Başka bir deyişle, gelir ile maliyet karşılaştırması yaparak, bu karşılaştırma sonucu, yapılacak olan yatırımın getirisi maliyeti aşıyorsa rasyonel bir yatırımcının yatırım kararı alması beklenecektir (Terzi, 2009:6).

1.2.2. İşletme Ekonomisi Açısından Maliyet

İşletmeler, insanların ihtiyaçlarını karşılamak maksadıyla üretim faktörlerini bir araya getirerek, ekonomik mal ve hizmet üretmek ve/veya pazarlamak için faaliyette bulunan kuruluşlardır (Can, Tuncer ve Ayhan, 1991:16).

Günümüzde yaşanan ekonomik gelişmeler, büyüyen işletmeler, hızla artan üretim çeşitliliği, işletmeleri maliyetlerin önemiyle yüzleştirmektedir. İşletmelerin mal ve hizmet üretmek adına üretim faktörlerini (emek, sermaye, doğal kaynaklar ve girişimci) birleştirerek oluşturdukları maliyet, işletme ekonomisinde, bütün

işletmeleri ilgilendiren (ticaret, üretim, hizmet vb.) çok büyük öneme sahip bir kavramdır.

İster kâr amacıyla, ister toplumsal bir amaçla kurulsun, her işletmenin yönetiminde başarıyı belirleyen temel kıstas, yönetim kararlarının maliyet-yarar karşılaştırılmasıyla yürütülmesidir. Başka bir ifade ile, işletme yöneticilerinin etkili kararlar alabilmeleri, bütün kararlarında maliyet-yarar getirisini düşünmelerine bağlıdır (Büyükmirza, 1995:35). Verilen kararlarda sağlanacak yarar ve kararların sonucunda yüklenilecek maliyet, işletmeler açısından oldukça önemlidir.

1.3. Stratejik Yönetim Kavramı ve Önemi

1970'li yılların sonlarıyla birlikte her anlamda yaşanmaya başlanan (ekonomik, toplumsal, siyasal ve teknolojik) gelişmeler, yönetim alanını da etkilemiş, gerek özel sektör gerekse kamu sektöründe var olan yönetim modelleri önemli değişimler yaşamıştır. Böylelikle geleneksel kamu yönetimi anlayışı sorgulanmaya başlanmış ve yeni yönetim anlayışı ve tekniklerinin uygulanması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu değişim sonucunda ortaya çıkan yönetim modellerinden biri de stratejik yönetim olmuştur (Sobacı, 2008:103). Stratejik yönetim kavramı, 1980 yılından bu yana işletme literatüründe yer edinmiştir. Bu kavram, strateji ve yönetim kelimelerinin birleşiminden oluşmaktadır (Eren, 2010:16). İşletme ve yönetim alanında yaşanan problemlerin giderek artmasıyla da, konuya daha sistematik açıdan yaklaşılmış ve 20. yüzyılın başlarından itibaren bilimsel çalışma ve araştırmalara başlanmıştır (Üzün, 2000:6). Stratejik yönetim kavramı, işletme ve yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır (Akgemci, 2008:7). Stratejik yönetim, özel sektördeki başarılı uygulamalarından sonra kamu sektöründe de uygulanmaya çalışılan bir yönetim tarzı haline gelmiştir. Stratejik yönetim her alanda yaşanan değişimin gerektirdiği beklentilere cevap verebilmek ve dünyanın değişen koşullarına uyum sağlayabilmek amacıyla uygulanmaya konulmak istenilen bir yönetim modeli olarak açıklanabilmektedir (Sobacı, 2008:103-104). Günümüzde de stratejik yönetim kavramı, özel sektör ya da kamu sektörü ayırmaksızın her alanda uygulanmaktadır.

Stratejik yönetim kavramı da diğer kavramlar gibi tanımlanması oldukça güç bir kavramdır. Literatürde birbirine benzeyen ve farklı özellikleri ön plana çıkaran tanımlamalar yer almaktadır (Akgemci, 2008:7). Stratejik yönetim, strateji planlanması için gereken araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçimleri, planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi adına işletme içerisinde gerekli her türlü tedbirin alınarak yürütülmesini, stratejilerin uygulanmadan önce de kontrol edilmesini ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren faaliyetler toplamı şeklinde ifade edilmektedir (Bilgiç, 2011:71). Bir başka tanıma göre; stratejik yönetim kavramı, bir işletmenin değişken bir ortamda işletmesinin değerini artırmak adına rekabetçi avantajları elde edebilmek için uğraş verdiği karar, eylem ve davranış yöntemlerinin tamamıdır. Bu yaklaşım çerçevesinde bir işletmenin temel amacı, sosyal, ekonomik ve teknolojik sürecini işletme ile ilgili çıkar gruplarını tatmin ederek ortak payda içerisinde varlığını sürdürmektir (Karcıoğlu, 2000:73). Diğer bir deyişle; stratejik yönetim, bir işletmenin hedeflerine ulaşmasına olanak sağlayan birbiriyle etkileşimli kararları formüle etme, uygulama, değerlendirme sanatı ve bilimi olarak ifade edilebilir. Özetle, stratejik yönetim başarıya ulaşmak için tüm birimlerin (yönetim, pazarlama, finans, muhasebe, üretim, operasyon, araştırma ve geliştirme, bilişim sistemleri) bütünleşmesini sağlar. Stratejik yönetimin amacı, geleceğin uzun vadeli planlaması için yeni ve farklı fırsatların ortaya konulması ve yaratılmasıdır (David, 2011:6).

Stratejik yönetim yaklaşımı zamanla sosyal, iktisadi ve siyasi şartlar sebebiyle bir değişim ve dönüşüm geçirmiş ve geçirmeye devam etmektedir. Aşağıda yer alan Tablo 1.1.'de stratejik düşüncenin geçirdiği evreler ve bu evrelerdeki geçiş farklılıkları gösterilmektedir. Stratejik yönetimin tarihsel gelişimi, stratejik düşüncenin geçirdiği evreler ve bu evrelerde stratejik yönetim düşüncesinin dönemleri arasındaki geçiş farklılıkları ortaya konularak anlatılmaya çalışılmıştır (Akgemci, 2008:11).

Tablo 1. 1. Stratejik Yönetim Düşüncesinin Bilimsel Evreleri ve Dönemler Arası Geçişi ve Farklılıkları

	Evreler	Özellikler
1880	Bilimsel Yönetim Döneminin Başlangıcı	
1950	Planlama	Geleceği tahmin edebilme, parçaya yönelik yaklaşım, kapalı örgüt kültürü
1960	Uzun Vadeli Planlama	Uzak noktaları görebilme, algılama ve değerlendirme
1965	Toplu Planlama	Bütüne yönelme, eksiklikleri giderme
1970	Stratejik Planlama	Yön belirleme, yol çizme
1980	Stratejik Yönetim	Açık örgüt kültürü, çevre ile iletişim kurarak geribildirimler alma
1985	Stratejik Senaryolar	Alternatif yönler, yollar bulabilme ve senaryolar üretme
1990	Stratejik Görüş	Tahmin edilemeyen gelecek, bilinmeyen çevre, stratejik değerler ve kültür

Kaynak: Güçlü N (2003) Stratejik yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* 23(2): 61-85 s.72-73

Stratejik yönetim, stratejik düşünmeyle başlar. Stratejik yönetimin temelindeki eylem stratejik düşünme eylemidir (Tokgöz vd, 2014:11). Stratejiyi bir yönetim aracı haline getirmekse planlamayla olur. Plan, stratejik yönetimin uygulama aracı olarak değerlendirilir (Bircan, 2002:14). Stratejik yönetim yaklaşımı kapsamında, strateji belirleme çabasının stratejik planlamayı gerektirdiği belirtilmektedir. Stratejik yönetimin bir fonksiyonu olan stratejik planlama kavramı, birimin amaçlarına ulaşabilmek için, hangi faaliyetleri başarması gerektiğinin süreç olarak belirlenmesidir (Bilgiç, 2011:72-73). Stratejik planlama safhasından kısa bir süre sonra stratejik yönetim yaklaşımı ortaya çıkmaya başlamıştır. Özellikle çevrede yaşanan değişikliklerin hızla artması, büyüyen işletmeler ve çok bölümlü bir yapının oluşması sonucunda stratejik yönetim işletmeler için kaçınılmaz bir hal almıştır (Dinçer, 2007:62).

1.3.1. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetim, bir işletmede geleceğe yönelik kararlar alınmasında kullanılan bir yönetim yaklaşımıdır. Stratejik yönetimin belirgin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Poister ve Streib, 1999:308):

- Stratejik yönetim, işletmelerin politika ve yönetim kapasitesi açısından uzun vadeli uygulanabilirliğini ve etkinliğini güçlendirmekle ilgilidir. Stratejik yönetim, bir işletmenin stratejik hedeflerini oluşturmak, izlemek ve güncellemek için sistematik, tutarlı ve etkili bir yaklaşım sağlamak amacıyla diğer tüm yönetim süreçlerinin birleşimini ifade eder.
- Stratejik yönetim işletmenin iç ve dış çevresini yönetmesine imkân tanır. Stratejik yönetim işletmenin iç yönetim süreçlerini çözümlemesine ve dış ortamdaki fırsat ya da tehditlere karşı tedbirli olmasına yardımcı olan bir yaklaşımdır.
- Stratejik yönetim yaklaşımı, işletmelerin bir kapasite geliştirmesinde, tüm ana faaliyet ve fonksiyonları bütünleştiren merkezi yönetim sürecini ve bir örgütün stratejik gündemini oluşturmasında belirleyici bir unsurdur.
- Stratejik yönetim yaklaşımı, özellikle birçok işletmenin varlığını göz önüne alarak işletme ve dış paydaşlar arasındaki uyumun sağlanması veya güçlendirilmesi için etkin bir stratejik yönetim kabiliyeti ve açıkça tanımlanmış bir görev bağlamını kapsayan yönetim yaklaşımıdır.
- Stratejik yönetim yaklaşımı, stratejik düşünme eylemi sayesinde, gündelik kararları daha uzun vadeli stratejik hedeflere dönüştürebilen bir yaklaşımdır.

Stratejik yönetim yaklaşımı, dikkatin bir noktada toplanmasını sağlayan bir yaklaşımdır. Bu sebeple işletme içerisinde yaşanan çıkmazların en büyük kurtarıcısı olmaktadır.

1.3.2. Stratejik Yönetimin Yararları

Stratejik yönetim konusunu daha iyi anlamak için stratejik yönetimin yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz (David, 2011:16-17):

- Stratejik yönetim, bir işletmenin kendi geleceğini şekillendirmesinde her daim aktif rol almaktadır. Bir işletmenin faaliyetlerinde başlangıcından

uygulama aşamasına kadar yer alarak tüm kontrolü elinde bulundurmasını sağlamaktadır.

- Tarihi açıdan bakıldığında, stratejik yönetimin en büyük yararı, işletmelerin stratejik tercihlerinde daha sistematik, mantıklı ve rasyonel bir açıdan yaklaşarak daha iyi stratejiler oluşturmalarına yardımcı olmak olmuştur. Diğer yandan süreç kavramı da stratejik yönetimin sağladığı faydada etkin bir unsur olmaktadır. İletişim başarılı bir stratejik yönetimin olmazsa olmazıdır. Sürece yöneticiler ve çalışanların katılımı, işletmelerin başarısında yok sayılmayacak derecede önemli olmaktadır.
- Stratejik yönetimin gerçekleştirilme şekli istisnai olarak önemli sayılmaktadır. Sürecin önemli iki amacı tüm yönetici ve çalışanların durumu anlamalarını ve katılımlarını sağlamaktır. Yöneticiler ve çalışanlar kuruluşun ne yaptığını, neden olduğunu, hedeflerini ve stratejilerini anladıklarında kendilerini işletmenin bir parçası hissetmekte ve bu durum yardımcı olmalarına ve yaratıcı, yenilikçi fırsatlar sunmalarına yol açmaktadır.
- Stratejik yönetimin büyük bir faydası da, sürecin bireyleri güçlendirmesidir. Güçlendirme, çalışanların karar verme sürecine katılmalarını, inisiyatif ve hayal gücü kullanmalarını teşvik ederek ve bu şekilde onları ödüllendirerek çalışanların etkinlik duygusunu artırmaktadır.
- Süreci üst düzey yöneticiler, öğrenme, yardım, eğitim ve destek faaliyetine dönüştürmelidir. Stratejistler, stratejik planları geliştirirken ve bunları yürütürken süreç içerisine diğerlerini de dahil ederek başarıyı yakalayacaktır. İyi stratejik kararlar vermek, bir işletmenin en büyük sorumluluğu olmasına rağmen, hem yöneticiler hem de çalışanlar strateji oluşturma, uygulama ve değerlendirme faaliyetlerinde yer almalıdır. Her geçen gün sayıları artan işletmeler, etkili kararlar almak için stratejik yönetim kullanmaktadır. Ancak stratejik yönetim başarı için bir garanti değildir. Stratejik yönetim için gerekli kural ve kaideler oluşturulmalıdır.

Stratejik yönetim kavramının alanı oldukça belirgindir. İşletmelerin hayatta kalması ve başarısı üzerinde önemli etkileri olan genel yönetimin bu yönlerine rehberlik etmeyi amaçlamaktadır (Teece, Pisano ve Shuen, 1997:528). Stratejik yönetim işletmelerde genel yönetimin bir parçası haline gelmiştir. İşletmelerin başarısı, stratejik yönetimin başarısı olmaktadır.

1.4. Maliyet Yönetimi Kavramı ve Önemi

1920'li yılların sonundan itibaren mevcut maliyet ve yönetim muhasebesi sistemleri, mamul ve üretim teknolojilerindeki değişim ya da evrimin hızına yetişememişlerdir. Bu sorun özellikle 1980'li yıllarla birlikte artarak devam etmiştir. Bu durum, sağlıklı mamul maliyetleri, gecikmiş ve yetersiz düzeydeki üretim kontrol bilgileri, işletmelerin ekonomik durumundaki değişimi yansıtmayan kısa süreli performans ölçümlerine sebep olmuştur (Karcioğlu, 2000:61).

Günümüzde yaşanan küreselleşme olgusu ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak, yeni ya da mevcut mamullere yeni özellikler katma girişimleri rekabeti artırmıştır. Üretim ve hizmet endüstrileri sınırlı ve az çeşitliliğe sahip seri üretimden müşteri tatminini esas alan esnek üretime geçmiştir. Yöneticiler birim maliyetleri düşüren çok miktarlar üretmekten ziyade müşterinin istediği özellikleri taşıyan kaliteli, zamanında teslim edilmiş mamuller üretmeye ve teslimden sonra da gerekli hizmetlerin ulaştırılmasına odaklanmışlardır. Küresel pazarlarda artan rekabet koşullarındaki belirsizlikleri, karmaşayı ve riskleri azaltabilmek amacıyla etkin bir yönetim gereklilikten ziyade bir zorunluluk hâlini almıştır. Bu zorunluluğun temel koşullarından birisi ve en önemlisi doğru, güvenilir, zamanında eksiksiz bilgilere erişebilmektir. Bu bilgilerin içinde en önemlisi maliyet bilgisidir. Çünkü maliyetler, en önemli verimlilik ölçüsüdür. Bu nedenle maliyetler doğru tanımlanmalı, doğru ölçülmeli ve mamullerle doğru şekilde yüklenmelidir (Kartal, Gündüz ve Sevim, 2013:3-4).

Maliyet yönetimi kavramı, 90'lı yıllarla birlikte literatürde ve uygulamada yer almaya başlamıştır. Kavram, yöneticiler ve diğer ilgililerin kısa ve uzun vadede kendi planlama ve kontrol işlevlerini yerine getirirken ortaya çıkan maliyet göstergeleri ile performanslarını ölçmelerini sağlamaktadır. Maliyet yönetimi pek

çok farklı açıdan tanımlanabilmektedir. Örneğin; maliyet yönetimi, işletme süreçleri ve faaliyetlerinin maliyetleri etkileyebilmesi sebebiyle düzeltilmesi şeklinde tanımlanabilir. Öte yandan maliyet yönetimi, maliyet yönetimi bilgisinin bir bilgi değer zinciri sisteminde yürütülmesi olarak da tanımlanabilir. Bir başka tanıma göre; maliyet yönetimi kavramı, ürün maliyetlerini doğru belirlemek, işletme içerisindeki süreçleri geliştirmek, israfı önlemek, maliyet etmenlerini tanımlamak, faaliyetleri planlamak ve işletmenin stratejilerini oluşturmak için faaliyetlerin yönetim ve kontrolünü sağlamak şeklinde de ifade edilmektedir (Kartal, Gündüz ve Sevim, 2013:3).

İşletmeler sürekli değişen ve kendi kurallarına göre hareket eden bir rekabet ortamında ayakta durmaya çalışmaktadır. Küreselleşme ile birlikte yaşanan teknolojik değişimler, mevcut mamullerin yetersizliği ve artan rekabet işletmeleri, maliyetin önemi ile yüzleştirmektedir. Maliyet yönetiminin önemi de burada ortaya çıkmaktadır (Kocsoy ve Ağ, 2009:2). Geleneksel maliyet yönetimi yaklaşımı, temel olarak birim başına üretim maliyetinin belirlenmesine yönelik üretim maliyetlerine odaklanan ve geleneksel maliyet muhasebesi yöntemlerini temel alan bir yaklaşım iken, maliyet yönetimi yaklaşımı ise tüm ürün üzerinden toplam maliyetlere odaklanan ve modern yönetim muhasebesi yöntemlerini içeren bir yaklaşımdır (Lutilsky vd, 2014:248). Bu sebeplerle işletmeler, geleneksel maliyet yöntemi bilgi sisteminin eksikliklerini gidermek, yöneticilere zamanında ve amaca uygun bilgi sağlayabilmek amacıyla maliyet yönetimi yaklaşımına yönelmişlerdir (Otlı ve Karaca, 2005:246).

1.4.1. Maliyet Yönetiminin Özellikleri

Maliyet yönetiminin belirgin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Skolnik vd., 2009:25; Cooper ve Slagmulder, 1998a:14-16):

- Maliyet yönetimi, maliyetlerin planlanmasıyla başlayan maliyet takibi ve toplanan bilgilerin analiziyle devam eden, değerlendirmeler ve önceki aşamalardan gelen bilgileri toparlayan bir yaklaşımdır.

- Maliyet yönetimi, organizasyonel bir sorumluluk anlayışıyla hareket eden genel yönetimin ayrılmaz bir parçasıdır. Bu da iyi yönetimin iyi maliyet yönetimine bağlı olduğunu göstermektedir.
- Maliyet yönetimi için belirlenmiş bir plan yoktur. Planlar işletmenin farklı birimlerinin ihtiyaçlarını karşılamak için şartlar ve imkânlar dahilinde farklı şekillerde oluşturulabilir.
- Maliyet yönetimi, yürütülen çeşitli faaliyetlerin maliyet-fayda ilişkisini gösterir ve daha bilinçli kararlar alınabilmesi için ortam hazırlar.
- Maliyet yönetiminin bir politikası bulunmamaktadır. Tam maliyet kurtarma, kısmi maliyet kurtarma veya hiç bir politika içermeyen bir yaklaşımdır.
- Maliyet yönetimi, yöneticilerin işletme içerisinde etkin bir yaklaşım sağlayabilmek için kritik değişiklikler yapabilmelerine fırsat tanıyan bir yaklaşımdır.
- Maliyet yönetiminin bir diğer özelliği, bir muhasebe veya finans sorunu olarak değil, yönetsel bir yaklaşım olarak kabul edilmesi ve öyle değerlendirilmesidir.

1.4.2. Maliyet Yönetiminin Yararları

Maliyet yönetiminin yararları şu şekilde sıralanabilir (Alkan, 2001:179-180; Anderson, 2006:12-15):

- Maliyet yönetimi, değişken piyasa şartları altında işletmelerin piyasadaki rekabetçi ortamdaki en az kayıpla çıkmasını veya kâr elde edebilmesini sağlar.
- Maliyet yönetimi, bir taraftan maliyetlerin planlanması, yönetimi ve düşürülmesi görevini üstlenirken, diğer taraftan da maliyet öğelerindeki

değişimleri izleyerek sürekli olarak denetim yapar. Ayrıca israfın önlenmesi, performans denetimi gibi çalışmalarla işletmelerde verimliliği sağlar.

- Maliyet yönetiminin önemi, işletmelerde alışılmış kararların dışında ön plana çıkmaktadır. Bu durum, maliyet yönetiminin işletmeler açısından önemini bir kat daha artırmakta, işletme değerlerinin doğru ve eksiksiz bir şekilde belirlenmesinde bir temel oluşturmaktadır.
- Maliyet yönetimi, teknolojik gelişmelerle birlikte mevcut ürünlerde oluşan yetersizlikleri gidermek ve daha iyi bir maliyet performansı elde edebilmek amacıyla yeni ürün geliştirme konusunda çalışmalar yapan birimlerin gelişmesine daha fazla olanak tanır.
- Maliyet yönetimi alanında yapılan çalışmalar sonucu elde edilen verilerdeki gelişmeler, ürünün düzenlenme aşamasında yapılan değişikliklerin maliyetlerin yapısını nasıl etkilediğine dair fikirler sunar.

Maliyet yönetimi ile maliyetlerin planlanması ve yönetimi sağlanarak, böylelikle işletme içerisinde yaşanan süreç ve faaliyetler kontrol altında tutulabilmektedir.

1.5. Stratejik Maliyet Yönetimi Kavramı ve Önemi

Stratejik maliyet yönetiminin temelini, muhasebe bilgi sistemi içerisinde yer alan maliyet muhasebesi oluşturmaktadır. 19. yüzyılın başlarında ortaya çıkan ve gelişme gösteren maliyet muhasebesi kavramı, hem üretilen mal ve hizmetlerle ilgili yapılan maliyetlerin oluşumunun belirlenip izlenmesinde hem de bu maliyetler ile yöneticilerin verecekleri kararlar arasında bir bağ kurulmasında istenilen bilgiyi sağlamada etkin bir sistemdi. Fakat 20. yüzyılın sonu itibariyle üretim ortamlarının geçmişe oranla farklılaşması, bilgisayar ve otomasyonun artışı muhasebeden beklenen bilgi düzeyinde köklü değişimlerin yaşanmasına neden olmuştur. Maliyet muhasebesi, yoğun rekabet ortamında muhasebe bilgi düzeyinde yaşanan bu değişimleri karşılamada yetersiz kalmıştır. Böylece, 21. yüzyılda işletmelere başarılarını daha sağlıklı ölçme imkânı veren, daha kesin, daha doğru ve daha güvenilir bilgiler üreten bir maliyet yaklaşımı oluşmuştur. Bu yaklaşım, işletmeleri

geleceğe yönelik stratejilerinin gerçekleştirilmesinde ve gereksinim duydukları bilgilere ulaşmalarında yardımcı olan “*Stratejik Maliyet Yönetimi*” (SMY) yaklaşımıdır (Bekçioğlu ve Köroğlu, 2013:50).

Maliyet muhasebesi kavramı, kullanıcılarının yargıda bulunma ve karar verme eylemlerine yardımcı olmak amacıyla mal ve hizmet üretimi yapan işletmelerde üretim maliyetleriyle ilgili ekonomik faaliyetler üzerinde durarak bunların tanınması, ölçülmesi ve raporlanması işlerinin tamamıdır (Civelek ve Özkan, 2008:5). Bu tanım doğrultusunda, maliyet muhasebesinin temel amacını, işletmelerde üretilen mal ve hizmetlerin birim maliyetlerinin doğru bir şekilde hesaplanması oluşturmaktadır. Maliyet muhasebesinin bu temel amacını her bir mal ve hizmete yüklenen direkt işçilik ve direkt hammadde giderleri ile bu giderlerin dışında kalan genel üretim giderlerinin birleşimi oluşturmaktadır (Bekçioğlu ve Köroğlu, 2013:56).

Maliyet muhasebesinde zamanla yaşanan sıkıntılar işletmelerin, doğru ve güvenilir maliyet bilgilerine ulaşmalarını zorlaştırmıştır. İşletmelerin daha doğru ve güvenilir maliyet bilgilerine olan ihtiyacı yeni maliyet muhasebesi yaklaşımının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Böylelikle SMY yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

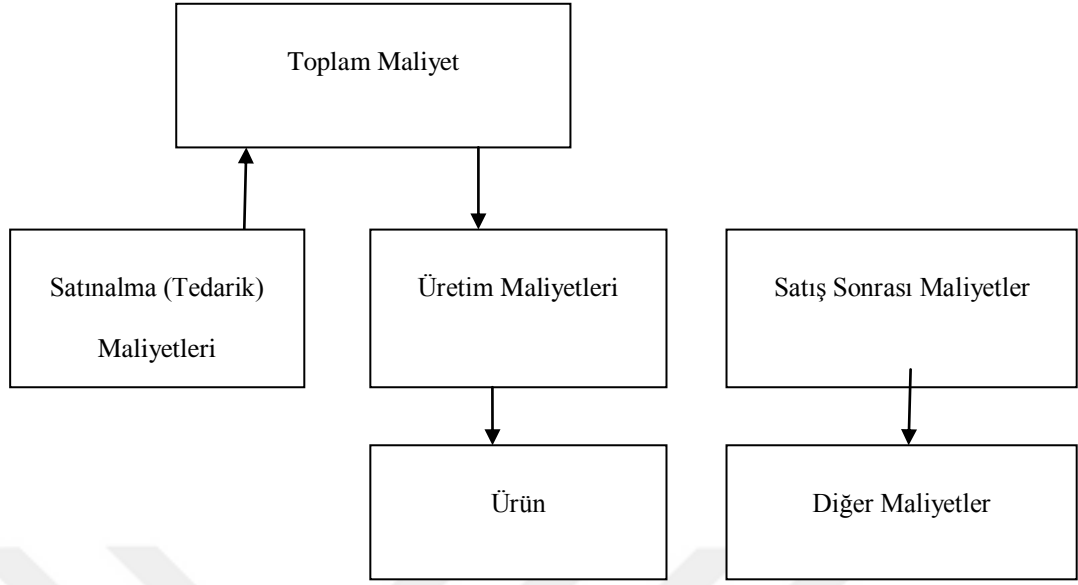
SMY; işletme stratejileri, özellikle işletme kaynaklarının aşırı kullanımı, nakit akışı, pazar payları, miktarlar, fiyatlar, gerçek maliyetler ve yönetimle ilgili maliyet muhasebesi bilgilerinin hazırlanarak, analiz edilmesi şeklinde açıklanmaktadır. Başka bir deyişle, SMY kavramı, maliyetlerin etkili bir biçimde yönetilmesinde, işletmenin dış çevresinin ve işletme dışındaki çevre faktörlerinin de dikkate alınarak hareket edilmesi gerektiğini, düşük maliyetlerle maliyet önderliği yaparak ya da üstün ürünleri piyasaya sürerek ürün farklılaştırma stratejileri ile rekabet edilebilirliği içeren maliyet analizini ve ürün maliyetlerinin hesaplanmasında faaliyetlerin önemini ve dağıtımların faaliyetlere göre ve faaliyet ölçütleri yardımıyla sağlanmasını hedefleyen bir sistemdir (Yüzbaşıoğlu, 2004:401).

Günümüz rekabet ortamında, maliyetler birçok işletme için ciddi anlamda bir hayatta kalma becerisi halindedir. Fakat maliyetleri düşürmek tek başına yeterli değildir, maliyetlerin stratejik olarak yönetilmesi gerekmektedir. Stratejik maliyet yönetimi, bir taraftan maliyetlerin doğru ve eksiksiz yönetilmesini sağlarken diğer taraftan da işletmenin stratejik konumunu güçlendirerek, maliyetlerin azaltılmasını sağlamaktadır (Cooper ve Slagmulder, 1998a:14-16).

20. yüzyıla kadar muhasebenin bir alt sistemi olan maliyet muhasebesinin kullanılması, işletmelerin gelişme aşamasında önemli bir yer edinmiştir. Fakat, maliyet muhasebesinden, geleceğe dönük stratejilerle, rekabet üstünlüğü sağlamayı hedefleyen SMY yaklaşımına geçiş, çok daha büyük ve önemli bir başarı olmuştur (Bekçioğlu ve Köroğlu, 2013:58).

1.5.1. Stratejik Maliyet Yönetiminin Özellikleri

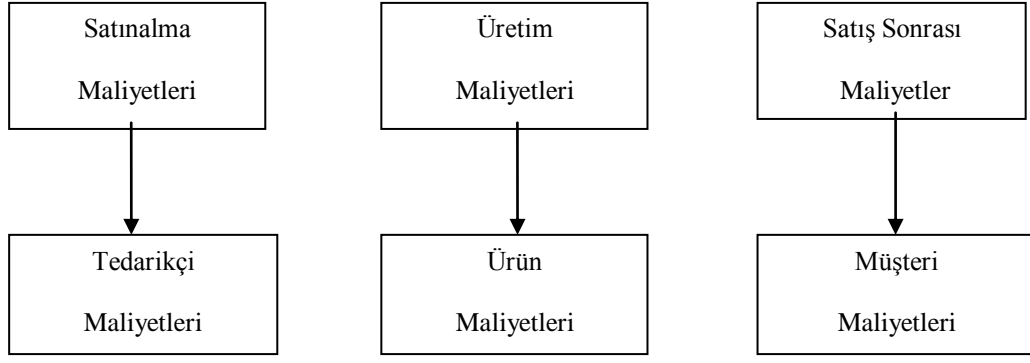
Stratejik maliyet yönetimi, işletmenin stratejik konumunu güçlendirirken maliyetlerini de düşürmeyi hedeflemektedir. Bu yönüyle, stratejik maliyet yönetimi dar bir bakış açısıyla üretim yapan, işletmeyi bağlayan ve kısıtlayan geleneksel maliyet yönetimi anlayışından farklılaşmaktadır (Apak vd., 2012:532). Geleneksel maliyet yönetiminde maliyet sistemlerinin yalnızca üretilen ürünlerin maliyetine yoğunlaşması, tedarikçiler ve müşteriler gibi diğer maliyet unsurlarını görmezden gelmesi, satın alma maliyetleri gibi maliyet unsurlarının üretilen ürünlere yüklenmeden toplam maliyete dahil edilmesi gibi nedenlerle üretim dışı maliyetler etkin bir şekilde yönetilememektedir. Geleneksel maliyet yönetiminin görünümünün yer aldığı aşağıdaki Şekil 1.1’de bu durum maliyetlerin meydana geliş nedenlerine göre gösterilmiştir. Şekilde de görüldüğü gibi geleneksel maliyet yönetiminde satın alma maliyetleri mamullere yüklenmek yerine doğrudan toplam maliyete eklenmektedir (Cooper ve Slagmulder, 1998b:16-18).



Şekil 1. 1. Geleneksel Maliyet Yönetiminin Maliyet Görünümü

Kaynak: Cooper R, Slagmulder R (1998b) The scope of strategic cost management. *Management Accounting: Official Magazine of Institute of Management* 79(8): 16-18 s.16

Stratejik maliyet yönetiminin maliyet görünümü ise aşağıda yer alan Şekil 1.2’de gösterilmiştir. Stratejik maliyet yönetiminde maliyetler, stratejik olarak yönetilebilmeleri için meydana geliş nedenlerine göre dağıtım yapılmaktadır. Stratejik maliyet yönetimi, ürün maliyetlerinin yanında fabrika sınırları dışında kalan tedarikçilerin ve müşterilerin neden olduğu maliyetleri de etkin bir şekilde yönetmeyi hedeflemektedir. Böylelikle tedarikçi maliyetlerinin ürünlere yüklenmesi ile ürün kârlılığı daha doğru tespit edilebilecek ve yeni ürünlerin tasarımı için sağlam veriler elde edilebilecektir. Ayrıca müşteriden kaynaklanan maliyetlerde ürün maliyetine eklenmektedir. Bu sayede işletmeler daha az maliyet harcayacağı müşteri arayışına girecektir. SMY işletmenin hem maliyetlerini düşürmesine hem de stratejik pozisyonunu güçlendirmesine yardımcı olmaktadır (Cooper ve Slagmulder, 1998b:16-18). Stratejik maliyet yönetimi işletme içi ve işletme dışı verileri kullanarak yönetimin sağlıklı kararlar almasında yardımcı olacak stratejik bilgiyi oluştururken, ayrıca işletme içerisinde yaşanan önceki olaylarla ilgili açıklayıcı belgeler hazırlayarak belirsizlik ve risk sonuçlarını da hesaba katarak geleceğin tahmin edilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir (Ayvaz, 2017:10). SMY ile işletmeler geleneksel maliyet muhasebesinin işletmeler için koyduğu sınırlardan uzaklaşmaktadırlar.



Şekil 1. 2. Stratejik Maliyet Yönetiminin Maliyet Görünümü

Kaynak: Cooper R, Slagmulder R (1998b) The scope of strategic cost management. *Management Accounting: Official Magazine of Institute of Management* 79(8): 16-18 s.17

1.5.2. Stratejik Maliyet Yönetiminin Unsurları

Stratejik Maliyet Yönetimi (SMY) yaklaşımının amaçlarına ulaşabilmesi, bir takım faaliyetlerin yerine getirilmesine bağlıdır. SMY yaklaşımının amaçlarına ulaşmasında kullanılan bu teknikler stratejik maliyet yönetimi sisteminin temel unsurları ya da görevleri olarak adlandırılmaktadır. Stratejik maliyet yönetiminin temelini oluşturan ve her biri stratejik yönetime dayanan bu üç unsur aşağıda sıralanmıştır (Shank ve Govindarajan, 1993:13):

- Değer zinciri analizi,
- Stratejik konumlandırma analizi,
- Maliyet etkenleri analizidir.

Her bir unsur maliyet bilgisinin geleneksel yönetim muhasebesinde görüldüğünden çok farklı aktarıldığı bir araştırma ve analizi temsil etmektedir. Bu üç unsurun her biri açıklanarak, değer zinciri analizi kavramı ikinci bölümde daha genel hatlarıyla ele alınacaktır.

1.5.2.1. Değer Zinciri Analizi

Stratejik maliyet yönetiminin geleneksel maliyet yönetiminden ayrılması maliyet yönetiminin kapsamını işletme sınırlarının dışına taşımasıyla başlamıştır. Stratejik maliyet yönetimi yaklaşımında maliyetlerin etkin bir şekilde planlanması, kontrolü ve yönetiminin anahtar unsurunun değer zinciri analizi olduğu ifade edilmektedir

(Akbaş, 2009:86). Değer zinciri analizi olarak da bilinen değer zinciri kavramı, stratejik yönetimin önemli düşünürlerinden biri olan Michael Porter tarafından, 1985 yılında en çok satan “*Rekabet Avantajı: Üstün Performansı Yaratmak ve Sürdürmek*” adlı eserinde ortaya atılmıştır. Değer zinciri analizi, bir işletmenin nihai ürününe değer katan temel ve destek faaliyetlerini tanımladığı ve sonrasında maliyetleri azaltmak veya farklılaşmayı artırabilmek için bu etkinlikleri analiz ettiği bir süreçtir (Jariwala, 2015:14-15). Bir başka tanıma göre; değer zinciri analizi, üretim sürecinden ana mamule uygulanan işlemlerle, ürünün nihai tüketicilere teslimini ve son ürünün rimiyle, mamul ya da hizmetin tasarımdan kullanım aşamasına gelene kadar gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin toplamını kapsamaktadır (Kaplinsky, 2000b:8). Değer zinciri analizi, işletmenin ürün geliştirme sürecinden ürünün müşteriye ulaştırılmasına, hatta satış sonrası sunulan hizmetlere kadar uzanan ve zincirde yer alan her bağlantının belirli bir çıktı üretmesi ile bir dizi ekonomik ilişkinin oluşumunu yürüten bir süreci ifade etmektedir.

Değer zinciri analizi erevesi, rekabet avantajının ayrıştırılmasıyla anlaşılmaktadır. İşletmenin değer yaratma süreci, işletmenin maliyet pozisyonuna katkıda bulunan ve farklılaşma için bir temel oluşturan farklı faaliyetlerle sağlanmaktadır. Ayrışmanın temelini oluşturan düşünce, faaliyetlerin bir işletmenin müşterileri için değerli bir ürün oluşturmasıdır. Uygulanan farklı aktiviteler, ürünün değerli özelliklerine farklı katkılarda bulunmaktadır (Stabell ve Fjeldstad, 1998:416). Değer zinciri analizi kullanılarak ve zincirde yer alan bağlantılar rakip işletmelerden daha iyi ve farklı uygulanarak müşteri memnuniyetinin ve sürdürülebilir bir rekabet avantajının sağlanması hedeflenmektedir.

1.5.2.2. Stratejik Konumlandırma Analizi

Stratejik maliyet yönetimi yaklaşımının temelini oluşturan ikinci anahtar unsur, işletmelerin rekabet ederken üstleneceği pozisyonun analizi olan stratejik konum analizidir. Stratejik konum analizi, işletmeler için rekabet üstünlüğü sağlamanın ve bunu sürdürülebilir kılmanın en önemli yoludur. Özetle işletmenin rakiplerine göre daha avantajlı olduğu bir durumun analizidir. Bu durumun gerçekleştirilebilmesi için stratejik konumlandırma analizinde, işletmelerin üç farklı strateji ile rekabet avantajı

elde etmesi gerekmektedir. Stratejik konumlandırma analizinde kullanılan stratejiler; maliyet liderliği stratejisi, mamul farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisidir.

Stratejik konumlandırma analizinin özü, işletme rakiplerine göre hangi faaliyet ve hizmetlerde daha fazla rekabet edebilecekse rekabet stratejilerini buna göre ayarlamalıdır. İşletmeler rakiplerine göre hangi hizmet, faaliyet ve süreç alanında, maliyet, kalite, fiyat açılarından daha avantajlı durumda olduğunu, buna göre güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmeli, rakip işletmelerin stratejilerini de dikkate alarak, sektör ve ekonomideki fırsat ve tehditleri de göz önünde bulundurarak kendi konumlanma stratejisini belirlemelidir (Saridoğan Atılgan, 2013:90).

1.5.2.2.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği stratejisi stratejik konumlandırma analizinin ilk belirleyici unsurudur. Maliyet liderliği stratejisi, işletmenin tüm bileşenlerini kullanarak maliyetlerini azaltmaya yönelik faaliyetlerle rakipleri karşısında ortalamanın üzerinde getiri elde etmesidir (Prajogo, 2007:70). Bir diğer tanıma göre; maliyet liderliği stratejisi, etkin tesislerin kurulmasını, tecrübelerle büyük maliyet düşüşlerinin gerçekleştirilmesini, sıkı maliyet ve genel giderlerin kontrolünü, gereksiz harcamalardan kaçınılmasını ve AR-GE, servis, satış gücü, reklamlar, vb. alanlarda yapılan maliyetlerin en aza indirilmesi gibi stratejik politikaların uygulanmasını gerektiren bir rekabet stratejisidir (Ercan ve Köksal, 2013:21). Maliyet liderliği stratejisinin amacı, işletmelerce yapılan tüm faaliyetlerin maliyetlerini düşürmektir. Böylelikle piyasada yer alan fiyatlar ile maliyetler arasındaki farkın birbirine uzak olması sağlanarak, işletmenin yüksek gelir ve rekabet avantajı elde etmesi sağlanacaktır (Kurt ve Zehir, 2016:100). Maliyet liderliği stratejisi, sadece mal ve hizmet fiyatlarında düşüşü değil, tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesini esas almaktadır. Bu düşüş sayesinde işletmeler optimum getiri ile rakip işletmelere karşı üstünlük kazanabileceklerdir.

Maliyet liderliği stratejisi, üç genel strateji içerisinde stratejik konumlandırma analizinin en belirleyici unsurudur. İşletmeler, sektörde düşük maliyetli üretici olmayı hedeflemektedir. İşletmeler, geniş bir faaliyet alanına ve birden fazla sektöre hizmet edebilmektedir. İşletmelerin genişliği maliyet avantajı için genellikle

önemlidir. Maliyet avantajı kaynakları değişkindir ve endüstrinin yapısına bağlıdır. Üretilen bir üründe düşük maliyetle maliyet avantajı elde edilirken, başka bir üründe yüksek maliyetle maliyet kaybı gerçekleşebilmektedir. Maliyet liderliği stratejisinin işletmeye sağlayacağı avantajlar şöyle sıralanabilir (Porter, 1985:11-22):

- Düşük maliyetli bir üretici tüm maliyet avantajı kaynaklarına ulaşarak bunları değerlendirebilir,
- Düşük maliyetli üreticiler standart veya sıradan bir ürün satarak, tüm kaynaklardan ölçek veya mutlak maliyet avantajlarından yarar sağlarlar,
- Düşük maliyetli bir işletme maliyet liderliğini başarabiliyor ve sürdürebiliyorsa, sektör ortalamasının üstünde bir kârlılık imkânı elde eder,
- Rakiplerine göre eşdeğer veya daha düşük fiyatlarda olan bir işletmenin maliyet liderinin düşük maliyetli pozisyonu daha yüksek getiri sağlar.

Öte yandan, maliyet liderliği stratejisinin dezavantajları ise şöyle sıralanabilir (Porter, 1985:11-22):

- Sadece maliyetlerin üzerinde yoğunlaşılması, üründe istenilen değişikliklere gidilmemesi gibi sebeplerle ürünün alıcılar tarafından karşılaştırılabilir veya kabul edilebilir olarak görülmemesi,
- Bir maliyet liderinin rekabet avantajı için maliyet liderliğini temel kabul etmesi ve maliyetlerde oluşabilecek olan artışların işletmeyi, farklılaştırma stratejisini seçen rakipleri karşısında dezavantajlı duruma düşürmesi,
- Düşük maliyetlere rakip işletmelerin de ulaşmış olması,
- Önceden yapılmış olan yatırımların mevcut teknolojik gelişmelerle birlikte yetersiz kalmasıdır.

1.5.2.2.2. Farklılaştırma Stratejisi

Stratejik konumlandırma analizinde kullanılan ikinci genel strateji farklılaştırma stratejisidir. Maliyet liderliği stratejisi günümüz koşullarında her zaman kabul görmeyebilir. Bu durum, işletmeleri farklılaştırma stratejisine yönlendirmektedir. Farklılaştırma stratejisi birçok sektörde işletmeler tarafından uygulanmaktadır. Bu

strateji ile başarı elde eden işletmeler kendi hedef kitlesini oluşturmaktadır (Mirzayeva ve Türkay, 2016:77). Farklılaştırma stratejisinde, bir işletme kendi alanında, çokça tercih edilen bazı alanlarda benzersiz ve tek olmayı hedef edinmektedir. İşletme, müşterileri tarafından önem arz eden ihtiyaçlarını karşılamak için kendisini eşsiz şekilde gösterebildiği özellikler seçer. Farklılığı ile birinci sınıf bir fiyatla ödüllendirilir. İşletmelerin farklılaşma araçları kendilerine özgüdür. Farklılaşmayı ürün, dağıtım sistemi, pazarlama yaklaşımı ve birçok değişik faktör belirleyebilmektedir. Farklılaştırma stratejisinin amacı bir işletmenin kendisini rakip işletmelerden farklı kılacak özellikleri belirlemesidir. Farklılaştırma stratejisini başarıyla uygulamak isteyen bir işletme benzersiz olmalı ve böyle kabul görmelidir. Farklılaştırma stratejisinde, maliyet liderliğinin tam tersine, müşteriler tarafından çokça rağbet gören özellikleri sebebiyle, bir endüstride birden fazla başarılı farklılaşma stratejisi var olabilmektedir. Farklılaştırma stratejisinin işletmeler için avantajları şöyle sıralanabilir (Porter, 1985:11-22):

- Farklılaştırmayı başarabilen ve sürdürebilen bir işletme, kâr marjını artırarak, sektör ortalamasının üstünde bir kâra ulaşacaktır,
- Farklılaştırma stratejisi ile oluşturulan ürüne olan bağımlılık, işletmeyi rakip işletmelerin rekabet faaliyetlerine karşı koruyacaktır.

Bu stratejinin işletmeler açısından dezavantajları ise şöyle sıralanabilir (Porter, 1985:11-22):

- Maliyet liderliği stratejisi uygulayan bir işletme ile farklılaştırma stratejisi uygulayan bir işletmenin maliyetleri arasındaki fark, müşterilerce önemli olmakta ve müşteri düşük maliyet sağlamak amacıyla farklılaştırma stratejisi uygulayan işletmenin özelliklerinden vazgeçebilmektedir,
- Müşterilerin üründen beklediği farklılıklar zaman içerisinde değişebilmektedir.

1.5.2.2.3. Odaklanma Stratejisi

Stratejik konumlandırma analizinde kullanılan üçüncü genel strateji odaklanma stratejisidir. Odaklanma stratejisi, hitap ettiği alan bakımından maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisinden ayrılmaktadır. Farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejileri, tüm endüstri çapında amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken odaklanma stratejisi belirli bir alanda hizmet vermeyi hedeflemektedir. Odaklanma stratejisi, belirlediği alanda ilerleyerek farklılaşma sağlamaya veya maliyet liderliği elde etmeye çalışmaktadır. Bu strateji dar bir alanı hedef alan işletmelerin, geniş bir alanda faaliyet gösteren işletmelere göre daha etkin ve verimli olacağını savunmaktadır. Odaklanma stratejisinin iki çeşidi vardır; maliyet odağı ve farklılaşma odağıdır. Maliyet odağını kullanan bir işletmenin temel hedefi maliyet avantajı sağlamak iken, farklılaşma odağını kullanan bir işletmenin temel hedefi ise farklılaşmayı sağlamaktır. Odaklanma stratejisinin işletmeler açısından avantajları şunlardır (Porter, 1985:11-22):

- Odaklanma stratejisi ile işletmeler rakiplerine göre daha iyi ürün ve hizmet üretilip, sunulmaktadır,
- Odaklanma stratejisinin belirli bir alanı hedef seçmesi bu alanda oluşan ihtiyaçlara hızlı çözümler getirilebilmesini sağlamaktadır.

Bu stratejinin işletmeler açısından dezavantajları ise şunlardır (Porter, 1985:11-22):

- Odaklanma stratejisinin belirli bir alanda yoğunlaşmasının ortalamanın üstünde bir performans elde edebilmek için yeterli olmaması,
- Odaklanma stratejisini benimseyen işletmeler ile bütün pazarı hedef alan işletmeler arasındaki maliyet farklılıkları, odaklanma stratejisinin belirli bir hedef üzerine yoğunlaşarak oluşturduğu maliyet ve rekabet avantajlarını yok edebilmektedir.

Bu açıklamalar doğrultusunda üç temel rekabet stratejisi arasındaki farklılıklar amaç ve kapsam bakımından aşağıda yer alan Tablo 1.2’de gösterilmiştir.

STRATEJİK ÜSTÜNLÜK

Tablo 1. 2. Üç Rekabet Stratejisi Arasındaki Farklılıklar

Stratejik Kapsam	Düşük Maliyet Avantajı	Farklılaştırma Avantajı
Tüm alan	Maliyet Liderliği Stratejisi	Farklılaştırma Stratejisi
Dar alan	Odaklanma Stratejisi (Maliyet)	Odaklanma Stratejisi (Farklılaştırma)

Kaynak: Porter ME (1985) *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance* (The Free Press, New York, United States) s.12

Tablo 1.2.'ye göre, büyük bir alanda rekabeti hedefleyen işletmeler farklılaştırma veya maliyet liderliği stratejisini tercih edebilecektir. Bu stratejiler işletmeye yönünün belirlenmesinde yardımcı olacaktır. Özetle, maliyet liderliğini seçen bir işletmenin birincil hedefi maliyetlerini düşürmek olacak iken, farklılaştırma stratejisini seçen bir işletmenin birincil hedefi ise kendisini rakip işletmelerden ayıracak farklı ve piyasada bulunmayan ürünü üretebilmek olacaktır.

İşletmelerce tercih edilen rekabet stratejisi de işletmelerde maliyet yönetiminin gidişatına yön vermektedir. Aşağıda yer alan Tablo 1.3'de maliyet yönetiminin, maliyet liderliği ve ürün farklılaştırma stratejileri açısından özellikleri gösterilmiştir.

Tablo 1.3. : Stratejik Seçimlere Bağlı Olarak Maliyet Yönetiminde Ortaya Çıkan Farklılıklar

	Temel Rekabet Stratejileri	
	Ürün Farklılaştırma	Maliyet Liderliği
İşletme performansının değerlendirilmesinde standart maliyetlerin rolü ve önemi	Fazla önemli değil	Fazla önemli
Üretim maliyetlerinin kontrolünü sağlayabilmek için esnek bütçeleme gibi unsurların önemi	Orta – düşük	Yüksek – fazla yüksek
Bütçe tutturmanın önemi	Orta – düşük	Yüksek – fazla yüksek
Pazarlama maliyet analizinin önemi	Başarı için şart	Resmi şekilde yapılmamaktadır
Fiyatlama kararlarında etken bir unsur olan ürün maliyetinin önemi	Düşük	Yüksek
Rakip işletmelerin maliyet analizinin önemi	Düşük	Yüksek

Kaynak : Shank JK (1989) Strategic cost management: new wine, or just new bottles? *Journal Of Management Accounting Research* 1: 47-65 s.55

Tablo 1.3'e göre, seçilen strateji işletmenin başarısında belirleyici bir etken oluşturmaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda; işletmeler anlık çözümlerle oluşan kısa vadeli başarılarından sıyrılıp temel rekabet stratejilerini kullanarak uzun vadeli başarıya yönelmelidir. Bu durumda finansal yetersizlikler yaşayan işletmeler maliyet liderliği stratejisi ile farklılık yaratmak isteyen işletmeler ise farklılaştırma stratejisi ile başarıya ulaşabilmektedir.

1.5.2.3. Maliyet Etkenleri Analizi

Stratejik maliyet yönetimi yaklaşımının üçüncü unsurunu maliyet etkenleri analizi oluşturmaktadır. Maliyet etkenleri analizi, ürün ya da hizmetlere harcanılan maliyetlerin dağıtımında kullanılan unsurların düzenlenmesine yönelik bir analizdir. Bu analiz, maliyetlerin hangi sınıf içerisinde yer alacağını ve çıktı aşamasında hangi faktörlerin etkisinde kalacağını tespit edebilme hususunda önemli bir tekniktir (Bekçioğlu ve Köroğlu, 2013:61). Stratejik maliyet yönetimi çerçevesinde maliyet

etkenleri; yapısal ve yönetsel (işlemsel) maliyet etkenleri olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir.

Yapısal maliyet etkenleri, işletmenin içinde bulunduğu ekonomik duruma bağlı olarak yaptığı seçimler ve aldığı kararlarla oluşmaktadır. Yapısal etkenlerin her biri, mamul maliyetlerini etkileyen işletme tercihlerini kapsamaktadır (Erol, 2008:106). Bir işletmenin herhangi bir ürün grubu için maliyet pozisyonunu belirleyen, temel ekonomik yapısına ilişkin olarak en az beş stratejik husus söz konusudur (Shank ve Govindarajan, 1993:20-21):

1. Ölçek: Üretim, araştırma–geliştirme ve pazarlama kaynaklarına yapılacak yatırımın büyüklüğünün ne kadar olması gerektiğidir.
2. Kapsam: Dikey bütünleşme derecesi. İşletme içerisinde var olan departmanların faaliyetleri karşılıklı paylaşma derecesidir.
3. Deneyim: İşletmenin üretimi devam eden ve üretmeyi planladığı ürünlere ilişkin ne ölçüde geçmiş deneyiminin olduğunun göstergesidir.
4. Teknoloji: İşletmenin değer zincirinin her aşamasında hangi teknolojik süreçleri kullanacağını belirlenmesidir.
5. Karmaşıklık (Çeşitlik): Müşterilere sunulacak olan ürün ya da hizmetin genişliğinin ne kadar olacağını tespitidir.

Yönetsel (işlemsel) maliyet etkenleri ise işletmenin başarılı bir şekilde yönetilmesi ve işletilmesi yeteneğine dayanan ve maliyet durumunu belirleyen faktörlerden oluşmaktadır (Erol, 2008:106). Belli başlı yönetsel etkenler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Shank, 1989:58):

- İş gücünün katılımı (emek gücünün sürekli iyileştirilmesi),
- Toplam kalite yönetimi (ürün kalitesinin başarısı),
- Kapasite kullanımı (işletme yapısında mevcut kapasite düzeyi),

- Tesis yerleşim etkinliği (üretim sürecinin tasarlanması),
- Ürün tasarımı (ürünün dizayn edilmesi),
- Değer zincirinde bulunan satıcılar ile müşteriler arasında etkin bağlantıların kurulmasıdır.

Araştırmanın bu bölümünde modern maliyet yöntemlerinden olan stratejik maliyet yönetiminin teorik çerçevesi tanıtılmıştır. Bu anlamda strateji, maliyet, stratejik yönetim, maliyet yönetimi kavramları ve önemleri açıklanmış son olarak da stratejik maliyet yönetimi kavramına yer verilmiştir. Stratejik maliyet yönetimi kavramı genel hatlarıyla ele alınmış ve stratejik maliyet yönetiminin unsurları hakkında bilgi verilmiştir. Bir sonraki bölümde araştırma konusu olan stratejik maliyet yönetimi unsurlarından değer zinciri analizi genel hatlarıyla ele alınarak açıklanacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİ ARACI OLARAK

DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ

Bu bölümde genel olarak; değer zinciri analizi hakkında bilgi verilerek konunun daha iyi anlaşılması için, öncelikle değer kavramı ve genel anlamda değer zinciri analizi açıklanarak, değer zincirinin çeşitleri ve işletmelerde değer yaratan faaliyetler üzerinde durulacaktır. Daha sonra değer zinciri analizinin önemi, uygulama süreci, özellikleri ve yararları ele alınacaktır. Son olarak da bu alanda yapılan literatür taraması, araştırmaya eklenecektir.

2.1. Değer Kavramı

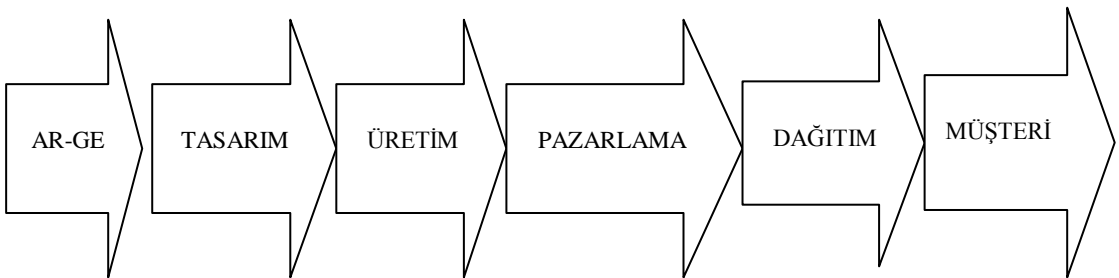
Değer zinciri kavramına geçmeden önce değer kavramını tanımlayacak olursak, literatürde değer tanımı, kıymet, önem ölçüsü, paha, karşılık ve fayda gibi ifadelerle karşılık gelmektedir. Bu sebeple değerın kabul görmüş tam bir tanımı yapılamamaktadır. Değer kavramı literatürde bazen fayda, bazen de fiyat kavramlarının eş anlamlısı olarak kullanılmaktadır (Ertuğrul, 2008:143-144). En genel tabiriyle alıcının ödediği fiyat karşılığında elde ettiği yarar ve hizmetin parasal karşılığına değer denmektedir.

Değer kavramının uygulamadaki karşılığını açıklayabilmek için iş piyasalarında ortak bir değer anlayışının olması gerekmektedir. İş piyasalarında değer, bir müşteri şirketinin bir piyasa teklifi için ödediği fiyat karşılığında aldığı teknik, ekonomik, hizmet ve sosyal faydaların parasal karşılığını ifade etmektedir (Anderson ve Narus, 1998:6).

2.2. Genel Anlamda Değer Zinciri Analizi

Stratejik maliyet yönetimi alanında yapılan çalışmaların ilk unsuru olan değer zinciri analizi, maliyet yönetimi girişimleri ile başlamıştır. Maliyetleri etkin bir şekilde yönetmek, işletmelerin dışında geniş bir odaklanmayı gerektirmektedir. Porter, bu odağı değer zinciri olarak adlandırmıştır. Değer zinciri analizi ya da değer zinciri, üretim fikrinin doğuşuyla başlayıp satış aşamasının sonrasına kadar süreci yönetmeyi, sürecin her aşamasında ve son müşteriye, son ürün teslim edilene dek süreçten edinilen değerlerin toplamını ifade etmektedir (Shank ve Govindarajan, 1993:13-14). Bir başka ifade ile işletmelerin hammaddeleri girdi olarak alıp, çeşitli süreçlerle hammaddelere değer katarak, bitmiş ürünleri müşterilere satabilecekleri aşamalı bir seviyedir. Değer zinciri analizi, faaliyetlerin sırasını işin katma değerine göre stratejik şekilde ilgili faaliyetlere ayırmak için yapılan bir yaklaşımdır. Amaç, maliyetlerin davranışını ve farklılaşma alanlarını tanımlayabilmektir (Jariwala, 2015:14-15).

Değer zinciri, üretimden ara ürün aşamaları (fiziksel dönüşüm ve çeşitli üretici hizmetlerinin girişi), nihai tüketicilere teslim ve son ürün üretimini içeren bir ürün ya da hizmeti tasarımdan kullanıma getirmek için yapılması gereken tüm faaliyetleri açıklamaktadır. Bir çok temel form kıyaslandığında, gerçekte değer zincirleri bundan daha fazla karmaşık olmasına rağmen, Şekil 2.1'de değer zinciri analizinin tarif edilen en sade şekli yer almaktadır. Zincir, her bir bağlantısı içinde birbirini takip eden bir dizi faaliyetten meydana gelmektedir. Örneğin üretim zinciri kendi başına, lojistik, paketleme gibi bir dizi katma değer bağlantısından sadece biridir (Kaplinisky, 2000a:121). Değer katan her bir faaliyet, maliyetlerin oluşmasına, gelirlerin doğmasına ve süreçte yer alan varlıkların kullanımına neden olmaktadır.



Şekil 2. 1. Basit Anlamda Değer Zinciri Analizi

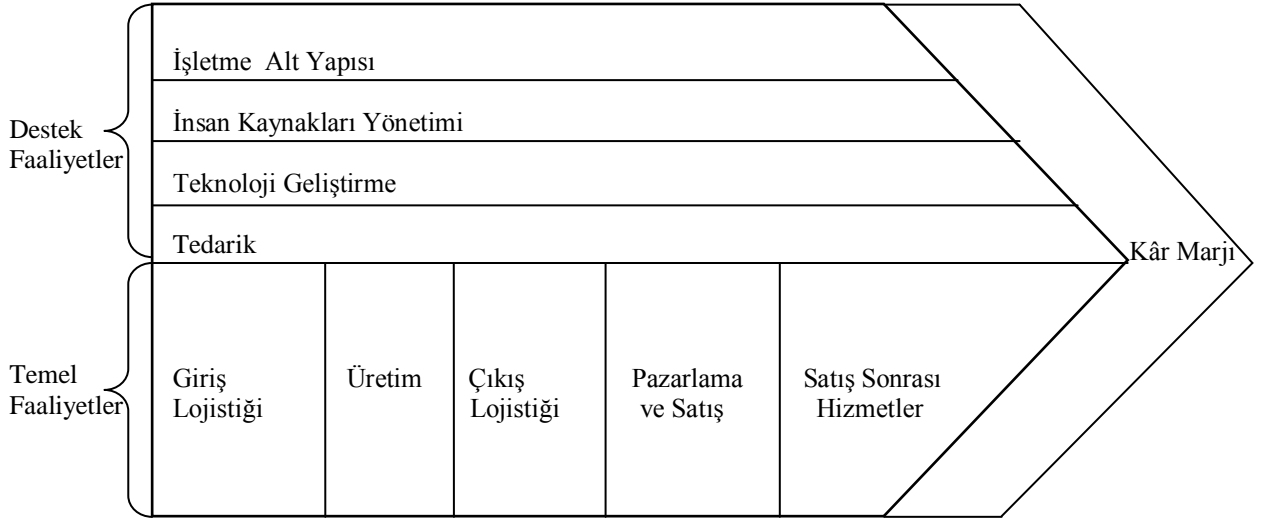
Kaynak: Drury C (2008) *Management And Cost Accounting* (South Western Cengage Learning, London, UK) s.

Değer zinciri faaliyetlerini yönetmede ilk adım, işletmenin kendi kaynaklarını değer zinciri faaliyetleri arasında nasıl dağıtacağını tespit etmesiyle başlamaktadır. Faaliyetler arasındaki farklılık işletmenin toplam gelir ve maliyetlerini etkilemesi sebebiyle oldukça önemlidir. Örneğin işletmenin tasarım ve araştırmaya daha fazla önem vermesi, ürünün başlangıç safhasında maliyet yükünü arttıracaktır. Öte yandan yapılan bu çalışmalar, pazarlama ve müşteri hizmetleri gibi daha sonraki adımların maliyetlerinin düşmesine sebep olacaktır. Böylelikle farklı faaliyetler arasında maliyetlerini dağıtan yöneticiler, en uygun değer zinciri faaliyetleri karmasını belirleyerek, farklı ürün ve müşterileri desteklemek için uygun dağıtım yapıp yapmadıklarını tespit edebileceklerdir. (Yalçın, 2006:22).

Değer zinciri kavramına ait işletme değer zinciri ve endüstri değer zinciri olmak üzere iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. Söz konusu yaklaşımlar aşağıda açıklanmıştır.

2.2.1. İşletme Değer Zinciri

İşletme değer zinciri, işletmelerin ürettiği ürün ya da hizmet gibi değerleri analiz etmek için kullandığı, bir işletmenin gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerini, bunların nasıl etkileşimde bulunduğunu ve rekabet avantajı kaynaklarını sistemli bir şekilde analiz edebilmek için oluşturduğu zincirdir. Değer zinciri, maliyet davranışını, mevcut ve potansiyel farklılaşma kaynaklarını anlamak için bir işletmeyi stratejik olarak ilgili faaliyetlerine ayırmaktadır. Bir işletme, stratejik olarak önemli olan bu faaliyetleri rakiplerinden daha ucuz veya daha iyi yaparak rekabet avantajı kazanmaktadır. Bütün bu faaliyetler, Şekil 2.2'de tüm işletmeler için geçerli olan bir jenerik değer zinciri analizi kullanılarak gösterilmektedir (Porter, 1985:33-34).



Şekil 2.2. Jenerik Değer Zinciri

Kaynak: Porter ME (1985) *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance* (The Free Press, New York, United States) s.37

Şekil 2.2’de gösterildiği üzere değer zinciri analizinin iki temel faaliyet alanı bulunmaktadır. Bunlar; (birincil) temel faaliyetler ve (yardımcı) destek faaliyetlerdir. Değer zinciri analizinde faaliyetlerin ayrılması, maliyet avantajını ve farklılığı ortaya koymaktadır. Her bir faaliyetin rakip değer zincirindeki benzer faaliyetler ile karşılaştırılması rekabet avantajını görebilmek açısından büyük önem ifade etmektedir.

2.2.1.1. İşletmelerde Değer Yaratan Temel Faaliyetler

Temel faaliyetler, ürünle ilgili hammadde temininden, ürünün ya da hizmetin üretim süreci, satışı ve alıcıya ulaştırılması ve hatta satış sonrası hizmetleri de içeren faaliyetlerden oluşmaktadır (Porter, 1985:38). Temel faaliyetler seri olarak birbirine bağlı aşamalı faaliyetlerden meydana gelmekte ve bu alanda yapılan işlemler işletmenin esas işlemlerini oluşturmaktadır. İşletmelerde değer yaratan temel faaliyetler şöyle sıralanabilir (Çalık, 2016; Gencer, 2018):

- Giriş Lojistiği: Üretilen ürünle ilgili girdilerin satın alımı, sevkiyatı, kabulü depolanması ve üretim yerine teslimi ile ilgili faaliyetlerden oluşmaktadır.

- Üretim: Üretim birimine gelen ürünlerin süreçlerden geçerek son ürün halini almasını sağlayan tüm üretim faaliyetlerinin tamamından oluşmaktadır.
- Çıkış Lojistiği: Üretimi bitmiş yani son ürün halini almış ürünlerin depolanması, siparişi ve müşteriye ulaştırılması faaliyetlerinden oluşmaktadır.
- Pazarlama ve Satış: Ürünün fiyatının belirlendiği, dağıtım kanalları seçimi, promosyon gibi pazarlama faaliyetleri ve satış sürecini kapsamaktadır.
- Satış Sonrası Hizmetler: Ürünün satışı yapıldıktan sonra, müşteri memnuniyetini kazanabilmek amacıyla satış sonrasında yapılan (kurulum, teknik servis v.b.) hizmetleri kapsayan faaliyetlerden oluşmaktadır.

2.2.1.2. İşletmelerde Değer Yaratan Destek Faaliyetler

Destek faaliyetler ise, teknoloji, insan kaynakları, genel satın alma gibi temel faaliyetleri destekleyen işletme içi diğer faaliyetlerden oluşmaktadır. Destek faaliyetler, temel faaliyetlere paralel bir şekilde ilerleyen ve sürekli temel faaliyetler alanına yardımcı olan faaliyetlerden oluşmaktadır. İşletmelerde değer yaratan destek faaliyetler şöyle sıralanabilir (Çalık, 2016; Gencer, 2018):

- İşletme Alt Yapısı: İşletme bünyesinde yer alan yönetim, muhasebe, mali işler, stratejik planlama, lojistik gibi işletmenin altyapı bileşenlerini kapsayan faaliyetlerdir.
- İnsan Kaynakları Yönetimi: İşe alma, eğitim, geliştirme ve ücretlendirme gibi personelle ilgili tüm faaliyetleri kapsayan faaliyetlerden oluşmaktadır.
- Teknoloji Geliştirme: AR-GE, ürün-süreç iyileştirme ve teknoloji yönetimi gibi faaliyetlerden oluşmaktadır.

- Tedarik: İşletme faaliyetlerinde kullanılacak olan giderlerin (hammadde satın alma, makine ve donanım, işletme malzemeleri) alınarak, işletmede değer yaratacak ürün ya da hizmete başlanması faaliyetlerinden oluşmaktadır.

Temel ve destek faaliyetlerden oluşan analizin kullanımı, işletmelere ve rakiplerine eksikliklerini görmeleri ve hedeflerini gerçekleştirebilmeleri açısından önemli imkânlar sunmaktadır. Jenerik değer zinciri işletmelerde üretilen bütün değerler için yapılabilmektedir. Sadece işletmeler için değil işletme rakipleri içinde yapılabilmektedir. Böylece rakip işletmenin mevcut durumuna göre yeni ve farklı stratejiler geliştirilebilmektedir.

Her işletme, ürününü tasarlamak, üretmek, pazarlamak, sunmak ve desteklemek için gerçekleştirilen faaliyetler topluluğudur. Tüm bu faaliyetlerin değer zincirine olan katkıları ve değer zinciri içerisindeki önemleri işletmelere göre farklılık gösterebilmektedir. İşletmelerin ürettiği değere göre belirlenen ana faaliyetler, işletme sürecinde önemli olan faaliyet alanını belirlemektedir. İşletmelerin zinciri uygulama şekli, stratejisinin, stratejisini uygulamadaki yaklaşımının, faaliyetlerinin ve temel ekonomisinin bir yansımasıdır. İşletmelerin belirli bir sektörde sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmeleri için değer zincirini tanımlamaları gerekmektedir (Porter, 1985:36).

2.2.1.3. Kâr Marjı

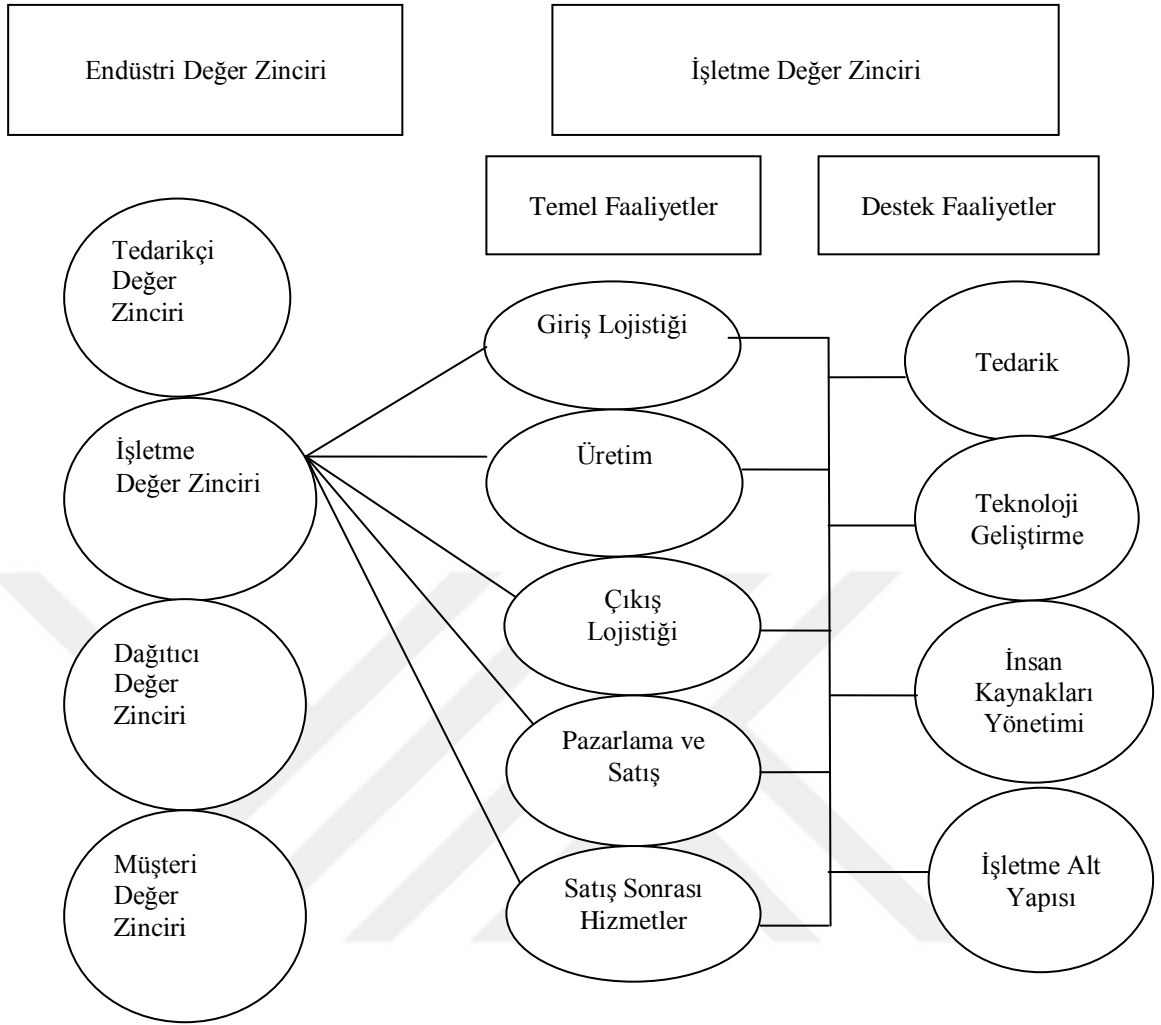
İşletmelerin değer zincirinde yer alan tüm faaliyetlerinin birbirleri ile olan ilişkileri ve etkileşimi neticesinde doğan kârı ifade etmektedir. Kısacası bir işletmenin değer zincirindeki tüm faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan değere, işletmenin harcadığı maliyetlerin toplamından daha yüksek fiyat verildiği zaman kâr ortaya çıkmaktadır (Eraslan, Helvacıoğlu Kuyucu ve Bakan, 2008:315-316).

Bütün işletmelerin en temel ve nihai amacı değer yaratarak kâr marjlarını veya satışlarını yükseltmek ve kârlılıklarını arttırmaktır. Değer zinciri analizi kavramı bir ürünün tüm maliyetlerinin ve işletme yeteneklerinin birleştirilmesiyle kâr marjının arttırılmasını hedeflemektedir. Bir başka ifade ile, bu analiz, işletmecilerde, işletme

yeteneklerinin ve maliyetlerinin göz önünde bulundurulmasıyla değer farkındalığı oluşturmaktadır (Öz, 2015:31).

2.2.2. Endüstri Değer Zinciri

Porter tarafından ortaya atılan değer zinciri kavramına yönelik pek çok çalışma yapılmıştır. Porter tarafından ortaya atılan değer zinciri sürecine tedarikçiler ve müşteriler de dahil edilmiştir. İşletmenin tedarikçileri için değer zinciri, temel hammadde kaynaklarından, nihai tüketiciye teslim edilen nihai son kullanım ürünlerine kadar gerçekleştirilen tüm aşamalarda birbirine bağlı değer yaratan faaliyetler şeklinde ilerlemektedir. Böylece her bir işletme, temel hammadde kaynaklarından nihai tüketicilere kadar uzanan değer yaratan faaliyetler zincirinin bir parçası olmaktadır. Değer zinciri kavramına işletmenin tedarikçilerinin ve müşterilerinin değer zincirlerinin de eklenmesiyle yeni bir değer zinciri kavramı geliştirilmiştir. Bu kavram endüstri değer zinciri olarak ifade edilmiştir (Shank ve Govindarajan, 1993:13-14). Böylelikle değer zinciri, rekabet gücü elde ederken ve maliyetleri yönetirken işletmenin tedarikçileriyle ve müşterileriyle ve diğer işletmelerle olan ilişkileri yönetmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Aşağıda yer alan Şekil 2.3.'de işletme değer zinciri ile endüstri değer zinciri arasındaki ilişki anlatılmaya çalışılmıştır.



Şekil 2.3. Endüstri Değer Zinciri ile İşletme Değer Zinciri Arasındaki İlişki

Kaynak: IMA (1996). *Value Chain Analysis for Assessing Competitive Advantage*.
<https://www.imanet.org.cn/uploads/resource/2015-11/1447061044-16209.pdf> (17 Nisan 2019) s.3

Şekil 2.3.'de de gösterildiği üzere bir işletmeye ait değer zinciri, endüstri değer zinciri sisteminin içerisinde faaliyet göstermektedir. Tedarikçiler ve dağıtım kanalları da değer zinciri sistemi içerisinde işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesinde görev üstlenmektedir. İşletmenin ürettiği mamul ile son nihai müşteri de değer zincirinin bir parçası olmaktadır. Böylelikle işletme ürettiği ürünlerin tüm değer sisteminde ve kendi değer sisteminde karşılığını görebilmektedir.

2.3. Değer Zinciri Analizinin Önemi

Günümüz iş dünyasında küreselleşme ile birlikte yaşanan hızlı değişiklikler ve yoğun rekabet ortamı işletmeleri varlığını devam ettirebilme konusunda büyüme ve süreklilik gibi stratejik kavramlara yönlendirmiştir. Bu yoğun rekabet ortamında işletmelerin sürdürülebilir bir rekabet avantajına sahip olmaları maliyetlerini etkin bir şekilde yönetmelerine bağlıdır. Kısaca işletmeler, maliyetlerini yönetirken işletme amaçları ile stratejik amaçlarını bütünleştirerek uyumlu bir yol izlemek zorundadırlar. Stratejik maliyet yönetimi yaklaşımında maliyetlerin etkin bir şekilde planlanması ve yönetimi değer zinciri analizi ile sağlanmaktadır.

Hızlı küreselleşmenin olduğu bu dönemde değer zinciri analizinin önemli olmasının üç temel nedeni vardır. Bunlar (Kaplinsky ve Morris, 2001:9-15):

1. Büyüyen iş bölümü ve bileşenlerin üretiminin küresel dağılımı ile birlikte, rekabet üstünlüğünün giderek daha önemli hale gelmesi,
2. Üretimde verimliliğin küresel pazarlarda başarılı bir şekilde var olabilmek için gerekli olması,
3. Sürekli gelir büyümesinin yaşandığı küresel pazarlara girebilmek için değer zincirinde yer alan tüm dinamik faktörlerin anlaşılmasıdır.

1) Değer zinciri analizinin önemli olmasının birinci nedeni, değer zinciri analizi, sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamak için gerekli olan ihtiyacı ve kapsamı anlamada önemli bir yer edinmiştir. Temel faaliyetlerin analizi ve tanımlanması, işletmenin kendine has faaliyetlerinin olmadığı durumlarda bu işlevleri dış kaynaklara yönlendirecektir. Üretim zincirinde yer alan girdilerin malların ve hizmetlerin gidişatını ayarlamak, her bir işletmenin faaliyetlerinde iş bölümünün belirlenmesini sağlar. İşletmeler değer zinciri analizini kendi faaliyetlerinde uygulayamadığı durumlarda, fayda sağlayamayacak ve kendi çabaları da yetersiz kalacaktır.

2) Değer zinciri analizinin önemli olmasının ikinci nedeni, hizmetlerden ziyade üretimde uzmanlaşmış olan işletmelerin ve ülkelerin avantajlarını ve dezavantajlarını görmelerine yardımcı olmak ve üreticilerin nihai pazarlara bağlanma biçimlerinin, küresel pazarlarda kazanabilmelerinde yol gösterici olacak olmasıdır. Böylelikle değer zinciri analizinin sadece nihai piyasayı değil tüm üretim alanını kapsamayı sağlamaktadır. Ulaşılması hedeflenen değer belirlenirken de sadece zincirdeki üretim bağlantısının verimliliği değil, nihai pazarlardaki üreticilerin katılımını belirleyen etkenler de dikkate alınmak zorundadır.

3) Değer zinciri analizinin önemli olmasının üçüncü ana nedeni, küresel ekonomiye katılanlara faydaların, özellikle de gelirlerin dağılımını açıklamaya yardımcı olmasıdır. Bu durum bireysel üreticilerin ve ülkelerin bu kazanımlardaki paylarını arttırmalarına olanak sağlayacak plan ve programlarını belirlemelerini kolaylaştırmaktadır. Günümüzde küreselleşmenin yoksullar için faydalı ya da zararlı mı? olduğu tartışılırken önemli olan üreticilerin ve ülkelerin küresel ekonomiye nasıl girdikleri olmaktadır. Bunun nedenini anlamak ve değer zinciri analizinin bu dinamikleri anlamada yardımcı olması, sonrasında duruma uygun bir politika oluşturulması ve zararlı bir modelden kaynaklanan tehlikelerin tanımlanması küresel ekonomiye girilip girilmeyeceği sorusuna da cevap vermektedir (Kaplinsky ve Morris, 2001:9-15).

Değer zinciri analizi, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmek ve stratejik düşünme için güçlü bir araçtır. İşletmelerin devamlı bir rekabet avantajı elde edebilmek amacıyla değer zincirlerini tanımlamaları ve kullanmaları gerekmektedir. Bir defa değer zinciri tanımlandığında, zincirde yer alan faaliyetler rakiplerden farklı uygulanarak veya değer zinciri yeniden şekillendirilerek ürün farklılaştırılması veya maliyet liderliği başarılabilmektedir (Türk, 2004:252). Değer zinciri analizi işletmelerin müşterilerine mal veya hizmet sağlamak için gerçekleştirdiği bir dizi faaliyet serisidir. Bu faaliyetler değer oluşumu meydana gelirken bir değer zinciri analizi içerisinde yürütülmektedir. İşletmelerin müşterilerine hedeflenen değeri ulaştırabilmek için değer zinciri içerisinde yer alan faaliyetleri etkin ve verimli bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Bu ise en düşük maliyete ulaşarak ya da rekabet avantajı kazanarak elde edilmektedir.

2.4. Değer Zinciri Analizi Uygulama Süreci

Ürünler tüketicilere ulaşırken çeşitli süreçlerden geçmek zorundadır. Bu süreçler birbirine bağlı şekilde işlemekte, bir zinciri andırmakta ve her aşamada ortaya bir değer çıkmaktadır. Böylelikle bir değer zinciri oluşmaktadır. Değer zincirinde yer alan öğelerin ekonomik bakımdan olumsuz etkilenmemesi ve sürecin etkin bir şekilde işleyebilmesi için değer zinciri analizi büyük önem arz etmektedir. Özellikle son yıllarda değer zinciri analizine verilen önem giderek artmaktadır (Özalp ve Ören, 2016:595).

Değer zincirinin tasarlanma ve uygulanma süreci dört aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar şöyle sıralanabilir (Anderson ve Elloumi, 2004:77):

1. Değer zinciri faaliyetlerini tanımlama,
2. Tanımlanan faaliyetlerden stratejik olanları belirleme,
3. Değer zinciri faaliyetlerine yönelik maliyetleri izleme,
4. Stratejik değer zinciri faaliyetlerini yönetmek için etkin maliyet bilgilerini kullanmadır.

Bu aşamaları rakiplerinden daha iyi uygulayabilen bir işletme sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmektedir.

Değer zinciri analizi, işletmelerin müşteri memnuniyetini artırmak, maliyetleri daha etkin bir şekilde yönetmek amacıyla müşterilere verilen değeri artırmanın yollarını düşünmenin ve bu değeri en üst seviyeye çıkarmak için yapabileceklerini gözden geçirmenin yararlı bir uygulaması olmaktadır. Değer zincirinin bireysel bölümlerini bir ekip olarak birlikte çalışmak ve koordine etmek, özellikle maliyet verimliliği, kalite ve teslimat anlamında müşteri memnuniyetini artırma koşullarını sağlamaktadır. Değer zincirine, müşterinin gözüyle bakıldığında her aşama bir önceki aşamanın müşterisi olarak görülmektedir. Değer zincirindeki kıstas her bir aşama müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için tasarlanıyorsa, son müşteri memnuniyeti sağlanmak zorundadır. Ayrıca, değer zincirindeki her bir bağlantı bir tedarikçi-müşteri ilişkisi olarak görülmeli, müşterilerin görüşleri doğrultusunda,

tedarikçi tarafından sağlanan hizmetin kalitesini ölçmek ve yararlı geri bildirimler almak için kullanılmalıdır. Bu durum değer zincirinin tamamında faaliyetleri iyileştirmek için fırsatlar sunmaktadır (Drury, 2008:15).

Değer zinciri analizindeki ana düşünce, müşteriye yönelik daha fazla değer sunuldukça, daha yüksek rekabet gücü kazanıldığıdır. İşletme, değer kavramını bir dizi faaliyetle elde etmektedir. İşletme içerisinde gerçekleştirilen faaliyetlerden başka, zincirin yukarısına doğru tedarikçilerin ve aşağıya doğru da dağıtım kanallarının var olduğu dikey faaliyetlerden oluşan bir değer sistemi yer almaktadır (Eraslan, Helvacıoğlu Kuyucu ve Bakan, 2008:310). Böylelikle değer zinciri kavramı, hem bir bağımlı ekonomik faaliyetler kümesine hem de bir dikey olarak bağlantılı ekonomik aktörler grubuna atıfta bulunur. Bu sebeple, analizin odak noktasını faaliyetler veya temsilciler oluşturmaktadır. Bir değer zinciri, bir hammadde üretimiyle başlayıp, son ürünün tüketimiyle sona eren ve bu aşamalar boyunca işleme, teslimat, toptan satış, perakendecilik gibi üstlenilen tüm ekonomik faaliyetlerden oluşmaktadır (FAO 2013:3). Bu durum işletmelere, maliyetlerini yönetirken işletme sınırlarının dışına çıkmalarını sağlamaktadır. Böylece işletmeler hem tedarikçileri hem de dağıtım kanalları ile olan ilişkilerinden faydalanarak katma değer yaratmayan, gereksiz faaliyetlerden kurtulmaktadır. Böylelikle değer zinciri analizinin temel amacı olan müşteriye sunulan değer artırılması sağlanmaktadır (Akbaş, 2009:119).

İşletmelerin rekabet stratejilerini belirlemelerinde, müşteriler için değer yaratmak birinci sırada yer alırken rakiplerinden daha fazla değer yaratan işletmelerin de rekabet üstünlüğü sağladıkları gözlemlenmektedir. Başarılarını devam ettirmek isteyen işletmelerin sahip oldukları temel yetenekler, sürdürülebilir bir rekabet avantajının en önemli kaynağıdır. Günümüzde işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde etkili olan temel faktörler şöyle sıralanabilir (Doğan, 2015:176):

- İşletmenin liderlik becerileri,
- Değerlerin çalışanlarca paylaşıldığı güçlü bir işletme kültürü,
- Stratejiyi işletmenin bütününde uygulama becerisi,
- İnovasyon yapabilme yeteneği,

- Güçlü bir itibar,
- Analiz ve geliştirmedir.

Bu becerileri uygulamaya koyabilen işletmelerin değer zinciri analizini uygulama aşaması daha kolay olacaktır.

2.5. Değer Zinciri Analizinin Özellikleri

Değer zinciri analizine ait belli başlı özellikler şöyle sıralanabilir:

- Değer zinciri analizi, işletmenin stratejik maliyet yönetimi programlarının çerçevesinde edineceği yeri analiz ederek belirleyen ve bir işletmenin faaliyetlerini sistematik olarak inceleyen diğer işletmelerle nasıl etkileşime girdiğini, birbirlerinin maliyetlerini ve performanslarını nasıl etkilediklerini gösteren bir araçtır (Jariwala, 2015:16).
- Değer zinciri analizi, üreticilerin kendi rekabet güçlerinin değerlendirilmesinde ve rekabetçiliklerine ilişkin değerlendirmeler yapmalarında basit ve etkili bir araç oluşturmaktadır (Schmitz, 2005:16). Rekabetçiliğin ayrıştırılabildiği yerde değer zinciri analizi çerçevesi oluşturulmaya başlanmaktadır.
- Değer zinciri analizi, harcamaları değer süreçlerine göre ayarlar. Yüksek değer hedeflenen alanlarda harcamaları yoğunlaştırır. Diğer alanlarda ise sabit bir pozisyon izler. Değer zinciri analizi ile rakip işletmelere göre karşılaştırmalar yapılarak, zincirde daha etkili olunabilecek alanlar bulunabilir. Böylelikle geliştirmesi gereken alanlar belirlenebilir. Aynı zamanda değer zinciri analizi, zincirdeki bir değişimle birlikte azaltılabilecek veya etkilenebilecek olan maliyetleri de değerlendirmeye yardımcı bir unsurdur (Jariwala, 2015:16). Değer zinciri analizi, zincirde bulunan tüm bağlantılara ve her bir bağlantıdaki tüm faaliyetlere hâkim bir sistemdir.

- Değer zinciri analizinin bir başka özelliği de, bir zaman boyutunun olmamasıdır. Genellikle faaliyetler hazırlanırken belirli bir yıla, belirli bir muhasebe dönemine atıfta bulunulmasına rağmen, değer zinciri analizi zaman kavramını dikkate almamaktadır. Dahası değer zinciri analizi, tüm ekonomiyi temsil eden bir sistemden ziyade ekonominin sadece kısmi bir vizyonunu veren ve büyük miktarda veriyi gerektiren belirli bir parçasının ayrıntılı bir tanımıdır (FAO, 2013:9).
- Değer zinciri analizi birim maliyetleri çok fazla önemser. Üretim alanında harcanan maliyetler, araştırma-geliştirme maliyetleri gibi maliyetlerin birim maliyetlerine odaklanır. Birim maliyeti performans ölçüsü kabul eder (Stabell ve Fjeldstad, 1998:414).
- Değer zinciri analizi, değer zincirlerinin, yoksulluğun azaltılması, sürekli büyümenin sağlanması ve eşitsizliğin azaltılması gibi hedeflere ulaşmada üstleneceği rolün araştırılması için değerli bir araçtır (FAO, 2013:8).

2.6. Değer Zinciri Analizinin Yararları

Değer zinciri analizinin işletmeler açısından yararları şöyle sıralanabilir:

- Değer zinciri analizleri, işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmek amacıyla, her bir değer faaliyetini, bu faaliyetler arasındaki ilişkileri açıklayarak daha düşük maliyetlere ulaşmasını ve farklılık yaratmasını sağlar. Aynı zamanda işletmenin tedarikçileri, müşterileri ve diğer işletmelerle olan ilişkilerini düzenleyerek her bir unsur için yaratılan katma değerini ortaya çıkmasına yardımcı olurken, uygulanan politikaların zinciri ne ölçüde etkilediğini belirlemeye de olanak sağlamaktadır (Özalp ve Ören, 2016:601).
- Değer zinciri analizi durağan ve kendi kabuğuna sıkışmış olan geleneksel sektörün önemli eksikliklerini giderir. Ayrıca değer zinciri analizi, sürdürülebilir büyümeyi sağlamak amacıyla küresel pazarlara girmeye çalışan dar gelirli üreticiler ve ülkeleri de kapsayarak yeni üreticiler için fırsatlar

sunarken, işletmelerin ve ülkelerin ülke ekonomisi içindeki kaynakları etkili bir şekilde kullanmalarını sağlayan ortamın oluşmasında da analitik bir araç olarak fayda sağlamaktadır (Kaplinsky ve Morris, 2001:2).

- Değer zinciri analizi, küçük ve orta seviyede yer alan işletmelere fırsatlar sunar. Kendi kimliklerini tanımlayamayan bu işletmeler için temel faaliyetlerini tanımlamak, küresel ortamda yaşanan sıkıntılarla savaşmak ve rekabet avantajı kazanabilmek zorlayıcı faktörlerdir. Değer zinciri analizi, yerel işletmelerin küresel ekonomide rekabet edebilmelerinde, sürdürülebilir işler ve gelir yaratmalarında ve temel yetkinliklerini bulmalarında fayda sağlar (Schmitz, 2005:19-20).
- Değer zinciri analizi, işletme yönetimine çeşitli faydalar sunan bir sistemdir. Bu analiz, işletme yöneticilerinin, organizasyon içinde yer alan değer faaliyetleri arasındaki bağlantıları tanımlayarak, işlev ya da bölümden ziyade süreç açısından düşünmesini sağlar. Analiz sayesinde, işletme yöneticileri, işletme değer sistemindeki çeşitli aktörlerle stratejik ittifaklar yapabilir. Maliyet unsurlarının belirlenmesi ve değer zinciri faaliyetleriyle bağlantı kurulması, yöneticilerin maliyet azaltmalarını ve değer zinciri boyunca oluşan geri dönüşleri değerlendirmesini sağlar. Böylelikle, değer zinciri analizi yöneticilerin maliyet yönetimi sorunlarını anlamalarında ve çözmelerinde yardımcı olmaktadır (Anderson ve Elloumi, 2004:85).

Değer zinciri analizi, hangi durumda maliyetlerin azaltılabileceğini veya işletmenin hangi durumda değer zincirinde katma değer sağladığını belirlemek için kullanılabilir. Böylelikle, işletmenin çeşitli kaynaklarını geliştirmesine, etkin ve verimli bir şekilde kullanmasına yardımcı olur (Anderson ve Elloumi, 2004:89). Değer zinciri analizi işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajını yakalamalarında ve stratejik düşünmeyi eyleme dönüştürebilmelerinde güçlü bir unsurdur. Değer zinciri analizi işletmeler açısından süreci kolaylaştırmalarında ve hedeflerine ulaşmalarında yardımcı bir kavramdır.

Araştırmanın bu bölümünde stratejik maliyet yönetiminin en önemli unsurlarından olan değer zinciri analizi genel anlamda ele alınarak açıklanmıştır. Bu anlamda değer zinciri analizi tanıtılarak, çeşitleri, önemi, uygulama süreci, özellikleri ve yararları üzerinde durulmuştur. Bölüm sonunda araştırmaya bu alanda yapılan literatür taraması eklenmiştir. Araştırmanın bir sonraki ve son bölümünde değer zinciri analizi alanında yapılan uygulamaya yer verilecektir.

2.7. Literatür Taraması

Değer zinciri analizi, stratejik maliyet yönetiminin en önemli unsurlarından biri olması, işletmelerce üretilen değer in analizi için kullanılması, maliyetlerin etkin bir şekilde planlanarak, kontrolünü ve yönetimini sağlaması ve sürdürülebilir rekabet avantajını hedeflemesi gibi nedenlerle literatürde işlenen konulardan biri olmaktadır. Değer zinciri alanında yapılmış araştırmalara aşağıda yer verilmiştir.

Stabell ve Fjeldstad, (1998) “Rekabet avantajı için değer in yapılandırılması: zincir mağazalarda ve ağlarda” adlı araştırmalarında; işletmeleri anlamak ve analiz edebilmek için üç ayrı değer yapılandırma modeli olan Thompson, (1967) değer zinciri, değer dükkanı ve değer ağı düşüncesi incelenmiştir. Alternatif değer yaratma teknolojileri açıklanmış ve bu doğrultuda değer dükkanı ve değer ağı modelleri geliştirilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda sonraki araştırmalarda üç değer yapılandırma modelinin, rekabetçi maliyet ve değer analizi konusunda yol göstericiliğini anlatmanın zorluğundan bahsedilerek değer yapılandırma modellerine yönelik araştırmaların desteklenmesi ve araştırmaların alternatif değer yaratma teknolojilerinin yapısal özelliklerini geliştirmeye yönelik araştırmalara dayandırılması gerektiği bulgusu elde edilmiştir.

Kaplinsky, (2000a) “Küreselleşme ve eşitsizlik: Değer zinciri analizinden ne öğrenilebilir?” adlı araştırmasında; küreselleşmenin faydaları kadar zararlarının da olduğu küreselleşme ile adaletsiz bir gelir dağılımının ortaya çıktığı, bir yandan küreselleşmenin nasıl sürdürülebilir kılınacağı bir yandan da bu adaletsiz gelir dağılımının nasıl çözümlenebileceği incelenmiştir. Araştırmada değer zinciri analizi ile küresel ekonomik aktivite ve küresel gelir dağılımı arasındaki artan ayrışmayı

göstererek ortaya çıkan sonucu nedensel açıklamalara dayandırabilmek amaçlanmıştır. Bu araştırma sonucunda, değer zinciri analizinin araştırmaya yeni bir boyut katmadığı ancak daha geniş, dinamik ve stratejik olarak düşünmeye zorlayan, kapsamlı bir çerçeve sunduğu bulgusuna yer verilmiştir.

Barnes, (2002) “Mobil ticaret değer zinciri: analiz ve gelecekteki gelişmeler” adlı araştırmasında; mobil ticaret tanıtılarak, tüketiciye mobil ticaret (m-ticaret) sağlamada yer alan faaliyet akışında katma değer nasıl ortaya çıktığı incelenmiştir. M-ticaretin değer zincirinin bileşenlerini analiz ederek, işletmenin gelecekteki stratejik analizi için bir temel oluşturduğu düşüncesi ifade edilmiştir. Araştırma sonucunda, detaylı bir değer zinciri analizinin m-ticaret kavramını anlamak için sağlam bir araç olacağı ifade edilmiş ve önümüzdeki yıllarda mobil ticaret sağlayan teknolojilerin ve standartların gelişmesinde çok önemli gelişmeler olacağı bulgusuna yer verilmiştir.

Dekker, (2003) “Ara bağlantı ilişkilerinde değer zinciri analizi: alan çalışması” adlı araştırmasında; tedarikçi firmalar arasında yaşanan sorunlardan bahsedilmiş, bu sorunların değer zinciri analizi ile çözümlenebileceği fakat bu konuda yapılmış bilimsel araştırmaların çok az olduğu ifade edilmiştir. Tedarik zincirinin yönetiminde faaliyete dayalı maliyetleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma değer zinciri analizi uygulamaları ve maliyet bilgileri esas alınarak yapılmıştır. Araştırma neticesinde uygulamaların birçok açıdan yararlı sonuçlarının olduğu fakat güven ortamında sonuçların ortaya çıkartılması gerektiği düşüncesine yer verilmiştir.

Türk, (2004) “Stratejik yönetim muhasebesi yaklaşımı: değer zinciri maliyet analizi” adlı araştırmasında; değer zinciri analizini tanımlayan işletmelerin düşük maliyet elde ederek, değer yaratabileceği ifade edilmiştir. İşletmelerin maliyetleri stratejik açıdan ele alan değer zinciri maliyet analizinden yararlanarak geleneksel yöntemlerin eksikliklerini giderebileceği ifade edilmiş ve değer zinciri analizi detaylı bir şekilde incelenerek, işletmeler açısından önemi üzerinde durulmuştur. Araştırma ile değer zinciri maliyet analizinin işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerinde, üstün veya zayıf yönlerini görmelerinde önemli bir rolü olduğu ve işletmelere sayısız faydalar sağladığı anlatılmıştır. Bu nedenle, başarılı olmak isteyen işletmelerin kendi değer

zincirlerini tanımlayarak maliyet analizlerini gerçekleştirmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Anderson, (2006) “Değer zinciri boyunca maliyetleri ve maliyet yapısını yönetmek: stratejik maliyet yönetimi araştırması” adlı araştırmasında; stratejik maliyet yönetimi açıklanarak, maliyet yapısının stratejiyle uyumlu olabilmesinin ve stratejinin hayata geçirilmesinin stratejik maliyet yönetimi ile mümkün olabileceği ve bu sürekliliğinin değer zincirinin tümüyle uygulandığı zaman gerçekleşebileceği ifade edilmiştir. Araştırmada stratejik maliyet yönetiminin gerçekleşme şekilleri açıklanarak, bu alanda yapılan araştırmalar üzerinde durulmuştur. Araştırmanın stratejik maliyet yönetimini anlamak ve kavramak için güçlü bir kaynak olduğu ve maliyet yönetimi ile ilgili kişilerin ilgisini canlandırdığı düşüncesine yer verilmiştir.

Eraslan, Helvacıoğlu Kuyucu ve Bakan, (2008) “Değer zinciri (value chain) yöntemi ile Türk tekstil ve hazır giyim sektörünün değerlendirilmesi” adlı araştırmalarında; değer zinciri yöntemini detaylı bir şekilde inceleyerek, Türk tekstil ve hazır giyim sanayinde değer zincirinde olması gereken değişkenleri ortaya koymayı amaçlamışlardır. Yapılan araştırmalarla sektöre yönelik değer zinciri ölçeği çıkarılmış, ayrıca Avrupa Birliği (AB) ve Türk tekstil ve hazır giyim sektörünün değer zinciri yapısı da örnek olarak incelenmiştir. Araştırma sonucunda değer zinciri yöntemi detaylı bir şekilde incelenmiş ve Türk ekonomisi için büyük önemi olan tekstil ve hazır giyim sanayine yönelik değer zincirinde yer alması gereken değişkenler belirlenmiştir.

Rich v.d., (2009) “Değer zinciri analizinin kavramları, uygulamaları ve gelişmekte olan ülkelerde hayvancılık sistemlerine genişletilmesi” adlı araştırmalarında; değer zinciri analizinin analitik becerisini geliştirme yolları incelenmiştir. Araştırma ile değer zinciri analizinin hayvancılık sistemindeki karmaşık ilişkileri çözmede önemli bir rolü olduğu, yeni ve zayıf değer zincirlerinin gelişimine katkı sağladığı anlatılmıştır. Ayrıca alternatif ve teknik müdahalelerin etkilerini değerlendirmede mevcut yaklaşımların bazen yetersiz kaldığı ve literatürdeki ve pratikteki boşlukların giderilebilmesi için bir dizi mevcut modelleme ve analitik yaklaşımın benimsenebileceği açıklanmıştır. Gelecekteki araştırmaların eldeki araştırma

sorusuna göre uyarlanarak ve daha titiz analiz edilerek mevcut değer zinciri analizi teknikleri üzerine inşa edilmesi gerektiği önerisine yer verilmiştir. Araştırma sonucunda değer zinciri analizlerinin gelişmekte olan ülkelerdeki çarpık sistemler hakkında bilgi verdiği, fakat analiz konusunda yetersiz kaldığı ifade edilmiştir.

Kuyucak ve Şengür, (2009) “Değer zinciri analizi: havayolu işletmeleri için genel bir çerçeve” adlı araştırmalarında; havayolu işletmelerinin faaliyet alanlarının zorluğundan bahsedilerek, havayolu faaliyetlerinin istenen kalitede ve en az maliyetle yerine getirilmesi konusunda değer zinciri analizinin bir perspektif sunduğu anlatılmıştır. Değer zinciri analizi genel anlamda tanıtılarak, havayolu işletmeleri için endüstri ve işletme seviyesinde değer zinciri analizi çerçevesi oluşturulmuş ve ayrıca havayolu işletmeleri için değer zinciri analizinin yararları üzerinde durulmuştur. Bu araştırmada Porter tarafından ortaya konulan değer zinciri analizinin havayolu işletmeleri açısından ana hatları ile tartışılması amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda; her havayolu işletmesinin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için değer zincirini anlaması ve değer zinciri içerisinde yer alan bağlantıları etkin bir şekilde yönetmesi gerektiği bulgusu elde edilmiştir. Ayrıca değer zinciri analizinin havayolu işletmelerinde uygulanabilirliğini görmek açısından, bu alana yönelik uygulamalı yeni araştırmaların yapılmasının yararlı olacağı önerisine yer verilmiştir.

Akbaş, (2009) “Endüstri işletmelerinde maliyet yönetimine dışsal bir bakış açısı: değer zinciri analizi” adlı araştırmasında; değer zinciri analizi açıklanarak, değer zinciri analizinin özellikle maliyet yönetimi açısından önemi incelenmiştir. Araştırma sonucunda, değer zinciri analizi ile işletmelerde maliyet yönetimi bakış açısının işletme sınırları dışına taşınarak, gereksiz faaliyetlerin ortadan kaldırılmasının sağlandığı ve temel amacın müşteriye sunulan değer artırılması olduğu ve oluşan değer tüm katılımcılar arasında adil bir şekilde paylaşımının gerçekleştirildiği ifade edilmiştir.

Kırlı ve Gümüş, (2011) “Değer zinciri analizine dayalı stratejik yönetim muhasebesi uygulaması: değer zinciri muhasebesi” adlı araştırmalarında; stratejik yönetim muhasebesi açıklanarak, değer zinciri analizinin işletmeler açısından önemi

anlatılmıştır. Değer zinciri muhasebesi kavramı tanıtılarak, değer zincirinin ve muhasebe teorisi birleşiminden meydana geldiği ifade edilmiştir. Değer zinciri muhasebesinin, değer zinciri yönetiminin ve stratejik yönetim muhasebesinin daha da gelişmesinde önemli bir unsur olduğu açıklanmış ve muhasebe konusunda yeni bir yaklaşım olduğu düşüncesine yer verilmiştir. Araştırma sonucunda değer zinciri analizine dayanan değer zinciri muhasebesi adı verilen yeni bir muhasebe yönetimi önerilmiştir.

Akbaş, (2011) “Sanayi işletmelerinde stratejik maliyet yönetimi” adlı araştırmasında; sanayi işletmeleri açısından stratejik maliyet yönetiminin önemini göstermeyi amaçlamıştır. Bu sebeple stratejik maliyet yönetimi yaklaşımının tarihsel gelişimi, tanımı, ayırt edici özellikleri ve temel unsurları incelenmiştir. Araştırma sonucunda, stratejik maliyet yönetimi yaklaşımında maliyetlerin önemi açıklanarak, işletmenin stratejik amaçlarıyla bütünleştirilerek, uzun dönemli bir bakış açısıyla yönetilmesi ve sadece maliyet düşürmeye odaklanılmaması, bunun yanında işletmenin stratejik pozisyonunun da güçlendirilerek, işletme dışı unsurlar olan tedarikçiler ve müşteriler ile iyi ilişkiler kurulmasının önemli fırsatlar sağlayacağı ifade edilmiştir.

Sarıdoğan Atılgan, (2013) “Lojistik sektöründe rekabet gücü odaklı stratejik maliyet yönetimi” adlı araştırmasında; lojistik sektörünün küresel ekonomideki büyüyen yeri ve önemi anlatılarak, diğer taraftan da sektörde eş zamanlı büyüme gösteren rekabet düzeyinden bahsedilmiştir. Araştırma, Türkiye lojistik sektöründeki firmaların rekabet gücünü yükseltebilmek için, stratejik maliyet yönetimi yaklaşımını analiz etmeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, Türkiye’deki lojistik işletmelerin artan dinamik rekabet ortamında, sürdürülebilir büyümelerini sağlamak için, Porter tarafından geliştirilen jenerik rekabet stratejilerini ve modern stratejik maliyet yönetim yaklaşımlarını etkinlikle birleştirerek ve uygulayarak, maliyetlerini düşürüp, sundukları değeri yükselterek rekabet güçlerini artırmak zorunda oldukları ifade edilmiştir.

Mete ve Acuner, (2014) “Türkiye turizm sektörünün değer zinciri analizi” adlı araştırmalarında; küreselleşme ve artan rekabet ile değer zinciri analizinin öneminin giderek arttığı ifade edilmiştir. İşletmelerin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkararak,

pazar paylarını arttırmak için değer yaratan faaliyetlerini geliştirmesi gerektiği düşüncesine yer verilmiştir. Çok karmaşık ve entegre bir sektör olan turizm sektörüne yönelik yapılan bu araştırma sonucunda Türk turizm sektörüne ait değer zinciri modeli oluşturulmaya çalışılmıştır.

Jariwala, (2015) “Stratejik maliyet yönetimi aracı değer zinciri analizi” adlı araştırmasında; stratejik maliyet yönetimi açıklanarak, işletmelere özellikle maliyet yönetimi alanında sağladığı faydalar anlatılmıştır. Stratejik maliyet yönetimi unsurlarından değer zinciri analizine odaklanarak, değer zinciri analizi her yönüyle tanıtılmış, değer zinciri bileşenleri açıklanmıştır. Araştırma sonucunda zincirin işletmeler açısından kendi kimliklerini bulma konusunda anlamlı ve önemli bir metot olduğu bulgusuna yer verilmiştir.

Tandoğan, (2015) “Stratejik maliyet yönetiminde başabaş noktası ve değer zinciri analizi ile işletme fonksiyonlarının performans ölçümü: yemek fabrikası örneği” adlı araştırmasında; başabaş noktası ve değer zinciri analizlerinin işletme fonksiyonlarının ayrı ayrı performansını ölçmede ve stratejik kararlar vermede nasıl kullanılacağını göstermeyi amaçlamıştır. Performans alanında yapılan analizlerin işletmenin bütününe yönelerek fonksiyonlar bazına inmemesinin eksikliğinden bahsedilmiş ve üretim işletmelerinde her faaliyetin fonksiyonlar tarafından yerine getirildiği açıklanarak fonksiyonların işletmeler açısından önemi anlatılmıştır. Literatür araştırması ve uygulamalı yemek fabrikası örneği ile örnek işletme verileri oluşturulmuştur. Performans analizi çalışmaları yapılarak elde edilen sonuçlara göre stratejik kararlar belirlenmiştir. Araştırma sonucunda, işletme fonksiyonu bazında performans analizi yapılabildiği, hem stratejik hedefler hem de işletme kârı ile ilgili var olan sorunların ve alınması gereken önlemlerin yine işletme fonksiyonu bazında saptanabildiği bulgusu elde edilmiştir.

Şentürk, (2015) “Hayvan hastalıkları yönetiminde yeni bir yaklaşım: değer zinciri analizi” adlı araştırmasında; hayvan hastalıklarının risk yönetiminde değer zinciri yaklaşımını uygulamaya koyabilme amaçlanmıştır. Salgın hastalıklar açıklanarak, bu hastalıkların koruma ve kontrolünde yeni yaklaşımların zorunluluğu anlatılmıştır. Değer zinciri analizi ile hayvansal üretim zincirleri incelenerek, bazı sorulara

cevaplar bulunmaya çalışılmıştır. Salgın hastalıkların yönetiminde değer zinciri analiz yönteminin uygulanması gerektiği ifade edilmiştir. Araştırma ile değer zinciri analizinin, hayvan hastalıkları yönetiminde yer alan çok yönlü süreçlerin çözümlenmesinde önemli bir rol üstlendiği ve değer zinciri analizi yaklaşımının uygulamaya aktarılarak hayvancılıkta salgın hastalık yönetimine yeni bir bakış açısı getirebileceği düşüncesine yer verilmiştir.

Doğan, (2015) “Rekabet stratejileri perspektifinden sürdürülebilir rekabet üstünlüğü” adlı araştırmasında; küreselleşme ile birlikte artan rekabet ortamından bahsedilerek, işletmeler açısından rekabet kavramının önemi anlatılmıştır. İşletmelerin rekabet stratejileri geliştirerek, değer yaratmaya odaklanması gerektiği belirtilmiş ve araştırma ile rekabet stratejileri çerçevesinde, işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmelerinde öne çıkan temel unsurlar incelenmiştir. Araştırma sonucunda sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanmasında öne çıkan temel kavramın değer zinciri analizi olduğu, analizle faaliyetlerin ve süreçlerin sürekli olarak gözden geçirilerek değer yaratmayan süreçlerin yeniden yapılandırılmasının söz konusu olacağı ifade edilmiştir.

Kumar ve Rajeev, (2016) “Değer zinciri: kavramsal bir çerçeve” adlı araştırmalarında; değer zincirinde değer kavramının çok yönlü ve karmaşık olduğu düşüncesine yer verilerek, değer kavramını anlaşılır kılmak ve aynı zamanda mal veya hizmetlerin gelişimi için temel bir çerçeve sağlayan zincir oluşumunda değer rolünü aydınlatmayı amaçlamışlardır. Bu amaçla müşterilere değer sağlamanın anlamı, müşterilerce ihtiyaç duyulan katma değer ve katılımcıların payları irdelenmiştir. Mal ve hizmetlere değer katmanın özel bir yolu olmadığı ancak maliyet ve zamanın azaltılabileceği hususu vurgulanmış, değer zincirine ve işletmelerin hayatta kalması gerekliliğine ve müşterilerin mevcut ihtiyaç ve taleplerinin nasıl karşılandığına dair literatür bilgisine yer verilmiştir. Araştırma sonucunda işletmelerin öncelikli sorumluluğun müşterilere değer yaratmak olduğu vurgulanmıştır.

Özalp ve Ören, (2016) “Tarımda değer zinciri analizi” adlı araştırmalarında; değer zinciri analizi açıklanarak, tarım sektöründe değer zinciri analizinin nasıl oluştuğu ve

tarım sektörünün geliştirilmesi açısından önemi açıklanmıştır. Araştırma ile literatüre bağlı olarak değer zinciri analizini incelemeyi ve tarım sektörü açısından tartışmayı amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda, tarım alanında yapılacak değer zinciri analizinin özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin tarım sektörlerini geliştirmek açısından önemli olduğu, değer zincirinde yer alan aktörlerin ekonomik olarak olumsuz etkilenmemesi, sürecin etkin bir şekilde işleyebilmesi ve Türkiye’de de tarım sektörünün geliştirilmesi için özellikle uluslararası alanda yapılan araştırmalar gibi kantitatif analizlere dayanan değer zinciri analizlerinin yapılması gerektiği, bu durumun kantitatif analize tabii tutularak yapılacak değer zinciri analizlerinin önünü açacağı ve bu analizlere yol gösterici olacağı bulgusuna yer verilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAPADOKYA BÖLGESİNDE FAALİYET GÖSTEREN ALTINÖZ OTEL'DE BİR UYGULAMA

Araştırmanın son kısmı olan bu bölümde; Harvard Üniversitesi akademisyenlerinden M. Porter tarafından 1985 yılında literatüre kazandırılan değer zinciri analiz modeli, Kapadokya Bölgesi'nde faaliyet gösteren Altınöz Otel İşletmesinde uygulanmaya çalışılmış ve işletmede kullanılan faaliyetlere yönelik değerlendirmeler yapılmıştır.

3.1. Uygulamanın Amacı

İşletmeler rakipleriyle rekabet edebilmek, kârlılıklarını artırabilmek ve faaliyetlerinde sürekliliği sağlayabilmek için daha fazla değer yaratmak zorundadır. Bu sebeple işletmeler daha fazla değer yaratmanın yollarını aramaktadır. Bu da ancak gelişmiş maliyet yönetimi tekniklerinin uygulanmasıyla gerçekleşmektedir. Stratejik maliyet yönetimi yaklaşımı, işletmenin stratejilerini oluşturmasında, bu stratejileri uygulamaya koyabilmek amacıyla gerekli olan maliyet bilgilerini sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmek amacıyla yönetmesinde büyük önem arz etmektedir. İşletmeler açısından her geçen gün önemi artan değer zinciri analizi, literatür taramasında da gösterildiği üzere, sanayi işletmeleri (Akbaş, 2011), tarım (Özalp ve Ören, 2016), hava yolları (Kuyucak ve Şengür, 2009), endüstri işletmeleri (Akbaş, 2009:119) ve turizm sektörü (Mete ve Acuner, 2014) gibi pek çok alanda uygulanmıştır. Araştırmada, değer zinciri analizi turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri açısından ele alınacak ve Altınöz Otel İşletmesi'nde uygulanacaktır. Dolayısıyla araştırmanın amacı, ülke ekonomisinde önemli bir yer edinen otel işletmelerinin amaçlarına ulaşabilmek, sürdürülebilirliği sağlayabilmek ve rekabetçi bir avantaj elde edebilmek amacıyla gerçekleştirdiği faaliyetleri değer zinciri yöntemi ile analiz ederek değer zinciri yönteminin işletme başarısına olan katkısını incelemek, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymak ve zayıf yönleri işlevsel hale getirebilecek etkenleri literatüre kazandırmaya çalışmaktır.

Araştırmanın birinci ve ikinci bölümlerinde sırasıyla modern maliyet yöntemlerinden olan stratejik maliyet yönetimi yaklaşımı ve stratejik maliyet yönetiminin en önemli unsuru olan değer zinciri analizi ile ilgili genel bilgiler verilmiştir. Bu bölümde ise bir otel işletmesinde gerçekleştirilen faaliyetler, değer zinciri yöntemi ile detaylı bir şekilde incelenmeye çalışılmıştır. Araştırma ile otel işletmesine ait değer zinciri analizi oluşturularak analizin işleyişi konusunda literatüre katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Araştırmanın, otel işletmelerinde değer üretim sürecinde gerçekleştirilen faaliyetlerin yönetiminin sağlanması, maliyet ve rekabet avantajı kazanımlarının elde edilmesine etkisiyle turizm sektörüne katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

Uygulama kapsamında, Kapadokya Bölgesi'nde faaliyet gösteren Altınöz Oteli İşletmesinde gerçekleştirilen faaliyetler incelenmiştir. İşletme faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan değerde faaliyetlerin payı ve işletmenin başarısında ne yönde bir etkisi olduğu incelenmeye çalışılmıştır.

3.2. Uygulamanın Önemi

Turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri günümüz yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için maliyetlerini etkin bir biçimde kontrol etmek ve yönetmek zorundadır. Maliyet yönetimi tüm işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de büyük öneme sahiptir. Otel işletmeleri de diğer bütün işletmeler gibi büyüme ve süreklilik gibi stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmek için faaliyetlerinde maliyet yönetimini her zaman göz önünde bulundurmalıdır. Maliyetlerin etkin bir şekilde kontrolünde ve yönetiminde kullanılan geleneksel yöntemlerin yetersizliği işletmeleri, maliyet yönetimleri ile stratejik amaçların bütünleştirilmesiyle oluşan stratejik maliyet yönetimi kavramına yönlendirmiştir. Stratejik maliyet yönetimi yaklaşımında maliyetlerin etkin bir şekilde kontrolü ve yönetimi değer zinciri analizi ile gerçekleştirilmektedir. Bu konular hakkında araştırma yapmak, daha fazla bilgi sahibi olmak ve değer zinciri analizinin işletmenin değer üretim sürecindeki katkısını görebilmek amacıyla araştırma konusu; stratejik maliyet yönetimi aracı olarak değer zinciri analizi ve uygulama örneği olarak belirlenmiştir.

Değer zinciri analizi, sanayi işletmeleri (Akbaş, 2011), tarım (Özalp ve Ören, 2016), hava yolları (Kuyucak ve Şengür, 2009), endüstri işletmeleri (Akbaş, 2011), turizm sektörü (Mete ve Acuner, 2014), hayvan hastalıkları (Şentürk, 2015), yemek fabrikası (Tandoğan, 2015), tekstil sektörü (Eraslan, Helvacıoğlu Kuyucu, ve Bakan, 2008) gibi pek çok alanda uygulanmıştır. Araştırmamızda değer zinciri analizi metodunun otel işletmeleri açısından önemi üzerinde durulacak ve Altınöz Otel İşletmesinde uygulamasına yer verilecektir. Araştırma ile değer zinciri analizi metodunun otel işletmeleri alanında yapılan uygulama çalışmasına yer verilerek literatüre bu alanda katkı sağlanmak istenilmiştir.

3.3. Uygulamanın Yöntemi ve Kapsamı

Uygulama, Kapadokya Bölgesi'nde faaliyet gösteren Altınöz Oteli'nde, işletmece üretilen değeri analiz etmeye yönelik gerçekleştirilen faaliyetlerin belirlenmesine yönelik bir vaka araştırması şeklinde yapılmıştır. İlk olarak uygulama yapılan otel işletmesi ile ilgili tanıtıcı bilgilere yer verilmiştir. Daha sonra turizm sektörüne ait endüstri bazında değer zinciri açıklanmış ve otel işletmeciliğine ait endüstri değer zinciri çerçevesi oluşturulmuştur. Sonrasında da uygulama otelimizde gerçekleştirilen faaliyetler ele alınarak, işletmeyi temsilen işletme değer zinciri analizi oluşturulmuştur. İşletmece gerçekleştirilen faaliyetlerin değer oluşumundaki katkısı incelenmiştir. Sonuç olarak otel işletmesinde kullanılan faaliyetlerin değer yaratımında olumlu ve olumsuz yönlerine değinilerek önerilerde bulunulmuştur.

3.4. Uygulama Yapılacak Otel İşletmesine Ait Tanıtıcı Bilgiler

Altınöz Otel, 1989 yılında kurulmuş ve 1990 yılında hizmete açılmıştır. İşletme 2008 ve 2013 yıllarında yenilenmiştir. İşletme Nevşehir şehir merkezinde faaliyet göstermektedir. Altınöz Otel 4 yıldızlı otel özelliklerini taşımaktadır.

Altınöz Otel'in toplam 120 adet odası bulunmaktadır. Odalar; aile odaları, sigara içilmeyen odalar ve suit odalar şeklinde ayrılmaktadır. İşletmeye ait 1 adet engelli odası bulunmaktadır. Odalarda; parke zemin, lcd tv, uydu yayını, klima, ısıtıcı, saç kurutma makinesi, mini bar, kablosuz internet, telefon, duş, özel kasa, çalışma masası ve su ısıtıcısı donanımları yer almaktadır. Otel içerisinde de kablosuz internet

erişimi olup müşterilerin hizmetine sunulmaktadır. Yiyecek-içecek hizmetleri; iki adet restoranla sağlanmaktadır. Tesis yarım pansiyon ve tam pansiyon olarak hizmet vermektedir.

Aktiviteler ve spor için; Türk Hamamı, Spa, sauna, kapalı yüzme havuzu, toplantı salonu, fitness salonu, disko, bar ve oyun alanı bulunmaktadır. Otel işletmesinin sunduğu diğer hizmetler; ücretsiz wifi, 24 saat hizmet veren resepsiyon, danışma, çamaşırhane ve otopark hizmetlerinden oluşmaktadır.

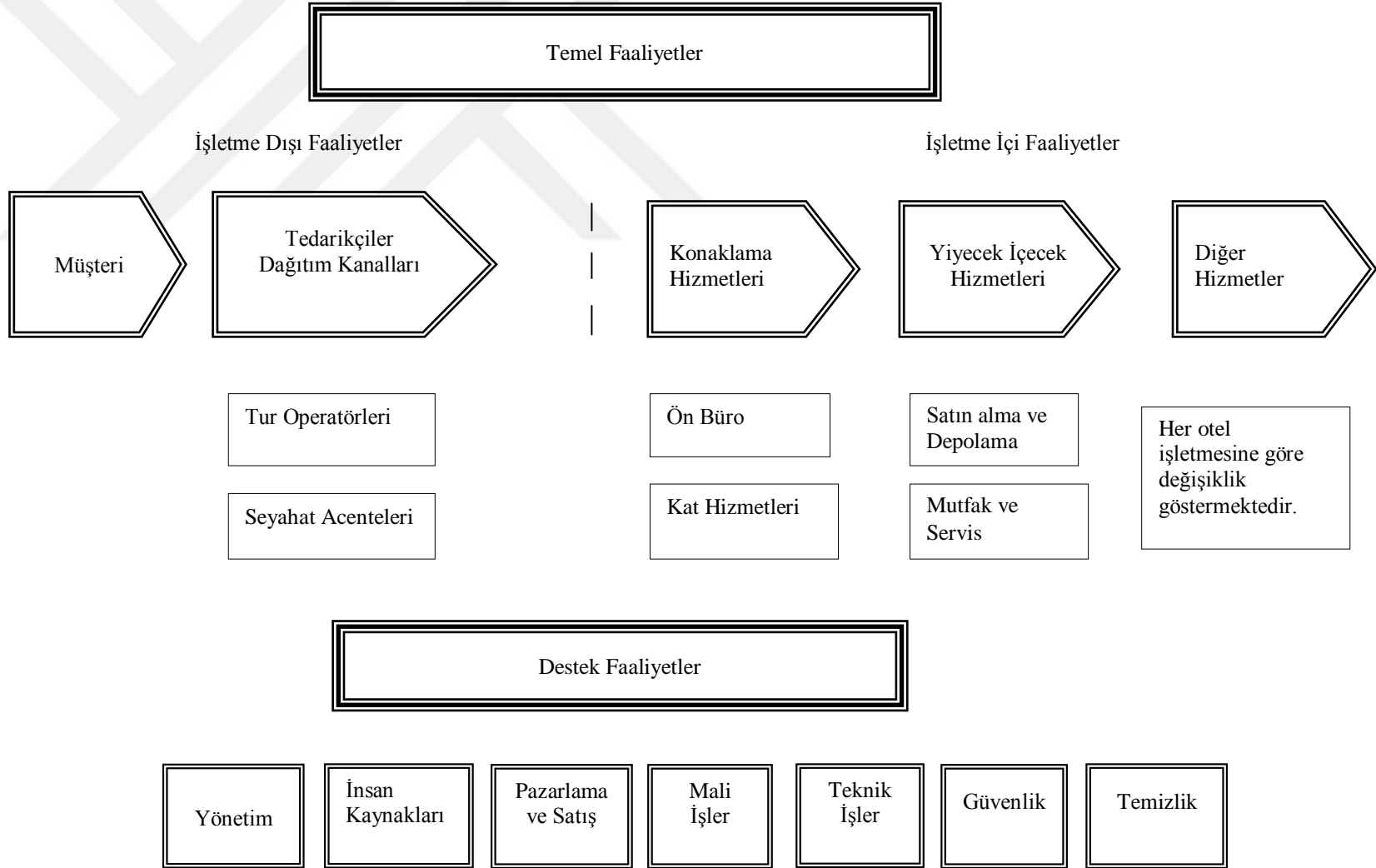
3.5. Turizm Endüstrisi Değer Zinciri

Turizm endüstrisi, otel işletmeleri aracılığıyla yerli ve yabancı turistlerin konaklama, yiyecek-içecek ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayarak değer yaratan bir endüstridir. Otel işletmeleri konaklama işletmeleri alanında en yaygını ve en eski olanıdır. Otel işletmelerinde sunulan ürün hizmettir. Otel işletmeleri bu hizmet faaliyetinin gerçekleşebilmesi için tedarikçiler, dağıtım kanalları, işgörenleri ve müşteriler gibi ögelerle sürekli bir ilişki içerisinde. Bu ilişkiler sonucunda otel işletmelerine ait bir endüstri değer zinciri oluşmaktadır. Ortaya çıkan değer ise nihai kullanıcıya sunulan huzurlu ve güvenli otel işletmeciliği faaliyeti olmaktadır.

Turizm sektörünün aynası otel işletmeleridir. Otel işletmeleri sürekli büyüyen ve gelişen bir sektörde faaliyet göstermektedir. Faaliyet gösterdikleri çevrenin olumsuzluklarına karşın varlıklarını ve kârlılıklarını sürdürebilmek için bu çevreyi iyi anlamalı ve analiz etmelidirler. Otel işletmelerinin hizmetlerinin sunumunda iki önemli konu bulunmaktadır; maliyetlerini düşürmek ve müşterilerine sunulan hizmetin kalitesini iyileştirebilmektir. İşletme müşterilerine sunulan hizmetin kalitesini artırabilmek için müşteri istek ve ihtiyaçlarını anlamalı ve maliyetlerin düşürülmesi noktasında maliyetlerin stratejik olarak yönetimine önem vererek faaliyetlerini buna göre düzenlemelidir. Otel işletmeleri bu yoğun rekabet ortamında hedeflerine ulaşabilmek, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmek ve maliyetlerini yönetebilmek için değer zincirlerini tanımlamalıdır. Otel işletmeleri kendi işletmelerine ait değer zincirlerini tanımlayarak düşük maliyet elde edebilmekte ve sunulan ürünün-hizmetin değerini artırabilmektedirler.

Değer zinciri analiz metodu, araştırmanın birinci ve ikinci bölümlerinde de belirtildiği gibi işletmelerin tedarikten başlayarak, bütün faaliyetlerinin tamamını değer zinciri kavramı içinde ele almaları gerektiği ve ancak bu şekilde maliyet avantajı yaratarak rekabetçi bir üstünlük elde edebileceğini savunmaktadır. Aşağıda yer alan Şekil 3.1’de bütün otel işletmelerini temsilen bir endüstri değer zinciri haritası ortaya konulmuştur.





Şekil 3. 1. Otel İşletmeciliği Endüstrisi Değer Zinciri Analizi

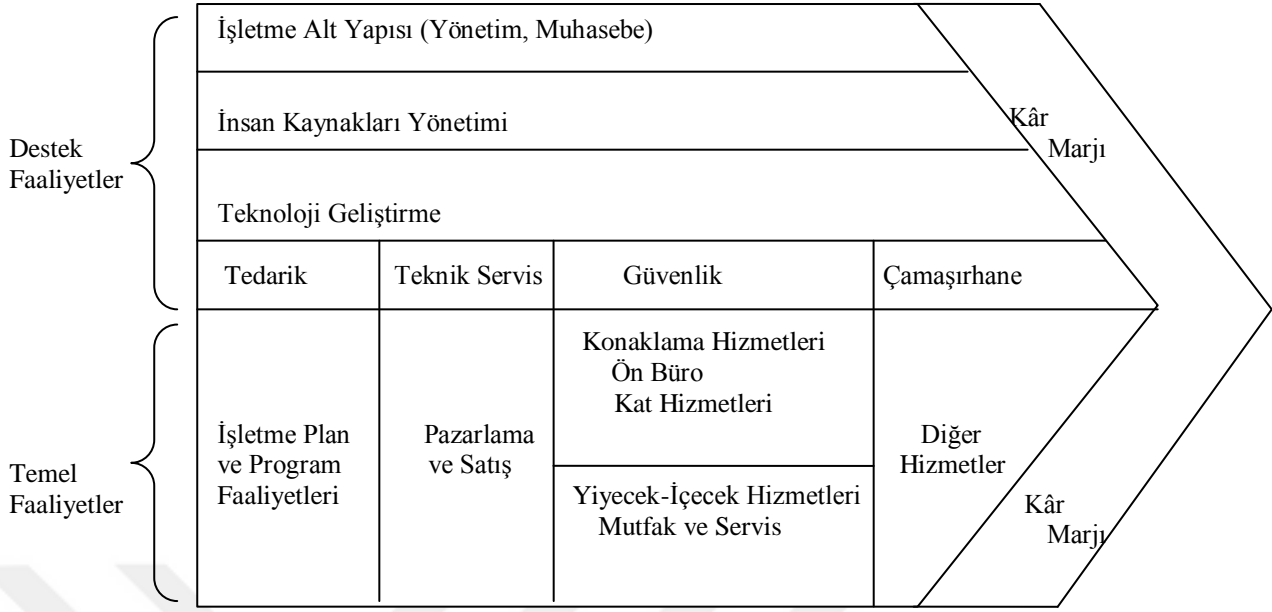
Şekil 3. 1’de gösterildiği üzere bütün otel işletmelerinde ortak olarak gerçekleştirilen temel faaliyetler; konaklama hizmetleri, yiyecek içecek hizmetleri ve diğer hizmetlerden oluşmaktadır. Bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesine yardımcı olan destek faaliyetler ise; yönetim, insan kaynakları yönetimi, pazarlama ve satış, mali işler, teknik işler, güvenlik ve temizlik gibi işletme alt yapısını oluşturan birimlerden oluşmaktadır.

Araştırmanın ikinci bölümünde de belirtildiği gibi işletmeye ait değer sistemi endüstri değer zinciri sistemi içerisinde faaliyet göstermektedir. Otel işletmeciliğine ait endüstri değer zinciri sistemi, tedarikçiler ve dağıtım kanallarının hâkimiyeti altında faaliyet göstermektedir. Değer zinciri sistemi içerisinde yer alan faaliyetlere de tedarikçiler ve dağıtım kanalları yön vermektedir. Değer zinciri analizi ile işletmeler ürettikleri hizmetin değerini kendi değer zinciri analizinde ve endüstri değer zinciri analizinde görebilmektedir.

3.6. Altınöz Otel’de Değer Zinciri Analizi

Altınöz Oteli 1990 yılından beri yurt içi ve yurt dışından gelen misafirlerinin konaklama, yiyecek-içecek ve diğer ihtiyaçlarını gidererek bir değer üreten hizmet işletmesidir. Otel bulunduğu coğrafi konum ve verdiği hizmet itibarıyla çokça tercih edilmektedir.

Altınöz Otel’de değer zinciri analizi konusunda uygulama yapabilmek amacıyla otel ön büro müdürüne ulaşılmıştır. Altınöz Otel ön büro müdüründen elde edilen bilgilerle işletmenin işleyişi ve işletme içerisinde gerçekleştirilen faaliyetler hakkında bilgi edinilmiş ve bu doğrultuda, Porter tarafından ortaya konulan değer zinciri modeli işletme içerisinde uygulanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla aşağıda yer alan Şekil 3.2.’de işletme tarafından gerçekleştirilen faaliyetler esas alınarak işletmeyi temsilen değer zinciri haritası ortaya konulmuştur. Altınöz Otel’de değer zinciri analizi konusunda gerçekleştirilen uygulama kapsamında değer zinciri analizi faaliyetleri incelenmeye çalışılmıştır.



Şekil 3. 2. Altınöz Otel Değer Zinciri Analizi

Şekil 3.2’de gösterildiği üzere; işletmeye ait oluşturulan değer zinciri, işletmece gerçekleştirilen değer faaliyetleri ve kâr marjından oluşmakta ve ulaşılması hedeflenen değeri göstermektedir. Altınöz Otel’e ait değer zincirini oluşturan faaliyetler birbirinin devamı şeklinde ilerleyerek otel işletmesinde gerçekleştirilen değer sürecini göstermektedir. Bu süreç, müşterilerin rezervasyon işlemlerinin yapılmasıyla başlayan ve müşterilerin uğurlanması ile sona eren faaliyetler serisi şeklinde ilerlemektedir. Otel işletmesine ait hizmet süreci işletmenin ana faaliyeti olan misafirlerinin konaklama, yiyecek-İçecek ve diğer ihtiyaçlarını gideren bir hizmet faaliyetidir. İşletme tüm bu faaliyetleri yerine getirirken hizmet bilinci ile hareket etmektedir.

Otel işletmesi sunmuş olduğu hizmeti yerine getirirken Şekil 3.2’de yer alan temel ve destek faaliyetleri kullanmaktadır. İşletme içerisinde gerçekleştirilen temel ve destek faaliyetler işletmenin bir hizmet işletmesi olması sebebiyle üretim işletmelerine göre farklılık göstermektedir. Otel işletmesinin değer oluşum sürecine katkıda bulunan temel ve destek faaliyetler sırasıyla aşağıda açıklanmıştır.

3.6.1. Altınöz Otel’de Değer Yaratan Temel Faaliyetler

Altınöz Otel ön büro müdüründen elde edilen bilgiler ışığında işletmenin değer üretim sürecinde yer alan, işletmenin esas işlemlerini oluşturan ve birbirine bağlı aşamalı şekilde ilerleyen değer yaratan temel faaliyetler, aşağıda sırasıyla açıklanmıştır:

- İşletme Plan ve Program Faaliyetleri: İşletme tarafından verilecek olan bütün hizmetlerle ilgili plan ve programlama faaliyetlerinden oluşmaktadır. İşletme plan ve programlarını yıllık, sezonluk, aylık, haftalık ve günlük şeklinde yapmakta ve hazırlanan planlar doğrultusunda hareket etmektedir.

Yıllık plan; yıl öncesinde aynı yılla alâkalı plan ve programlar hazırlanmaktadır. İşletme, o sene içerisinde otelde konaklatılabilecek müşteri sayısını temel alarak öngörülen gider maliyetini hesaplamakta ve bu doğrultuda yıllık bazda yapılacak olan yatırım faaliyetlerini ve personel maaşlarını tespit etmektedir.

Sezonluk plan; her sezonda farklı operasyon kanallarının satışlarının olması sebebiyle işletme, her sezon farklı operatörler aracılığıyla farklı misafirlere ev sahipliği yapmaktadır. İşletme sezonluk gelen müşterilerinin ihtiyacına göre gıda alımı ya da yakıt alımı yapmaktadır. İşletme bu doğrultuda ihtiyaçlar listesini oluşturmakta ve gelir-gider dengesini düzenlemektedir.

Aylık, haftalık ve günlük planlar; işletme aylık, haftalık ve günlük olarak işletme içerisinde gerçekleştirilecek faaliyetlere yönelik personel çalışma çizelgesi planları yapmaktadır. İşletmeye ait satış kanalları kapatılıp açılmakta ve işletme yoğunluğuna göre geçici personel temin edilmektedir.

İşletme, plan ve program faaliyetleri ile işletme içerisinde gerçekleştirilecek olan bütün faaliyetlerin başlangıç noktasını oluşturmakta ve değer yaratım sürecine yön vermektedir.

- Pazarlama ve Satış: İşletme yoğun rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmektedir. Şehir merkezinde yer alan diğer otellerle ve ilçelerde, bulunduğu coğrafya ve mimari yapı ile tercihen avantajlı konumda olan otellere karşı rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışmaktadır. İşletme bu doğrultuda merkezi konumda olmasının avantajından yararlanmakta, çevresel faktörleri kullanmakta ve düşük fiyat politikası uygulamaktadır.

İşletme, en önemli girdisi olan müşteriyi, pazarlama ve satış birimi ile çekmeye çalışmaktadır. İşletmede pazarlama ve satış faaliyetleri, ön büro müdürü tarafından yönetilmektedir. İşletme müşterilerini tur operatörleri ve seyahat acenteleri ile temin etmektedir. Otel işletmesinin tanıtımı sosyal medya hesapları (facebook, instagram, twitter) ve işletmenin web sayfası ile yapılmaktadır.

- Konaklama Hizmetleri: Otel işletmesinin konaklama hizmetleri adı altında gerçekleştirdiği faaliyetler; gelen müşterileri karşılama, istek ve ihtiyaçlarıyla ilgilenme, müşterilere oda hizmeti sağlama ve müşterilerin uğurlanması şeklindedir. İşletme için konaklama hizmetleri alanında gerçekleştirilen faaliyetler, işletmeye gelir getiren ve saygınlık kazandıran faaliyetler olması sebebiyle işletme tarafından öncelikli faaliyetler kabul edilmektedir. İşletmenin değer yaratım sürecinde esas faaliyeti, konaklama hizmeti olmakta ve işletme en fazla müşteri memnuniyetini bu alanda elde etmeyi hedeflemektedir. İşletme konaklama hizmetlerini ön büro ve kat hizmetleri ile gerçekleştirmektedir.

Ön Büro: Otel işletmesinde değer süreci müşterilerin konaklama için oteli tercih etmeleriyle birlikte ön büroda başlamaktadır. İşletmeye gelen misafirlerin karşılanarak, misafirlerin rezervasyon işlemleri, kayıt ve kabul işlemleri burada gerçekleştirilmektedir. İşletme, müşterilerinin işletmeye karşı algısının ön büroda başladığı düşüncesiyle ön büro personelinin işletmeyi temsil edebilecek kalitede bir personel olmasına önem göstermektedir. İşletme ön büroyu insan beyni olarak kabul etmekte ve diğer birimleri de insan vücudunun uzuvlarına benzetmektedir. İşletmede ön muhasebenin tutulma işlemi ve otelin diğer birimlerle koordinasyonu bu birimden sağlanmaktadır. Ön büro biriminde dönüşümlü altı personel görev yapmaktadır.

Kat Hizmetleri: İşletme bu birimle odaların ve genel mekânların temizliğini ve düzenini sağlamaktadır. İşletmede kat hizmetleri birimi ile ön büro birimi birbirinin devamı niteliğinde hizmet vermektedir. Otel işletmesi verilen hizmetin sürekliliğini sağlamak, kesintisiz ve kaliteli bir hizmet verebilmek için bu birimlerin uyum içerisinde çalışmasına özen göstermektedir. İşletmede odaların gelir getiren unsurlardan biri olması ve müşteri tarafından tercih edilme sebeplerinden biri olması gibi nedenlerle işletme bu noktada hizmet farklılaştırması yoluna gitmekte müşteriye çok fazla ve farklı oda seçeneği sunmaktadır. İşletme bu alanda uyguladığı farklılaştırma stratejisi ile daha fazla müşteri çekerek rekabet üstünlüğü elde etmeyi ve bunu sürdürülebilir kılmayı hedeflemektedir. İşletme değer sürecinde işletmeye ait esas faaliyetin konaklama hizmeti olması sebebiyle işletme ön büro ve kat hizmetleri birimine oldukça önem vermektedir. İşletmede kat hizmetleri biriminde dokuz personel görev yapmaktadır.

- Yiyecek-İçecek Hizmetleri: Bu birimde birime ait ihtiyaç listesi talebe göre belirlenerek muhasebe birimine gönderilmekte ve muhasebe birimi tarafından satın alım işlemleri yapılmaktadır. Otel işletmesi bu birimle, yiyeceğin ve içeceğin teslimi, depolara konulması, sağlıklı bir şekilde muhafaza edilmesi ve pişirilerek müşterilere servis edilmesi gibi birçok işlemi yaparak müşterilerin beslenme ihtiyaçlarını gidermektedir. Yiyecek ve İçecek hizmetleri biriminde verilen hizmet mutfak ve servis personelleri ile giderilmektedir.

- Mutfak ve Servis: Otel işletmesinin bu biriminde depodan çıkarılan malzemeler kullanılarak yiyecekler hazırlanmakta ve müşteriye sunum aşamasına getirilmektedir. Yiyeceklerin mutfakta hazırlandıktan sonra, müşterilere sunulması ise servis bölümü tarafından yerine getirilmektedir. Yiyecek ve içecek bölümünün en önemli fonksiyonu bu bölüm tarafından gerçekleştirilmektedir.

- Diğer Hizmetler: Bu hizmetler, müşterilerin konaklama ve yiyecek-içecek ihtiyaçları dışında kalan işletmenin müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılarken daha fazla değer üretebilmek amacıyla müşterilerine sunduğu hizmetlerden oluşmaktadır. İşletme bu anlamda; Türk Hamamı, Spa, sauna, fitness salonu, disko, bar ve oyun

alanı hizmetleri vermektedir. Bu hizmetler otellerin konumuna ve müşteri ihtiyaçlarının çeşitliliğine göre değişiklik gösterebilmektedir.

3.6.2. Altınöz Otel’de Değer Yaratan Destek Faaliyetler

Araştırmanın ikinci bölümünde de belirtildiği gibi destek faaliyetler değer zinciri sürecinde yer alan her bir temel faaliyeti destekleyerek, müşteriye değer sunulmasına yardımcı olan faaliyetlerdir. Bu nedenle destekleyici faaliyetler ayrı bir başlık altında incelenmiştir. İşletme değer oluşum sürecinde yer alan destek faaliyet birimleri ile ilgili bilgi vermek amacıyla Altınöz Otel Organizasyon Şeması Ek-1’de verilmiştir. Otel işletmelerinin değer oluşum sürecine katkıda bulunan destek faaliyetler şöyle sıralanabilir:

- **Yönetim:** İşletmede yönetim faaliyeti ile tüm birimlerde yapılan işlerin takibi ve kontrolü gerçekleştirilmektedir. İşletmenin yönetim kadrosunun başında genel müdür yer almaktadır. İşletme kadrosunda yer alan diğer yöneticiler ise sırasıyla ön büro müdürü, muhasebe müdürü, yiyecek-içecek müdürü, teknik servis müdürü, kat hizmetleri müdürü ve birim şeflerinden oluşmaktadır. İşletme yöneticisi, işletme kaynaklarının belirlenen hedefler doğrultusunda etkin ve verimli kullanımını sağlamaya çalışırken diğer yandan da işletme çalışanları arasında işbölümü yaparak işbirliğini sağlamaya çalışmaktadır.

- **Muhasebe:** İşletmenin muhasebe biriminde varlıklar ve kaynaklarla ilgili değer hareketlerinin sürekli olarak kaydı tutulmaktadır. Muhasebe biriminde her bir birimin ayrı ayrı gelir ve giderinin tespiti yapılmakta ve otel işletmesinin tümüne ait gelir ve giderler belirlenmektedir. İşletmeye ait satın alım işlemleri muhasebe birimi tarafından yapılmaktadır. İşletmenin kullanmış olduğu programlarla ilgili alımlar, yiyecek-içecek hizmetlerinin karşılanabilmesi amacıyla gereken alımlar ve ihtiyaca göre diğer alımlar muhasebe birimi tarafından yapılmaktadır. İşletmenin satın alım politikası ihtiyaç doğrultusunda düşük maliyet ve yüksek kaliteli ürünler olmaktadır. İşletme muhasebe birimi ile müşterilere sunulacak olan mal ve hizmetin maliyetini belirlemekte ve bu doğrultuda gerekli olan işlemleri gerçekleştirmektedir.

- İnsan Kaynakları Yönetimi: İşletme fiziki ve ekonomik yapı kadar insan gücüne de önem vermektedir. İnsan kaynakları biriminin otel işletmelerinin başarısında belirleyici bir unsur olması sebebiyle işletme, görev yapacak personelleri bilgi, yetenek ve becerilerine göre rasyonel biçimde yerleştirerek işletmeye olan katkılarını artırmaya yönlendirmeye çalışmaktadır. İşletme insan gücü ile değer üreten bir işletme olması sebebiyle gerçekleştirilen hizmetlerde personelleri arasında diyalog ve işbirliğine önem vermektedir. İşletmede ön büro müdürü aynı zamanda insan kaynakları müdürü olarak da görev yapmaktadır. İşletmede toplam kırk civarında personel görev yapmakta ve işletme zaman zaman personel sıkıntısı yaşamakta ve geçici personel alımı yapmaktadır.

- Teknoloji Geliştirme: İşletme otel içerisinde verilen hizmetin takibini ve kontrolünü sağlayabilmek amacıyla ön büroda, muhasebe biriminde, restorantta ve kat hizmetlerinde otomasyon programları kullanmaktadır. İşletme teknik anlamda sıkıntı yaşamamak için programların son halinin ve son versiyonlarının haftalık olarak güncellemesini yapmakta ve teknolojiyi bu alanda yakından takip etmektedir. İşletme faaliyetlerini yerine getirirken bu anlamda teknoloji geliştirme faaliyetlerinden yararlanmaktadır.

- Tedarik: Araştırmamızın ikinci bölümünde de belirtildiği gibi değer zincirinde tedarik kavramı, kullanılan girdinin satın alınması ile gerçekleştirilen işlemler bütünüdür. İşletmenin emek yoğun ve hizmet üreten bir işletme olması sebebiyle, işletmenin girdisi de insan olmakta ve işletmenin bütün birimlerinde hizmet insanlar tarafından sunulmaktadır. Diğer sektörlerde yer alan işletmelerde insan gücü yerine makineler kullanılabilir. Fakat işletmede verilen hizmet insan gücüyle sağlanmaktadır. İşletmenin hizmet üreten bir otel işletmesi olması sebebiyle tedarikçileri tur operatörleri ve seyahat acenteleri olmaktadır. İşletmenin tedarik faaliyetleri bazen operatörlerin ve acentelerin işletmeye ulaşmasıyla bazen de işletmenin tanıtım amaçlı operatörler ve acentelere ulaşmasıyla gerçekleşmektedir. İşletme bu şekilde işletmesine ait girdiyi, müşteriyi, temin etmektedir. İşletmeye ait değer zinciri Tedarikçi>İşletme>Müşteri ilişkisinden oluşmaktadır. Ayrıca işletmeye münferit müşteri girişleri de olmaktadır. İşletme

tedarik faaliyetleri ile işletme içerisinde gerçekleştirilecek olan temel faaliyetlere destek sağlamaktadır.

- Teknik Servis: İşletme teknik servis biriminde işletme faaliyetlerinde aksama olmadan sürekliliğin devamını sağlamaya yönelik faaliyetler gerçekleştirilmektedir. Bu anlamda bu birim, odalarda ve işletme içerisinde yaşanan (telefon, duş, montaj vb.) sıkıntıları gidermektedir. İşletme bu faaliyetleri kendi personeli ile işletme içerisinde gidermektedir.

- Güvenlik: Bütün otel işletmelerinde güvenliğin en önemli konulardan biri olması sebebiyle işletme, yaşanabilecek tüm olumsuzlukları önlemek amacıyla güvenlik personeli bulundurmaktadır. İşletme güvenlik birimi ile otel işletmesinde olabilecek olumsuzlukları önlemeye ve müşterilerin huzur ve güvenliğini sağlamaya çalışmaktadır.

- Çamaşırhane: Otel işletmesinin çamaşırhane biriminde otel işletmelerinin konaklama hizmetleri biriminin ve yiyecek-içecek hizmetleri biriminin çamaşırlarının temizliği yapılmaktadır. Ayrıca işletme içerisinde otel müşterilerinin de belirli bir ücret karşılığında çamaşırlarının temizliğinin yapıldığı müşteri çamaşırhanesi bulunmaktadır.

3.7. Değer Zinciri Analizinin İşletmeye Sağlayacağı Faydalar

İşletmenin değer zinciri analizi ile elde edeceği faydalar şöyle sıralanabilir:

- Müşteri Memnuniyeti: Otel işletmelerinin hizmet yönü ağır basan işletmeler olması sebebiyle işletmenin birincil hedefini, müşterilerin hizmet beklentilerini karşılamak ve onların memnuniyetini kazanmak oluşturmaktadır. İşletmenin başarısı, müşteri memnuniyetiyle orantılı ilerlemektedir. Müşteri, ödediği bedel karşılığında işletmeden değer beklemektedir. İşletmenin müşteri memnuniyetini karşılayabilmek amacıyla gerçekleştirilen her faaliyette müşterileri için daha fazla değer yaratması gerekmektedir. İşletme değer zinciri analizini oluşturarak, müşterilerine en iyi değeri sunacak programı oluşturabilecektir. Ayrıca işletme değer zinciri analizi sayesinde

müşteri değerinin artırılabilceği alanları da tespit edebilmektedir. İşletme, müşteriye sunulan değerin arttırılması sonucunda işletme kârlılığını da arttırabilecektir.

- **Maliyet Liderliği:** Stratejik maliyet yönetiminin temelinde maliyetleri azaltma ve bunun sonucunda gelirleri artırma anlayışı vardır. Stratejik maliyet yönetiminin temel unsurlarından biri olan değer zinciri analizi, işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirirken maliyetlerini kontrol altında tutmasına yardımcı olmaktadır. İşletmede değer yaratılmasının yolu, maliyet liderliğinin sağlanmasından geçmektedir. İşletme müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılarken kâra geçebilmek amacıyla maliyetlerini buna göre düzenlemelidir. İşletme değer zinciri analizi ile maliyetlerini stratejik bir şekilde yöneterek, en düşük maliyet ve en yüksek değeri elde etmek için tüm değer yaratan süreçlerini buna göre ayarlayabilmektedir. Değer zinciri analizi ile işletme her biri birer maliyet unsuru sonucunda oluşan tüm faaliyetlerinin üretilen değerdeki katkısını görebilmekte ve maliyetlerine yönelik değerlendirmeler yapabilmektedir. Değer zinciri analizi, işletmeye faaliyetlerini hedeflenen kalitede ve düşük maliyetle gerçekleştirebilmesi konusunda bakış açısı sunmaktadır. Aynı zamanda değer zinciri analizi ile işletme değer yaratmayan faaliyetleri tespit ederek bu faaliyetleri sistem dışı edebilmektedir.

- **Rekabet Avantajı:** Otel işletmesinin hedefi de diğer bütün işletmeler gibi kâr elde ederek, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmektir. İşletme faaliyetlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirerek üstünlük elde ederken aynı zamanda belirlediği hedeflerine de ulaşabilmektedir. İşletmeler içinde bulunduğu yoğun rekabet ortamında rekabet avantajı elde edebilmek amacıyla değer yaratan faaliyetlerini rakiplerine göre üstün bir şekilde yöneterek avantaj kazanabilmektedir. Değer zinciri analizi ile işletme nasıl verimli ve etkin hareket edebileceğinin yolunu öğrenmektedir.

- **Faaliyetlerin Yönetimi:** Değer zinciri içerisinde gerçekleştirilen faaliyetler, girdilerin çıktılara dönüştürülmesi sürecinde yer almaktadır. İşletmeye ait bir değer zinciri analizinin oluşturulması ile bu süreçte yer alan bütün faaliyetler tanımlanmakta ve işletme değer zinciri boyunca katma değer oluşumunu görebilmekte ve kontrolünü sağlayabilmektedir. Böylelikle işletme yöneticileri,

faaliyetlerini nasıl kullanması gerektiği konusunda bilgi sahibi olmaktadır. Değer zinciri analizi, işletme içerisinde gerçekleştirilen faaliyetlerin incelenmesini sağlarken değer yaratan yeni uygulamalarla işletme faaliyetlerine olumlu şekilde yön verebilmektedir. Değer zinciri analizi sayesinde işletme maliyet liderliği ya da farklılaştırma avantajı elde edebilmek için hangi faaliyetlere daha çok yönelmesi gerektiği sorusuna cevap bulabilmektedir.

- Farklılaştırma Avantajı: Araştırmanın birinci bölümünde de anlatıldığı üzere işletmenin rekabet ederken üstleneceği stratejilerden birisi de farklılaştırma stratejisidir. İşletme değer zinciri analizi ile faaliyetlerine yönelik farklılaştırma stratejisi uygulayabilmektedir. İşletme bunu hizmet kalitesini yükseltebilmek amacıyla ya bazı ekstra hizmetlerle ya da farklı uygulamaları işletme bünyesine dahil ederek ürün çeşitlendirme yoluyla gerçekleştirebilmektedir.

- İşletme İçi ve İşletme Dışı Unsurların Yönetimi: Her işletmeye ait bir iç çevre ve dış çevre unsuru var olmaktadır. Değer zinciri analizi ile işletme bir yandan kendi iç çevresinde gerçekleştirilen faaliyetlere yön verirken diğer yandan da dış çevresinde değer zincirindeki işletmelerle ilişkilerini geliştirmeye çalışır. Aynı zamanda işletme değer zinciri analizi ile hangi faaliyetlerin işletme içerisinde karşılanabileceğine veya hangi faaliyetlerin dışarıdan temin edilebileceğine de karar verebilmektedir. Ayrıca işletme dış çevresinde yer alan tedarikçileri ve müşterileri ile geliştirilecek uzun dönemli ilişkiler ile maliyetlerin yönetimine ilişkin de önemli fırsatlar sağlamaktadır.

- Stratejik Pozisyon: İşletme, hedeflediği değeri elde edebilmek amacıyla değer yaratan faaliyetlerinin ve kâr marjının birleşimiyle oluşan değer sürecini etkin ve eksiksiz uygulaması halinde daha üretimin başında değer yaratmaya başlayacaktır. Değer sürecinin kullanımı, işletme kaynaklarının doğru kullanılmasını, işletmenin daha iyi bir altyapı imkânına sahip olmasını, vasıflı insan gücü ile çalışmasını ve yeniliklerde öncü olmasını sağlamaktadır. Böylelikle işletme sektörde daha güçlü bir yer edinebilmektedir. Ayrıca değer zinciri analizi ile işletme stratejik pozisyonunu güçlendirirken maliyetlerini de düşürebilmektedir.

İşletmeye fayda sağlayan tüm bu kavramlar görüldüğü üzere birbiri ile bağlantılı bir şekilde ilerlemektedir. Yani işletme müşteri memnuniyetini sağladığı zaman kâra geçebilecek ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilecek, maliyetlerinin yönetimi ile değer yaratmayan faaliyetleri sistem dışı edebilecektir. Faaliyetlerinin yönetimi sayesinde değer yaratabilmek amacıyla maliyet liderliği ya da farklılaştırma stratejilerinden hangisine yönelebileceğini tespit edebilecektir. Özetle işletme, değer zinciri analizini etkin ve eksiksiz uygulaması halinde tüm bu faydaları elde edebilecek ve böylece stratejik konumunu güçlendirebilecektir.



SONUÇ

Küreselleşme ile birlikte yaşanan teknolojik gelişmeler, değişen piyasa şartları, müşteri istek ve ihtiyaçlarının çeşitliliği ve bunlar neticesinde oluşan yüksek rekabet ortamında, işletmelerin, sürdürülebilirliğini sağlamak için geleneksel yöntemlerden sıyrılıp modern maliyet yöntemlerini kullanmaları gerekmektedir.

Değişen ortam işletmelerin değer yaratım sürecinde modern maliyet yöntemlerinden yararlanmalarını zorunlu kılmıştır. İşletmenin hedeflerini gerçekleştirebilmek amacıyla belirlediği stratejisini uygularken her aşamada uygun bir değer elde etmesi gerekmektedir. İşletmelere bu anlamda en büyük katkıyı sağlayan modern maliyet yönetimi, stratejik maliyet yönetimidir. Stratejik nedenlerle ortaya çıkan maliyet ve maliyetleme sorunlarını çözmeye kullanılan stratejik maliyet yönetimi, maliyetlerin etkin bir şekilde yönetilmesini ve kontrolünü sağlamaktadır. Stratejik maliyet yönetimi işletmenin stratejisini uygularken maliyet yapısını stratejisiyle uyumlu hale getirmeyi, işletmenin stratejik pozisyonunu sürekli geliştirmeyi ve maliyetlerin kontrolünü ve yönetimini işletmenin uzun dönemli stratejik amaçlarıyla bütünleştirmeyi hedeflemektedir. Stratejik maliyet yönetimi işletmelerin düşük maliyetle, toplam değeri en üst seviyeye çıkarmak için maliyet tekniklerini düzenli olarak tanımlamak ve analiz etmek için kullandıkları sistematik bir yaklaşımdır.

Stratejik maliyet yönetimi yaklaşımında maliyetlerin etkin bir şekilde planlanması, kontrolü ve yönetiminin anahtar unsurunun değer zinciri analizi olduğu kabul edilmektedir. Stratejik maliyet yönetimi kapsamında değer zinciri analizi, bir işletmenin nihai ürüne değer katacak olan temel ve destek faaliyetlerini belirleyerek, tasarımdan kullanım sürecine kadar belirli bir sırayla gerçekleştirdiği faaliyetler dizisinden oluşmaktadır. Değer zinciri analizi işletmenin kendini stratejik olarak nasıl konumlandıracağını anlamak ve rekabet avantajının gelişimini incelemek için önemli bir araçtır. Değer zinciri analizleri, işletmelerin rekabet avantajı elde

edebilmek amacıyla, gerçekleştirdiği her bir değer faaliyetini ve bu faaliyetler arasındaki ilişkileri yöneterek düşük maliyetlerle farklılık yaratmayı hedefleyen bir analiz türüdür.

Bu kapsamda; bir hizmet sektörü olan ve emek-yoğun üretim tekniğine dayanan otel işletmelerinin endüstri seviyesinde değer zinciri analizi çerçevesi oluşturulmuş ve araştırmamıza konu olan Kapadokya Bölgesi'nde faaliyet gösteren bir otel işletmesinin değer zinciri analizi ortaya çıkarılmıştır. İşletmenin değer üretim sürecine katkı sağlayan faaliyetler incelenerek, değerlendirmeler yapılmıştır.

Değer zinciri analizi konusunda uygulama yapılan otel işletmesinden edinilen bilgiler ve gözlemlere göre; işletme faaliyetlerini değer zinciri sürecinde yer alan temel ve destek faaliyetler ayrımını yaparak uygulamaya koyduğumuzda, işletmenin değer oluşum sürecinde, değer yaratan temel faaliyetlere öncelik tanıdığı görülmüştür. Ayrıca işletmenin değer zinciri sürecine katkıda bulunan destek faaliyetler birimlerinden insan kaynakları biriminin, kalifiye personel eksikliğinden dolayı ön büro müdürü tarafından yönetildiği ve bu durumun personel performansında kayıplara, uzmanlaşma anlamında güçlüklerle ve işletmede organizasyon anlamında sıkıntılarının yaşanmasına sebebiyet verdiği tespit edilmiştir.

Diğer yandan işletmenin sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmek amacıyla maliyet liderliği stratejisini uyguladığı ve bütün faaliyetlerinde maliyetlerini azaltmaya yönelik stratejilerle hareket ederek sıkı maliyet politikası uyguladığı tespit edilmiştir. Ancak sadece maliyetlerin üzerinde yoğunlaşılması ve başka işletmelerin de düşük maliyeti elde etmesi gibi sebeplerle işletmenin müşteri tarafından beklenen hizmeti karşılayabilmek amacıyla farklılıklara gittiği tespit edilmiştir. İşletmenin hizmet farklılaştırması yoluyla müşteri çekebilmek amacıyla merkezi konumda olmasının avantajını, çevresel faktörleri kullandığı ve müşteri memnuniyetini sağlayabilmek ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmek amacıyla farklı oda seçenekleri sunduğu görülmüştür. İşletmenin bu strateji ile başarılı olduğu ancak zaman zaman değişen müşteri istek ve ihtiyaçları nedeniyle zorlandığı gözlemlenmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; işletmeye ait değer zincirinin, temel faaliyetler ve temel faaliyetleri güçlendiren destek faaliyetlerin birleşiminden meydana gelmesi ve faaliyetlerin zincirin halkaları gibi birbirine bağlı şekilde ilerlemesi sebebiyle işletme başarısında temel faaliyetler kadar destek faaliyetler de önemli olmaktadır. Bundan dolayı; işletmenin değer yaratım sürecinde yer alan hem temel hem de destek faaliyet alanlarına giren konularda gerçekleştireceği her uygulamaya özen göstermesi gerekmektedir. İşletmenin değer yaratabilmek için tüm süreci birlikte ele alması, doğru ve eksiksiz bir şekilde uygulaması gerekmektedir. Ayrıca işletmenin düşük maliyet politikası uygularken hizmet kalitesinden ödün vermemesi gerekmektedir. Çünkü işletmenin düşük kalite ile elde edeceği maliyet avantajı uzun ömürlü olmayacaktır. İşletme farklılaştırma stratejisini uygularken de müşterilerin üründen beklediği farklılıkları dikkate almalı ve bu yönde yeniliklere fırsat vermelidir. Araştırma sonucunda, değer zinciri analizi alanında yapılmış araştırmalarla genel anlamda aynı yönde bulgular elde edilmiştir; işletmenin amaçlarını elde edebilmek ve daha fazla değer yaratabilmek için değer zinciri analizini tam anlamıyla uygulaması gerektiğidir.

İşletmelerin küreselleşen dünya içerisinde faaliyet göstermeleri rekabet edebilme şartlarını güçleştirmektedir. Oteller gibi hizmet yönü ağır basan bu tür işletmelerde müşteri memnuniyetinin işletme başarısında ön planda olması işletmelerin müşteri memnuniyetini daim kılabilmek için daha fazla değer yaratmalarını gerektirmektedir. Otel işletmesi sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmek için değer zincirini anlamalı ve değer zinciri içerisinde yer alan bağlantıları etkin bir şekilde yönetmelidir. Otel işletmelerinde hizmet üretimi bir süreci ifade eder ve bu süreçte gerçekleştirilen temel ve destek faaliyetler işletmenin değer yaratım sürecine önemli bir katkı sunmaktadır. İşletme hem temel hem de destek faaliyet alanlarına giren konularda, gerçekleştirilen her uygulamada, değer yaratmaya özen göstermelidir. Bu amaçla işletme içerisinde gerçekleştirilen faaliyetlerin ve süreçlerin sürekli olarak gözden geçirilmesi ve faaliyet sonuçlarının daha etkin analiz edilmesi gerekmektedir.

Karmaşık bir yapıya sahip olan otel işletmelerinin yoğun rekabet şartlarında, başarılı olabilmeleri ve faaliyetlerini sürdürebilmeleri için maliyetlerinin kontrolünü ve yönetimini işletmenin uzun dönemli stratejik amaçlarıyla bütünleştirmesi

gerekmektedir. Bunun için etkinlik ve verimlilik sağlayan değer zinciri analizi yaklaşımının tam olarak uygulanması gerekmektedir.

Araştırmanın sınırlılıkları; otel işletmeleri yöneticilerinin bilgilerini paylaşmak istememeleri ve personellerin yoğun iş temposundan dolayı vakit ayırmamaları gibi nedenler araştırmanın kısıtlarını oluşturmuştur.

Bu araştırmada değinilmeyen ancak yeni yapılacak araştırmalara yön verebilecek olan başka bir araştırma; değer zinciri analizinin faaliyet bazında uygulanabilirliğini görmek açısından, işletmede gerçekleştirilen faaliyetlerden sadece birine yönelik araştırmaların yapılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Akbaş HE (2009) Endüstri işletmelerinde maliyet yönetimine dışsal bir bakış açısı: değer zinciri analizi. *MÖDAV (Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi)* 11(1): 85-122.
- Akbaş HE (2011) Sanayi işletmelerinde stratejik maliyet yönetimi. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi* 4(2): 107-127.
- Akdoğan N (2009) *Tekdüzen Muhasebe Sisteminde Maliyet Muhasebesi Uygulamaları* (Gazi Kitabevi, Ankara).
- Akgemci T (2008) *Stratejik Yönetim* (Gazi Kitabevi, Ankara).
- Alkan H (2001) İşletme başarısında maliyet yönetiminin rolü ve maliyet yönetiminde yeni yaklaşımlar (ormancılık açısından bir değerlendirme). *Süleyman Demirel Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi* Seri:A(2): 177-192.
- Anderson JC, Narus JA (1998) Business marketing: understand what customers value. *Harvard Business Review, Harvard College* 98601:1-16.
- Anderson SW (2006) Managing costs and cost structure throughout the value chain: research on strategic cost management. *Handbook of Management Accounting Research* 2: 1-51.
- Anderson T, Elloumi F (2004) *Theory and Practice of Online Learning* (Athabasca University, Canada).
- Apak S, Erol M, Elagöz İ, Atmaca M (2012) The use of contemporary developments in cost accounting in strategic cost management. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 41: 528-534.
- Ayvaz E (2017) Stratejik maliyet yönetimi ve iş zekâsı strategic cost management and business intelligence. *Online Academic Journal of Information Technology* 8(28): 8-26.
- Barnes SJ (2002) The mobile commerce value chain: analysis and future developments. *International Journal of Information Management* 22: 91-108.

Bekçioğlu S, Koroğlu Ç (2013) 20. yuzyilın sonunda maliyet muhasebesinin yerine geçen yeni bir yaklaşım: stratejik maliyet yonnetimi. *MUFTAV (Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi)* 4: 50-72.

Bilgiç A (2011) Stratejik yonnetim duşuncesinin evrimi. *KİDDER (Kamu İç Denetçileri Derneği) Denetişim Dergisi* 11: 69-75.

Bircan İ (2002) Kamu kesiminde stratejik yonnetim ve vizyon. *Planlama Dergisi (Özel Sayı DPT'nin Kuruluşunun 42. Yılı)*: 11-19.

Buycukmirza K (1995) *Maliyet ve Yonnetim Muhasebesi Tekduzene Uygun Bir Sistem Yaklaşımı* (Polat Yayıncılık, Ankara).

Can H, Tuncer D, Ayhan DY (1991) *Genel İşletmecilik Bilgileri* (Adım Yayıncılık, Ankara).

Civelek M, Özkan A (2008) *Maliyet ve Yonnetim Muhasebesi (Detay Yayıncılık, Ankara)*.

Cooper R, Slagmulder R (1998b) The scope of strategic cost management. *Management Accounting: Official Magazine of Institute of Management* 79(8): 16-17.

Cooper R, Slagmulder R (1998a) What is strategic cost management. *Management Accounting: Official Magazine of Institute of Management* 79(7): 14-15.

Çalık Ç (2016). *Değer Zinciri Analizi Nedir?* <https://www.kariyer.net/ik-blog/değer-zinciri-analizi-nedir/> (4 Ocak 2019).

Çelik R (2011) *Stratejik Yonnetim ve Stratejik Planlama, Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğünün 2010-2014 Yılı Stratejik Planının Değerlendirilmesi, Daha İyi ve Gerçekçi Stratejik Planlama İçin Yapılması Gerekenlerin Belirlenmesi* (Bayındırlık ve İskan Bakanlığı Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü Teftiş Kurulu Başkanlığı Yayınları, Ankara).

Çetiner E (2007) *Maliyet Muhasebesi (Teori ve Uygulama)* (Gazi Kitabevi, Ankara).

David FR (2011) *Strategic Management Concepts and Cases* (Prentice Hall, New Jersey, USA).

- Dekker HC (2003) Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. *Journal of Management Accounting Research* 14(1):1-23.
- Dinçer Ö (2007) *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (Alfa Yayınları, İstanbul).
- Doğan E (2015) Rekabet stratejileri perspektifinden sürdürülebilir rekabet stünlüğü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* 15(1):163-178.
- Drury C (2008) *Management And Cost Accounting* (South Western Cengage Learning, London, UK).
- Eraslan İH, Helvacıoğlu Kuyucu AD, Bakan İ (2008) Değer zinciri (value chain) yöntemi ile Türk tekstil ve hazır giyim sektörünün değerlendirilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 10(2): 307-332.
- Ercan T, Köksal A (2013) Uluslararası yapım firmalarında rekabet stratejileri kavramsal kurgusunu oluşturan faktörler. *MEGARON Yıldız Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi E-Dergisi* 8(1): 19-28.
- Eren E (2010) *Stratejik Yönetim* (Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir).
- Erol M (2008) Kısıtlar teorisi (yaklaşımı) ve teorisinin stratejik maliyet yönetiminde kullanımı. *Muhasebe ve Finansman Dergisi* (39): 101-109.
- Ertuğrul M (2008) Değer-fiyat ayrımı ve işletme değeri: kuramsal bir bakış. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi* 3(2): 143-154.
- FAO (2013). *Value Chain Analysis for Policy Making Methodological Guidelines and Country Cases for a Quantitative Approach*. http://www.fao.org/docs/up/easypol/935/value_chain_analysis_fao_vca_software_to_ol_methodological_guidelines_129en.pdf (3 Ocak 2019).
- Gencer HH (2018). *Değer Zinciri Analizi*. <https://industryolog.com/deger-zinciri-analizi/> (4 Ocak 2019).
- Govindarajan V, Shank JK (1992) Strategic cost management: tailoring controls to strategies. *Journal of Cost Management* 6(3): 14-24.
- Güçlü N (2003) Stratejik yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* 23(2): 61-85.

- IMA (1996). *Value Chain Analysis for Assessing Competitive Advantage*. <https://www.imanet.org.cn/uploads/resource/2015-11/1447061044-16209.pdf> (17 Nisan 2019).
- Jariwala S (2015) Value chain analysis - tool of strategic cost management. *International Journal for Research in Management and Pharmacy* 4(2): 14-17.
- Kaplinsky R (2000a) Globalisation and unequalisation: what can be learned from value chain analysis? *The Journal of Development Studies* 37(2): 117-146.
- Kaplinsky R (2000b) *Spreading The Gains From Globalisation: What Can Be Learned From Value Chain Analysis?* (University of Sussex, Institute of Development Studies, Brighton, UK).
- Kaplinsky R, Morris M (2001) *A Handbook For Value Chain Research* (IDRC International Development Research Centre, Canada).
- Karcioğlu R (2000) *Stratejik Maliyet Yönetimi Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar* (Aktif Yayınevi, İstanbul).
- Kartal A, Gündüz HE, Sevim A (2013) *Maliyet Yönetimi* (Anadolu Üniversitesi Yayınları Eskişehir).
- Kırlı M, Gümüş H (2011) The implementation of strategic management accounting based on value chain analysis: value chain accounting. *International Journal Of Social Sciences And Humanity Studies* 3(1): 307-321.
- Kocsoy M, Ağ Y (2009) Production costs and cost management practices of Turkish manufacturing companies (ICI 500): a descriptive study. *International Journal of Business and Management* 1(2): 1-16.
- Kumar D, Rajeev PV (2016) Value chain: a conceptual framework. *International Journal of Engineering and Management Sciences* 7(1): 74-77.
- Kurt A, Zehir C (2016) The relationship between cost leadership strategy, total quality management applications and financial performance. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 17(1): 97-110.
- Kuyucak F, Şengür Y (2009) Değer zinciri analizi: havayolu işletmeleri için genel bir çerçeve. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 16: 132-147.

- Lutlisky ID, Žmuk B, Dragija M, Ivanko S (2014) Modern cost management models: are they used in Croatian companies? *The 3rd International Scientific Symposium Economy of Eastern Croatia - Vision and Growth. At Osijek Croatia. Croatia, May*
- Mete B, Acuner E (2014) A value chain analysis of Turkish tourism sector. *International Journal of Business and Management Studies* 3(2): 499-506.
- Mintzberg H, Ahlstrand B, Lampel J (1998) *Strategy Safari* (Prentice Hall, Harlow, UK).
- Mirzayeva G, Türkay O (2016) Rekabet stratejilerinin değerlendirilmesi: bakü'deki otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi* 1(1): 74-83.
- Mucuk İ (2009) *Pazarlama İlkeleri (Ve Yönetimi İçin Örnek Olaylar)* (Türkmen Kitabevi, İstanbul).
- Otlu F, Karaca S (2005) Maliyet yönetimi ve yaşam seyri maliyet analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 10(2): 245-270.
- Öz MD (2015) Kruvaziyer turizmüne yönelik tur uygulamalarında değer zinciri analizi. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Aydın.
- Özalp B, Ören NM (2016) Tarımda değer zinciri analizi. *XII. Ulusal Tarım Ekonomisi Kongresi* Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, Mayıs 25-27.
- Özer MA (2015) İşletmelerde stratejinin önemi üzerine değerlendirmeler. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi* 14: 70-84.
- Özmen M, Uzkuurt C, Özdemir Ş, Altunışık R, Torlak Ö (2013) *Pazarlama İlkeleri* (Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir).
- Poister TH, Streib GD (1999) Strategic management in the public sector concepts, models and processes. *Public Productivity & Management Review* 22(3): 308-325.
- Porter ME (1985) *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance* (The Free Press, New York, United States).
- Porter ME (1996) What is strategy? *Harvard Business Review, Harvard College* 74(6): 60-78.

Prajogo DI. (2007) The relationship between competitive strategies and product quality. *Industrial Management & Data Systems* 107(1): 69-83.

Rich KM, Baker D, Negassa A, Ross RB (2009) Concepts, applications, and extensions of value chain analysis to livestock systems in developing countries. *Contributed Paper prepared for presentation at the International Association of Agricultural Economists Conference*. Beijing, China, August 16-22.

Sarıdoğan Atılğan A (2013) Lojistik sektöründe rekabet gücü odaklı stratejik maliyet yönetimi. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi* 2(2): 69-95.

Schmitz H (2005) *Value Chain Analysis for Policy-Makers and Practitioners* (International Labour Office, Geneva, Switzerland).

Shank JK (1989) Strategic cost management: new wine, or just new bottles? *Journal of Management Accounting Research* 1: 47-65.

Shank JK, Govindarajan V (1993) *Strategic Cost Management The New Tool For Competitive Advantage* (The Free Press, New York, USA).

Skolnik J, Stern D, Chami R, Lane A, Kulesza CS, Walker M (2009) *Planned Special Events: Cost Management and Cost Recovery Primer* (United States Department of Transportation Federal Highway Administration Office of Operations. New Jersey, Washington, US).

Sobacı MZ (2008) Stratejik yönetim ve Türk kamu yönetiminde uygulanabilirliği üzerine değerlendirmeler. *Yönetim Bilimleri Dergisi* 6(1): 103-119.

Stabell CB, Fjeldstad ØD (1998) Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal* 19(5): 413-437.

Şağbanşua L (2006) Strateji, rekabet ve rekabet gücü ilişkileri. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E- Dergisi* (9): 1-14.

Şentürk B (2015) Hayvan hastalıkları yönetiminde yeni bir yaklaşım: değer zinciri analizi. *Erciyes Üniversitesi Veteriner Fakültesi Dergisi* 12(1): 43-47.

Tandoğan U (2015) Stratejik maliyet yönetiminde başabaş noktası ve değer zinciri analizi ile işletme fonksiyonlarının performans ölçümü: yemek fabrikası örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 17:(1): 1-18.

Teece DJ, Pisano G, Shuen A (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18(7): 509-533.

Terzi S (2009) Endüstri işletmelerinde transfer fiyatlama sistemi ve performans ölçümünün stratejik maliyet yönetimi açısından değerlendirilmesi ve bir uygulama örneği. *Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.*

Thompson JD (1967) *Organizations in Action* (McGraw-Hill, New York).

Tokgöz N, Ulukan İC, Erdoğan BZ, Demirci AE, Baraz AB, Tiltay MA, Taşçı D, Besler S (2014) *Stratejik Yönetim-I* (Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir).

Türk Z (2004) Stratejik yönetim muhasebesi yaklaşımı: değer zinciri maliyet analizi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi* 59(3): 232-253.

Üzün AC (2000) *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler* (Dokuz Eylül Yayınları, İzmir).

Yalçın S (2006) Rekabet avantajı sağlamada stratejik maliyet yönetiminin muhasebe uygulamalarıyla ilişkileri *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 15: 15-34.

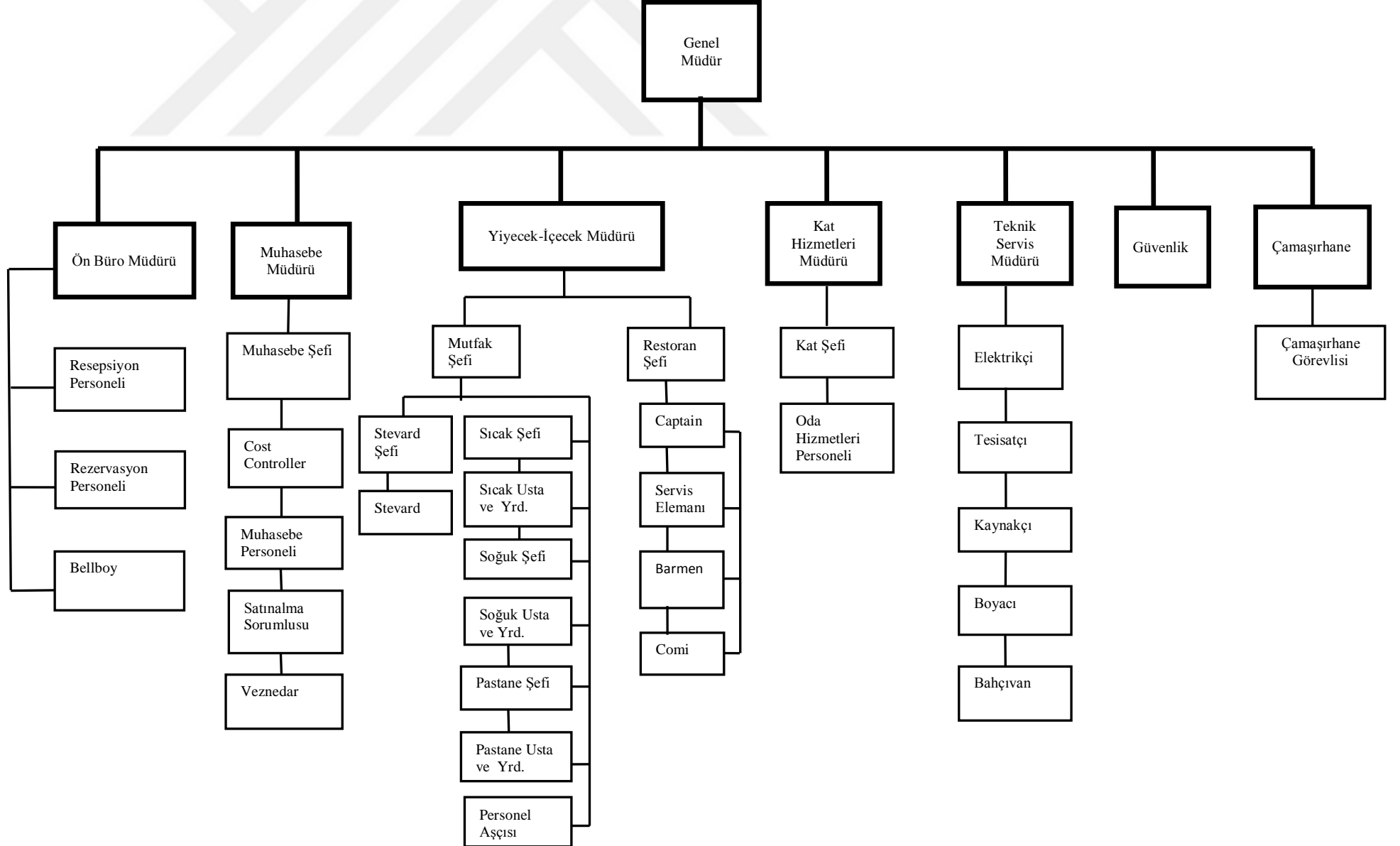
Yığiter ŞY (2004) Stratejik maliyet yönetimi. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Yüzbaşıoğlu N (2004) İşletmelerde stratejik yönetim ve planlama açısından stratejik maliyet yönetimi ve enstrümanları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 12: 388-410.

EK-1

ALTINÖZ OTEL ORGANİZASYON ŞEMASI

ALTINÖZ OTEL ORGANİZASYON ŞEMASI



ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı-Soyadı: SİBEL OKUR

Uyruğu: T.C. 37007017106

Doğum Yeri ve Tarihi: NEVŞEHİR/Derinkuyu-20.01.1987

Tel: 0 535 031 13 21

E-posta: sibel@nevsehir.edu.tr

Yazışma Adresi: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı 2000 Evler Mah. Zübeyde Hanım Cad. 50300/Nevşehir.

EĞİTİM

Derece	Kurum	Yıl
İlköğretim	Derinkuyu Cumhuriyet İlköğretim Okulu	2000
Ortaöğretim	Derinkuyu Lisesi	2003
Önlisans	Selçuk Üniversitesi/Akşehir Meslek Yüksekokulu/Maliye Bölümü	2006
Lisans	Uşak Üniversitesi/İ.İ.B.F./Maliye Bölümü	2006-Terk
Lisans	Anadolu Üniversitesi/Açıköğretim/İktisat Fakültesi/Maliye Bölümü	2008
Yüksek Lisans	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/İşletme Anabilim Dalı	Devam Ediyor

İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
2006	Ege Üniversitesi	Memur
2011	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi	Şef