

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE FİNANSMAN BİLİM DALI

**ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE DEĞER ZİNCİRİ
ANALİZİNİN MAMUL MALİYETLERİ ÜZERİNE
ETKİLERİ VE UYGULAMA ÖRNEĞİ**

Doktora Tezi

HALİL EMRE AKBAŞ

İstanbul, 2008

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE FİNANSMAN BİLİM DALI

**ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE DEĞER ZİNCİRİ
ANALİZİNİN MAMUL MALİYETLERİ ÜZERİNE
ETKİLERİ VE UYGULAMA ÖRNEĞİ**

Doktora Tezi

HALİL EMRE AKBAŞ

DANIŞMAN: PROF. DR. MEHMET ÖZKAN

İstanbul, 2008

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı MUHASEBE FİNANSMAN Bilim Dalı Doktora öğrencisi HALİL EMRE AKBAŞ'ın ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİNİN MAMUL MALİYETLERİ ÜZERİNE ETKİLERİ VE UYGULAMA ÖRNEĞİ adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 17.07.2008 tarih ve 2008-12/17 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

- Tez Savunma Tarihi : 30.07.2008
- 1) Tez Danışmanı : PROF. DR. MEHMET ÖZKAN
- 2) Jüri Üyesi : PROF. DR. SALİH DURER
- 3) Jüri Üyesi : PROF. DR. MÜNİR ŞAKRAK
- 4) Jüri Üyesi : PROF.DR.FAHİR BİLGİNOĞLU
- 5) Jüri Üyesi : PROF.DR.M.EMİN ARAT



GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı : Halil Emre Akbaş
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : Muhasebe Finansman
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Mehmet Özkan
Tez Türü ve Tarihi : Doktora – Temmuz 2008
Anahtar Kelimeler : İşletme Değer Zinciri, Endüstri Değer Zinciri, Değer Zinciri Analizi

ÖZET

ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİNİN MAMUL MALİYETLERİ ÜZERİNE ETKİLERİ VE UYGULAMA ÖRNEĞİ

Stratejik maliyet yönetimi kapsamında değer zinciri analizi; endüstri değer zincirinin hangi aşamalarında ve hangi yollarla maliyet yada farklılaştırma avantajının elde edilebileceğinin belirlenmesi amacıyla geliştirilen bir yöntemdir. Bu bağlamda endüstri işletmelerinde değer zinciri analizi; endüstri değer zincirinde yer alan taraflar arasındaki ilişkilerden yararlanarak, rekabet üstünlüğünün iki temel kaynağı olan maliyet liderliği yada farklılaştırma avantajı elde edilmesi amacıyla kullanılan stratejik bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada ise değer zinciri analizinin maliyet avantajı elde edilmesine olan katkısı incelenmiştir. Daha açık bir ifade ile analizin mamul maliyetleri üzerinde gerçekten bir etkisinin bulunup bulunmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla Türk otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede değer zinciri analizinin mamul maliyetleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışma ile elde edilen sonuçlara göre değer zinciri analizi yaklaşımı ile işletmelerde maliyet yönetimi sınırının tedarikçiler ve lojistik firmaları gibi endüstri değer zincirinde yer alan diğer katılımcıları da kapsayacak şekilde genişletilmesinin mamul maliyetleri üzerinde olumlu yönde önemli etkileri bulunmaktadır.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Halil Emre Akbaş
Field : Business Administration
Programme : Accounting and Finance
Supervisor : Professor Mehmet Özkan (Ph. D.)
Degree Awarded and Date : Ph. D. – July 2008
Keywords : Business Value Chain, Industrial Value Chain, Value Chain Analysis

ABSTRACT

THE EFFECTS OF VALUE-CHAIN ANALYSIS ON PRODUCT COSTS IN INDUSTRIAL COMPANIES AND A CASE STUDY

Value chain analysis, in the scope of strategic cost management, is a method developed to determine in which stages of industrial value chain and in what ways, cost or differentiation advantage can be obtained. In this context, value chain analysis in industrial companies arise as a strategic tool used for gaining one of the two basic sources of competitive advantage -cost leadership or differentiation- by making use of the relationship between the parties taking place in industrial value chain. In this study, the effect of value-chain analysis on obtaining cost leadership is analyzed. Stating it more clearly, it is aimed to detect if the analysis really has an effect on product costs. For this purpose, effects of value-chain analysis on product costs have been investigated in an organization operating in the Turkish automobile sector. According to the results obtained, expanding the cost management border of firms in such a way to include the other contributors of the industrial value chain, such as suppliers and logistics firms, by using value chain analysis approach has important effects on product costs in a positive way.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
1. GİRİŞ	1
2. TEMEL KAVRAMLAR	6
2.1. Değer Zinciri Analizinin Tarihsel Gelişimi	6
2.2. Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramları	9
2.2.1. Strateji Kavramı	9
2.2.1.1. Tanımı	9
2.2.1.2. Nitelikleri	12
2.2.1.3. Türleri	14
2.2.1.3.1. Büyüme Stratejileri	15
2.2.1.3.2. Durgun Büyüme (Denglilik) Stratejileri	18
2.2.1.3.3. Tasarruf ve Tasfiye Stratejileri	19
2.2.1.3.4. Karma Stratejiler	22
2.2.2. Stratejik Yönetim Kavramı	22
2.2.2.1. Tanımı	23
2.2.2.2. Nitelikleri	24
2.2.2.3. Unsurları	26
2.2.2.4. Türleri	28
2.2.2.4.1. Örgütsel Hiyerarşi Açısından	28
2.2.2.4.1.1. Şirket Düzeyi	29
2.2.2.4.1.2. İşletme Düzeyi	29
2.2.2.4.1.3. Fonksiyonel Düzey	30
2.2.2.4.2. İşletme Fonksiyonları Açısından	30
2.2.2.4.2.1. Stratejik Üretim Yönetimi	30
2.2.2.4.2.2. Stratejik Pazarlama Yönetimi	34
2.2.2.4.2.3. Stratejik Maliyet Yönetimi	39
2.2.2.4.2.3.1. Tanımı	39
2.2.2.4.2.3.2. Nitelikleri	43
2.2.2.4.2.3.3. Unsurları	45
2.2.2.4.2.3.3.1. Değer Zinciri Analizi	45
2.2.2.4.2.3.3.2. Stratejik Konum Analizi	46
2.2.2.4.2.3.3.3. Maliyet Etkenleri Analizi	52
2.3. Değer Kavramı	54
2.3.1. Tanımı ve Nitelikleri	54
2.3.2. Değer Etkenleri	63
2.3.3. Değer Yaratan ve Yaratmayan Faaliyetler	69

3. ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ..... 72

3.1. İşletme Değer Zinciri Süreci.....	72
3.1.1. Temel Faaliyetler	75
3.1.1.1. Girdi ve Çıktı Lojistiği.....	76
3.1.1.2. Operasyonlar	78
3.1.1.3. Pazarlama ve Satış	80
3.1.1.4. Servis (Müşteri Hizmetleri)	82
3.1.2. Destekleyici Faaliyetler	83
3.1.2.1. Tedarik	84
3.1.2.2. Teknoloji Geliştirme	85
3.1.2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi	86
3.1.2.4. İşletme Altyapısı	88
3.2. Endüstri Değer Zinciri Süreci	90
3.3. Değer Zinciri Analizinin Önemi ve Aşamaları	93
3.3.1. Değer Zinciri Analizinin Önemi	93
3.3.2. Değer Zinciri Analizinin Aşamaları	97
3.3.2.1. Değer Zinciri Faaliyetlerinin Belirlenmesi	97
3.3.2.2. Maliyet Etkenlerinin Belirlenmesi.....	99
3.3.2.3. Sürdürülebilir Rekabetçi Avantajın Geliştirilmesi	101
3.4. Değer Zinciri Analizinde İlişkilerin Önemi	103
3.4.1. İçsel İlişkiler	104
3.4.1.1. İşletmenin veya Bir Stratejik İş Biriminin Değer Zincirinde Yer Alan Faaliyetler Arasındaki İlişkiler	104
3.4.1.2. İşletmenin Stratejik İş Birimlerinin Değer Zincirleri Arasındaki İlişkiler	106
3.4.2. Dışsal İlişkiler	107
3.4.2.1. Tedarikçilerle İlişkiler.....	108
3.4.2.2. Dağıtım Kanalları İle İlişkiler.....	109
3.4.2.3. Müşterilerle İlişkiler	110
3.5. Değer Zinciri Analizi İle Geleneksel Maliyet Analizinin Karşılaştırılması	111
3.6. Değer Zinciri Analizi ve Mamul Yaşam Dönemi Maliyetleme Yaklaşımı	114
3.7. Değer Zinciri Analizinin Yararları ve Sınırlılıkları	118

4. ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİNİN MAMUL MALİYETLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ: BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ 124

4.1. Uygulama Konusunun Belirlenmesi	124
4.1.1. Uygulamanın Amaçları ve Önemi	124
4.1.2. Uygulamanın Kapsamı	126
4.2. Uygulamanın Metodolojisi	127
4.3. Uygulamanın Yapıldığı Sektöre ve İşletmeye İlişkin Bilgiler.....	127
4.3.1. Türk Otomotiv Sektörüne İlişkin Bilgiler.....	128
4.3.2. Uygulamanın Yapıldığı İşletmeye İlişkin Bilgiler.....	133
4.3.2.1. Genel Bilgiler.....	133
4.3.2.2. İşletmenin Tarihsel Gelişimi.....	135

4.3.2.3. İşletmenin Yönetim ve Organizasyon Yapısı	138
4.3.2.4. İşletmenin Türkiye Ekonomisi İçindeki Yeri	141
4.4. Uygulamanın Sunulması	146
4.4.1. Otomotiv Endüstrisi Değer Zinciri Faaliyetlerinin Belirlenmesi	146
4.4.2. İşletmenin Değer Zinciri Faaliyetlerinin Belirlenmesi	149
4.4.2.1. Tasarım ve Araştırma Geliştirme	150
4.4.2.2. Satınalma	152
4.4.2.3. Girdi Lojistiği	158
4.4.2.4. Üretim	160
4.4.2.4.1. Üretim Süreci ve Planlama	161
4.4.2.4.2. Ford Üretim Sistemi	165
4.4.2.5. Çıktı Lojistiği	176
4.4.2.6. Pazarlama ve Satış	177
4.4.2.7. Satış Sonrası Hizmetler	178
4.4.3. İşletmede Değer Zinciri Maliyetlerinin Yönetimi	180
4.4.3.1. İşletmenin Maliyet Muhasebesi Sistemi	180
4.4.3.2. Tasarım Maliyetlerinin Yönetimi	183
4.4.3.3. Satınalma Maliyetlerinin Yönetimi	185
4.4.3.4. Lojistik Maliyetlerinin Yönetimi	187
4.4.3.5. Üretim Maliyetlerinin Yönetimi	190
4.4.3.6. İşletmenin Değer Zincirinde Yer Alan Diğer Faaliyetlere Ait Maliyetlerin Yönetimi	192
4.4.4. İşletmede Değer Zinciri Analizinin Mamul Maliyetleri Üzerindeki Etkileri	194
5. SONUÇ	201
KAYNAKÇA	207

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: Bir Üretim Stratejisini Oluşturan Karar Alanları.....	32
Tablo 2: Bir Üretim Stratejisini Değerlendirmede Dikkate Alınacak Kıstaslar.....	33
Tablo 3: Stratejik Seçimlere Bağlı Olarak Maliyet Yönetiminde Ortaya Çıkan Farklılıklar	51
Tablo 4: Müşteri Değeri Kriterleri ve Etkenleri	64
Tablo 5: Mikro ve Makro Değer Etkenleri	67
Tablo 6: Değer Zinciri Unsurları ve Değer Etkenleri	68
Tablo 7: Bilgisayar Üretim Endüstrisi İçin Değer Zinciri	98
Tablo 8: IKEA Değer Zinciri	102
Tablo 9: Geleneksel Maliyetleme Sistemleri İle Değer Zinciri Analizinin Karşılaştırılması	112
Tablo 10: Geleneksel Yönetim Muhasebesi İle Değer Zinciri Analizinin Karşılaştırılması	113
Tablo 11: Türk Otomotiv Pazarı	131
Tablo 12: Türk Otomotiv Sektörü Araç Üretim Adetleri	132
Tablo 13: Türk Otomotiv Sektörü İhracat ve İthalat Rakamları	132
Tablo 14: İşletmenin Faaliyet Sonuçları	141
Tablo 15: İşletmenin Pazar Payları	144
Tablo 16: İşletmenin Türkiye Ekonomisine Katkıları	145
Tablo 17: İşletmenin Son İki Yıla Ait Faaliyet Sonuçları	195

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1: Stratejik Pazarlama Yönetimi Süreci	37
Şekil 2: Geleneksel Maliyet Yönetiminin Maliyetlere Bakış Açısı	44
Şekil 3: Stratejik Maliyet Yönetiminin Maliyetlere Bakış Açısı	45
Şekil 4: Üç Rekabet Stratejisi Arasındaki Farklılıklar	50
Şekil 5: Jenerik Değer Zinciri	74
Şekil 6: Petrol Endüstrisi Değer Zinciri	91
Şekil 7: Endüstri Değer Zinciri ve İşletme Değer Zinciri Arasındaki İlişki	92
Şekil 8: Tedarikçilerin İşletmenin Maliyetleri Üzerindeki Etkileri.....	108
Şekil 9: Mamul Yaşam Dönemi Maliyetleme ve İşletme Değer Zinciri Süreci	117
Şekil 10: Otomotiv Sektörü ve Diğer Sektörlerle İlişkileri.....	129
Şekil 11: İşletmenin Organizasyon Şeması	140
Şekil 12: İşletmenin Üretim Adetleri	142
Şekil 13: İşletmenin Satış Adetleri.....	143
Şekil 14: Otomotiv Endüstrisi Değer Zinciri	147
Şekil 15: İşletme Değer Zinciri	149
Şekil 16: Transit Aracı Mevcut – Gelecek Durum Değer Akış Haritası.....	162
Şekil 17: Transit Connect Aracı Mevcut – Gelecek Durum Değer Akış Haritası	163
Şekil 18: Ford Üretim Sistemi Ana Unsurları	169
Şekil 19: İşletmede Politika ve Hedeflerin Yayılımı.....	170
Şekil 20: Çalışma Grubu Odaklı Organizasyon Yapısı.....	171
Şekil 21: Çalışma Grupları İyileştirme Sayıları	199
Şekil 22: Çalışma Grupları Sayesinde Sağlanan Kazanç	200

1. GİRİŞ

Günümüzün küresel ve bir o kadar da rekabetçi ortamında işletmelerin iki temel amacının; büyüme ve sürekliliklerini sağlamak olduğunu söylemek mümkündür. İşletmelerin bu amaçlarını gerçekleştirebilmelerinin ön koşulu sürdürülebilir bir rekabet avantajına sahip olmalarıdır. Sürdürülebilir bir rekabet avantajının elde edilmesi ise müşterilere sunulan değeri arttırmaktan geçmektedir. Üzerinde tam bir görüş birliği bulunmamakla birlikte, değer kavramı genellikle, müşterinin belirli bir ürün veya hizmetten elde ettiği fayda ile bu faydayı elde etmek için katlandığı fedakarlıklar başka bir ifade ile maliyetler arasındaki oran olarak tanımlanmaktadır. Buna göre bir işletmenin müşterilerine sunduğu değeri arttırmasının iki temel yolu bulunmaktadır. Bunlardan birisi, maliyetleri sabit tutarak; müşteriye sunulan faydayı arttırmaktır. Diğeri ise faydayı sabit tutarak maliyetlerin azaltılmasıdır. Bu açıdan kendisine bir rekabet avantajı sağlamak amacıyla olan bir işletmenin önünde; farklılaştırma ve maliyet liderliği olmak üzere iki farklı stratejik tercih imkanı bulunmaktadır.

Maliyet liderliği stratejisini benimseyen bir işletmenin temel amacı; aynı özelliklere sahip ürün veya hizmetleri, rakiplere nazaran en düşük maliyetlerle üreterek müşterilerine sunmaktır. Burada müşterilere rakipler tarafından sunulan faydanın aynısının veya mümkünse daha fazlasının daha düşük maliyetlerle sunulması esastır. Buna göre maliyet liderliği stratejisinde müşteriye sunulan değer, katlanılan fedakarlıkların yani maliyetlerin azaltılmasıyla arttırılmaya çalışılmaktadır. Buna karşılık farklılaştırma stratejisinde ise ürün veya hizmetin maliyeti sabit tutularak; kalitesi ve performansı gibi özelliklerinde iyileştirmeler sağlanmaya çalışılmaktadır. Buna göre farklılaştırma stratejisinde ürünün müşteriye sağladığı faydanın arttırılarak; müşteriye sunulan değer arttırılması hedeflenmektedir.

Burada belirtmek gerekir ki; her iki durumda da işletmelerin hedefledikleri sonuçlara ulaşmalarında, sahip oldukları maliyet yönetim sistemi hayati bir önem arz etmektedir. Zira işletmeye sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayacak stratejilerin seçimi ve uygulanmasında, maliyetlerin planlanması, kontrolü ve yönetimi önemli bir rol üstlenmektedir. Bu açıdan günümüzün rekabetçi iş dünyasında maliyet yönetimi, işletmelerin sürekliliğini sağlayan kritik bir yetenek olma özelliğine sahiptir. Bu nedenle

günümüzde maliyet yönetiminin odak noktası maliyetlerin düşürülmesinden ziyade stratejik olarak yönetilmesinde yoğunlaşmakta olup; bu noktada da karşımıza stratejik maliyet yönetimi kavramı çıkmaktadır.

Günümüzde geçerli olan stratejik maliyet yönetimi anlayışında, maliyetlerin planlanması ve kontrolünde işletmenin stratejik pozisyonunun güçlendirilmesi esastır. Bu noktada stratejik maliyet yönetimi, geleneksel maliyet muhasebesinden ayrılmaktadır. Zira stratejik maliyet yönetiminde maliyetler düşürülürken; işletmenin rekabetçi pozisyonunun da güçlendirilmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca geleneksel maliyet muhasebesi anlayışından farklı olarak; stratejik maliyet yönetimi yaklaşımında maliyet analizlerinin kapsamı işletme sınırlarının dışına çıkartılarak; tedarikçiler, dağıtıcılar ve müşteriler de analize dahil edilmiştir. Zira stratejik maliyet yönetimi anlayışının anahtar unsurunu değer zinciri analizi oluşturmaktadır.

İşletme yazınında değer zinciri kavramı, ilk olarak stratejik yönetimin önemli düşünürlerinden biri olan Michael E. Porter tarafından kullanılmıştır. Porter değer zinciri kavramı ile girdilerin çıktılara dönüştürülmesi amacıyla işletme tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin tanımlanmasını ifade etmektedir. Daha açık bir ifade ile değer zinciri; müşterilere bir değer sunmak amacıyla bir ürün veya hizmetin tasarımından satış sonrası hizmetlere kadar uzanan aşamalarda gerçekleştirilen faaliyetlerin oluşturduğu bir zinciri ifade etmektedir. Buna göre değer zinciri, müşterilere sunulan mal ve hizmetlere değer ekleyen işletme faaliyetleri dizisi olarak tanımlanabilir.

Porter tarafından ileri sürülen görüşün odak noktası; işletmenin bir bütün olarak incelenmesinin, rekabet avantajı sağlayacak kaynakların teşhis edilmesinde yetersiz kalacağıdır. Bu açıdan değer zinciri kavramı; maliyet liderliği yada farklılaştırma avantajı sağlayacak kaynakların belirlenmesi amacıyla bir işletmenin stratejik açıdan birbirleriyle bağlantılı faaliyetlere bölümlenmesinde kullanılan bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Porter tarafından değer zinciri kavramına getirilen bu bakış açısı, işletme değer zinciri olarak adlandırılmaktadır.

Diğer taraftan stratejik maliyet yönetimi yaklaşımının ortaya çıkmasıyla birlikte değer zinciri kavramının anlam ve öneminin de değiştiğini söylemek mümkündür. Zira stratejik maliyet yönetimi çerçevesinde değer zinciri kavramı; bir ürünün tasarım ve temel hammadde kaynaklarından, ürünün geri dönüşümüne kadar geçen süreçte yer alan faaliyetlerin oluşturduğu bir bütünü ifade etmektedir. Endüstri değer zinciri süreci olarak adlandırılan bu yaklaşıma göre değer zinciri analizi ise temelde; bu sürecin hangi aşamalarında müşteriye sunulan değer artırılabilirliğinin belirlenmesi amacıyla geliştirilen bir yöntemi ifade etmektedir.

Değer zinciri analizi yönteminde, işletmelerde maliyet yönetiminin kapsamı, fabrika dışına çıkartılarak işletmenin tedarikçileri ve dağıtıcıları da dikkate alınmaktadır. Bunun temel nedeni, ürünün tasarımından geri dönüşümüne kadar olan tüm aşamalarda yer alan tüm katılımcıların müşteriye sunulan değer üzerinde etkili olmaları ve bu katılımcılar arasındaki ilişkilerden faydalanılarak maliyetlerin azaltılmasının ve/veya müşteriye sunulan faydanın artırılmasının mümkün olmasıdır. Bu nedenle bir işletmenin bir rekabet avantajı yaratması ve bunu sürdürmesi, yalnızca kendi değer zincirini değil, içinde bulunduğu endüstriye ait değer zincirini ve burada yer alan tedarikçilerin ve müşterilerin değer zincirlerini anlamasına bağlı olmaktadır. Bu açıdan değer zinciri analizi, maliyet yönetiminin kapsamının işletmenin sınırları dışına çıkmasını sağlamıştır.

Değer zinciri analizinin işletmelere sağladığı en önemli avantajlardan biri; işletme yöneticilerinin müşterilere sunulan değeri artırma konusunda yoğunlaşmalarını sağlamasıdır. Bu doğrultuda değer zinciri analizi ile elde edilen bilgiler, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile içinde bulunduğu endüstri koşulları arasında uyumun sağlanmasına ve müşterilere sunulan değer hangi noktalarda artırılabilirliğinin belirlenmesinde bir tür rehberlik hizmeti görmektedir. Zira değer zinciri analizi, maliyet ve farklılaştırma avantajı elde edilmesinde büyük önem taşıyan dikey birleşme ve ayrılma, bir ürünün bizzat işletme tarafından üretilmesi yada dışarıdan sağlanması, işletmeler arası kıyaslama ve ticari anlaşmalar gibi kararların alınmasında faydalı bilgiler sağlamaktadır.

Buraya kadar yapılan açıklamaların ışığında stratejik maliyet yönetimi kapsamında değer zinciri analizi ile endüstri değer zincirinin hangi aşamalarında ve hangi yollarla maliyet yada farklılaştırma avantajının sağlanabileceği konusuna açıklık getirilmesinin amaçlandığını söylemek mümkündür.

Burada belirtmek gerekir ki; teoride her ne kadar değer zinciri analizinin bu avantajların elde edilmesi açısından önemli bir yönetim aracı olduğu konusunda bir fikir birliği bulunsa da bu aracın uygulamada kullanılması ve özellikle mamul maliyetleri üzerindeki etkileri ile ilgili olarak sınırlı ampirik kanıt bulunmaktadır. Bu nedenle bu çalışmada endüstri işletmelerinde değer zinciri analizinin mamul maliyetleri üzerindeki etkilerinin incelenmesi konu edilmiştir.

Çalışma beş bölümden oluşmakta olup; birinci bölümü oluşturan giriş bölümünü takiben ikinci bölümde konu ile ilgili temel kavramlar açıklanmıştır. Bu doğrultuda ikinci bölümde öncelikle değer zinciri analizinin tarihsel gelişimi incelenmiş ve bu gelişimde öne çıkan strateji ve stratejik yönetim kavramlarının tanımları, nitelikleri ve türleri açıklanmıştır. Daha sonra konunun sağlıklı bir şekilde anlaşılmasına yardımcı olacak değer kavramının tanımı, nitelikleri ve etkenleri incelenerek değer yaratan ve yaratmayan faaliyetler üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise endüstri işletmelerinde değer zinciri analizinin uygulanma süreci ele alınmıştır. Bu bölümde öncelikle değer zinciri kavramına getirilen farklı bakış açıları sonucu ortaya çıkan işletme ve endüstri değer zinciri süreçleri açıklanmasını, endüstri işletmelerinde değer zinciri analizinin önemi ve aşamaları izlemiştir. Bu bölümde ayrıca endüstri değer zincirinde yer alan katılımcılar arasındaki ilişkilerin önemi vurgulanmış ve değer zinciri analizinin geleneksel maliyet analizi ve mamul yaşam dönemi maliyetleme yaklaşımı ile karşılaştırması yapılarak sahip olduğu üstünlükler ve sınırlılıkları irdelenmiştir.

Çalışmanın uygulama kısmını oluşturan dördüncü bölümünde ise Türk otomotiv sektöründe faaliyet gösteren Ford Otomotiv Sanayi Anonim Şirketi'nde değer zinciri analizinin mamul maliyetleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu kapsamda öncelikle uygulamanın amaçları ve önemi üzerinde durulmuş, ardından kapsamı ve

metodolojisi açıklanmıştır. Daha sonra da uygulamanın gerçekleştirildiği sektöre ve işletmeye ilişkin bilgilere yer verilerek; uygulama ile elde edilen bilgiler açıklanmış ve bu doğrultuda işletmede değer zinciri analizinin mamul maliyetlerini nasıl etkilediği irdelenmiş ve uygulama tamamlanmıştır.

Çalışmanın beşinci ve son bölümünü oluşturan sonuç bölümünde ise genel bir değerlendirme yapılarak elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

2. TEMEL KAVRAMLAR

Çalışmanın konusunu oluşturan değer zinciri analizinin mamul maliyetleri üzerindeki etkilerinin daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla değer zinciri analizinin tarihsel gelişimine değinmekte yarar bulunmaktadır. Bu nedenle çalışma konusu ile ilgili temel kavramların açıklanmasına ayrılan ikinci bölümde öncelikle değer zinciri analizine tarihsel bir bakış açısı getirilmiştir.

2.1. Değer Zinciri Analizinin Tarihsel Gelişimi

Günümüzün ekonomik ve sosyal hayatında işletmelerin yeri ve öneminin artmasına bağlı olarak bir işletme fonksiyonu olan yönetim kavramının daha da önem kazandığı görülmektedir. Aslında yönetim kavramının insanlık tarihi kadar eski olduğunu söylemek mümkündür. Zira insanların toplum halinde yaşadıkları ve grup olarak çalıştıkları her durumda yönetim süreci var olmuştur¹. Buna karşılık; işletme yönetiminin ise sanayi devriminden sonra işletmelerin ortaya çıkması, sayı ve büyüklüklerinin artması, faaliyetlerinin çeşitlenmeye ve örgüt yapılarının karmaşıklaşması ile önem kazanmaya başladığı görülmektedir².

Önceden belirlenen yada daha sonra yenilenen amaçlara ulaşmak için planlama, örgütleme, işe yerleştirme, yöneltme ve denetlemeye ilişkin teori, model, yaklaşım ve ilkelerin, maharetle uygulamaya geçirilmesi süreci olarak tanımlanabilecek işletme yönetimine ilk bilimsel yaklaşım, Frederic W. Taylor'un temellerini arttığı ve daha sonra da Henry Fayol ile Max Weber'in önemli katkılarda bulunduğu "Klasik Yönetim Teorisi" ile gerçekleştirilmiştir³. Klasik yönetim teorisinin temelini ifade eden "Bilimsel Yönetim" anlayışını takiben neo-klasiklerin "insan" unsurunu temel alan yaklaşımları, matematik ve istatistik bilimlerini yönetimin maddi sorunlarına uygulayan "Yönetim Bilimi Yaklaşımı" ile işletmenin bir bütün olarak ele alındığı "Sistem

¹ Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi: Genel Esaslar**, Ankara: Savaş Yayınları, 1992, s.162.

² Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998, s.42-43.

³ Ali Akdemir, **Düşünceden Uygulamaya Temel İşletmecilik Bilgileri**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2003, s.129-130.

Yaklaşımı” ile “Durumsallık Yaklaşımından” oluşan “Çağdaş (Modern) Yaklaşımlar” işletme yönetimine önemli katkılarda bulunmuşlardır⁴.

Bununla birlikte özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren işletmecilikte yaşanan hızlı değişimler ve buna bağlı olarak ortaya çıkan yeni sorunlar işletme yönetimine ilişkin bir takım yeni yaklaşımların da ortaya çıkmasına neden olmuştur. “Modern-Sonrası Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar” olarak adlandırılabilir bu yaklaşımların başlıcaları;

- Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı,
- Bilgi İşleme Yaklaşımı,
- İşlem Maliyeti Yaklaşımı,
- Kurumsallaşma Yaklaşımı,
- Popülasyon Ekolojisi,
- Stratejik Yönetim,
- Toplam Kalite Yönetimi,
- Değişim Mühendisliği,
- İşletmelerarası Kıyaslama (Benchmarking)
- Öğrenen Oraganizasyonlar ve
- Yalın Yönetim

olarak sıralanabilir⁵.

Günümüzde oldukça popüler olan Modern-Sonrası Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlardan biri olan stratejik yönetim, 1960’lı yıllarda kökleri askeri kaynaklara dayanan strateji kavramının işletme yönetimi alanında da kullanılmaya başlanması ile ortaya çıkmış ve hem teoride hem de uygulamada büyük bir kabul görmüş ve büyük bir gelişim göstermiştir⁶. Stratejik yönetimin temel amacının “İşletmenin sürdürülebilir bir rekabet avantajını nasıl elde edeceği” sorusuna cevap bulmak olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda stratejik yönetim yaklaşımı çerçevesinde temel de işletmenin

⁴ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Genişletilmiş 9. Bası, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2003, s.66 ve Akdemir, s.132-134.

⁵ Koçel, s.49,50.

⁶ Robert E. Hoskisson, Michael A. Hitt, William P. Wan ve Daphne Yiu “Theory An Research In Strategic Management: Swings Of A Pendulum”, **Journal of Management**, Vol 25, Issue 3, (1999), s.418.

çevresini ve kendi iç yapısını inceleyen bir çok teori ve yöntem geliştirilmiştir⁷. Sözkonusu yöntemlerden biri de bu çalışmanın temel konusu olan değer zinciri analizidir.

Değer zinciri kavramı, ilk olarak stratejik yönetimin önemli düşünürlerinden biri olan Micheal Porter tarafından ortaya atılmıştır. Porter; sürdürülebilir rekabetçi avantajın kaynaklarının anlaşılması amacıyla işletme tarafından yerine getirilen faaliyetlerin ve bu faaliyetler arasındaki ilişkilerin sistematik olarak incelenerek işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi ve buna göre içinde bulunduğu endüstride kendine bir konum belirlemesi gerekliliğine işaret etmekte ve değer zincir kavramını bu amaç için kullanılabilir bir araç olarak ileri sürmektedir⁸. Porter değer zinciri kavramı ile basitçe; girdileri çıktılara dönüştüren işletme faaliyetlerinin veya aşamalarının her birinin tanımlanmasını ifade etmektedir⁹. Porter tarafından ileri sürülen değer zinciri kavramı, izleyen yıllarda gerek akademisyenler gerekse de uygulayıcılar tarafından yaygın bir kabul görmüş olmasının yanı sıra geniş bir kullanım alanı da bulmuştur.

Diğer taraftan işletmeler açısından uzun dönemli amaçların ve buna bağlı olarak strateji kavramının giderek daha fazla önem kazanması, pazarlama, üretim, finansman, insan kaynakları gibi klasik işletme fonksiyonlarına stratejik bir bakış açısı getirmiştir. Hiç kuşkusuz muhasebe de bu gelişmelerden etkilenmiş ve “stratejik yönetim muhasebesi” ve “stratejik maliyet yönetimi” kavramları ortaya çıkmıştır.

Stratejik maliyet yönetimi kavramının ortaya çıkışıyla birlikte değer zinciri kavramının ve değer zinciri analizinin anlamı ve kapsamı değişmiştir. Stratejik maliyet yönetiminin önemli düşünürleri olan Shank ve Govindarajan, Porter tarafından ortaya atılan değer zinciri kavramına işletmenin tedarikçilerinin ve müşterilerinin de değer zincirleri ekleyerek endüstri değer zinciri kavramını geliştirmişlerdir.

⁷ Pol Herrmann, “Evolution of Strategic Management: The Need For New Dominant Designs”, **International Journal of Management Reviews**, Vol 7, Issue 2, (June 2005), s.111.

⁸ Michael Porter, **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, New York: The Free Press, 1985, s.33.

⁹ David Walters ve Mark Rainbird, “The Demand Chain as an Integral Component of The Value Chain”, **Journal of Consumer Marketing**, Volume 21, Issue 7, (2004), s.465.

Buraya kadar yapılan açıklamalardan anlaşıldığı gibi değer zinciri analizinin ortaya çıkışı ve gelişimi; strateji, stratejik yönetim ve stratejik maliyet yönetimi kavramlarına dayanmaktadır. Bu nedenle temel kavramlara ayrılan çalışmanın ikinci bölümünde bu kavramlar ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Diğer taraftan değer zinciri analizi ile işletme tarafından yerine getirilen faaliyetlerin işletmenin rekabetçi pozisyonuna olan etkileri başka bir ifade ile işletme ve müşterileri açısından değer yaratma durumlarının incelenmesi nedeniyle; bu bölümde son olarak değer kavramı üzerinde durulmuştur.

2.2. Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramları

İşletmelerde değer zinciri analizinin niteliklerinin ve öneminin anlaşılabilmesi açısından açıklanmasına ihtiyaç duyulan strateji ve stratejik yönetim kavramları aşağıda ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

2.2.1. Strateji Kavramı

Stratejik yönetim kavramının daha iyi bir şekilde anlaşılabilmesi için bu bölümde öncelikle strateji kavramının tanımı, nitelikleri ve türleri incelenmiştir.

2.2.1.1. Tanımı

Strateji kavramının uzun bir geçmişi bulunmaktadır. Zira kavramın ortaya çıkışı eski Yunanlılara kadar dayanmaktadır. Sözlük anlamı itibariyle “Önceden belirlenmiş bir amaca ulaşmak için izlenen yol” olarak ifade edilen strateji kelimesinin kökeni, Yunanca “stratos” (ordu) ve “agein” (liderlik etmek - yönlendirmek) kelimelerine dayanmaktadır. İki kelimenin birleştirilmesiyle elde edilen “strategos” kelimesinin ise “general” ve “kaynakların etkin kullanılması ile düşman ordularının yok edilmesine ilişkin plan” olmak üzere iki anlamı bulunmaktadır¹⁰.

Askeri ve politik alanda oldukça eski bir geçmişi bulunan strateji kavramının işletme yönetimi ile ilgili olarak kullanımına ise 20. yüzyılda başlanmıştır¹¹. İşletme

¹⁰ Henry Mintzberg, James Brian Quinn ve John Voyer, **The Strategy Process**, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1995, s.1.

¹¹ Susan Segal-Horn, “The Modern Roots of Strategic Management”, **European Business Journal**, Vol.16, Issue 4, (2004), s.133.

stratejisinin ilk modern tanımının Alfred Chandler tarafından yapıldığını söylemek mümkündür. Chandler strateji kavramını; “Bir işletmenin uzun dönemli amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli faaliyetlerin uygulanması ve kaynakların tahsis edilmesi” olarak tanımlamıştır¹².

Yukarıdakine benzer bir strateji tanımı da Kenneth Andrews tarafından yapılmıştır. Buna göre strateji; işletmenin hangi işle uğraştığı veya uğraşması gerektiğinin ve işletmenin ne tür bir işletme olduğunun veya olması gerektiğinin saptandığı amaçlar ve hedefler kalıbı ile bu amaç ve hedeflere ulaşmak için gerekli politika ve planları ifade etmektedir. Hem işletmenin amaçları ve hem de bu amaçlara ulaşılmasını sağlayacak araçlarla ilgili olan bu tanım; stratejinin, işletmenin gelecekteki temel yapısını ortaya koyması gerektiğini vurgulamaktadır. Ayrıca bu tanıma göre yöneticiler, işletmenin gelecekteki faaliyet alanını ve yaklaşımını ortaya koyan bir amaç ve planlar seti tasarlamalıdır. Zira yöneticiler işletmenin gelecekteki faaliyet alanı ve yapısıyla ilgili dikkatli seçimler yapmakla yetkili ve sorumludurlar¹³.

İşletme yönetimi ile ilgili yazın incelendiğinde strateji kavramının yukarıdaki tanımlarına benzer birçok tanımının yapıldığı görülmektedir. Söz konusu tanımlar aşağıda sıralanmıştır¹⁴:

“Strateji, bir amacın gerçekleştirilmesini sağlayacak genel bir yönü ifade eder.”
(*Strategic Planning and Policy, William R. King David I. Cleland, 1978, s.51.*)

“Strateji, temel bir örgütsel amaca ulaşılmasını sağlayacak faaliyete ilişkin temel örgütsel plandır.” (*Strategic Management, Text and Cases, James M. Higgins ve Julian W. Vincze, 1989, s.166.*)

“Strateji, bir faaliyetler ve düşünceler kalıbıdır.” (Mintzberg ve McHugh, 1985, s.161.)

“Strateji, bütün olası durumlarda hangi seçimlerin yapılacağını belirleyen bütünleyici bir plandır.” (Von Neumann ve Morgenstern, 1944, s.79.)

¹² Mintzberg, Quinn ve Voyer, s.2.

¹³ Mintzberg, Quinn ve Voyer, s.2.

¹⁴ Jay B. Barney, **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, Massachusetts: Addison- Wesley Publishing Company, Inc., 1997, s.9. ve Richard W. Oliver, “What Is Strategy, Anyway?”, **Journal Of Business Strategy**, Vol 22, Issue 6, (November/December 2001), s.9.

“Strateji, işletmenin temel amaçlarına ulaşılmasını sağlayacak birleştirilmiş, ayrıntılı ve bütünleyici bir plandır.” (Glueck, 1980, s.9.)

“Strateji, örgütün temel amaçlarını, politikalarını ve faaliyetlerini bağlayıcı bir bütün şeklinde birleştiren bir plan veya kalıptır.” (Quinn, 1980)

“Strateji, işletmenin güçlü yönlerinin kullanılması ve rekabet avantajı kazanılması amacıyla tasarlanmış bütünleşmiş ve uyumlaştırılmış kararlar ve faaliyetlerdir.” (*Strategic Management, Michael A. Hitt, Duane Ireland ve Robert E. Hoskisson, 1997, s.115.*)

“Strateji; örgütsel amaçlara ulaşmanın yoludur.” (Hatten ve Hatten, 1988, s.1.)

“Strateji; bir örgütün amaçlarına ulaşmasına sağlayacak planları ve faaliyetleri ifade etmektedir.” (*Strategic Managemet, Alex Miller ve Gregory G. Dess, 1996, s.38.*)

“Strateji; bir işletmenin rakiplerine nazaran güçlü yönlerini kullanarak, müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılayarak, kendisini rakiplerinden daha olumlu bir şekilde farklılaştırma yoludur.” (*Kenichi Ohmae, The Mind of The Strategist, 1982*)

Bu tanımlar ışığında strateji kavramı daha ayrıntılı ve kapsamlı bir şekilde şöyle tanımlanabilir¹⁵:

Strateji;

- Tutarlı, birleştirici ve bütünleyici kararlar kalıbıdır,
- Uzun dönemli amaçlar, faaliyet programları ve kaynak tahsis öncelikleri şeklinde örgütsel amaçları tanımlar ve ortaya koyar,
- Örgütün içinde olduğu veya olması gerektiği işleri belirler,
- İşletmenin çevresindeki fırsatlar ve tehditler ile güçlü ve zayıf yönlerini uyumlaştırarak işletmenin uğraştığı her bir işte uzun süreli sürdürülebilir avantaj elde etmesine çalışır,
- İşletmenin tüm hiyerarşik düzeylerini ortak bir amaç doğrultusunda yönlendirir,
- İşletmenin ilgililerine sağlamayı amaçladığı maddi ve maddi olmayan katkıların doğasını belirler.

¹⁵ Arnoldo C. Hax ve Nicolas S. Majluf, *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach*, New Jersey: The Prentice Hall, Inc., 1991. s.7.

2.2.1.2. Nitelikleri

Yukarıda verilen tanıma göre strateji; bir yandan işletmenin tüm fonksiyonlarını ortak bir amaç doğrultusunda yönlendiren ve dolayısıyla işletme içi uyumu sağlayan diğer yandan da çevresinde meydana gelen değişikliklere uyum sağlayarak işletmenin sürekliliğini korumasına yardımcı olan yönetsel bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır¹⁶.

Yönetsel bir araç olarak stratejinin nitelikleri şunlardır¹⁷:

- Strateji, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile çevresindeki fırsat ve tehditlerin analizi ile ilgili bir sanattır;
- Strateji, işletmenin amaçlarına bağlı bir unsurdur ve sözkonusu amaçların gerçekleştirilmesini sağlamaya yönelik bir araçtır;
- Strateji, işletmede sürekli olarak tekrarlanan rutin işlerin aksine uzun süreli seçimlerle ilgilidir;
- Strateji, işletmenin bütün maddi, beşeri ve finansal kaynaklarını önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda birbirleriyle uyumlu bir biçimde yöneten ve harekete geçiren bir unsurdur;
- Strateji, sürekli olarak değişen dinamik ve karmaşık bir çevrede işletmenin faaliyet alanını belirler;
- Strateji, karmaşık ve dinamik bir organizasyonda çalışanları harekete geçirme ve cesaretlendirme aracı olma özelliği ile güdüleyici bir faktördür.

Strateji kavramının niteliklerinin açıklanmasına bağlı olarak stratejik yönetimin diğer temel kavramları olan vizyon, misyon, politika ve taktik kavramları ile ilişkilerinin incelenmesi, bu kavramın daha doğru bir biçimde anlaşılmasını sağlayacaktır.

Stratejik yönetim kapsamında vizyon; bir işletmenin en temel, en geniş, en genel ve en kapsamlı amaçlarını ifade etmektedir. **Vizyon** basitçe, gerçekleştirilmek

¹⁶ Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Altıncı Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2002, s.5-7 ve Hax ve Majluf, s.6.

¹⁷ Eren, s.7,8.

istenen amaçlar için gerekli araç ve kaynakları belirtmeden, işletmenin gelecekteki fotoğrafını tasvir etmektedir¹⁸.

Misyon kavramı ise bir işletmeyi diğer işletmelerden farklılaştıran temel amacını ifade etmekte ve ürün ve pazar olarak işletmenin faaliyet alanını belirlemektedir. Misyon ayrıca işletme çalışanlarına ortak bir yön belirlemekte, motivasyon sağlamak ve işletmeye bir imaj kazandırmaya çalışmaktadır¹⁹.

Burada belirtmek gerekir ki; misyon ve vizyon kavramları birbirlerinden oldukça farklı anlamlara sahip olmalarına rağmen sıklıkla karıştırılmaktadırlar. Misyon kavramı, işletmenin varolma nedenini başka bir deyişle hayattaki rolünü ifade ederken; vizyon işletmenin gelecekte bulunmak istediği durumu, hayal ettiği geleceği göstermektedir. Bununla birlikte misyonun, vizyona ulaşılmasında önemli bir araç olduğu da belirtilmelidir²⁰.

Yukarıda tanımı ve nitelikleri ayrıntılı bir biçimde açıklanan strateji kavramı ile vizyon ve misyon kavramları arasında hiyerarşik bir ilişki bulunmaktadır. Zira işletme tarafından belirlenen stratejiler, işletmenin vizyonunun ve misyonunun gerçekleştirilmesinde yardımcı olmaktadır. Bu çerçevede strateji, gelecekte başarılabilecek amaçlarla birlikte gerekli araç ve kaynakları da sağlamaktadır²¹.

Stratejik yönetim kapsamında strateji kavramıyla yakından ilişkili olan bir diğer kavram da politikadır. İşletme politikası kısaca, işletmenin amaçlarına ulaşmasını ve stratejilerin başarılı bir şekilde formüle edilmesini, uygulanmasını ve kontrolünü sağlamak amacıyla hazırlanan geniş ve ayrıntılı bir rehberi ifade etmektedir²².

İşletme ve yönetim yazınında strateji ve politika kavramları sıklıkla birbirlerinin yerine eş anlamlı olarak kullanılmakla birlikte, bu iki kavram arasında

¹⁸ Dinçer, s.5.

¹⁹ R. Duane Ireland ve Michael Hitt, "Mission Statements: Importance, Challenge and Recommendations for Development", **Business Horizons**, Volume 35, Issue 3, (May/June 1992), s.35.

²⁰ Dinçer, s.9.

²¹ Dinçer, s.14.

²² James M. Higgins ve Julian W. Vincze, **Strategic Management Concepts**, Fort Worth: Dryden Pres, 1993, s.79.

önemli bir takım farklılıklar bulunmaktadır. Sözkonusu farklılıklar aşağıdaki gibi sıralanabilir²³:

- İşletme politikası, yöneticiler için karar vermede bir düşünme rehberi fonksiyonu görürken; strateji bu rehber doğrultusunda amaçların oluşturulmasını ve kaynak kullanma kararlarının verilmesini sağlamaktadır.
- Strateji, sürekli değişen koşullarla ilgilidir ve geleceğin içerdiği belirsizlik nedeniyle eksik bilgilerle alınan kararlardan oluşmaktadır. Buna karşılık politikalar, açıkça tanımlanabilen ve sık sık değişmeyen durumlarla ilgilidir. Bu nedenle politikalar bir kez belirlendikten sonra sık sık değiştirilmezler.
- Son olarak stratejiler, geleceği tahmin etmeye ve gelecekte işletmenin toplum içindeki yerini belirlemeye yöneliktir. Buna karşılık politikalar, gerek stratejik kararlar alınırken ve uygulanırken gerekse de diğer yönetim kademelerindeki kararlar alınırken ve uygulanırken uyulması gereken genel kuralları ortaya koymaktadır.

Strateji kavramıyla ilişki olarak taktik kavramından bahsetmekte de yarar vardır. Zira taktik, belirlenen stratejilerin uygulanması sırasında karşılaşılan değişik koşullara uygun olarak gerçekleştirilen ve bu nedenle kısa süreli ve dinamik faaliyetleri ve kararları ifade etmektedir. Buna göre taktik, belirlenen bir stratejinin bir parçasını oluşturmaktadır. Bu nedenle de nihai sonuca odaklı değildir²⁴.

2.2.1.3. Türleri

Günümüzün rekabet ortamında işletmeler, varlıklarını muhafaza etmek ve pazarda daha etkin bir konuma sahip olmak için mücadele etmektedirler. Bu mücadelenin başarısını belirleyen temel faktör ise pazardaki fırsat ve tehditler ile işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerinin uyumunu sağlayacak uygun stratejilerin seçimidir²⁵.

²³ Dinçer, s.22.

²⁴ Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004, s.35.

²⁵ Dinçer, s.271.

Stratejik yönetim yazını incelendiğinde 250 den fazla stratejik alternatif türüne rastlanması mümkün olmak birlikte, sözkonusu stratejik alternatifleri dört ana başlık altında incelenebilir. Bunlar²⁶:

- Büyüme stratejileri,
- Durgun büyüme ve dengelilik (değişmeme) stratejileri,
- Tasarruf stratejileri ve
- Karma stratejilerdir.

2.2.1.3.1. Büyüme Stratejileri

İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmek ve pazardaki etkinliğini arttırmak amacıyla izleyebilecekleri en belirgin stratejiler büyümeye dayalıdır. İşletmeler bir taraftan şiddetli bir rekabet ortamında hayatlarını sürdürürken; diğer taraftan büyümeye çalışırlar. Bu nedenle daha çok büyüme stratejilerinin geliştirildiğini söylemek mümkündür²⁷.

Büyüme stratejileri;

- Yoğunlaşma,
- Bütünleşme ve
- Çeşitlendirme stratejileri

olmak üzere üç başlık halinde incelenebilir.

a) Yoğunlaşma: Yoğunlaşma (uzmanlaşma) stratejisi, işletmenin bütün kaynaklarını tek bir pazar ve tek bir ürüne yoğunlaştırması esasına dayanır. Bu strateji sınırlandırılmış bir rekabet alanında işletmenin uzmanlığından faydalanarak kar elde etme isteğiyle tercih edilebilmektedir²⁸. Yoğunlaşma stratejisi özellikle ürüne karşı talebin istikrarlı olduğu, teknolojik gelişmelerin azaldığı ve pazara giriş engellerinin bulunduğu mamul yaşam döneminin olgunluk safhasında işletmenin hedeflediği sonuçlara ulaşmasını sağlayabilmektedir²⁹.

²⁶ Eren, s. 221.

²⁷ Eren, s.281.

²⁸ John A. Pearce II ve JAMES W. Harvey, “Concentrated Growth Strategies”, **Academy of Management Executive**, Vol 4 No 1, (1990), s.61.

²⁹ John A. Pearce II ve Richard B. Robinson, Jr., **Strategic Management: Formulation, Implementation and Control**, Eight Edition, Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2003, s.163.

Diğer taraftan özellikle küçük işletmelerin genellikle işgücü, makine ve sermaye gibi kaynak yetersizlikleri nedeniyle tercih ettikleri yoğunlaşma stratejisi, sözkonusu işletmelere özellikli mal üreterek büyük işletmeler karşısında rekabet avantajı elde etme olanağı sağlar³⁰.

Yoğunlaşma stratejisinin en büyük sakıncası ise işletme açısından talep bağımlılığı yaratmasıdır. Zira ürününe karşı talebin azalması halinde işletmenin maliyetlerini karşılayamaması ve faaliyetlerini durdurması sözkonusu olabilecektir³¹.

b) Bütünleşme: Bütünleşme stratejileri; işletmenin dağıtıcıları, tedarikçileri ve/veya rakipleri üzerinde kontrol gücü kazanmasını sağlayan stratejilerdir³². İşletmelerin mevcut sanayi kolunda kalarak faaliyet alanlarını genişletme stratejileri bütünleşme stratejileri olarak adlandırılmaktadır.

Bütünleşme stratejileri, yatay ve dikey bütünleşme stratejileri olmak üzere iki başlık altında incelenebilir³³:

bi) Yatay Bütünleşme Stratejileri: Yatay bütünleşme, işletmenin rakiplerini satın almasına yada üzerlerindeki kontrolünü arttırmasına dayalı bütünleşme stratejisidir. Günümüzün iş dünyasındaki en önemli trendlerden biri yatay bütünleşmenin bir büyüme stratejisi olarak kullanılmasıdır. Rakipler arasında gerçekleştirilen satın almalar, birleşmeler, ortak yatırımlar; ölçek ekonomilerinin artmasına ve kaynaklar ile güçlü yönlerin transferinin kolaylaşmasına imkan vermektedir³⁴.

Yatay bütünleşme stratejisinin en büyük sakıncası ise aynı yoğunlaşma stratejisinde olduğu gibi işletme açısından talep bağımlılığı yaratmasıdır³⁵.

bii) Dikey Bütünleşme Stratejileri: Dikey bütünleşme stratejileri; işletmenin faaliyet alanlarını girdi kaynaklarına geriye doğru yada nihai ürünün müşterilerine

³⁰ Eren, s.222,223.

³¹ Eren, s.223.

³² Fred R. David, **Strategic Management**, Fourth Edition, New York: Macmillan Publishing Company, 1993., s.57.

³³ Dinçer, s.282.

³⁴ David, s.59.

³⁵ Eren, s.223.

doğru genişletmesi ile ortaya çıkan stratejilerdir³⁶. Buna göre geriye doğru ve ileriye doğru olmak üzere iki tür dikey bütünleşme stratejisinden söz edilebilir.

Geriye doğru bütünleşme stratejisi, işletmenin girdi kaynaklarını üretmeye başlayarak kendi tedarikçisi konumuna gelmesi stratejisidir³⁷. Bu strateji özellikle işletmenin tedarikçilerinin güvenilir olmaması, fazla maliyetli olması veya işletmenin ihtiyaçlarını karşılayamaması durumunda tercih edilebilir³⁸. Bu stratejinin en büyük avantajı, işletmeye üretim girdilerinde bağımsızlık sağlaması, maliyeti azaltması ve dolayısıyla karlılığı arttırmasıdır. Ancak işletmeyi çeşitlendirme fırsatlarından yoksun bırakması sebebiyle özellikle durgunlaşan veya gerilemeye başlayan endüstri dallarında geriye doğru bütünleşme stratejisi dikkatle seilmelidir³⁹.

İleriye doğru bütünleşme stratejisinde ise işletme kendi ürünlerini ara malı olarak kullananlara doğru ilerler. Böylelikle işletmenin kendi ürününün tkretiminde daha etkili olabilecek ve satışıyla ilgili tahminleri daha gerçekçi olarak yapabilecektir. Bununla birlikte bir işletmenin temel rekabet alanının dışındaki bir alanda faaliyete geçmesi önemli bir risktir⁴⁰.

c) eşitlendirme: Yeni bir mamul ve/veya pazar alanına girerek büyüme stratejilerine çeşitlendirme stratejileri adı verilmektedir. Söz konusu stratejiler; tek yönlü ve çok yönlü olmak üzere iki gruba ayrılır⁴¹:

ci) Tek Yönlü eşitlendirme: Tek yönlü çeşitlendirme; pazar çeşitlendirmesi yada mamul çeşitlendirmesi şeklinde gerçekleştirilebilir. Pazar eşitlendirmesinde işletme mevcut mamullerle yeni pazarlara girerken; mamul eşitlendirmesinde ise yeni teknolojilere dayalı mamullerle mevcut pazarlara girmeyi tercih etmektedir⁴².

Tek yönlü çeşitlendirme stratejilerinde işletmenin mevcut mamul veya pazarıyla mutlaka bir ilgisi bulunmaktadır. Bu nedenle bu stratejilere ilgili stratejiler adı

³⁶ Arthur A. Thompson JR ve Alonzo J. Strickland III, **Strategic Management: Concepts and Cases**, 8th Edition, Chicago: Irwin, 1995, s.142.

³⁷ Kathryn M. Bartol ve David C. Martin, **Management**, New York: McGraw Hill, Inc., 1991, s.192.

³⁸ David, s.58.

³⁹ Dinçer, s.284.

⁴⁰ Dinçer, s.283.

⁴¹ Dinçer, s.284.

⁴² Dinçer, s.284,285.

da verilmektedir. Sözkonusu stratejiler, işletmelere risklerini dağıtma, mevcut kaynakları daha etkin kullanma ve yeni pazarlara daha erken girmenin avantajlarından yararlanarak büyüme imkanı sunmaktadırlar⁴³.

cii) Çok Yönlü Çeşitlendirme: Çok yönlü çeşitlendirme, tamamen yeni mamullerle yeni pazarlara girme stratejisidir. İşletmelerin faaliyetlerini birbirleriyle ilgili olmayan birden fazla iş alanına yaygınlaştırmaları nedeniyle, bu stratejiler ilgisiz çeşitlendirme olarak da adlandırılmaktadır⁴⁴. Çok yönlü çeşitlendirme stratejisini benimseyen işletmeler, faaliyet gösterdikleri iş alanlarını sadece finansal performansları temelinde edinilen ve elden çıkarılan finansal varlıklar olarak ele almaktadırlar. Eğer iş alanı işletmenin büyüme ve karlılık gibi finansal amaçlarını karşılırsa; işletme portföyünde tutulmaya devam edilmekte, aksi takdirde ise elden çıkarılmaktadır⁴⁵. Bu stratejiyi takip eden işletmeler, bir yandan sermayelerini daha karlı alanlara yönlendirirken diğer taraftan portföy etkisiyle risklerini çeşitli faaliyet alanlarında dağıtma fırsatı bulmaktadırlar. Ancak belirtmek gerekir ki; çok yönlü çeşitlendirmeye giden işletmeler genel ekonomik problemlerden daha çok etkileneceklerdir⁴⁶.

2.2.1.3.2. Durgun Büyüme (Dengellilik) Stratejileri

Durgun büyüme veya dengellilik stratejileri; işletmenin içinde bulunduğu sektördeki durumunu koruması veya düzenli fakat yavaş bir biçimde büyümesini içeren stratejilerdir⁴⁷. Bu tür stratejilerde işletme yeni faaliyet alanlarına girmeden kaynaklarını hali hazırdaki faaliyetlerine tahsis ederek riskten kaçınır ve mevcut sektörlerdeki faaliyet alanlarını genişletmeye çalışır⁴⁸. İşletmelerin durgun büyüme stratejilerini tercih etmelerinin nedenleri şunlar olabilir⁴⁹:

- İşletme yöneticilerinin riskten kaçınmaları,
- Durgun büyümenin, işletmenin ileride gerçekleştirmeyi düşündüğü hızlı büyüme için kaynaklarını iyileştirme fırsatı vermesi,

⁴³ Paul Shrivastava, **Strategic Management: Concepts and Practices**, Cincinnati, Ohio: South-Western Pub. Co., 1994, s.92.

⁴⁴ Dinçer, s.286.

⁴⁵ Shrivastava, s.92,93.

⁴⁶ Dinçer, s.286.

⁴⁷ Bartol ve Martin, s.204.

⁴⁸ Dinçer, s.291.

⁴⁹ Bartol ve Martin, s.204 ve Dinçer, s.292.

- İşletmenin geçmişteki karlılık ve büyüme oranlarını tatmin edici bulması ve bunları biraz geliştirerek faaliyetlerine devam etmeyi yeterli görmesi,
- Mamulün hayat eğrisinin ilk aşamasında olması ve dolayısıyla pazar payını belirli oranlarda arttırmaya ve korumaya öncelik tanınması,
- İşletmenin içinde bulunduğu sektörde hızlı bir değişimin olmaması veya hızlı değişimlerden işletme yönetiminin haberdar olmaması,
- İşletmenin aktif büyüme politikalarını takip edecek yeterli kaynak ve kabiliyetinin olmaması.

Durgun büyüme stratejileri üç başlık altında incelenebilir:

a) Yavaş Büyüme Stratejisi: Çevrenin yavaş değişmesi ve işletmenin buna başarılı bir şekilde ayak uydurabildiğinde başarılı olacak bu strateji, işletmenin geçmişteki karlılık ve büyüme oranlarını aynen devam ettirmesi esasına dayanır⁵⁰.

b) Kar veya Harmanlama Stratejisi: İşletme için verimsiz yatırımların azaltılması esasına dayanan kar veya harmanlama stratejisinin amacı, işletmeye daha fazla nakit sağlamaktır. Bu strateji pazarın büyümesinin durduğu ve işletmenin pazar payını artırma imkanının bulunmadığı mamul hayat eğrisinin olgunluk döneminde uygulanmalıdır⁵¹. Harmanlama stratejisi sayesinde elde edilen kısa dönemli karlar genellikle geleceği daha parlak olan işlerin kurulmasında kullanılmaktadır⁵².

c) Fasıllı Durgun Büyüme Stratejisi: Bu stratejide işletme belli bir süre durgun büyüme stratejisini sürdürerek kaynaklarını iyileştirme fırsatı bulur ve daha sonra tekrar hızlı büyüme stratejisini izlemeye devam eder⁵³.

2.2.1.3.3. Tasarruf ve Tasfiye Stratejileri

Tasarruf ve tasfiye stratejileri; işletmenin karlılığındaki negatif trendi tersine çevirmek ve karlılığı tekrar eski haline getirmek amacıyla tasarlanmış stratejilerdir⁵⁴. Kötü yönetim ve finansman, üretim, pazarlama fonksiyonlarındaki yetersizlikler gibi içsel faktörler ile teknolojik değişiklikler, pazarın doygunluğa ulaşması ve genel

⁵⁰ Eren, s.233-234.

⁵¹ Dinçer, s.292.

⁵² Bartol ve Martin, s.205.

⁵³ Eren, s.234, 235.

⁵⁴ Bartol ve Martin, s.205.

ekonomik, sosyal ve politik çevrede meydana gelen değişiklikler gibi dışsal faktörler, işletmenin karlılığında bir düşüş trendi yaşanmasına neden olabilirler. Bu gibi durumlarda pek çok işletme tasarruf ve tasfiye stratejilerini tercih etmektedir⁵⁵.

Tasarruf ve tasfiye stratejileri; etrafına bakma, tecrit etme (ayırma) ve son verme (tasfiye etme) stratejisi olmak üzere üç başlık altında incelenebilir.

a) Etrafına Bakma Stratejisi: Reorganizasyon olarak da adlandırılan etrafına bakma stratejisi, işletmenin rakiplerinden ayırıcı rekabet özelliğini güçlendirmek amacıyla tasarlanan bir stratejidir⁵⁶.

Bu stratejide işletme aşağıdaki yolları izleyebilir⁵⁷:

- Örgütsel yapıda değişiklikler gerçekleştirilmesi (örneğin tepe yönetimin değiştirilmesi, çeşitli stratejik işletme birimlerinin -SİB'lerin- bölüm altında birleştirilmesi gibi),
- Mali yapıda değişiklikler yapılması (örneğin finansal kontrolün artırılması, borçların yeniden yapılandırılması gibi),
- Maliyet azaltıcı önlemlerin alınması (örneğin çalışan sayısının azaltılması, ücretlerin düşürülmesi gibi),
- Varlıkları azaltıcı önlemlerin alınması, (örneğin iştiraklerin satılması, arazi ve fabrikaların satılması gibi),
- Gelir arttırıcı önlemlerin alınması (örneğin ürünün özelliklerine küçük yeniliklerin eklenmesi gibi).

b) Tecrit Etme (Ayrırma) Stratejisi: İşletmenin etrafına bakma stratejisinden arzu ettiği sonuçları alamaması durumunda tercih edebileceği bir seçenek olan⁵⁸ tecrit etme stratejisi; işletmenin herhangi bir bölümünün veya biriminin satılmasını ifade etmektedir⁵⁹. Tecrit etme stratejisi aşağıdaki nedenlerden dolayı tercih edilebilmektedir⁶⁰:

⁵⁵ George Luffman, Edward Lea, Stuart Sanderson ve Brian Kenny, **Strategic Management: An Analytical Introduction**, Third Edition, Massachusetts: Blackwell Publishers Inc., 1998, s.141.

⁵⁶ David, s.64.

⁵⁷ Luffman ve Diğerleri, s.145-147.

⁵⁸ Pearce ve Robinson, s.175.

⁵⁹ David, s.65.

⁶⁰ Luffmann ve Diğerleri, s. 159.

- Nakit akımının artırılması isteği,
- Stratejik iş biriminin kendisinden beklenen karlılığı sağlayamaması,
- Yönetimin riskten kaçınma veya gelecekteki muhtemel iflastan korunma isteği ve
- Çok çeşitlendirilmiş bir işletmede yönetim kontrolünün güçleşmesi

Tecrit etme stratejisi aşağıdaki şekillerde gerçekleştirilebilir⁶¹:

- Bir stratejik iş birimi (SİB) yaşayabilir durumda ve ana işletmenin faaliyetlerinden bağımsız bir şekilde çalışıyor ise ana işletme hisselerinin çoğunu satarak sıradan bir ortak konumuna düşer,
- Ana işletme hisselerini o birimde çalışanlara veya dışarıdan bir kimse yada firmaya satar,
- Stratejik iş biriminin faaliyetlerine son verilir ve varlıkları diğer stratejik iş birimlerinin geliştirilmesinde kullanılır.

c) Tasfiye Etme Stratejisi: İşletmenin bütün varlıklarının maddi değerleri üzerinden satılması stratejisidir⁶². Bu strateji aşağıdaki durumlarda uygulanabilir⁶³:

- İşletme etrafına bakma ve tecrit etme stratejisini uygulamasına rağmen başarılı olamamışsa,
- İşletmenin önünde iflastan başka bir seçenek yoksa,
- İşletmenin varlıklarının satılmasıyla ortakları kayıplarını en aza indirebilecekse.

Bu stratejinin seçilmesiyle işletme yönetimi başarısızlığı kabul etmiş olacağından kabul edilmesi zor bir stratejidir⁶⁴. Bununla birlikte işletmenin faaliyetine son verilmesi, uzun dönemde işletme ortaklarının zararını en aza indirecektir⁶⁵.

⁶¹ Dinçer, s.299.

⁶² Pearce ve Robinson, s.176.

⁶³ David, s.70.

⁶⁴ David, s.66.

⁶⁵ Pearce ve Robinson, s.176.

2.2.1.3.4. Karma Stratejiler

Karma stratejiler, bir işletmenin aynı anda iki veya daha fazla stratejik alternatifi uygulamasını ifade etmektedir. Örneğin bir işletme dikey bütünleşmeye giderek büyüme stratejini izlerken aynı anda maliyetlerini azaltmak için etrafına bakma stratejisini de izleyebilir. Diğer taraftan çok yönlü çeşitlendirmeye gitmiş bir işletme de sahip olduğu her bir SİB'nin özelliklerine uygun farklı bir strateji uygulayacaktır. Bu da karma stratejileri ifade etmektedir⁶⁶.

İşletmelerin içinde buldukları çevre, çevredeki değişim hızı, mamul veya hizmetlerin yaşam seyirleri, ekonomik konjonktürdeki değişiklikler gibi faktörler karma stratejilerin uygulanmasını gerekli kılabilir. Özellikle değişik iş birimlerinden oluşan ve çeşitli alanlarda faaliyet gösteren işletmeler, aynı anda değişik konjonktürler ile karşı karşıya kaldıkları için bu tip stratejileri yaygın olarak kullanmaktadırlar⁶⁷. Ayrıca bir işletme değişik hayat safhalarında farklı stratejileri uygulayabilir. Örneğin; geçmiş yıllarda büyüme stratejisi uygulanan bir SİB için izleyen yıllarda tasarruf stratejileri izlenebilir⁶⁸.

2.2.2. Stratejik Yönetim Kavramı

Günümüzde iyi yönetilen işletmelerin çoğu, uzun dönemli amaçlarını gerçekleştirebilmek için çevreleriyle uyum sağlayacak stratejiler geliştirmekte ve takip etmektedirler. Bir işletmenin misyonu ve amaçlarıyla birlikte stratejilerinin ayrıntılı bir raporu, sözkonusu işletmenin stratejik planını oluşturmaktadır. Bu stratejilerin nasıl belirlendiğinin ve uygulandığının anlaşılabilmesi için ise stratejik yönetim sürecinin incelenmesi gerekmektedir⁶⁹. Bu amaçla aşağıda öncelikle stratejik yönetimin tanımı ve nitelikleri açıklanmış, ardından unsurları ve türleri incelenmiştir.

⁶⁶ Eren, 242, 243.

⁶⁷ Ülgen ve Mirze, s.207.

⁶⁸ Dinçer, s.301,

⁶⁹ Bartol ve Martin, s.190.

2.2.2.1. Tanımı

Stratejik yönetim kısaca; “işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesini sağlayacak etkili stratejilerin geliştirilmesi, uygulamaya konulması ve bu stratejilerin sonuçlarını inceleyerek kontrol edilmesine ilişkin kararlar ve faaliyetler bütünü” olarak tanımlanabilir. Buna göre stratejik yönetim; stratejilerin planlanabilmesi için gerekli araştırma, analiz ve seçim çabalarını, belirlenen bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içinde her türlü tedbirin alınarak yürürlüğe konulmasını ve son olarak da uygulanan stratejilerin başarısını kontrol ederek değerlendirilmesi faaliyetlerini kapsamaktadır⁷⁰.

Bir başka açıdan stratejik yönetim, işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak fonksiyonlar arası kararların alınması, uygulanması ve değerlendirilmesi sanatı ve bilimi olarak tanımlanabilir. Bu tanımda stratejik yönetimin örgütsel başarıyı sağlayabilmek için yönetim, pazarlama, muhasebe-finance, üretim ve araştırma-geliştirme fonksiyonlarının bütünleştirilmesinde yoğunlaştığı vurgulanmaktadır⁷¹.

Stratejik yönetimi, mevcut içsel ve dışsal şartlarda stratejik amaçların gerçekleştirilmesini sağlayacak stratejilerin geliştirildiği ve uygulandığı bir süreç olarak da tanımlamak mümkündür. Bu tanımda ise stratejik yönetimin uzun dönemli amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olduğu, önemli çevresel şartları ve işletme içi özellikleri dikkate aldığı ve özel stratejilerin geliştirilmesini içerdiği vurgulanmaktadır⁷².

Buraya kadar verilen tanımlar ışığında “stratejik yönetim; işletmeye sürdürülebilir bir rekabetçi avantaj ve dolayısıyla ortalama üzerinde bir getiri sağlayarak, uzun dönemde faaliyetlerini devam ettirebilmesini mümkün kılmak amacıyla, sahip olunan üretim kaynaklarının(doğal kaynaklar, beşeri kaynaklar, sermaye, hammadde vs.) etkili ve verimli bir şekilde kullanılması” olarak tanımlanabilir⁷³.

⁷⁰ Dinçer, s.35.

⁷¹ David, s.5.

⁷² Bartol ve Martin, s.190.

⁷³ Ülgen ve Mirze, s.26.

2.2.2.2. Nitelikleri

Yukarıda verilen tanımlar ışığında stratejik yönetimin, işletmenin günlük ve rutin faaliyetlerinin yönetimi ile ilgili olmadığı aksine, işletmenin uzun dönemde rekabet üstünlüğü ve ortalamanın üzerinde bir getiri sağlayabilecek ve buna bağlı olarak faaliyetlerini sürdürebilmesini mümkün kılacak iş ve işlemlerin yönetimi ile ilgili olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle de stratejik yönetim, işletmenin uzun dönemdeki rekabet üstünlüğünü dolayısıyla yaşam süresini arttırabilecek konular üzerinde yoğunlaşmaktadır⁷⁴. Bu bağlamda stratejik yönetimin niteliklerini şöyle sıralayabiliriz⁷⁵:

- **Stratejik yönetim, tepe yönetiminin bir fonksiyonudur:** Stratejik yönetim çerçevesinde alınacak kararlar; işletme faaliyetlerinin çok çeşitli alanlarını ilgilendirmeleri ve bir bütün olarak işletmeye bir yön tayin etmeleri nedeniyle; tepe yönetiminin katılımına ihtiyaç duyarlar. Zira genellikle sadece tepe yönetim bu tür stratejik kararların geniş etkilerini anlamak için gerekli olan görüş açısına ve gerekli kaynak tahsisine izin verecek güce sahiptir.

- **Stratejik yönetim geleceğe yöneliktir:** Stratejik kararlar, yöneticilerin bildiklerinden çok geleceğe yönelik tahminlerine dayanmaktadır. Bu tür kararlarda önemli olan husus, işletmenin en çok arzu edilen stratejik imkana ulaşmasını sağlayacak projelerin geliştirilmesidir. Rekabetçi ve piyasa koşullarının sürekli değiştiği bir ortamda bir işletmenin başarılı olabilmesi ancak değişikliğe karşı önceden hazırlıklı bir tutum geliştirmesine bağlıdır.

- **Stratejik yönetim işletmenin uzun vadeli amaçları ile ilgilidir ve işletmenin uzun vadeli zenginliğini etkiler:** Stratejik yönetim, işletmenin uzun vadeli amaçların gerçekleştirilmesine yönelik planların geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi faaliyetlerini kapsamaktadır. Ayrıca stratejik yönetim çerçevesinde alınacak kararlar işletmeyi genellikle beş sene gibi uzun bir dönem için bağlamakta ancak; bu tür kararların etkisi ise sıklıkla daha uzun bir zaman döneminde ortaya çıkmaktadır. Bir işletme kendine belirli bir strateji belirlediğinde,

⁷⁴ Ülgen ve Mirze, s.26.

⁷⁵ Pearce ve Robinson, 4,5 ve Dinçer, 36-38.

imajı ve rekabetçi avantajları da bu stratejiye bağılı olarak değişmektedir. İşletmeler belirli teknolojiler ile belirli ürünler için, belirli pazarlarda bilinir hale gelmektedirler. Bu nedenle işletmeler radikal olarak farklı bir strateji uygulamak suretiyle eski pazarlarını, ürünlerini veya teknolojilerini değıştirdiklerinde önceki avantajlarını (kazanımlarını) kaybedebilmektedirler. Bu nedenle stratejik kararların işletmeler üzerinde olumlu yada olumsuz yönde kalıcı etkileri bulunmaktadır.

- **Stratejik yönetim, işletmeyi açık bir sistem olarak görür:** Stratejik yönetim çerçevesinde işletme; aralarında etkileşim ve ahenk bulunan parçaların oluşturduğu bir bütün olarak görülür. Bu nedenle stratejik yönetim bir bütün olarak işletme ile ilgilenmesinin yanında onu oluşturan parçalarla da ilgilenir. Ayrıca işletmenin çevresiyle sürekli etkileşim halinde bulunan açık bir sistem olması nedeniyle çevrede meydana gelen herhangi bir değişikliğin işletmeyi etkilemesi kaçınılmazdır. Bu nedenle stratejik yönetim işletmenin içinde bulunduğu çevreyi de oldukça yakından takip eder.

- **Stratejik yönetim alt kademe yöneticilerine rehberlik eder:** Stratejik yönetim tarafından belirlenen amaçlar, karar ve faaliyetler işletme içinde en alt kademelere kadar herkese yol gösterici niteliğe sahiptir.

- **Stratejik yönetim, işletme kaynaklarının en etkin bir biçimde dağıtımıyla ilgilidir:** Stratejik yönetim çerçevesinde alınacak kararlar; gerek işletme içinden gerekse işletme dışından sağlanacak beşeri, fiziksel ve mali kaynaklara ihtiyaç doğurmaktadır. Ancak işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için sağlanan bu kaynakların mamul/pazar bileşimlerine uygun bir şekilde tahsisi gerekir.

- **Stratejik yönetimin karar vermede kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır:** Stratejik yönetim, bir bütün olarak işletmenin etkinliği ve verimliliği ile ilgili olduğu için çok çeşitli bilgi kaynağına ve verisine ihtiyaç duymaktadır. İşletmenin birçok bölüm ve fonksiyonuna ait bilgi ve verilerin yanında çevreye ait bilgi ve verileri de inceler. Ayrıca bu bilgi ve verilerin sayısı da oldukça fazladır.

2.2.2.3. Unsurları

Stratejik yönetimin temel amacı, işletmenin uzun dönemli ve nihai amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır. Bu temel amacın gerçekleştirilmesi ise birbirleriyle bağlantılı üç amaca ulaşılmasına bağlıdır. Bunlar⁷⁶:

- Ortalamanın üzerinde getiri,
- Sürdürülebilir rekabet avantajı ve
- İşletmenin uzun dönemde sürekliliğinin sağlanmasıdır.

Bu amaçların gerçekleştirilmesi için bir takım faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gerekir. Stratejik yönetimin unsurları yada görevleri olarak adlandırabileceğimiz bu faaliyetler, işletmenin çevresini analiz etmesine ve uzun dönemli başarısı için kaynaklarını stratejik olarak tahsisine imkan vermektedir⁷⁷. Söz konusu unsurlar aşağıda açıklanmıştır⁷⁸:

i) İşletme vizyonu ve misyonunun belirlenmesi: Daha önce de belirtildiği gibi vizyon, işletmenin hangi işle uğraştığını, bu işin özelliklerinin neler olduğu ve neler olması gerektiği ile işletmenin gelecekte kendisini nerede gördüğünü ortaya koyan açık bir fotoğraf olarak tanımlanabilir. İyi tasarlanmış bir stratejik vizyon, işletmeyi gelecek için hazırlamakta, uzun dönemli yönünü belirlemekte ve işletmenin belirli bir stratejik pozisyon belirlenmesine ilişkin niyetini ortaya koymaktadır. Misyon ise işletmenin uğraştığı işi tanımlamakta ve müşterilerine sağladığı temel faydayı açıklayarak bir anlamda işletmenin var olma nedenini ifade etmektedir. İşletme misyonunun ve vizyonunun belirlenmesi ile yönetim, çalışanları belirli bir amaç ve mantıklı bir gelecek doğrultusunda yönlendirme imkanı bulmaktadır.

ii) Çevre analizi: Çevre analizi, işletme ile çevresi arasındaki ilişkilerin incelenmesi faaliyetidir. İşletmenin çevresinde yer alan hangi faktörlerin performansını etkilediği ve işletme faaliyetlerinin çevresini nasıl etkilediğinin analiz edilmesini içermektedir. Bu analiz işletmenin karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehditlerin ortaya konulmasını sağlayacaktır. İşletme çevresi ekonomik, teknolojik, sosyal, politik, kültürel ve ekolojik

⁷⁶ Ülgen ve Mirze, s.26.

⁷⁷ Shrivastava, s. 6.

⁷⁸ Thompson ve Strickland, s.4-14 ve Shrivastava, s. 6,8.

faktörlerden oluşmaktadır. Çevre analizinden istenen sonuçların elde edilebilmesi için pazarın geçmişi, şimdiki durumu ve geleceği dikkatle incelenmelidir.

ii) Amaçların belirlenmesi: Amaçların belirlenmesi, işletme misyon ve vizyonunun spesifik amaç ve hedeflere dönüştürülmesi faaliyetidir. Her bir işletme hem alt bölümleri hem de bütünü için açık ve tutarlı amaçlar belirlemelidir. Bu amaçlar işletme ilgililerinin (çıkar gruplarının) ihtiyaçlarını ve işletmenin performansı ile ilgili beklentilerini yansıtmak durumundadır. Ortaklar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve devlet gibi farklı çıkar gruplarının işletmeden beklentileri oldukça karmaşık ve birbirleriyle çelişkili olabilmektedir. Bu nedenle amaçların belirlenmesinde bu farklı beklentiler arasında denge sağlanmalı ve öncelikli amaçlar ortaya konmalıdır. Amaçların belirlenmesi görevi, bütün yöneticilerin katılımını gerektirmektedir. Zira işletmedeki her bir birim işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak somut ve ölçülebilir performans hedeflerine ihtiyaç duymaktadır.

iv) İçsel kaynakların analizi: İçsel kaynakların analizi, işletmenin anahtar güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konmasını sağlayacaktır. Zira bu analizde her bir işletme birimi için fonksiyonel kaynakların değerlendirilmesi yapılarak; işletmenin finans, üretim, pazarlama, araştırma ve geliştirme ve yönetim yeteneklerindeki güçlü ve zayıf yönleri ortaya konur.

v) Stratejilerin geliştirilmesi: Stratejilerin geliştirilmesi; işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için güçlü ve zayıf yönleri ile çevredeki fırsat ve tehditlerin uyumlaştırılmasını içermektedir. Buna göre strateji geliştirme ile işletmenin ve çevrenin mevcut şartları ışığında hedeflenen sonuçlara nasıl ulaşılacağı ortaya konulmaktadır.

vi) Stratejilerin uygulanması: Stratejilerin uygulanması ile işletme harekete geçmektedir denilebilir. Zira stratejilerin uygulanması işletme kaynaklarının uygun bir biçimde işletme faaliyetleri arasında tahsisini gerektirmektedir. Stratejilerin uygulanması sırasında dikkat edilmesi gereken nokta, işletmede işlerin yapılış biçimiyle stratejiler arasında bir uyumun sağlanmasıdır. Bu uyum sağlandığı ölçüde stratejilerin uygulanması da başarılı olacaktır. Özellikle stratejiler ile örgütsel yetenekler, ödüllendirme sistemi ve örgüt kültürü arasında uyumun sağlanması çok önemlidir. Bu nedenle stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için yöneticilerin örgüt

yapılarında, kültüründe ve performans ve ödüllendirme gibi sistemlerinde değişiklik yapmaları gerekebilir.

vii) Stratejilerin değerlendirilmesi ve kontrolü: Stratejiler uygulanırken, sözkonusu stratejilerin işletmenin amaçlarıyla, çevre şartlarıyla ve içsel kaynaklarla uyumunun değerlendirilmesi ve işletmenin amaçlarına ne ölçüde ulaştığının sürekli olarak kontrol edilmesi gerekmektedir. Zira işletmenin uzun dönemli rotasındaki değişiklik, yeni örgütsel amaçların belirlenmesi veya çevresel şartlarda meydana gelen değişiklikler işletme stratejilerinde de değişikliklerin yapılmasını zorunlu kılacaktır.

2.2.2.4. Türleri

Stratejik yönetim kavramını çeşitli kriterler ışığında farklı başlıklar halinde incelemek mümkündür. Bu çalışmada stratejik yönetim türleri;

- örgütsel hiyerarşi ve
- işletme fonksiyonları açısından

olmak üzere iki kriter doğrultusunda incelenmiştir.

2.2.2.4.1. Örgütsel Hiyerarşi Açısından

Bir şirketin cevaplaması gereken temel soru, “Nasıl kar elde edeceği”dir. Buradan hareketle şirket yönetimi iki alt sorunun cevabını aramaktadır: “Hangi işle uğraşyoruz (veya uğraşmalıyız)?” ve “Bu işlerde nasıl rekabet ediyoruz (veya etmeliyiz)?”. Bu sorulara verilecek cevaplar bir şirket için üç temel strateji seviyesini belirlemektedir⁷⁹. Bunlar; “şirket stratejisi”, “işletme stratejisi” ve “fonksiyonel strateji”dir⁸⁰. Buna göre örgütsel hiyerarşi açısından stratejik yönetim türleri üç başlık altında incelenebilir. Bunlar:

- Şirket düzeyi,
- İşletme düzeyi ve
- Fonksiyonel düzeydir.

⁷⁹ James C. Graig ve Robert M. Grant, **Strategic Management**, London: Kogan Page, 1993, s.21.

⁸⁰ Dinçer, s.47.

2.2.2.4.1.1. Şirket Düzeyi

Örgütsel hiyerarşi açısından ilk düzeyi ifade eden şirket seviyesinde stratejik yönetim, tepe yönetiminin bir fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada stratejik yönetimin temel görevi, şirket seviyesindeki stratejilerin geliştirilmesini ve uygulanmasını sağlamaktır.

Şirket stratejisi, farklı işletmelere ve değişik iş gruplarına sahip bir şirketin bir bütün olarak stratejisini ifade etmekte⁸¹ ve şirketin hangi sektörlerde/pazarlarda faaliyet göstereceği, rekabetçi pozisyonunun güçlendirilmesi için şirketin nasıl yapılandırılacağı, seçilen stratejilerin nasıl koordine edileceği ile şirket kaynaklarının nasıl sağlanacağı ve çeşitli faaliyetler arasında bu kaynakların nasıl dağıtılacağı ile ilgili kararlardan oluşmaktadır⁸². Yukarıda da belirtildiği gibi bu seviyedeki stratejiler tipik olarak tepe yönetim tarafından belirlenir⁸³.

2.2.2.4.1.2. İşletme Düzeyi

İşletme düzeyi stratejik yönetimde, belirli bir sektörde nasıl rekabet edileceği belirlenerek; sektördeki diğer firmalara nazaran rekabet avantajı sağlamaya yönelik işletme stratejileri geliştirilmektedir.⁸⁴ Özellikle mamul veya pazar geliştirme ve çeşitlendirme kararlarını kapsayan bu strateji, şirket stratejisi doğrultusunda belirlenirken; işletmenin fonksiyonel bölümlere ait politika ve kararlara da rehberlik etmektedir⁸⁵.

İşletme stratejileri genellikle her bir stratejik işletme birimi için oluşturulmaktadır. Bir stratejik iş birimi (SİB), şirket içinde diğer işlerden bağımsız olarak yönetilebilen, kendisine ait rakipleri olan bağımsız bir örgüt birimini ifade etmektedir. Bu seviyedeki stratejiler, stratejik iş birimlerinin yöneticileri tarafından geliştirilmekle birlikte; tepe yönetiminin onayına tabidirler. Örgütün sadece bir tek işletmeden oluşması halinde şirket seviyesindeki stratejiler ve işletme seviyesindeki

⁸¹ Dinçer, s.47.

⁸² Robert Hayes, Gary Pisano, David Upton, ve Steven Wheelwright, **Operations, Strategy and Technology: Pursuing The Competitive Edge**, Hoboken, NJ: John Wiley&Sons, Inc., 2005, s.35.

⁸³ Bartol ve Martin, s.192.

⁸⁴ Shrivastava, s.12.

⁸⁵ Dinçer, s.47.

stratejiler aynı olacaklardır. Bu nedenle şirket seviyesi ve işletme seviyesi ayırımı ancak örgütün birden fazla sektörde rekabet etmesi durumunda ortaya çıkacaktır⁸⁶.

2.2.2.4.1.3. Fonksiyonel Düzey

Üçüncü seviyeyi ifade eden fonksiyonel düzeyde stratejik yönetim; üretim, araştırma ve geliştirme, pazarlama, finansman, insan kaynakları ve muhasebe gibi bir işletmede yer alan fonksiyonel bölümlere ait stratejilerden oluşmaktadır.

Daha çok kullanılan kaynakların verimliliğini arttırmaya yönelik olan⁸⁷ fonksiyonel stratejiler genellikle fonksiyonel yöneticiler tarafından geliştirilmekle birlikte stratejik iş birimlerinin yöneticileri tarafından tekrar gözden geçirilmektedirler⁸⁸.

Fonksiyonel düzeyde stratejik yönetim, işletme fonksiyonları açısından stratejik yönetim türleri başlığı altında aşağıda ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

2.2.2.4.2. İşletme Fonksiyonları Açısından

Daha önce de belirtildiği gibi işletmeler açısından kısa vadeli amaçlara nazaran uzun vadeli amaçların öne çıkması, işletme yönetiminde stratejik konuların önem kazanmasına yol açmıştır. Bunun sonucunda tedarik, üretim, pazarlama, finansman, insan kaynakları ve muhasebe gibi işletmenin klasik fonksiyonlarına stratejik bakış açıları geliştirilmiştir. Bu çalışmanın amacı doğrultusunda işletme fonksiyonları açısından stratejik yönetim türleri başlığı altında aşağıda stratejik pazarlama yönetimi, stratejik üretim yönetimi ve stratejik maliyet yönetimi incelenmiştir.

2.2.2.4.2.1. Stratejik Üretim Yönetimi

İşletmelerin temel fonksiyonlarından biri olan üretim; makine, işgücü ve malzeme kullanılarak bir fiziksel varlığın yapımı veya bir hizmetin ortaya konulması süreci olarak tanımlanabilir. Bu doğrultuda üretim yönetimi ise kısaca; mal ve/veya hizmetlerin arzulan nitelikte ve sürede, asgari maliyetlerle elde edilmesi için gerekli

⁸⁶ Bartol ve Martin, s.193.

⁸⁷ Dinçer, s.48.

⁸⁸ Bartol ve Martin, s.193.

kararların alınması ile ilgili bir işletme fonksiyonunu ifade etmektedir⁸⁹. Daha açık bir ifade ile üretim yönetimi; işletmenin sahip olduğu malzeme, makine ve işgücü kaynaklarının belirli bir mamulün ve/veya hizmetin istenilen niteliklerde, istenilen zamanda ve en düşük maliyetle üretimini sağlayacak şekilde bir araya getirilmesidir⁹⁰.

Özellikle son yıllarda artan küresel rekabet, hızlı teknolojik gelişmelere bağlı olarak ürünlerin yaşam sürelerinin azalması ve ürün çeşitliliğinin artması gibi faktörler üretim ortamının karmaşık ve dinamik bir yapıya kavuşmasına neden olmuştur⁹¹. Böyle bir ortamda işletmelerin rekabet edebilmeleri, daha etkin bir üretim yönetimi fonksiyonuna sahip olmalarını zorunlu hale getirmektedir. Bu nedenle üretim yönetimine stratejik bir bakış açısı getirilmesi, günümüzün rekabetçi koşullarına cevap verebilmenin ilk ve belki de en önemli adımı olarak karşımıza çıkmaktadır. Üretim yönetimine stratejik bakış açısı ise, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesinde bir rekabet silahı olarak üretim kaynaklarının etkin ve verimli kullanımını sağlayan tutarlı bir üretim stratejisinin geliştirilmesini gerektirmektedir⁹².

Üretim stratejisi; mamuller için gerekli girdilerin sağlanması, üretimi ve teslimi ile doğrudan ilgili olan kaynaklar ve politikalar üzerinde etkili olan karar ve planların bütünü olarak tanımlanabilir⁹³. Aslında üretim stratejisi; bir şirket stratejisinin daha genişletilmiş bir şeklini ifade etmektedir⁹⁴. Bu açıdan üretim stratejisi; işletmenin rakipleri üzerinde uzun dönemli sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlaması amacını güden faaliyet planları ile iyi koordine edilmiş amaçların oluşturduğu, şirket ve işletme stratejisinin en kritik parçalarından birini ifade etmektedir. Bu kapsamda üretim stratejisi de diğer bütün fonksiyonel stratejiler gibi işletmenin genel amaçları ile uyumlu

⁸⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, **İşletme I-II**, Bursa: Furkan Yayıncılık, 1997, s.213,214.

⁹⁰ Bülent Kobu, **Üretim Yönetimi**, Onbirinci Baskı, İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 2003, s.6.

⁹¹ Sin-Hoon Hum ve Lay-Hong Leow, "The Perception of The Strategic Role of The Manufacturing Amongst Operations Managers: An Empirical Study Based On A Newly Industrialized Economy", **International Journal of Operations and Product Management**, Vol 12, Issue 11, (1992), s.15. ve Jens O. Ris, John Johansen, Brian Vejrum Waehrens ve Linda Englyst, "Strategic Roles of Manufacturing", **Journal of Manufacturing Technology Management**, Vol 18, No 8, (2007), s.934.

⁹² Hum ve Leow, s.15.

⁹³ Morgan Swink ve Michael H. Way, "Manufacturing Strategy: Propositions, Current Research, Renewed Directions", **International Journal of Operations and Product Management**, Vol 15, No 7, (1995), s.4.

⁹⁴ Robert H. Hayes ve Roger W. Schmenner, "How Should You Organize Manufacturing?", **Harvard Business Review**, Vol 56, Issue 1, (January February 1978), s.106.

olmak durumundadır⁹⁵. Bu nedenle etkili bir üretim stratejisi; maksimum etkinliği veya endüstriyel mühendisliği sağlayan değil, işletme için en uygun olan başka bir ifade ile işletmenin rekabet avantajı ile olanakları ve politikaları arasında uyum sağlayan stratejiyi ifade etmektedir⁹⁶.

Bir işletmenin stratejik üretim yönetimi kapsamında karar vermesi gereken konular oldukça farklılık göstermekle birlikte; sözkonusu karar konularının ana başlıklar altında sınıflandırılması, etkili bir üretim stratejisi geliştirilmesinde önemli bir rol oynayacaktır⁹⁷.

Aşağıda yer alan Tablo 1’de bir üretim stratejisini oluşturan karar alanları gösterilmektedir.

Tablo 1
Bir Üretim Stratejisini Oluşturan Karar Alanları

Karar Alanları	Verilmesi Gereken Kararlar
Kapasite	Miktar, dönem, tür
Tesis ve binalar	Büyükük, kuruluş yeri
Donanım (makine, teçhizat) ve teknoloji	Ölçek, esneklik, üretim süreci
Dikey bütünleşme	Yön, genişlik
Tedarikçi	Sayısı, yapısı, yeri ve ilişkiler
Ürün tasarımı ve geliştirme	Ürün hattının genişliği, yepyeni ürünler, mevcut ürünlerdeki değişiklik
Üretim planlama ve kontrol	Stok miktarı, stok kontrolü
İnsan kaynakları	Seçim, eğitim, ücret sistemi
Kalite	Tanımı, rolü (önemi), sorumluluklar, kontrol
Örgütlenme ve yönetim	Organizasyon türü,yapısı, yönetim biçimi

Kaynak: Wickham Skinner, “Manufacturing-missing link in corporate strategy”, **Harvard Business Review May-June 1969**, s.141. ve Steven C. Wheelwright ve Robert H. Hayes, “Competing Through Manufacturing”, **Harvard Business Review January, February 1985**, s.101.

⁹⁵ Charles H. Fine ve Arnoldo C. Hax, “Manufacturing Strategy: A Methodology And An Illustration”, **Interfaces**, Vol 15, No 6, (1985), s.28.

⁹⁶ Steven C. Wheelwright, “Manufacturing Strategy: Defining The Missing Link”, **Strategic Management Journal**, Vol 5, Issue 1, (1984), s.83,84.

⁹⁷ Wheelwright, s.84.

Tablo 1’de yer alan karar alanları arasında karşılıklı ilişkilerin bulunduğu da unutulmamalıdır. Örneğin; insan kaynakları politikaları üretim sürecinin ve yerleşimin seçimi ile, tedarikçi seçimi ve satın alma politikaları dikey bütünleşme derecesi ile yakından ilişkilidir. Aynı şekilde örgütsel tasarım, fabrikaların ve binaların yerleşim yerleri ile dikey bütünleşme derecesine bağlı olarak farklılık gösterecektir. Bu açıdan bir alanda alınan kararın diğer alanlardaki kararlarla uyumlu olması, üretim stratejisinin başarısı açısından hayati bir öneme sahip bulunmaktadır. Ayrıca verilen kararların bir bütün olarak işletme stratejisi ve işletmenin diğer fonksiyonel bölümlerinin stratejileri ile de uyumlu olması özenle ve dikkatle izlenmesi gereken noktalardır. Buraya kadar yapılan açıklamalar ışığında bir üretim stratejisinin başarısı, uygunluk ve rekabet avantajına yaptığı katkı olmak üzere iki kriter ışığında değerlendirmeye tabi tutulabilmektedir⁹⁸.

Tablo 2
Bir Üretim Stratejisini Değerlendirmede Dikkate Alınacak Kıstaslar

A. Uygunluk
1. Üretim stratejisi ve bir bütün olarak işletme stratejisi arasında,
2. Üretim stratejisi ve diğer fonksiyonel bölümlere ait stratejiler arasında,
3. Üretim stratejisini oluşturan karar alanları arasında,
4. Üretim stratejisi ile işletmenin faaliyet gösterdiği ortam (işletme çevresi) arasında
B. Rekabet Avantajı Sağlayacak Faktörler Üzerinde Yoğunlaşma
1. Kalite, fiyat, esneklik ve güvenilirlik gibi konularda önemlilik düzeyini belirleyerek, üretim faaliyetine yön vermesi
2. İşletme stratejisine uygun olan rekabet fırsatlarına yönelmesi
3. Üretim stratejisinin tüm işletmede anlaşılmasına ve benimsenmesine destek olması

Kaynak: Steven C. Wheelwright, “Manufacturing Strategy: Defining The Missing Link”, **Strategic Management Journal Vol 5, 1984**, s.85.

Stratejik üretim yönetimi kapsamında geliştirilen üretim stratejisinin temel amacının; işletmenin içsel olarak geliştirdiği rekabet yetenekleri ile hitap ettiği pazarda geçerli olan rekabet koşulları arasında uyum sağlanması olduğunu söylemek

⁹⁸ Wheelwright, s.85.

mümkündür⁹⁹. Bunun anlamı işletmenin, piyasada geçerli olan rekabet koşullarına uyum sağlayabilecek yetenekler geliştirmek ve bunları uygulayarak pazardaki talep eğilimlerini değiştirmek zorunda olduğudur. Bu zorunluluğun yerine getirilmesi ise uzun dönemli bir vizyonunun geliştirilmesini gerektirmektedir¹⁰⁰. Üretim vizyonu; işletmenin misyonu, amaçları ve stratejileri ile üretim sistemi arasında bir köprü olarak görülebilir. Zira üretim vizyonu, işletmenin üretim fonksiyonunun gelecekte nasıl hareket edeceğini ve bu vizyona ulaşılmasında kişilerin bireysel rollerini gösteren bir fotoğraf çıkarılmasında işletmeye yardımcı olmaktadır. Bu doğrultuda bir üretim vizyonunun bir işletmede gerçekleştirdiği temel roller şunlardır¹⁰¹:

- Üretimin stratejik rolünün bütünsel bir fotoğrafını sağlayarak çelişen amaçlar ve görüşler arasında uyumun sağlanması,
- İşletmenin gelecekte de rekabet edebilmesini sağlayacak yenilikçi çözümler sağlamak,
- İşletme çalışanlarını ortak bir amaç uğrunda motive etmek,
- Üretim sisteminin detaylı tasarımında bir rehber kaynağı teşkil etmek.

2.2.2.4.2.2. Stratejik Pazarlama Yönetimi

İşletmelerin bir diğer temel fonksiyonu olan pazarlama; mevcut ve potansiyel tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerinin saptanması ve bu ihtiyaç ve isteklerin karşılanması amacıyla gerekli mal ve hizmetlerin yaratılması, fiyatlandırılması, dağıtılması, promosyonu ve son olarak satış sonrası hizmetleri içeren bir fonksiyon olarak tanımlanabilir¹⁰². İşletmecilik yazınında oldukça geniş kabul gören bir başka tanıma göre ise pazarlama yönetimi; hedef pazarların seçimi ve daha üstün müşteri değeri yaratılması ve sunulması yoluyla müşterilerin kazanılması, tutulması ve artırılması sanatı veya bilimini ifade etmektedir¹⁰³.

⁹⁹ Charles Corbett ve Luk Van Wassenhove, "Trade-Offs? What Trade Offs? Competence And Competitiveness In Manufacturing Strategy", **California Management Review**, Vol 35, Issue 4, (1993), s.120.

¹⁰⁰ Stuart Orr, "The Role Of Quality Management In Manufacturing Strategy: Experiences From Australian Wine Industry", **Total Quality Management**, Vol 10, No 2, (1999), s.272.

¹⁰¹ J. O. Ris, I. Dukovska-Popovska ve J. Johansen, "Participation And Dialogue In Strategic Manufacturing Development", **Production Planning & Control**, Vol 17, No 2, (2006), s.177.

¹⁰² Akdemir, s.174.

¹⁰³ Philip Kotler, **Marketing Management**, Eleventh Edition, New Jersey: Prentice Hall, 2003, s.9.

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri çevrede ortaya çıkan bazı faktörler, üretim yönetimine benzer bir şekilde işletmelerin pazarlama fonksiyonunda da zaman içerisinde önemli değişikliklere yol açmışlardır. Söz konusu faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir¹⁰⁴:

- Pazarlarda ve rekabette artan küreselleşme,
- Ekonomide hizmet sektörünün payının artması ve müşteri memnuniyeti ve sadakatinin sürdürülmesinde hizmetin öneminin artması,
- Yeni bilgi ve iletişim (haberleşme) teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler,
- Pazarlama programlarının etkinliğinin artırılmasında ve müşterilere daha fazla değer sunulmasında fonksiyonlar ve diğer işletmeler arasındaki ilişkilerin öneminin artması.

Bu gelişmeler günümüzde pazarlama yönetiminin sadece ürün veya müşteri odaklı değil, müşteri ve işletme açısından önem teşkil eden rekabet, teknoloji, yasal düzenlemeler, kültür gibi çevre faktörleri ile ürün, fiyat, promosyon (tutundurma), dağıtım, konumlandırma ve müşteri değeri gibi işletme tarafından kontrol edilebilen faktörlerin de dikkate alındığı “stratejik” odaklı olmasını gerektirmektedir¹⁰⁵. Bu noktadan hareketle stratejik pazarlama yönetimi; işletmenin faaliyet gösterdiği pazarda ve çevrede meydana gelen değişikliklerin belirlenmesi ve işletmenin bu değişikliklere cevap verebilmesini sağlamak amacıyla gütmektedir¹⁰⁶.

Stratejik pazarlama yönetiminin genel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir¹⁰⁷:

- Stratejik pazarlama yönetimi çerçevesinde bir işletme davranışının anlaşılması, işletmenin içsel yapısının yanında faaliyet gösterdiği çevrenin yapısının ve bu çevre ile işletme arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi ile mümkün olacaktır.

¹⁰⁴ Orville C. Walker, Harper W. Boyd, John Mullis ve Jean-Claude Larreche, **Marketing Strategy: A Decision Focused Approach**, Fourth Edition, Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2003, s.20.

¹⁰⁵ Warren J. Keegan, “Strategic Market Planning: A Twenty-First Century Perspective”, **International Marketing Review**, Vol 21, No 1, (2001), s.14-15.

¹⁰⁶ Ross Brennan, Paul Baines ve Paul Garneau, **Contemporary Strategic Marketing**. New York: Palgrave Macmillan, 2003, s.14.

¹⁰⁷ Subhash C. Jain, **Marketing Planning & Strategy**, 6th Edition, Ohio: South-Western College Pub., 2000, ve John F. Colleran, “Strategic Marketing Considerations For The Small Firm”, **European Journal of Marketing**, Vol 19, Issue 5, (1985), s.20.

- Stratejik pazarlama yönetimi, uzun dönemli kararlar ve uygulamalar ile ilgilidir. İşletme çevresinde meydana gelecek değişikliklerin bu karar ve uygulamalar üzerinde etkili olması nedeniyle, çevre şartlarının analizi stratejik pazarlama yönetiminin temel unsurunu oluşturmaktadır.
- Stratejik pazarlama yönetimi, işletmeye bütünsel bir bakış açısı gerektirir. Bu nedenle stratejik pazarlama kararları alınırken, yöneticiler işletmenin kültürünü, çıkar gruplarını (paydaşlarını) ve kaynaklarını göz önüne almak durumundadırlar.
- Stratejik pazarlama yönetimi, işletmenin ürünlerinden ve pazarlarından oluşan bir portföy ile ilgilenir ve bu portföyü başarılı bir şekilde yöneterek işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlamaya çalışır. Bu nedenle daha büyük fırsatların olduğu alanlara yatırım yapılabilmesi amacıyla bir takım ürünlere yada pazarlara yatırım yapmaktan kaçınmak gerekebilir.

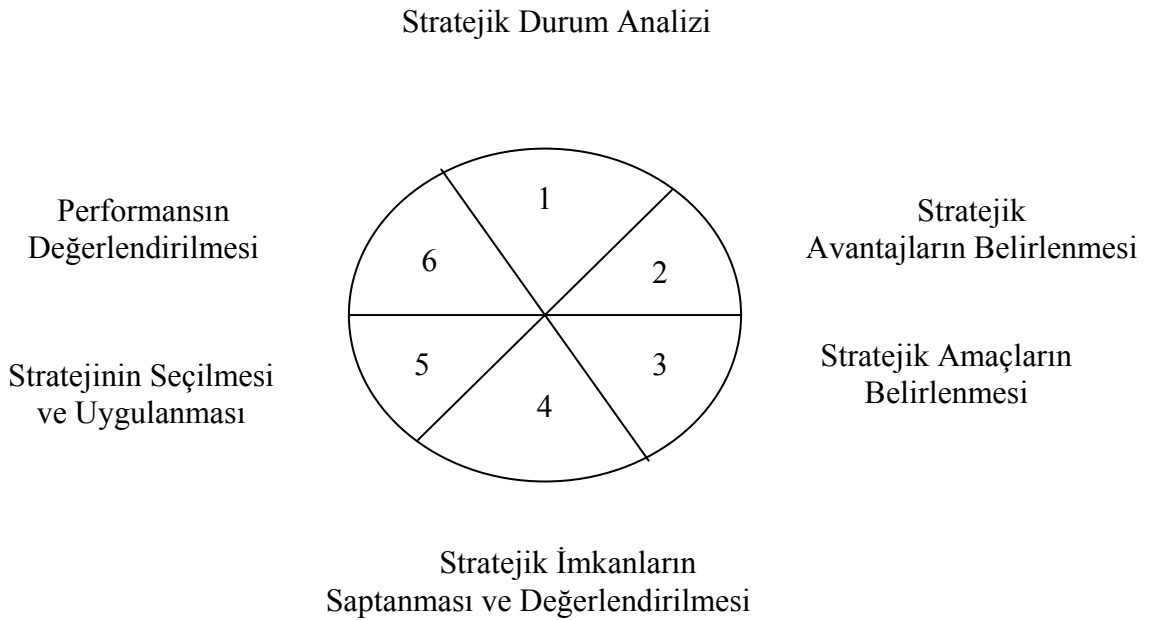
İşletmelerde stratejik pazarlama yönetimi anlayışının önem kazanması ile birlikte, pazarlamanın geleneksel görev tanımının da değiştiğini söylemek mümkündür. Zira geçmişte pazarlama fonksiyonunun temel görevi, önceden belirlenen bir çevrede (pazarda) işletme için en uygun stratejilerin belirlenmesi iken; günümüzde pazarlamanın en önemli işlevi, işletme için en uygun pazarın seçilmesi olarak kabul edilmektedir. Buna göre günümüzde stratejik pazarlama yönetimine yüklenen iki temel sorumluluk alanı şunlardır¹⁰⁸:

- İşletme çevresinin analizi ile çevrede değişikliğe neden olan önemli faktörlerin, işletme tarafından anlaşılmasını sağlamak ve
- Stratejik açıdan önemli olan ve işletmenin arzuladığı uzun dönemli büyüme için gerekli olan potansiyeli içeren alanların belirlemek.

Stratejik pazarlama yönetiminin kendisine yüklenen bu sorumlulukları yerine getirebilmesi ve işletmenin rekabet avantajına katkıda bulunabilmesi bir süreç dahilinde ele alınabilir. Aşağıda yer alan Şekil 1'de de görüldüğü gibi bu süreç, işletmenin stratejik durumunun (pozisyonunun) analizi ile başlamaktadır. Durum analizi ile örgütsel, çevresel, rekabet ve pazarla ilgili faktörlerden oluşan stratejik faktörlerin

¹⁰⁸ Colleran, s.26.

saptanması mümkün olacaktır. Bu faktörlerin belirlenmesi ikinci aşamada yani işletmenin sahip olduğu rekabet avantajlarının belirlenmesine de yardımcı olacaktır. Bu rekabet avantajları doğrultusunda ise işletmenin stratejik amaçların belirlenmesi, sürecin üçüncü aşamasını oluşturmaktadır. Amaçlar belirlendikten sonra sıra, bu amaçların gerçekleşmesini sağlayacak stratejik seçeneklerin saptanması ve değerlendirilmesidir. Bundan sonraki aşama ise işletmeye rekabet avantajı sağlayacak stratejilerin belirlenmesi ve uygulanmasıdır. Stratejik pazarlama yönetimi sürecinde son olarak performans değerlendirilmesi yapılarak stratejilerin etkinliğinin ölçülmesi ve stratejilerde gerekli görülen değişikliklerin belirlenmesi gerekmektedir¹⁰⁹.



Şekil 1: Stratejik Pazarlama Yönetimi Süreci

Kaynak: David W. Cravens, “Gaining Strategic Marketing Advantage”, **Business Horizons**, Vol 31, Issue 5, (September-October 1988), s.45.

Stratejik pazarlama yönetimi çerçevesinde geliştirilen pazarlama stratejilerinin aynı üretim stratejilerinde olduğu gibi şirket ve işletme stratejileri ile uyumlu olmaları gerekmektedir. Zira pazarlama stratejisinin temel amacı; pazarlama kaynaklarının ve faaliyetlerinin etkin bir şekilde dağıtılması ve koordinasyonu ile işletmenin belirli bir ürün veya pazarla ilgili olarak belirlenen amaçlarına ulaşmasını sağlamak ve uzun dönemli rekabet pozisyonunun güçlendirilmesine katkıda bulunmaktır. Bu nedenle

¹⁰⁹ David W. Cravens, “Gaining Strategic Marketing Advantage”, **Business Horizons**, Vol 31, Issue 5, (September-October 1988), s.45.

pazarlama stratejisi kapsamında karar verilmesi gereken ilk konu belirli bir ürün veya ürün hattı için hedef pazarların seçimidir. Daha sonra ise bu hedef pazarın istekleri ve ihtiyaçları ile uyumlu olarak belirlenen pazarlama karmasının (ürün, fiyat, promosyon ve dağıtım) başarılı bir şekilde bütünleştirilmiş programı ile sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edilmeye çalışılacaktır¹¹⁰.

Bu açıklamalar ışığında bir pazarlama stratejisinin temel unsurları aşağıdaki gibi sıralanabilir¹¹¹:

- **Bölümlendirme:** Pazarlama stratejisinin bu unsuru, pazarın çeşitli faktörler ışığında bölümlere (alt gruplara) ayrılmasını ve işletmenin faaliyet göstereceği pazar bölümünü veya bölümlerini belirleyerek; her bir bölüm için gerekli pazarlama çabalarının uygulanmasını ifade etmektedir. İşletme, pazarın tüm bölümlerinde faaliyet göstermeyi seçebileceği gibi bu bölümlerin birkaçında yada sadece bir tek pazar bölümünde faaliyette bulunmayı da tercih edebilir. Burada verilecek karar işletmenin büyüme stratejisine, farklı pazar bölümlerindeki rakiplerin yapısına ve bu bölümler arasındaki sinerjiye bağlı olacaktır. Bölümlendirme ve hedef pazarın seçimi, bir pazarlama stratejisinin geliştirilmesi için verilmesi gereken ilk kararı oluşturmaktadır.

- **Konumlandırma:** Bu unsur, işletmenin seçtiği pazar bölümünde kendisinin ve ürünlerinin diğer bölümlere ve pazardaki diğer bütün ürünlere göre sahip olduğu özellikleri ve konumu ile ilgili kararlardan oluşmaktadır. Kuşkusuz bu kararlar verilirken yine işletmenin büyüme stratejisi de dikkate alınacaktır. Bununla birlikte bu kararlarda asıl belirleyici unsur, farklı pazar bölümlerinin ihtiyaçlarıdır.

- **Pazarlama Karması:** Pazarlama stratejisinin bu unsuru, pazarlama karmasının dört elemanı olan ürün, fiyat, promosyon ve dağıtımla ilgili olan kararları içermektedir.

- **Pazara Giriş ve Zamanlama:** Pazara giriş stratejisi, işletmenin yeni bir pazara girerken yada yeni bir ürünü pazara sunarken hangi yöntemi seçeceği ile ilgili kararı içermektedir. Zamanlama stratejisi ise pazarlama stratejisinin diğer bütün

¹¹⁰ Walker ve Diğerleri, s.12.

¹¹¹ Gordon E. Greenley, "An Understanding of Marketing Strategy", **European Journal of Marketing**, Vol 18, Issue 6/7, (1984), s.98 ve Colleran, s.23.

unsurlarının ne zaman uygulanarak rekabet avantajı elde edileceğinin belirlenmesini içermektedir.

Stratejik pazarlama yönetiminin temelinde işletmenin çevresindeki şartlara en uygun düşen stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanması yatmaktadır. Böylelikle müşterilerin ihtiyaç ve istekleri karşılanarak, sürdürülebilir bir rekabet avantajının temel kaynaklarından biri olan müşteri tatmininin ve sadakatinin sağlanması amaçlanmaktadır. Burada belirtmek gerekir ki; müşteri tatmini, işletmede sadece pazarlama fonksiyonunun sorumluluğunda değildir. Zira müşteri tatmini bir bütün olarak işletmenin sorumluluğu altında bulunmaktadır. Bu nedenle başarılı bir pazarlama stratejisinin geliştirilmesi ve uygulanması, işletme içinde müşteri tatminine etkide bulunan bütün kişi ve bölümlerin çabasını gerektirmektedir¹¹². Ayrıca son yıllarda işletmelerin giderek daha fazla pazar odaklı hale dönüşmelerine bağlı olarak müşteri istek ve ihtiyaçların daha fazla önem kazanmıştır. Bu nedenle stratejik pazarlama yönetimi çerçevesinde bu ihtiyaç ve isteklerin saptanması, analiz edilmesi ve tatmin edilmesi, işletme açısından her düzeydeki stratejilerin başarılı bir şekilde geliştirilmesi ve uygulanması açısından kritik bir öneme sahiptir¹¹³.

2.2.2.4.2.3. Stratejik Maliyet Yönetimi

Günümüzün rekabetçi ortamında işletmelerin iki önemli amacı büyüme ve sürekliliktir. Bu amaçların gerçekleştirilmesinde anahtar unsur ise işletmenin sürdürülebilir bir rekabetçi avantaj elde etmesidir. İşletmeye bu sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak stratejilerin seçimi ve uygulanmasında maliyetlerin kontrolü ve yönetimi büyük önem arz etmektedir. Bu noktada ise stratejik maliyet yönetimi kavramı ile karşılaşmaktadır. Bu nedenle bu bölümde stratejik maliyet yönetiminin tanımı ve nitelikleri ile temel unsurları incelenmiştir.

2.2.2.4.2.3.1. Tanımı

İşletmelerde muhasebe bilgi sisteminin bir unsurunu oluşturan maliyet muhasebesinin; üretilen mamul ve/veya hizmetlerin maliyetlerinin hesaplanması ve

¹¹² Cravens, s.54.

¹¹³ Walker ve Diğerleri, s.23.

maliyetlerin kontrolü için gerekli bilgilerin sağlanması şeklinde iki temel amacı bulunduğunu söylemek mümkündür¹¹⁴.

Buna karşılık özellikle yirminci yüzyılın ikinci yarısında işletmelerin karşı karşıya kaldıkları bir takım değişiklikler geleneksel maliyet muhasebesinin işletmelerin amaçlarına ulaşmasını sağlamada yetersiz kalmasına neden olmuşlardır. Söz konusu değişiklikler şöyle sıralanabilir¹¹⁵:

- Teknolojik gelişmeler sonucunda bilgisayar destekli üretim sistemlerinin ortaya çıkışı,
- Toplam Kalite Yönetimi (TKY), Tam Zamanında Üretim (TZÜ), Sürekli İyileştirme (Kaizen), Kıyaslama (Benchmarking) gibi yeni yönetim yaklaşımlarının ortaya çıkışı,
- Mamullerin yaşam sürelerinin kısalırken araştırma ve geliştirme maliyetlerinin artması,
- İşletmelerde giderek artan pazara yönelik olma nedeniyle örgüt yapılarının değişmesi,
- Sürekli değişen pazar koşulları nedeniyle işletmelerin ihtiyaç duydukları bilgilerin değişmesi,
- Maliyet yapısında meydana gelen değişimler.

Gerek yukarıda sayılan değişimler nedeniyle geleneksel maliyet muhasebesinin yetersiz hale gelmesi gerekse de işletmelerin karşı karşıya kaldıkları yoğun rekabet sonucunda mamul maliyetlerinin öneminin ve baskısının artması nedeniyle işletmelerin maliyet oluşumunun geri planındaki nedenlerin analiz edilmesine ve maliyetlerin oluşumundan önce etkilenmeye zorlanması, maliyet yönetimi yaklaşımının ortaya çıkmasına neden olmuştur¹¹⁶.

Maliyet yönetimi yaklaşımının kavramsal yapısı, 1986 yılında ABD’de CAM-I (Computer Aided Manufacturing – International) adlı konsorsiyum tarafından

¹¹⁴ Rüstem Hacırüstemoğlu ve Münir Şakrak, **Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002, s.3.

¹¹⁵ Münir Şakrak, **Maliyet Yönetimi: Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul: Yasa Yayınları, 1997, s.49. ve Nedim Yüzbaşıoğlu, “İşletmelerde Strateji Yönetim ve Planlama Açısından Stratejik Maliyet Yönetimi ve Enstrümanları”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 15, (2006), s.391.

¹¹⁶ Yüzbaşıoğlu, s.390.

yayımlanan raporla oluşturulmuştur. Sözkonusu konsorsiyum tarafından izleyen yıllarda Sistem Tasarımı ve Uygulama başlıklı iki çalışma daha gerçekleştirilmiş ve bu çalışmaların sonuçları 1988 yılında yayınlanmıştır¹¹⁷.

Bu çalışmalara göre maliyet yönetimi, maliyet muhasebesi kavramına göre daha geniş bir kavramdır. Zira maliyet muhasebesi sadece belirli bir döneme ait maliyetlerin hesaplanması, raporlanması ve maliyet kontrolü açısından değerlendirilmesine dayanırken, maliyet yönetimi; maliyetlerin planlanması, yönetimi ve düşürülmesinde öncelikli ve aktif bir rol üstlenmektedir¹¹⁸. Buna göre maliyet yönetimi, daha düşük maliyet ile daha yüksek değer yaratımını hedefleyen bir felsefe, tutum ve çeşitli tekniklerin oluşturduğu bir bütün olarak tanımlanabilir. Öncelikle maliyet yönetimi; daha düşük maliyetle, müşterilere daha fazla değer yaratımını sağlamak için işletmeleri sürekli olarak yeni yolların bulunmasına teşvik etmesi nedeniyle sürekli iyileştirmeyi esas alan bir felsefe olarak karşımıza çıkmaktadır. İkinci olarak; maliyet yönetimi yaklaşımı, maliyetlerin oluşumunda yöneticilerin önemli bir etkisi olduğunu kabul etmekte ve bu nedenle yöneticilerin ürün ve hizmetlerin maliyetlerinin düşürülmesinde ve kalitelerinin artırılmasında aktif bir rol üstlendiklerini ileri sürmektedir. Bu nedenle maliyet yönetimi yaklaşımı önleyici bir tutumu ifade etmektedir. Son olarak, maliyet yönetimi çeşitli güvenilir tekniklerin oluşturduğu bir bütündür. Buna göre işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirmesini ve amaçlarına ulaşmasını destekleyen çeşitli maliyet yönetimi tekniklerinin oluşturduğu bütün, maliyet yönetim sistemi olarak adlandırılabilir¹¹⁹.

Bu çerçevede bir planlama ve yönetim sistemi olarak maliyet yönetiminin temel amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir¹²⁰:

- İşletmelerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerde kullanılan kaynakların maliyetlerinin belirlenmesi,

¹¹⁷ Şakrak, s.48. ve İsmail Aydemir, "Maliyet Yönetimi Konusundaki Yeni Yaklaşımlar ve Muhasebe Eğitimi ve Uygulamalarına Yansıması", XXIV. Muhasebe Eğitim Sempozyumu 2005, <http://www.mu.edu.tr/iibf/tmes24/kitap/3-2.pdf>, (28 Temmuz 2007).

¹¹⁸ Rüstemoğlu ve Şakrak, s.17.

¹¹⁹ Ronald W. Hilton, Michael W. Maher ve Frank H. Selto, **Cost Management: Strategies for Business Decisions**, Boston: Irwin/McGraw-Hill, 2000, s.8.

¹²⁰ Callie Berliner ve James A. Brimson, **Cost Management for Today's Advanced Manufacturing: The CAM-I Conceptual Design**, Boston: Harvard Business School Press, 1988, s.10.

- Gerçekleşen faaliyetlerin etkinlik ve verimliliklerinin belirlenmesi,
- İşletmenin gelecekteki performansını geliştirilmesini sağlayabilecek yeni faaliyetlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi,
- Yukarıda belirtilen amaçların, teknolojik gelişmelerin biçimlendirdiği çevre ile uyumlarının sağlanması.

Geleneksel maliyet muhasebesinden maliyet yönetimi yaklaşımına geçilmesi, işletmecilikte önemli bir başarı olarak kabul edilmektedir¹²¹. Zira günümüzün yüksek rekabet ortamında, maliyet yönetimi birçok işletme için yaşamlarının devamını sağlayan kritik bir yetenek haline gelmiştir. Bununla birlikte günümüzde artık sadece maliyetlerin düşürülmesi noktasına odaklanılması, işletmelerin amaçlarına ulaşmasını sağlamada yetersiz kalmakta, maliyetlerin stratejik olarak yönetimi önem kazanmaktadır¹²². Daha açık bir ifade ile; işletme yönetiminde stratejik konuların önem kazanması, maliyet yönetiminin rolünün geleneksel ürün maliyetleme ve kontrolden daha geniş ve stratejik bir odak noktasına, stratejik maliyet yönetimine kaymasına yol açmıştır¹²³.

Geniş bir bakış açısıyla stratejik maliyet yönetimi; stratejik unsurların daha fazla göz önüne alındığı, kesin ve biçimsel bir maliyet analizidir. Burada maliyet verileri sürdürülebilir rekabetçi avantajlar sağlama doğrultusunda stratejilerin geliştirilmesi amacıyla kullanılmaktadır¹²⁴. Buna göre stratejik maliyet yönetimi; işletme stratejilerinin geliştirilmesi ve yürütülmesi, devamlı suretle rekabetçi avantajlar elde edilmesi için gerekli maliyet bilgilerinin sağlanması ve bu bilgiler ışığında maliyetlerin yönetilmesi şeklinde tanımlanabilir. Kısaca stratejik maliyet yönetimi; bir işletmenin stratejik pozisyonunun geliştirilmesi ve maliyetlerinin azaltılması amacıyla maliyet yönetim tekniklerinin uygulanmasıdır¹²⁵.

Benzer bir tanıma göre stratejik maliyet yönetimi; gerek kısa vadede gerekse de uzun vadede işletmenin hem finansal hem de rekabetçi avantajının elde edilmesi ve

¹²¹ Şakrak, s.102.

¹²² Robin Cooper ve Regina Slagmulder, "What is Strategic Cost Management", **Management Accounting: Official Magazine of Institute of Management Accountants**, Volume 79, Issue 7, (January 1998), s.14.

¹²³ Edward J. Blocher, Kung H. Chen, Gary Cokins ve Thomas W. Lin, **Cost Management: A Strategic Emphasis**, Third Edition, Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2005, s.7.

¹²⁴ John K. Shank ve Vijay Govindarajan, **Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage**, New York: The Free Press, 1993, s.6.

¹²⁵ Cooper ve Slagmulder, s.14.

korunması amacıyla maliyetlerin etkin bir şekilde yönetilmesi ile ilgili çabaları ifade etmektedir¹²⁶.

Buraya kadar yapılan tanımlar ışığında stratejik maliyet yönetimi; maliyetlerin etkili bir şekilde yönetimini, işletmenin dış çevresindeki koşulların dikkate alınarak hareket edilmesini, maliyet liderliği yada farklılaştırma gibi rekabet stratejilerinin uygulanmasında gerekli desteğin sağlanmasını ve ürün maliyetlerinin hesaplanmasında faaliyetlerin dikkate alınmasını öngören bir yaklaşımdır¹²⁷.

2.2.2.4.2.3.2. Nitelikleri

Stratejik maliyet yönetimi, maliyetlerin düşürülmesiyle birlikte işletmenin stratejik pozisyonunun güçlendirmesini de amaçlamakta ve bu yönüyle geleneksel maliyet muhasebesinden ayrılmaktadır. Zira geleneksel maliyet muhasebesi, kendini işletmenin sınırlarıyla kısıtlar iken stratejik maliyet yönetiminde maliyet analizleri hem içsel hem dışsal kaynaklar ve hem de müşteriler dikkate alınarak gerçekleştirilmektedir. Maliyet muhasebesine getirilen bu bütünsel yaklaşım, işletmeye maliyet kalıplarının örgütsel amaçlara, örgütsel ihtiyaçlara, yeteneklere ve müşteri isteklerine uygunluğunu test etme imkanı vermektedir.

Bir işletmenin maliyet yönetiminden stratejik maliyet yönetimi odaklı bir yapıya dönüştürülmesi, üç koşulun varlığına bağlıdır. Bu koşullar aşağıdaki gibi sıralanabilir¹²⁸:

- Uygulanmakta olan yada uygulanması planlanan maliyet yönetimi tekniklerinin işletmenin stratejik pozisyonunu güçlendirip güçlendirmedeğinin incelenmesi,
- Maliyet yönetiminin fabrika duvarları dışına genişletilmesi,
- Maliyet yönetiminin işletme (organizasyon) sınırları dışına genişletilmesi.

Stratejik maliyet yönetiminden farklı olarak geleneksel maliyet yönetim sistemleri, dar bir bakış açısıyla sadece üretilen mamul maliyetlerini hesaplamayı

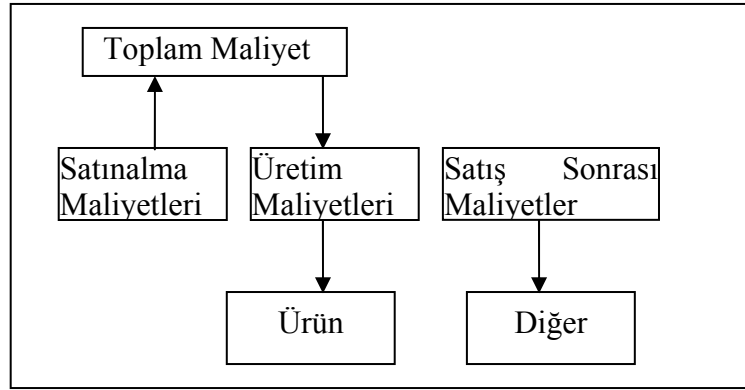
¹²⁶ Tony Grundy, "Beyond The Numbers Game: Introducing Strategic Cost Management", **Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants**, Volume 73, Issue 3, (March 1995), s.36.

¹²⁷ Yüzbaşıoğlu, s.401.

¹²⁸ Robin Cooper ve Regina Slagmulder, "Strategic Cost Management: Expanding Scope and Boundaries", **Journal of Cost Management**, Volume 17, Issue 1, (Jan/Feb2003), s.23.

amaçlamaktadırlar. Buna karşılık tedarikçiler ve müşteriler gibi diğer potansiyel maliyet konuları göz ardı edilmekte ve bu nedenle satın alma maliyetleri gibi maliyet unsurları üretilen mamullerle ilişkilendirilmeden toplam maliyete yansıtılmaktadır. Bu bakış açısı nedeniyle üretim dışı maliyetler etkili bir şekilde yönetilememektedir. Oysa stratejik maliyet yönetimi bakış açısını fabrika dışına genişleterek mamullerin olduğu gibi tedarikçilerin ve müşterilerin neden olduğu maliyetleri etkin bir şekilde yönetmeyi amaçlamaktadır. Bunun başarılabilmesi için ise maliyetlerin meydana geliş nedenlerine göre dağıtılması gereklidir¹²⁹.

Aşağıda yer alan Şekil 2’de de görüldüğü gibi geleneksel maliyet yönetiminde satınalma maliyetleri doğrudan mamullere yüklenmek yerine doğrudan toplam maliyete eklenmektedir. Ayrıca satın alınacak maddelerin kalitesine dikkat edilmeden sadece maliyetler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ancak maliyetin ucuz olması, her zaman müşterinin tatmin edildiği ve arzu edilen karın sağlandığı anlamına gelmemektedir. Benzer şekilde müşterilerden kaynaklanan satış sonrası maliyetler, mamul maliyetine dahil edilmeden ek bir maliyet olarak dikkate alınmaktadırlar¹³⁰.



Şekil 2: Geleneksel Maliyet Yönetiminin Maliyetlere Bakış Açısı

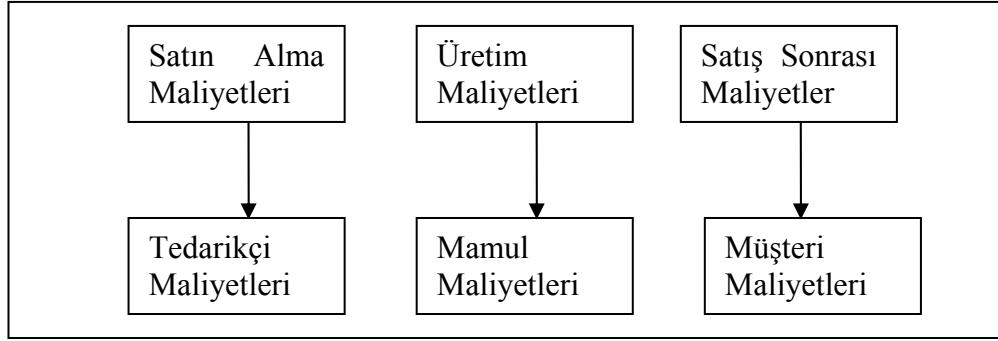
Kaynak: Robin Cooper ve Regina Slagmulder, “The Scope of Strategic Cost Management”, **Management Accounting: Official Magazine of Institute of Management Accountants**, Volume 79, Issue 8, (February 1998), s.16.

Stratejik maliyet yönetiminde ise Şekil 3’de de görüldüğü gibi maliyetler oluşum sebeplerine göre dağıtılmaktadır. Ayrıca geleneksel maliyet yönetiminden farklı olarak stratejik maliyet yönetiminde sadece satın alınan hammaddenin maliyetine değil

¹²⁹ Robin Cooper ve Regina Slagmulder, “The Scope of Strategic Cost Management”, **Management Accounting: Official Magazine of Institute of Management Accountants**, Volume 79, Issue 8, (February 1998), s.16.

¹³⁰ Metin Sağmanlı, **Modern Maliyet Muhasebesi ve Yönetimi**, İstanbul: Yayımlı Matbaası, 2002, s.131.

aynı zamanda kalitesine, güvenilirliğine ve tedarik performansına da dikkat edilmektedir. Diğer taraftan müşteriden kaynaklanan maliyetler de mamul maliyetlerine eklenmektedir. Bu nedenle satış temsilcileri daha az maliyete yol açan müşteriler üzerinde yoğunlaşacaktır. Bütün bunlar bir yandan maliyetleri azaltacak bir yandan da işletmenin stratejik pozisyonunun güçlendirilmesine yardım edecektir¹³¹.



Şekil 3: Stratejik Maliyet Yönetiminin Maliyetlere Bakış Açısı

Kaynak: Robin Cooper ve Regina Slagmulder, “The Scope of Strategic Cost Management”, **Management Accounting: Official Magazine of Institute of Management Accountants**, Feb1998 Volume 79 Issue 8, s.16.

2.2.2.4.2.3.3. Unsurları

Stratejik maliyet yönetiminin amaçlarına ulaşabilmesi bir takım faaliyetlerin getirilmesine bağlıdır. Stratejik maliyet yönetimi sisteminin temel unsurları yada görevleri olarak adlandırabileceğimiz bu faaliyetler üç başlık altında incelenebilir. Bunlar¹³²:

- Değer Zinciri Analizi,
- Stratejik Konumlandırma Analizi ve
- Maliyet Etkenleri Analizidir.

2.2.2.4.2.3.3.1. Değer Zinciri Analizi

Stratejik maliyet yönetimi çerçevesinde etkin maliyet yönetiminin ilk anahtarı değer zinciri analizidir. Buna göre maliyetlerin etkin bir şekilde yönetimi işletmeye dışsal açıdan geniş bir bakış açısı gerektirir. Bu bakış açısı Porter tarafından değer zinciri olarak adlandırılmıştır¹³³. Porter; değer zincir kavramı ile, girdileri çıktılara

¹³¹ Sağmanlı, s.131.

¹³² Shank ve Govindarajan, s.13.

¹³³ Shank ve Govindarajan, s.13.

dönüştüren işletme faaliyetlerinin veya aşamalarının her birinin tanımlanmasını ifade etmektedir¹³⁴. Başka bir ifade ile değer zinciri; tasarımdan başlayarak, tedarikçilerden mal alımı, üretim, pazarlama, satış ve satış sonrası hizmetlere kadar olan aşamaları kapsayan faaliyetlerin oluşturduğu bir bütündür¹³⁵. Buna göre değer zinciri işletme tarafından müşterilerine sunulan mal ve hizmetlere değer ekleyen işletme faaliyetleri dizisidir. Porter tarafından getirilen bu bakış açısı, işletme değer zinciri olarak adlandırılmaktadır. İlerleyen yıllarda yapılan çalışmalarda ise değer zinciri kavramı; işletmenin değer zincirinin yanı sıra tedarikçilerinin ve müşterilerinin de değer zincirlerini kapsayacak şekilde genişletildiği görülmektedir. Endüstri değer zinciri olarak adlandırılan bu bakış açısında değer zinciri; işletmenin tedarikçileri için temel hammadde kaynaklarından, nihai tüketiciye teslim edilen nihai tüketim mallarına kadar olan tüm aşamalarda değer yaratan faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir¹³⁶.

Değer zinciri analizi ise işletmenin rekabet avantajının anlaşılması, değer zincirinin hangi aşamasında müşterilere sunulan değer artırılabilirliğinin veya maliyetlerin düşürülebilirliğinin belirlenmesi ve işletmenin tedarikçileriyle, müşterileriyle ve sektördeki diğer işletmelerle olan ilişkilerinin daha iyi bir şekilde anlaşılması amacıyla kullanılan stratejik bir araç (teknik) olarak tanımlanabilir¹³⁷.

Değer zinciri süreci ve değer zinciri analizinin uygulanması çalışmanın üçüncü bölümünde ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

2.2.2.4.2.3.3.2. Stratejik Konum Analizi

Stratejik maliyet yönetimi çerçevesinde maliyet analizlerinin rolü işletmenin seçtiği rekabetçi stratejilere bağlı olarak farklılaşmaktadır¹³⁸. Porter tarafından geliştirilen ve stratejik yönetim literatüründe geniş kabul gören yaklaşıma göre

¹³⁴ Walters, ve Rainbird, s.465.

¹³⁵ Sağmanlı, s.132.

¹³⁶ Shank ve Govindarajan, s.13.

¹³⁷ Blocher ve Diğerleri, s.40.

¹³⁸ Şakrak, s.109.

işletmeler, içinde buldukları endüstride kendilerine rekabet avantajı sağlayacak üç farklı stratejiyi benimseyebilirler. Bunlar¹³⁹:

- Maliyet liderliği,
- Farklılaştırma ve
- Odaklaşma stratejisidir.

Sözkonusu stratejiler aşağıda açıklanmıştır:

a) Maliyet Liderliği: Maliyet liderliği stratejisi, müşteriler tarafından kabul edilebilecek özelliklere sahip ürün ve hizmetlerin rakiplere kıyasla en düşük maliyetlerle üretilmesini ifade etmektedir¹⁴⁰.

Bu stratejiyi benimseyen işletmelerin amacı, müşterilere rakipler tarafından sunulan değer aynısını veya daha fazlasını daha düşük maliyetlerle sunmaktır. Daha öncede belirtildiği gibi müşteri değeri kısaca müşterinin üründen elde ettiği faydalar ile katlandığı fedakarlıklar arasındaki fark olarak tanımlanabilir. Buna göre maliyet liderliği stratejisinde müşteri değeri, katlanılan fedakarlıkların azaltılmasıyla artırılmaktadır¹⁴¹.

İşletmeler ölçek ekonomilerinden faydalanarak, tedarik ve dağıtım kanallarında iyileştirmeler yaparak ve ürün ve süreçlerde standardizasyona giderek içinde buldukları sektörde maliyet liderliğini elde edebilirler¹⁴². Maliyet liderliği özellikle pazarın fiyata oldukça duyarlı alıcılardan oluşması, ürün farklılaştırmanın sadece birkaç yolunun bulunması, alıcıların markalar arasındaki farklılıkları önemsememesi veya pazarda önemli bir fiyat pazarlığı gücü bulunan alıcıların sayısının fazla olması durumunda etkili bir strateji olacaktır¹⁴³.

¹³⁹ Michael Porter, **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, New York: The Free Press, 1998, s.35.

¹⁴⁰ Michael A. Hitt, R. Duane Ireland ve Robert E. Hoskisson, **Strategic Management: Competitiveness and Globalization Concepts**, 6th Edition, Ohio: Thomson/South Western, 2005, s.114.

¹⁴¹ Don R. Hansen ve Maryanne M. Mowen, **Cost Management: Accounting and Control**, Third Edition, Cincinnati, Ohio: South Western Coll. Pub., 2000, s.490.

¹⁴² Shrivastava, s.102.

¹⁴³ David, s.72.

Maliyet liderliği stratejisinin işletmeye sağlayacağı bazı avantajlar ise aşağıdaki gibi sıralanabilir¹⁴⁴:

- Düşük maliyetler işletmeye sektör ortalamasının üstünde bir karlılık imkanı sunar,
- Düşük maliyetler, işletmeyi rakiplerin fiyat rekabetinden korur,
- Düşük maliyetler, işletmeyi güçlü alıcıların fiyat pazarlığından korur,
- Düşük maliyetler, yeni işletmelerin pazara girmesine engel oluşturur,

Maliyet liderliği stratejisinin riskli yönleri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir¹⁴⁵:

- Geçmişteki yatırımları geçersiz kılacak teknolojik gelişmeler,
- Düşük maliyetlere rakipler tarafından da ulaşılması,
- Sadece maliyetlerin üzerinde yoğunlaşılması nedeniyle pazarın üründe beklediği değışikliklerin farkına varılamaması,
- Maliyetlerde meydana gelebilecek artışların işletmeyi, farklılaştırma stratejisini seçen rakipleri karşısında dezavantajlı duruma getirmesi.

b) Farklılaştırma: Farklılaştırma stratejisinin amacı, müşterilerin önem verdiği bazı özellikler açısından (kullanım kolaylığı, kalite gibi) farklı olarak algılayabilecekleri ürünler üreterek rekabetçi bir avantaj sağlanmasıdır¹⁴⁶. Bu stratejide müşteri değeri, sunulan faydanın artırılması yoluyla arttırmaya çalışılmakta ve üründe rakipler tarafından sağlanamayan bir özelliğin sağlanması ile bir rekabet avantajı yaratılmaktadır. Bu nedenle farklılaştırma stratejisi ile bir rekabet avantajı elde edilebilmesi için; müşteriye sunulan katma değerin farklılaştırma nedeniyle katlanılan ek maliyetleri aşması gerekmektedir¹⁴⁷.

Farklılaştırma; tasarım, uygun müşteri hizmetleri, hızlı ürün yenilikleri, teknolojik liderlik, güçlü bir marka imajı veya üstün performans yollarıyla sağlanabilir¹⁴⁸.

¹⁴⁴ Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, s.35.

¹⁴⁵ Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, s.45.

¹⁴⁶ Charles W. L. Hill ve Gareth R. Jones, **Strategic Management: An Integrated Approach**, Second Edition, Boston: Houghton Mifflin Co., 1992, s.149.

¹⁴⁷ Hansen ve Mowen, s.490.

¹⁴⁸ Hitt, Ireland ve Hoskisson, s.119.

Farklılaştırma stratejisinin işletmeye sağlayacağı avantajlar aşağıdaki gibi sıralanabilir¹⁴⁹:

- Yaratılan marka bağımlılığı, işletmenin kar marjını arttırmasına imkan vermekte ve bu da işletmenin sektör ortalaması üzerinde bir karlılığa ulaşmasını sağlamaktadır,
- Marka bağımlılığı, işletmeye rakiplerinin rekabetçi faaliyetlerinden koruyacaktır,
- Marka bağımlılığı, pazara yeni girişlerin önünde bir engel teşkil etmektedir,
- Son olarak marka bağımlılığı, işletmenin girdilerdeki maliyet artışlarını fiyatlarına yansıtmasına imkan vermektedir.

Bu stratejinin işletme açısından riskli yönleri ise şunlardır¹⁵⁰:

- Maliyet lideri işletme ile farklılaştırma seçen işletmenin maliyetleri arasındaki farklılık müşteriler açısından önemli olabilmekte ve bu nedenle müşteriler büyük maliyet tasarrufları sağlamak amacıyla, farklılaştırma yapan işletmenin sunduğu özelliklerden vazgeçebilmektedir,
- Müşterilerin üründen bekledikleri farklılıklar zamanla değişebilmektedir,
- Taklit ürünler farklılaştırma stratejisi seçen işletmeler için önemli bir sorun teşkil etmektedir.

c) Odaklaşma: İşletmelerin rekabet avantajı elde etmek için izleyebilecekleri son strateji odaklaşmadır. Bu stratejide belirli müşteri grubu, ürün hattı bölümü veya coğrafi bölüm üzerinde yoğunlaşarak farklılaşma sağlamaya veya maliyet liderliği elde etmeye çalışmaktadır. Farklılaşma ve maliyet liderliği stratejileri, tüm endüstri çapında amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken odaklaşma stratejisi belirli bir hedefe üstün hizmet sunmayı amaçlamaktadır. Bu stratejinin dayanak noktası sınırlı bir pazar bölümü üzerinde yoğunlaşan işletmelerin tüm pazar çapında rekabet eden işletmelere nazaran daha etkin ve etkili hizmet sunacaklarıdır. Sonuç olarak bu stratejiyi benimseyen bir işletme belirli bir hedefin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayarak farklılaştırma yaratabilecek veya bu hedefe daha düşük maliyetlerle hizmet edebilecek yada her ikisini birden

¹⁴⁹ Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, s.37,38.

¹⁵⁰ Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, s.46.

sağlayabilecektir¹⁵¹. Odaklaşma stratejisinin işletmeye sağlayacağı avantajlar aşağıdaki gibi sıralanabilir¹⁵²:

- Bu strateji sayesinde işletmeler rakiplerinin sunabileceği ürün veya hizmetlerden daha iyisini üretilip pazarlayabilmektedirler,
- Yaratılan müşteri bağımlılığı, pazara yeni girişlerin önünde bir engel teşkil etmektedir,
- Sadece belirli bir müşteri grubu üzerinde yoğunlaşılması nedeniyle müşteri ihtiyaçlarındaki değişikliklere hızla cevap verilebilmektedir,

Bu stratejinin riskli yönleri ise şunlardır¹⁵³:

- Tüm pazarda faaliyet gösteren işletmeler ile odaklaşma stratejisini benimseyen işletmeler arasındaki maliyet farklılıkları, belirli bir hedef üzerinde yoğunlaşmanın maliyet avantajlarını yada odaklaşma ile elde edilen rekabet avantajını ortadan kaldırmaktadır,
- Rakipler hedef pazarda alt bölümler üzerinde yoğunlaşarak işletmeyi etkisiz kılabilir.

Buraya kadar yapılan açıklamalar ışığında üç temel rekabet stratejisinin amaç ve kapsam (hedef alanı) arasındaki farklılıklar şematik olarak şöyle gösterilebilir:

STRATEJİK AVANTAJ

		Müşterilerin gözünde emsalsizlik	Düşük maliyet pozisyonu
STRATEJİK HEDEF	Tüm pazar	Farklılaştırma	Maliyet Liderliği
	Sadece belirli bir pazar bölümü	Odaklaşma	

Şekil 4: Üç Rekabet Stratejisi Arasındaki Farklılıklar

Kaynak: Michael Porter, **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, New York: The Free Press, 1998, s.39.

¹⁵¹ Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, s.38.

¹⁵² Eren, s.263.

¹⁵³ Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, s.46.

Buna göre tüm pazarda rekabet edecek bir işletme farklılaştırma ve maliyet liderliği olmak üzere iki farklı stratejiyi takip edebilecektir. İşletmenin tercih edeceği stratejinin maliyetlerini de etkileyeceği açıktır. Örneğin maliyet liderliğini seçen bir işletmenin öncelikli hedefi maliyetlerini düşürmeye çalışmak olacak ancak aynı zamanda müşterilerin arzu ettiği özelliklere sahip ürünleri üretmenin yollarını arayacaktır. Buna karşılık farklılaştırma stratejisini benimseyen bir işletme, kendini rakiplerinden ayırmak için farklı ve piyasada benzeri bulunmayan tek bir ürün üretecektir. Bu nedenle de en azından Araştırma ve Geliştirme maliyetleri daha yüksek olacaktır¹⁵⁴.

Diğer taraftan tercih edilen rekabet stratejisine bağlı olarak işletmelerde maliyet yönetiminin rolü ve önem verdiği unsurlar da farklılaşmaktadır. Aşağıda yer alan Tablo 3’de iki temel rekabet stratejisine bağlı olarak maliyet yönetiminin farklılaşan özellikleri gösterilmiştir.

Tablo 3
Stratejik Seçimlere Bağlı Olarak Maliyet Yönetiminde Ortaya Çıkan Farklılıklar

	Temel Rekabet Stratejileri	
	Ürün Farklılaştırma	Maliyet Liderliği
İşletme performansının değerlendirilmesinde ürün maliyetlerinin rolü (önemi)	Fazla önemli değil	Çok önemli
Üretim maliyetlerinin kontrolünde esnek bütçeleme gibi yaklaşımların önemi	Orta dereceden düşüğe	Yüksek dereceden daha yükseğe
Pazarlama maliyetleri analizinin önemi	Başarı için oldukça kritik	Genellikle biçimsel bir analiz yapılmamaktadır
Fiyatlama kararlarında ürün maliyetleri verisinin önemi	Düşük	Yüksek
Rekabetçi maliyet analizlerinin önemi	Düşük	Yüksek

Kaynak: John K. Shank ve Vijay Govindarajan, **Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage**, New York: The Free Press, 1993, s.18.

¹⁵⁴ Sağmanlı, s.134.

Tablo 3’den de anlaşıldığı gibi seçilen strateji doğrultusunda stratejik maliyet yönetimi de farklı tekniklerle uygulanacaktır. Bu noktada stratejik maliyet yönetimi geleneksel maliyet yönetiminden farklılaşmaktadır. Zira geleneksel maliyet yönetimi sistemlerinde maliyet yönetim teknikleri işletme stratejileri doğrultusunda şekillendirilmediğinden maliyet yönetimi etkin olarak uygulanamamaktadır¹⁵⁵.

2.2.2.4.2.3.3. Maliyet Etkenleri Analizi

Maliyet etkeni; kısaca toplam maliyet düzeyinde değişikliğe neden olan herhangi bir faktör olarak tanımlanabilir. Maliyet liderliği stratejisini benimseyen bir işletme için anahtar maliyet etkenlerinin yönetimi oldukça önemlidir. Farklılaştırma stratejisini izleyen bir işletme için ise maliyet etkenlerinin yönetimi kritik bir öneme sahip olmayabilir ancak; anahtar maliyet etkenlerine dikkat edilmesi firmanın başarısına katkı sağlayacaktır¹⁵⁶.

Geleneksel maliyet yönetiminde temel maliyet etkeninin üretim hacmi (çıktı düzeyi) olduğu kabul edilmektedir. Buna karşılık stratejik maliyet yönetiminde çıktı düzeyi maliyet yapısını çok az yansıtan bir etken olarak ele alınmaktadır¹⁵⁷. Zira stratejik maliyet yönetiminde maliyetlerin birbiriyle birçok yönden ilişkili olan çok sayıda faktörün sonucu ortaya çıktığı kabul edilmektedir. Buna göre kullanılan teknoloji, tecrübe, işgücü, kapasite kullanımı, ürün tasarımı, tedarikçi ve müşterilerle olan ilişkiler gibi faktörler stratejik maliyet yönetimi çerçevesinde birer maliyet etkeni olarak kabul edilmektedir. Stratejik maliyet yönetimi tüm bu sebepleri inceleyerek maliyetlerin meydana geliş nedenlerini belirler. Böylelikle maliyetlerin etkin bir şekilde yönetimi ve azaltılması mümkün olacaktır. Bu da işletmenin seçtiği stratejiler doğrultusunda bir rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olur¹⁵⁸.

Stratejik maliyet yönetimi çerçevesinde maliyet etkenleri; yapısal etkenler ve yönetsel etkenler olmak üzere iki başlık altında incelenebilir. Yapısal etkenler ürün veya hizmetlerin üretilmesinde ve müşterilere tesliminde gerçekleştirilecek faaliyetlerin alan ve hacmi ile kullanılacak teknolojilere ilişkin temel seçimleri ifade etmektedir. Müşteri

¹⁵⁵ Sağmanlı, s.134.

¹⁵⁶ Blocher ve Diğerleri, s.61.

¹⁵⁷ Shank ve Govindarajan, s.20.

¹⁵⁸ Sağmanlı, s.134.

ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla gerçekleştirilecek faaliyetlerin tür ve maliyetleri; işletmenin büyüklüğünden, coğrafi konumundan, faaliyet sahasından ve kullanılan teknolojilerden etkilenmektedir. İşletmenin yapısal maliyet etkenlerini etkileyen stratejik kararlar seyrek aralıklarla alınmakta ve bir defa seçim yapıldığında işletme kendisini değiştirilmesi g faaliyetler ile baėlamaktadır¹⁵⁹. Bu noktada maliyet yapısını etkileyecek kararlar verilirken aşağıdaki hususların göz önünde bulundurulması gerekmektedir¹⁶⁰:

- **Ölçek:** retim, araştırma – geliştirme ve pazarlama kaynaklarına yapılacak yatırımın büyüklüğü. Büyük işletmeler, ölçek ekonomileri sonucunda üretim maliyetlerinde önemli azalışlar gerçekleştirebilmektedirler.
- **Kapsam:** Dikey bütünleşme derecesi.
- **Deneyim:** İşletmenin mevcut ve üretmeyi planladığı ürünlere ilişkin ne lde geçmiş deneyime sahip olduğu. Deneyim arttıkça; daha düşük araştırma –geliştirme, üretim ve dağıtım maliyetleri sözkonusu olacaktır.
- **Teknoloji:** rn veya hizmetlerin tasarlanmasında, üretilmesinde ve dağıtılmasında hangi teknolojilerin kullanılacağı önem taşımakta olup; yeni teknolojiler, maliyetleri önemli lde azaltabilecektir.
- **Karmaşıklık (eşitlilik):** Müşterilere sunulacak ürün yada hizmet hattının genişliği, başka bir ifade ile işletmenin kaç tane farklı ürüne sahip olduğu.

Yönetsel maliyet etkenleri ise işletmenin maliyetlerini düşürmek için kısa dönemde yönetebileceği faktörleri ifade etmektedir. Belli başlı yönetsel etkenler aşağıdaki gibi sıralanabilir¹⁶¹:

- İş gücünün katılımı (alışanların sürekli iyileştirme çabalarına ne lde katıldığı. Çalışanlarıyla güçlü ilişkiler kuran işletmeler, üretim maliyetlerini önemli lde azaltabileceklerdir.),
- Kapasite kullanımı (Fabrika yapısında mevcut kapasite düzeyi seçenekleri),

¹⁵⁹ Wayne J. Morse, James R. Davis ve Al L. Hartgraves, **Management Accounting: A Strategic Approach**, Third Edition, Ohio: Thomson/South Western Pub., 2002, s.17.

¹⁶⁰ Shank ve Govindarajan, s.20,21. ve Blocher ve Diğerleri, s.68-70.

¹⁶¹ Shank ve Govindarajan, s.22. ve Blocher ve Diğerleri, s70,71.

- Fabrika yerleşim etkinliği (üretim sürecinin tasarımı),
- İşletmenin değer zincirinde yer alan satıcılar ve/veya müşterilerle ilişkilerin yürütülmesi.

Burada belirtmek gerekir ki; yapısal etkenlerle yönetsel etkenler arasındaki önemli bir farklılık da yapısal etkenlerin performans ile ölçeklendirilemezken yönetsel etkenlerin ölçeklenebilmesidir. Başka bir ifade ile her bir yapısal etken için “çok” her zaman daha iyi anlamına gelmemektedir. Örneğin geniş bir ürün hattına sahip olmanın maliyetler üzerinde olumlu etkisi olabileceği gibi olumsuz etkileri de olabilir. Benzer şekilde sürekli teknolojik yenilikler getirmenin de maliyetler üzerinde iki yönlü etkisi olabilecektir. Buna karşılık her bir yönetsel etken için daha çok her zaman daha iyidir¹⁶².

2.3. Değer Kavramı

Günümüzde işletme yönetiminin performansının ölçülmesinde; gerek müşterilerine gerekse de işletmenin ortaklarına sağladığı değer, temel ölçüt olarak kullanılmaktadır. Zira değer ölçülmesi hem ortakların hem de müşterilerin kaynaklarını akılcı kullanıp kullanmadıklarını belirleyecektir¹⁶³. Değer ölçülmesi için ise öncelikle değer kavramından ne anlamamız gerektiğini belirlememiz gerekmektedir. Bu bağlamda aşağıda değer kavramı tanımlanarak; değeri belirleyen unsurlar açıklanmıştır.

2.3.1. Tanımı ve Nitelikleri

Eski Yunanlılardan beri değer kavramının uzun ve karmaşık bir tarihi bulunmaktadır¹⁶⁴. Bu bağlamda, değer kavramının tartışılması pandoranın kutusunun açılmasına benzemektedir. Kutu bir kere açıldığında söylenecek pek çok şey bulunmaktadır¹⁶⁵. Bu nedenle tartışma alanının sınırlanması gerekmektedir. Çalışmanın amacına uygun olarak değer kavramına ekonomik yönden bakılmış ve bu amaçla da

¹⁶² Shank ve Govindarajan, s.21.

¹⁶³ Richard J. Park, **Value Engineering: A Plan For Invention**, Boca Raton, Fla : St. Lucie Press, 1999, s.91.

¹⁶⁴ Rafael Ramirez, “Value Co-Production: Intellectual Origins, and Implications for Practice and Research”, **Strategic Management Journal**, Volume 20, Issue 1, (January 1999), s.50.

¹⁶⁵ Park, s.91.

değer kavramının sözlük anlamının yanı sıra pazarlama, strateji ve finans yazınlarındaki anlamları incelenmiştir.

Türk Dil Kurumu sözlüğünde değer kavramı altı değişik biçimde tanımlanmakta olup; bu tanımlardan üçü çalışmamızın ilgi alanına girmektedir. Buna göre değer kavramı;

- Bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılık, kıymet,
- Bir şeyin para ile ölçülebilen karşılığı, paha,
- Yüksek ve yararlı nitelik.

anlamlarına sahiptir¹⁶⁶.

Diğer taraftan değer kavramının İngilizce karşılığı olan “value” kelimesi, Latince ticaret ve pazarlama anlamına gelen “Valere” kelimesinden türetilmiştir¹⁶⁷. Webster’s New International Dictionary ise değeri 12 değişik biçimde tanımlamakta olup; çalışma alanımızla ilgili tanımlar şunlardır¹⁶⁸:

- Herhangi bir şeyle değiştirilen mal, para veya hizmetin sunduğu makul getiri,
- Bir şeyin parasal kıymeti, bir şeyin hesaplanan veya takdir edilen kıymeti,
- Hesaplanan veya takdir edilen kıymet,
- İktisat a. Uygun fiyat; mal ya da hizmetin, uzun dönemde hakim olan ve tekil durumlardaki fiyatından bağımsız olarak düşünülen parasal miktarı.b. Kişinin, satma niyeti olmaksızın, sahipliğindeki herhangi birşeyi, başkalarının sahipliğindekiyle kıyaslayarak kıymet atfetmesi şeklinde açıklanmıştır.

Her iki sözlükte de yapılan açıklamalara göre değer parasal tutar olarak ölçülebilecek bir kavramdır. Bunun yanında yukarıda belirtilen İngilizce sözlüğünde değer bir başka unsurla karşılaştırılarak da ölçülebileceği belirtilmektedir. Ayrıca her iki açıklamada da yeni bir kavram olarak “kıymet (worth)” kavramı kullanılmaktadır.

¹⁶⁶ Türk Dil Kurumu, <http://www.tdk.org.tr>, (9 Haziran 2006).

¹⁶⁷ M. Larry Shillito ve David J. De Marle, **Value: Its Measurement, Design & Management**, New York: Wiley Interscience Publication, 1992, s.14.

¹⁶⁸ Park, s.92.

Kıymet kavramı ise herhangi bir şeyi arzulanır, faydalı veya değerli kılan niteliği, herhangi bir şeyin maddi veya pazar değeri olarak tanımlanabilir¹⁶⁹.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında değer kavramı kıymet terimi kullanılarak tanımlanmakta ve kıymet kavramı da değer terimi kullanılarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle herhangi bir şeye değer verdiğimizde, onun kıymetini belirlemektediriz. Herhangi bir şeyin kıymetini belirlediğimizde onun değerini ifade etmiş olmaktadır. Bu nedenle değer ve kıymet kavramları birbirlerinin yerine kullanılabilir¹⁷⁰.

Değer kavramının sözlük anlamının incelenmesinin ardından işletmecilikteki kullanımına değinmekte fayda vardır. Bu amaçla aşağıda pazarlama, strateji ve finans yazınlarında değer kavramı incelenmiştir.

a) Pazarlama Yazını: Değer kavramı, pazarlama alanında sıklıkla ve genellikle yanlış bir biçimde kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır¹⁷¹. Değer kavramının tanımı ve unsurlarının neler olduğu konusunda pazarlama yazınında tam bir görüş birliği bulunmamakla birlikte¹⁷², değer kavramı; genellikle müşterinin üründen elde ettiği faydalar ve o ürünü elde etmek için katlandığı fedakarlıklar arasındaki takas olarak tanımlanmaktadır¹⁷³. Zira Monroe tarafından yapılan ve strateji literatüründe de benimsenen bir tanıma göre “müşteri tarafından algılanan değer”, ürün veya hizmetteki algılanan kalite ve fayda ile sözkonusu ürün veya hizmetin elde edilmesi ve kullanılmasından kaynaklanan algılanan maliyet arasındaki bir değişimi ifade etmektedir. Buradan hareketle müşteri tarafından algılanan değer aşağıdaki gibi formüle edilebilir¹⁷⁴:

Algılanan Faydalar

Müşteri Tarafından Algılanan Değer = -----

Algılanan Fedakarlıklar

¹⁶⁹ Park, s.92.

¹⁷⁰ Park, s.93.

¹⁷¹ Ralf Leszinski ve Michael V. Marn, “Setting Value, Not Price”, **The McKinsey Quarterly**, Number 1, (1997), s.99.

¹⁷² Adrian Payne ve Sue Holt, “Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing”, **British Journal of Management**, Vol.12, (2001), s.159.

¹⁷³ Leslie de Chernatoy, Fiona Haris ve Francesca Dall’Ollmo Riley, “Added Value: its nature, roles and sustainability”, **European Journal of Marketing**, Vol. 34, Issue 1/2, (2000), s.40.

¹⁷⁴ Kent B. Monroe, **Pricing: Making Profitable Decisions**, London : McGraw Hill, 1990, s.87,88.

Bu tanımda fiyat kavramı, algılanan fedakarlıkların bir unsurunu oluşturmakta ve ayrıca, müşterilerin ürün veya hizmetin kalitesi ile ilgili algılamasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle değer ve fiyat kavramları farklı birer kavramı ifade etmektedirler¹⁷⁵.

Benzer şekilde Lezsinski ve Marn tarafından yapılan bir çalışmada değer kavramının temelini müşterinin bir üründen sağladığı fayda ve bu ürünü elde etmek için ödediği fiyat arasındaki takasa dayandığı belirtilmektedir. Söz konusu çalışmaya göre; müşteriler, ürün veya hizmeti satın alırken kendilerine sunduğu değeri belirleyici kriter olarak görmektedirler. Müşteri değeri olarak adlandırılan bu değer, işletmenin müşteriye sunduğu faydalar ve karşılığında müşteriden tahsil ettiği fiyat arasındaki farkı ifade etmektedir. Buna göre müşteri değeri aşağıdaki gibi gösterilebilir¹⁷⁶:

Müşteri Değeri = Müşteri Tarafından Algılanan Faydalar – Müşteri Tarafından Algılanan Fiyat

Pazarlama yazınında yaygın bir biçimde benimsenen bir başka tanımda ise değer kavramı; işletme tarafından kendisine sunulan ürün veya hizmet için ödediği fiyat karşılığında, müşterinin elde ettiği ekonomik, teknik ve sosyal faydaların parasal kıymeti olarak ifade edilmektedir. Bu tanımda değer; müşterinin ödediği fiyat karşılığında elde ettiği tüm faydaların parasal değeri olduğu vurgulanmaktadır. Buna göre bir ürün veya hizmetin fiyat ve değer olmak üzere iki karakteristik unsuru bulunmaktadır. Bu nedenle bir ürün veya hizmetin fiyatının artması, müşteri için ifade ettiği değeri değiştirmeyeceği, ancak; söz konusu ürün veya hizmeti satın alma kararını değiştirebileceği ifade edilmektedir¹⁷⁷.

Değer kavramının tanımlanmasına ilişkin diğer yaklaşımlarda katlanılan fedakarlıklar konusunda daha geniş açıklamalar getirildiği ve söz konusu fedakarlıkların parasal ve ürünü elde etmek ve kullanmak için harcanan zaman, çaba gibi parasal olmayan faktörlerden oluştuğu belirtilmektedir¹⁷⁸. Benzer şekilde Huber, Hermann ve

¹⁷⁵ Monroe, s.87.

¹⁷⁶ Lezsinski ve Marn, s.100.

¹⁷⁷ James C. Anderson ve James A. Narus, "Business Marketing: Understand What Customers Value", *Harvard Business Review*, Vol. 76, Issue 6, (Nov/Dec 1998), s.54.

¹⁷⁸ Chernetoy, Haris ve Riley, s. 40.

Morgan tarafından yapılan çalışmada bir ürünün müşteri tarafından algılanan değerinin belirlenmesinde, müşterilerin sözkonusu ürünün faydalarını elde edebilmek için katlandıkları maliyetleri temel kriter olarak göz önüne aldıkları ve bu maliyetlerin parasal maliyetler, zaman maliyetleri, araştırma maliyetleri, öğrenme maliyetleri, duygusal maliyetler ve sosyal, finansal ve psikolojik riskler karşısında gösterilen bilişsel ve fiziksel çabadan oluştuğu belirtilmektedir¹⁷⁹.

Pazarlama yazınında Zeithaml tarafından yapılan çalışmada da yukarıdaki tanımlara benzer olarak algılanan değer; müşterinin, üründen elde ettiklerini ve bu ürüne ulaşmak için katlandığı fedakarlıkları esas alarak ürünün faydasına ilişkin genel değerlendirmesi olarak tanımlanmıştır¹⁸⁰. Bu tanım, Monroe tarafından yapılan tanıma benzemekle birlikte, Zeithaml algılanan değerini aynı zamanda subjektif ve bireysel olduğunu dolayısıyla müşteriler arasında farklılık gösterdiğini vurgulamaktadır. Ayrıca aynı kişinin farklı durumlarda aynı ürünü farklı değerlendirebileceğini belirtmektedir. Örneğin satın alma zamanında fiyat en önemli kriter iken; kurulumda ise kolayca anlaşılabilir bir kılavuz önem kazanacaktır¹⁸¹.

Zeithaml yukarıdaki genel tanımın yanında meyve suyu satan bir şirketin müşterileri aracılığıyla gerçekleştirdiği bir araştırmada ortaya çıkan, müşteriler tarafından yapılan dört farklı değer tanımına dikkat çekmektedir¹⁸²:

- Değer, düşük fiyattır. Araştırmaya katılan bazı müşteriler, kendi değer tanımlarında en önemli unsurun katlanmak zorunda oldukları fedakarlıklar olduğunu göstermişlerdir.
- Değer, müşterinin ürün veya hizmete ilişkin beklentileridir. Bazı müşteriler, değer tanımında en önemli unsurun elde edilen faydalar olduğunu vurgulamıştır.

¹⁷⁹ Frank Huber, Andreas Hermann ve Robert E. Morgan, "Gaining Competitive Advantage Through Customer Value Oriented Management", **Journal of Consumer Marketing**, Vol.18, Issue 1, (2001), s.45.

¹⁸⁰ Valarie A. Zeithaml, "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value : A Means-End Model and Synthesis of Evidence", **Journal of Marketing**, Vol.52, Issue 3, (July 1988), s.14.

¹⁸¹ Annika Ravald ve Christian Grönroos, "The Value Concept and Relationship Marketing", **European Journal of Marketing**, Vol.30, Issue 2, (1996), s.22.

¹⁸² Zeithaml, s.13.

- Değer, ödenen fiyat karşılığında elde edilen kalitedir. Bazı müşteriler ise değer kavramını, bir fedakarlık unsuru ile bir fayda unsuru arasındaki takas olarak yorumlamıştır.
- Değer, elde edilen toplam fayda için katlanılan toplam fedakarlıklardır. Son olarak bazı müşteriler, değer kavramı tanımında tüm faydaları ve fedakarlıkları kısaca tüm unsurları dikkate almışlardır.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşıldığı üzere pazarlama yazınında daha çok müşteri değeri kavramı üzerinde durulmakta ve bu kavramın çeşitli tanımları yapılmaktadır. Bununla birlikte bu tanımların birbirlerinden çok farklı olmadıkları da görülmektedir. Bu bağlamda yukarıda verilen tanımların ortak noktaları aşağıdaki gibi sıralanabilir¹⁸³:

- Müşteri değeri, müşterinin üründen elde ettikleri (örneğin, kalite, faydalar gibi) ve bu ürünü elde etmek ve kullanmak için katlandıkları (örneğin; fiyat, fedakarlıklar gibi) arasında bir takası içermektedir.
- Müşteri değeri; satıcı tarafından objektif olarak belirlenememekte, bunun yerine daha çok müşteri tarafından algılanmaktadır. Daha açık bir ifade ile gerek elde edilen faydalar gerekse de katlanılan fedakarlıklar müşterilerin bakış açısı ile tanımlanmaktadır.

b) Strateji Yazını: Değer kavramı, işletme yönetiminin önemli bileşenlerinden biri olarak görülmekte ve işletmenin müşterilerine daha fazla değer sunabilme yeteneği geliştirmesi en başarılı rekabetçi stratejilerden biri olarak kabul edilmektedir. Zira ürününün kalitesinin geliştirilmesi yada müşterilere destekleyici hizmetler sunulması gibi yollar ile temel ürüne değer ekleyerek; işletmelerin müşteri tatminini artıracakları, böylelikle de müşteri bağlılığının oluşturulabileceği ileri sürülmektedir¹⁸⁴. Bununla birlikte pazarlama yazınında olduğu gibi strateji yazınında da değer kavramının tanımı konusunda tam bir görüş birliği bulunmadığı görülmektedir.

¹⁸³ Ellen J. Dumond, "Value Management : an underlying framework", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol.20, No.9, (2000), s.1062.

¹⁸⁴ Ravald ve Grönroos, s.20.

Porter tarafından gerçekleştirilen ve strateji yazınında sıklıkla başvurulan bir çalışmada değer kavramı, “Müşterilerin aldıkları hizmet karşılığında firmaya ödemeye razı oldukları tutar” olarak tanımlanmıştır. Buna göre değer, işletmenin toplam gelirleri ile ölçülmekte ve bu nedenle de bir işletmenin değerini, sattığı ürünün fiyatı ve satabileceği miktarı belirlemektedir. Buradan hareketle bir işletmenin karlı bir işletme olabilmesi; yarattığı değer, ürünü üretmek için katlandığı maliyetleri aşmasına bağlıdır¹⁸⁵.

Gale tarafından yapılan bir tanıtımda ise “kalite” kavramı üzerinde durulmaktadır. Bu tanıma göre; müşteri değeri, ürünün fiyatı esas alınarak belirlenen pazar (müşteri) tarafından algılanan kaliteyi ifade etmektedir. Buna göre; değer basit olarak kalitedir. Ancak bu kalite müşteri tarafından tanımlanmaktadır ve doğru fiyat ile müşteriye sunulmalıdır¹⁸⁶.

Bir takım yazarlar ise değer, fiyat, zaman ve kalite gibi bir çok unsuru bulunduğunu ve başarılı olmak isteyen bir firmanın bu unsurlardan birinin üzerinde yoğunlaşması gerektiğini vurgulamaktadırlar¹⁸⁷.

Naumann tarafından gerçekleştirilen bir başka çalışmada ise günümüzün iş dünyasında en önemli başarı faktörünün, rakiplerine nazaran işletmenin müşterilerine daha fazla değer sunma yeteneği olduğu ileri sürülmektedir. Sözkonusu çalışmada değer kavramının; ürün kalitesi, hizmet kalitesi ve fiyat olmak üzere üç unsurunun bulunduğu belirtilmektedir. Buna göre bir işletmenin değer yaratması ancak müşterilerin ürün ve hizmet kalitesi ve fiyat konusundaki beklentilerini karşılaması veya aşması halinde mümkün olacaktır¹⁸⁸.

Yukarıda yapılan açıklamalar ışığında strateji yazınındaki değer anlayışının genellikle pazarlama yazınıyla benzer olduğunu söylemek mümkündür¹⁸⁹.

¹⁸⁵ Michael Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, s.38.

¹⁸⁶ Bradley T. Gale, **Managing Customer Value: Creating Quality and Service That Customers Can See**, New York: The Free Press, 1994, s.26, xiv.

¹⁸⁷ John Ramsay, “The Real Meaning of Value in Trading Relationships”, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol.25, No.6, (2005), s.549.

¹⁸⁸ Earl Naumann, **Creating Customer Value: The Path to Sustainable Competitive Advantage**, Cincinnati, Ohio: Thomson Executive Press, 1995, s.15,16.

¹⁸⁹ Ramsay, s.552.

c) Finans Yazını: Finans yazınında değer kavramına ilişkin çeşitli tanımlara (defter, değeri, piyasa değeri, gerçek değer vb.) yer verildiği görülmektedir. Bununla birlikte bir yandan ekonomik hayatta finansal piyasaların etkinliğinin ve işletmeler üzerindeki etkilerinin artmasına diğer yandan da değer tabanlı yönetim anlayışının yaygınlaşmasına bağlı olarak finans yazınında özellikle “hissedar değeri” kavramının önem kazandığını söylemek mümkündür¹⁹⁰.

Basit bir ifade ile “Firma değeri ile borçları arasındaki fark” olarak tanımlanabilecek hissedar değeri; işletmenin gelecekteki nakit akımlarının ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti oranı üzerinden iskonto edilerek bulunan bugünkü değerinden borçlarının değerinin çıkartılması yoluyla hesaplanır¹⁹¹. Bu şekilde hesaplanan hissedar değerini maksimize edecek stratejilerin, işletmeye rekabetçi avantaj sağlayacağı belirtilmektedir. Diğer taraftan hissedar değerinin nihayetinde hisse senedi fiyatındaki değişimlerden değil faydalı (karlı) müşteri ilişkilerinden kaynaklandığı da vurgulanmaktadır. Zira müşteri bağlılığındaki küçük bir artış, işletmenin gelecekteki nakit akımlarının net bugünkü değerinde önemli bir artışa neden olabilmektedir. Bu açıdan hissedar değerinin, rekabetçi avantajın bir etkeni değil bir sonucu olarak ele alınması gerektiği ileri sürülmektedir¹⁹².

Yukarıda da belirtildiği gibi finans yazınında defter değeri, piyasa değeri, gerçek değer gibi çeşitli değer tanımları karşımıza çıkmaktadır. Sözkonusu tanımları hissedar değerine çeşitli bakış açıları olarak ele almak mümkündür. Aşağıda bu değer tanımları kısaca açıklanmıştır:

i) Defter Değeri: Bu tanım işletmenin finansal tablolara dayanan değerini ifade etmektedir. Başka bir ifade ile defter değeri, bir işletmenin net varlık değeridir¹⁹³. Burada işletme varlıklarının değeri, bilançoda yer alan tarihi maliyetlerinden birikmiş amortismanlarının düşülmesi yoluyla bulunmaktadır. Bu nedenle defter değeri, işletme varlıklarının cari değerlerini değil işletmeye

¹⁹⁰ Azaddin Salem Khalifa, “Customer Value: A Review of Recent Literature and An Integrative Configuration”, **Management Decision**, Vol.42, No.5, (2004), s.646.

¹⁹¹ Andrew Black, Philip Wright, John E. Bachman ve John Davies, **In Search of Shareholder Value : Managing the Drivers of Performance**, London: Pitman Publishing, 1998, s.12.

¹⁹² Khalifa, s.647.

¹⁹³ Raymond J. Trotta, **Translating Strategy into Shareholder Value : A Company Wide Approach to Value Creation**, New York : Amacom, 2003, s.14.

olan maliyetlerini ifade etmektedir¹⁹⁴. Buradan hareketle defter değerinin hissedar değerine gerçekçi bir bakış açısı olmadığını söylemek mümkündür.

ii) Piyasa Değeri : Herhangi bir varlığın açık bir piyasada alım – satıma konu olduğu fiyatı, piyasa değerini ifade etmektedir. Piyasa değeri, potansiyel değişkenliğine rağmen varlıkların bugünkü değerinin belirlenmesinde, defter değerine nazaran daha güvenilir bir ölçü olarak kabul edilmektedir¹⁹⁵.

iii) Gerçek Değer : Yatırımcıların temel karar verme kriteri olarak kabul edilen gerçek değer; bir varlığın (hisse senedinin) gelecekte sağlayacağı nakit akışlarının yatırımcı tarafından beklenen riske göre ayarlanmış en düşük getiri oranı üzerinden bugüne indirgenmiş değerini ifade etmektedir¹⁹⁶. Bu nedenle gerçek değer, temelde işletmenin uzun dönemde nakit yaratabilme yeteneği tarafından belirlenmektedir¹⁹⁷.

Finans yazınında sıklıkla kullanılan ve hissedar değeri kavramı ile ilişkilendirilebilecek bir diğer değer tanımı da “Ekonomik Katma Değer” kavramıdır. Ekonomik Katma Değer kavramı, Stern Stewart & Company tarafından geliştirilmiş bir kavramdır¹⁹⁸ ve yeni bir performans ölçüm tekniği olarak son yıllarda geniş bir ilgi alanı bulmaktadır. Basit bir ifade ile ekonomik katma değer (EVA), işletmenin bir yılda elde ettiği vergi sonrası net faaliyet karı ile toplam sermaye maliyeti arasındaki farktır. Başka bir ifade ile EVA, sermaye maliyeti ile bu sermaye ile sağlanan kar arasındaki fark olarak tanımlanabilir¹⁹⁹. Bu açıdan işletmelerin hissedarlarına değer yaratması ancak özsermaye ile sağlanan karın özsermaye maliyetini aşması halinde mümkün olabilecektir²⁰⁰.

¹⁹⁴ Jim McMenamin, **Financial Management: An Introduction**, London: Routledge, 1999, s.243.

¹⁹⁵ Erich A. Helfert, **Financial Analysis: Tools and Techniques, A Guide For Managers**, New York: McGraw- Hill, 2001, s.359.

¹⁹⁶ McMenamin, s.243.

¹⁹⁷ Tom Copeland, Tim Coller ve Jack Murrin, **Valuation: Measuring and Managing The Value of Companies**, Third Edition, New York: McKinsey & Company, Inc., 2000, s. 56.

¹⁹⁸ Russ Ray, “Economic Value Added: Theory, Evidence, A Missing Link”, **Review of Business**, Vol. 22, Issue 1/2, (Spring/Summer 2001), s.67.

¹⁹⁹ William G. Sullivan ve Kim LaScola Needy, “Determination Of Economic Value Added For A Proposed Investment In New Manufacturing”, **Engineering Economist**, Vol. 45, No. 2, (2000), s.166.

²⁰⁰ Black ve Diğerleri, s.12

Hissedar değerine getirilen bu bakış açısına göre işletmelerin ekonomik katma değerlerini dolayısıyla hissedarlarının zenginliğini arttırmanın dört yolu bulunmaktadır²⁰¹:

- Maliyetleri ve vergileri azaltarak vergi sonrası faaliyet karını arttırmak. Bu da ancak faaliyetlerdeki etkinliği arttırarak; kullanılan sermayeden daha fazla kar elde edilmesi ile mümkün olacaktır.
- Vergi sonrası faaliyet karındaki artışın, sermaye maliyetindeki artıştan daha fazla olacağı yatırımlara yönelmek. Bu durum ise sermaye karlılığının sermaye maliyetinden daha yüksek olduğu pozitif net şimdiki değere sahip yatırım projelerinin gerçekleştirilmesiyle mümkün olacaktır.
- Vergi sonrası faaliyet karındaki azalışa nispeten sermaye maliyetinde daha fazla tasarruf sağlanması durumunda, faaliyetlere son verilmesi. Daha açık bir ifade ile; sermaye maliyetine nazaran daha az kar sağlayan faaliyetlere ve varlıklara yatırım yapılmaması.
- Toplam sermaye maliyetinin minimum olduğu optimal bir sermaye yapısı oluşturmak.

2.3.2. Değer Etkenleri

Bir işletmede rekabetçi avantaj yaratılması için tasarlanan herhangi bir stratejinin nihayetinde mutlaka işletme için değer yaratması gerekmektedir. Burada değer yaratmanın;

- müşterilerin değer beklentilerinin karşılanması ve
- hissedar değerine ilişkin beklentilerin karşılanması

şeklinde iki anlamı bulunmaktadır²⁰².

Hissedar değeri ve müşteri değeri kavramları birlikte dikkate alındığında; değer etkeni, “hem işletme içindeki (yöneticiler, çalışanlar ve ortaklar) hem de işletme dışındaki (müşteriler ve tedarikçiler) işletme ilgililerinin değer beklentilerini karşılayan unsur” olarak tanımlanabilir. Burada işletme ilgililerinin değer beklentileri ise “değer

²⁰¹ Al Ehrbar, **EVA:The Real Key to Creating Wealth**, New York: John Wiley & Sons, Inc. 1998, s.134-135.

²⁰² David Walters ve Geoff Lancaster, “Value Based Marketing and Its Usefulness To Customers”, **Management Decision**, Vol. 37, No.9, (1999), s. 698.

kriteri” olarak adlandırılmaktadır. Belirtmek gerekir ki; müşteri değeri ve hissedar değeri arasında pozitif bir korelasyon bulunmaktadır. Zira uzun dönemli müşteri tatmini sağlanmadan uzun dönemli bir hissedar değeri yaratılmasının da mümkün olmadığı açıktır²⁰³.

Aşağıda yer alan Tablo 4’de müşteri değeri kriterleri ve etkenleri gösterilmiştir. Bu tabloda yer alan değer etkenlerinin ve bunlar arasındaki ilişkilerin belirlenmesinin, gelirlerde ve maliyetlerde değişikliklere neden olan faktörlerin veya faaliyetlerin saptanarak; performans ölçümünde ve kaynakların dağıtımında iyileşmeye neden olması beklenmektedir²⁰⁴.

Tablo 4
Müşteri Değeri Kriterleri ve Etkenleri

Müşteri Değeri Kriterleri	Müşteri Değeri Etkenleri
<ul style="list-style-type: none"> • Güvenlik; <ul style="list-style-type: none"> ➢ Marka gücü ➢ Hizmet/garanti 	<ul style="list-style-type: none"> • Firma/ürün marka özellikleri
<ul style="list-style-type: none"> • Performans; <ul style="list-style-type: none"> ➢ Seçenek, kalite vs. ➢ Maliyet/etkinlik 	<ul style="list-style-type: none"> • Araştırma, tasarım ve geliştirme • Müşteri hizmetleri • Müşteri isteklerine cevap verme etkinliği
<ul style="list-style-type: none"> • Estetik; <ul style="list-style-type: none"> ➢ Stil, tasarım ➢ Uygunluk • Elverişlilik; <ul style="list-style-type: none"> ➢ Zaman ➢ Yer • İktisadilik <ul style="list-style-type: none"> ➢ Rakiplere göre nispi fiyat düzeyleri ➢ Uygun fiyat/ uygun değer etkenleri 	<ul style="list-style-type: none"> • Üretim ve lojistik yetenekleri <ul style="list-style-type: none"> ➢ Ürün kalitesi ➢ Sipariş yönetimi ➢ Yeterli stok bulundurma ➢ Güven sağlama • Tedarik zinciri yönetimi : İlişkiler ve işlemler • Maliyet ve kar yönetimi
<ul style="list-style-type: none"> • Güvenilirlik <ul style="list-style-type: none"> ➢ Kalitenin devamlılığı ➢ Fayda ve maliyetlerin devamlılığı 	<ul style="list-style-type: none"> • Destekleyici hizmetlerin devamlılığı

Kaynak: David Walters ve Geoff Lancaster, “Value Based Marketing and Its Usefulness To Customers”, **Management Decision**, Vol.37, No 9, (1999), s. 698.

²⁰³ Walters ve Lancaster, s.698.

²⁰⁴ Christopher D. Ittner ve David F. Larcker, “Assessing Empirical Research in Managerial Accounting: A Value-Based Management Perspective”, **Journal of Accounting and Economics**, Vol 32, Issue 1-3, (December 2001), s.368.

İşletmelerde değer yaratılmasının ikinci anlamı olan hissedar değerini belirleyen değer etkenleri ise şöyle sıralanabilir²⁰⁵:

- i)* Satışların büyüme oranı,
- ii)* Faaliyet karı marjı,
- iii)* Çalışma sermayesi yatırımı,
- iv)* Duran varlık (sabit sermaye) yatırımı,
- v)* Sermaye maliyeti,
- vi)* Vergi oranı,
- vii)* Değer yaratma süresi.

Sözkonusu etkenler aşağıda kısaca açıklanmıştır:

i) Satışların büyüme oranı: Satışların büyüme oranı, ürünün pazardaki çekiciliğine dayanmakta ve işletmenin kapasitesi tarafından etkilenmektedir. Satışların büyüme oranının tahmini yapılırken işletmenin fiyatlama politikası, pazardaki rekabet durumu ve girdi maliyetleri gibi unsurların da dikkate alınması gerekmektedir²⁰⁶.

ii) Faaliyet karı marjı: Faaliyet kar marjları; satış faaliyetlerinin ve müşterilere değer üretip sunmanın maliyetlerinin bir sonucudur. Faaliyet kar marjı üzerinde etkisi bulunan başlıca maliyetler; üretim maliyetleri, araştırma ve geliştirme maliyetleri, pazarlama, satış dağıtım maliyetleri ve satış sonrası hizmetlerin maliyetleri olarak sıralanabilir²⁰⁷.

iii) Çalışma sermayesi ve sabit sermaye yatırımı: İşletmenin satışları büyüdükçe çalışma sermayesi ihtiyacının da artması kaçınılmazdır. Aynı şekilde işletmenin faaliyet hacminde meydana gelecek bir küçülme çalışma sermayesine olan gereksinmeyi azaltacaktır. Diğer taraftan sabit sermaye yatırımının durumu biraz daha karmaşıktır. Sabit sermaye yatırımı, kısa dönemde kaynakların bağlanmasına ve nakit akışlarında bir azalmaya neden olmaktadır. Buna karşılık uzun dönemde işletmenin büyümesi açısından hayati bir öneme sahiptir. Bu nedenle işletmenin

²⁰⁵ Alfred Rappaport, **Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors**, New York: The Free Press, 1988, s.32.

²⁰⁶ David Walters, "Developing and Implementing Value Based Strategy", **Management Decision**, Vol.35, Issue 10, (1997), s. 710.

²⁰⁷ Walters, s. 710.

gerçekleştireceği yatırımın türü ve miktarı yöneticilerin vereceği en önemli kararlardan biridir. Ayrıca yapılacak yatırımların işletmenin uzun dönemli nakit akışını da etkilemesi hissedarları da bu yatırımlara karşı daha duyarlı hale getirmektedir²⁰⁸.

iv) Sermaye maliyeti: Sermaye maliyeti, işletmenin sermaye yapısının ve risk priminin bir fonksiyonudur²⁰⁹.

Sermaye maliyeti, borç ve özkaynakların maliyetinden oluşmaktadır. Borç fonlarının maliyetinin hesaplanması özkaynaklara nazaran daha kolaydır. Alınan herhangi bir borç için genelde bir faiz oranı söz konusudur ve bu oran vergi için ayarlanabilir. Örneğin; bir işletme yıllık %8 faiz oranı ile 10 yıllık bir bono almışsa ve vergi oranı da % 40 ise, bu durumda bononun vergi sonrası maliyeti $[(1-0,4) \times 0,08] = \%4,8$ 'dir. Özkaynakların maliyeti ise risksiz faiz oranına enflasyon oranının ve yatırımcının işletmeye yatırım yaparak üstlendiği risk priminin eklenmesi yoluyla hesaplanabilir. Burada risksiz faiz oranı olarak genellikle hazine bonusu yada devlet tahvillerinin faiz oranı esas alınmaktadır. Yatırımcının üstlendiği risk primi ise Finansal Varlıkları Fiyatlama Modeli çerçevesinde belirlenebilir. Buna göre risk primi aşağıdaki formüle edilebilir²¹⁰:

Risk Primi: Beta Katsayısı x (Pazar Portföyünün Beklenen Getiri Oranı – Risksiz Faiz Oranı)

Yukarıdaki formülde yer alan beta katsayısı, sözkonusu işletmenin hisse senedinin getirilerinin pazar portföyü getirileri ile hangi oranda beraber hareket ettiklerini ölçmektedir²¹¹.

v) Vergi oranı: Vergi oranı, işletmenin nakit akışından doğrudan bir azalmaya neden olmakta ve bu nedenle de karlılığını etkilemektedir²¹².

²⁰⁸ Black ve Diğerleri, s.49.

²⁰⁹ Walters, s.710.

²¹⁰ Rappaport, s. 38-39

²¹¹ Gürel Konuralp, **Sermaye Piyasaları: Analizler, Kuramlar ve Portföy Yönetimi**, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 2001, s.220.

²¹² Black ve Diğerleri, s.50.

vi) **Değer yaratma süresi:** Yöneticinin; yatırımın, işletmenin sermaye maliyeti üzerinde bir getiri sağlayacağı ve rekabetçi bir avantaja sahip olacağı yıl sayısına ilişkin tahminini ifade etmektedir²¹³.

Yukarıda açıklanan etkenlerin hissedar değerinin belirlenmesinde kritik bir öneme sahip olmakla birlikte operasyonel yöneticiler için fazla genel kaldıklarını söylemek mümkündür. Bu nedenle operasyonel yöneticiler açısından yukarıda sıralanan temel (makro) değer etkenlerini etkileyen mikro değer etkenlerinin de belirlenmesi gerekmektedir²¹⁴.

Aşağıda yer alan Tablo 5’de mikro ve makro değer etkenleri arasındaki ilişki gösterilmiştir.

Tablo 5
Mikro ve Makro Değer Etkenleri

Mikro Değer Etkenleri	Makro Değer Etkenleri
Pazar Büyüklüğü Pazar Payı Mamul Karması	Satışlar
Perakende Fiyatları Personel Alım Düzeyi Ücret Oranları Hammadde Fiyatları	Faaliyet Karı Marjı
Vergi Etkinliği Vergi Yapısı	Vergiler
Stok Devir Hızı Alacaklar Borçlar Sözleşme Şartları	Çalışma Sermayesi Yatırımı
Yatırım ömrü Teçhizatın Yenilenmesi Bakım – Onarım Faaliyet Ölçeği	Sabit Sermaye Maliyeti
Özsermaye Maliyeti Borçların Maliyeti Kaldıraç	Sermaye Maliyeti

Kaynak: Alfred Rappaport, **Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors**, New York: The Free Press, 1988, s.172

²¹³ Black ve Diğerleri, s.50.

²¹⁴ Rappaport, s.171.

İşletmelerde değer yaratılma sürecine daha geniş bir açıdan yaklaşılacak istenirse değer zinciri kavramı ile karşılaşılmaktadır. Basit bir ifade ile değer zinciri; tasarımdan başlayarak, tedarikçilerden mal alımı, üretim, pazarlama, satış ve satış sonrası hizmetlere kadar olan aşamaları kapsayan faaliyetlerin oluşturduğu bir bütündür. Buna göre değer zinciri işletme tarafından müşterilerine sunulan mal ve hizmetlere değer ekleyen işletme faaliyetleri dizisidir. Değer zinciri kavramı çalışmanın üçüncü bölümünde ayrıntılı bir biçimde incelenecek olup; Tablo 6’da değer zinciri oluşturan unsurlar ve bu unsurlara ilişkin değer etkenleri belirtilmiştir.

Tablo 6
Değer Zinciri Unsurları ve Değer Etkenleri

Değer Zinciri Unsuru	Değer Etkeni
Tedarik - Satınalma	İlişki Kalitesi Hammadde Ve Malzeme Stok Maliyetleri Hammadde Ve Malzeme Kalitesi
Üretim	Birim Üretim Maliyetleri Verimlilik Kalite Üretim Süresi Esneklik
Dağıtım	Zamanlama Tamamlanmış Mamul Stoku Birim Dağıtım Maliyetleri İş Ortakları
Satış, Pazarlama ve Müşteri hizmetleri	Dağıtım Kanallarının Karmaşıklığı Dağıtım Kanalları Üzerindeki Kontrol Yeteneği Ticari İlişkiler Pazar Taleplerine Cevap Verebilme Yeteneği Satış Fiyatı Ve Hasılatı Yeni Müşteri Elde Edebilme Yeteneği Müşteri Sadakati İletişim Etkinliği
Araştırma ve Geliştirme	Ar-Ge Maliyetleri Sahip Olunan Patentler Yeni Ürün Geliştirebilme Yeteneği
Finans	Sermaye Karlılığı Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyeti Borçların Vadesi Yatırımcı Profili Ve İlişkileri Kar Payı Dağıtım Politikası Nakit Akımları İç Kontrol Hissedar Değeri

Tablo 6 Devamı	
İnsan Kaynakları	Personel Devir Hızı Verimlilik Yönetim Yapısı Yetki Ve Sorumluluk Dağıtımı Katılım Ödüllendirme Politikası İçsel İletişim
Hükümetle İlişkiler	Yasal Değişikliklere Açıklık Lobi İmkanları
Bilgi Yönetimi	Bilgi Teknolojileri Maliyeti/Getirisi İçsel Ve Dışsal İletişim Ağları Değer Zinciri Entegrasyonu
İş Ortaklığı Yönetimi	Dış Ortakların Sayısı Değer Zincirindeki Konum Yaratılan Değerin Türü Değer Zinciri Maliyetlerindeki Pay

Kaynak: David Walters ve Geoff Lancaster, “Value Based Marketing and Its Usefulness To Customers”, **Management Decision**, Vol.37, No 9, (1999), s. 704.

2.3.3. Değer Yaratan ve Yaratmayan Faaliyetler

Günümüzün rekabetçi işletmelerin bir adım öne çıkmaları müşterilerine ve hissedarlarına sundukları değeri arttırmalarına bağlıdır. Bu açıdan işletmelerde gerçekleştiren faaliyetlerin değer yaratıp yaratmama durumlarının tespit edilmesi büyük önem taşımaktadır.

Değer yaratan faaliyetler, tüketici için ürün veya hizmetin değerini arttıran faaliyetlerdir. Söz konusu faaliyetler, ürünün üretilmesi ve/veya hizmetin gerçekleştirilmesi ile ilgili olarak ortaya çıkarlar ve ürün veya hizmetin değerini arttırmaları²¹⁵. Bu özellikleri nedeniyle değer yaratan faaliyetler, mal veya hizmetin üretilmesinde vazgeçilemeyecek faaliyetlerdir. Zira değer yaratan bir faaliyetin ortadan kaldırılması, müşteriye sunulan ürün veya hizmetin değerini önemli ölçüde azaltacaktır. Bu açıdan değer yaratan faaliyetlerin temel özellikleri şunlardır²¹⁶:

- Sözkonusu faaliyetler, müşterilerin ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanması için gereklidirler,
- Satın alınan malzemelerin veya ürün parçalarının özelliklerini geliştirirler,

²¹⁵ Jerry J. Weygandt, Donald E. Kieso, Paul D. Kimmel, **Managerial Accounting: Tools for Business Decision Making**, Second Edition, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2002, s. 137.

²¹⁶ Blocher ve Diğerleri, s.148.

- Bu faaliyetlerin yerine getirilmesi, müşterilerin ödemeye razı oldukları fiyatı arttıracaktır,
- Bu faaliyetler, işletmede tasarımdan müşteri hizmetlerine kadar uzanan süreçte kritik aşamaları ifade ederler ve bu nedenle ortadan kaldırılmaları mümkün değildir,
- Ürünün kalitesini ile ilgili sorunların ortadan kaldırılması için gereklidirler,
- Nihai olarak değer yaratan faaliyetler müşterilerin tatmini için zorunlu faaliyetleri ifade etmektedirler.

Değer yaratmayan faaliyetler ise, ürün veya hizmetin maliyetini arttıran ancak sözkonusu ürün veya hizmetin piyasa değerine katkıda bulunmayan faaliyetlerdir²¹⁷. Bu açıdan değer yaratmayan faaliyetler, gereksiz maliyetlere neden olmaları nedeniyle işletme karlılığını olumsuz etkileyen, zaman, kaynak ya da para israfıdır ve ürünün kalite, fonksiyon ve performans gibi özelliklerinde herhangi bir gerilemeye neden olmaksızın ortadan kaldırılacak faaliyetlerdir²¹⁸. Buna göre değer yaratmayan yada düşük değer yaratan faaliyetlerin ortadan kaldırılması yada azaltılması, maliyetleri düşürecek ve karlılığı arttıracaktır. Bu faaliyetlerin genel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir²¹⁹:

- Bu faaliyetlerin ortadan kaldırılması, ürün veya hizmetin biçiminde, uygunluğunda ve fonksiyonunda herhangi bir etki meydana getirmemektedir,
- Bu faaliyetler genellikle bir işlemin tekrar edilmesi neticesinde ortaya çıkmaktadırlar,
- İsrafa neden olmakta ve ürün veya hizmetin değerine ya hiç katkıları bulunmamakta yada katkıları sınırlı olmaktadır,
- Bu faaliyetlerin gerekli olmayan yada istenmeyen çıktıları bulunmaktadır,
- Son olarak, bu faaliyetler işletmenin rekabet yeteneğini olumsuz etkilemektedirler.

²¹⁷ Weygandt, Kieso, ve Kimmel, s. 137.

²¹⁸ Münir Şakrak , “Değer Katmayan Faaliyetler ve Maliyet Yönetimindeki Önemi”, **Mali Çözüm Dergisi**, Yıl: 12, Sayı 61, (Ekim-Kasım-Aralık, 2002), s.28.

²¹⁹ Blocher ve Diğerleri, s.150.

İşletmede gerçekleştirilen bir faaliyetin değer yaratıp yaratmadığını belirlemede esas alınacak kriterler ise aşağıdaki gibi sıralanabilir²²⁰:

- Varlıklardan elde edilen nakit akımlarını arttırıp arttırmadığı,
- Gelirlerde beklenen büyüme oranını yükseltip yükseltmediği,
- Büyüme döneminin süresini uzatıp uzatmadığı,
- İndirgenmiş nakit akımlarında kullanılan sermaye maliyetini azaltıp azaltmadığı.

Buna göre bir üretim işletmesinde gerçekleştirilen ürünün tasarımı, üretim ve ürünün teslimi faaliyetleri; müşterilere sağlanan değeri doğrudan arttırıcı faaliyetler iken; üretime hazırlık, bekleme, taşıma, tamir ve kontrol faaliyetlerinin müşterilere sağlanan değere doğrudan bir katkılarının bulunmadığını veya katkılarının çok düşük olduğunu söylemek mümkündür²²¹.

²²⁰ Rüstem Hacırüstemoğlu, Münir Şakrak, Volkan Demir, “Etkin Performans Ölçüm Aracı (EVA)” **Mali Çözüm Dergisi**, Yıl:12, Sayı 59, (Nisan-Mayıs-Haziran, 2002), s.12.

²²¹ Blocher ve Diğerleri, s.148-149.

3. ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ

Bu bölümde öncelikle değer zincir kavramına getirilen bakış açıları doğrultusunda, işletme değer zinciri sürecini ve endüstri değer zincirini oluşturan faaliyetler üzerinde durulmuş ve değer zinciri analizinin aşamaları açıklanmıştır. Daha sonra değer zinciri analizinde ilişkilerin önemi ve bu analizinin sağlayacağı avantajlar ve riskli yönleri incelemiştir. Bu bölüm kapsamında son olarak değer zinciri analizi ile katma değer yaklaşımının karşılaştırılması yapılmıştır.

3.1. İşletme Değer Zinciri Süreci

Önceki bölümde de belirtildiği gibi stratejik maliyet yönetimi çerçevesinde etkin maliyet yönetiminin ilk anahtarı değer zinciri analizi olarak kabul edilmektedir. Değer zinciri kavramının kökeni, yaklaşık 20 yıl öncesine, Michael Porter'a dayanmaktadır. Basitçe Porter; değer zincir kavramı ile, girdileri çıktılara dönüştüren işletme faaliyetlerinin veya aşamalarının her birinin tanımlanmasını ifade etmektedir²²². Daha öncede belirtildiği gibi değer zinciri kavramına getirilen bu bakış açısı işletme değer zinciri olarak adlandırılmaktadır. Porter, rekabetçi avantajın işletmenin bir bütün olarak ele alınması ile anlaşılamayacağını belirtmektedir. Zira işletme, ürünlerinin tasarımında, üretiminde, pazarlamasında, dağıtımında ve satış sonrası hizmetlerde birçok farklı faaliyeti yerine getirmekte ve bu faaliyetler, işletmenin göreceli rekabet pozisyonuna katkıda bulunmakta ve farklılaştırma için bir kaynak teşkil etmektedir. Bu noktada değer zinciri; maliyetlerin davranışlarının ve farklılaştırmanın mevcut ve potansiyel kaynaklarının anlaşılabilmesi için bir işletmeyi stratejik açıdan birbirleriyle bağlantılı faaliyetlerine ayırmaştırılmasında kullanılan bir araç olarak ileri sürülmektedir. Zira bir işletmenin stratejik açıdan önemli olan bu faaliyetleri rakiplerinden daha ekonomik veya daha iyi bir şekilde gerçekleştirerek bir rekabetçi avantaj geliştirmesi ve sürdürmesi mümkün olacaktır²²³.

Porter tarafından ileri sürülen görüşün odak noktası; düşük maliyet avantajının ya da farklılaştırmanın, firma tarafından yürütülen farklı faaliyetlere bağlı olduğudur.

²²² Walters ve Rainbird, s.465.

²²³ Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, s.33,34.

Bu faaliyetlerin “stratejik olarak” birbirine bağılı gruplar şeklinde ayrılaştırılması, rekabetçi avantajın mevcut ve potansiyel kaynaklarının yanı sıra maliyetlerin davranışının yöneticiler tarafından anlaşılmasına imkan vermektedir²²⁴. Faaliyetlerin ayrılaştırılması işleminin altında yatan temel varsayım, faaliyetlerin işletmenin müşterilerine değer taşıyan ürünler sunmasını sağlayan temel yapı taşları olduğudur. Zira farklı faaliyetlerin farklı maliyet kalıpları ve ürünlerin değer özelliklerine farklı katkıları bulunmaktadır²²⁵.

Değer zinciri yaklaşımında işletme faaliyetleri ile değer yaratılması süreci, birbirine bağılı halkalardan oluşan bir zincire benzetilmektedir. Bir bütün olarak zincirin güçlülüğü açısından her bir halka diğerine bağılı(bağımlı)dır; ancak aynı zamanda her bir halka farklı bir aşamayı ifade etmektedir. Zincirin gücü, onu oluşturan her bir halkanın gücüne bağılıdır. Halkalardan birinin kopması halinde zincir dağılacaktır. Örneğin bir petrol rafinerisinin üretimini durdurması halinde bu rafinerinin içinde yer aldığı benzin firmasının değer zinciri dağılacaktır. Bunun tersine bir halkanın gücünün yada performansının artırılması, bir bütün olarak zincirin performansını geliştirecektir²²⁶.

Değer zincirini oluşturan faaliyetlerin ayrılanması işleminin, işletmenin tüm faaliyetlerini kapsayacak şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda değer yaratma sürecine stratejik ve yönetilebilir bakış açısının sürdürülebilmesi için faaliyetlerin ayrılanması işleminin çok fazla detaylandırılmaması gerekmektedir²²⁷.

Bu açıklamalar ışığında işletme tarafından yerine getirilen bir faaliyetin, değer zinciri sürecinin farklı bir aşaması olarak kabul edilebilmesi için gerekli olan kriterler Porter tarafından şu şekilde belirtilmiştir²²⁸:

- Farklı ekonomilerinin bulunması,
- Farklılaştırma üzerinde önemli bir potansiyel etkisinin bulunması ve
- Maliyetlerde önemli yada artan bir payı bulunması.

²²⁴ T. Kippenberger, “The Value Chain: The Original Breakthrough”, **The Anditote**, Vol. 2, Issue 5, (1997), s.7.

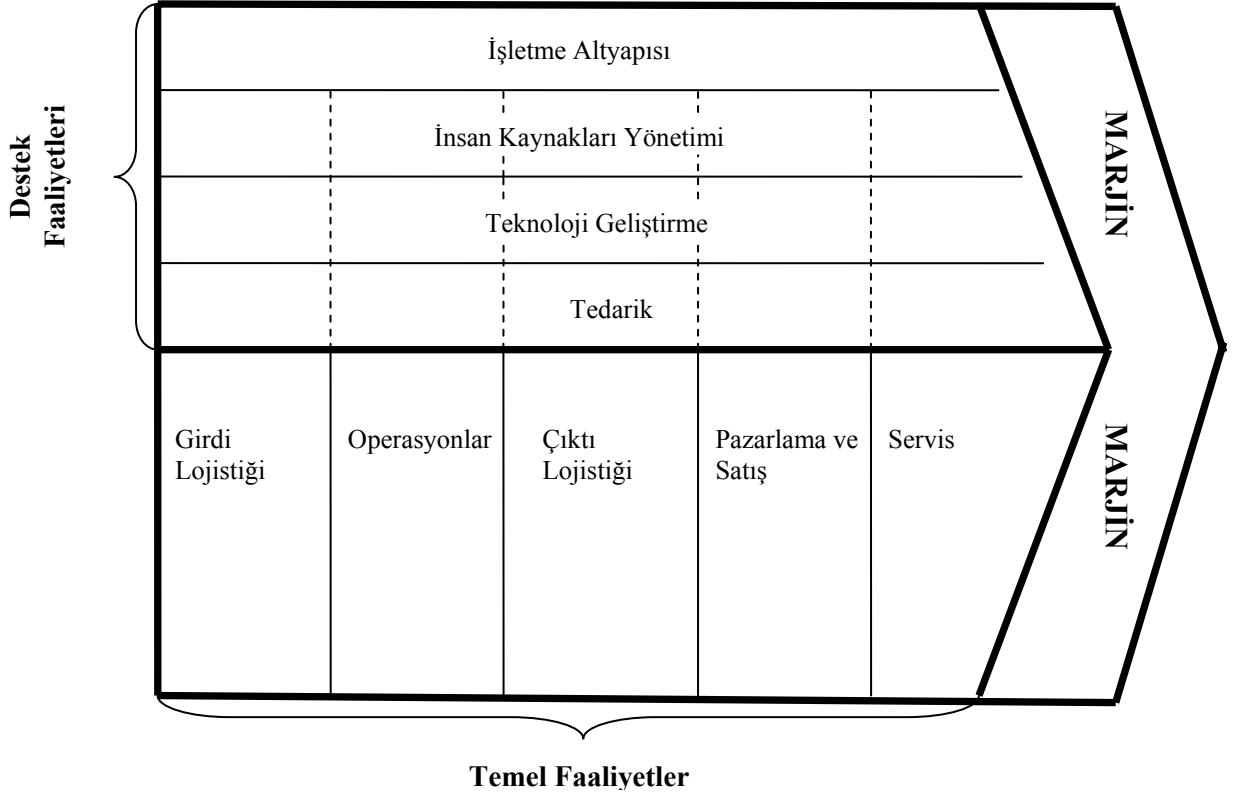
²²⁵ Charles B. Stabell, Øystein D. Fjeldstad, “Configuring Value For Competitive Advantage: On Chains, Shops and Networks”, **Strategic Management Journal**, Vol. 19, Issue 5, (1998), s.416.

²²⁶ Walters ve Rainbird, s.465.

²²⁷ Stabell ve Fjeldstad, s.416.

²²⁸ Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, s.45.

Porter, bu kriterler ışığında bütün işletmelerin değer zincirinin, birbirleriyle bağlantılı dokuz jenerik faaliyetten oluştuğunu ileri sürmektedir. Buna göre tüm işletmeler için geçerli olan jenerik değer zinciri aşağıdaki şekilde gösterilebilir²²⁹:



Şekil 5: Jenerik Değer Zinciri

Kaynak: Micheal E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press 1985, s.37.

İkinci bölümde de belirtildiği gibi Porter değer kavramını; “Müşterilerin aldıkları hizmet karşılığında işletmeye ödemeye razı oldukları tutar” olarak tanımlamıştır. Burada değer, işletmenin toplam gelirleri ile ölçülmektedir. Buna göre işletmenin karlı bir işletme olabilmesi, yarattığı değerın ürünü üretmek için katlandığı maliyetleri aşmasına bağlıdır. Buradan hareketle değer zinciri; toplam değeri, firmanın değer faaliyetlerini ve marjini (toplam değer ile gerçekleştirilen değer faaliyetlerinin toplam maliyeti arasındaki farkı) gösterecek şekilde tasarlanmıştır²³⁰.

²²⁹ Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, s.36,37.

²³⁰ Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, s.38.

Bir işletmenin sürdürülebilir bir rekabetçi avantaj elde edebilmesi için, yukarıda yer alan değer yaratan faaliyetleri rakiplerine nazaran daha düşük maliyetle gerçekleştirmesi ya da bu faaliyetleri işletmeye bir farklılaşma avantajı sağlayarak rakiplerine nazaran ürünlerine daha yüksek fiyat belirleyebilme imkanı verecek şekilde gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bir işletmenin bunlardan birini gerçekleştirebilmesi için değer zincirinde yer alan faaliyetlerin birinde ya da daha fazlasında ayırt edici bir rekabet üstünlüğüne sahip olması gerekmektedir. Bu faaliyetlerin herhangi birinde önemli bir zayıflığın bulunması ise, işletme için rekabet açısından bir dezavantaj teşkil edecektir²³¹.

Değer faaliyetleri; bir işletme tarafından gerçekleştirilen, teknolojik ve stratejik bakımdan birbirlerinden farklı olan faaliyetlerdir. Bu faaliyetler, işletmenin müşterilerine değer taşıyan ürünler sunmasını sağlayan temel yapı taşlarıdır. Sözkonusu faaliyetler;

- temel faaliyetler ve
- destek faaliyetleri

şeklinde iki başlık altında toplanabilir²³².

Temel faaliyetler; ürünün yaratılmasında, satışında, müşterilere ulaştırılmasında ve satış sonrası hizmetlerde yer alan faaliyetlerdir. Destekleyici faaliyetler ise temel faaliyetleri ve birbirlerini destekleyen faaliyetlerdir. Yukarıdaki şekilden de görüldüğü gibi; tedarik, teknoloji geliştirme ve insan kaynakları yönetimi belirli temel faaliyetler ile ilişkilendirilebilirken; işletme altyapısı, belirli bir temel faaliyet ile ilişkilendirilememekte, fakat tüm zinciri desteklemektedir²³³.

3.1.1. Temel Faaliyetler

Temel faaliyetler, işletme açısından bir bütün olarak rekabetçi avantajın anlaşılması ve geliştirilmesine esas teşkil eden kritik değer faaliyetlerinin tanımlanmasında bir rehber (kalıp-model) niteliği taşımaktadır²³⁴.

²³¹ Hill ve Jones, s.108.

²³² Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, s.38.

²³³ Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, s.38.

²³⁴ Stabell ve Fjeldstad, s.417.

Sözkonusu faaliyetler; ürünün fiziksel olarak üretilmesine, pazarlanmasına, müşteriye ulaştırılmasına ve satış sonrası hizmetlere doğrudan katılan faaliyetlerdir²³⁵. Başka bir ifade ile bu faaliyetler, bir ürün veya hizmetin üretilip müşterilere sunulmasında işletmenin temel görevlerini ifade etmektedir²³⁶.

Buna göre temel faaliyetler şunlardır²³⁷:

- Girdi lojistiği,
- Operasyonlar,
- Çıktı lojistiği,
- Pazarlama ve satış,
- Servis (Müşteri hizmetleri).

3.1.1.1. Girdi ve Çıktı Lojistiği

Girdi lojistiği ve çıktı lojistiği faaliyetlerine geçmeden önce kısaca lojistik kavramı üzerinde durmakta fayda bulunmaktadır. Lojistik kavramına ilk olarak askeri uygulamalarda atıf yapıldığı görülmektedir. Özellikle İkinci Dünya Savaşı boyunca lojistik kavramı askeri alanda yoğun bir ilgi görmüştür. Zira İkinci Dünya Savaşı, askerlerin ve teçhizatın oldukça büyük ölçüde hareket ettirilmesini gerektirmiştir²³⁸. Bu kapsamda askeri bir kavram olarak lojistik; NATO tarafından aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır²³⁹:

- Malzemelerin tasarımı ve geliştirilmesi, elde edilmesi, depolanması, taşınması, dağıtımı, bakımı, tahliyesi ve tertibi,
- Personelin taşınması, tahliyesi ve bakımı,
- Gerekli binaların edinilmesi veya yapımı, bakımı ve idare edilmesi,
- Gerekli hizmetlerin elde edilmesi veya tedariki.

²³⁵ Pearce ve Robinson, s.139.

²³⁶ Robert A. Pitts ve David Lei, **Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage**, Second Edition, Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 2000, s.58.

²³⁷ Porter, s.39-40.

²³⁸ Rohanda R. Lummus, Dennis W. Krumwiede ve Robert J. Vokurka, "The Relationship of Logistics to Supply Chain Management: Developing A Common Industry Definition", **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 101, Issue8/9, (2001), s.426.

²³⁹ Frank W. Davis ve Karl B. Manrodt, "Service Logistics: An Introduction", **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 24, Issue 4, (1994), s.66.

Buna göre askeri anlamda lojistik kavramı kısaca, orduların savaşa hazırlanması ve savaşı kazandıracak tüm hizmet desteğini vererek savaşta ayakta tutulması hizmeti olarak tanımlanabilir²⁴⁰.

İşletmecilik alanında ise lojistik kavramı genellikle malzemelerin ve bilgilerin işletmeye, işletmenin içinde ve işletmeden müşterilerine doğru, karlı bir şekilde taşınması ile ilgili zaman esasına dayanan bir faaliyet olarak tanımlanmaktadır²⁴¹. Diğer taraftan eski adı Lojistik Yönetimi Konseyi (Council of Logistics Management –CLM) yeni adı Tedarik Zinciri Yönetimi Çalışanları Konseyi (Council of Supply Chain Management Professionals –CSCMP-) olan kurum tarafından yapılan ve yaygın kabul gören tanıma göre lojistik kavramı; müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla tüketim bakış açısı ile mamul, hizmet ve ilgili bilgilerin etkin ve etkili bir şekilde taşınması ve depolanması için planlama, uygulama ve kontrol prosedürlerin oluşturduğu süreç olarak ifade edilmektedir. Bu süreç hem girdilerin hem de çıktıların işletmeye girişini ve işletmeden çıkışını içermektedir²⁴².

İşletmelerin faaliyet gösterdiği çevrede 1980’li yıllarda meydana gelen değişimler, lojistik yönetiminin önemini açıkça ortaya koymuştur. Buna göre; günümüzde işletmeler lojistik faaliyetini sadece maliyet tasarrufu sağlanabilecek bir kaynak olarak görmek yerine sundukları mamul ve hizmetlerin değerinin artırılmasında kullanılacak bir araç olarak kabul etmektedirler²⁴³. Zira lojistik faaliyeti; doğru ürünün en uygun maliyetle istenen zamanda istenen yerde elde edilmesini etkileyen bütün faktörlerin planlanmasını ve kontrolünü içermektedir. Bu açıdan daha iyi lojistik performansı, işletmelerin müşterilerine sundukları değeri arttırabilecekleri temel fırsat alanlarından birini ifade etmektedir. Bu nedenle günümüzün küresel piyasalarında yaşanan şiddetli rekabet ortamında lojistik yönetimi, rekabetçi avantajın önemli bir kaynağı olarak kabul edilmektedir²⁴⁴.

²⁴⁰ Hacirüstemoğlu ve Şakrak, s.95.

²⁴¹ Abby Day, “Getting Logistics Into The Boardroom”, **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 28, Issue 9/10, (1998), s.661.

²⁴² <http://www.cscmp.org/Downloads/Resources/glossary03.pdf>, 10.04.2007.

²⁴³ John M. McDuffie, Scott West, John Welsh ve H. Brent Baker, “Logistics Transformed: The Military Enters A New Age”, **Supply Chain Management Review**, Vol. 5, Issue 3, (May/June 2001), s.93.

²⁴⁴ Robert B. Handfield ve Ernest L. Nicholas, Jr., **Introduction to Supply Chain Management**. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1999, s.46.

İşletme değer zincirinin ilk halkasını oluşturan girdi lojistiği; taşıma, depolama, stok kontrolü, araçların zaman çizelgesinin hazırlanması ve tedarikçilere iadeler gibi girdilerin kabul edilmesi, saklanması ve ürünlere dağıtılması ile ilgili faaliyetlerden oluşmaktadır²⁴⁵. Girdi lojistiği, işletmenin girdilerin dönüşümünü sağlayan değer yaratan faaliyetlerinin başlangıcı olması nedeniyle temel faaliyetler arasında yer almaktadır. Direkt maliyetlerin önemli bir kaynağını teşkil etmesi nedeniyle; stok kontrolü, depolama ve malzeme taşımada gerçekleştirilecek iyileştirmeler ve geliştirilecek yeni teknolojiler işletmenin maliyet pozisyonunu önemli ölçüde iyileştirebilecektir. Zira birçok işletmede girdi lojistiği önemli bir sermaye yatırımı gerektirmektedir. Bu nedenle depolama ve stoklama maliyetlerinde işletme ile rakipleri arasındaki farklılıklar, rekabetçi üstünlüklere ya da zayıflıklara yol açabilmektedir²⁴⁶.

Çıktı (mamul) lojistiği ise; ürünün üretiminin son aşamasından müşterilere ulaştırılması ile ilgili faaliyetleri ifade etmektedir²⁴⁷. Buna göre tamamlanmış ürünlerin depolanması, taşınması ve teslim edilmesi ile siparişlerin işlenmesi gibi ürünlerin saklanması ve müşterilere dağıtımını ile ilgili faaliyetler, mamul lojistiğini oluşturmaktadır²⁴⁸.

Girdi lojistiği ve operasyonlarda olduğu gibi çıktı lojistiği faaliyetlerinde gerçekleştirilecek iyileştirmeler işletmenin rekabetçi pozisyonunu geliştirmesine yardımcı olacaktır. Zira çıktı lojistiği maliyetlerini azaltabilen ve pazardaki değişikliklere hızla cevap verebilen işletmelerin rekabetçi üstünlük geliştirmeleri mümkün olabilecektir²⁴⁹.

3.1.1.2. Operasyonlar

Değer zincirinin operasyonlar halkası; makine ile işleme, paketleme, montaj, bakım, test etme ve baskı gibi girdilerin nihai ürünlere dönüştürülmesi ile ilgili faaliyetlerden oluşmaktadır²⁵⁰.

²⁴⁵ Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, s.39.

²⁴⁶ ²⁴⁶ Pitts ve Lei, s.59.

²⁴⁷ Eric Edwards, "Profit From The Value Chain", **Manufacturing Engineer**, Vol. 76, Issue 4, (1997), s.176.

²⁴⁸ Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, s.40.

²⁴⁹ Pitts ve Lei, s.61.

²⁵⁰ Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, s.40.

Başka bir ifade ile operasyonlar, bizzat bir mamul veya hizmetin üretilmesi ile ilgili faaliyetlerden oluşmaktadır²⁵¹ ve bu nedenle hemen hemen bütün işletmelerin temel faaliyetini oluşturmaktadır²⁵².

Günümüzün küresel rekabet ortamında işletme yöneticileri üretim faaliyetinin önemini kavramış bulunmaktadırlar. İşletmelerin beşeri, fiziksel ve finansal varlıklarının büyük bölümünü genellikle üretim faaliyetine tahsis etmeleri nedeniyle, bu faaliyet küresel rekabete cevap vermede önemli bir fonksiyon olarak karşımıza çıkmaktadır²⁵³. Bu açıdan bir işletmenin üretim stratejisi, maliyet açısından rekabet edebilecek yüksek kalitede mamuller üretmek olmalıdır. Bu amacın gerçekleştirilmesi durumunda işletmenin üretim faaliyeti rekabetçi bir üstünlük sağlayabilecektir. Aksi durumda ise üretim faaliyeti rekabet açısından işletme için bir zayıflık teşkil edecektir²⁵⁴. Bu nedenle bir işletmenin üretim faaliyetleri, bir rekabet silahı ya da rekabet avantajının önünde önemli bir engel olarak karşımıza çıkabilmektedir.

Burada belirtmek gerekir ki; işletme başarısı ile üretim faaliyeti arasındaki ilişki sadece düşük maliyet ve etkinliğin sağlanmasından ibaret değildir²⁵⁵. Zira fabrika yeri ve büyüklüğü, ürün tasarımı, teçhizat ve araç-gereç seçimi, stok miktarı ve kontrolü, kalite kontrolü, maliyet kontrolü, iş uzmanlaşması, işçi eğitimi gibi üretim ile ilgili kararların işletmenin strateji uygulama çabalarının başarısında ya da başarısızlığında önemli etkileri bulunmaktadır²⁵⁶.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşıldığı gibi, üretim faaliyeti işletmenin stratejilerini etkilemekte, stratejiler de üretim faaliyetini etkilemektedir. Bu nedenle üretim zamanlama sistemi gibi rutin bir operasyon faaliyetinde dahi işletme stratejilerinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir²⁵⁷.

²⁵¹ Pitts ve Lei, s.60.

²⁵² Scott M. Shafer ve Jack R. Meredith, **Operations Management: A Process Approach With Spreadsheets**, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1997, s.7.

²⁵³ Lee J. Krajewski ve Larry P. Ritzman, **Operations Management: Processes and Value Chains**, Seventh Edition, New Jersey: Pearson/Prentice Hall, 2005, s.22.

²⁵⁴ Hill ve Jones, s.109.

²⁵⁵ Wickham Skinner, "Manufacturing-The Missing Link In Corporate Strategy", **Harvard Business Review**, Vol. 47, Issue 3, (May/June 1969), s.136.

²⁵⁶ David, s.276.

²⁵⁷ Skinner, s.137.

Operasyon faaliyetlerini yönetme biçiminin işletmenin rekabetçi pozisyonu üzerindeki etkisi ise çok farklı biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Örneğin; kimyasal madde, petrol arıtma ve kağıt endüstrilerinde temel üretim biçimi, süreçlerin kesintisiz akışı şeklinde başka bir ifade ile seri imalat biçimindedir. Seri imalat süreçleri, tek bir ya da sınırlı sayıdaki ürünün standart üretimini sağlamak amacıyla katı bir şekilde tasarlanmış üretim sistemlerine dayanmaktadır. Ayrıca büyük sermaye yatırımı gerektiren bu süreçler, işletmeler için sabit maliyetlerin önemli bir payını temsil etmekte ve ürünler arasında değişim yapmayı zorlaştırmaktadır. Sonuç olarak seri imalatın hakim olduğu endüstrilerde faaliyet gösteren işletmelerin, yüksek sabit maliyetler, katılık ve alternatif ürünler arasında değişiklik yapmanın zor olduğu üretim süreçlerine uygun stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir²⁵⁸.

3.1.1.3. Pazarlama ve Satış

Pazarlama ve satış; reklam, promosyon, satış, kanal seçimi ve ilişkileri ile fiyatlandırma gibi ürünlerin müşteriler tarafından satın alınmasını sağlayarak işletmeye gelir sağlanması ile ilgili faaliyetlerden oluşmaktadır²⁵⁹.

Sürdürülebilir bir rekabetçi avantajın temel kaynaklarından biri de müşteri sadakati sağlanmasıdır. Müşteri sadakatının sağlanması ise müşteri tatmininin artırılmasına bağlıdır. Hedef müşterilerin ihtiyaçlarının ve isteklerinin belirlenmesi ve bu ihtiyaç ve isteklerin daha etkin ve etkili bir şekilde karşılanarak rakiplere nazaran daha yüksek müşteri tatmininin sağlanmasındaki öneminin anlaşılması nedeniyle işletmelerde pazarlama faaliyetine verilen önemin de arttığı görülmektedir²⁶⁰. Günümüzde pazarlama faaliyetinin sorumluluğu sadece işletmenin ürün ve hizmetlerinin satılması ile sınırlı değildir. Günümüzün rekabetçi pazarlarında, pazarlama işletmenin tüm unsurları ile müşterilere sunulan değer artırılmasına odaklanmasından sorumlu tutulmaktadır²⁶¹. Bu açıdan pazarlamanın işletme ile müşterileri arasında bir ilişki kurması ve bu ilişkinin sürdürülmesini sağlayarak;

²⁵⁸ Pitts ve Lei, s.60.

²⁵⁹ Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, s.40.

²⁶⁰ Peter Doyle ve Veronica Wong, "Marketing and Competitive Performance: An Empirical Study", *European Journal of Marketing*, Vol. 32, Issue 5/6, (1998), s.515.

²⁶¹ Frederick E. Webster, "The Changing Role of Marketing in The Corporation", *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 4, (October 1992), s.14.

müşterileri ile işletmeyi bütünleştirmesi gerekmektedir. Bu nedenle pazarlamanın işletmenin sahip olduğu teknolojik imkanlar ile müşteri istekleri arasında bir uyum sağlayarak hem içsel hem de müşterilerin yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi sürecine katılımlarını sağlayarak dışsal bir bütünleştirici görevi bulunmaktadır. Bu durum müşterilerin kandırılmasından müşteri katılımının sağlanmasına, ürünün satılmasından müşterilerle ilişki kurulmasına ve bilgilerin paylaşımına şeklinde ifade edilebilecek olan pazarlamanın işletmedeki rolünde ve amacındaki değişmeyi ifade etmektedir²⁶².

Yukarıda açıklanan gelişmeler işletmelerin pazarlama faaliyetine stratejik açıdan yaklaşımlarına yol açmıştır. Stratejik pazarlama yönetimi açısından karar verilmesi gereken üç anahtar konu aşağıdaki gibi sıralanabilir²⁶³:

- İşletmenin nerede rekabet edeceğini belirleyecek olan hedef pazar bölümlerinin seçimi,
- Hedef pazarlarda işletmenin nasıl rekabet edeceğini belirleyecek olan pazarlama karmasının (fiyat, promosyon, ürün ve yer) belirlenmesi,
- Konumlandırma stratejisinin belirlenmesi.

Yukarıda sıralanan görevlerin her birini başarılı bir şekilde yerine getiren işletmeler faaliyet gösterdikleri pazarda kendileri için bir farklılaşma avantajı sağlayacaktır. Bu durumda pazarlama faaliyeti rekabet avantajı sağlama açısından işletme için bir üstünlük sağlayacaktır. Buna karşılık bir farklılaşma avantajının sağlanamaması durumunda ise pazarlama faaliyeti rekabet açısından işletme için bir zayıflık teşkil edecektir²⁶⁴.

Buraya kadar yapılan açıklamalardan anlaşıldığı gibi pazarlama, işletmenin değer yaratan faaliyetlerinin rekabet alanının belirlenmesinde hayati bir öneme sahiptir. Örneğin bir takım işletmeler faaliyetlerini belirli bir pazarlama bölümünde yoğunlaştırırken diğerleri daha geniş müşteri kitlelerine ulaşmayı tercih edebilmektedirler. Bu nedenle pazarlama, işletmenin belirli bir rekabet pozisyonu ve

²⁶² Regis McKenna, "Marketing Is Everything", **Harvard Business Review**, Vol. 69, Issue 1, (January/February 1991), s.68.

²⁶³ Hill ve Jones, s.118.

²⁶⁴ Hill ve Jones, s.118.

belli bir endüstride farklı bölümlere hizmet etmesini sağlayacak stratejilerin geliştirilmesinde bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer taraftan pazarlama faaliyetlerinin geniş ölçüde fiyatlama kararları ile ilgili olduğunu söylemek mümkündür. Günümüzde işletmelerin ürünleri için belirledikleri fiyatlar, pazara sundukları değer bir ölçüsü olarak kabul edilmektedir²⁶⁵. Bu açıdan pazarlama faaliyetinin öneminin daha da arttığını söylemek mümkündür.

3.1.1.4. Servis (Müşteri Hizmetleri)

Servis (müşteri hizmetleri); kurulum, tamir, eğitim, parça tedariki ve ürün ayarlaması gibi ürünün değerinin artırılması ve sürdürülmesi amacıyla gerçekleştirilen hizmetlerle ilgili faaliyetlerden oluşmaktadır²⁶⁶.

Müşteri hizmetleri; işletmeler tarafından gerçekleştirilen ve müşteriler açısından bir değer ifade eden, dolayısıyla müşteri tatminini ve sadakatini artıran faaliyetlerin oluşturduğu bir süreç olarak tanımlanabilir²⁶⁷. Bu açıdan müşteri hizmetleri faaliyetinin hem işletmeler hem de müşteriler açısından bir takım önemli faydaları bulunmaktadır. İşletmeler açısından sağladığı en önemli avantaj, mevcut müşterilerin sadakatini artırmasıdır. Bunun dışında işletmenin toplumda olumlu bir imaja sahip olmasını, rakiplerine nazaran ürünleri için daha yüksek bir fiyat belirleyebilmesini ya da düşük fiyat rekabetinden korunmasını sağlamaktadır. Müşteriler açısından ise yanlış satın alma kararı riskini azaltmaktadır²⁶⁸.

Günümüzde işletmelerin değer kavramını kendi açılarından değil de müşterilerinin bakış açıları ile tanımladıkları göz önüne alındığında; müşteri hizmetleri herhangi bir endüstride rekabet edebilmek açısından hayati öneme sahip bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır²⁶⁹. Bu süreçte müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçların en uygun koşullarda sağlanarak müşteriye sunulan değer artırılması işletmelerin temel hedefidir. Bu hedefin gerçekleştirilebilmesi için öncelikle işletmede

²⁶⁵ Pitts ve Lei, s.61.

²⁶⁶ Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, s.40.

²⁶⁷ Bill Donaldson, "Customer Service As A Competitive Strategy", **Journal of Strategic Marketing**, Vol. 3, Issue 2, (June 1995), s.114.

²⁶⁸ Bill Donaldson, "Customer Service-The Missing Dimension in Marketing Management", **Journal of Marketing Management**, Vol. 2, Issue 2, (Winter 1986), s.141.

²⁶⁹ Pitts ve Lei, s.61.

yer alan her bir fonksiyonel bölümün birbirlerini müşterileri olarak görmelerinin sağlanması gerekmektedir. Zira müşterilere daha fazla değer taşıyan hizmet sunabilmenin ön koşulu işletme içinde mükemmelliğin sağlanmasıdır. Bilindiği gibi bu husus toplam kalite yönetimi anlayışının da anahtar unsurunu oluşturmaktadır²⁷⁰.

Temel faaliyetler, bir üretim işletmesinde değer yaratım sürecini uygun bir biçimde ortaya koymaktadır. Müşterileri ürünün temel özellikleri hakkında bilgilendirmesi ve pazarda ürünün bulunabilirliğini sağlaması açısından pazarlama temel faaliyetler içinde yer almaktadır. Aynı şekilde müşteri hizmetleri de müşteri tarafından algılanan değerinde kritik bir öneme sahip olması nedeniyle temel faaliyetler grubu içinde yer almaktadır²⁷¹.

Yukarıda açıklanan ve tüm işletmeler için bir model teşkil eden temel faaliyetlerin her bir kategorisi, işletmenin içinde bulunduğu endüstri koluna bağlı olarak rekabetçi avantaj açısından hayati bir öneme sahip olabilmektedir. Örneğin; bir dağıtım firması için girdi ve çıktı lojistiği faaliyetleri en önemli faaliyetler olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna karşılık hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir restoran işletmesi için çıktı lojistiği yerine operasyonlar en önemli faaliyet niteliğine sahiptir. Bir fotokopi makinesi üreticisi için ise müşteri hizmetleri faaliyeti rekabetçi avantajın temel kaynağını teşkil etmektedir. Tüm bunlara rağmen temel faaliyetlerin tamamının sürdürülebilir bir rekabetçi avantaj elde edilmesinde belirli bir rol oynadıkları göz ardı edilmemelidir²⁷².

3.1.2. Destekleyici Faaliyetler

Temel faaliyetler, müşteriler için değer yaratılması ve sunulmasına doğrudan katkı sağlarken; destekleyici faaliyetler, temel faaliyetlerin performanslarının geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Buradaki destekleyici ifadesi, bu faaliyetlerin

²⁷⁰ Margaret H. Baumann, "Superior Customer Service: A Competitive Advantage", **Molding Systems**, Vol. 57, Issue 10, (October 1999), s.48.

²⁷¹ Stabell ve Fjeldstad, s.417.

²⁷² Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, s.40.

müşterilere sunulan değeri ancak temel faaliyetlerin performanslarını artırarak etkilediğini vurgulamaktadır²⁷³.

Destekleyici değer faaliyetleri dört başlık altında incelenebilir²⁷⁴:

- Tedarik,
- Teknoloji geliştirme,
- İnsan kaynakları yönetimi ve
- İşletme altyapısı.

3.1.2.1. Tedarik

Burada tedarik kavramı, satın alınan girdileri değil, işletmenin değer zincirinin girdileri satın alma fonksiyonunu ifade etmektedir. Satın alınan girdilere temel hammadde, yardımcı maddeler, işletme malzemeleri, makineler, laboratuvar ve ofis gereçleri ve binalar dahildir. Sözkonusu girdiler temel faaliyetlerin yanı sıra destekleyici faaliyetlerde de kullanılmaktadır. Bu nedenle tedarik faaliyeti bütün işletmeye yayılmaktadır²⁷⁵.

Tedarik faaliyeti kapsamında işletme tarafından satın alınan hammadde ve diğer malzemelerin kalitesinin, işletmenin müşterilerine sunduğu mamullerin kalitesi dolayısıyla müşteri tatmini ve işletmenin gelirleri üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Ayrıca birçok endüstri dalında girdi maliyetleri, toplam maliyetlerin önemli bir payını oluşturmaktadır²⁷⁶. Bu nedenle bir destek faaliyeti olmasına rağmen, tedarik fonksiyonu işletmenin maliyet ve rekabet pozisyonuna önemli derecede etki edebilmektedir. Tedarik faaliyetinde gerçekleştirilecek iyileştirmeler ve işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında tedarik açısından sağlanacak koordinasyon, işletmenin ölçek ekonomilerinden yararlanmasını ve tedarikçileri üzerinde bir pazarlık gücüne sahip olmasını sağlayacaktır²⁷⁷.

²⁷³ Stabell ve Fjeldstad, s.417.

²⁷⁴ Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, s.40-43.

²⁷⁵ Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, s.41.

²⁷⁶ Robert A. Novack ve Stephen W. Simco, "The Industrial Procurement Process: A Supply Chain Perspective", *Journal of Business Logistics*, Vol. 12, Issue 1, (1991), s.145.

²⁷⁷ Pitts ve Lei, s.63.

Tedarik faaliyeti ile ilgili olarak üzerinde durulması gereken bir başka dikkat çekici husus da son yıllarda gerek teoride gerekse de uygulamada tedarikçi-müşteri ilişkilerine verilen önemin artmış olmasıdır. Özellikle uygulamada çok güçlü tedarikçi ve müşteri ilişkilerinin geliştirildiği görülmektedir. Bunun en önemli nedeni; işletmelerin değer zincirinde yer alan faaliyetlerin tamamından sorumlu olmak yerine en iyi yaptıkları iş üzerinde yoğunlaşmayı tercih etmeleridir. Böylelikle işletmeler temel yetenekleri üzerinde yoğunlaşma fırsatı bulmaktadırlar²⁷⁸.

3.1.2.2. Teknoloji Geliştirme

Teknoloji geliştirme, ürün ve süreçlerin tasarımı ve geliştirilmesi amacıyla gerçekleştirilen faaliyetlerden oluşmaktadır. Her bir değer faaliyeti belli bir teknolojiye ihtiyaç duymaktadır. Ayrıca birçok değer faaliyeti, farklı bilimsel disiplinleri içeren farklı alt-teknolojilerden oluşan bir teknoloji kullanmaktadır. Örneğin makine ile işleme faaliyeti; metalürji, elektronik ve mekanik bilimlerini içermektedir²⁷⁹.

Teknoloji geliştirme, hem ürün geliştirme hem de süreç geliştirmeyi içermektedir. Ürün geliştirme; yeni bir ürün fikrinin geliştirilmesini, ürünün tasarımını ve pazara sunulmasını ifade etmektedir. Örneğin yeni bir uçak tasarımı, daha komplike mikroçiplerin geliştirilmesi, daha çabuk pişebilen patateslerin üretimi ürün geliştirmenin farklı türlerini ifade etmektedir. Nihai olarak ortaya çıkan ürünler tamamen farklı olmasına rağmen, bu ürünlerin tamamı işletmenin yeni ürün fikrini ortaya atma ve tasarlayabilme kabiliyetinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadırlar. Süreç geliştirme ise; değer yaratan faaliyetin geliştirilmesi amacıyla yeni prosedürlerin, uygulamaların ve teçhizat ve donanımın geliştirilmesini ve kullanılmasını ifade etmektedir. Örneğin yeni montaj ve ambalajlama tekniklerinin geliştirilmesi, üretim süresinin kısaltılması amacıyla yeni fabrika yerleşim düzenlerinin geliştirilmesi, tanıtım için yeni medya araçlarının geliştirilmesi ve stok kontrol sistemlerinin iyileştirilmesi farklı birer süreç geliştirme uygulamalarıdır. Süreç geliştirmenin amacı değer yaratan faaliyetlerin

²⁷⁸ Steve Brown, **Strategic Manufacturing for Competitive Advantage: Transforming Operations From Shop Floor To Strategy**, New York: Prentice Hall, 1996, s.151.

²⁷⁹ Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, s.41-42.

gerçekleştirilmesinde yeni tekniklerin kullanılması ya da mevcut tekniklerin iyileştirilmesidir²⁸⁰.

Teknoloji geliştirme ile ilgili olarak son yıllarda önem kazanan bir diğer konu da bilgi teknolojileridir. İşletme yöneticileri ve çalışanları daha etkin karar verebilmek için ihtiyaç duydukları bilgileri bilgi teknolojileri vasıtasıyla elde etmekte, işlemekte ve iletmektedirler. Bu açıdan bilgi teknolojileri işletme değer zincirinin tüm aşamalarında çok önemli bir rol oynamaktadır. Bilgi teknolojilerinde yararlanılan araçların başlıcaları ise çeşitli telekomünikasyon sistemleri, bilgisayar tabloları ve grafikleri, e-posta, online veritabanları, İnternet ve İnternetlerdir²⁸¹.

Teknoloji geliştirme faaliyeti; işletmenin değer zincirinde yer alan tüm faaliyetlerle ilgili olması nedeniyle, maliyet azatlımı ya da farklılaşma şeklinde bir rekabet avantajı geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Zira teknoloji geliştirme; ölçek ekonomilerini artırabilmekte ya da azaltabilmekte, değer zincirinin halkaları arasında daha önceden var olmayan yeni ilişkilerin ortaya çıkmasını sağlayabilmekte, zamanlama konusunda avantaj sağlayacak fırsatlar sunmakta ve farklılaşma ya da maliyet avantajı sağlayan diğer etkenlerin hemen hemen tümünü etkileyebilmektedir²⁸². Sonuç olarak teknoloji geliştirmenin işletmeler için rekabetçi avantaj sağlamanın temel kaynağını teşkil ettiğini söylemek mümkündür. Burada belirtmek gerekir ki; teknoloji geliştirme ile rekabetçi avantaj sağlama arasındaki ilişki zaman zaman yanlış anlaşılmaktadır. Zira ileri teknoloji ve teknolojik değişimler her zaman işletme için en iyi çözümü ifade etmemektedirler. İleri teknoloji ancak ekonomik bir şekilde elde edilebildiği, rekabetçi önceliklerine uygun olduğu veya işletmenin temel rekabetçi yeteneklerine katkı yaptığı takdirde bir rekabetçi avantaj geliştirilmesini sağlayacaktır²⁸³.

3.1.2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi; işe alma, eğitim, geliştirme ve bütün personelin tatmin edilmesi (maddi ve manevi açıdan) ile ilgili faaliyetlerden oluşmaktadır. İnsan

²⁸⁰ Pitts ve Lei, s.64.

²⁸¹ Krajewski ve Ritzman, s.511.

²⁸² Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, s.169-170.

²⁸³ Krajewski ve Ritzman, s.512.

kaynakları yönetimi, hem zincirin tamamını hem de bireysel temel ve destek faaliyetlerini desteklemektedir²⁸⁴.

Yeni rekabetçi yeteneklerin geliştirilmesinde ve işletmede öğrenme sürecine katkısında oynadığı stratejik rol nedeniyle teknoloji geliştirme faaliyeti gibi insan kaynakları yönetimi de tepe yönetiminden önemli bir ilgi görmektedir²⁸⁵.

Günümüzde insan kaynakları yönetiminin işletmenin performansı üzerinde kritik bir rol oynadığı kabul edilmektedir. Son otuz yıla kadar işletmelerde insan kaynakları fonksiyonuna bakış açısı, sadece personel maliyetlerinin kontrolü ve yasal düzenlemelere uyum konusunda yoğunlaşmış iken; son otuz yılda yaşanan birleşmeler, satın almalar, küçülmeler ve bazı sektörlerde görülen hızlı büyümeler işletmeleri insan kaynakları yönetiminin maliyet kontrolü ve uyum politikalarını yeniden gözden geçirmeye itmiştir. Günümüzde yöneticiler insan kaynakları yönetiminin nasıl değer yaratacağı sorusunu sormakta ve işletmeler, örgütsel amaçlara ulaşmada ve stratejileri gerçekleştirilmede insan kaynakları yönetiminin potansiyel rolünü değerlendirmektedirler²⁸⁶.

Gerek yukarıda açıklanan gelişmeler gerekse de yalın yönetim, toplam kalite yönetimi ve stratejik yönetim yaklaşımlarının ortaya çıkmaları ve yaygınlaşmaları insan kaynakları ile ilgili olarak “stratejik insan kaynakları yönetimi”nin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Stratejik insan kaynakları yönetiminin iki temel amacı bulunmaktadır²⁸⁷:

- Muhtemel en yüksek çalışan bağlılığının ve verimliliğinin sağlanması amacıyla işletmenin insan kaynaklarının yönetimi ve
- Çalışanların işletmenin kısa ve uzun dönemli stratejilerinin gereklerine uyumunun sağlanması.

²⁸⁴ Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, s.42.

²⁸⁵ Pitts ve Lei, s.64.

²⁸⁶ Raphael Amit ve Monica Belcourt, “Human Resources Management Processes: A Value-Creating Source of Competitive Advantage”, **European Management Journal**, Vol. 17, Issue 2, (1999), s.174.

²⁸⁷ Hill ve Jones, s.131.

İlk amaca ulaşmak için işletmeler, strateji ve politikaların belirlenmesinde ve uygulanmasında daha fazla çalışan katılımına önem vermekte; ikinci amaca ulaşmak için ise iş gücü planları uygulamaktadırlar²⁸⁸.

Buraya kadar yapılan açıklamalar ışığında insan kaynakları yönetiminin çalışanların yeteneklerinin belirlenmesindeki, motive edilmesindeki rolüne ve işe alma ve eğitimin maliyetine bağlı olarak işletmelerin rekabetçi pozisyonlarını etkilediğini ve bazı sektörlerde rekabet avantajının temel kaynağını teşkil ettiği söylenebilir²⁸⁹. Örneğin; muhasebe ve denetim, yönetim danışmanlığı ve hukuk gibi hizmetleri veren profesyonel hizmet işletmelerinin başarısı büyük ölçüde insan kaynakları yönetiminin doğru insanları seçmesine ve işe almasına bağlıdır²⁹⁰.

3.1.2.4. İşletme Altyapısı

İşletme altyapısı; genel yönetim, planlama, finansman, muhasebe, hukuk işleri ve kalite yönetimi gibi bir takım faaliyetleri ifade etmektedir. Altyapı, diğer destekleyici faaliyetlerin tersine belirli bireysel değer faaliyetlerini değil tüm zinciri desteklemektedir²⁹¹.

Birçok işletmenin kriz dönemlerinde işletme altyapısını oluşturan faaliyetlerde tasarruf yapmayı tercih etmesine rağmen, bu faaliyetler rekabetçi avantajın önemli bir kaynağını teşkil edebilmektedir. Örneğin telekomünikasyon, enerji, finansal hizmetler ve ilaç gibi yoğun yasal düzenlemelerin hakim bulunduğu sektörlerde girdi lojistiği, operasyonlar, çıktı lojistiği veya pazarlama faaliyetleri gibi işletmenin hukuk departmanı da rekabet avantajı açısından büyük bir önem taşımaktadır. Zira yeni ilaç tasarımı yada uzun mesafeli telefon aramalarının fiyatlaması kadar yasal düzenlemelerin ve hükümet politikalarının anlaşılması da önemlidir. Bu nedenle rekabetçi stratejiler geliştirilirken altyapı faaliyetleri göz ardı edilmemelidirler²⁹².

İşletme altyapısını oluşturan unsurlardan belki de en önemlileri; işletmenin kültürü, örgütsel yapısı ve iç kontrol sistemidir. Örgütsel yapı, kontrol sistemleri ve

²⁸⁸ Hill ve Jones, s.131.

²⁸⁹ Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, s.42.

²⁹⁰ Pitts ve Lei, s.64.

²⁹¹ Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, s.43.

²⁹² Pitts ve Lei, s.65.

kültür, işletmede kararların nerede alındığının ve süreçlerin nasıl yönetildiğinin belirlenmesine yardımcı olduğu gibi işletmenin rekabetçi yeteneklerinin belirlenmesine de yardımcı olmaktadır. Bir işletmenin sahip olduğu rekabetçi yetenekler, değer zincirini oluşturan faaliyetlerin hangisinde ya da hangilerinde işletmenin ayırt edici bir rekabet üstünlüğüne sahip olduğunu belirlemektedir. Bu nedenle bir işletmenin değer yaratma kabiliyeti, altyapısına bağlıdır²⁹³.

Bir işletmenin örgütsel yapısı ve kontrol sistemleri aynı zamanda değer zincirini oluşturan değişik faaliyetler arasındaki koordinasyona da yardımcı olmaktadır. İleride de belirtileceği gibi sürdürülebilir bir rekabetçi avantaj sağlamak genellikle değer yaratan farklı faaliyetler arasında bir koordinasyonu gerektirmektedir. Bunun yanında müşteri ihtiyaçlarının karşılanması hemen hemen her zaman değer zincirini oluşturan faaliyetler arasındaki koordinasyonu zorunlu kılmaktadır. Bu koordinasyonun sağlanmasında en önemli rolü ise işletme altyapısı oynamaktadır²⁹⁴.

Yukarıda açıklanan temel ve destek faaliyetler, işletmeler tarafından gerçekleştirilen ana faaliyet gruplarını ifade etmektedirler. Bu faaliyetler ayrıca kendi içlerinde alt grup faaliyetlerini de barındırmaktadırlar. Örneğin pazarlama ve satış ana faaliyeti; satış yönetimi, tutundurma faaliyetleri, fiyatlandırma gibi alt faaliyetlerden oluşmaktadır. Bu faaliyetlerin de kendi içlerinde alt grupları olabilmektedir²⁹⁵.

Diğer taraftan bir işletmenin iki grupta toplanan bu değer zinciri faaliyetlerini yerine getirme şekli karlılığı üzerinde iki yolla etki yapabilmektedir. Birincisi; bu faaliyetlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesi, firmanın maliyet yapısını etkileyebilecektir. İkincisi; değer zinciri faaliyetlerinin karışımı, müşteri tatmininin artmasına ya da azalmasına neden olabilecektir. Örneğin araştırma ve tasarım gibi değer zincirinde üretimden önce yer alan faaliyetlere ağırlık verilmesi zincirin ilk aşamalarındaki maliyeti arttıracaktır. Buna karşılık bu uygulama pazarlama gibi zincirin sonunda yer alan aşamaların maliyetlerinin azalmasına neden olabilir. Bu nedenle değer zinciri faaliyetlerinin yönetiminin en önemli unsuru, her bir faaliyeti bağımsız kabul etmek yerine farklı faaliyet karışımlarının toplam maliyetler, gelirler ve karlar

²⁹³ Hill ve Jones, s.136.

²⁹⁴ Hill ve Jones, s.136.

²⁹⁵ Ülgen ve Mirze, s.124-125.

üzerindeki etkisinin değerlendirilmesidir. Değer zinciri faaliyetlerinin optimal karışımını belirleyebilmek için farklı faaliyetlerin maliyetlerinin ve bu maliyetlerin farklı ürün ve müşterilere nasıl dağıtıldığının bilinmesi gerekmektedir²⁹⁶.

3.2. Endüstri Değer Zinciri Süreci

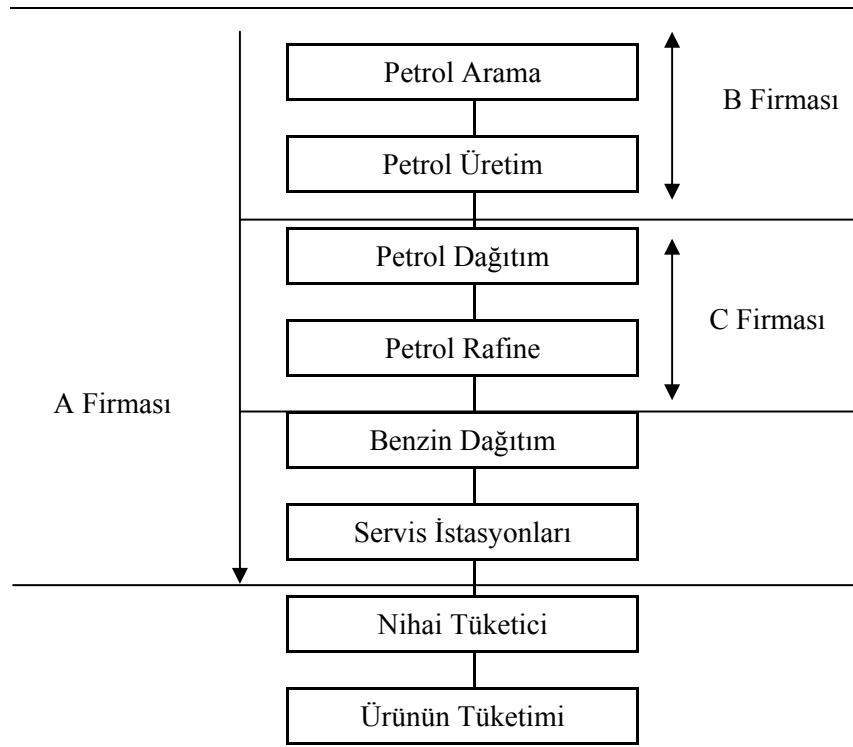
Porter tarafından değer zinciri kavramının ortaya atılmasının ardından konu ile ilgili bir çok çalışma yapılmıştır. Günümüzde hakim olan bakış açısında değer zinciri sürecinin tedarikçilerin ve müşterilerin değer zincirlerini de kapsayacak şekilde genişletildiği görülmektedir. Bu bakış açısına göre değer zinciri; işletmenin tedarikçileri için temel hammadde kaynaklarından, nihai tüketiciye teslim edilen nihai tüketim mallarına kadar olan tüm aşamalarda değer yaratan faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir. Burada her bir işletme, temel hammadde kaynaklarından nihai tüketicilere kadar uzanan değer yaratan faaliyetler zincirinin bir parçası olarak görülmektedir. Bu nedenle bir işletme; sadece kendi değer zincirini anlayarak değil aynı zamanda kendi değer faaliyetlerinin, tedarikçilerin ve müşterilerin değer zincirlerine de uygunluğunu anlayarak karlılığını artırabilir. Değer zinciri sürecine getirilen bu bakış açısı endüstri değer zinciri olarak adlandırılmaktadır²⁹⁷.

Aşağıda yer alan Şekil 6, petrol endüstrisi için muhtemel bir değer zincirini göstermektedir. Petrol endüstrisinde faaliyet gösteren bir işletme, değer zincirinde yer alan tüm faaliyetleri yerine getiremeyebilir. Shell, BP, Exxon gibi büyük petrol firmaları; şekildeki A firması gibi, petrol aramadan servis istasyonuna kadar bütün değer zinciri faaliyetlerine katılmaktadır. Bununla birlikte bu petrol devleri dahi diğer üreticilerden petrol alabilmekte ve başka firmaların sahip olduğu servis istasyonlarına benzin tedarik etmektedirler. Ayrıca şekilde yer alan B ve C firmaları gibi pek çok firma; arama, üretim yada dağıtım gibi sadece zincirin belirli aşamalarına katılmaktadır. Bu nedenle bir rekabetçi avantajın geliştirilip sürdürülebilmesi için firmanın, sadece yer aldığı aşamayı değil tüm değer zinciri aşamalarını anlaması gerekmektedir²⁹⁸.

²⁹⁶ Nen-Chen Richard Hwang, "Value Chain Cost Tracing and Cost System Obsolescence: An Exploratory Study of Small to Medium-Sized Companies", **The Journal of Applied Business Research**, Vol. 15, Issue 4, (Fall1999), s.95.

²⁹⁷ Shank ve Govindarajan, s.13-14.

²⁹⁸ Hansen ve Mowen, s.491.

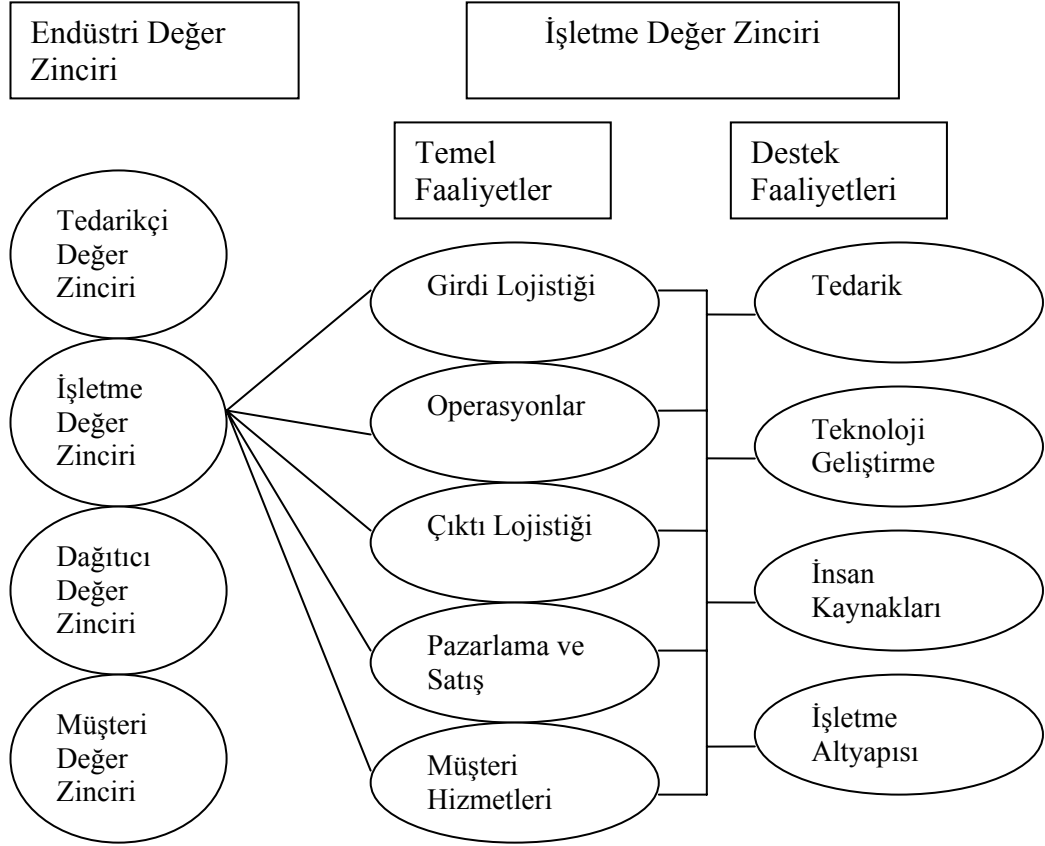


Şekil 6: Petrol Endüstrisi Değer Zinciri

Kaynak: Don R. Hansen ve Maryanne M. Mowen, **Cost Management: Accounting and Control Third Edition**, Cincinnati, Ohio: South Western Coll. Pub, 2000, s.492.

Endüstri değer zinciri ve işletme değer zinciri arasındaki ilişki Şekil 7’deki gibi gösterilebilir. Şekil 7’de de görüldüğü gibi bir işletmenin değer zinciri, değer sistemi veya endüstri değer zinciri olarak adlandırılabilir daha geniş bir faaliyet akımı içinde yer almaktadır. Değer zinciri kavramının genişletilerek tedarikçilerin de dahil edilmesinin nedeni; tedarikçilerin, işletmenin değer zincirinde kullanılan girdilerin üretimi ve teslimi faaliyetlerini yerine getirmesidir. Bu nedenle ileride de açıklanacağı gibi tedarikçiler, işletmenin performansını çok farklı yollarla etkileyebilmektedir. Buna ilaveten bir çok mamul, dağıtım kanallarının değer zincirlerinden geçerek nihai müşterilere ulaşmaktadır. Bu açıdan aynı tedarikçilerde olduğu gibi dağıtım kanallarının da işletmenin performansında olumlu yada olumsuz etkileri bulunmaktadır. Şekilde de görüldüğü gibi işletmenin ürettiği mamul son olarak nihai müşterinin değer zincirinin bir parçası haline gelmektedir. Farklılaşma avantajı açısından bakıldığında bu avantajın temel kaynağının; işletmenin ve sunduğu mamulün nihai müşterinin değer zincirindeki rolünde başka bir ifade ile müşterinin ihtiyaçlarını karşılama derecesinde yattığını

söylemek mümkündür. Bu nedenle bir rekabetçi avantajın elde edilmesi ve bunun sürdürülmesi, sadece işletmenin kendi değer zincirini anlamasına değil aynı zamanda işletmenin sunduğu mamulün tüm değer sistemine uygunluğunu anlamasına bağlıdır²⁹⁹.



Şekil 7: Endüstri Değer Zinciri ve İşletme Değer Zinciri Arasındaki İlişki

Kaynak: Institute of Management Accountants, **Value Chain Analysis For Assessing Competitive Advantage**, Hamilton, Ontario: 1996, s.3. http://www.imanet.org/publications_statements.asp, (11 Haziran 2007).

Yukarıda yer alan Şekil 6'daki işletme değer zinciri ve Şekil 7'deki endüstri değer zinciri hemen hemen tüm işletmeler ve endüstriler için geçerli olabilecek birer model olmakla birlikte, değer zincirlerinin yapıları ve bu zincirler içinde yer alan faaliyetlerin göreceli önemleri endüstriden endüstriye ve işletmelerin endüstri değer zincirindeki konumlarına göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin alkolsüz içecek endüstrisinin değer zinciri faaliyetleri (temel malzemelerin işlenmesi, şurup üretimi, şişeleme ve ambalajlama, toptan dağıtım, perakende satış) ile bilgisayar yazılımı

²⁹⁹ Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, s.34.

endüstrisinin değer zinciri faaliyetleri (programlama, disk yüklemesi, pazarlama, dağıtım) birbirlerinden farklıdır. Diğer taraftan musluk üreticisinin karlılığında toptancıların ve perakendecilerin faaliyetlerinin önemli bir etkisi bulunmakta iken küçük benzinli makineler üreten bir işletme ise ürünlerini doğrudan çim ve bahçe gereçleri üreticilerine pazarlamaktadır. Bunun yanında bir otel işletmesinde en önemli faaliyetler ve maliyetler; giriş ve çıkış kaydı, temizlik ve bakım, yemek ve oda hizmetleri, kongre ve toplantı gibi operasyon faaliyetlerinde ortaya çıkarken; global bir muhasebe ve denetim firmasında en önemli faaliyet ve maliyetler müşteri hizmetleri ve insan kaynakları yönetiminde ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak Şekil 6 ve Şekil 7’de gösterilen jenerik (genel) değer zincirleri katı bir biçimde ele alınmamalı ve belirli bir işletmenin içinde bulunduğu şartlara uyum gösterecek şekilde bir takım uyarlamalar yapılması gerekebileceği unutulmamalıdır³⁰⁰.

3.3. Değer Zinciri Analizinin Önemi ve Aşamaları

Değer zinciri analizinin aşamalarına geçmeden önce, analiz hakkında bir takım genel bilgiler verilerek önemi üzerinde durmakta fayda vardır.

3.3.1. Değer Zinciri Analizinin Önemi

Stratejik maliyet yönetimi çerçevesinde ilk temel konu değer zinciri analizidir. Zira bir işletmenin iki temel rekabet stratejisi olan farklılaştırma ya da maliyet avantajı yaratması ve bu avantajı sürdürmesi esas olarak işletmenin değer zincirini rakiplerinin değer zincirlerine nazaran ne ölçüde etkin yönettiğine bağlıdır³⁰¹. Bu nedenle stratejik maliyet yönetimi çerçevesinde değer zinciri analizi maliyetlerin yönetiminde temel araç olarak görülmektedir.

Dar bir bakış açısıyla değer zinciri analizi; işletmenin stratejik açıdan önemli faaliyetlere bölümlenerek; bu faaliyetlerin maliyetlerin değişimleri ve farklılaştırma

³⁰⁰ Thompson ve Strickland, s.100,101.

³⁰¹ Shank ve Govindarajan, s.50.

üzerindeki etkilerinin incelenmesi amacıyla kullanılan bir yöntem olarak tanımlanabilir³⁰².

Günümüzde hakim olan endüstri bakış açısıyla ise değer zinciri analizi; işletmenin rekabet avantajının anlaşılması, değer zincirinin hangi aşamasında müşterilere sunulan değer artırılabilirliğinin veya maliyetlerin düşürülebileceğinin belirlenmesi ve işletmenin tedarikçileriyle, müşterileriyle ve sektördeki diğer işletmelerle olan ilişkilerinin daha iyi bir şekilde anlaşılması amacıyla kullanılan stratejik bir araç (teknik) olarak tanımlanmaktadır³⁰³.

Değer zinciri analizine getirilen bu genişletilmiş bakış açısı, temel hammadde kaynaklarından tamamlanmış ürününün nihai tüketimine kadar uzanmaktadır. Böylelikle aynı değer zincirinde yer alan işletmeler arasında ortaya çıkan değer yaratmayan faaliyetlerin teşhis edilmesi ve ortadan kaldırılması mümkün olacaktır³⁰⁴.

Değer zinciri analizi ile, işletme tarafından yaratılan değer artırılması amacıyla, hangi kritik faaliyetler ve faktörler üzerinde odaklanılması gerektiği ve maliyet yada farklılaştırma avantajının hangi yollarla elde edilebileceği sorularına açıklık getirilmektedir³⁰⁵.

Analizin ana fikri; maliyetlerin davranışının ve farklılığın kaynaklarının anlaşılması amacıyla temel hammadde alımından nihai kullanıcılara kadar uzanan faaliyetler zincirinin stratejik olarak bağlantılı olan parçalara bölünmesidir. Bu açıdan değer zinciri analizi işletmeye geniş bir dışsal bakış açısı sağlamaktadır. Buna karşılık geleneksel muhasebede kullanılan katma değer yaklaşımı kısıtlayıcı bir yaklaşımla işletmenin değer zincirindeki kendisinden önceki ve sonraki işletmelerle olan ilişkilerini göz ardı etmesine neden olmaktadır. Zira katma değer yaklaşımının temel problemi çok geç başlayıp çok erken bitmesidir. Maliyet analizlerine satın alma noktasından başlanması, tedarikçilerle geliştirilebilecek faydalı ilişkilerin göz ardı edilmesine, maliyet analizlerinin satış noktasında sonlandırılması ise müşterilerle geliştirilebilecek

³⁰² Michael Hergert ve Deigan Morris, "Accounting Data For Value Chain Analysis", **Strategic Management Journal**, Vol.10, Issue 2, (March/April 1989), s.177.

³⁰³ Blocher ve Diğerleri, s.40.

³⁰⁴ Thomas P. Edmonds, Cindy D. Edmonds, Bor-Yi Tsay ve Nancy W. Schneider, **Fundamental Managerial Accounting Concepts**, Second Edition, Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2003, s.25.

³⁰⁵ Ülgen ve Mirze, s.123.

faydalı ilişkilerden işletmenin yararlanamamasına neden olmaktadır. Tedarikçilerle ve müşterilerle geliştirilebilecek ilişkiler işletme için hayati bir öneme sahip olabilir. Çünkü; tedarikçiler sadece işletmenin üretim faaliyetlerinde kullanılan girdileri üretip teslim etmemekte ayrıca işletmenin maliyet/farklılık pozisyonunda önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Tedarikçiler gibi müşteriler de işletmenin değer faaliyetlerinde önemli bir etkiye sahip olabilmektedir. Bu nedenle bir rekabet avantajının yaratılması ve sürdürülmesi için işletmenin değer zincirinin sadece kendisinin katıldığı kısmını değil tüm değer yaratım sürecini ve teslimini anlaması gerekmektedir³⁰⁶.

Değer zinciri sürecinin müşterilere değer taşıyan ürünler sunmakta odaklaşması nedeniyle değer zinciri faaliyetlerinin uygunluğunun değerlendirilmesinde müşteri ihtiyaçlarının dikkate alınması gerekmektedir. Eğer nihai müşteri değer zincirinin sonunda yer alıyorsa; zincirdeki her bir halka kendinden önceki halkanın müşterisi konumunda olacaktır. Bu nedenle değer zincirinde yer alan her bir halkanın kendi müşterisinin ihtiyaçlarına odaklaşması durumunda, işletmenin nihai müşterisinin istediği ürünleri ortaya koyması mümkün olacaktır³⁰⁷.

Bu açıdan değer zinciri analizinde aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır³⁰⁸:

- Müşterilerimiz kimlerdir?
- Müşterilerimizin mevcut “değer ihtiyaçları” nelerdir ve bunlar bizim hitap ettiğimiz ihtiyaçlarla ilişkili midir?
- Bu ihtiyaçlar ne zaman ve nerede ortaya çıkmaktadır?
- Bu ihtiyaçlar hali hazırda nasıl ve kim tarafından karşılanmaktadır?
- İhtiyaçlar başka hangi yollarla ve kim tarafından karşılanabilir?
- Müşteri değeri ne zaman ve nerede yaratıla bilinir? Değer yaratım sürecine kimler dahil olmalıdır?
- Müşteriye değer sunmanın daha iyi bir yolu bulunmakta mıdır?

³⁰⁶ Shank ve Govindarajan, s.14,50.

³⁰⁷ Anthony A. Atkinson, Rajiv D. Banker, Robert S. Kaplan ve S. Mark Young, **Management Accounting**, Second Edition, New Jersey: Prentice Hall,1997, s.45.

³⁰⁸ David Walters ve Peter Jones, “Value and Value Chains in Healthcare: A Quality Management Perspective”, **The TQM Magazine**, Vol. 13, Issue 5, (2001), s.321.

- Müşteriye sağlanan değer arttırılabilir mi?

Burada şunu da belirtmek gerekir ki; bir işletmenin sadece müşterilerinin ihtiyaçları üzerine yoğunlaşması, bir takım sakıncalı sonuçlara da yol açabilir. Söz konusu sakıncalar aşağıdaki gibi sıralanabilir³⁰⁹:

- Müşteri isteklerinin çok yüksek maliyetlerle karşılanması, ürünlerin düşük fiyatlardan satışa sunulması, müşterilerin maliyetini ödemek istemedikleri hizmetlerin sunulması,
- Müşterilerin istedikleri fakat; çalışanları tehlikeli bir çalışma ortamında çalışmaya zorlayan ürünlerin üretilmesi,
- Müşterilerin istedikleri ancak işletmenin toplum tarafından cezalandırılmasına neden olabilecek yasal olmayan ürünlerin üretilmesi.

Bu nedenle değer zinciri faaliyetlerinin yönetiminde müşteri istekleri ile işletmenin ortakları ve diğer işletme ilgilileri tarafından belirlenen işletme amaçları arasında bir denge kurulması gerekmektedir³¹⁰.

Buraya kadar yapılan açıklamaların ışığında değer zinciri analizinin üç önemli özelliği aşağıdaki gibi sıralanabilir³¹¹:

- Sürdürülebilir rekabetçi avantajın kaynaklarının belirlenmesine yapılan vurgu,
- Farklı değer faaliyetlerinde bilinçli ve tutarlı bir şekilde uygulanacak rekabetçi stratejilerin(maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklaşma) belirlenmesi ve
- Zincirde yer alan halkalar arasındaki kompleks ilişki ve bağlantıların öneminin vurgulanması.

³⁰⁹ Atkinson ve Diğerleri, s.46-47.

³¹⁰ Atkinson ve Diğerleri, s.47.

³¹¹ Hergert ve Morris, s.178.

3.3.2. Değer Zinciri Analizinin Aşamaları

Değer zinciri analizinin uygulanması birbirini takip eden aşamaların izlenmesini zorunlu kılmaktadır. Söz konusu aşamalar üç başlık altında incelenebilir³¹²:

- Değer zinciri faaliyetlerinin belirlenmesi,
- Her bir faaliyeti düzenleyen maliyet etkenlerinin belirlenmesi,
- Sürdürülebilir rekabetçi avantajın geliştirilmesi.

3.3.2.1. Değer Zinciri Faaliyetlerinin Belirlenmesi

Değer zinciri analizinin ilk aşaması, firmanın içinde bulunduğu endüstrideki tüm işletmeler tarafından tasarım, üretim ve müşteri hizmetleri süreçlerinde gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlerin belirlenmesidir³¹³. Rekabetçi avantajın bir bütün olarak endüstri seviyesinde test edilmesi mümkün değildir. Değer zinciri analizi ile endüstri birbirinden farklı stratejik faaliyetlerine bölünmektedir. Bu nedenle maliyet analizlerinin başlangıç noktası, endüstri değer zincirinin tanımlanması ve maliyetlerin, gelirlerin ve varlıkların değer faaliyetlerine tahsis edilmesidir. Bu faaliyetler işletmelerin müşterilerine değer yaratan ürünler sunmasını sağlayan temel yapı taşlarıdır. Aşağıdaki koşulların varlığı halinde faaliyetlerin izole edilmesi ve ayrılması gerekmektedir³¹⁴:

- Faaliyet maliyetlerinin önemli bir yüzdesini temsil etmeleri durumunda veya
- Faaliyetlerin maliyet davranışları veya etkenlerinin farklı olması durumunda veya
- Sözkonusu faaliyetler, rakipler tarafından farklı bir şekilde gerçekleştiriliyorsa veya
- Faaliyetlerin farklılık yaratma konusunda yüksek bir potansiyeli bulunması durumunda.

³¹² Shank ve Govindarajan, s.58.

³¹³ Blocher ve Diğerleri, s.41.

³¹⁴ Shank ve Govindarajan, s.58.

Aşağıda yer alan Tablo 7’de bilgisayar üretimi endüstrisi için örnek değer zinciri aşamaları ve faaliyetleri gösterilmiştir³¹⁵:

Tablo 7
Bilgisayar Üretim Endüstrisi İçin Değer Zinciri

Değer Zinciri Aşaması	Faaliyetler	Faaliyetlerin Beklenen Çıktısı
1. Aşama: Tasarım	Araştırma ve geliştirme	Tamamlanmış ürün tasarımı
2. Aşama: Hammadde temini	Arama, geliştirme ve arıtma	Silikon, plastik ve çeşitli metaller
3. Aşama: Malzemelerin parçalar şeklinde bir araya getirilmesi	Hammaddelerin bilgisayar üretiminde kullanılan parçalara dönüştürülmesi	İstenen parçalar
4. Aşama: Orta düzey montaj	Dönüştürme, toplama, bitirme, test etme ve sınıflandırma	Daha yüksek düzey parçalar
5. Aşama: Bilgisayar üretimi	Nihai toplama, paketlenme ve nihai ürünün dağıtımı	Tamamlanmış bilgisayarlar
6. Aşama: Toptan satış, depolama ve dağıtım	Ürünlerin gerekli perakende satış bölgelerine ve depolara taşınması	Demiryolu, karayolu, deniz yolu veya havayolu ile gönderilen mallar
7. Aşama: Perakende satış	Perakende satış yapılması	Tahsilat makbuzları
8. Aşama: Müşteri hizmetleri	İadelerin incelenmesi ve onarımı	Tamiri yapılan ve yeniden stoklanan bilgisayarlar

Kaynak: Edward J. Blocher, Kung H. Chen, Gary Cokins ve Thomas W. Lin, **Cost Management: A Strategic Emphasis**, Third Edition, Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2005, s.42.

Endüstri değer zinciri faaliyetlerinin belirlenmesinin ardından firmanın değer zincirinin hangi aşamalarında faaliyet gösterdiğini ve kendisine ait değer zinciri faaliyetlerini belirlemesi gerekmektedir³¹⁶. Zira endüstri değer zincirinin genişliği, rekabet avantajı kaynaklarının gizlenmesine neden olabilecektir³¹⁷. Bununla birlikte endüstri değer zinciri faaliyetlerinin belirlenmesinin, işletmenin stratejik öneme sahip faaliyetlerinin belirlenmesinde kritik bir öneme sahip olduğu da belirtilmelidir³¹⁸. İşletme değer zinciri faaliyetleri belirlenirken; ürün veya hizmetlerin müşteriye sunulmasını sağlayan her bir fonksiyon veya işletme bölümü zincirin bir parçasını oluşturacaktır. Böyle bir uygulama bölüm yöneticileri için bir stratejik yönetim bakış açısı getirerek; gereksiz faaliyetlerin teşhis edilmesini ve ortadan kaldırılmasını

³¹⁵ Blocher ve Diğerleri, s.42.

³¹⁶ Maurice L. Hirsch, **Advanced Management Accounting**, Second Edition, Cincinnati, Ohio: South-Western Pub. Co., 1994, s.117.

³¹⁷ Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, s.36.

³¹⁸ Don R. Hansen ve Maryanne M. Mowen, **Management Accounting**, International Student Edition, Seventh Edition, Cincinnati, Ohio: South Western Coll. Pub., 2000, s.12.

mümkün kılacak ve aynı zamanda bölümlerin ve yöneticilerin performansların değerlendirilmesi için ölçütler geliştirilmesini sağlayacaktır³¹⁹.

Burada belirtmek gerekir ki; endüstri değer zinciri faaliyetlerinin belirlenmesi işletmenin içinde bulunduğu sektöre göre farklılık gösterecektir. Örneğin hizmet sektöründe üretime nazaran reklam ve promosyon faaliyetlerine daha fazla bir odaklanma sözkonusudur. Ayrıca faaliyetler yeterince ayrıntılı bir seviyede belirlenmelidir. Bu seviye ayrı bir firma faaliyeti olarak yönetilebilecek işletme birimi veya süreci seviyesinde olabilir³²⁰. Diğer yandan işletmelerin kendilerine ait değer zincirlerini oluşturan faaliyetleri belirlemede ve ayırtlamada da bir takım zorluklar bulunmaktadır. Bu noktada Porter tarafından geliştirilen değer zinciri modeli, işletme değer zincirini oluşturan faaliyetlerin belirlenmesinde genel bir çerçeve çizerek işletme yöneticilerine kolaylık sağlamaktadır³²¹.

Bu aşamada değer zinciri faaliyetlerinin belirlenmesinin ardından maliyetler, gelirler ve varlıklar bireysel değer faaliyetlerine tahsis edilmelidir. Zira her bir değer faaliyeti maliyetlere neden olmakta, gelir sağlamak ve süreç içinde varlıkları kullanmaktadır. Orta düzeydeki değer faaliyetleri için gelirler, içsel transfer fiyatlarının rekabetçi piyasa fiyatlarına göre düzeltilerek tahsis edilmelidir. Böylelikle her bir faaliyet için varlık karlılığının hesaplanması mümkün olacaktır³²².

3.3.2.2. Maliyet Etkenlerinin Belirlenmesi

Değer zinciri analizinin amaçlarından biri, zincirde yer alan aşamalardan hangisinde veya hangilerinde maliyetlerin düşürülebileceğinin belirlenmesidir. Bu amacın gerçekleştirilebilmesi için ise her bir değer faaliyetinin maliyetinde meydana gelen değişikliklerin analiz edilerek maliyet etkenlerinin belirlenmesi gerekmektedir³²³.

³¹⁹ Hirsch, s.117.

³²⁰ Blocher ve Diğerleri, s.41.

³²¹ George S. Day, **Market Driven Strategy: Processes for Creating Value**, New York: Free Press, 1999, s.150.

³²² Shank ve Govindarajan, s.58.

³²³ Letricia Gayla Rayburn, **Cost Accounting: Using A Cost Management Approach**, Sixth Edition, Chicago: Irwin,1996, s.133.

İkinci bölümde de belirtildiği gibi, maliyet etkeni, toplam maliyet düzeyinde değişikliğe neden olan herhangi bir faktör olarak tanımlanmakta ve stratejik maliyet yönetimi kapsamında maliyet etkenleri yapısal etkenler ve yönetsel etkenler olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir. Değer zinciri faaliyetlerinin maliyet davranışları maliyet etkenleri tarafından belirlenmektedir. Bu nedenle söz konusu etkenlerin belirlenmesi işletmenin maliyetlerini belirlemesi ve kontrol etmesi açısından büyük bir önem taşımaktadır. Maliyet etkenlerinin önemi ve büyüklüğü sektörden sektöre, işletmeden işletmeye değişebilmektedir. Bu etkenler kısmen işletme içi faktörlere, kısmen dışsal faktörlere ve kısmen de içsel ve dışsal faktörler arasındaki ilişkilere bağlıdır. Söz konusu etkenlerin etkin bir şekilde düzenlenmesi ve yönetimi rekabetçi avantajın temel kaynaklarından birini teşkil etmektedir³²⁴.

Değer zinciri analizi kapsamında maliyet etkenleri belirlenirken aşağıdaki hususların göz önünde bulundurulması gerekmektedir³²⁵:

- Maliyet etkeni, değer zincirinde yer alan her bir faaliyetin maliyet davranışını anlamının bir yoludur. Bu açıdan değer zinciri analizi geniş kapsamlı bir yaklaşımdır ve Faaliyet Tabanlı Maliyetleme gibi yaklaşımlar değer zinciri yaklaşımının sadece bir altkümesidir.
- Daha önce de belirtildiği gibi; geleneksel maliyet yönetiminde temel maliyet etkeninin üretim hacmi (çıktı düzeyi) olduğu kabul edilmektedir. Ancak stratejik analizler açısından hacim, maliyet davranışını açıklamakta yeterli değildir.
- Stratejik açıdan önemli olan, firmanın rekabetçi pozisyonunu şekillendiren yönetsel yetenekler ve yapısal seçenekler açısından maliyet pozisyonunu açıklamaktır.
- Her zaman tüm maliyet etkenleri aynı derecede önemli değildir fakat; bu etkenlerin bir kısmı (örneğin ölçek ve kapasite kullanımı) her durumda çok önemlidir.
- Değer zincirinde yer alan farklı faaliyetler genellikle farklı maliyet etkenleri tarafından etkilenmektedir.

³²⁴ Stabell ve Fjeldstad, s.419.

³²⁵ Shank ve Govindarajan, s.59-60.

3.3.2.3. Sürdürülebilir Rekabetçi Avantajın Geliştirilmesi

Bu aşamada işletme öncelikle daha önceden belirlenen değer faaliyetlerini ve maliyet etkenlerini inceleyerek mevcut ve potansiyel rekabet avantajı durumunu belirler. Bunun için aşağıdaki işlemlerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir³²⁶:

- Rekabet avantajının belirlenmesi (maliyet liderliği yada farklılaşma): Değer faaliyetlerinin analizi, işletmenin rekabet avantajının ve endüstri değer zincirindeki kendisine uygun pozisyonun anlaşılmasını kolaylaştırır.
- Değer eklemek için fırsatların belirlenmesi: Değer faaliyetlerinin analizi, işletmenin müşterilerine daha fazla değer sağlayabilecekleri faaliyetlerin belirlenmesine yardım edebilir.
- Maliyetleri azaltma fırsatlarının belirlenmesi: Değer faaliyetlerinin analizi; sözkonusu faaliyetlerden hangilerinin işletme tarafından yerine getirilmesinin ekonomik olmayacağını ortaya koyacaktır.
- Değer zincirindeki faaliyetler arasındaki ilişkilerden yararlanılması: İleride de belirtileceği gibi değer zincirinde yer alan tedarikçiler ve müşterilerle olan ilişkiler önemli maliyet tasarrufları sağlayabilmektedir.

Bu bilgiler ışığında bir işletme, maliyet etkenlerini rakiplere nazaran daha iyi kontrol ederek yada değer zinciri yeniden düzenleyerek sürdürülebilir bir rekabetçi avantaj geliştirebilir. Maliyet etkenlerinin kontrol edilmesi açısından her bir değer faaliyeti için göz önünde bulundurulması gereken hususlar şunlardır³²⁷:

- Sözkonusu faaliyette değeri sabit tutarak maliyetler azaltılabilir mi?
- Sözkonusu faaliyette maliyetler sabit tutularak değer arttırılabilir mi?
- Maliyetler ve gelirler sabit tutularak; söz konusu faaliyette kullanılan varlıklar azaltılabilir mi?

Diğer taraftan günümüzün rekabet koşullarında işletmelerin bir yandan mevcut değer zincirlerini rakiplerine nazaran daha iyi yönetmek üzere odaklaşırken diğer yandan değer zincirlerinin yeniden düzenlenmesi konusunda daha fazla çaba sarf etmeleri gerekmektedir³²⁸. Zira günümüzün hızla değişen rekabet ortamında değer

³²⁶ Blocher ve Diğerleri, s.41-42.

³²⁷ Shank ve Govindarajan, s.60.

³²⁸ Shank ve Govindarajan, s.61.

yaratmanın temel mantığı da değişmekte ve stratejik düşünme daha önemli ve daha zor bir konum kazanmaktadır. Böyle bir rekabet ortamında başarılı olan işletmeler; tedarikçilerin, iş ortaklarının ve müşterilerin ortak bir değer ortaya koymak için bir arada çalıştıkları değer yaratma sistemi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu sistem içinde yer alan tüm aktörlerin temel stratejik görevi, değer yaratmanın yeni yollarını bulmak amacıyla, aktörler arasındaki ilişkilerin ve rollerin yeniden düzenlenmesidir. Mevcut değer zincirini başarılı bir şekilde yeniden düzenleyen firmalara örnek olarak IKEA verilebilir. Başlangıçta küçük bir firma olarak kurulan IKEA, günümüze dünyanın en büyük perakende ev mobilyası satıcılarından biri haline gelmiştir³²⁹. Aşağıdaki tablodan da görüldüğü gibi IKEA değer zinciri faaliyetlerini aşağıdaki şekilde tanımlayarak; rakiplerine nazaran %25-30 daha düşük fiyatla ürünlerini müşterilerine sunmuştur³³⁰.

Tablo 8
IKEA Değer Zinciri

Değer Zinciri Faaliyeti	Temel Seçim
Tasarım	Basit, yüksek kalite ve düşük maliyet
Parçalar	Standart ve genel, global tedarikçi ağı
Montaj	Müşteri tarafından
Taşıma/Stoklama	Tedarikçiler ve depolar için bilgisayarlaştırılmış sistem
Pazarlama	İskandinav imajı
Teşhir	Değer yaratmak için tasarımlar üzerinde yoğunlaşma
Ev teslimi	Müşteri tarafından

Kaynak: Institute of Management Accountants, **Value Chain Analysis For Assessing Competitive Advantage**, Hamilton, Ontario: 1996, s.22. http://www.imanet.org/publications_statements.asp, (11 Haziran 2007).

İşletmelerin değer zincirlerini yeniden düzenleyerek maliyet avantajı elde etmelerinin başlıca yolları aşağıdaki gibi sıralanabilir³³¹:

- Ürün tasarımının basitleştirilmesi,
- Ürün veya hizmetin temel özelliği dışındaki ekstra özelliklerin ortadan kaldırılarak sadece temel ürün veya hizmetin sunulması ve böylece bu özelliklerle ilgili faaliyetlerin ve maliyetlerin ortadan kaldırılması,

³²⁹ Richard Normann ve Rafael Ramirez, "From Value Chain To Value Constellation: Designing Interactive Strategy", **Harvard Business Review**, Vol.71, Issue 4, (July-August 1993), s.65-66.

³³⁰ Institute of Management Accountants, **Value Chain Analysis For Assessing Competitive Advantage**, Hamilton, Ontario: 1996, s.22., http://imanet.org/publications_statements.asp (11 Haziran 2007).

³³¹ Thompson ve Strickland, s.122-123.

- Gereksiz işlemlerin ve değer yaratmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılması için temel süreçlerin yeniden tasarlanması,
- Daha basit, daha az sermaye gerektiren yada daha verimli teknolojik süreçlerin tercih edilmesi,
- Yüksek maliyetli hammadde ve parça kullanılmasından kurtulmanın yollarının bulunması,
- Toptancıların ve perakendecilerin yüksek kar marjlarını ortadan kaldıracak doğrudan pazarlama ve satış yaklaşımlarının kullanılması (değer zincirinde yer alan toptancı ve perakendecilerin marjları ve maliyetleri, nihai müşteri tarafından ödenen fiyatın %50'sini bulabilmektedir),
- Girdi ve çıktı lojistiği maliyetlerinin azaltılabilmesi amacıyla tesislerin tedarikçilere ve/veya müşterilere yakın kurulması,
- Rakiplere nazaran daha ekonomik bir dikey bütünleşme (geriye ve ileriye doğru) derecesi sağlanması,
- Hedef müşterinin ihtiyacının giderilmesi için özel, sınırlı bir mamul ya da hizmet üzerinde odaklanması ve böylece farklı ürün versiyonları ile ilgili faaliyet ve maliyetlerin ortadan kaldırılması.

3.4. Değer Zinciri Analizinde İlişkilerin Önemi

Değer zinciri analizinin temelinde, işletme tarafından ve endüstri değer zincirinde yer alan diğer işletmeler tarafından gerçekleştirilen faaliyetler arasındaki ilişkilerin varlığının kabulü yatmaktadır. Değer zinciri analizi ile, işletmenin rekabetçi pozisyonunun güçlendirilmesi amacıyla bu içsel ve dışsal ilişkiler belirlenmekte ve bu ilişkilerden faydalar elde edilmeye çalışılmaktadır. Söz konusu ilişkilerden faydalanılmasının dayanağı, değer zincirinde gerçekleştirilen farklı faaliyetlerde maliyetlerin ve diğer finansal olmayan faktörlerin farklılaşmasıdır³³². Değer zincirinde yer alan ilişkiler iki yolla rekabetçi bir avantaj elde edilmesini sağlayabilir. Bunlar optimizasyon ve koordinasyondur. Değer faaliyetleri arasındaki ilişkiler bazen firma açısından aynı veya daha arzu edilir sonuçlara ulaşabilmek için faaliyetlerde bir takım değişiklikler yapılabileceğini ortaya koymaktadırlar. Örneğin; daha fazla maliyetli bir ürün

³³² Hansen ve Mowen, *Cost Management*, s.495.

tasarımı, satış sonrası servis maliyetlerini azaltabilecektir. Bir işletme rekabetçi bir avantaj elde edebilmek için bu tür ilişkiler arasında bir optimizasyon sağlamalıdır. Diğer yandan bu ilişkiler aynı zamanda faaliyetler arasında bir koordinasyon gereğine işaret etmektedir. Örneğin bir ürünün taahhüt edilen zamanda teslim edilebilmesi için tedarik, üretim ve satış sonrası hizmet faaliyetleri arasında bir koordinasyona gerek vardır. İşletmenin bu ilişkileri koordine edebilme yeteneği maliyetlerin azalmasına veya farklılaştırma sağlanmasına katkı sağlayacaktır. Bu nedenle değer zincirinde yer alan ilişkiler; bir işletmenin maliyet yada farklılaştırma avantajı elde etmesinin, her bir değer faaliyetinin bireysel olarak performansının geliştirilmesine bağlı olmadığını ortaya koymaktadır³³³.

Değer zinciri analizinde dikkat edilmesi gereken sınırsız sayıda ilişki bulunmaktadır. Ancak yine de sözkonusu ilişkileri iki ana başlık altında incelenmek mümkündür. Bunlar³³⁴;

- İçsel ilişkiler ve
- Dışsal ilişkilerdir.

3.4.1. İçsel İlişkiler

İçsel ilişkiler, bir işletmenin endüstri değer zincirinde kendi halkasında (işletme değer zinciri) yerine getirdiği faaliyetler arasındaki ilişkileri ifade etmektedir³³⁵. Söz konusu ilişkiler; işletmenin veya bir stratejik iş biriminin değer zincirinde yer alan faaliyetler arasındaki ilişkiler ve işletmenin stratejik iş birimlerinin değer zincirleri arasındaki ilişkiler olarak iki grupta incelenebilir.

3.4.1.1. İşletmenin veya Bir Stratejik İş Biriminin Değer Zincirinde Yer Alan Faaliyetler Arasındaki İlişkiler

Değer zinciri analizinde, bir işletme veya stratejik iş birimi içinde gerçekleştirilen bireysel değer faaliyetlerinin birbirlerinden bağımsız değil; aksine birbirleri ile ilişkili, bağlı faaliyetler olduğu kabul edilmektedir³³⁶.

³³³ Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, s.48-49.

³³⁴ Hansen ve Mowen, *Cost Management*, s.491.

³³⁵ Hansen ve Mowen, *Management Accounting*, s.12.

³³⁶ Shank ve Govindarajan, s.56.

Bir işletmenin yerine getirdiği değer faaliyetleri arasındaki ilişkilerin ortaya çıkma nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir³³⁷:

- Aynı fonksiyonun farklı şekillerde yerine getirilebilmesi. Örneğin bir ürünün teknik şartlarına uygunluk; yüksek kalitedeki girdi kullanımı, üretim sürecinde hatalara sıfır tolerans gösterilmesi ya da tamamlanan ürünlerin %100 kontrolü yoluyla sağlanabilir.

- Değer yaratım sürecine doğrudan katkı sağlayan faaliyetlerin maliyetleri ya da performansları, doğrudan katkı sağlamayan faaliyetlerde daha fazla çaba harcanarak artırılabilir. Örneğin, daha iyi bir programlama, satış elemanlarının seyahat süresini ya da ürünlerin teslim süresini kısaltabilecektir.

- Bir işletmenin içinde gerçekleştirilen faaliyetler, ürünün sahada tanıtımına veya servis hizmeti sunulmasına olan ihtiyacı azaltabilmektedir. Örneğin; %100 kontrol, alanda servis hizmetinin maliyetinde önemli düşümlere yol açabilecektir.

- Kalite güvencesi fonksiyonu farklı yollarla yerine getirilebilmektedir. Örneğin girdilerin kontrolü, tamamlanmış ürünlerin kontrolünün yerine geçebilmektedir.

Değer zincirinde yer alan faaliyetlerin birbirleri ile bağlantılı faaliyetler olarak kabul edilmesi nedeniyle bir işletmenin değer zincirinde yer alan üretim öncesi ve sonrası faaliyetlerin tanımlanması ve bu faaliyetler arasındaki ilişkilerin belirlenerek bunlardan fayda sağlanması değer zinciri analizinin temel amaçlarından birini oluşturmaktadır. Bu ilişkilerden fayda sağlanması, faaliyetler arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi ve bunların maliyetleri düşürmek ve değeri artırmak amacıyla kullanılmasını ifade etmektedir³³⁸. Yukarıda da belirtildiği gibi, bir işletmenin değer zincirinde yer alan bir faaliyetin yine aynı değer zincirinde yer alan bir başka faaliyet üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Örneğin; ürün tasarımı, üründe yer alan parçaların sayısını azaltarak üretim maliyetlerin düşmesini sağlayabilecektir. Mesela; 1977-1984 yılları arasında Japon üretim firmaları, video kayıt cihazlarında kullanılan

³³⁷ Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, 49,50.

³³⁸ Hansen ve Mowen, *Cost Management*, s.495-496.

parça sayısını azaltarak fiyatları 1.300 Amerikan Dolarından 298 Amerikan Dolarına kadar düşürmüşlerdir³³⁹.

Ürün tasarımı aynı zamanda işletmenin değer zincirinde yer alan müşteri hizmetleri faaliyeti ile de bağlantılıdır. Daha az sayıda parçadan oluşan ürünlerin üretilmesi, daha az ürün başarısızlıklarına yol açacak bu da müşteri hizmetlerinin önemli bir parçası olan garanti ile ilgili maliyetlerin azalmasını sağlayacaktır. Ayrıca garanti kapsamı nedeniyle ürünlerin tamir masrafları da azalacaktır; çünkü daha az sayıda parça genellikle daha basit tamir prosedürü sağlamaktadır³⁴⁰.

Burada belirtmek gerekir ki; değer zincirinde yer alan faaliyetler arasındaki ilişkilerden faydalanılabilmesi için birtakım gerekli bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle bu ilişkilerden faydalanılarak bir rekabetçi avantaj elde etmede işletmenin bilgi sisteminin önemli bir rolü bulunmaktadır. Bilgi teknolojilerindeki son gelişmelerin bu konuda işletmelere önemli faydalar sağladığı açıktır. Bu ilişkilerden faydalanılması aynı zamanda bir optimizasyon ve koordinasyonu da gerekli kılmaktadır. Örneğin bir üretim işletmesinde yüksek üretim maliyetleri, satış ve satış sonrası maliyetlerin düşmesine yol açabilmektedir. Ancak bu tür ilişkilerin her zaman işletmenin bilgi ve kontrol sistemleri ile ortaya çıkarılması ve ölçülmesi mümkün değildir. Bu nedenle faaliyetler arasındaki ilişkilerin yönetimi, değer faaliyetlerinin yönetiminden daha zor ve karmaşık bir görev olarak karşımıza çıkmaktadır. Değer zinciri faaliyetleri arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasındaki ve yönetilmesindeki bu güçlük nedeniyle; bu ilişkilerin rakiplere nazaran daha iyi yönetimi, çoğu zaman bir rekabetçi avantaj kaynağı olarak görülmektedir³⁴¹.

3.4.1.2. İşletmenin Stratejik İş Birimlerinin Değer Zincirleri Arasındaki İlişkiler

Bir işletmenin yada stratejik iş biriminin değer zincirinde yer alan faaliyetler arasındaki ilişkilerin yanı sıra değer zinciri analizinde işletmenin stratejik iş birimlerinin değer zincirleri arasındaki ilişkilerden de faydalanılarak önemli karlar elde edilebileceği

³³⁹ Hergert ve Morris, s.178.

³⁴⁰ Hansen ve Mowen, *Cost Management*, s.496.

³⁴¹ Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, s.50.

de kabul edilmektedir³⁴². Bir işletmenin stratejik iş birimleri arasındaki ilişkiler, değer yaratan bir faaliyetin çeşitli iş birimleri arasında paylaşılması durumunda ortaya çıkmaktadır. Tasarımdan nihai tüketiciye kadar olan aşamalarda ortak paylaşımların artması birim maliyetlerin düşmesine ve verimliliğin artmasına yol açacaktır. Örneğin Honda faaliyet sahasını otomobil, çim biçme makinesi ve motosiklet pazarlarına genişletmiştir. Tüm bu pazarlarda önemli stratejik unsur ise motor teknolojisidir. Honda'nın motor teknolojisindeki yetenekleri kendisine bir çok pazarda liderlik pozisyonu sağlamıştır³⁴³.

Değer yaratan bir faaliyetin çeşitli iş birimleri arasında paylaşılması, sözkonusu faaliyetin hacmini artırmaktadır. Bu nedenle değer yaratan faaliyetin ölçek ekonomilerine yada deneyime duyarlı olması veya paylaşımın kapasite kullanım oranını artırması durumunda birim maliyetler azalacaktır³⁴⁴.

3.4.2. Dışsal İlişkiler

Her bir işletmenin kendine ait bir değer zinciri bulunmasının yanı sıra her işletmenin değer zinciri aynı zamanda daha geniş bir değer zincirine, endüstri değer zincirine ait bulunmaktadır. Zira Şekil 7'de de gösterildiği gibi endüstri değer zinciri; tedarikçiler, dağıtım kanalları ve müşteriler tarafından gerçekleştirilen değer zinciri faaliyetlerini de kapsamaktadır. Bu nedenle bir firma kendi değer zinciri değer faaliyetleri ile tedarikçilerinin, dağıtım kanallarının ve müşterilerinin değer zinciri faaliyetleri arasındaki etkileşimi göz ardı edemez³⁴⁵.

Dikey ilişkiler olarak da adlandırılan dışsal ilişkiler, işletme içinde gerçekleştirilen faaliyetler arasındaki ilişkilere (içsel ilişkilere) benzemektedir. Zira tedarikçilerin ve müşterilerin değer faaliyetlerini gerçekleştirme şekilleri işletme faaliyetlerinin maliyet ya da performanslarını etkilemektedir. Benzer şekilde işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirme şekli de tedarikçilerinin ve müşterilerinin faaliyetlerinin maliyetleri ya da performansları üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır³⁴⁶. Bu nedenle

³⁴² Shank ve Govindarajan, s.56.

³⁴³ Hergert ve Morris, s.178.

³⁴⁴ Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, s.78.

³⁴⁵ Hansen ve Mowen, *Cost Management*, s.498.

³⁴⁶ Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, s.50.

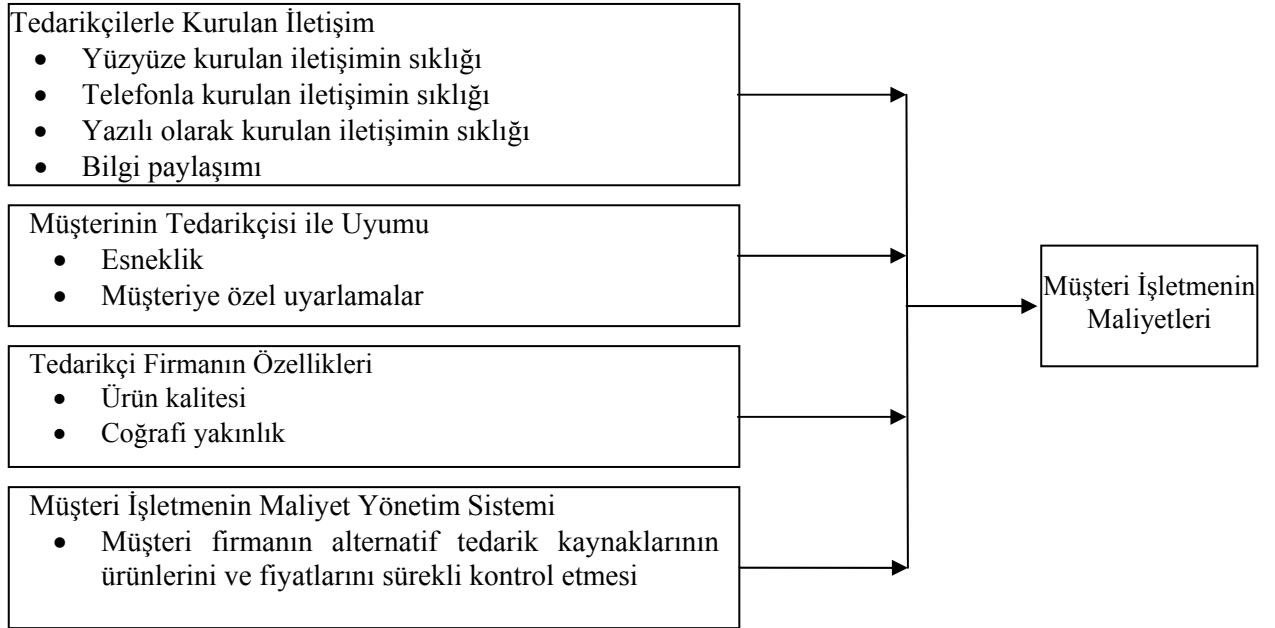
aynı içsel ilişkilerde olduğu gibi işletme dışında, işletmenin tedarikçileri ve müşterileri tarafından gerçekleştirilen faaliyetler arasındaki ilişkilerden faydalanılabilir. Dışsal ilişkilerden fayda sağlanması, bu ilişkilerin hem işletmenin hem de işletme dışındaki tarafların (tedarikçilerin ve müşterilerin) kazançlarında artış sağlayacak bir biçimde yönetilmesini ifade etmektedir³⁴⁷. Dışsal ilişkiler;

- Tedarikçilerle ilişkiler,
- Dağıtım kanallarıyla ilişkiler ve
- Müşterilerle ilişkiler

olmak üzere üç başlık altında incelenebilir.

3.4.2.1. Tedarikçilerle İlişkiler

Daha önce de belirtildiği gibi tedarikçilerin bir işletmenin maliyet/farklılaşma pozisyonunda önemli etkileri bulunmaktadır. Tedarikçilerin bir işletmenin maliyetleri üzerinde etkili olmalarına neden olan faktörler aşağıdaki gibi gösterilebilir³⁴⁸:



Şekil 8: Tedarikçilerin İşletmenin Maliyetleri Üzerindeki Etkileri

Kaynak: Joseph P. Cannon ve Christian Homburg, “Buyer-Supplier Relationships and Customer Firms Costs”, **Journal of Marketing**, Vol.65, Issue 1, (January 2001), s.31.

³⁴⁷ Hansen ve Mowen, *Cost Management*, s.498.

³⁴⁸ Joseph P. Cannon ve Christian Homburg, “Buyer-Supplier Relationships and Customer Firms Costs”, **Journal of Marketing**, Vol. 65, Issue 1, (Jan 2001), s.31.

Bu faktörler ışığında bir işletmenin değer zinciri ile tedarikçilerinin değer zincirleri arasındaki ilişkilerin; tedarikçilerin ürün tasarım özellikleri, sundukları hizmetler, kalite güvence prosedürleri, teslim prosedürleri ve sipariş prosedürleri ile ilgili olarak ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Bu alanların tümünde tedarikçinin kendi değer zincirinde yer alan faaliyetleri yerine getirme şekli bir işletmenin maliyetlerini azaltabilmekte yada arttırabilmektedir. Maliyet açısından önemli olan işletmenin değer zinciri faaliyetleri ile tedarikçinin değer zinciri faaliyetleri arasındaki ilişkilere; firmanın hammadde stoğu ile tedarikçi teslimlerinin sıklığı ve zamanlaması arasındaki ilişki, tedarikçinin kullandığı teknoloji ile işletmenin teknoloji geliştirme maliyeti arasındaki ilişki ve tedarikçinin ambalajlama faaliyeti ile işletmenin malzeme taşıma maliyeti arasındaki ilişki örnek olarak verilebilir³⁴⁹.

3.4.2.2. Dağıtım Kanalları İle İlişkiler

Dağıtım kanalları ile olan ilişkiler, tedarikçilerle olan ilişkilere benzemektedir. Dağıtım kanallarının da, işletmenin ürünlerinin nihai müşterilere ulaşmasını sağlayan değer zincirleri bulunmaktadır. Dağıtım kanallarının sahip oldukları kar marjları sıklıkla müşterilerin ödedikleri fiyatın önemli bir yüzdesini ifade etmektedir. Ayrıca dağıtım kanalları, işletmenin faaliyetlerinin yerine geçebilecek yada sözkonusu faaliyetleri tamamlayabilecek satış, tanıtım ve teşhir gibi bir takım faaliyetleri yerine getirmektedirler. Bu nedenle satış, sipariş girişi ve çıktı lojistiği gibi faaliyetlerde dağıtım kanallarının tedarik zincirleri ile işletmenin tedarik zinciri faaliyetleri keşşebilmektedir. Bu açıdan aynı tedarikçi ilişkilerinde olduğu gibi, dağıtım kanalları ile olan ilişkilerin koordinasyonu ve optimizasyonu, işletmenin maliyetlerini azaltabilecek ya da bir farklılaşma kaynağı sağlayabilecektir. Örneğin dağıtım kanallarının depolarının coğrafi konumu ve kullandıkları taşıma teknolojileri, işletmenin çıktı lojistiği ve ambalajlama maliyetlerini etkilemektedir. Benzer şekilde; dağıtım kanallarının satış veya promosyon faaliyetleri, işletmenin satış maliyetlerini azaltabilmektedir. Ayrıca aynı tedarikçi ilişkilerinde olduğu gibi dağıtım kanalları ile

³⁴⁹ Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, s.77.

olan ilişkiler de hem işletmenin hem de kanalların maliyetlerini azaltmalarına imkan verebilmektedir³⁵⁰.

Dağıtım kanalları ile olan ilişkilerin işletme için nasıl bir farklılık kaynağı yaratacağına ilişkin durumlar şunlardır³⁵¹:

- Dağıtım kanallarına satış ve diğer işletme faaliyetlerine ilişkin olarak eğitim verilmesi,
- Satış faaliyetlerinin dağıtım kanalları ile birleştirilmesi,
- Dağıtım kanallarının personel, tesis ve diğer faaliyetleri ile ilgili yatırımlarının sübvansede edilmesi.

3.4.2.3. Müşterilerle İlişkiler

Tedarikçiler ve dağıtım kanallar gibi müşterilerin de işletmenin stratejik pozisyonu üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Zira hitap edilecek pazar bölümünün seçilmesi, işletmenin stratejik pozisyonu belirleyen temel etkenlerden biridir³⁵².

Müşterilerin de kendilerine değer zincirleri bulunmaktadır ve işletmenin ürünü bu zincirde satın alınan bir girdiyi ifade etmektedir. Bu açıdan bir işletmenin farklılaşma avantajı elde etmesinin kaynağı, kendi değer zincirinin müşterinin değer zincirine uygunluğunda yatmaktadır. Zira bir işletmenin farklılaşma avantajı sağlayabilmesi için müşterisine rakiplerine nazaran daha fazla değer sunması gerekmektedir. Değer ise ancak müşterilere maliyetlerini azaltacak yada performansını artıracak ürünler sunulması halinde yaratılmış olacaktır³⁵³.

Bu nedenle değer zinciri analizi, işletmenin sunduğu ürünün müşterisinin değer zincirine ne derece uygun olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin bu analiz sonucunda bir işletmenin ürün maliyetlerinin, müşterisinin toplam maliyetlerinin yüzde kaçını oluşturduğu anlaşılabilir. Bir derginin toplam maliyetlerinin yüzde kırkıdan

³⁵⁰ Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, s.51,77.

³⁵¹ Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, s.125.

³⁵² Hansen ve Mowen, *Cost Management*, s.500.

³⁵³ Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, s.52,53.

fazlasının kağıt maliyetlerinden oluşması gerçeği, kağıt fabrikası ile dergi yayımcısını maliyetleri düşürmek amacıyla birlikte çalışmaya teşvik edecektir³⁵⁴.

3.5. Değer Zinciri Analizi İle Geleneksel Maliyet Analizinin Karşılaştırılması

Stratejik maliyet yönetimi çerçevesinde değer zinciri analizi işletmelere dışsal bir bakış akışı sağlayarak maliyet analizlerini işletmenin sınırları dışına taşımaktadır. Buna karşılık içsel bir bakış açısının benimsendiği geleneksel maliyet analizleri ve yönetim muhasebesi “katma değer” kavramı üzerine odaklanmaktadır. Bu bakış açısında işletmenin maliyetleri etkileyebileceği tek alanın; satış fiyatı ile satın alınan maddelerin maliyetleri arasındaki farkı ifade eden katma değer olduğu kabul edilmektedir. Burada anahtar konu ise satın almalarla satışlar arasındaki farkın yani katma değerini maksimize edilmesidir. Bununla birlikte maliyet analizlerine getirilen bu dar bakış açısında katma değer kavramı en az üç nedenden dolayı yanıltıcı olabilmektedir³⁵⁵:

- Katma değer yaklaşımında, hammaddeler ve satın alınan diğer girdiler arasında keyfi bir ayırım yapılmaktadır. Bakım veya danışmanlık hizmetleri gibi satın alınan hizmetler, satın alınan hammaddelerden farklı bir şekilde ele alınmaktadır.
- Katma değer, farklılaştırma sağlanması yada maliyetlerin düşürülmesinde, işletme ile tedarikçileri veya müşterileri arasındaki ilişkilerden yararlanma potansiyelini göz ardı etmektedir.
- Satın alınan hammaddeler ile diğer maliyet unsurları arasındaki etkileşim dikkate alınmadan rekabetçi avantajın tam anlamıyla ortaya konulması mümkün değildir. Örneğin; daha yüksek kaliteli dolayısıyla daha yüksek maliyetli hammaddelerin satın alınması, artık/hurda maliyetlerinin dolayısıyla toplam maliyetlerin azalmasını sağlayabilecektir.

³⁵⁴ Shank ve Govindarajan, s.56.

³⁵⁵ Shank ve Govindarajan, s.89.

Buna karşılık değer zinciri analizinde işletmeye dışsal bir bakış getirilmekte ve her bir işletme değer yaratan faaliyetlerden oluşan bir zincirin bir parçası olarak görülmektedir³⁵⁶. Böylelikle tedarikçiler ve müşteriler ile ilişkiler veya ortaklıklar kurarak ve maliyetleri azaltarak nihai müşterilere sunulan değerini maksimize edilmesi amaçlanmaktadır³⁵⁷.

Buraya kadar yapılan açıklamalar ışığında geleneksel maliyetleme sistemleri ile değer zinciri analizinin karşılaştırılması şöyle yapılabilir:

Tablo 9
Geleneksel Maliyetleme Sistemleri İle Değer Zinciri Analizinin Karşılaştırılması

	Geleneksel Maliyetleme Sistemleri	Değer Zinciri Analizi
Odak	Üretim faaliyetleri	Müşteriler Değer anlayışları
Maliyet Unsurları	Ürünler, Fonksiyonlar, Harcama başlıkları	Değer yaratan faaliyetler, Ürün özellikleri
Organizasyonel Odak Noktası	Maliyet ve sorumluluk merkezleri	Stratejik işletme birimleri, Değer yaratan faaliyetler
İlişkiler	Büyük ölçüde ihmal edilmekte, Karşılıklı bağımlılıkları yansıtmak üzere maliyet dağıtımları ve transfer fiyatları kullanılmaktadır.	Değer zincirinde yer alan halkalar arasındaki ilişkiler kabul edilmekte ve maksimize edilmekte.
Maliyet Etkenleri	Basit hacim ölçüleri	Stratejik kararlar
Keskinlik	Yüksek görünebilir keskinlik	Az keskinlik

Kaynak: Mike Partridge ve Lew Peren, “Cost Analysis of The Value Chain: Another Role For Strategic Management Accounting”, **Management Accounting: Magazine For Chartered Management Accountants**, 1994, Vol.72 Issue 7, s.22.

³⁵⁶ Shank ve Govindarajan, s.89.

³⁵⁷ Morse, Davis ve Hartgraves, s.178.

Diğer taraftan yine katma değer kavramının önem kazandığı geleneksel yönetim muhasebesi ile değer zinciri arasındaki temel farklılıklar aşağıdaki gibi gösterilebilir:

Tablo 10
Geleneksel Yönetim Muhasebesi İle Değer Zinciri Analizinin Karşılaştırılması

	Geleneksel Yönetim Muhasebesi	Stratejik Maliyet Yönetimi Çerçevesinde Değer Zinciri Analizi
Odak Noktası	İçsel	Dışsal
Perspektif	Katma Değer	Temel hammadde tedarikçilerinden nihai müşterilere kadar olan bağlı faaliyetler bütünü
Maliyet Etkeni Anlayışı	Temel tek bir maliyet etkeni üzerinde yoğunlaşmaktadır. Buna göre; maliyet, üretim hacminin bir fonksiyonudur. Maliyet etkenleri analizi sıklıkla tüm firma düzeyinde uygulanmaktadır.	Çoklu maliyet etkeni anlayışı hakimdir. Buna göre maliyet etkenleri iki ana başlık altında toplanabilir: <ul style="list-style-type: none"> • Yapısal etkenler (örneğin; ölçek, kapsam, deneyim, teknoloji, karmaşıklık) • Yönetimsel etkenler (örneğin; katılımcı yönetim, toplam kalite yönetimi) Her bir değer faaliyetinin kendine has maliyet etken(ler)i bulunmaktadır.
Maliyet Önleme Felsefesi	Sorumluluk merkezleri yada ürün maliyet sonuçları yoluyla maliyet düşürme çabaları	Maliyetlerin önlenmesi her bir değer faaliyetini düzenleyen maliyet etken(ler)inin bir fonksiyonudur. Tedarikçilerle olan bağlantılardan (ilişkilerden) yararlanır. Müşterilerle olan ilişkilerden yararlanır. İşletme içindeki süreçler arasındaki ilişkilerden yararlanır.
Stratejik Karar Anlayışları	Oldukça sınırlı.	Her bir bireysel değer faaliyeti için maliyet etkenleri belirlenerek; bu etkenler rakiplerden daha iyi kontrol edilerek ya da değer zinciri yeniden düzenlenerek maliyet yada farklılaşma avantajı sağlanmaya çalışılır. Her bir değer faaliyeti için üretmek ya da satın almak ve ileriye ya da geriye doğru bütünleşme ile ilgili stratejik sorular sorulur. Tedarikçilerin ve müşterilerin pazarlık gücü belirlenir ve tedarikçiler ve müşterilerle olan ilişkilerden yararlanır.

Kaynak: John K. Shank ve Vijay Govindarajan, **Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage**, New York: The Free Press 1993, s.91.

Burada son olarak belirtmek gerekir ki; rekabetçi avantajın geliştirilmesi ve korunması çabaları başlangıçta katma değer bakış açısıyla başlayabilir; ancak, bu bakış açısının değer zinciri bakış açısıyla genişletilmesi büyük önem taşımaktadır. Dünya çapında rekabet eden büyük işletmeler hem katma değer hem de değer zinciri yaklaşımlarından faydalanmaktadırlar. Bu işletmeler sürekli olarak müşterilerin değer beklentilerini dikkate almakta ve değer zincirinde yer alan her bir halkanın karlılığının nihai müşterilere teslim edilen ürün ve hizmetlerin toplam değerine ve maliyetine bağlı olduğunu kabul etmektedirler. Bu nedenle rekabetçi pozisyonun korunması ve geliştirilmesi, nihai müşterilere değer teslim edilmesinde kullanılan sistemin tamamının anlaşılmasını gerektirmektedir. Bu sistem değer zincirinde yer alan işletmeler arasındaki ilişkileri de kapsamaktadır. Zira değer zincirinde yer alan tüm işletmeler aynı amaç doğrultusunda faaliyet göstermekte ve bu nedenle rakip yerine ortak gibi çalışmalıdırlar³⁵⁸.

3.6. Değer Zinciri Analizi ve Mamul Yaşam Dönemi Maliyetleme Yaklaşımı

Rekabetin gittikçe arttığı küresel piyasalarda bir işletmenin etkili bir şekilde rekabet edebilme yeteneği, ürettiği mamullerin kalitesi ve maliyeti yanı sıra mamullerin pazara sunulmuş zamanı ve pazarda kalış süresi tarafından etkilenmektedir³⁵⁹. Zira sürekli olarak daha fazla fonksiyonlu, daha yüksek performansa sahip ve daha düşük maliyetli mamuller hiç olmadığı kadar hızlı bir şekilde pazara sunulmaktadır. Bu durum işletmelerin mamul geliştirme sürelerini kısaltmalarını zorunlu kılarken diğer yandan mamul yaşam dönemlerinin de kısalmasına neden olmaktadır³⁶⁰. Bu şartlar altında işletmelerin maliyet kontrolü ve yönetiminde kullanabilecekleri yöntemlerden biri de mamul yaşam dönemi maliyetlemedir.

Mamul yaşam dönemi basitçe bir mamulün fikir aşamasından terk etme aşamasına kadar pazarda bulunduğu süreyi ifade etmektedir. Burada belirtmek gerekir

³⁵⁸ Morse, Davis ve Hartgraves, s.178.

³⁵⁹ Y. Asiedu ve P. Gu, "Product Life Cycle Cost Analysis: The State of The Art Review", **International Journal of Production Research**, Vol 36, Issue 4, (April 1998), s.883.

³⁶⁰ J.- H. Park ve K.-K. Seo, "Incorporating Life-Cycle Cost into Early Product Development", **Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers -- Part B -- Engineering Manufacture**, Vol. 218, Issue 9, (September 2004), s.1059.

ki; mamul yaşam dönemi kavramına üretim ve pazarlama olmak üzere olmak üzere iki farklı bakış açısı bulunmaktadır. Pazarlama bakış açısında mamulün satış hacmi üzerinde odaklanılmakta ve mamul yaşam dönemi; giriş, büyüme, olgunluk ve düşüş olmak üzere dört aşamada incelenmektedir. Üretim bakış açısında ise, bir mamulün müşteriye sunulması için gerekli olan faaliyetlerdeki değişiklikler esas alınarak mamul yaşam dönemi; geliştirme (planlama ve tasarım), üretim, pazarlama ve lojistik destek aşamalarına bölünmektedir. Bu açıdan mamul yaşam dönemi maliyetleri, tüm yaşam dönemi boyunca mamulle ilgili olarak ortaya çıkan maliyetlerin toplamıdır. Buna göre mamul yaşam dönemi maliyetleri; geliştirme (planlama, tasarım, test), üretim (dönüştürme faaliyetleri), pazarlama ve lojistik destek (tanıtım, dağıtım, garanti vb.) faaliyetlerin maliyetlerini kapsamaktadır³⁶¹.

Bu açıdan mamul yaşam dönemi maliyetleme yöntemi ise kısaca bir mamulün tüm yaşam dönemi boyunca ortaya çıkan faaliyetlere ait maliyetlerin belirlenerek hesaplanmasını ifade etmektedir³⁶². Buradan hareketle yöntem, bir mamulün tüm yaşam dönemi boyunca neden olacağı maliyetler toplamı ile yine tüm yaşam dönemi boyunca işletmeye sağlayacağı gelirler toplamını karşılaştırarak mamulün gerçek karlılığının ortaya çıkarılmasına yardımcı olmaktadır³⁶³.

Günümüzde yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler ve mamul yaşam dönemlerinin giderek kısalması, mamul yaşam dönemi maliyet analizlerinin işletmeler açısından hayati bir öneme sahip olmasına neden olmuştur³⁶⁴. Bu nedenle mamul yaşam dönemi maliyetleme yönteminin temel amacının; mamul yaşam döneminin değişik aşamalarında işletmenin alacağı en uygun pazarlama ve üretim kararlarıyla işletmeye maksimum karın sağlanması olduğunu söylemek mümkündür³⁶⁵.

³⁶¹ Hansen ve Mowen, *Management Accounting*, s.400.

³⁶² Rayburn, s.138.

³⁶³ Aydın Gersil, "Ürün Yaşam Seyri Maliyetleme Yöntemi ve Bir Örnek Uygulama", **Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi**, Sayı 21, Ocak 2007, s.130.

³⁶⁴ Alan S. Dunk, "Product Life Cycle Cost Analysis: The Impact Customer Profiling, Competitive Advantage And Quality of IS Information", **Management Accounting Research**, Vol. 15, Issue 4, (December 2004), s.402.

³⁶⁵ Nasuhi Bursal ve Yücel Ercan, **Maliyet Muhasebesi: İlkeler ve Uygulama**, 7. Basım, İstanbul: Der Yayınları, 1999, s.487.

Bu temel amacın yanında yöntemin işletmelere sağlayacağı belli başlı faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilir³⁶⁶:

- Yöntem; bütçelenmiş ve gerçekleşmiş mamul yaşam dönemi maliyetlerini karşılaştırarak planlama fonksiyonunun etkinliğinin daha iyi bir şekilde değerlendirilmesine yardımcı olmaktadır.
- İşletmelerin daha doğru fiyatlandırma kararları almasına yardımcı olmaktadır.
- Mamul karlılığının daha iyi bir şekilde değerlendirilmesine yardımcı olmaktadır.
- Çevresel açıdan daha arzu edilebilir mamullerin tasarımına yardımcı olmaktadır.

Bunların dışında mamul yaşam dönemi maliyetleme yaklaşımı özellikle mamul planlama ve geliştirme ve/veya mamul terk etme maliyetlerinin yüksek olduğu durumlarda daha da önem kazanmaktadır. Zira yöntem, bir mamulün, üretim dönemi boyunca elde edilen karın mamul geliştirme ve terk etme dönemi maliyetlerini karşılayıp karşılamayacağı konusunda işletmenin bir fikir sahibi olmasına yardımcı olmaktadır. Bunun yanında yöntem; maliyetleri kapsamlı bir şekilde incelenmesinden dolayı bir mamulün neden olduğu çevresel maliyetleri de hesaba katmakta ve bu maliyetleri azaltmak için işletmeyi çevresel faaliyetler konusunda teşvik etmektedir³⁶⁷.

Mamul yaşam dönemi maliyetleme yöntemine iki bakış açısı ile yaklaşmak mümkündür³⁶⁸:

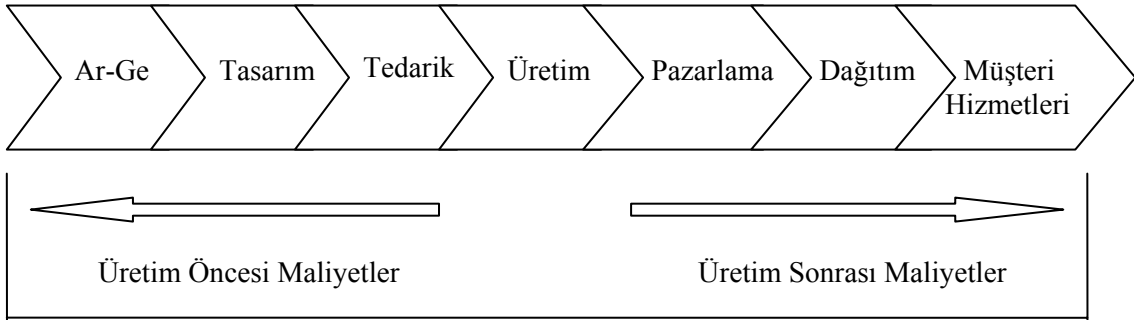
- Müşterilerin bakış açısı ile yaşam dönemi maliyetlerine odaklanılması, mamule sahip olma maliyetlerinin minimuma indirilmesini ifade etmektedir. Bunun anlamı; mamulün işletilmesi, kullanılması, tamir edilmesi ve elden çıkarılması maliyetlerinin azaltılmasıdır.
- Üreticilerin bakış açısı ile yaşam dönemi maliyetlerine odaklanılması ise geliştirme, üretim, pazarlama, dağıtım, müşteri hizmetleri ve elden çıkarma maliyetlerinin en aza indirilmesini ifade etmektedir.

³⁶⁶ Dunk, s.401,402.

³⁶⁷ Gersil, s.133.

³⁶⁸ Shahid L. Ansari, Jan E. Bell ve The CAM-I Target Cost Core Group, **Target Costing: The Next Frontier in Strategic Cost Management**, Chicago: Irwin Professional Publishing, 1997, s.15.

Mamul yaşam dönemi maliyetlerine bu iki farklı bakış açısının entegre edilmesi halinde ise karşımıza toplam yaşam maliyeti kavramı çıkmaktadır. Toplam yaşam maliyeti, bir mamulün yukarıda tanımlanan yaşam dönemi maliyetlerine müşteriler tarafından katılan ve mamulün işletilmesi, kullanılması, tamir edilmesi ve elden çıkarılması ile ilgili olarak ortaya çıkan maliyetlerin eklenmesi suretiyle hesaplanan maliyeti ifade etmektedir. Bu açıdan toplam yaşam maliyeti yönetimi, değer zinciri sürecinin yönetimini ifade etmektedir. Başka bir ifade ile yaşam dönemi maliyetleme yaklaşımı, işletmeye uzun dönemli bir rekabet avantajının kazandırılması amacıyla değer zinciri faaliyetlerinin yönetimi konusuna odaklanmaktadır. Bu amacın gerçekleştirilebilmesi için işletme yöneticilerinin mamulün toplam yaşam dönemi maliyeti, teslim şekli, yenilikçilik ve performans, kalite, güvenilirlik, uygunluk ve dayanıklılık gibi çeşitli mamul özellikleri arasında bir denge sağlamaları gerekmektedir³⁶⁹.



Şekil 9: Mamul Yaşam Dönemi Maliyetleme ve İşletme Değer Zinciri Süreci

Kaynak: Kaynak: Edward J. Blocher, Kung H. Chen, Gary Cokins ve Thomas W. Lin, **Cost Management: A Strategic Emphasis**, Third Edition, Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2005, s.303.

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi mamul yaşam dönemi maliyetleme kapsamında maliyetler; üretim öncesi ortaya çıkan maliyetler, üretim süresince ortaya çıkan maliyetler ve üretim sonrasında ortaya çıkan maliyetler olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir. Geleneksel maliyet yönetim teknikleri genellikle sadece üretim maliyetleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Buna karşılık bir çok endüstri dalında üretim öncesi ve sonrası maliyetler, toplam yaşam dönemi maliyetlerinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Örneğin; bilgisayar yazılımı ve sağlık gereçleri endüstrilerinde üretim

³⁶⁹ Hansen ve Mowen, s.400,401.

öncesi maliyetler önemli bir yüzdeye sahip iken parfüm ve kozmetik sektörlerinde üretim sonrası faaliyetler toplam yaşam dönemi maliyetlerinin büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Bu açıdan yaşam dönemi maliyetleme yaklaşımı, mamulün tüm yaşam dönemi boyunca ortaya çıkan maliyetleri dikkate alarak işletme yöneticilerine uzun dönemli bir bakış açısı sağlamaktadır³⁷⁰.

Üretim öncesi ve sonrası maliyetlerin yönetiminde yararlanılabilecek yollardan bir tanesi de değer zinciri analizidir. Daha öncede belirtildiği gibi değer zinciri analizinde gerek bir mamul veya hizmetin müşteriye sunulması için gerekli olan faaliyetler arasındaki ilişkiler gerekse de bu faaliyetleri yerine getiren işletme birimleri, tedarikçiler, dağıtıcılar ve müşteriler arasındaki ilişkiler tespit edilmekte ve bu ilişkilerden faydalanmanın yolları aranmaktadır.

3.7. Değer Zinciri Analizinin Yararları ve Sınırlılıkları

Stratejik maliyet yönetimi çerçevesinde değer zinciri analizi; yalnızca maliyet analizleri ile sınırlı kalmayan aynı zamanda işletmenin rekabetçi pozisyonunun belirlenerek buna uygun stratejilerin geliştirilmesine yönelik bir stratejik planlama yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yaklaşımın en önemli üstün yanlarından birisi; işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi açısından müşteri değerinin önemini açıkça vurgulamasıdır. Zira bir rekabet avantajının elde edilmesi, müşteriye sunulan değer artırılmasına bağlıdır. İkinci olarak değer zinciri analizi, bir işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesinde ve müşterilere sunulan değer hangi noktalarda artırılabilirliğinin belirlenmesinde genel bir kontrol listesi sunarak işletme yöneticilerine rehberlik etmektedir³⁷¹. Bu sayede değer zinciri analizi yöneticileri; hangi faaliyetlerin kar sağladığı ve her bir harcama kaleminin müşterilere değer yaratıp yaratmadığı konusunda düşünmeye zorlamaktadır³⁷².

³⁷⁰ Blocher ve Diğerleri, s.392,393.

³⁷¹ Alex Miller ve Gregory G. Dess, **Strategic Management**, Second Edition, New York: McGraw-Hill, 1996, s.112.

³⁷² Hergert ve Morris, s.187.

Bunların dışında değer zinciri analizinin işletmelere sağlayacağı faydaları genel olarak şöyle sıralayabiliriz³⁷³:

- İki işletmenin tamamen aynı olan değer faaliyetleri ile rekabet etmesinin mümkün olmaması nedeniyle, değer zinciri analizi; bir işletmenin içinde bulunduğu sektörde kendisini nasıl konumlandığının anlaşılmasında kritik ilk adımı oluşturmaktadır. Sürdürülebilir bir rekabet avantajının sağlanması, işletmenin ve rakiplerinin bir parçası olduğu birbirleriyle bağlı endüstri değer zinciri faaliyetlerinin tamamının bilgisini gerektirmektedir.
- Endüstri değer zinciri tam olarak bir kez anlaşılabilir bir şekilde ortaya konduğunda, bir ürün veya hizmetin bizzat üretilmesi veya dış kaynaklardan sağlanması ile ileriye ve geriye doğru bütünleşme ile ilgili kritik stratejik kararlar daha açık bir hale gelecektir. Bu durumda yatırım kararları, endüstri değer zincirinin tamamında ve işletmenin katıldığı kısmındaki etkileri açılarından görülebilecektir.
- Değer zinciri analizi kapsamında endüstri değer zincirinin tam olarak ortaya konulmasındaki sonraki adım, değer zincirinin anahtar aşamalarında hangi faktörlerin rekabetçi başarıyı getirdiğinin belirlemede işletmeye yardımcı olmaktır.
- Değer zinciri analizi; tedarikçilere düşen toplam karın yüzdesini hesaplamak suretiyle tedarikçilerin pazarlık gücünün belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Bu bilgi, işletmeye tedarikçilerle olan ilişkilerden faydalanma yollarının belirlenmesinde yardımcı olabilecektir.
- Değer zinciri analizi, bir işletmenin ürünlerinin müşterilerinin tedarik zincirine uygunluğunu ortaya koymaktadır. Bu çerçevede işletmenin ürünlerinin maliyetinin, müşterilerin toplam maliyetinin yüzde kaçını oluşturduğu açıkça ortaya çıkmaktadır. Bu bilgi, işletme ile müşterilerinin maliyet düşürme faaliyetlerinde birlikte hareket etmelerini desteleyebilecektir.
- Son olarak unutulmamalıdır ki; maliyet liderliği ve farklılaştırma avantajının elde edilebilmesi için her bir faaliyet düzeyinde maliyetlerin, gelirlerin ve

³⁷³ Shank ve Govindarajan, s.90,92.

varlıkların etkenlerinin ve bu faaliyetler arasındaki ilişkilerin iyi bir biçimde anlaşılması gerekmektedir. Değer zinciri analizi ile işletmeler hem her bir faaliyet düzeyi ile ilgili etkenler hem de faaliyetler arasındaki ilişkiler hakkında ihtiyaç duydukları bilgilere ulaşma imkanı bulmaktadırlar.

Bir stratejik yönetim ve planlama yaklaşımı olarak değer zinciri analizi, ayrıca işletmenin maliyet liderliği yada farklılaştırma avantajı elde etmesinde büyük önem taşıyan aşağıdaki kararların alınmasında faydalı bilgiler sunmaktadır³⁷⁴:

- **Dikey birleşme/ayrılma:** Endüstri değer zincirinde yer alan işletmeden önceki ve sonraki faaliyetlerin incelenmesi, işletmenin faaliyetlerini genişletmesinin ya da daraltmasının sonuçlarının anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

- **Bir ürünün yada hizmetin bizzat yapılması veya dışarıdan sağlanması:** Bir faaliyetin bizzat yapılması yada dışarıdan sağlanması kararı, öncelikle hangi faaliyetlerin yerine getirildiğine, bu faaliyetlerin birbirleriyle nasıl ilişkilendirilebileceğine ve bunların maliyetlerinin ne olduğuna bağlıdır. Endüstri işletmeleri, bir mamul üretirken bir çok parça kullanmaktadırlar. Bazı durumlarda bir işletme kullandığı parçaların birini yada bir kaçını başka işletmelerden satın almayı seçerek önemli maliyet tasarrufları sağlayabilmektedir³⁷⁵. Bazı durumlarda ise işletmeler, temel uzmanlık alanları olmaması nedeniyle bir takım faaliyetleri dış kaynaklardan sağlama yoluna gidebilmektedirler. Örneğin günümüzde bir çok endüstri işletmesi, insan kaynaklarını fonksiyonları için bu konuda uzmanlaşmış işletmelerden faydalanmaktadır. Bu nedenle bir faaliyetin bizzat işletme tarafından yerine getirilmesi yada dış kaynaklardan sağlanması kararında hem nitel hem de nicel faktörler önem kazanmaktadır³⁷⁶. Değer zinciri analizi, işletmelere bu faktörlere ilişkin geniş bir bilgi seti sağlamaktadır.

- **Kıyaslama (Benchmarking):** Kıyaslama (benchmarking), bir işletmenin kendi ürünlerini, hizmetlerini ve faaliyetlerini anlaması ve bunları en iyi şekilde

³⁷⁴ Rupert Booth, "Appreciating The Value Before Counting The Cost", **Management Accounting: Magazine For Chartered Management Accountants**, Vol.75, Issue 1, (January 1997), s.54.

³⁷⁵ James Jambalvo, **Managerial Accounting**, Second Edition, New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2004, s.240.

³⁷⁶ Leslie G. Eldenburg ve Susan K. Wolcott, **Cost Management: Measuring, Monitoring and Motivating Performance**, New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2004, s.512.

yerine getirenler ile karşılaştırarak rekabetçi pozisyonunun belirlenmesi amacıyla kullanılan bir tekniktir³⁷⁷. Kıyaslama ile işletmeler kendi faaliyetleri ile ürün ve hizmetlerini en iyi performans seviyeleri ile karşılaştırmaktadır. Bu en iyi performans seviyeleri bazen içsel kıyaslama ile işletme içinde bazen de dışsal kıyaslama ile rakip işletmelerden veya benzer süreçlere sahip işletmelerden elde edilebilmektedir³⁷⁸. Bu nedenle başarılı bir kıyaslama uygulaması; işletmenin kendi maliyetlerini, bu maliyetlerin iyileştirilebilme derecesini ve pazarda olan işletmeler ile pazara yeni giren işletmelerin maliyetleri ile nasıl karşılaştırdığını anlamasına bağlıdır. Bu açıdan örneğin öğrenmeye, teknolojik gelişmeye ve faaliyet düzeyine bağlı olarak hangi noktada maliyetlerin düşmeye başladığının belirlenebilmesi için faaliyet analizleri gerekli olmaktadır.

- **Ticari anlaşmalar:** Değer zinciri analizi, fiyat temelinden ziyade bir maliyet modeli çerçevesinde stratejik ortaklıklar kurabilme imkanı sağlamaktadır. Böyle bir yaklaşım aynı zamanda ortaklıklar için gerekli olan işletmeler arası diyalogları da desteklemektedir. Böylece değer zinciri analizi sayesinde ortaklar, piyasadaki değişimler konusunda birlikte karar alma ve müşterek faydalar konusunda anlaşma imkanı bulmaktadırlar.

Buraya kadar yapılan açıklamaların ışığında değer zinciri analizinin içsel ve dışsal verileri bir araya getiren, bütün değer faaliyetleri için uygun maliyet etkenlerini kullanan, zincirde yer alan halkalar arasındaki bağlantılardan yararlanan ve işletmenin stratejik pozisyonunu sürekli olarak kontrol etmesini sağlayan bir yöntem olduğu söylenebilir³⁷⁹.

Değer zinciri analizinin yukarıda açıklanan üstün yönlerinin yanı sıra analizin uygulanmasındaki güçlüklerden kaynaklanan bir takım sınırlılıkları da bulunmaktadır. Söz konusu güçlüklerin başlıcaları; ara mamuller için gelirlerin hesaplanması, anahtar maliyet etkenlerinin belirlenmesi, faaliyetler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması,

³⁷⁷ Hiton, Maher ve Selto, s.10.

³⁷⁸ Charles T. Horngren, Alnoor Bhimani, Srikant M. Datar ve George Foster, **Management and Cost Accounting**, Second Edition, London: Prentice Hall Europe, 2002, s.525.

³⁷⁹ Institute of Management Accountants, s.28.

tedarikçilerin ve müşterilerin kar paylarının hesaplanması ve rakiplerin maliyet yapılarının belirlenmesi olarak sıralanabilir³⁸⁰.

Bunların yanında işletmelerde kullanılan geleneksel maliyet muhasebesi tekniklerinden kaynaklanan bazı problemlerin olduğu da belirtilmelidir. Geleneksel muhasebede maliyetler; üretim ve üretim dışı maliyetler olarak iki ana başlık altında toplanmakta ve üretim dışı maliyetler, mamuller ile ilişkilendirilmeden dönem gideri olarak kabul edilmektedirler. Bu nedenle değer zinciri analizini gerçekleştiren işletmelerin, doğrudan üretime katılmayan temel faaliyetlerde kullanılan girdilerin mamuller ile nasıl ilişkilendirilebilmesini sağlayacak kendi modellerini geliştirmeleri gerekmektedir³⁸¹.

Bunların dışında değer zinciri analizinde kullanılan maliyet, gelir ve varlık bilgilerinin tek bir yıla ait olması analizin sakıncalı yönlerinden birini oluşturmaktadır. Uzun dönemli stratejik planlama açısından maliyet yapılarında, piyasa fiyatlarında ve sermaye yatırımlarında bir yıldan diğer bir yıla önemli değişiklikler yaşanması değer zinciri analizinden elde edilecek bilgilerin sağlığını azaltmaktadır. Bu nedenle işletmelerin değer zinciri analizinin gelecek dönemler için alınacak kararlarda geçerli olmasını sağlamaları gerekmektedir. Bunun sağlanamaması halinde değer zinciri analizinin yeni koşullar altında tekrarlanması gerekmektedir³⁸².

Değer zinciri analizinin uygulanmasındaki bir başka güçlük de endüstri değer zincirini oluşturan aşamaların (halkaların) belirlenmesinde yaşanmaktadır. Zira bir değer aşamasının iki veya daha fazla alt aşamaya bölünmesi, bu aşamalarda faaliyet gösteren bir işletmenin bulunmaması halinde tamamen yargısal bir hal almaktadır. Ayrıca her bir değer zinciri için maliyetlerin, gelirlerin ve varlıkların belirlenmesi bazı durumlarda güçlük arz etmektedir. Bu konuda yaşanan tecrübeler, bu güçlüğü zamanla azalmasına yol açacaktır. Bunun yanında her bir değer zinciri faaliyetinde en azından bir işletmenin faaliyet göstermesi işletmelerin değer zincirleri arasında transfer olan ürün ve hizmetlerin fiyatlarının belirlenmesine yardımcı olacaktır. Ara (orta düzeydeki) mamul ve hizmetler için rekabetçi fiyat bilgilerinin mevcut olmaması halinde, bu

³⁸⁰ Shank ve Govindarajan, s.62.

³⁸¹ Hergert ve Morris, s.181.

³⁸² Institute of Management Accountants, s.26.

mamul ve hizmetlerin transfer fiyatları mevcut olan en iyi bilgi seti temelinde belirlenmelidir³⁸³.

Değer zinciri analizinin yukarıda açıklanan bu sınırlılıklarına rağmen işletmelerin değer zincirlerini ortaya koymaları gerekmektedir. Zira değer zinciri analizi; yöneticileri, faaliyetlerinin kendi ürün veya hizmetlerini kullanan müşterilerinin değer zincirlerine nasıl değer kattığını düşünmeye ve kendi maliyet yapılarının rakiplerinin maliyet yapılarıyla karşılaştıracaklarını düşünmeye zorlamaktadır³⁸⁴. Ayrıca değer zinciri analizinin uygulanmasındaki güçlüklerle rağmen, böyle bir analizin işletmelere rekabetçi pozisyonları, maliyet yapıları ve tedarikçileri ve müşterileri ile olan ilişkileri konusunda paha biçilemez bilgiler sunmaktadır³⁸⁵.

³⁸³ Institute of Management Accountants, s.26,27.

³⁸⁴ Shank ve Govindarajan, s.62.

³⁸⁵ Institute of Management Accountants, s.27.

³⁹⁸ John Humphrey, **The Value Chain Approach – Linking National Producers to International Buyers and Markets**, Institute of Development Studies, Brighton, 2002 <http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/ExecforumideasJH4.pdf>, (11 Haziran 2007), s.7.

4. ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİNİN MAMUL MALİYETLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ: BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

Çalışmanın ikinci bölümünde değer zinciri analizi ile ilgili temel kavramların, üçüncü bölümünde ise analizin uygulama aşamaları, önemi ve geleneksel maliyet analizlerine göre üstün yönlerinin açıklanmasının ardından; dördüncü ve son bölümünde analizin mamul maliyetleri üzerindeki etkisi bir uygulama örneği ile incelenmiştir. Bu kapsamda aşağıda öncelikle uygulama konusunun belirlenmesi ve yöntemi üzerinde durulmuş ardından uygulamaya konu edinilen işletme ve içinde bulunduğu sektör hakkında tanıtıcı bilgiler verilmiş ve son olarak uygulama kapsamında gerçekleştirilen çalışmalar ve bunların neticesinde elde edilen sonuçlar sunulmuştur.

4.1. Uygulama Konusunun Belirlenmesi

Uygulama konusunun belirlenmesine ilişkin açıklamalar; uygulama çalışmasının amaçları ve önemi başka bir ifade ile uygulamanın nedenleri, ve uygulamanın kapsamı şeklinde iki başlık altında verilmiştir.

4.1.1. Uygulamanın Amaçları ve Önemi

Çalışmanın üçüncü bölümünde de belirtildiği gibi değer zinciri analizi, işletmeler için sürdürülebilir bir rekabetçi avantajın kaynaklarının belirlenmesi amacıyla geliştirilen bir stratejik yönetim aracıdır. Zira değer zinciri analizi, işletmenin içinde bulunduğu sektördeki konumunun başka bir ifade ile rakiplerine göre üstün ve zayıf yönlerinin belirlenmesine olanak vermektedir. Bunun yanında analiz, işletmelere değer zincirinin hangi aşamasında maliyetlerin azaltılabileceği ya da farklılaşmanın sağlanabileceği konusunda rehberlik etmektedir. Bu bağlamda endüstri işletmelerinde değer zinciri analizi; değer zincirinde yer alan taraflar arasındaki ilişkilerden yararlanarak, rekabet üstünlüğünün iki temel kaynağı olan farklılaşma ya da maliyet avantajı edilmesi amacıyla kullanılan bir teknik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Konuya makro ekonomik açıdan yaklaşıldığında ise değer zinciri analizi endüstri dallarının karşı karşıya kaldıkları rekabet tehditlerinin ve avantajlarının

anlaşılması ile rekabet yeteneğinin geliştirilmesini ve sosyo-ekonomik amaçların gerçekleştirilmesini sağlayacak sektörel stratejilerin geliştirilmesine yardımcı olabilecek bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır³⁹⁸. Global değer zinciri analizi olarak adlandırılan bu yaklaşımla ilgili olarak Gereffi (1999) tarafından yapılan çalışmada tekstil sektörü hakkında açıklamalar getirirken³⁹⁹, Kaplinsky ve Diğerleri (2003) tarafından yapılan araştırmada global ağaç mobilyaları sektörü incelenmiş⁴⁰⁰, Humphrey ve Memedovic (2003) tarafından gerçekleştirilen çalışmada global otomotiv sektörü mercek altına alınmış⁴⁰¹, Dolan ve Humphrey (2000) tarafından yapılan çalışmada taze sebze sektörü incelenmiş⁴⁰² ve son olarak Velde ve Diğerleri tarafından yapılan araştırmada ahşap dışı orman ürünleri üzerinde durulmuştur⁴⁰³.

Değer zinciri analizine mikro ekonomi açısından yaklaşıldığında ise yukarıda da belirtildiği gibi analiz, işletmelere maliyet ya da farklılaşma avantajı sağlanması amacıyla kullanılmaktadır. Porter tarafından ortaya atılan ve daha sonra Shank ve Govindarajan tarafından kapsamı genişletilen değer zinciri analizinin mikro açıdan en önemli özelliği, işletme yöneticilerinin sadece üretim faaliyetine değil bunun yanında değer zincirinde yer alan diğer halkalara da başka bir ifade ile diğer temel ve destek faaliyetlerine de dikkatlerini çekmesidir⁴⁰⁴.

Burada belirtmek gerekir ki; teoride her ne kadar değer zinciri analizinin bu avantajların elde edilmesi açısından önemli bir yönetim aracı olduğu konusunda bir fikir

³⁹⁹ Garry Gereffi, "International Trade and Industrial Upgrading In The Apparel Commodity Chain", **Journal of International Economics**, Vol. 48, Issue 1, (June 1999), s.37-70.

⁴⁰⁰ Raphael Kaplinsky, Olga Memedovic, Mike Morris ve Jeff Readman, "The Global Wood Furniture Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries, The Case of South Africa". **UNIDO Sectoral Studies Series**, 2003, ss.1-44. http://www.unido.org/file-storage/download/?file_id=11904 (11 Haziran 2007)

⁴⁰¹ John Humphrey ve Olga Memedovic, "The Global Automotive Industry Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries". **UNIDO Sectoral Studies Series**, 2003, ss.1-62. <http://www.unido.org/file-storage/download/?file%5fid=11902> (12 Haziran 2007)

⁴⁰² Catherine Dolan ve John Humphrey, "Governance and Trade in Fresh Vegetables: The Impact of UK Supermarkets on the African Horticulture Industry", **Journal of Development Studies**, Vol 37, Issue 2, (December 2000), s.147-176.

⁴⁰³ Dirk Willem te Velde, Jonathan Rushton, Kathrin Schreckenber, Elaine Marshall, Fabrice Edouard, Adrian Newton ve Erik Arancibia, "Entrepreneurship in Value Chains of Non-Timber Forest Products", **Forest Policy and Economics**, Vol. 8, Issue 7, (October 2006), s.725-741.

⁴⁰⁴ Raphael Kaplinsky, "Spreading Gains From Globalization: What Can Be Learned From Value Chain Analysis", **Problems of Economic Transition**, Vol. 47, Issue 2, (June 2004), s.81.

birliği bulunsa da bu aracın uygulamada kullanılması ve mamul maliyetleri üzerindeki etkileri ile ilgili olarak sınırlı ampirik kanıt bulunmaktadır⁴⁰⁵.

Bu noktada bu uygulama çalışmasının temel amacı, endüstri işletmelerinde değer zinciri analizinin maliyet avantajı elde edilmesine olan katkısının incelenmesidir. Daha somut bir ifade ile bu uygulama çalışması ile değer zinciri analizinin mamul maliyetleri üzerinde gerçekten bir etkisinin bulunup bulunmadığının tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

Bu temel amacın gerçekleştirilmesi için ise değer zincirinin hangi aşamalarında maliyet davranışlarında farklılıklar olduğu, gerek zincirde yer alan tedarikçiler ve müşteriler gibi diğer halkalarla olan ilişkilerin gerekse de işletme değer zincirinde yer alan halkalar arasındaki ilişkilerin mamul maliyetleri üzerinde ne gibi etkileri bulunduğunun tespit edilmesi hedeflenmektedir.

4.1.2. Uygulamanın Kapsamı

Uygulama kapsamında Türkiye otomotiv sektörünün önemli kuruluşlarından biri olan Ford Otomotiv Sanayi Anonim Şirketi'nde, kısa adıyla Ford Otosan'da değer zinciri analizinin mamul maliyetleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu doğrultuda uygulama çalışması kapsamında esas olarak, uygulamaya konu edilen işletmenin tasarımdan müşteri hizmetlerine kadar uzanan değer zinciri sürecini oluşturan faaliyetler ve bu faaliyetlere ait maliyetlerin işletme tarafından yönetim biçimi incelenmiştir.

Uygulama kapsamında otomotiv sektöründe yer alan bir işletmenin incelenmesinin temel nedeni; bu sektörde yer alan tedarikçi, üretici ve yetkili satıcılar arasında yoğun ilişkilerin ve işbirliklerinin bulunmasıdır. Dolayısıyla otomotiv sektörü, değer zinciri anlayışının hakim olduğu bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca sektörün Türkiye ekonomisi açısından arz ettiği önemin de sektör tercihinde etkili olduğu belirtilmelidir.

⁴⁰⁵ Henri C. Dekker, "Value Chain Analysis in Interfirm Relationships: A Field Study", **Management Accounting Research**, Vol. 14, Issue 1, (March 2003), s.2.

Uygulama çalışmasının Ford Otomotiv Sanayi Anonim Şirketi'nde gerçekleştirilmesinin temel nedeni ise; işletmenin etkin bir maliyet kayıt, kontrol ve planlama sistemine sahip olmasıdır. Kuşkusuz işletmenin böyle bir çalışmada ihtiyaç duyulan bilgileri sağlama konusunda göstermiş olduğu alaka da işletmenin seçilmesinde etkili olmuştur. Çalışmada işletmeye ilişkin olarak yer verilen bilgiler için gerekli olan izin işletmeden alınmıştır.

4.2. Uygulamanın Metodolojisi

Uygulama çalışmasının gerçekleştirilmesinde kullanılan temel yöntem işletmenin ilgili çalışanları ve yöneticileri ile yapılan yüz yüze görüşmelerdir. Yüz yüze görüşmelerde verilerin elde edilmesinde açıklık ve kesinlik kazandırma avantajı bulunmaktadır. Ayrıca yöntem, konunun ayrıntılı olarak incelenebilmesi için yeni sorular sorma ve yeni bilgilere ulaşma olanağı sunmaktadır. Buna karşılık; kendisiyle görüşülen kişinin inanç, düşünce ve değer yargılarına bağlı olarak sonuçlarda bir ölçüde sapma olasılığı bulunması, yöntemin dezavantajını oluşturmaktadır⁴⁰⁶.

Mülakat yönteminin bu sakıncasının ortadan kaldırılabilmesi için ayrıca işletmenin mali tablolarından, faaliyet raporlarından, içsel dokümanlarından, Internet sitesinden, sektörel raporlardan ve diğer çalışmalardan da veri toplanması tercih edilmiştir.

4.3. Uygulamanın Yapıldığı Sektöre ve İşletmeye İlişkin Bilgiler

Yukarıda da belirtildiği gibi uygulama çalışması kapsamında otomotiv sektöründe faaliyet gösteren Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.'de değer zinciri analizinin mamul maliyetleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Uygulama çalışması ile hedeflenen amaçlara ulaşılabilmesi için genel olarak önce Türk otomotiv sektörüne ve daha sonra da uygulamanın gerçekleştirildiği işletmeye ilişkin tanımlayıcı bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

⁴⁰⁶ Halil Seyidoğlu, **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**, Geliştirilmiş 8. Baskı, İstanbul: Güzem Yayınları, 2000, s.36.

4.3.1. Türk Otomotiv Sektörüne İlişkin Bilgiler

Otomotiv sanayi, “motorlu karayolu taşıtları ile bu taşıtların aksam ve parçalarının” üretiminin gerçekleştirildiği bir endüstri koludur⁴⁰⁷. Motorlu karayolu taşıtları ise; bir yanmalı veya patlamalı motorla tahrik edilen, yük veya yolcu taşımak ve karayolu trafiğinde seyretmek üzere belirli teknik mevzuata uygun olarak üretilen dört veya daha fazla tekerlekli taşıt araçlarını ifade etmektedir. Bu taşıt araçlarını üreten sanayi “Ana Sanayi” olarak adlandırılmaktadır. Otomotiv “Yan Sanayi” ise hem ana sanayi üretimi hem de daha önceden üretimi ve satışı gerçekleştirilen araçlar için gerekli olan ve ana sanayi tarafından belirlenen teknik dokümanlara uygun orijinal ve eşdeğer mamul, yarı mamul, parça ve sistem üreten sanayi koludur. Otomotiv sanayi kavramı bu iki alt sektörün birleşiminden oluşmaktadır⁴⁰⁸.

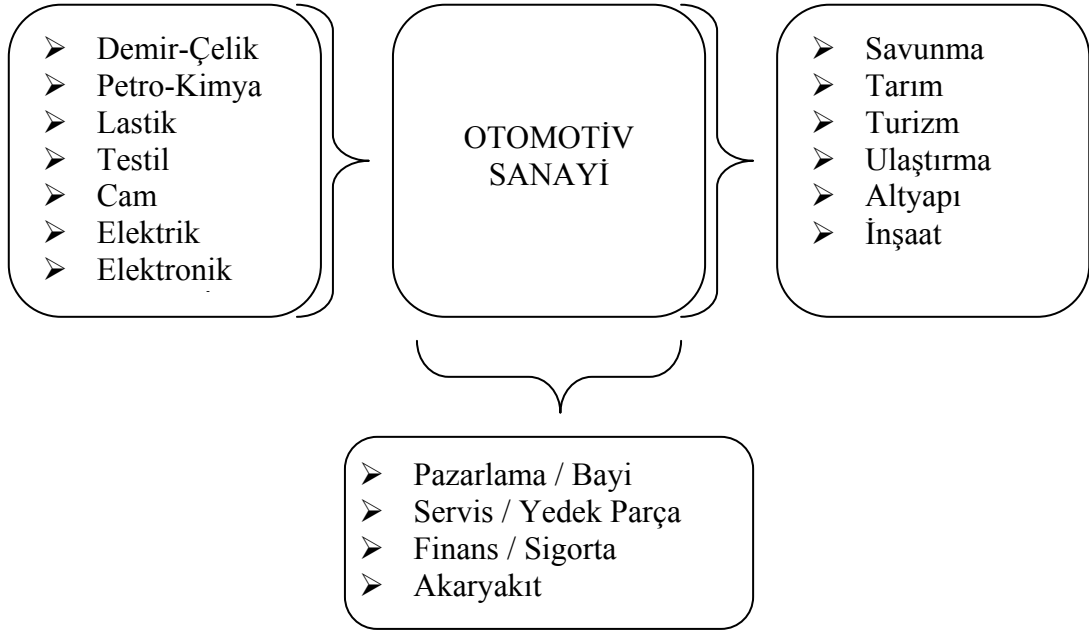
Otomotiv sektörü, ülke ekonomilerinde yarattığı hareketlilik dolayısıyla bir çok sektörü de etkileyen bir yapıya sahiptir. Üretime ve istihdama olan katkısı ve etrafında geniş bir yan sanayi gerektirmesinin yanında birçok sektördeki gelişmelerin de temel tetikleyicisi konumundadır⁴⁰⁹. Bu nedenle otomotiv sektörü, özellikle sanayileşmiş ülkelerde ekonominin lokomotif sektörlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Zira aşağıda yer alan Şekil 10’da da görüldüğü gibi otomotiv sektörü; demir-çelik, petrokimya ve lastik gibi temel sanayi dallarının başlıca alıcısı ve bu sektörlerdeki teknolojik gelişmelerin de sürükleyicisi konumundadır. Bunun yanında tarım, turizm, ulaştırma, altyapı ve inşaat gibi sektörlerin ihtiyaç duydukları her türlü motorlu araç otomotiv sektörü tarafından sağlanmaktadır. Ayrıca otomotiv sektörü; yan sanayi ile otomotiv ürünlerinin tüketicilere ulaşmalarını sağlayan pazarlama, bayi, servis, akaryakıt, finans ve sigorta sektörlerinde geniş bir iş hacmi ve istihdam sağlamaktadır. Son olarak sektörün, savunma sanayinin gelişmesinde teknolojik düzeyinin yükselmesinde temel bir rol oynadığı söylenebilir. Tüm bu nedenlerden ötürü, otomotiv sektöründe meydana gelen değişimler ekonominin tümünü yakından ilgilendirmektedir⁴¹⁰.

⁴⁰⁷ İstanbul Sanayi Odası, **Otomotiv Sanayii Sektörü**, İstanbul: Şubat 2002, s.3.

⁴⁰⁸ Devlet Planlama Teşkilatı, **Dokuzuncu Kalkınma Planı Otomotiv Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara: 2007, s.1.

⁴⁰⁹ İ. Yılmaz Aslan, Erol Katırcıoğlu, M. Fevzi Toksoy, Ali Ilıcak, Şahin Ardiyok ve Fırat Bilgel, **Otomotiv Sektöründe Rekabet Hukuku ve Politikaları**, İstanbul: Ekin Kitabevi, 2006, s.5.

⁴¹⁰ Devlet Planlama Teşkilatı, s.4,5.



Şekil 10: Otomotiv Sektörü ve Diğer Sektörlerle İlişkileri

Kaynak: Devlet Planlama Teşkilatı, Dokuzuncu Kalkınma Planı Otomotiv Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu, s.4.

Ülke ekonomilerinde böyle bir öneme sahip olan otomotiv sektörünün; Türkiye’de 1960’lı yıllarda uygulanan “ithal ikameci politikalar” çerçevesinde “montaj sanayi” olarak doğduğunu söylemek mümkündür. Böyle bir başlangıç, bazı araç parçalarının ana sanayi firmaları dışında üretilmesini gerektirmesi nedeniyle yan sanayinin de oluşmasına ve büyümesine katkı sağlamıştır⁴¹¹. Bu dönemde özellikle tarım ve taşımacılık sektörlerinin ihtiyaçlarına uygun olarak daha çok traktör ve yük taşımacılığında kullanılan ticari araçlar üretilmiştir. Diğer taraftan otomobil üretimi için küçük ölçekli yatırımlara 1970’li yıllarda başlandığı görülmektedir. Bu yıllarda ülkemizde gerek hammadde gerekse de yan sanayi ürünlerinde üretim düzeyi yetersiz kalmıştır. Bunun yanında sözkonusu yıllarda özellikle otomobil için olan talebin yetersiz kaldığı da belirtilmelidir⁴¹².

Türkiye’de 1980’li yıllara kadar ithal ikamesi politikaları sonucu otomotiv sektörü; iç pazara dönük, çok sayıda firmadan oluşan bir yapı sergilemiştir. Buna karşılık 1980’li yıllarda benimsenen liberal ekonomi politikaları ile sektörün dışa açık,

⁴¹¹ Aslan ve Diğerleri, s.5,6.

⁴¹² Devlet Planlama Teşkilatı, s.6.

modern teknoloji kullanan, ekonomik ölçeklerde üretim yapabilen ve uluslararası rekabet gücüne sahip bir konuma gelmesi amaçlanmıştır. Bununla birlikte; bu yıllarda da koruma oranlarının yüksek tutulması sonucu üretimde istikrarlı bir artış sağlansa da, bu şekilde uzun dönemli korumacılık anlayışı sektörün yurtiçi pazara dönük, az sayıda ürün çeşitliliğinde bir üretim gerçekleştirilmesine neden olmuştur⁴¹³.

Türk otomotiv sektöründe 1990'lı yıllardan itibaren ise çağdaş üretim tekniklerinin uygulanmaya başlandığı görülmektedir. Bu dönemde özellikle Gümrük Birliği'nin etkisiyle, sektörde tam rekabet ortamına geçiş hedefi doğrultusunda, kalite yönetim sistemleri kurulmuş ve firmalar uluslararası kuruluşlar tarafından belgelendirilmiştir. Böylelikle Türk otomotiv sektörü yeni bir döneme girmiştir. Kapasite artışı, teknoloji yenileme, yeni model yatırımları ve Ar-Ge çalışmalarının yoğun olarak gözlendiği bu dönemde, uluslararası büyük firmaların Türkiye'deki yerel firmalarla gerçekleştirdikleri entegrasyonun önemli bir rol oynadığını söylemek mümkündür⁴¹⁴.

Bu gelişmeler neticesinde sektör bir "Üretim Merkezi" konumuna gelmiştir. Türk otomotiv sektörünün günümüzdeki hedefi ise; "Üretim Merkezi"nden "Mükemmeliyet Merkezi"ne dönüşümün sağlanmasıdır. Burada özellikle fikri ve sınai mülkiyet haklarının sağlandığı özgün teknoloji ve ürünlerin Türkiye'de geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla ana ve an sanayi kuruluşlarında yeniden örgütlenmeye gidilmekte ve ayrıca rekabet öncesi dikey ve yatay işbirlikleri yanında, üniversiteler ile sanayi arasındaki işbirliği ilişkileri "Otomotiv Teknolojileri Ar-Ge Merkezi" ve "Otomotiv Mükemmeliyet Ağı" bir kurumsal bir yapı içinde geliştirilmektedir⁴¹⁵.

Türk otomotiv sektörünün tarihsel gelişiminin ardından sektöre ilişkin ekonomik göstergelere de değinmekte fayda vardır. Türk otomotiv sektörünün en önemli ekonomik göstergelerinden birisi otomotiv pazarının büyüklüğüdür.

⁴¹³ Atilla Bedir, "Türkiye'de Otomotiv Sektörünün Bugünü ve Yarını, Otomotiv Sektöründe Ana Strateji Ne Olmalı?", **İktisadi Araştırmalar Vakfı, Türkiye Otomotiv Sektörünün Bugünü ve Yarını Semineri**, İstanbul, 2005, s.51.

⁴¹⁴ İstanbul Ticaret Odası, **Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Otomotiv Sektörü Rehberi**, İstanbul: 2008, s.22.

⁴¹⁵ Devlet Planlama Teşkilatı, s.8.

Aşağıda yer alan Tablo 11’de de görüldüğü gibi otomobil ve ticari taşıtlardan oluşan toplam taşıt araçları pazarı, ülke ekonomisindeki gelişmelere paralel olarak son altı yılda dalgalı bir seyir izlemiştir. Zira 2001 yılında yaşanan ekonomik krizin ardından pazar 2003, 2004 ve 2005 yıllarında önemli bir büyüme kaydetmiştir. Buna karşılık pazarda 2006 ve 2007 yıllarında bir daralma meydana geldiği görülmektedir.

Diğer yandan tabloya göre toplam pazarda ithal araçların, yerli araçlara göre son beş yılda daha fazla bir paya sahip olduğu görülmektedir. Kuşkusuz bu döviz kurlarındaki artışın enflasyonda meydana gelen artıştan düşük kalması, ithal araçların daha fazla bir paya sahip olmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Tablo 11
Türk Otomotiv Pazarı

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Toplam Pazar	175.046	400.711	745.812	763.186	669.604	641.315
İthalat	83.291	223.224	432.293	438.114	384.174	359.089
İthalat/Toplam Pazar (%)	48	56	58	57	57	56

Kaynak: Otomotiv Sanayii Derneği, <http://www.osd.org.tr> (10 Haziran 2008)

Otomotiv sektörüne ilişkin önemli ekonomik göstergelerden bir diğeri, sektörde yer alan ana sanayi firmaları tarafından gerçekleştirilen araç üretim adetleridir.

Aşağıda yer alan Tablo 12’de de görüldüğü gibi toplam otomotiv pazarında 2006 ve 2007 yıllarında bir daralma olmasına rağmen, 2002 yılından geride bıraktığımız 2007 yılına kadar geçen altı yıllık sürede ana sanayi tarafından üretilen araç adetleri istikrarlı olarak her yıl artmış ve 2007 yılında toplamda 1.132.932 adet araç üretilmiştir. Toplam araç üretiminde en fazla pay ise otomobil üretimine aittir. Zira geride bıraktığımız 2007 yılında toplam araç üretiminin yaklaşık % 56’sını otomobil üretimi oluşturmuştur.

Diğer taraftan üretim adetlerinde gerçekleştirilen bu artışlara paralel olarak sektörün kapasite kullanım oranlarının da arttığı görülmektedir. Zira 2001 yılına ülkemizde yaşanan kriz nedeniyle 2002 yılında % 35 olan kapasite kullanım oranı, 2007 yılında % 86 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 12
Türk Otomotiv Sektörü Araç Üretim Adetleri

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Otomobil	204.198	294.116	447.152	453.663	545.682	634.883
Kamyon	12.195	10.041	31.790	37.227	37.026	34.544
Kamyonet	116.872	195.606	301.563	349.885	369.862	391.737
Otobüs	2.684	4.490	4.839	5.406	6.019	6.946
Minibüs	6.139	13.625	28.161	26.162	20.728	21.999
Midibüs	4.377	6.794	9.903	7.109	8.263	9.305
Traktör	10.840	29.778	40.665	36.527	38.841	33.518
Toplam	357.405	563.450	864.073	915.979	1.026.421	1.132.932
Kapasite Kullanımı	%35	%52	%73	%76	% 81	% 86

Kaynak: Otomotiv Sanayii Derneği, <http://www.osd.org.tr> (10 Haziran 2008)

Türk otomotiv sektörü tarafından gerçekleştirilen araç üretim adetlerinin yanında sektörde yer alan ana sanayi ve yan sanayi firmalarının bir bütün olarak gerçekleştirdikleri ihracat ve ithalat tutarlarına da değinmekte fayda vardır. Aşağıda yer alan Tablo 13’de de görüldüğü gibi; Türkiye İstatistik Kurumu verilerine göre, GTİP 87.00 kapsamına yer alan otomotiv ana ve yan sanayi firmaları tarafından gerçekleştirilen ithalat ve ihracat rakamlarını altı yıllık dönemde bir büyüme eğilimi göstermiştir. Sektör ana ve yan sanayi firmaları tarafından gerçekleştirilen toplam ihracat rakamı 2007 yılında 16 Milyar ABD Doları’na yaklaşmıştır. Bu rakam ile otomotiv sektörü, ülkemiz tarafından gerçekleştirilen ihracatta en fazla paya sahip olan sektör konumundadır.

Bunun yanında sektör tarafından gerçekleştirilen ithalat rakamları da her geçen yıl artmakla beraber, sektör 2006 ve 2007 yıllarında dış ticarete fazla vererek ülke ekonomisine olumlu yönde katkıda bulunmuştur.

Tablo 13
Türk Otomotiv Sektörü İhracat ve İthalat Rakamları

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
İhracat	3.304	5.272	8.289	9.531	11.882	15.902
İthalat	2.333	5.383	10.237	10.542	11.279	12.397
Fazla/(Açık)	971	(111)	(1.948)	(1.011)	603	3.505

Kaynak: Otomotiv Sanayii Derneği, <http://www.osd.org.tr> (10 Haziran 2008)

4.3.2. Uygulamanın Yapıldığı İşletmeye İlişkin Bilgiler

Uygulama çalışmasının gerçekleştirildiği Ford Otomotiv Sanayi (Ford Otosan) A.Ş.'ne ilişkin bilgiler; genel bilgiler, işletmenin tarihçesi, işletmenin faaliyet sonuçları ve ekonomiye katkıları ve son olarak örgütsel yapısı olmak üzere dört başlık altında incelenmiştir. Söz konusu bilgiler esas olarak işletmenin içsel dokümanlarından, faaliyet raporlarından, İnternet sitesinden, esas sözleşmesinden ve işletme yöneticileri ve çalışanları ile yapılan yüzyüze görüşmelerden derlenmiştir.

4.3.2.1. Genel Bilgiler

Uygulama çalışmasına konu edilen işletmenin ticaret ünvanı, “Ford Otomotiv Sanayi Anonim Şirketi”dir. İşletmenin adı ise “Ford Otosan”dır.

Ford Otomotiv Sanayi A.Ş. ile ilgili ayrıntılı açıklamalara geçmeden önce işletmenin ortaklık yapısını belirtmekte fayda vardır. Temmuz 1959 tarihinde Otomobil Sanayi Anonim Şirketi (Otosan) adıyla kurulan ve günümüzde Ford Otomotiv Sanayi Anonim Şirketi (Ford Otosan) adını taşıyan işletme Ford Motor Company ve Koç Grubu şirketleri ortaklığı olarak faaliyetine devam etmektedir. Her iki grup da % 41,04 ile şirket sermayesinde eşit paya sahiptir. Şirket hisselerinin geriye kalan % 17,92’lik kısmı ise İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nda işlem görmektedir.

İşletme ile ilgili olarak belirtilmesi gereken bir diğer husus işletmenin faaliyet konusudur. İşletmenin faaliyet konusunu; özellikle ticari sınıf araçlar olmak üzere motorlu araçların üretimi ve satışı, binek araçların ithalatı ve satışı ve bu araçların yedek parçalarının üretimi, ithalatı ve satışı oluşturmaktadır.

İşletme tarafından üretilen ve satışı yapılan araçlar şunlardır:

- ❖ Orta ticari araç sınıfında yer alan Transit,
- ❖ Hafif ticari araç sınıfında yer alan Transit Connect ve
- ❖ Kamyon sınıfında yer alan Cargo

İşletme yalnızca araç üretimi yapmamakta, bunun yanında motor ve aktarma organları ile daha çok saç parçalardan oluşan yedek parça imalatı da yapmaktadır.

Diğer taraftan işletme bazı araçların da ithalat ve satışını yapmaktadır. Buna göre işletmenin ithal ederek; Türk otomotiv pazarına sunduğu araçlar şunlardır:

- ❖ Ford Fiesta Van
- ❖ Ford Ranger
- ❖ Ford Fiesta
- ❖ Ford Fusion
- ❖ Yeni Ford Focus
- ❖ Yeni Ford Focus C-MAX
- ❖ Yeni Ford Mondeo
- ❖ Yeni Ford S-MAX
- ❖ Yeni Ford Galaxy

Burada belirtilmesi gereken bir diğer husus da işletmenin sahip olduğu fabrika ve tesislerdir. İşletme üretim faaliyetinin gerçekleştirildiği iki fabrikaya sahiptir. Bunlar;

- ❖ Transit ve Transit Connect ile bazı yedek parçaların üretiminin yapıldığı Kocaeli Fabrikası ve
- ❖ Cargo kamyon ile motor ve aktarma organlarının üretiminin yapıldığı Eskişehir’de bulunan İnönü Fabrikası’dır.

Uygulama çalışmasının Kocaeli fabrikasında gerçekleştirilmesi nedeniyle, bu fabrikaya ilişkin detaylı bilgilere işletmenin üretim faaliyetinin açıklanmasında yer verilmiştir.

Yıllık 55.000 adet aktarma organı ve 15.000 adet kamyon üretme kapasitesine sahip olan İnönü Fabrikası’nda 180’i memur (beyaz yakalı) ve 1.500’ü işçi (mavi yakalı) olmak üzere toplam 1.680 çalışan bulunmaktadır. Ayrıca fabrika 2006 yılında Ford Motor Company tarafından yapılan “Ford Üretim Sistemine Uygunluk Denetimleri”nden 10 üzerinden tam puan alarak “Dünyadaki En İyi Ford Aktarma Organları Fabrikası” seçilmiştir.

İşletme, iki üretim tesisinin yanında bir yedek parça dağıtım ve satış sonrası hizmetler merkezi ile bir teknoloji tesisine sahip bulunmaktadır.

Kartal Yedek Parça Dağıtım Merkezi; 20.000 m² depo alanı ve 1.800 m² ofis alanı ile Türkiye'deki en büyük, Avrupa'daki 3. en büyük yedek parça dağıtım merkezi olma özelliğine sahiptir. İşletmenin satış sonrası hizmet operasyonlarının da yürütüldüğü bu merkezde 100 beyaz yakalı ve 150 mavi yakalı çalışan istihdam edilmektedir.

Gebze Teknoloji Merkezi ise, Ford Otosan ile Ford Avrupa'ya ürün geliştirme faaliyetleri için mühendislik desteği vermektedir. TÜBİTAK'ın Gebze yerleşkesi içinde Nisan 2007'de kurulan ve resmi açılışı 26 Eylül 2007 tarihinde gerçekleştirilen merkezde 200 mühendis çalışmaktadır.

Burada belirtilmesi gereken bir diğer husus da işletmenin vizyon ve misyonudur. İşletmenin vizyonu;

❖ **Otomotiv ürün ve hizmetlerinde Türkiye'nin lider tüketici odaklı şirketi olmak** olarak belirlenmiştir.

İşletmenin misyonu ise;

❖ **Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine en uygun otomotiv ürün ve hizmetlerini sunarak Türkiye otomotiv pazarının lideri olmak ve Ford Avrupa'nın ticari araç üretim merkezi olmak**

olarak ifade edilmektedir.

4.3.2.2. İşletmenin Tarihsel Gelişimi

Türk otomotiv sanayinin öncü kuruluşlarından biri olan Ford Otosan'ın kuruluş temelleri, Vehbi Koç tarafından kurulan Otokoç firmasının 1928 yılında Ford Motor Company'nin distribütörlüğünü alması ile atılmıştır. Bu adımı takiben 1946 yılında Koç grubu resmen Ford Motor Company'nin Türkiye temsilcisi olmuştur.

İşletmenin tarihsel gelişimindeki en önemli adımlardan birisi, 13 Temmuz 1959 tarihinde Otomobil Sanayi Anonim Şirketi'nin, kısa adıyla Otosan'ın kurulmasıdır. Otosan, kısa süre içinde montaj fabrikasından üretim merkezi konumuna gelerek; Türk otomotiv sanayinin gelişiminde çok önemli bir rol oynamıştır. Zira işletmeye ait fabrika 2 Ağustos 1960'da faaliyete geçmiş ve Türkiye'nin ilk otomobil

montajı, Ford Consul'le Otosan tarafından bu fabrikada gerçekleştirilmiştir. Bu önemli adımı 1963 yılında Türkiye'nin ilk Station Wagon'u Taunus 17M'lerin üretimi takip etmiştir⁴¹⁶.

Türkiye'de ilk otomobil montajının ardından seri üretimine başlanan ilk Türk otomobili olan "Anadol" da Otosan'ın İstanbul fabrikasında üretilmiştir. İlk yatırım fikri 1963 yılında gündeme gelen Anadol marka otomobillerin ilki Aralık 1963 tarihinde üretilmiştir. 1984 yılına kadar üretimine devam edilen Anadol marka otomobillerden binek ve pick-up dahil olmak üzere toplamda 112.887 adet üretilmiştir. Yaklaşık % 53 yerli malzeme katkısıyla üretilen Anadol, o tarihteki yan sanayi yetersizlikleri düşünülerek tasarlanmıştır ve bu otomobilin seri üretimi sayesinde yan sanayi kuruluşları da faaliyetlerini geliştirerek; zamanla büyütme imkanına sahip olmuşlardır.

Diğer taraftan Ford Motor Company ile Otosan arasındaki ticari ilişkilerde en önemli dönüm noktalarından biri, 1976 yılında imzalanan lisans anlaşmasıdır. Bu lisans anlaşması ile Otosan, D-1210 Ford kamyonu ile Transit serisinin Türkiye'de üretim ve satış hakkını almış ve bir motorun geliştirilmesi iznine sahip olmuştur. Otosan'ın İstanbul fabrikasında D-1210 serisi Ford kamyonundan 56.126 adet üretilmiştir.

Ford Otosan'ın tarihsel gelişimindeki önemli adımlardan biri de 1981 yılında Eskişehir İnönü Fabrikası'nın kurulmasıdır. Temelleri 1979 yılında atılan fabrikada, Türkiye'nin ilk dizel motoru üretilmiş ve Ford Almanya'ya motor parçaları ihraç edilmiştir. O tarihte İnönü'de böyle bir fabrika yatırımına gidilmesindeki temel amaç, yerli üretimi arttırarak döviz ihtiyacını en aza indirmek ve üretim kalitesini arttırmaktır. Bu yatırımda etkili olan bir diğer husus da işletmenin ticari araç üretim kapasitesini arttırma isteğidir. Zira 1983 yılında ticari üniteler bölümü parça parça İstanbul'dan İnönü'ye taşınmış ve 1984 yılından itibaren Cargo kamyonunun üretimi tamamen bu fabrikada yapılmaya başlanmıştır.

Ford Motor Company ile 1976 yılında imzalanan lisans anlaşmasına bağlı olarak ivme kazanan ilişkilerde, 1983 yılında Ford Motor Company'nin Otosan'ın % 11'lik hissesini almasıyla yeni bir dönem başlamıştır. Bu ortaklığın ilk ürünü 12 Eylül

⁴¹⁶ Ayper Eğdirici Sönmez, **Türkiye Otomotiv Ana ve Yan Sanayi Pazar Araştırması**, Ankara: İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, 2003, s.3.

1985 tarihinde ilk üretimi gerçekleştirilen Ford Taunus olmuştur. Bu yatırımın temel nedeninin ise değişen müşteri ihtiyaçları sonucunda Anadolu marka otomobillerin müşteri gereksinimlerini karşılamada yetersiz kalması ve bir saç otomobilin üretilmesinin zorunlu hale gelmesi olduğunu söylemek mümkündür. Ford Taunus modelinin üretimine 1993 yılına kadar devam edilmiş ve bu modelden toplamda 50.927 adet üretilmiştir. Bu arada gerçekleşen önemli bir gelişme de 1987 yılında Ford Motor Company'nin, Otosan'daki ortaklık payının % 30'a yükseltilmesidir. Diğer taraftan 1993 yılında üretimine son verilen Ford Taunus'un yerine aynı yılda Ford Escort modelinin üretimine başlanmış ve üretiminin bitirildiği 1999 yılına kadar bu modelden toplamda 41.969 adet üretilmiştir.

Bu süreçte atılan belki de en önemli adım, 3 Ekim 1997 tarihinde imzalanan bir anlaşma ile Ford Motor Company hisselerinin % 41,04'e çıkarılarak; Koç Grubu ile ortaklık paylarının eşit hale getirilmesidir. Böylelikle Ford Otomotiv Sanayi Anonim Şirketi, yani kısa adıyla Ford Otosan ortaya çıkmıştır.

İşletme, bu tarihten sonra da yatırımlara devam etmiş ve 1998 yılında Kartal Yedek Parça Dağıtım Merkezi kurulmuştur. Yine aynı yıl içerisinde bu uygulama çalışmasının gerçekleştirildiği Ford Otosan Kocaeli Gölcük Fabrikası'nın temelleri atılmıştır. Bu yatırıma gidilmesinin temel nedeni, Ford Avrupa'nın ekonomik bulmaması nedeniyle askıya aldığı ve Türkiye'nin üretim kabiliyeti ve ekonomik koşulları nedeniyle Türkiye'ye aktarılan 150.000 adetlik bir üretim kapasitesini gerektiren bir projedir. İstanbul fabrikasının kapasitesinin bu proje için yetersiz kalması nedeniyle kurulan ve Nisan 2001 tarihinde üretime başlayan Kocaeli Gölcük Fabrikası'nda ilk olarak Yeni Transit'in üretimine ve ihracatına başlanmış, açılıştan yaklaşık 1,5 yıl sonra fabrikanın asıl ürünü olan Transit Connect, 17 Haziran 2002 tarihinde hattan indirilmiş ve ihraç edilmeye başlanmıştır. Yılda 140.000 araç kuruluş kapasitesiyle üretime başlayan fabrikanın, içinde bulunduğumuz 2008 yılında kapasitesi 320.000 araca yükseltilmiştir. İşletmenin kapasite artışında etkili olan faktörlerin birisi 2004 yılında Belçika'daki Transit üretiminin Kocaeli Fabrikası'na aktarılmasıdır.

İşletmenin gerek kendisi gerekse de ülkemiz açısından büyük önem arz eden bir diğer projesi de halihazırda 64 ülkeye ihraç edilmekte olan Transit Connect aracının

2009 yılından itibaren Kuzey Amerika'ya da ihraç edilecek olmasıdır. Böylelikle Ford Otosan, Amerika kıtasına araç ihraç eden ilk Türk şirketi olacaktır.

Son olarak Ford Otosan'ın gerçekleştirdiği stratejik yatırımlardan bir bütün olarak bahsetmekte de fayda vardır. İşletme, Ford Motor Company ile hisse paylarının eşitlendiği 1997 yılından itibaren toplamda yaklaşık 1,6 Milyar Amerikan Doları yatırım yapmıştır. Sözkonusu yatırımlar 3 başlık altında toplanabilir:

i) Üç Yeni Ürün:

- V184/5 Transit – Yeni Transit V34X, Mayıs 2006'da devreye alınmıştır.
- V227 Transit Connect – 2002 yılında üretimine başlanmıştır.
- H298 Cargo Kamyon – 2003 yılında üretimine başlanmıştır.

ii) Üç Yeni Motor:

- Puma Transit Motoru
- Puma I5 Motor – 2007 yılında üretimine başlanmıştır.
- ECOTURQ Kamyon Motoru – 2007 yılında üretimine başlanmıştır.

iii) Üç Yeni Tesis:

- Kartal Yedek Parça Dağıtım Merkezi – 1998 yılında kurulmuştur.
- Kocaeli Fabrikası – 2001 yılında üretime başlamıştır.
- Gebze Teknoloji Merkezi – 2007 yılında açılmıştır.

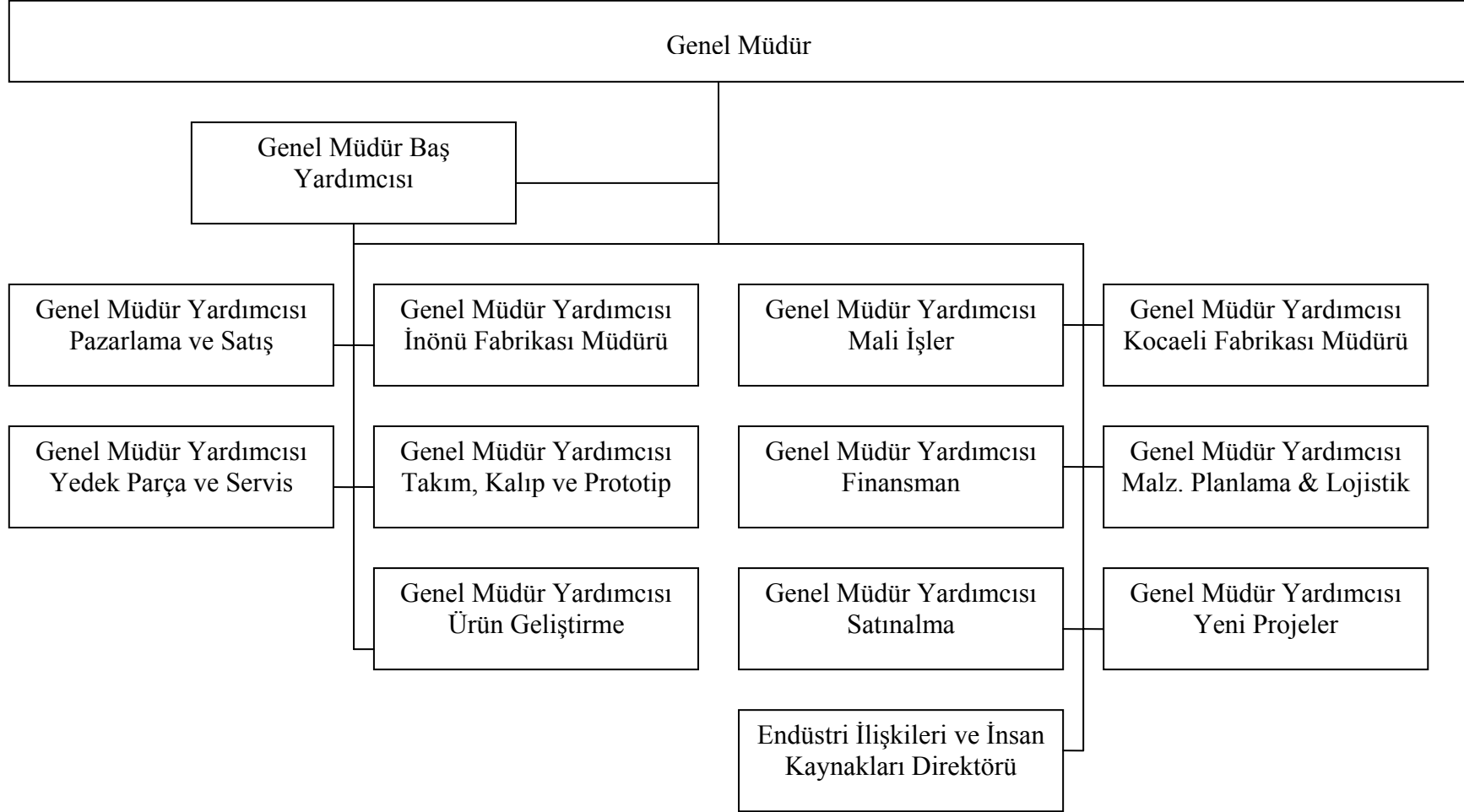
4.3.2.3. İşletmenin Yönetim ve Organizasyon Yapısı

Türk Ticaret Kanunu ve işletmenin esas sözleşme hükümleri uyarınca işletmenin yönetsel yapısı; Genel Kurul, Yönetim Kurulu ve Denetleme Kurulu'ndan oluşmaktadır. Genel Kurul, adi (olağan) ve fevkalade (olağanüstü) olmak üzere iki şekilde toplanmaktadır. Adi toplantı, hesap döneminin sonundan itibaren üç ay içerisinde ve yılda en az bir defa yapılır. Olağanüstü toplantılar ise işletmenin işlerinin gerektirdiği hallerde ve ayrıca Denetleme Kurulu üyelerinden herhangi birinin talebi üzerine gerçekleştirilmektedir.

Diğer taraftan esas sözleşme hükümleri uyarınca işletmenin işleri ve idaresi, Genel Kurul tarafından seçilen Yönetim Kurulu tarafından yürütülmektedir. Yönetim kurulu; Türk Ticaret Kanunu ve Ana Sözleşme hükümleri uyarınca mutlaka Genel Kurul kararı alınmasını gerektiren işlemler dışında kalan tüm kararları almaya yetkilidir. Özellikle işletmenin misyonunun gerçekleşmesini sağlayacak temel stratejilere ilişkin faaliyetler ve bu faaliyetlerin sonuçları; “performans hedefleri yöntemleriyle”, yönetim kurulunca düzenli olarak izlenip değerlendirilmektedir. Yalnızca biri “icracı üye” olmak üzere on üyeden oluşan Yönetim Kurulu yılda en az üç veya dört kez bütün üyelerin katılımıyla düzenli olarak toplantı yapmaktadır. Bu düzenli toplantılara ilaveten; gerekli görülen özel konulara ilişkin karar almak üzere, Yönetim Kurulu salt çoğunluğu sağlayacak üye sayısı ile toplanmakta veya Türk Ticaret Kanunu’nun ilgili maddesi uyarınca fiilen toplantı yapmadan karar alabilmektedir. Ayrıca esas sözleşme hükümleri uyarınca Yönetim Kurulu, sahip olduğu bir takım yetkileri Şirket Yürütme Kurulu’na devredebilmektedir. Şirket Yürütme Kurulu, genel müdür, genel müdür başyardımcısı ve diğer genel müdür yardımcılarında oluşmaktadır.

Diğer taraftan Denetleme Kurulu üyeleri ise Türk Ticaret Kanunu ve şirket esas sözleşmesi hükümlerinin verdiği yetki ile şirketin denetlenmesinden sorumludur.

Son olarak işletmenin örgütsel yapısını oluşturan, işletmenin genel müdürüne bağlı olan birimler Şekil 11’de gösterilmiştir.



Şekil 11: İşletmenin Organizasyon Şeması

Kaynak: İşletme Dokümanı

4.3.2.4. İşletmenin Türkiye Ekonomisi İçindeki Yeri

İşletmenin Türkiye ekonomisindeki yeri ve öneminin anlaşılabilmesi açısından öncelikle, faaliyet büyüklüğüne ilişkin bilgi verilmesinde fayda vardır. İşletmenin geçtiğimiz son altı yıla ait faaliyet sonuçlarına ilişkin özet bilgiler Tablo 14’de sunulmuştur.

Tablo 14
İşletmenin Faaliyet Sonuçları

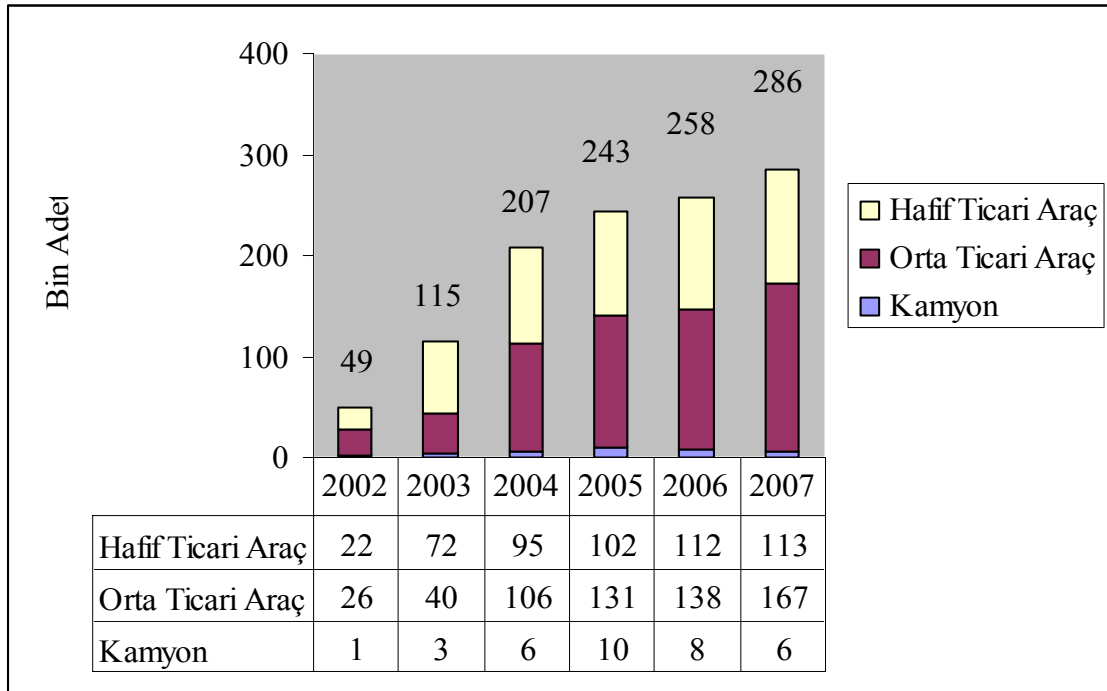
	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Satış Gelirleri – Net (Milyon YTL)	1.169	2.944	5.559	6.059	6.521	7.231
Faaliyet Karı (Milyon YTL)	(80)	270	487	538	569	648
Faaliyet Kar Marjı (%)	(6,8)	9,2	8,8	8,9	8,7	9,0
Vergi Öncesi Kar (Milyon YTL)	(124)	367	587	526	621	657
Net Kar (Milyon YTL)	27	282	453	398	501	484
Özsermaye Verimliliği (%)	4	30	32	25	31	29
Borç/Özsermaye	1,04	0,53	0,27	0,20	0,28	0,24
Ödenen Temettü (Milyon YTL)	0	0	119	446	451	402
Yıl Sonu Piyasa Değeri (Milyar ABD Doları)	0,5	1,5	1,8	2,8	2,9	3,7

Kaynak: Ford Otomotiv Sanayi A.Ş. 2007 Yılı Faaliyet Raporu, s.5. ve 2006 Yılı Faaliyet Raporu, s.4.

Tablo 14’de de görüldüğü gibi, işletmenin faaliyet sonuçlarının en önemli göstergelerinden biri olan satış gelirleri 2002 yılından 2007 yılına kadar geçen sürede 1.169 Milyon YTL’nden 7.231 Milyon YTL’na yükselmiştir. Buna göre 2007 yılında baz alınan 2002 yılına göre satış gelirleri yaklaşık % 557 oranında artarak hızlı bir büyüme göstermiştir. Aynı büyüme eğilimi işletmenin karlılık oranlarına da yansımıştır. Zira işletme, fabrika ve diğer duran varlık yatırımlarına bağlı olarak 2002 yılında 80 Milyon YTL negatif faaliyet karına ve % 6,8 negatif faaliyet karlılığına sahip iken; 2007 yılında faaliyet karı 648 Milyon YTL’na ve faaliyet karlılığı % 9’a yükselmiştir. Aynı şekilde işletmenin net karı da 27 Milyon YTL’nden 484 Milyon YTL’sına yükselmiştir.

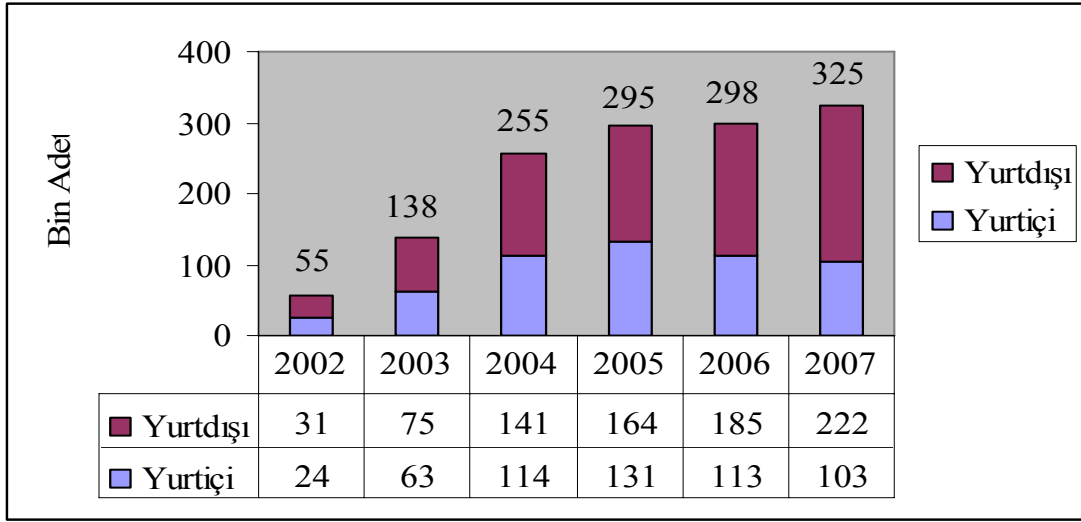
İşletmenin elde ettiği bu karlılık oranlarına bağlı olarak, yüksek bir özsermaye verimliliğine sahip olduğu görülmektedir. Zira 2002 yılında % 4 olan özsermaye verimliliği, 2007 yılında % 29 olarak gerçekleşmiştir. Özsermaye verimliliğinde yıllar itibariyle gözlemlenen dalgalanmaları ise işletmenin borç/özsermaye oranındaki değişikliklere bağlamak mümkündür. Fabrika ve duran varlık yatırımlarının finansmanı amacıyla gerçekleştirilen borçlanmalara bağlı olarak 2002 yılında işletme özsermayesinden daha fazla tutarda borca sahip iken; ilerleyen yıllarda borç/özsermaye oranında bir denge kurulmuş ve 2007 yılında bu oran % 24 olarak gerçekleşmiştir. Diğer taraftan Tablo 14’de de görüldüğü gibi işletme elde ettiği bu faaliyet sonuçlarına bağlı olarak; 2002 ve 2003 yılları haricinde her yıl düzenli olarak ortaklarına temettü dağıtımını gerçekleştirmiştir.

İşletmenin elde ettiği tüm bu sonuçlar neticesinde piyasa değerinde de önemli bir artış görülmektedir. Zira işletme 2002 yılı sonunda 1,5 Milyar ABD Doları piyasa değerine sahip iken; 2007 yılı sonunda bu değer 3,7 Milyar ABD Doları’na ulaşmıştır.



Şekil 12: İşletmenin Üretim Adetleri

Kaynak: Ford Otomotiv Sanayi A.Ş. 2007 Yılı Faaliyet Raporu, s.5. ve 2006 Yılı Faaliyet Raporu, s.4.



Şekil 13: İşletmenin Satış Adetleri

Kaynak: Ford Otomotiv Sanayi A.Ş. 2007 Yılı Faaliyet Raporu, s.5. ve 2006 Yılı Faaliyet Raporu, s.4.

İşletmenin faaliyet sonuçları değerlendirirken üretim ve satış adetleri ile Türk otomotiv sektörü içindeki yerine de değinmekte fayda vardır. Şekil 12’de işletmenin üretim adetleri gösterilmiştir. Şekilden de anlaşıldığı gibi işletmedeki kapasite artışlarına paralel olarak üretim adeti de artmıştır. 2002 yılında toplam 49 Bin adet araç üretimi gerçekleştirilen işletmede, 2007 yılında bu rakam % 483’lük artışla, yaklaşık 286 Bin adete ulaşmıştır. Kocaeli Fabrikası’nda 167.348 adet Transit ve 112.574 adet Transit Connect, İnönü Fabrikası’nda ise 6.434 adet Cargo kamyon üretilmiştir.

Bunların yanında Şekil 13 incelendiğinde işletmenin satış adetlerinin de arttığı görülmektedir. Zira ithal edilen araçlar ile birlikte işletmenin 2002 yılında 55.000 olan toplam satış adedi % 490’lık artışla 2007 yılında yaklaşık 325.000 olarak gerçekleşmiştir. Ayrıca 325.000 adetlik toplam satış adedinin yaklaşık 222.000 adetlik kısmı yurtdışına yapılan satışlardan oluşmaktadır. Bu rakamlarla işletme Türkiye otomotiv sektörünün en çok üretim, satış ve adet bazında ihracat yapan şirketi konumundadır.

Diğer yandan işletme gerçekleştirdiği bu üretim ve satış rakamlarına bağlı olarak Türk otomotiv sektöründe de önemli bir konuma sahip bulunmaktadır. Zira Tablo 15’de de görüldüğü gibi 2002 yılında işletme, Türkiye toplam otomotiv pazarında % 13,7’lik bir paya sahip iken, 2007 yılında bu oran % 16,8’e yükselmiştir. Toplam

otomotiv pazarındaki payında 2007 yılında bir önceki yıla göre küçük bir gerileme olmasına rağmen, işletme son altı yıldır pazarda lider konumda bulunmaktadır.

İşletme tarafından ithal edilen araçların yer aldığı binek araçlar sınıfına bakıldığında ise Tablo 15’de de görüldüğü gibi işletme 2007 yılında % 9,2’lik bir pazar payı elde ederek bu sınıfta ikinci sıraya yerleşmiştir.

İşletmenin Kocaeli Fabrikası’nda üretilen Transit Connect ile ithal edilen Fiesta Van’ın yer aldığı hafif ticari araç sınıfında ise işletme 2002 yılından 2007 yılına kadar her yıl pazar payını arttırmış ve 2007 yılında % 26,2’lik pazar payı ile bu sınıfta da ikinci sırada yer almıştır. Yine işletmenin Kocaeli Fabrikası’nda üretimi yapılan Transit’in ve ithal edilen Ranger’ın içinde bulunduğu orta ticari araç sınıfında da işletme her yıl pazar payını arttırmış ve 2007 yılını % 31,9’luk pazar payı ile bu sınıfın lideri olarak tamamlamıştır.

Diğer taraftan işletmenin İnönü Fabrikası’nda üretimi yapılan Cargo’nun yer aldığı kamyon sınıfında, pazar payının yıllar itibariyle dalgalandığı görülmektedir. İşletmenin bu sınıftaki pazar payı 2007 yılında % 16,4’e düşerek bir önceki yıla göre % 5,1 azalmıştır. Bu azalışın sonucunda pazar payı açısından işletme bu sınıfta ikincilikten üçüncülüğe gerilemiştir.

Tablo 15
İşletmenin Pazar Payları

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Toplam Otomotiv Pazarı (Adet)	175.992	393.100	741.083	766.421	667.753	632.561
Ford Otosan Pazar Payları						
Toplam Pazar (%)	13,7	15,3	15,5	17,0	17,1	16,8
Binek Otomobil (%)	7,2	8,0	10,0	10,5	10,2	9,2
Hafif Ticari Araç (%)	7,4	22,4	23,1	24,7	25,1	26,2
Orta Ticari Araç (%)	36,5	32,8	28,1	28,7	29,7	31,9
Kamyon (%)	14,5	16,4	19,9	26,4	21,4	16,3

Kaynak: Ford Otomotiv Sanayi A.Ş. 2007 Yılı Faaliyet Raporu, s.5. ve 2006 Yılı Faaliyet Raporu, s.4.

Yukarıdaki açıklamaların yanında işletmenin Türkiye ekonomisine olan katkılarına da değinmekte fayda vardır. İşletmenin ülke ekonomisine yaptığı en önemli katkılardan biri elde ettiği ihracat gelirleridir. Daha önce de belirtildiği gibi işletme adet bazında en çok ihracat yapan otomotiv şirketi özelliğine sahiptir. Bunu yanında işletme 2007 yılında elde ettiği yaklaşık 2.497 Milyon Euro’luk ihracat geliri ile Türkiye’de en yüksek ihracat gelirine sahip şirket konumundadır.

Diğer taraftan işletmenin ülke ekonomisine bir diğer önemli katkısı da yaptığı yatırımlardır. Daha önce de belirtildiği gibi işletme 1997 yılından günümüze kadar 1,6 Milyar ABD Doları tutarında fabrika ve diğer duran varlık yatırımları gerçekleştirmiştir. Zira işletmenin özellikle Kocaeli Fabrikası, kurulduğundan bu yana tam kapasite ile çalışmaktadır ve yukarıda belirtilen üretim adetlerindeki artışlar ancak kapasite artırımlarıyla mümkün olmuştur.

Bu yatırımlara bağlı olarak Tablo 16’da da görüldüğü gibi, işletmede istihdam edilen personel sayısı her geçen yıl artmış ve 2007 yılında 9.521 kişiye ulaşmıştır.

Tablo 16
İşletmenin Türkiye Ekonomisine Katkıları

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
İhracat Gelirleri – (Milyon Euro)	350	776	1.438	1.677	1.971	2.497
Yatırım Harcamaları (Milyon Euro)	141	130	85	109	109	78
Çalışan Sayısı	4.411	5.948	7.722	7.964	7.991	9.521
İşçi	3.381	4.772	6.460	6.687	6.737	8.074
Memur	1.030	1.176	1.262	1.277	1.254	1.447

Kaynak: Ford Otomotiv Sanayi A.Ş. 2007 Yılı Faaliyet Raporu, s.5. ve 2006 Yılı Faaliyet Raporu, s.4.

Son olarak belirtmek gerekir ki; tüm bu yatırımların ve faaliyet sonuçlarına bağlı olarak işletme, İstanbul Sanayi Odası tarafından 2006 yılında belirlenen “Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” içinde ikinci sırada yer almaktadır.

4.4. Uygulamanın Sunulması

İşletmede değer zinciri analizinin mamul maliyetleri üzerindeki etkileri dört aşamada incelenmiştir:

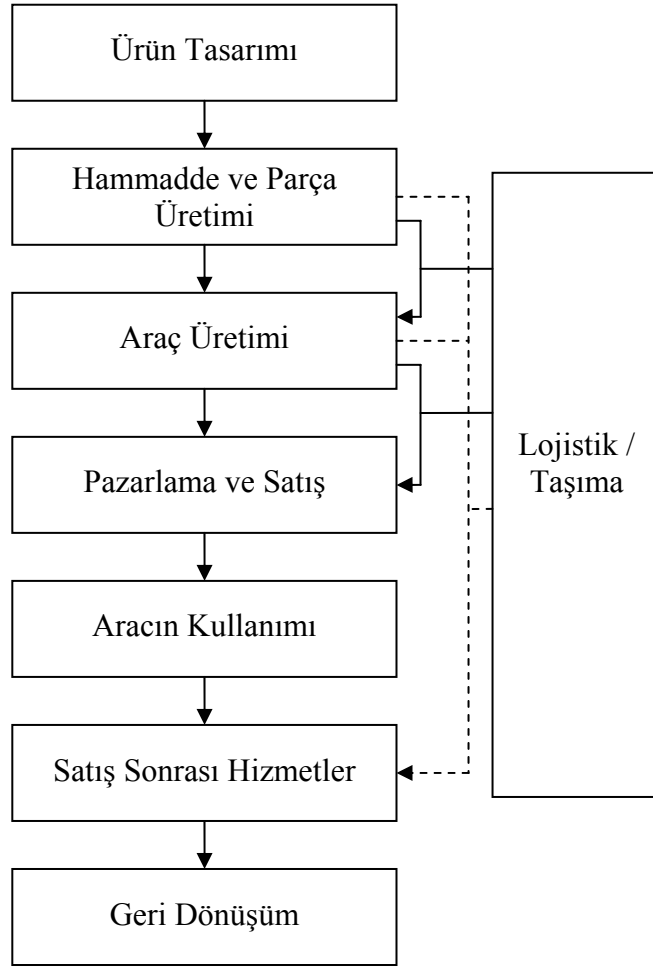
- İlk aşamada, işletmenin içinde bulunduğu otomotiv endüstrisinin değer zinciri faaliyetleri belirlenmiştir.
- İkinci aşamada, işletmenin değer zinciri faaliyetleri belirlenmiş ve bu faaliyetler incelenmiştir.
- Üçüncü aşamada, işletmede değer zinciri maliyetlerinin yönetimi incelenmiştir.
- Dördüncü ve son aşamada ise işletmede değer zinciri analizinin mamul maliyetleri üzerindeki etkileri açıklanmıştır.

Bu bölüm kapsamında yer alan bilgiler esas olarak işletme yöneticileri ve çalışanları ile yapılan görüşmelerden ve işletmeye ait içsel dokümanlardan derlenmiştir.

4.4.1. Otomotiv Endüstrisi Değer Zinciri Faaliyetlerinin Belirlenmesi

Çalışmanın üçüncü bölümünde de belirtildiği gibi endüstri değer zinciri süreci; işletmenin temel hammadde kaynaklarından, nihai tüketim mallarının nihai tüketiciye teslim edilmesi, kullanımı ve geri dönüşümüne kadar olan tüm aşamalarda değer yaratan faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir.

Uygulama çalışmasının gerçekleştirildiği işletmenin içinde bulunduğu otomotiv endüstrisi değer zinciri, araç üreticilerinin hâkim ve yönlendirici unsur olduğu bir yapıya sahiptir. Zira Şekil 14'de gösterilen otomotiv endüstrisi değer zinciri sürecinde tasarımdan araçların geri dönüşümüne kadar yer alan faaliyetlerin hemen hemen tamamı araç üreticilerinin kontrolü ve koordinasyonunda gerçekleştirilmektedir.



Şekil 14: Otomotiv Endüstrisi Değer Zinciri

Kaynak: <http://www.ford.com/aboutford/microsites/sustainability-report-2006-07/impactsValue.htm> (17.03.2008)'den yararlanılarak tarafımda düzenlenmiştir.

Şekil 14'de de görüldüğü gibi otomotiv sektörü değer zinciri süreci, ürün tasarımı ile başlamaktadır. Ürün tasarımı faaliyeti, müşterilerin ürünle ilgili beklentileri doğrultusunda genellikle OEM'ler (Original Equipment Manufacturers) olarak adlandırılan araç üreticileri tarafından gerçekleştirilmektedir. Bununla birlikte ürün tasarımında özellikle parça tedarikçilerinin de etkili olduğu belirtilmelidir.

Otomotiv endüstrisi değer zinciri sürecinde ikinci aşamayı hammadde ve parça üretimi faaliyeti oluşturmaktadır. Genellikle; hammadde ve parça üreticileri; "birinci sıra tedarikçiler" ve "ikinci sıra tedarikçiler" şeklinde iki sınıfa ayrılmaktadır. Bu çalışmada birinci sıra tedarikçiler; doğrudan araç üreticilerine hammadde ve parça sağlayan tedarikçiler, ikinci sıra tedarikçiler ise doğrudan araç üreticilerine hammadde

ve parça sağlamayan tedarikçiler olarak sınıflandırılmıştır. İkinci sıra tedarikçiler gerek araç üreticilerinin birinci sıra tedarikçilerine gerekse de diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere hammadde sağlamaktadırlar. Diğer taraftan hem birinci sıra tedarikçilerin hem de ikinci sıra tedarikçilerin araçların satışı sonrası gerekli olan yedek parça üretimini de gerçekleştirdikleri belirtilmelidir.

Endüstri değer sürecinde hammadde ve parça üretiminden sonraki aşama ise üretilen bu hammadde ve parçaların araç üreticisi işletmelerin fabrikalarına taşınmasıdır. Taşıma faaliyetini gerçekleştiren lojistik firmaları araç üreticilerine genellikle taşıma faaliyetinin yanı sıra depolama, sıralama gibi diğer lojistik hizmetlerini de sunmaktadırlar. Böylelikle araç üreticileri temel rekabet yetenekleri olan müşterilerin istek ve beklentilerine uygun araçlar üretimine yoğunlaşma imkânına sahip olmaktadır.

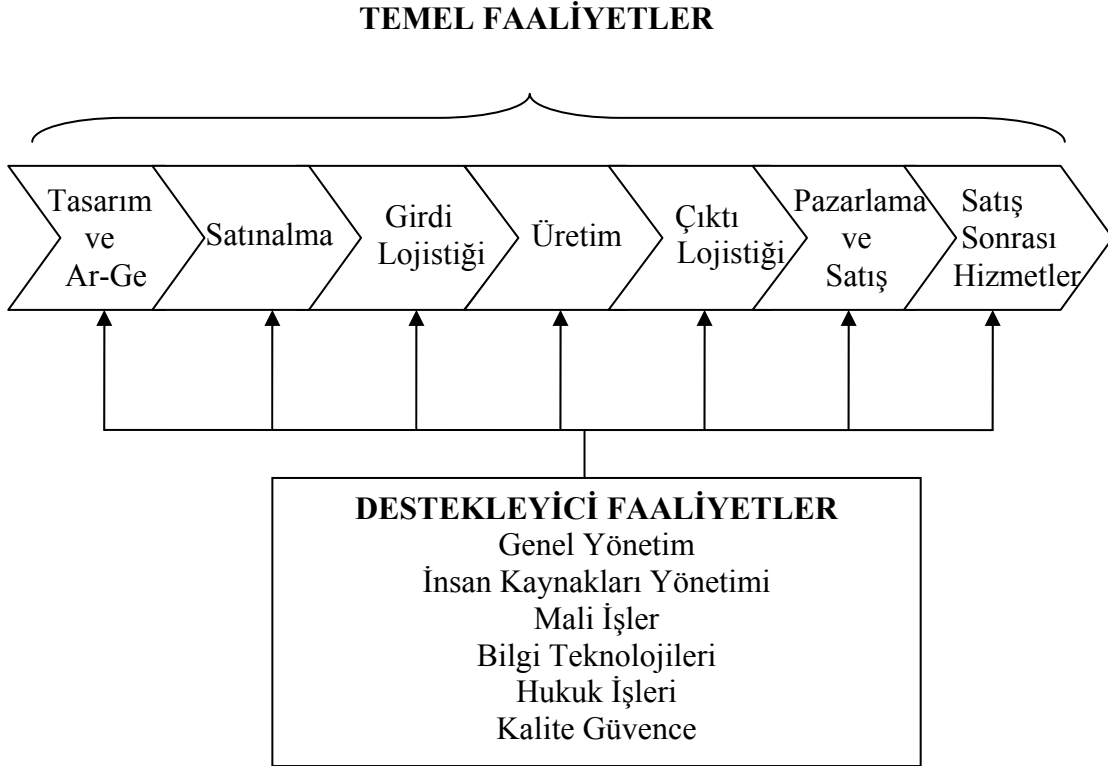
Otomotiv endüstrisi değer sürecinin bir sonraki aşamasını araçların üretimi oluşturmaktadır. Araç üreticileri genellikle aracın tasarımından geri dönüşümüne kadar uzanan endüstri değer zinciri sürecinde merkezi bir rol oynamakta ve zincirde yer alan diğer katılımcılara nazaran daha fazla bir güce sahip bulunmaktadır. Diğer taraftan araçların üretimi aşamasında araç üreticileri genellikle saç parçalara şekil verme (pres ve kaynak), boyama ve montaj işlemlerini gerçekleştirmektedir.

Araçların üretiminden sonraki aşama ise araçların satışının yapıldığı yetkili bayilere taşınmasıdır. Diğer yandan araçların pazarlanması faaliyeti, yine araç üreticileri tarafından gerçekleştirilmektedir. Araçların satışı ise yetkili bayiler aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Araçların satışından sonraki aşamalar ise araçların kullanımı ve bu kullanımlarına bağlı olarak ortaya çıkan sorunlarının giderilmesi amacıyla verilen yedek parça ve servis hizmetleridir. Satış sonrası hizmetler, araç üreticilerinin yanında yetkili servisler aracılığıyla da verilmektedir.

Otomotiv endüstrisi değer zincirinin son aşamasını araçların geri dönüşümü oluşturmaktadır. Özellikle son yıllarda önem kazanan çevre kirliliği konusuna bağlı olarak; otomotiv endüstrisinde de üretilen araçların geri dönüşümüne özel bir önem verildiği görülmektedir.

4.4.2. İşletmenin Değer Zinciri Faaliyetlerinin Belirlenmesi

İşletmede değer zinciri analizinin mamul maliyetleri üzerindeki etkileri incelenirken; ikinci aşamada işletmenin kendi değer zinciri sürecini oluşturan faaliyetler belirlenmiş ve incelenmiştir. İşletmenin değer zincirini oluşturan faaliyetler Şekil 15’de gösterilmektedir.



Şekil 15: İşletme Değer Zinciri

Kaynak: Ronald W. Hilton, Michael W. Maher ve Frank H. Selto, **Cost Management: Strategies for Business Decisions**, Boston: Irwin/McGraw-Hill, 2000, s.12’den yararlanılarak tarafımda düzenlenmiştir.

Şekil 14 ve Şekil 15 birlikte incelendiğinde işletmenin, otomotiv endüstrisi değer zincirinin hemen hemen tüm aşamalarında faaliyette bulunduğu görülmektedir. Bu nedenle işletme, endüstri değer zinciri yapısında merkezi bir rol oynamakta ve hammadde ve parça üreticileri, lojistik firmaları ve bayilere nazaran daha üstün bir güce sahip bulunmaktadır.

Şekil 15’de de görüldüğü gibi işletme değer zincirini oluşturan faaliyetler; temel faaliyetler ve destekleyici faaliyetler olmak üzere iki ana kategoride toplanmıştır. İşletmenin temel faaliyetleri; tasarımdan satış sonrası hizmetlere kadar yedi aşamadan

oluşmaktadır. Aşağıda sözkonusu faaliyetler ayrıntılı bir biçimde açıklanmıştır. Diğer yandan genel yönetim, insan kaynakları yönetimi, mali işler, bilgi teknolojileri gibi destekleyici faaliyetler ise işletmenin değer zinciri sürecinde yer alan her bir faaliyeti destekleyerek; müşteriye değer sunulmasına yardımcı olmaktadır. Bu nedenle destekleyici faaliyetler ayrı bir başlık altında incelenmemiştir. Buna karşılık destekleyici faaliyetlerin katkılarına temel faaliyetlerin açıklamasında yeri geldikçe değinilmiştir.

4.4.2.1. Tasarım ve Araştırma Geliştirme

İşletmede tasarım ve araştırma geliştirme faaliyetleri, Ürün Geliştirme departmanı (genel müdür yardımcılığı) tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu birimde çalışan mühendisler iki ana gruba ayrılmaktadır. Bunlar uzman mühendisler (core-engineers) ve geliştirme mühendisleridir. Uzman mühendisler, üretim programları ile ilgilenmemekte, daha çok bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip etmekte ve bir nevi danışmanlık hizmeti vermektedirler. Araç kullanıcılarının sürekli etkileşim halinde bulunduğu koltuk, direksiyon, emniyet kemeri, kapı kolları gibi kritik sistemlerde bir değişiklik ancak uzman mühendislerin onayı ile gerçekleşebilmektedir.

Araç ve parça tasarımında işletmenin temel amacı, işletmenin ürettiği araçların kalitesinin korunması ve böylelikle marka değeri ile işletme itibarının korunup; artırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda araç ve parça tasarımında işletmenin dikkate aldığı etkenlerin başlıcaları şunlardır:

- İşletmede araç ve parça tasarımında öncelikle araç ve parçaların sahip olmaları gereken teknik özellikler ile ilgili ulusal ve uluslararası yasal mevzuat dikkate alınmaktadır.
- Araç ve parça tasarımında dikkate alınan bir başka etken doğal olarak müşterilerin ürünle ilgili istek ve beklentileridir. Müşterilerin istek ve beklentilerinin belirlenebilmesi amacıyla bir çok ülkede müşteri klinikleri yapılmaktadır.
- Tasarımda dikkate alınan bir diğer etken araç güvenliğidir. İşletmede araç tasarımında, araç güvenliğine özel bir önem verilmekte ve güvenlik açısından

yasal mevzuatın yanında Ford Motor Company tarafından oluşturulan Güvenli Tasarım Rehberi (Safety Design Guideline) ile belirlenen kriterler de dikkate alınmaktadır.

- Araç ve parçaların çevreye olan etkileri, tasarımda dikkate alınan bir diğer önemli etkidir. Burada özellikle havaya sağlanan gazların emisyonu, üretim için gerekli kaynak tüketimi ve kullanılan malzeme ve parçaların ger dönüşümü önem kazanmaktadır.
- Üretilen araçlarının maliyetinin büyük bölümünü, malzeme ve parça maliyetleri oluşturması nedeniyle, tasarımda etkili olan en önemli faktörlerden biri de kullanılacak malzeme ve parçaların maliyetidir.
- Tasarımda dikkate alınan bir diğer etken araçta kullanılacak malzeme ve parçaların kalitesine bağlı olarak ortaya çıkması tahmin edilen satış sonrası maliyetlerdir.
- Son olarak yeni bir araç yada parça tasarımında, tasarımın eski araçlar için yeni yedek parçalar gerektirip gerektirmediği de önemli bir diğer etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tasarım ve araştırma geliştirme faaliyetleri, işletme değer zincirinde kendisinden sonra yer alan tüm aşamalar üzerinde etkili olmaktadır. Bu nedenle işletmede değer zincirini oluşturan faaliyetler arasında tasarım ve araştırma geliştirme faaliyetlerine özel bir önem verilmektedir. Kuruluşundan bu yana işletme tarafından bir çok araç, motor ve parça tasarlanmıştır. Özellikle işletme tarafından üretimi yapılan Cargo kamyonların lisansı, tasarımı ve mühendisliği işletmeye aittir. Bunun yanında yine işletmede üretimi gerçekleştirilen Transit Connect araçlarının lisans, tasarım ve mühendisliklerinde işletme, Ford Motor Company ile ortak konumundadır. Ayrıca Transit araçlarında kullanılan Puma I5 Motorunun ve Ecoturq kamyon motorunun tasarımı tamamen işletme tarafından gerçekleştirilmiştir. Bunların yanında arka aks, şanzıman ve süspansiyon gibi parçaların da tasarımı yine işletmeye aittir.

İşletmenin tasarım ve araştırma geliştirme faaliyetlerine verdiği önemin bir diğer göstergesi de Nisan 2007 tarihinde kurulan Gebze Teknoloji Merkezi'dir. Böyle

bir merkezin kurulmasında temel amaç, en iyi ve en ileri teknolojileri geliştirerek, işletmenin iç ve dış pazarlardaki başarısının sürdürülmesi ve giderek arttırılmasıdır. Bu yatırımın bir diğer amacı da bu merkezde üretilen mühendislik katma değerinin bir bölümünün yurtdışına satılmasıdır. Zira 2008 yılı iş programlarının % 80'i Ford Avrupa'nın İngiltere ve Almanya'daki ürün geliştirme merkezlerinin çalışmalarına destek veren projelerden oluşmaktadır. Böylelikle Ford Otosan, Ford'un global ürün geliştirme organizasyonuna dahil olacaktır.

Gebze Teknoloji Merkezinin hizmet verdiği konular şunlardır:

- Motor Geliştirme Mühendisliği (Motor Tasarım ve Mekanik Geliştirme)
- Güç Aktarma Sistemleri Geliştirme Mühendisliği
- Bilgisayar Destekli Analiz ve Tasarım (CAE / CAD)
- Test ve Deneysel Geliştirme
- Elektronik Motor Yönetimi

4.4.2.2. Satınalma

İşletmede değer zinciri sürecinin ikinci aşaması olan satınalma faaliyeti, Satınalma Genel Müdür Yardımcılığı tarafından yerine getirilmektedir. Satınalma departmanının temel görevleri; işletme tarafından üretilen araçlarda kullanılan hammadde, malzeme ve parça tedarikçilerinin belirlenmesi, seçimi, değerlendirilmesi ve gerektiğinde değiştirilmesidir. Bunun yanında tedarikçilerin ürünlerinin kalitelerinin, sahip oldukları teknolojilerin, kapasitelerinin ve maliyetlerinin işletmenin ürettiği araçların kaliteleri ve maliyetleri üzerinde doğrudan etkileri bulunmaktadır. Bu nedenle işletme tarafından tedarikçileri birer iş ortağı olarak görülmekte ve tedarikçilerin kalite, verimlilik, kapasite ve teknolojilerini geliştirmeye yönelik programlar yürütülmekte ve ayrıca kendilerine eğitimler verilmektedir.

İşletmenin tedarikçi seçiminde öncelikle sektördeki değişime ayak uyduran, rekabetçi bir yapıya sahip işletmelere öncelik verilmektedir. Bu doğrultuda tedarikçinin böyle bir yapıya sahip olabilmesinin temel koşullarından biri olan işletmenin kurumsallaşma derecesi ve sahip olduğu profesyonel kadrolar, tedarikçi seçiminde dikkate alınan ön koşullar olarak benimsenmiştir. Bunların dışında işletmenin tedarikçi seçiminde dikkate aldığı kriterlerin başlıcaları şunlardır:

- Tedarikçinin sahip olduğu teknoloji ve üretim parkı,
- Tedarikçinin ürettiği ürünlerin kalitesi,
- Ürünlerin fiyatı,
- Tedarikçinin kapasitesi, üretim yeteneği ve zamanlaması,
- Tedarikçinin araştırma geliştirmeye verdiği önem,
- Sahip olduğu kalite sistem sertifikaları (TS 16949, ISO 14001, MS-9000),
- Tedarikçinin uzaklığı başka bir ifade ile lojistik maliyetleri ve son olarak,
- Yeni bir yatırım gerekip gerekmediği? Gerekliyorsa süresi ve tutarı

Yukarıda sayılan kriterler ışığında işletmenin yeni bir tedarikçi seçim süreci aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır:

- Firma Başvurusu: Bu aşamada tedarikçi firma başvuru yaparak; sahip olduğu kapalı ve açık alanları, fabrika ve ofislerinin lokasyonları, organizasyon yapısı (yönetim ekibi, çalışan adedi, çalışan profili, eğitim durumu) ve finansal yapısı (ortaklık yapısı, yıllık cirosu, sermayesi) gibi genel bilgileri içeren bir sunum yapmakta yada broşür sunmaktadır.
- Firma Bilgi Formunun Doldurulması: İkinci aşamada, tedarikçi işletmenin sahip olduğu makine parkı, atelyeleri, imalat kapasitesi, yalın üretim uygulamaları, faaliyet gösterdiği sektörler ve müşterileri gibi bilgileri içeren bir form doldurulmaktadır.
- Öz Değerlendirme Formunun Doldurulması: Üçüncü aşamada tedarikçi firmanın Ford Otosan'ın öngördüğü koşulları sağladığı ve gerekli üretim kapasitesine ve kalitesine sahip olduğunu belirten bir form doldurulmaktadır.
- İmalat Yetenek Denetimi: Bu aşamada Ford Otosan'ın İmalatçı Kalite Geliştirme birimindeki mühendisler tedarikçi firmanın fabrikasında denetim yaparak gerekli koşullara uygun olup olmadığını belirlemektedirler.
- Oniki Ay İçinde Q1 Sertifikası Alma Yeteneği: Daha öncede belirtildiği gibi tedarikçiler, işletme tarafından birer iş ortağı olarak görülmektedirler. Bu doğrultuda müşteri memnuniyeti açısından işletmenin kendisinin olduğu kadar

tedarikçilerinin de bir takım kalite standartlarına sahip olması zorunlu görülmektedir. Bu doğrultuda aslen Ford Motor Company tarafından geliştirilen Q1 (Quality Award); tedarikçilerin sahip olması gerekli temel kalite ve üretim standartları düzenleyen bir kalite belgelendirme sistemidir. Söz konusu sistem, tedarikçilerin üretim ve kalitelerini sürekli geliştirerek başarılı olmalarını sağlamaktadır. Q1 sertifikasının alınması konusunda tedarikçilerin bağımsız olarak tek başlarına çalışmamakta bunun yerine Ford Otosan'ın İmalatçı Kalite Geliştirme biriminde görevli mühendislerin desteği ile sertifikayı alabilmek için gerekli çalışmaları gerçekleştirmektedirler. Q1 sistemi ile ilgili açıklamalar aşağıda verilmiştir.

Tedarikçilerin performans değerlemesi; Q1 Kılavuzu ışığında gerçekleştirilmektedir. Söz konusu kılavuzda Q1 sertifikasının verilmesinde dikkate alınan kriterler beş grupta toplanmıştır. Bu kriterler aşağıda açıklanmıştır:

1. Tedarikçinin Sahip Olduğu Sistemin Yetenekleri : Q1 sertifikası alabilmek için tedarikçilerden öncelikle QS-9000 yada TS 16949 gibi kalite standartlarını ve ISO 14001 gibi çevresel standartları karşıladıkları belirten bağımsız kuruluşlar tarafından verilen kalite sertifikalarına sahip olmaları beklenmektedir. Ayrıca tedarikçilerin MS-9000, MMOG veya Odette gibi malzeme yönetimine ilişkin denetimlerden geçmiş olmaları gerekmektedir.

2. Tedarikçinin Performans Geçmişi : Q1 belgelendirme sisteminin ikinci aşamasında tedarikçi firmanın Ford Otosan ile ilişkilerinde geçmiş performansı değerlendirilmektedir. Tedarikçinin Q1 puanında da dikkate alınan geçmiş performansının değerlendirilmesinde beş temel performans kriteri dikkate alınmaktadır. Söz konusu kriterler aşağıda açıklanmıştır.

- Tedarikçinin Müşterilere Sunulan Hizmete Olumsuz Etkileri: Burada tedarikçi hatasından kaynaklanan bir nedenle Ford Otosan'ın bazı ürünlerde geri çağırma yapmak zorunda kalıp kalmadığı yada müşterilerden şikayet alıp almadığına bakılmaktadır.
- Tedarikçinin Ford Otosan'ın Araç Sevkiyatına Olumsuz Etkileri: Araç üretimi için gerekli parçaların istenen zamanda, istenen miktarda ve istenen

kalitede tedarikçi tarafından sunulmaması nedeniyle Ford Otosan'ın araç üzerinde tekrar çalışmak, bir takım değişiklikler yapmak yada yeniden kontrol yapmak zorunda kalıp kalmadığı, tedarikçi performansının değerlendirilmesinde dikkate alınan bir diğer kriterdir.

- **Tedarikçinin Hatalı Parça Teslim Oranı:** Burada tedarikçinin sürekli olarak yüksek kalitede parça tesliminde bulunup bulunmadığı incelenmektedir. Hatalı parça teslim yüzdesi (PPM=Parts Per Million), reddedilen ve üzerinde yeniden çalışma gerektiren parçaların toplamının tedarikçi tarafından teslim edilen toplam parça sayısına bölünüp çıkan sonucun 1 milyon ile çarpılması suretiyle hesaplanmaktadır.
- **Tedarikçinin İkmal Performansı:** Burada gerekli parçaların istenen miktarda, istenen zamanda, istenen yerde ve doğru bilgiyle tesliminin tedarikçi tarafından sağlanıp sağlanmadığı incelenmektedir.
- **Tedarikçinin Güvenirliliğini Koruması:** Tedarikçinin Ford Otosan ile olan geçmiş performansının değerlendirilmesinde dikkate alınan bir diğer etken, tedarikçinin üretim prosesi, makine parkı, kullanılan malzeme ve tedarikçi değişimlerini Ford Otosan'ın İmalatçı Kalite Geliştirme birimi tarafından kendisine tahsis edilen mühendise (STA = Supplier Technical Assistance) bildirip bildirmediğidir.

Tedarikçinin performans geçmişinin değerlendirilmesinde bahsedilmesi gereken bir diğer husus da, tedarikçilerin Ford Otosan'a sundukları ürün ve hizmetlerin toplam kalitesinden sorumlu olduklarıdır. Bunun anlamı, tedarikçilerin yalnızca kendi üretim proseslerinin ve ürünlerinin kalitelerinden değil aynı zamanda kendilerine ürün sağlayan tedarikçilerinin kalitelerinden de sorumlu olduklarıdır.

3. Tedarikçinin Üretim Tesislerinin Özellikleri: Q1 sertifikasyon sürecinin bu aşamasında, tedarikçi firmanın imalat yeteneklerinin denetimi yapılmaktadır. Bu aşamada gerçekleştirilen imalat yetenek denetimi ile firmanın sahip olduğu üretim tesisleri bizzat yerinde değerlendirilerek , bu üretim tesislerinin Q1 için gerekli koşulları sağlayıp sağlamadığının belirlenmesi ve iyileştirme fırsatlarının saptanması sağlanmaktadır. Q1 belgesine daha önceden sahip olan bir tedarikçi firmanın Q1

puanının hesaplanabilmesi için yapılan üretim tesisi denetiminde ise; sözkonusu tesiste geçerli olan proses ve sistemlerin hala aynı yüksek etkinlikle işleyip işlenmediğinin belirlenebilmesi ve değişen pazar koşullarını karşılamaya yönelik olarak tedarikçi firmanın imalat yeteneklerini arttırıp arttırmadığının tespit edilmesi mümkün olmaktadır.

Tedarikçi firmanın sahip olduğu üretim tesislerinin değerlendirilmesi başka bir ifade ile imalat yetenek denetimi beş alanda gerçekleştirilmektedir:

- Üretim Yeteneklerinin/Kapasitesinin Belirlenmesi ve Planlanması: Burada tedarikçi firmanın sahip olduğu üretim tesislerinin kapasitesi ve yetenekleri tespit edilmekte ve bu kapasite ve yeteneklerin firmanın üretim ve kalite potansiyelini arttıracak şekilde planlanıp planlanmadığı incelenmektedir.
- Üretim Sürecindeki Kalite Sapmalarını/Değişkenliklerini Azaltmaya Yönelik İyileştirmeler: Burada tedarikçi firmanın sahip olduğu üretim proseslerinin ürünlerde ortaya çıkan kalite sapmalarını/değişkenliklerini azaltıcı bir özelliğe sahip olup olmadığı incelenmekte ve firmanın yeni programlar için bu sapmaları/değişkenliklerini azaltıcı teknikler geliştirmeyi planlayıp planlamadığı belirlenmektedir.
- Üretim Sürecinin Etkinliğinin İncelenmesi: Burada tedarikçi firmanın mevcut ürünlerin üretiminde yalın üretim anlayışına uygun bir sistem benimseyip benimsediği incelenmektedir. Ayrıca firmanın Ekipman Etkinlik Oranı, İlk Seferde Doğru Yapma gibi göstergeleri kullanarak yeni programlar geliştirip geliştirmediğine bakılmaktadır.
- Müşteri Tatmini: Üretim tesislerinin değerlendirilmesinde son olarak tedarikçi firmanın müşteri tatminine yönelik iyileştirmeler gerçekleştirip gerçekleştirmediği tespit edilmektedir.

4. Müşteri Onayı: Q1 sertifikasının verilmesinde dikkate alınan en önemli etkenlerden biri de tedarikçi firma tarafından sunulan parçaların müşteri tatminini sağlayıp sağlamadığıdır. Q1 sertifikası alabilmek için her tedarikçinin, ürettiği ürünlerin Ford Otosan müşterilerinin ihtiyaçlarına uygun olduğunu belirten bir onayı Ford Otosan'ın gerekli birimlerinden alması gerekmektedir.

5. Sürekli İyileştirme: Q1 sertifikasyon sürecinde dikkate alınan son etken, tedarikçi firmaların kendilerini sürekli geliştirme yetenekleridir. Bunun yanında Q1 belgesine sahip olan tedarikçilerin Q1 statülerini korumaları ancak kendilerini her yıl daha da geliştirmeleriyle mümkün olacaktır. Ayrıca geleceğin otomobil müşterisinin taleplerini karşılanabilmesi için hem Ford Otosan'ın hem de tedarikçilerinin kendilerini sürekli geliştirmeleri gerekmektedir.

Bir tedarikçi firmanın yukarıda açıklanan süreçlerden geçerek; Q1 belgesi alması durumunda sözkonusu firma Ford Otosan'ın yanında Ford Motor Company ait diğer fabrikalara da parça satma olanağına sahip olmaktadır. Q1 belgesinin tedarikçi firmalara sağladığı diğer avantajlar ise şunlardır:

- Tanınma ve Kabul: Bir tedarikçi firmanın Q1 belgesine sahip olması, onun Dünyadaki en iyi tedarikçilerle aynı özelliklere sahip olduğunun bir göstergesidir.
- Reklam ve Tanıtım Ayrıcılığı: Q1 belgesine sahip olunması, tedarikçi firmaya bu belgenin sağladığı ilave prestijle reklam ve tanıtımını yapma imkanını vermektedir.
- Kendiliğinden Sertifikasyon: Q1 belgesine sahip bir tedarikçi, QS-9000 ve TS 16949 kalite belgelendirme sistemlerinde öngörülen Üretim Parçası Onay Prosesi (PPAP- Production Part Approval Process) için gerekli şartları kendiliğinden sağlamış olacaktır.
- Ford Motor Company İçin Tercih Edilen Bir Tedarikçi Olma: Ford Motor Company tarafından gerçekleştirilen yeni ürün geliştirme ve satın alma süreçlerinde yalnızca Q1 belgesine sahip tedarikçi firmalar dikkate alınmaktadır.

Diğer yandan hali hazırda Ford Otosan'ın tedarikçilerinin yaklaşık % 70'i Q1 belgesine sahip bulunmaktadır. İşletmenin hedefi ise gelecekte tüm tedarikçi firmaların Q1 belgesine sahip olmalarıdır. Bu doğrultuda işletme tarafından her sene başında Q1 belgesi alması gereken tedarikçi firmalar belirlenmekte ve bu doğrultuda çalışmalar yürütülmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi Q1 sertifikasının alınması konusunda tedarikçiler, bağımsız olarak tekbaşlarına çalışmamakta bunun yerine Ford Otosan'ın

İmalatçı Kalite Geliştirme biriminde görevli mühendislerin desteğinden faydalanmaktadırlar. Supplier Technical Assistance (STA) olarak adlandırılan bu mühendislerin temel görevleri, işletme tarafından üretilen tüm araçlarda yer alan parçaların müşteri isteklerini karşılayacak şekilde yüksek kaliteye sahip olmalarını sağlamaktır. Bu amaç doğrultusunda sözkonusu mühendislerin temel sorumlulukları şunlardır:

- Kalite konusunda işletmenin satınalma departmanının desteklenmesi,
- Tedarikçilerin imalat yetenek denetimlerinin gerçekleştirilmesi ve imalat yeteneklerinin geliştirilmesinin desteklenmesi,
- Tedarikçilerde 6 Sigma ve yalın üretim uygulamalarının desteklenmesi,
- Tedarikçilerin Kalite Operasyon Sistemlerinin kontrolü ve iyileştirilmesi,
- Tedarikçilerle kalite reddi anlaşmazlıklarının yönetimi,
- Tedarikçilerden kaynaklanan garanti kapsamındaki tamir ve iadelerin azaltılmasına destek verilmesi.

4.4.2.3. Girdi Lojistiği

İşletmede gerek girdi lojistiği gerekse de çıktı lojistiği faaliyeti Malzeme Planlama ve Lojistik Genel Müdür Yardımcılığı'nın sorumluluğundadır.

Malzeme Planlama ve Lojistik departmanına bağlı 3 birim bulunmaktadır. Sözkonusu birimler ve temel görevleri aşağıda açıklanmıştır.

- **Malzeme Planlama:** Araç siparişleri doğrultusunda hazırlanan üretim programlarına göre hangi malzemeden ve parçadan ne kadar üretileceğine ilişkin aylık üretim programlarını hazırlanması bu birim tarafından gerçekleştirilmektedir.
- **Lojistik:** Hangi lojistik firmalarıyla, hangi şartlarla çalışılacağı belirlenmesi ve lojistik firmalarıyla gerekli anlaşmaların yapılması bu birimin sorumluluğundadır. Bunun yanında üretimi tamamlanan araçların dağıtımını da bu birim görev alanına girmektedir. Bu birim tarafından ayrıca lojistik maliyetlerinin takibi ve bu maliyetlerin azaltılmasına yönelik faaliyetler de yürütülmektedir.

- **İkmal:** Bu birimin temel görevi ise, tedarikçilerin önceden belirlenen kalitede, miktardaki malzeme ve parçayı kararlaştırılan tarihte teslim edip etmediklerinin takibidir. Ayrıca yurtdışından ithal edilen malzemelerle ilgili gümrük işlemleri de bu birimin sorumluluğundadır.

İşletmenin tedarikçileri ile arasındaki iletişim, Merkezi Malzeme Yönetim Sistemi (CMMS3 – Common Material Management System-) isimli Ford Motor Company tarafından geliştirilen işletmeye özgü ERP sistemi ile sağlanmaktadır. Bu sistem sayesinde genellikle 45 gün önceden malzeme planları kesin olarak gerçekleştirilmekte ve tedarikçilere iletilmektedir. Bununla birlikte kesin olmasa da tedarikçilerin yaklaşık dört yada beş ay gibi bir süreyi önceden görebilmeleri sağlanmaktadır.

Tedarikçiler tarafından üretilen malzeme ve parçaların işletmeye taşınmasında denizyolu, demiryolu, karayolu ve havayolu kısaca, tüm ulaşım alternatifleri kullanılmaktadır. İşletmede malzeme ve parçaların taşınmasında hangi yolların hangi ağırlıkta kullanılacağı genellikle yılbaşlarında belirlenmektedir. Burada işletmenin yıllık üretim programı doğrultusunda ne kadar hacim malzeme taşınacağı belirlenmekte ve daha sonra toplam hacim ulaşım yolları arasında bölüştürülmektedir. Burada belirtmek gerekir ki; en pahalı ulaşım alternatifi olması nedeniyle havayoluna çok az ağırlık verilmekte ve ancak çok acil durumlarda bu alternatif tercih edilmektedir. Malzeme ve parçaların taşınmasında stok tutma maliyeti ve taşıma maliyeti arasında optimum bir denge sağlanmaya çalışılmakta ve daha çok demiryolu ile karayolu kullanılmaktadır. İşletmenin geride bıraktığımız 2007 yılında girdi lojistiğinde yaklaşık % 62 oranında demiryolu ve % 37 oranında karayolu kullanılmıştır.

Diğer taraftan işletmenin yurtiçi tedarikçilerinden sağlanan malzemelerin taşınması ile yurtdışı tedarikçilerinden sağlanan malzemelerin taşınmasını ayrı ayrı açıklamakta fayda vardır. Zira yurtdışından ithal edilen malzemelerin yaklaşık % 80'i Almanya, Köln'de bir konsolidasyon merkezinde toplanmaktadır. Malzemelerin bu konsolidasyon merkezine taşınmasında Ford Avrupa'nın sunduğu altyapı hizmetinden faydalanılmaktadır. Köln'deki malzemelerin Türkiye'ye taşınmasında ise ağırlıklı olarak demiryolu olmak üzere karayolu ve denizyolu kullanılmaktadır.

Buna karşılık yurtiçi girdi lojistiğinde ise yalnızca karayolu kullanılmakta ve burada ana lojistik firması olarak CEVA Lojistik firması ile çalışılmaktadır. Araçlara konulacak malzemenin cinsi, çeşidi, araçları güzergahı bu firma tarafından belirlenmektedir. Yurtiçi girdi lojistiğinde kullanılan beş farklı güzergah (rota) bulunmaktadır. Bunlar; İstanbul, İzmir, Bursa, Manisa, Gebze ve Adapazarı'dır. Söz konusu firma Ford Otosan'a ayrıca depolama ve sıralama hizmetleri de sunmaktadır.

Girdi lojistiği ile ilgili olarak malzemelerin taşınmasında benimsenen "milkrun sistemi" hakkında de bilgi vermekte fayda vardır. Bu sistemde belirlenen güzergâhlardaki tedarikçilerin hemen hemen hepsinden malzeme taşınmaktadır. Bu şekilde karma malzeme taşınması, hem taşımada hacim kaybını önlemekte hem de her malzemedan daha düşük miktarlarda stok bulundurulmasını sağlamaktadır.

4.4.2.4. Üretim

İşletmenin değer zinciri sürecinin üçüncü aşamasını üretim faaliyeti oluşturmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi üretim faaliyetinin gerçekleştirildiği bir tane Kocaeli'nde bir tane de İnönü'de olmak üzere işletmeye ait iki fabrika bulunmaktadır. Bu çalışmada işletmenin Kocaeli fabrikasındaki üretim süreci incelenmiştir.

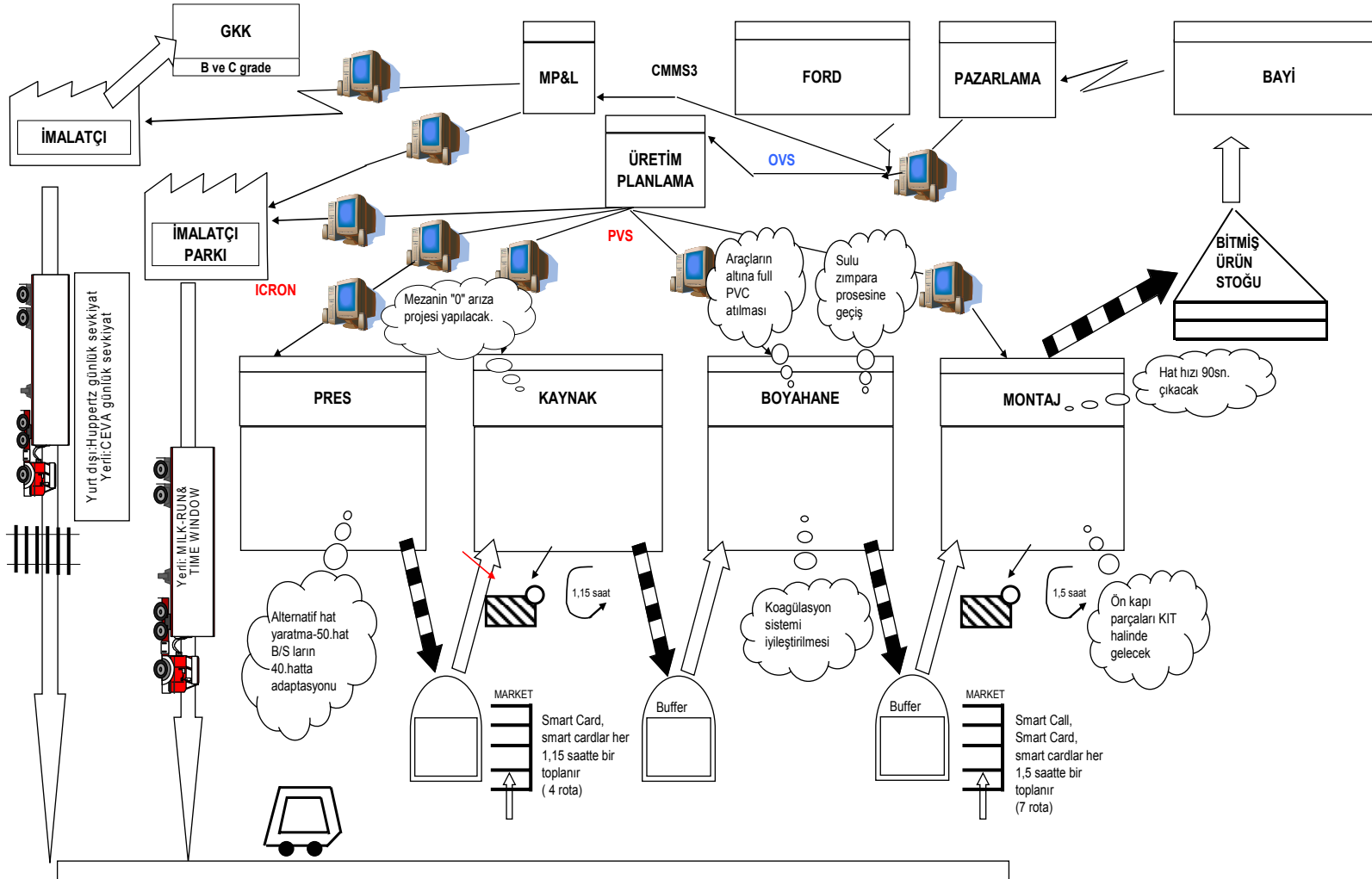
Ford Transit ve Transit Connect araçlarının üretildiği Kocaeli Fabrikası, Ford Üretim Sistemi prensipleri çerçevesinde kurulmuş, yüksek derecede otomasyona sahip ve Merkezi Malzeme Yönetimi Sistemi tarafından desteklenen komple bir üretim merkezi konumundadır. Fabrikanın 1.000'i memur (beyaz yaka) ve 6500'ü işçi (mavi yaka) olmak üzere toplam 7.500 çalışanı bulunmaktadır. Gerçekleştirilen son kapasite artışıyla yıllık araç üretim kapasitesi 320.000 adede çıkartılan fabrikada günde ortalama 740 Transit, 390 Transit Connect aracının üretimi gerçekleştirilmektedir. İçinde ihracat için kullanılan bütünleşik bir liman ve montaj hattı ile bütünleşik bir imalatçı parkı da bulunan fabrika, 340.000 m² kapalı olmak üzere toplam 1.600.000 m² alana sahiptir.

Kocaeli Fabrikası'nda pres atölyesi, kaynak atölyesi, boyahane ve montaj bölümleri olmak üzere araç üretiminin gerçekleştirildiği dört ana üretim merkezi bulunmaktadır. Söz konusu merkezlerin sahip oldukları özellikler aşağıda belirtilmiştir:

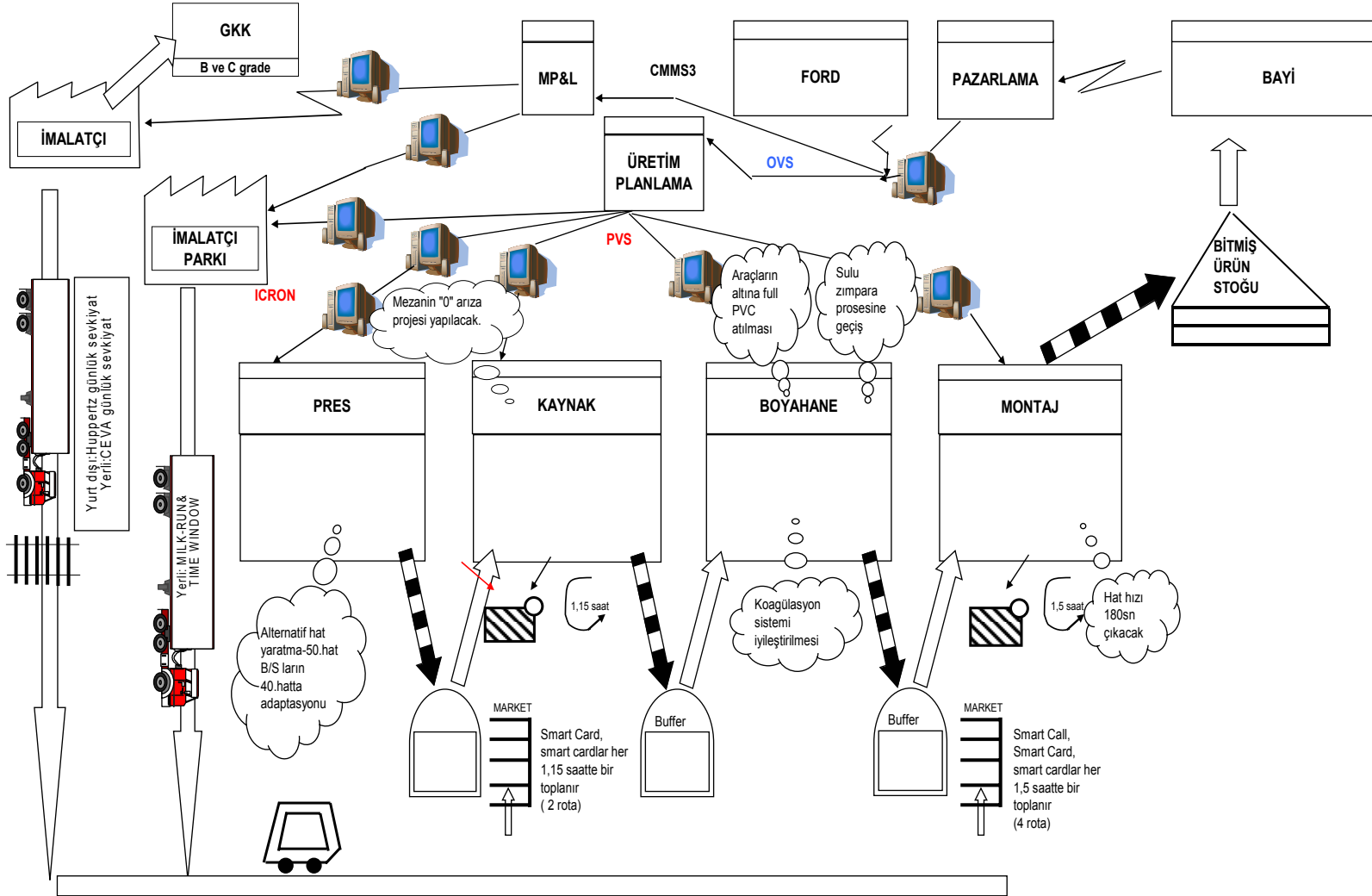
- **Pres Atölyesi:** Toplam altı pres hattı ve iki tam otomatik açınım hattı bulunan pres atölyesi 25.000 m² alana sahiptir. Günde üç vardiya olmak üzere haftanın altı günü çalışılan atölyede günlük 400 Ton çelik kullanımı gerçekleştirilmektedir.
- **Kaynak Atölyesi:** Üç üretim hattı bulunan kaynak atölyesi 80.000 m² alana sahiptir. Kalite, çevrim süresi ve ergonominin gerekli kıldığı tüm yerlerde robot veya konveyörün kullanıldığı atölyede 247 robot ve 930 punta tabancası bulunmaktadır. Buna göre atölye % 50 oranında otomasyona sahiptir. Atölye ayrıca tüm alt modellerin üretimi için çevrim zamanı içinde otomatik ayar yapabilme özelliğine sahip bulunmaktadır.
- **Boyahane:** İki hattın bulunduğu boyahane, su bazlı boya uygulamasına yönelik olarak dizayn edilmiştir. Boyahane tüm iç yüzeyler için komple robot uygulaması yapılmaktadır. Taban PVC ve NVH uygulamalarında da yine robot kullanılmaktadır.
- **Montaj:** Transit ve Transit Connect için ayrı üretim alanlarının ve ortak bir son kontrol hattının bulunduğu montaj bölümü 112.000 m² alana sahiptir. Ergonomik yükseklik ayarlı EMS taşıyıcıların kullanıldığı montaj bölümünde bütünleşik ambar ve kullanım noktasıyla direkt bağlantılı olan malzeme indirme alanı bulunmaktadır.

4.4.2.4.1. Üretim Süreci ve Planlama

Fabrikada üretilen Transit ve Transit Connect araçlarının üretim süreçleri ve planlamaları bu araçlara ait değer akış haritaları vasıtalıyla açıklanabilir. Transit aracının değer akış haritası Şekil 16'da, Transit Connect aracının değer akış haritası ise Şekil 17'de gösterilmektedir.



Şekil 16: Transit Aracı Mevcut – Gelecek Durum Değer Akış Haritası
Kaynak: İşletme Dokümanı



Şekil 17: Transit Connect Aracı Mevcut – Gelecek Durum Değer Akış Haritası
Kaynak: İşletme Dokümanı

Şekil 16 ve Şekil 17 birlikte incelendiğinde gerek Transit gerekse de Transit Connect araçlarının üretim planlamalarının bayilerden işletmenin pazarlama departmanına ulaşan müşteri talepleri doğrultusunda üretim planlarının yapılması ile başladığı görülmektedir. Bayilerden gelen talepler doğrultusunda OVS (Optimised Vehicle Scheduling – Optimize Edilmiş Araç Planlama) programı ile aylık üretim planları geliştirilmekte ve bu planlar bir yandan işletmenin üretim planlama birimine diğer yandan da Merkezi Malzeme Yönetim Sistemi (CMMS3 – Common Material Management System-) ile Malzeme Planlama ve Lojistik birimine buradan da işletmenin tedarikçilerine aktarılmaktadır.

Daha sonra Üretim Planlama birimi tarafından PVS (Plant Vehicle Scheduling – Fabrika Araç Planlama) programı ile mevcut üretim kısıtları doğrultusunda günlük araç üretim planları gerçekleştirilmektedir. Genellikle 10 günlük bir süreyi kapsayan bu planlar, daha sonra pres, kaynak, boyahane ve montaj bölümlerine yine PVS aracılığıyla gönderilmektedir.

Bir sonraki adımda ise her bölüm kendi içinde araçların hangi sırayla üretileceğini belirleyen detay üretim planlarını gerçekleştirmektedir. İşletmede Transit ve Transit Connect araçlarının çok çeşitli modellerinin üretilmesi nedeniyle, detay planlar yapılırken işlem zamanı uzun ve kısa araçlar arasında bir denge sağlanarak çevrim zamanları yakalanmaya çalışılmaktadır.

Planlar doğrultusunda üretimine başlanan araçlar sırasıyla pres, kaynak, boyahane ve montaj hatlarını takip etmektedir. Pres atölyesinde üretilen araçların modellerine göre çelik sac parçalara şekil verilmekte ve ardından kaynak atölyesine gönderilmektedir. Kaynak atölyesinde, presden gelen şekillenmiş parçalar birleştirilerek çelik kasa haline başka bir ifade ile gövde haline dönüştürülmektedir. Çelik kasa halindeki araçlar daha sonra boyahaneye gönderilmekte ve burada ilk kat ve son kat boyaları atılmaktadır. Boyahane boyalı gövdeler haline getirilen araçlar daha sonra gerekli parçaların montajı için montaj hattına gönderilmektedir. Montaj hattından da geçerek üretimi tamamlanan araçlar, çeşitli kalite kontrol testlerinden geçtikten sonra satış parkına buradan da bayilere sevk edilmektedirler.

Transit ve Transit Connect araçlarının üretim süreçlerinin gösterildiği Şekil 16 ve Şekil 17 incelendiğinde bir tanesi pres atölyesi ile kaynak atölyesi, bir tanesi kaynak atölyesi ile boyahane, bir tanesi de boyahane ile montaj hattı arasında olmak üzere toplamda üç adet “buffer” olarak adlandırılan tampon stok alanı bulundurulduğu görülmektedir. Sözkonusu tampon stok alanlarının bulundurulma nedeni, hatların hızlarının farklı olması ve olası tedarik sıkıntıları neticesinde üretimde meydana gelebilecek dalgalanmaların etkisinin azaltılmasıdır.

Şekil 16 ve Şekil 17’de balonlar içerisinde belirtilen ifadeler, araçların üretim süreçlerinde gelecekte yapılması planlanan iyileştirmeleri göstermektedir. Buna göre Transit Connect aracının üretiminde pres atölyesinde alternatif bir hat yaratma, boyahane araçların altına full PVC atılması, sulu zımpara prosesine geçiş, koagülasyon sistemi iyileştirmesi ve son olarak montajda hat hızının yükseltilmesi projelerinin devreye sokulmasının planlandıkları görülmektedir. Transit aracının üretiminde ise bu iyileştirmelerin yanında montaj hattında ön kapı parçalarının KİT haline getirilmesi planlanmaktadır.

4.4.2.4.2. Ford Üretim Sistemi

İşletmede benimsenen Ford Üretim Sistemi; müşterilerin “**kalite, maliyet ve teslimat süresi**” ile ilgili beklentilerini tam olarak karşılayarak; birlikte öğrenerek ve emniyet kuralları içerisinde birlikte çalışarak, sıfır hata ve sıfır israfla en az envanter ve en düşük maliyetle üretim yapmayı hedefleyen bir üretim sistemidir.

Ford Üretim Sistemi (FÜS); her türlü israfı ortadan kaldırarak “müşteri talebi ve teslimat süresi arasında” geçen süreyi an aza indiren üretim tekniği olarak tanımlanan **yalın üretim felsefesine** dayanmaktadır.

Ford Üretim Sisteminin yalın üretim felsefesine dayanma nedenlerine geçmeden önce işletmede Ford Üretim Sisteminin tarihsel gelişim sürecine değinmekte fayda bulunmaktadır.

İşletmede Ford Üretim Sistemine geçiş süreci; “**inandık, inandırdık, uyguladık ve değiştik**” şeklinde özetlenmektedir. Bu çerçevede işletmede benimsenen Ford Üretim Sisteminin kilometre taşları şunlardır:

- 1999 Nisan: Üst yönetime FÜS eğitimi verildi.
- 1999 Mayıs: Müdürler seviyesinde konu şampiyonları belirlendi.
Mühendisler seviyesinde fabrika uygulama ekibi kuruldu.
- 1999 Haziran: Fabrika uygulama ekibi, FÜS detay eğitimlerini aldı.
- 1999 Ağustos: İlk uygulama alanı seçildi.
Mavi yakalılardan oluşan bir çalışma grubu kuruldu.
- 1999 Eylül: FÜS eğitimleri verildi.
- 1999 Ekim: Örnek FÜS uygulamalarına başlandı.
- 2000 Ocak: Fabrika FÜS organizasyon yapısı oluşturuldu.
- 2001 Ekim: Tüm fabrikaya yayılım sağlandı.
- 2002 Mayıs: Destek birimlerine yayılım sağlandı.
- Günümüzde: Sürekli İyileşme

Ford Üretim Sisteminin yalın üretim felsefesine dayanmasının temel nedeni; değer yaratmayan faaliyetlere nedeniyle oluşan kayıpların tanımlanıp; ortadan kaldırılmasıdır.

İşletmede değer yaratan faaliyetler; müşteri ihtiyaç ve isteklerini karşılamak için, malzemeye fonksiyon veya şekil veren faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Değer yaratmayan faaliyetler ise; zaman, kaynak ve alan tüketilmesine neden olan, ancak müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasına katkıda bulunmayan faaliyetler olarak tanımlanmıştır. Bu tanım doğrultusunda değer yaratmayan faaliyetlerin neden olduğu kayıplar ise sekiz başlık altında toplanmaktadır. Söz konusu kayıplar aşağıda sıralanmıştır:

- **Fazla Üretim:** Müşterinin istediğinden daha fazla üretim yapılması; aşırı ürün ve malzeme stokları nedeniyle ilave stoklama maliyetlerine, tedarikçilerin üretim planlarının aksamasına ve aracın satılabilmesi için fiyatının düşürülmesine yol açmaktadır.

- **Aşırı Stok:** İşin yapılması için gerekenden minimumdan fazla her şey aşırı stok tutulmasına neden olmaktadır. Gerekenden fazla stok bulundurulması, ilave malzeme kutularına, fazladan işleme ve dolayısıyla daha fazla ekipman ve işgücüne yol açmaktadır.
- **Bekleme:** Parça veya makinenin işlemini bitirmesi beklemek, gereksiz işçilik ücretlerine ve sahip olunan beceri ve yeteneklerin boşa harcanmasına neden olmaktadır.
- **Taşıma:** Parça, ürün ve makinelerin gereksiz yere sağa sola taşınması gereksiz maliyetlere yol açmakta ve değer yaratmayan bir faaliyet olarak kabul edilmektedir.
- **Hurda ve Tamir:** Hurda ve tamir, gereksiz işçilik ve malzeme maliyetlerine yol açmaktadır ve değer yaratmayan bir faaliyettir.
- **Gereksiz Hareketler:** İyi organize edilmemiş çalışma planı ve yerleşim gereksiz hareketlere yol açmaktadır.
- **Gereksiz İşlemler:** Müşterinin talebine uygun olmayan işlemler yapmak, ilave maliyetlere yol açmaktadır.
- **İnsan Kaynaklarını İyi Değerlendirmemek:** Sekizinci ve en büyük kayıp çalışanların beyin güçlerinden, bilgi ve becerilerinden yeterli ölçüde yararlanmamaktadır.

Yukarıda açıklanan kayıpları ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilen Ford Üretim Sisteminin temel ilkeleri şunlardır:

- Proseslerin standart hale getirilmesi ve hat dengeleme çalışmalarının yapılması,
- Sürekli akışı sağlamak amacıyla Tam Zamanında Üretim ve Tedarik anlayışının benimsenmesi,
- Görsel kontroller,
- Hızlı ekipman değişimi ve hata önleme metotlarının uygulanması,

- Değer akış haritaları kullanılarak değer yaratmayan faaliyetlerin yok edilmesi,
- Ürünün hammaddeden bitmiş ürün olarak teslim edilmesine kadar geçen süreçte müşteri talebinin üretim miktarını ve zamanını belirlediği, çekme sisteminin ve tek parça akış uygulanmasının benimsenmesi.
- Etkin çalışma grupları vasıtasıyla sürekli iyileştirmenin sağlanarak yukarıda tanımlanan kayıpların ortan kaldırılması.

Bu çerçevede Ford Üretim Sisteminin temel amaçları; sekiz büyük kaybı ortadan kaldırmak ve bu suretle;

- Yeni teknolojilere, pazar değişikliklerine, yeni bilgilerin elde edilmesine ve kullanılmasına,
- Proses değişikliklerine, değişik partilerde farklı bir çok ürünün üretimine,
- Sahip olunan ekipman ve varlıkların en etkin bir şekilde kullanılmasına ve
- Yeni ürünlerin zamanında ve kaliteli bir şekilde devreye alınmasına

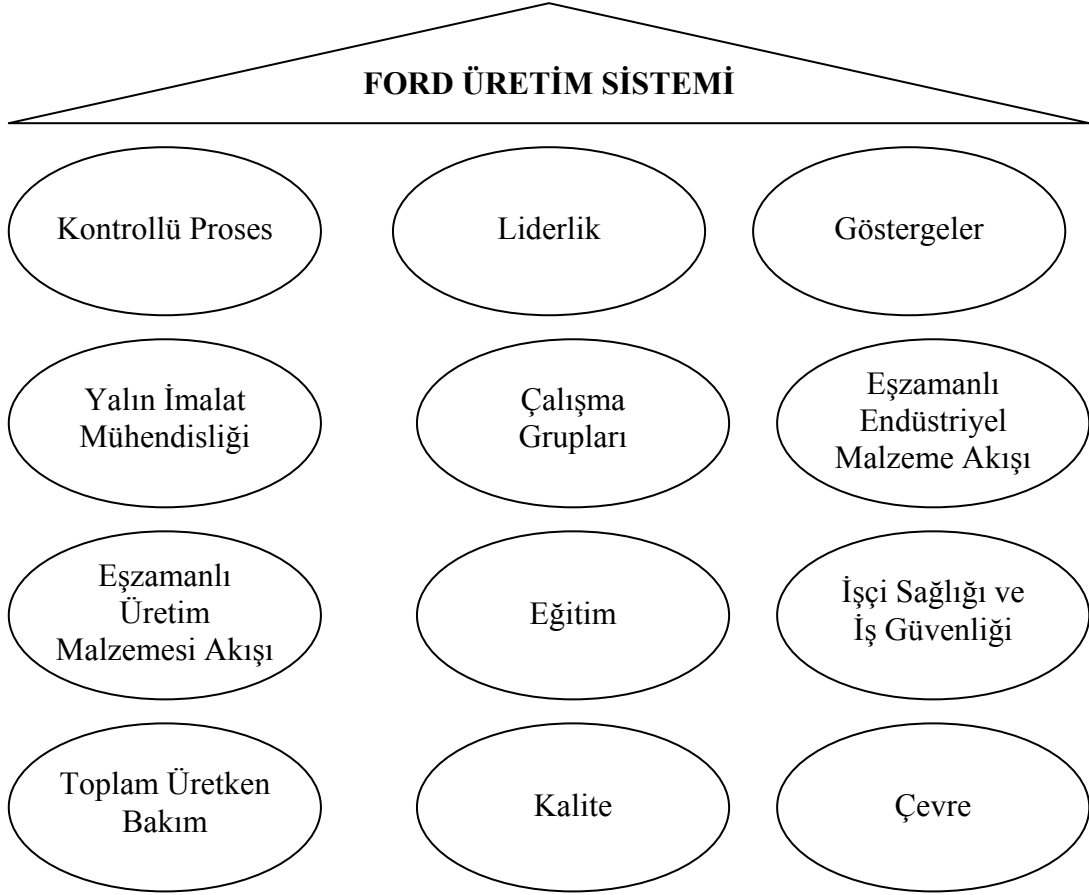
olanak vermektir.

Ford Üretim Sisteminde yukarıda belirlenen hedeflerin takibinde kullanılan skor kartları altı temel göstergeden oluşmaktadır. Bunlar;

- İş Güvenliği,
- Kalite,
- Teslimat,
- Maliyet,
- Moral/Motivasyon ve
- Çevredir.

Burada son olarak işletmede benimsenen üretim sisteminin ana unsurlarından bahsedilmelidir. Zira Ford Üretim Sistemi birbirleriyle uyumlu bir şekilde çalışan oniki

unsurun biraraya getirilmesiyle oluşturulmuştur. Sözkonsu unsurlar Şekil 18’de gösterilmiş ve aşağıda açıklanmıştır.



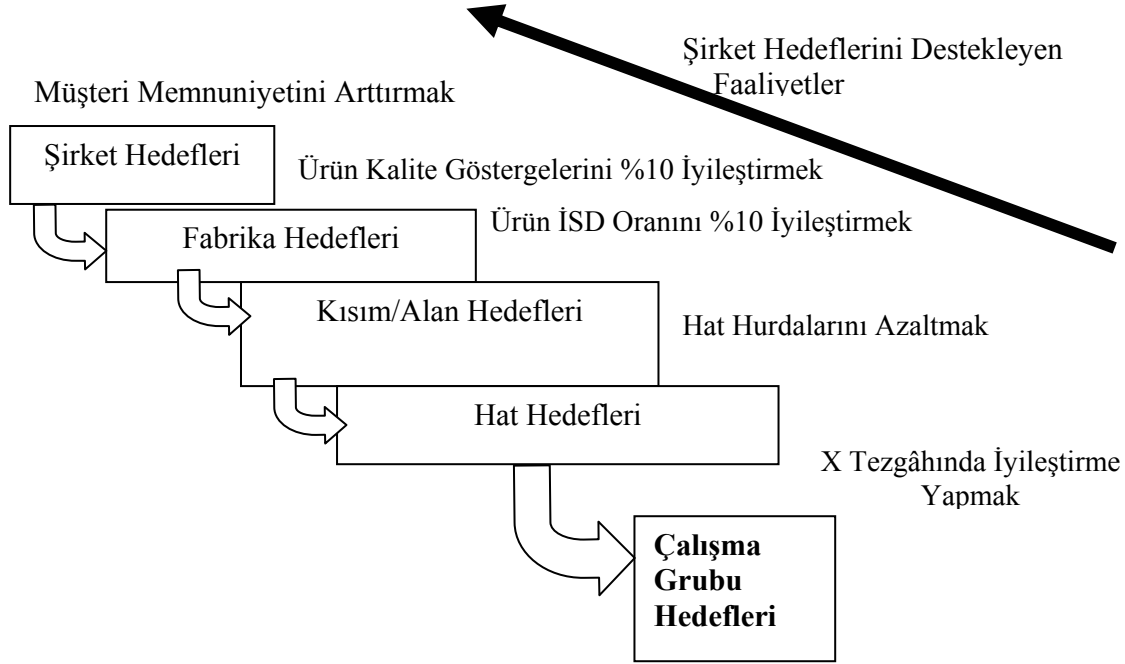
Şekil 18: Ford Üretim Sistemi Ana Unsurları
Kaynak: İşletme Dokümanı

a. Liderlik: İşletmede benimsenen liderlik anlayışının genel özellikleri şunlardır:

- Çalışanlarını yetkilendirme ve iyileşme sağlama için motive etme,
- Ekibinde sinerji yaratma,
- Ortak hedefleri belirleme ve yayma ve sürekli iyileşme için tüm organizasyonu çekme,
- Çalışanları dinleme ve fikirlerinden yararlanma,
- Tüm sistemi neden ve sonuçlarıyla birlikte görebilme

İşletmede geçerli olan liderlik anlayışı ile ilgili olarak politika ve hedeflerin yayılımı konusuna da değinmekte fayda vardır. Şekil 19’da da görüldüğü gibi işletme

üst yönetimi tarafından her yıl somut hedefler belirlenmekte ve bu hedefler yukarıdan aşağıya doğru aktarılmakta; buna karşılık bu hedefleri gerçekleştirecek faaliyetler ise aşağıdan yukarıya doğru belirlenmektedir.

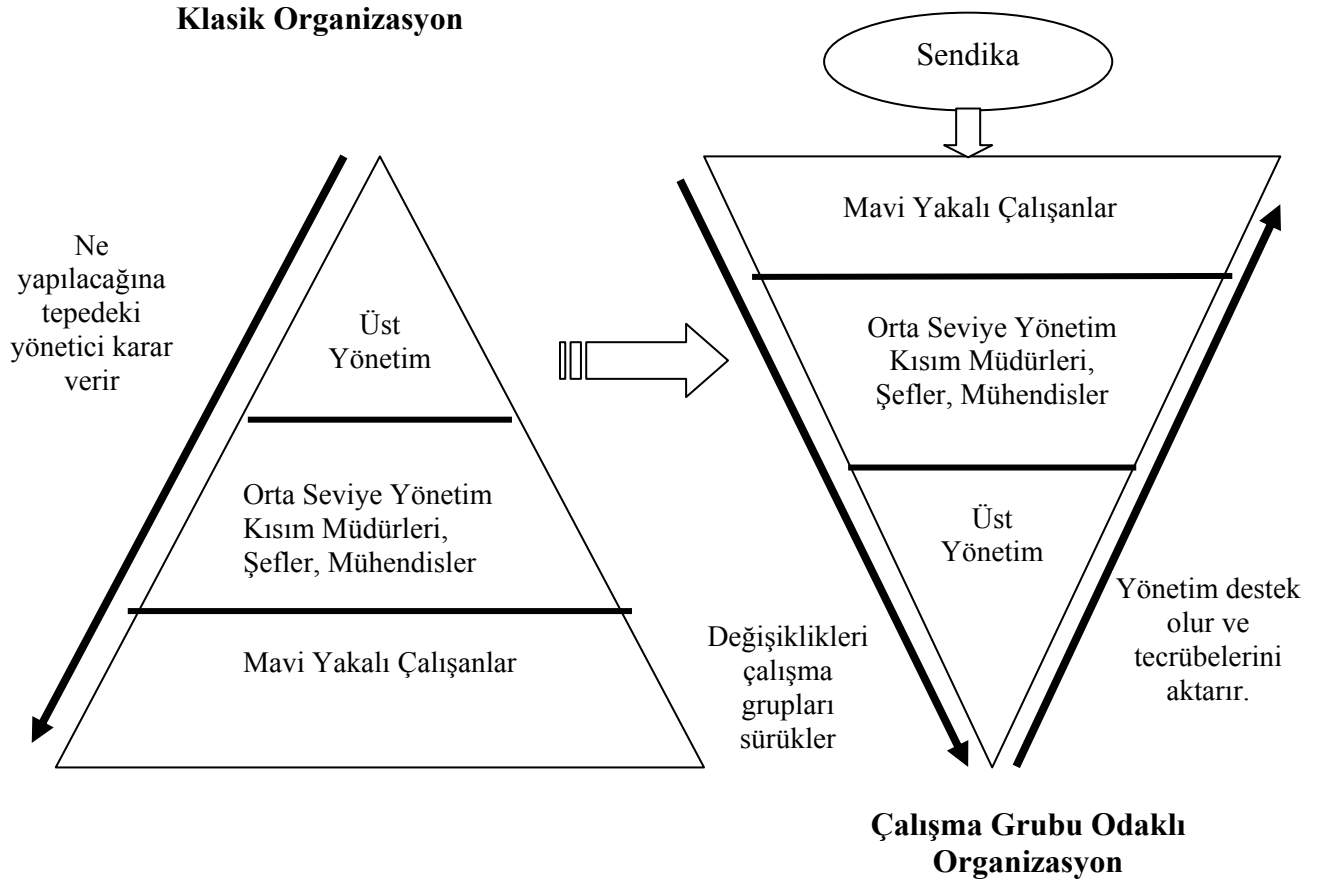


Şekil 19: İşletmede Politika ve Hedeflerin Yayılımı
Kaynak: İşletme Dokümanı

b. Çalışma Grupları: Şekil 20’de de görüldüğü gibi; Ford Üretim Sistemi, çalışma grubu odaklı organizasyon yapısına dayanmaktadır. Çalışma grubu; 1 grup lideri ve idealinde 8 grup üyesinden oluşan, tanımlanmış operasyonları yanında Ford Üretim Sistemi araçlarını kullanarak sürekli iyileştirme odaklı çalışan bir ekip olarak tanımlanmaktadır. Buna göre çalışma gruplarının genel özellikleri şunlardır:

- Bir çalışma grubu aynı alanda çalışan işçilerden oluşan bir gruptur,
- Her çalışma grubunun bir ekip lideri vardır,
- Gruptaki herkes prosesin bütün safhalarını bilir ve uygular, görev ve sorumluluklar belirlenmiştir,
- Düzenli iş rotasyonu yapılır, bunun için yeterli eğitim desteği sağlanır,
- Ekip lideri basketbol takımı koçu gibi grubu yönetir, kendisi proses içinde belirlenmiş bir işi yapmaz, ancak; gelmeyen olursa yerine çalışır.

- Düzenli grup toplantıları yapılır. Amaç, grup içinde haberleşmeyi sağlamak ve takip edilen kalite metrikleri ile ilgili sürekli gelişme faaliyetleri yapmaktır.
- Görsel haberleşme araçlarını kullanarak önemli metrikler takip edilir ve karmaşık problemler kolayca ifade edilir.



Şekil 20: Çalışma Grubu Odaklı Organizasyon Yapısı
Kaynak: İşletme Dokümanı

c. Eğitim: Ford Üretim Sisteminin en önemli unsurlarından biri eğitimidir. Eğitimin amacı; işletme için bir rekabet gücü oluşturulması ve bu rekabet gücünün sürdürülebilmesi için işletme personelinin ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri ve davranışların kazandırılmasıdır.

d. Kalite: Ford Üretim Sisteminin bir diğer önemli unsuru, kalitedir. İşletmenin amacı üretim sürecinin her aşamasında yüksek kalitenin sağlanması ve sürdürülmesidir.

e. Göstergeler: Ford Üretim Sisteminde üretim faaliyetinin performansını ölçmek için kullanılan göstergelerin belli başlıcaları şunlardır:

- Programa Uygunluk (PU): Müşterinin istediği miktarda ve çeşitteki ürünü, müşterinin istediği zamanda verebilmeyi ifade eden Programa Uygunluk, şu şekilde formüle edilmektedir:

- $PU = \text{Miktar Performansı} \times \text{Çeşit Performansı} \times \text{Sıra Performansı}$

- İlk Seferde Doğru Yapma (İSD): Yapılan işi bir defada doğru olarak gerçekleştirebilme yüzdesini ifade eden İlk Seferde Doğru Yapma aşağıdaki şekilde formüle edilmektedir:

- $$İSD = \frac{\text{Üretilen Ürün Adedi} - (\text{Hurda} + \text{Tamir} + \text{Tekrar İşlenen Adet})}{\text{Üretilen Ürün Adedi}}$$

- Ambardan Ambara Süre (AAS): Hammaddenin fabrikaya girişinden ürünün müşteriye ulaştığı ana kadar geçen süreyi ifade eden Ambardan Ambara Süre şu şekilde hesaplanmaktadır:

- $$AAS = \frac{\text{Ham Stoklar} + \text{Hat İçi Stokları} + \text{Bitmiş Ürün Stokları}}{\text{Hat Hızı (Günde Üretilen Ürün Sayısı)}}$$

- Ekipman Etkinlik Oranı (EEO): Kullanılabilirlik, performans ve kalitenin bir kombinasyonu olarak tanımlanan Ekipman Etkinlik Oranı şu şekilde formüle edilmektedir:

- $EEO = \text{Kullanılabilirlik} \times \text{Performans} \times \text{Kalite Oranı}$

Burada;
$$\text{Kullanılabilirlik} = \frac{\text{Operasyon Zamanı}}{\text{Net Kullanılabilir Zaman}}$$

$$\text{Performans} = \frac{\text{İdeal Çevrim Zamanı} \times \text{Toplam Parça Sayısı}}{\text{Operasyon Zamanı}}$$

$$\text{Kalite} = \frac{\text{Toplam Parça Sayısı} - \text{Hatalı Parça Sayısı}}{\text{Toplam Parça Sayısı}}$$

şeklinde hesaplanmaktadır.

- Toplam Maliyet = Üretilen bir aracın toplam maliyetini ifade etmektedir.

f. Kontrollü Proses: İstasyonda Proses Kontrolü olarak da adlandırılan Kontrollü Prosesin ana hedefleri şunlardır:

- İstasyonda kaliteli ürünlerin üretilmesi,
- İsrafın ortadan kaldırılması,
- Hataların bir sonraki istasyona geçişinin önlenmesi,
- Sürekli iyileşmenin ve standartlaşmanın sağlanması.

Kontrollü Proses unsurunun alt elemanları ise şunlardır:

- Kalite Proses Sistemi: Bu sistemin amacı, uygulayıcının kendi prosesini kontrol altına alarak iyileştirme yapabilmesinin sağlanmasıdır.
- Görsel Fabrika: Herkesin standartları ve bu standartlardan sapmaları kolayca görebileceği bir ortamı ifade eden görsel fabrika; operatöre sürekli olarak standartları hatırlatmak ve olası hatalara fırsat vermemek için kullanılan bir kontrol metodudur. Görsel fabrika uygulaması ile operatörün kimseye ihtiyaç duymadan çalışabilmesi, fazlalıklardan hemen kurtulma, anormallikleri hemen görme, sürekli iyileşme ve iyileşmeyi koruyarak; güvenli bir çalışma ortamı ve sıfır hata hedeflenmektedir.
- Hata Önleme: Yaralanmalara, arızalara ve ürün kusurlarına imkan vermemek amacıyla geliştirilen hata önleme yaklaşımı; herhangi bir proseste hatanın oluşma ihtimalini son derece basit ve düşük yatırım gerektiren araçlarla hata oluşmadan, kaynağında tamamen ortadan kaldırmak için oluşturulmuş bir proses kontrol ve geliştirme sürecidir.
- Hızlı Ekipman Değişirme: Ekipman değiştirme zamanı; doğru üretilen son parçadan, doğru üretilen ilk parçanın tamamlanmasına kadar geçen süreyi ifade etmektedir. Ford Üretim Sisteminin amaçlarından biri, ekipman değiştirme ve ayar zamanlarını mümkün olduğunca azaltmaktır.
- Hat Dengeleme: Ford Üretim Sisteminde benimsenen çekme metodu nedeniyle; müşteri hedef süresine göre iş yüklemesi her istasyonda dengelenmiştir.

g. Yalın İmalat Mühendisliği: İşletmenin uzun vadeli hedeflerinin, projelerinin ve yatırımlarının yalın prensiplere bağlı kalınarak yapılmasını hedefleyen yalın imalat mühendisliği yaklaşımında; fabrikadaki tesislerin, ekipmanların, proseslerin, tezgahların, toplam verimliliklerinin artırılması ve bu gelişmelerin yeni projelere aktarılması temel amaçlardır.

İşletmede imalat mühendisliğinin verimliliği; İlk Seferde Doğru Yapma, Ekipman Etkinlik Oranı gibi Ford Üretim Sistemi göstergeleri kullanılarak ölçülmekte iken güvenilirlik ve sürdürülebilirliği; Ortalama Arıza Giderme Süresi (MTTR), İki Arıza Arasında Geçen Süre (MTBF) ile ölçülmektedir.

h. Eşzamanlı Üretim Malzemesi Akışı: Üretim parçalarının tedarikçilerden fabrikaya, fabrika içinde de ambarlardan üretim hatlarını akışını koordine eden Eş Zamanlı Malzeme Akışı Sistemi, daha sık ve küçük miktarlarda kontrollü sevkiyat ile gerek hat kenarındaki stok miktarını (ortalama 1,5 saat), gerekse de pazar yerleri adı verilen ambarlardaki stok miktarını (yerli parçalar için 2 gün, ithal parçalar için 5 gün) minimuma indirmeyi hedefleyen bir çekme sistemidir.

İşletmede Eş Zamanlı Malzeme Akışını desteklemek amacıyla, İlk Giren İlk Çıkar prosesini uygulamak için makaralı, eğilimli raflar ve standart malzeme kutuları kullanılmaktadır. Ayrıca fabrika yerleşim planında montaj binasına bitişik olarak inşa edilen yan sanayi imalatçı parkından montaj hatlarına anlık, çekme sistemine göre sıralı olarak parçalar beslenmektedir.

Diğer taraftan ambardan hat kenarlarına malzeme ikmali, 1,5 saatlik periyotlarla ve yine çekme sistemine göre yapılmaktadır. Ayrıca hat kenarına sık sevkiyatı sağlamak, forklift kullanımını minimize etmek, stoğu azaltmak, iş güvenliği ve çalışma esnekliği sağlamak amacıyla Smart Call ve Smart Card sistemleri devreye sokulmuştur. Hacimli parçalar için kullanılan Smart Call sisteminde parça minimum seviyeye geldiğinde operatörün bir butona basması yeterli olmaktadır. Hacimsiz parçalar için kullanılan Smart Card sisteminde ise parça minimuma geldiğinde ilgili kutulara kartlar atılmakta ve daha sonra bu kartlar toplanarak gerekli malzemelerin

taşınması sağlanmaktadır. Devreye sokulan bu Smart sistemi sayesinde hat kenarı stok miktarları ve toplam üretim bandı uzunluğu minimize edilmiştir.

i. Eşzamanlı Endüstriyel Malzeme Akışı: Ürünler üzerinde direkt olarak kullanılmayan, ancak üretim faaliyetlerinin yürütülmesi için gerekli olan eldiven, yağ ve bez gibi sarf ve işletme malzemelerin tedarikinde de yine eş zamanlı akış prensibi hakimdir. Burada amaç; minimum maliyetle, ihtiyaç duyulan malzemenin doğru zamanda, doğru miktarda, doğru yere tedarik edilmesidir.

j. Ford Toplam Üretken Bakım: İşletmenin, ekipmanların veya proseslerin yetersizliğinden kaynaklanan tüm kayıpların ölçülmesi, diğer işletmelerin kayıplarıyla karşılaştırılması ve düzeltilmesi için belirlenmiş faaliyetler dizisi olarak tanımlanan Ford Toplam Üretken Bakım; sıfır kayıp, sıfır kalite hatası, sıfır arıza ve sıfır iş kazasını hedeflemektedir.

İşletmede üretim faaliyeti sırasında ortaya çıkan ekipman kayıpları yedi başlık altında toplanmıştır. Bunlar:

- Arızalar,
- Ekipman değiştirme (çevrim) ve ayar,
- Boş bekleme ve küçük duruşlar
- Kalitesizlik
- Hızın azaltılması (İdeal çevrim zamanı ile gerçekleşen çevrim zamanı arasındaki fark),
- Isınma ve
- Takım değiştirmedir.

Bu kayıpların ortadan kaldırılması amacıyla gerçekleştirilen bakım faaliyetleri ise şu şekilde sıralanabilir:

- Arıza bakım,
- Planlı bakım,
- Otonom bakım,
- Periyodik bakım ve
- Kestirimci Bakım

k. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği: Ford Üretim Sisteminin en önemli unsurlarından biri işçi sağlığı ve iş güvenliğidir. Zira Ford Üretim Sisteminin temel hedeflerinden biri, fabrikanın iş güvenliği ve işçi sağlığı konusundaki durumunu sistematik bir şekilde değerlendirerek kazaları ve hastalıkları önlemek ve güvenli bir çalışma ortamı sağlamaktır. Bu amaç doğrultusunda yürütülen faaliyetler ise şunlardır:

- Risk analizleri yoluyla her faaliyet için işçi sağlığını ve iş güvenliğini tehlikelerinin belirlenmesi ve en aza indirilmesi,
- Yakın kaza bildirimleri,
- Ergonomik iyileştirmeler,
- Hijyen iyileştirmeleri

l. Çevre: Ford Üretim Sisteminin bir diğer önemli unsurunu çevreye verilen önem oluşturmaktadır. İşletmede fabrika operasyonlarına entegre olmuş, toplumla ilişkileri ve işletme hedeflerini destekleyerek sürekli gelişen ve çevre yasaları ile uyum sağlayan bir çevre yönetim sistemi uygulanmaktadır. Bu noktada işletmenin çevreyi korumak için gerçekleştirdiği yatırımların bazıları şunlardır:

- Su bazlı boya kullanımı,
- Hava kirliliğini önleyen ve enerji tasarrufu sağlayan insineratörler,
- Kromsuz ve kurşunsuz boya kullanımı,
- Yüksek teknolojlili atık su arıtma tesisi

4.4.2.5. Çıktı Lojistiği

İşletme değer zincirinde üretim faaliyetinden sonra yer alan aşama; üretimi tamamlanmış araçların yetkili bayilere dağıtımını ifade eden çıktı lojistiğidir. Daha önce de belirtildiği gibi girdi lojistiği gibi çıktı lojistiği faaliyeti de Malzeme Planlama ve Lojistik departmanı tarafından yerine getirilmektedir.

Girdi lojistiğinde olduğu gibi çıktı lojistiğini de yurtdışına satılan araçlar ve yurtiçine satılan araçlar için ayrı ayrı incelemekte fayda vardır.

İşletmenin faaliyet sonuçları açıklanırken belirtildiği gibi, işletme tarafından üretimi gerçekleştirilen araçların çok büyük bir bölümü yurtdışına satılmaktadır. Zira

geride bıraktığımız 2007 yılında üretilen araçların yaklaşık % 78'i yurtdışına satılmıştır. En az maliyetli ulaşım alternatifi olması nedeniyle yurtdışı satışlarda denizyolu tercih edilmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi işletmenin Kocaeli Fabrikasında bütünleşik bir liman bulunmaktadır. Yurtdışı satışlarda işletmenin sorumluluğu bu limana kadardır. Buna göre işletme tarafından sadece araçlar hat çıkışından alınıp, stok sahasına götürülmekte ve adreslemesi yapılmaktadır. Gerek yurtdışına gerekse de yurtiçine satılacak araçların bekletildiği stok sahası 10.000 araçlık bir kapasiteye sahiptir.

İşletme yurtdışı satışlarda ana lojistik firması olarak UECC (United European Car Carriers) ile çalışmaktadır. Diğer taraftan araçların dağıtımında kullanılan gemilerin satın alınması Ford Avrupa tarafından yapılmaktadır Ortalama 1.500 araç yüklenebilen sözkonusu gemilerin Northbound (İngiltere), Westbound (Fransa, İtalya) ve Adriyatik olmak üzere üç farklı rotası bulunmaktadır. İki tanesi Northbound rotasını, birer tanesi de Westbound ve Adriyatik rotalarını kullanmak üzere haftada ortalama dört gemi yüklemesi yapılmaktadır.

Yurtiçine yapılan satışlarda ise araçların dağıtımını dört adet Transit veya sekiz adet Transit Connect kapasiteli tırlar kullanılarak karayolu ile gerçekleştirilmektedir. Bu araçların dağıtımında ise Mepar ve Ağaçlı firmalarıyla çalışılmaktadır.

4.4.2.6. Pazarlama ve Satış

İşletme değer zincirinde en önemli aşamalardan biri olan pazarlama ve satış faaliyetindeki temel amacın; düşük maliyet ve yüksek kalitedeki ürünlerin sunulması olduğunu söylemek mümkündür. Bu doğrultuda geliştirilen pazarlama stratejisi çerçevesinde çok geniş bir ürün karması ile müşterilere her noktada hizmet vermeye başka bir ifade ile ürün ve hizmetlere kolay erişebilirlik sağlanmaya çalışılmaktadır. Diğer taraftan işletmede 360° (derece) pazarlama anlayışı doğrultusunda müşterilere ulaşmada ve onları bilgilendirmede, ürünün pazardaki konumuna ve ihtiyaçlarına göre televizyon, internet, radyo, sinema gibi tüm medya araçları kullanılmaktadır.

İşletmenin pazarlama ve satış faaliyeti ile ilgili sahip olduğu temel rekabet avantajlarından biri, güçlü dağıtım ağıdır. Zira işletmenin çok geniş bir yetkili satıcı ve

yetkili servis ağı bulunmaktadır. İşletmenin yetkili bayi, servis ve toplam bayi teşkilatına ilişkin rakamlar aşağıda verilmiştir.

- Toplam satış noktası: 112
- Toplam servis: 157
- Toplam satış sonrası nokta: 189 (Servis ve yedek parça dahil)
- Toplam bayi teşkilatı: 186

İşletmenin pazarlama ve satış faaliyeti ile ilgili olarak sahip olduğu bir diğer rekabet avantajı, yerli üretim yapılabilmesi ve yedek parça ağının çok geniş olmasıdır. Bu husus, döviz kurlarındaki oynaklığın işletme üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmaktadır. İşletmenin sahip olduğu bir diğer rekabet avantajı, yıllar boyunca ulaşılan yüksek satış hacimleri sayesinde oluşturulan araç parkıdır. Bu durum işletmenin satış sonrası ek kazançlar (servis, yedek parça) elde etmesini sağlamaktadır.

Diğer taraftan işletme tarafından pazarlanan ürün ve hizmetler için tam müşteri memnuniyetinin sağlanması işletmenin temel stratejilerinden birini oluşturmaktadır. Bu doğrultuda; ürün kalitesi, satış ve satış sonrası hizmetlere ilişkin olarak, işletme ve bağımsız kuruluşlarca çok sayıda araştırma ve sayısal ölçümleme yapılmaktadır. Bunun yanında müşteri memnuniyetinin temel koşullarından biri olan bayi memnuniyetini de ölçmeyi amaçlayan yeni bir program da uygulanmaktadır. Ayrıca işletme performansının doğrudan bayi performansına bağlı olması nedeniyle bayilere yönelik kalite ve iyileştirme ile ilgili alanlarda aylık, üç aylık ve yıllık hedefler konmakta ve takip edilmektedir.

4.4.2.7. Satış Sonrası Hizmetler

İşletme değer zinciri sürecinin pazarlama ve satış faaliyetinden sonraki halkasını oluşturan satış sonrası hizmetler faaliyeti, İstanbul Kartal'da bulunan Yedek Parça ve Servis departmanı (genel müdür yardımcılığı) tarafından yürütülmektedir. Söz konusu departmana bağlı altı birim bulunmaktadır. Bu birimler ve temel görevleri aşağıda açıklanmıştır.

- **Eğitim Birimi:** Bu birimin temel hedefi, bayi eğitimi konusunda Ford Otosan'ın Türkiye'nin lider firması olmasını sağlamaktır. Eğitim birimi, gerek yetkili

bayilerdeki gerekse de yetkili servislerdeki personele yönelik eğitimler vermektedir. Sözkonusu eğitimler; teknisyenlerin bilgi ve becerilerinin geliştirilmesine yönelik teknik eğitimler ve müşteri ile yüzyüze gelen anahtar personel konumundaki idari personellere yönelik teknik olmayan eğitimler şeklinde iki kategoriye ayrılabilir. Örgün eğitime yakın bir şekilde yıl boyunca verilen eğitimlerin yaklaşık % 10'u outsourcing yoluyla dışardan sağlanmaktadır. Ayrıca geçtiğimiz yıllarda hayata geçirilen e-öğrenme projesi sayesinde eğitimlerin bayi açısından daha az maliyetli olması sağlanmıştır. Bu proje ile aynı zamanda işletme açısından kapasite sınırı da ortadan kaldırılmıştır.

- **Yedek Parça Birimi:** Bu birimin temel görevi, yetkili servis ve yedek parça bayilerinin yedek parça taleplerinin karşılanmasıdır. Bu suretle birim, Ford Otosan ve yedek parça tedarikçileri ile yetkili bayiler arasında bir köprü vazifesi görmektedir. Yedek parça birimi yaklaşık 450 tane tedarikçi ile çalışmakta ve 50-55 bin çeşit malzemeyi fiilen depoda bulundurmaktadır.
- **Saha Operasyonları:** Bu birimin temel görevi; müşteri mutluluğunu ön planda tutmak kaydı ile, yetkili servis ile Ford Otosan arasındaki koordinasyonu sağlayarak satış sonrası hizmetlere ilişkin yetkili servislere destek vermektedir. Saha operasyonları birimi, teşvik sistemi, servis yedek par.a proseslerinin takibi ve kontrolü, yetkili servis yönetim sistemine ve pazar yapısı faaliyetlerinin izlenerek bölgedeki yapıya destek ve danışmanlık hizmeti gibi konularda yetkili servislere danışmanlık hizmeti vererek verimliliklerini arttırmaya yönelik çalışmalar gerçekleştirmektedir. Ayrıca yetkili servislerin performanslarının değerlendirilmesi ve bu değerlendirmenin sonuçlarına bağlı olarak çalışanlara hak ettikleri teşviklerin hesaplanması da bu birimin görevleri arasındadır.
- **Satış Sonrası Pazarlama Birimi:** Bu birimin temel görevi, yetkili servislerin satış hacmini başka bir ifade ile araç girişlerini arttırmaktır. Satış sonrası pazarlama birimi, bu amaç doğrultusunda yeni projeler, kampanyalar, reklamlar, prim sistemleri, müşteri isteklerinin belirlenebilmesi amacıyla saha araştırmaları geliştirmekten sorumludur. Bu birim tarafından ayrıca yetkili servislere daha çok parça ve aksesuar satmalarına yönelik eğitimler de verilmektedir.

- **Servis Mühendisliği ve Garanti:** Bu birim temelde araçların satış sonrası arızaları ile ilgilenmekte ve daha çok teknik konularda Ford Otosan ile yetkili servisler arasında bir köprü vazifesi görmektedir. Bu bağlamda yetkili servislere yönelik teknik servis bültenlerinin yayınlanması ve araçlarda satış sonrası çıkan ve servisler tarafından giderilemeyen arızaların çözümlenmesi ile garanti kapsamındaki araçlarda meydana gelen arızaların üreticiden mi yoksa müşteriden mi kaynaklandığının belirlenmesi ve bu konudaki nihai kararın verilmesi, servis mühendisliği ve garanti biriminin temel görevleri arasındadır.
- **Müşteri İlişkileri Birimi:** Bu birim temel görevi, müşterilerden gelen taleplerin toplanması, şikayetlerin çözümü ve bu suretle müşteri memnuniyetinin artırılmasıdır. Bu doğrultuda birim tarafından müşteri memnuniyeti anketlerinin takibi ve raporlanması, çağrı merkezi, yol yardımı ve araç kiralama hizmetleri verilmektedir. Ayrıca müşteri memnuniyetinin sağlanması ve satış sonrası maliyetlerin azaltılmasına yönelik olarak, bayilerle ortaklaşa 6 Sigma projelerinin de yürütülmesi Müşteri İlişkileri biriminin görevleri arasındadır.

4.4.3. İşletmede Değer Zinciri Maliyetlerinin Yönetimi

İşletmede değer zinciri analizinin mamul maliyetleri üzerindeki etkileri incelenirken; işletmenin değer zinciri sürecini oluşturan faaliyetlerin belirlenmesinin ardından, bu faaliyetlerin yol açtığı maliyetlerin işletme tarafından yönetim biçimi incelenmiştir. Bu doğrultuda aşağıda öncelikle işletmenin sahip olduğu maliyet muhasebesi sistemi açıklanmıştır.

4.4.3.1. İşletmenin Maliyet Muhasebesi Sistemi

Daha öncede belirtildiği gibi işletme hem üretim hem de ticaret faaliyetinde bulunmaktadır. Bu çalışmanın odak noktasının üretim faaliyeti olması nedeniyle, işletmede mamullerin maliyetlerini hesaplanma ve kayıt altına alınması sürecine başka bir ifade ile işletmenin sahip olduğu maliyet muhasebesi sistemine değinmekte fayda vardır.

Bilindiği gibi mamul maliyetlerini oluşturan ana unsurlar; Direkt İlk Madde ve Malzeme Giderleri, Direkt İşçilik Giderleri ve Genel Üretim Giderleridir. İşletmede Direkt İlk Madde ve Malzeme Giderleri, ürün ağaçları yardımıyla hesaplanmaktadır. İşletme tarafından üretilen her bir model için ayrı ayrı düzenlenen ürün ağaçları (BOM – Bill of Materials), araçta kullanılan her bir malzeme ve parçanın birim maliyetini, kullanım adedini ve toplam maliyetini göstermektedir. Direkt İşçilik Giderlerinin hesaplanmasında dikkate alınan direkt işçilik saatleri gerek her bir araç için gerekse de her bir departman için belirlenmektedir. Diğer taraftan esas üretim maliyet yerlerinde toplanan Genel Üretim Giderleri ise her bir maliyet yerinde harcanan direkt işçilik saatleri esas alınarak mamullere yüklenmektedir. İşletmede genel üretim giderlerini oluşturan unsurlar ise şunlardır:

- Amortisman,
- Akışkan Malzemeler (Bulk Material)
- Enerji Giderleri,
- Endirekt İşçilik,
- İşletme Malzemesi,
- Memur Ücretleri,
- Nakliye (Lojistik) Giderleri,
- Diğer İmal Giderleri(Sigorta, lisans, mekanizasyon, kira, kırtasiye, servis, vasıta vs.)

İşletmenin maliyet muhasebesi sistemi açıklanırken maliyetleme sistemine değinmekte fayda vardır. Maliyetleme sistemi, çeşitli maliyetleme yöntemlerinin kombinasyonu ile oluşturulan ve üretilen mamul maliyetlerinin hesaplanmasında kullanılan bir sistem olarak tanımlanabilir. Maliyetleme yöntemleri ise; yukarıda belirtilen ana maliyet unsurlarının mamuller ile nasıl ilişkilendirileceği konusunda geliştirilen yöntemleri ifade etmektedir⁴¹⁷. Başka bir ifade ile maliyetlendirme yöntemleri; işletme tarafından üretilen mamullere “hangi maliyetlerin”, “ne zaman” ve “nasıl” yükleneceğini belirleyen yöntemler olarak tanımlanabilir. Buna göre maliyetleme yöntemleri; maliyetlerin kapsamını belirleyen, maliyetlendirme zamanını

⁴¹⁷ Osman Altuğ, **Maliyet Muhasebesi**, Genişletilmiş Onikinci Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1999, s.287.

belirleyen ve maliyetlendirme şeklini belirleyen yöntemler olmak üzere üç başlık altında toplanabilir⁴¹⁸. Bu kapsamda inceleme yapılan işletmede benimsenen maliyetleme yöntemleri aşağıda belirtilmiştir:

- Maliyetlerin kapsamı açısından; tam maliyet yöntemi,
- Maliyetlendirme zamanı açısından; fiili maliyet yöntemi ve
- Maliyetlendirme şekli açısından; safha maliyetleme yöntemi

Burada ayrıca; işletme tarafından üretilen araçların maliyetlerini oluşturan unsurların yüzdesine de değinmekte fayda vardır. Daha öncede belirtildiği gibi incelemenin yapıldığı işletmenin Kocaeli Fabrikası'nda Transit ve Transit Connect araçlarının çok çeşitli modelleri üretilmektedir. Bu modeller arasında farklılık olmakla birlikte, Transit araçlarının toplam maliyetleri içerisinde ortalama olarak malzeme maliyetleri yaklaşık % 71, işçilik maliyetleri % 8, amortismanlar % 3 ve diğer genel üretim maliyetleri % 18 oranında bir paya sahiptir. Transit Connect araçlarında ise ortalama olarak malzeme maliyetleri yaklaşık % 75, işçilik maliyetleri % 5, amortismanlar % 2 ve diğer genel üretim maliyetleri % 18 oranında bir paya sahiptir.

Burada belirtmek gerekir ki; işletme tarafından üretilen araçların toplam maliyetlerinde malzeme maliyetlerinin en fazla paya sahip olması nedeniyle, işletme tarafından gerçekleştirilen maliyet azaltma çalışmalarında malzeme maliyetlerinin azaltılmasına özel önem verilmektedir. Zira işletme değer zinciri sürecinde yer alan tasarım ve satınalma faaliyetlerindeki maliyet azaltma çalışmaları malzeme maliyetleri üzerinde doğrudan etkili olmaktadır.

Burada son olarak işletmede bütçeleme sürecine de değinmekte fayda vardır. Zira işletme değer zincirini oluşturan tüm faaliyetlere ait maliyetlerin planlaması ve kontrolünde, işletme üst yönetimi tarafından her yıl başında hazırlanan beş yıllık stratejik planlardan ve bu planlar doğrultusunda oluşturulan yıllık bütçelerden faydalanılmaktadır.

⁴¹⁸ Kamil Büyükmirza, **Maliyet ve Yönetim Muhasebesi: Tekdüzene Uygun Bir Sistem Yaklaşımı**, 9. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi, 2003, s.237.

İşletmede bütçeleme süreci yurtiçi ve yurtdışı bayilerden gelen talepler doğrultusunda satış adedinin tahmin edilerek; satış bütçesinin hazırlanması ile başlamaktadır. Satış bütçesinin hazırlanmasının ardından gerekli üretim adedi belirlenmekte ve işçilik, malzeme maliyetleri ve malzeme dışı maliyetler bazında üretim bütçesi hazırlanmaktadır. Üretim bütçesinin hazırlanmasını takiben, işletmenin Pazarlama ve Satış Genel Müdür Yardımcılığı'na bağlı Pazarlama Finansmanı birimi tarafından getirilen öneriler doğrultusunda araçların fiyatlaması gerçekleştirilmektedir. Bu aşamadan sonra bütün departmanlar kendi bütçelerini hazırlamaktadırlar.

Bu açıklamaların ışığında işletme değer zincirini oluşturan tüm faaliyetlere ait maliyetlerin planlaması ve bu maliyetlerin azaltılmasına ilişkin hedeflerin belirlenmesi, ilgili birimlerden gelen raporlar doğrultusunda üst yönetim tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Diğer yandan işletme tarafından üretilen araçların maliyetleri üzerinde etkili olan tasarım, satınalma, lojistik ve üretim faaliyetlerinin maliyetlerinin belirlenen hedefler doğrultusunda azaltılmasından sorumlu olan birimler her hafta kendi aralarında toplanmakta ve maliyet azaltma çalışmalarının sonuçlarını gözden geçirmektedirler. Ayrıca bu çalışmaların sonuçları, konulmuş olan yıllık hedeflerin takibi açısından her ay üst yönetime raporlanmaktadır.

Yukarıda da belirtildiği gibi işletme değer zincirinde yer alan tasarım, satınalma, girdi lojistiği ve üretim faaliyetlerinin, işletmenin ana mamulleri olan araçların maliyetleri üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bu çalışmanın temel amacının işletmede değer zinciri analizinin mamul maliyetleri üzerindeki etkilerinin incelenmesi olması nedeniyle, aşağıda tasarım, satınalma, girdi lojistiği ve üretim faaliyetlerine ait maliyetlerin işletme tarafından yönetimi ayrı başlıklar halinde açıklanmıştır. Diğer taraftan işletme değer zincirinde yer alan diğer faaliyetlere ait maliyetlerin yönetimi ise tek bir başlık altında incelenmiştir.

4.4.3.2. Tasarım Maliyetlerinin Yönetimi

İşletmede tasarım kaynaklı mamul maliyetlerinin yönetimi, Ürün Geliştirme Genel Müdür Yardımcılığına bağlı Toplam Değer Yönetimi birimi tarafından koordine edilmektedir. Tasarım kaynaklı maliyetlerin temel etkenleri araçlarda kullanılacak

parçaların teknik ve kalite özellikleridir. Bu bağlamda Toplam Değer Yönetimi birimin temel amacı; kalite, dayanıklılık ve estetik gibi özellikler korunurken aracın veya parçaların görüntüsünde veya malzemelerinde değişikliklerle mevcut araçların maliyetlerinin azaltılmasıdır. Ford Otosan’da 2004 yılında kurulan Toplam Değer Yönetimi birimi; Ford Avrupa’da 1999 yılında kurulan aynı birimle paralel olarak faaliyette bulunmaktadır. Aralarındaki fark ise; maliyet azaltma hedefleri Ford Avrupa’da ürün karması bazında belirlenirken, Ford Otosan’da hedeflerin araç bazında belirlenmesi ve takip edilmesidir.

Toplam Değer Yönetimi birimi tarafından yürütülen tasarım kaynaklı maliyet azaltma çalışmalarında izlenen süreç altı aşamadan oluşmaktadır. Söz konusu aşamalar aşağıda açıklanmıştır:

1. Yeni Fikir Gelişi: Tasarım odaklı maliyet azaltma çabalarının ilk aşamasını yeni fikir geliştirme oluşturmaktadır. Bu aşamada rakip araçların incelenmesi, araçların parçalanması ve hat yürüyüşleri gibi fikir üretme aktiviteleri ile çalışan ve imalatçı önerileri doğrultusunda yeni fikirler geliştirilmekte ve bu fikirlerin “Maliyet Azaltma Fikirleri Veri Tabanına “ (Cost Reduction Idea Database) girmeye uygun olup olmadıklarına ilişkin bir ön eleme ve kontrol yapılmaktadır.

2. Ön İnceleme: Maliyet azaltma çalışmalarının ikinci aşamasını oluşturan ön inceleme aşamasında ise ön elemeyi geçen fikirler “Maliyet Azaltma Veri Tabanına” kaydedilmekte ve teknik ve mali olarak yapılabilir olup olmadıkları incelenmektedir. Bir fikrin mali olarak yapılıp yapılamayacağına karar verilirken; bu fikrin sağlayacağı kazancının, test&doğrulama, kalıp ve aparat maliyeti toplamından fazla olmasına dikkat edilmektedir.

3. Detaylı İnceleme : Ön inceleme aşamasını geçen fikirlerin daha sonra detaylı teknik incelemeleri yapılmaktadır. Bu aşamada öncelikle tasarım değişikliğine gerek olup olmadığı incelenmekte ve yapılacak testlere ve zamana ilişkin planlama yapılmaktadır. Ardından bu planlar dahilinde dayanıklılık, araç dinamiği, gıcırtı, tıkırtı ve hava/su kaçakları vb. konularda inceleme yapılmaktadır.

4. Değişiklik Doğrulama ve Kayıt Altına Alma: Detaylı teknik incelemeyi de geçen fikirler için daha sonra değişiklik doğrulama ve kayıt alma aşaması gelmektedir. Bu aşamada çeşitli testler yapılmakta, ilgili parça imalatçısına resmi teklif formu gönderilmekte ve Finans bölümü tarafından mali kazanç hesaplanmaktadır.

5. Değişiklik Yayım Süreci: Maliyet azaltma fikrinin değişiklik doğrulama ve kayıt altına alma aşamasını da geçmesi halinde değişiklik yayım süreci başlamakta ve PSW (Part Submission Warrant – Parça Garanti Mektubu) alan ilk numune ile Fonksiyonel İmalat yapılmaktadır.

6. Uygulama: Fonksiyonel imalat sonucunun da olumlu olması halinde fikir artık uygulamaya alınmaktadır.

Burada son olarak tasarım ve araştırma geliştirme faaliyetlerine ait maliyetlerin bir bütün olarak yönetimine değinmekte fayda vardır. Zira bu faaliyetler bir yandan araçlarda kullanılan malzemelerin maliyetlerinde tasarruf ve/veya bu malzemelerin kalitesinde artış sağlarken diğer yandan da kendilerinden beklenen bu fonksiyonları yerine getirmek için bir takım kaynakları tüketmektedirler. Bu bağlamda tasarım ve araştırma geliştirme faaliyetine ait maliyetler, işletmenin Ürün Geliştirme Departmanı için her sene başında hazırlanan bütçeler aracılığıyla kontrol edilmektedir. Burada ürüne yönelik yatırım bütçeleri ile test maliyetleri ve prototip maliyetleri gibi unsurları içeren mühendislik bütçeleri hazırlanmaktadır.

4.4.3.3. Satınalma Maliyetlerinin Yönetimi

İşletmenin satınalma faaliyetine ait maliyetlerin başka bir ifade ile işletme tarafından satın alınan malzeme ve parça maliyetlerinin yönetilmesine yönelik çalışmalar, Satınalma Genel Müdür Yardımcılığı'na bağlı Maliyet Azaltma birimi tarafından koordine edilmektedir. Söz konusu birimin temel görevleri şunlardır:

- Satınalma mühendislerinin tedarikçilerle yaptıkları fiyat anlaşmalarına bağlı olarak ortaya çıkan malzeme ve parça maliyetlerindeki artış ve azalışların belirlenmesi ve raporlanması,

- Tedarikçi bazında gerçekleştirilen ile planlanan ciroların incelenerek maliyet analizlerinin yapılması,
- Malzeme maliyetlerini azaltma fırsatlarını bulmak ve takip etmek.

Satınalma faaliyetine ilişkin maliyet etkenlerinin başlıcaları; tedarikçi firmanın yerli yada yabancı olması, büyüklüğü, sahip olduğu teknoloji, kapasitesi, verimliliği ve sağladığı parçaların fiyatı, enflasyon oranları, döviz kurları olarak sıralanabilir. Bu maliyet etkenlerinin yönetimi ve malzeme maliyetlerinin azaltılması doğrultusunda Maliyet Azaltma birimi tarafından gerçekleştirilen maliyet azaltma çalışmalarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- **Tedarikçi Yerileştirmesi:** Maliyet azaltma çalışmalarında en çok önem verilen hususun; ürünün kalite, dayanıklılık ve estetik gibi özelliklerini korumak kaydıyla yurtdışından ithal edilen parçaların yurt içindeki yerli imalatçılardan daha ucuza tedarik edilmesi olduğunu söylemek mümkündür. Bu yolla ayrıca işletmenin lojistik maliyetlerinin de azaltılmasına yardımcı olunmaktadır.
- **Mevcut Tedarikçilerin Kalite ve Verimliliklerini Arttırmaya Yönelik Çalışmalar:** Malzeme maliyetlerinin azaltılabilmesi için ayrıca imalat tekniği önerileri, ortaklaşa yürütülen 6 Sigma çalışmaları ve verilen eğitimler ile mevcut tedarikçilerin kalite ve verimliliklerini arttırmaya yönelik çalışmalar da gerçekleştirilmektedir.
- **Pazarlıklar:** İşletme için malzeme maliyetlerinde tasarruf sağlayan kaynaklardan birisi de tedarikçi firmalarla yapılan pazarlıklardır. Burada tedarikçilerle olan işlem hacmi arttırılarak satın alınan malzemelerin birim fiyatları azaltılmaya çalışılmaktadır.
- **Malzeme Değişiklikleri:** Son olarak araçlarda kullanılan malzemelerin cinsinin değiştirilmesi yoluyla malzeme maliyetlerinin azaltılmasına çalışıldığı söylenebilir.

Burada son olarak belirtmek gerekir ki; malzeme maliyetlerinin azaltılmasına yönelik olarak işletme tarafından yerine getirilen çalışmaların yanında Ford Avrupa'nın tarafından gerçekleştirilen maliyet azaltıcı çalışmalar sayesinde de özellikle ithal edilen malzemelerin maliyetinde önemli tasarruflar sağlanmaktadır.

4.4.3.4. Lojistik Maliyetlerinin Yönetimi

İşletme tarafından üretilen araçların maliyetini doğrudan etkileyen girdi lojistiği faaliyetinin yol açtığı maliyetlerinin yönetilmesine yönelik çalışmalar Malzeme Planlama ve Lojistik Genel Müdür Yardımcılığı tarafından yürütülmektedir.

İşletmenin lojistik maliyetlerinin yönetimi ile ilgili olarak öncelikle Kocaeli Fabrikası'nın coğrafi konumundan bahsetmekte fayda vardır. Zira hemen hemen otomotiv yan sanayi firmalarının tamamı Kocaeli Fabrikası merkezli 110 kilometre yarıçaplı bir çemberin içinde yer almaktadır. Başka bir ifade ile fabrika, Türkiye'nin otomotiv merkezinde ve yerel imalatçılara iki saatlik mesafede yer almaktadır. Ayrıca fabrika deniz taşımacılığına müsait bir bölgede kurulmuştur ve bir ihracatta kullanılan bir limana sahiptir. Bu açıdan işletme daha fabrikanın kuruluşunda lojistik maliyetlerini dikkate almış ve maliyetleri önleyici bir yaklaşım sergilemiştir.

Girdi lojistiği maliyetlerinin önlenmesine yönelik olarak henüz fabrikanın kuruluş aşamasında gerçekleştirilen en önemli çalışmalardan biri de fabrika ile bütünleşik bir imalatçı parkının kurulmasıdır. Kocaeli Fabrikasının kuruluş çalışmalarında yapılan analizlerde araç üretiminde kullanılan parçalarda büyük çeşitlilik bulunduğu ve bu nedenle bu parçalardan bir miktar stoğun sürekli olarak fabrikada tutulmasının gerekli olduğu tespit edilmiştir. Bu noktada stoklama için tahsis edilecek alanın tedarikçilere tahsis edilerek bazı parçaların üretiminin burada gerçekleştirilmesinin gerek işletme açısından gerekse de tedarikçileri açısından önemli avantajlar sağlayacağı tespit edilmiştir. Buna göre fabrika ile bütünleşik bir imalatçı parkının bulunmasının Ford Otosan ve tedarikçileri açısından sağladığı avantajlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Tedarikçi firma üretimini kendi fabrikasında yapmadığı için burada stok da bulundurmamaktadır. Bu nedenle kendi fabrikasında stok için ayracağı alanları başka ürünlerin üretiminde kullanabilmektedir.
- İmalatçı parkında yer alan tedarikçiler, Ford Otosan'ın anlık üretim sırasını on-line takip ederek sıraya göre doğrudan hat kenarına besleme yapmaktadırlar. Böylelikle tedarikçi firma açısından çıktı lojistiği

faaliyetinin yol açtığı maliyetlerin ortadan kaldırılması sağlanmıştır. Taşıma işleminin ortadan kaldırılması personel ihtiyacının azalmasının yanında özellikle gereksiz gecikmeleri önlemektedir. Ayrıca taşıma işleminin yol açacağı akaryakıt ve bakım gibi masraflar da ortadan kaldırılmıştır. Bunların yanında taşıma işleminin çevreyi vereceği zararlar da önlenmiş olmaktadır.

- Ayrıca Ford Otosan açısından taşıma işleminde kullanılan kasa, sandık, sehpa sayısı önemli ölçüde azalmıştır. Bu da bu tür varlıklara çok daha yatırım yapılmasını sağlamıştır.
- Üretilen parçaların kalite kontrolü, depolaması ve sıralaması gibi faaliyetlerin tedarikçi firma tarafından yapılması, Ford Otosan'ın bu faaliyetlerle uğraşmak yerine temel rekabet yeteneği olan üretim faaliyeti üzerinde yoğunlaşmasını sağlamaktadır.
- Son olarak tedarikçi firmadan kaynaklanan bir üretim probleminin ortaya çıkması halinde bu problemin çözümünü çok hızlı bir şekilde sağlama imkanı doğmuştur.

Halihazırda 10 firmanın üretim faaliyetinde bulunduğu imalatçı parkında üretilen ve/veya depolaması ve sıralaması yapılan ürünler ise şunlardır:

- Ön, arka tamponlar,
- Kapı panelleri,
- Instrument Panel (IP),
- Yakıt deposu,
- Tesisatlar,
- Egzoz,
- Koltuk ve
- İç trim (giydirme parçaları, izolasyon, tavan tahtası)

Diğer taraftan girdi lojistiği faaliyetinin temel maliyet etkenlerini; tedarikçilerin uzaklığı, tercih edilen ulaşım alternatifi, petrol fiyatları, kullanılan araçların hacim doluluk oranları ve malzeme ambalajlarının özellikleri olarak sıralamak mümkündür. Bu maliyet etkenleri doğrultusunda işletme tarafından girdi lojistiği

maliyetlerini azaltmak için yukarıda sayılanların dışında yürütülen çalışmalar ise şunlardır:

- Tedarikçi seçiminde dikkate alınan faktörlerden birisi, fabrikaya olan uzaklıklarıdır. Fabrikaya uzak bir konumda olan tedarikçilerle yapılan anlaşmalarda ise genellikle malzeme ve parçaların taşınması tedarikçi firmaya ait olmaktadır.
- Daha önce de belirtildiği gibi malzeme ve parçaların taşınmasında işletme tarafından en çok tercih edilen ulaşım alternatifi demiryolu ve karayoludur. Burada taşıma maliyeti ile stoklama maliyeti arasında optimum bir denge sağlanmaya çalışılmaktadır.
- Lojistik maliyetlerinin kontrolünde işletme tarafından dikkate alınan en önemli kriter kullanılan araçların hacim doluluk oranlarıdır. Bu nedenle mümkün olduğunca hacim doluluk oranlarının arttırılmasına çalışılmaktadır. Bu doğrultuda malzeme ve parçaların taşınmasında benimsenen “milkrun sistemi” ile bir araçta çok çeşitli malzemeler taşınarak aracın tamamen doldurulmasına çalışılmaktadır. Ayrıca her bir malzemeye uygun paketler kullanılarak yine hacim doluluk oranları arttırılmaya çalışılmaktadır. Hacim doluluk oranlarının arttırılmasına yönelik olarak özellikle ithal edilen malzemelerin taşınmasında çalışılan nakliye firmaları ile de ortaklaşa çalışmalar yürütülmektedir.
- Özellikle ithal edilen malzeme ve parça tedarikçilerinin coğrafi olarak farklı konumlarda olması durumunda, ortak bir noktada konsolidasyon merkezi oluşturulmakta ve tedarikçilerin bu merkezlere taşıma işlemini kendileri yapmaları istenmektedir.
- Girdi lojistiği maliyetlerinin azaltılmasına yönelik yürütülen bir diğer faaliyet, Satınalma departmanı ile etkileşim halinde gerçekleştirilen imalatçı (tedarikçi) yerileştirmeleridir.
- Girdi lojistiği maliyetlerinin azaltılmasına yönelik son olarak gerçekleştirilen çalışma, taşıyıcı firmalarla yapılan pazarlıklardır.

4.4.3.5. Üretim Maliyetlerinin Yönetimi

İşletme tarafından üretilen araçların maliyetlerinde en fazla paya sahip olan malzeme maliyetlerinin yönetimi yukarıda açıklanmıştır. Üretim maliyetlerinin diğer iki ana unsuru olan işçilik ve genel giderlerin yönetimi ise Kocaeli Fabrika Müdürlüğü tarafından yürütülmektedir.

İşletmenin üretim sisteminin açıklanmasında değinildiği gibi işletmede benimsenen yalın üretim anlayışı doğrultusunda temel amaç; değer yaratmayan faaliyetlerin ve dolayısıyla bu faaliyetlerin yol açtığı kayıpların başka bir ifade ile gereksiz maliyetlerin ortadan kaldırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda işletmede üretim maliyetlerinin azaltılması çalışmalarında iyileştirme ve öneri sistemleri, Değer Akış Analizi ve 6 Sigma yöntemleri kullanılmaktadır. İyileştirme ve öneri sistemleri temelde çalışma gruplarına dayanmaktadır. Küçük iyileştirmelere dayanan iyileştirme sisteminin amacı, maliyetlerde hızlı bir düşüşü engelleyerek; yavaş yavaş aşağıya çekmektir. İşletmenin üretim sürecinin açıklanması sırasında bir örneği verilen Değer Akış Haritaları ile ise üretim sürecinde yer alan darboğazlar belirlenmekte ve bunların iyileştirilmesine yönelik eylem planları geliştirilmektedir. Son olarak 6 Sigma yöntemi ile ise çeşitli birimlerden gelen çalışanların oluşturduğu takımlar halinde çalışılmakta ve üretim sürecinde belirlenen çeşitli problemlerin çözümü her biri ayrı bir proje olarak gerçekleştirilmektedir. Bu yöntemde öncelikle problem tespit edilmekte daha sonra bu problemin kalite ve maliyet açısından etkileri incelenmekte ve bundan sonra problemlerin nedenleri ve çözüm yolları belirlenmektedir. Diğer taraftan sözkonusu yöntemin temel hedefinin tüm alanlarda mükemmellik olması nedeniyle, bu yöntem hem işletmenin diğer fonksiyonlarındaki maliyet azaltma çalışmalarında hem de tedarikçi ve yetkili bayi ve servislere yönelik maliyet azaltma çalışmalarında da kullanılmaktadır.

Diğer taraftan üretim faaliyetine ait maliyet etkenlerinin başlıcaları; işletmenin kapasitesi, otomasyon derecesi (sahip olduğu teknoloji), ihtiyaç duyulan alan, enerji fiyatları, fabrika yerleşiminin etkinliği, direkt işçilik saatleri ve ücretleri, çalışanların katılımı ve deneyim olarak sıralanabilir. Bu maliyet etkenleri doğrultusunda işçilik ve

genel giderlerin maliyetlerinin azaltılması işletme tarafından gerçekleştirilen çalışmaların başlıcaları şunlardır:

- Ford Üretim Sisteminin temel unsurlarından biri olan çalışma grupları ile işletme çalışanlarının sürekli olarak iyileştirme faaliyetlerine katılımı sağlanmaktadır.
- Ford Üretim Sisteminin bir diğer temel unsuru olan eğitim ile, çalışanların deneyim ve karşılaştıkları problemleri çözebilme yeteneği kazanmaları desteklenmektedir.
- Gerek mevcut kurulu kapasite daha verimli kullanılarak gerekse de kapasite artışlarıyla üretim hacminin artırılmasına çalışılmakta ve böylece birim başına amortisman gibi sabit genel üretim giderlerinin azaltılması sağlanmaktadır.
- Fabrika yerleşim planı yalın üretim felsefesine uygun olarak tasarlanarak; sahip olunan alanların en verimli şekilde kullanımı sağlanmaktadır. Bu kapsamda özellikle değer katmayan alanları ve operasyonlar arasındaki taşıma mesafelerini azaltmak için “U” şeklinde yerleşimler oluşturulmuştur.
- Kalite, iş güvenliği ve ergonomi konularında kaçınılmaz olarak ihtiyaç duyulduğunda otomasyon çalışmaları gerçekleştirilmektedir.
- Daha önce açıklanan fabrika içi tedarik yönetimi ile stok miktarlarının azaltılmasına dolayısıyla stoklama için ayrılan alanların azaltılmasına çalışılmaktadır.
- Yine fabrika içi tedarik yönetimi kapsamında malzeme ikmal noktaları, üretim hatlarına yakın olacak şekilde tasarlanarak ve geliştirilen Smart sistemlerle malzeme hareketlerinin minimuma indirilmesine çalışılmaktadır.
- Ford Toplam Üretken Bakım sistemi ile kullanılan ekipmanların etkinliği sürekli olarak takip edilmekte ve geliştirilmesine çalışılmaktadır.
- Bakım ve Çevre Müdürlüğü tarafından hatlardaki su ve hava kaçaklarını tespit ve tamir için kontrol sistemleri geliştirilmiştir.

- Kurulum maliyeti yüksek olmasına karşın kullanım sırasında daha az enerji harcayan elektrik tasarruflu aydınlatmalar kullanılmaktadır.
- Fabrikanın ihtiyacı olan proses ve ısınma gereksiniminin ilk etapta kullanım ile ilgili olan kısmı güneş enerjisi ile sağlanmaktadır.
- Araç üretimi ile ilgili olarak harcanan sarf malzemelerinin ihtiyaca en uygun miktarda kullanımına çalışılmaktadır.
- Güç üretmek için kullanılan doğalgaz fırınlarının baca gazlarının geri dönüşüm yoluyla tekrar değerlendirilmesi sağlanmıştır.
- Kullanılan bazı kişisel koruyucuların temizlenerek tekrar kullanılması sağlanmıştır.

Burada son olarak belirtmek gerekir ki; işletmenin üst yönetimi tarafından belirlenen maliyet azaltma hedefleri doğrultusunda Ürün Geliştirme Genel Müdür Yardımcılığı'na bağlı Toplam Değer Yönetimi birimi, Satınalma Genel Müdür Yardımcılığı'na bağlı Maliyet Azaltma birimi, Malzeme Planlama ve Lojistik Genel Müdür Yardımcılığı'na bağlı Lojistik birimi ve Kocaeli Fabrika Müdürlüğü tarafından gerçekleştirilen ve yukarıda açıklanan maliyet azaltma çabaları, ilgili birimlerin katılımıyla gerçekleştirilen toplantılarda her hafta gözden geçirilerek gerekli koordinasyon sağlanmakta ve belirlenen hedeflere ulaşılmaya çalışılmaktadır.

4.4.3.6. İşletmenin Değer Zincirinde Yer Alan Diğer Faaliyetlere Ait Maliyetlerin Yönetimi

Daha önce de belirtildiği gibi, işletme değer zincirinde yer alan tasarım, satın alma, girdi lojistiği ve üretim faaliyetlerinin maliyetlerinin üretilen mamul maliyetlerini etkilemesi dolayısıyla bu faaliyetlere ait maliyetlerin yönetimi ayrı başlıklar halinde açıklanmıştır. İşletme değer zincirinde yer alan pazarlama ve satış, satış sonrası hizmetler ile aslında tüm değer zinciri faaliyetlerini destekleyen genel yönetim faaliyetlerine ait maliyetlerin yönetimi ise aşağıda açıklanmıştır.

- **Pazarlama ve Satış Maliyetlerinin Yönetimi:** İşletmede pazarlama ve satış faaliyetine ait maliyetlerin yönetiminden Pazarlama ve Satış Genel Müdür Yardımcılığı'na bağlı olan Pazarlama Finansmanı birimi sorumludur. Diğer tüm değer

zinciri faaliyetlerinde olduğu gibi bu faaliyete ait maliyetlerin yönetiminde de her sene başında belirlenen btçelerden yararlanılmaktadır. Söz konusu btçeler; sabit ve değişken pazarlama maliyetleri için ayrı ayrı hazırlanmaktadır. İşletmede sabit pazarlama maliyetleri; temelde markanın bilinirliğini arttırmak dolayısıyla satışları arttırmak için yapılan faaliyetlere ait maliyetleri içermektedir. Bu faaliyetler, medya araçları kullanılarak gerçekleştirilen ve sponsorluk gibi medya dışı araçlar kullanılarak gerçekleştirilen faaliyetleri ifade etmektedir. Bu nedenle sabit maliyetler yeni ürün lansmanlarına ve satış hacmine bağlı olmaktadır. Değişken pazarlama maliyetleri ise yıl içinde çeşitli dönemler halinde gerçekleştirilen peşin alım indirimi gibi kampanyalara ait maliyetleri ifade etmektedir.

İşletmede satış hacmi ve adedi baz alınarak gerek sabit gerekse de değişken pazarlama maliyetleri mamul bazında izlenmekte ve kontrol edilmektedir. Bu noktada pazarlama finansmanının temel sorumluluğu işletmenin karlılık durumunu olumsuz olarak etkilemeden satış hacmini arttıracak şekilde sabit ve değişken pazarlama ve satış maliyetlerinin yönetilmesidir.

- **Satış Sonrası Hizmetlerin Maliyetlerinin Yönetimi:** İşletmede satış sonrası hizmetlere ait maliyetler; temelde btçeler yoluyla kontrol ve takip edilmektedir. Burada belirtmek gerekir ki; satış sonrası hizmetler faaliyetinde esas olarak müşteriye sağlanan fayda üzerinde yoğunlaşılmakta ve fayda arttırılarak müşteriye sunulan değerin arttırılmasına çalışılmaktadır. Bu nedenle işletmenin bu faaliyette maliyet kontrolü bakımından daha esnek davrandığını söylemek mümkündür.

Bunun yanında satış sonrası hizmetlerin gerek işletme gerekse de bu hizmetleri sunan yetkili servisler açısından maliyetlerinin azaltılabilmesi için; özellikle problem teşhis edilen konularda bu problemlerin ortadan kaldırılması amacıyla işletme, yetkili servisler ile birlikte 6 Sigma alışmaları gerçekleştirmektedir. Ayrıca işletme tarafından satış sonrası ortaya çıkan garanti maliyetleri de yakından takip edilmekte ve buradan elde edilen veriler ışığında araçlarda yer alan kalite açısından problemliler parçaların iyileştirilmesi için tasarım ve araştırma geliştirme çalışmaları gerçekleştirilmektedir.

- **Genel Yönetim Maliyetlerinin Yönetimi:** İşletmede genel yönetim maliyetlerinin de kontrol ve takibi; bütçeler yoluyla gerçekleştirilmektedir. Bunun yanında sözkonusu faaliyete ait maliyetler; satış adetleri baz alınarak üretilen mamul bazında takip edilmektedir.

Burada son olarak belirtmek gerekir ki; yukarıda belirtilen tüm faaliyetlere ait maliyetler hemen hemen her ay üst yönetime raporlanmaktadır. Üst yönetim tarafından bu raporlar doğrultusunda fiili maliyetler ile planlan maliyetler kıyaslanmakta ve gerekli tedbirler alınmaktadır.

4.4.4. İşletmede Değer Zinciri Analizinin Mamul Maliyetleri Üzerindeki Etkileri

Buraya kadar yapılan açıklamalarda; çalışmanın üçüncü bölümünde açıklanan değer zinciri analizi yönteminin aşamaları doğrultusunda, öncelikle işletmenin yer aldığı otomotiv endüstrisi değer zincir faaliyetleri incelenmiş, ardından işletmenin değer zincirini oluşturan faaliyetler belirlenip açıklanarak; işletmenin otomotiv endüstrisi değer zincirindeki konumu irdelenmiş, daha sonra da işletmenin değer zinciri faaliyetlerine ilişkin maliyet etkenleri dikkate alınarak işletme tarafından bu faaliyetlere ait maliyetlerin yönetim şekli incelenmiştir. Uygulama bölümünün son kısmını oluşturan bu bölümde ise işletmede değer zinciri analizinin mamul maliyetleri üzerindeki etkileri açıklanacak ve ardından elde edilen bilgiler ışığında genel bir değerlendirme yapılacaktır.

İşletmede değer zinciri analizinin mamul maliyetleri üzerindeki etkileri incelenirken öncelikle işletmenin maliyet yönetiminin faaliyet sonuçları üzerindeki etkilerine değinmekte fayda vardır. İşletmenin “Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu” tarafından çıkarılmış olan “Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarına” uygun olarak düzenlenen 1.1.2006 – 31.12.2006 ve 1.1.2007 – 31.12.2007 hesap dönemlerine ait gelir tablolarında yer alan Satış Gelirleri, Satışların Maliyeti, Brüt Esas Faaliyet Karı, Faaliyet Giderleri ve Net Esas Faaliyet Karı kalemlerinin tutarları ve tutarlarda meydana gelen değişimler aşağıda yer alan Tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo 17’de de görüldüğü gibi işletme; bir önceki yıla göre 2007 yılında net satış hasılatını (gelirlerini) % 10,88 arttırmıştır. Buna karşılık işletmenin brüt satış karındaki (brüt esas faaliyet karı) artış % 15.13 olarak gerçekleşerek; satış hasılatındaki artışın üzerinde kalmıştır. İşletmenin satışını gerçekleştirdiği araçların büyük bir bölümünü kendisinin ürettiği dikkate alındığında brüt satış karlılığındaki artışın nedenini, işletmenin maliyet azaltma çabalarına bağlamak mümkündür.

Tablo 17
İşletmenin Son İki Yıla Ait Faaliyet Sonuçları

	1.1.2006 - 31.12.2006	1.1.2007 - 31.12.2007	Değişim	
			Fark	Yüzde (%)
Satış Gelirleri (Net)	6.521.299.345	7.230.630.088	709.330.743	10,88
Satışların Maliyeti (-)	5.622.549.491	6.195.844.622	573.295.131	10,20
Brüt Esas Faaliyet Karı	898.749.854	1.034.745.466	135.995.612	15,13
Faaliyet Giderleri (-)	329.532.399	386.910.859	57.3778.460	17,41
Net Esas Faaliyet Karı	569.217.455	647.874.607	78.6457.152	13,82

Kaynak: Ford Otomotiv Sanayi A.Ş. 2007 Yılı Faaliyet Raporu, s.5.

Daha öncede belirtildiği işletme değer zincirinde yer alan faaliyetlerden; tasarım, satınalma, girdi lojistiği ve üretim faaliyetleri üretilen mamullerin (araçların) maliyetinde doğrudan etkili olmaktadır. Bu noktada belirtmek gerekir ki; işletmenin bu faaliyetlerine ait maliyetleri planlama, kontrol ve azaltma çabaları, üretilen araçların maliyetlerinin azaltılmasını sağlamıştır. Zira 2007 yılında, işletme tarafından üretimi yapılan ve yurtiçine satılan Transit aracının maliyetinde yaklaşık % 4, yurtdışına satılan Transit aracının maliyetinde yaklaşık % 5,5 ve Transit Connect aracının maliyetinde yaklaşık % 5 tasarruf sağlanmıştır.

İşletme tarafından üretilen gerek Transit gerekse de Transit Connect aracının toplam maliyetlerinin önemli bir yüzdesini malzeme maliyetlerinin oluşturması nedeniyle; işletmede maliyet azaltma çabaları özellikle malzeme maliyetlerinde yoğunlaşmaktadır. Zira yurtiçine satılan Transit araçlarının malzeme maliyetlerinde yaklaşık % 3,5, yurtdışına satılan Transit araçlarının malzeme maliyetlerinde yaklaşık % 5 ve Transit Connect araçlarının malzeme maliyetlerinde % 4 tasarruf sağlanmıştır.

Daha önce de belirtildiği gibi işletme değer zincirinde yer alan tasarım ve satınalma faaliyetlerindeki maliyet azaltma çalışmaları malzeme maliyetleri üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Buna göre malzeme maliyetlerinde yukarıda belirtilen tasarrufların bir kısmı, işletmenin Ürün Geliştirme Genel Müdür Yardımcılığı'na bağlı Toplam Değer Yönetimi birimi tarafından koordine edilen tasarım odaklı maliyet azaltma çalışmaları sonucunda sağlanmıştır. Söz konusu tasarruflar daha öncede belirtildiği gibi kalite, dayanıklılık ve estetik gibi özellikler korunurken aracın veya parçaların görüntüsünde veya yapımında küçük değişikliklerle sağlanmaktadır. Örneğin yurtiçine satılan Transit aracının maliyetinde sağlanan tasarrufun bir bölümü, aracın elektrik tesisatı ve tavan klimasında gerçekleştirilen iyileştirmelerle, Transit Connect aracının maliyetinde sağlanan tasarrufun bir kısmı ise klimadaki kompresörün değişikliği ile sağlanmıştır.

Söz konusu değişikliklerle sağlanan tasarım kaynaklı maliyet tasarruf oranları, maliyetlerde sağlanan toplam tasarruf oranlarının içinde küçük bir paya sahip olmakla birlikte; işletme tarafından üretilen araç sayıları dikkate alındığında toplamda tutar olarak önemli tasarruflar sağlandığı da vurgulanmalıdır. Ayrıca tasarım kaynaklı maliyet azaltma çabalarında mühendislik faaliyetinin genelde işletme tarafından gerçekleştirilmesi nedeniyle, proje maliyetleri sağlanan tasarruflara nazaran oldukça düşük kalmaktadır. Dolayısıyla işletmenin tasarım ve araştırma geliştirme faaliyetlerine verdiği önemin karşılığını aldığını söylemek mümkündür.

Diğer yandan malzeme maliyetlerinde sağlanan tasarrufun en önemli kaynaklarından birinin, işletmenin Satınalma Genel Müdür Yardımcılığı'na bağlı Maliyet Azaltma birimi tarafından koordine edilen satınalma faaliyetindeki maliyet azaltma çabaları sonucunda gerçekleştirildiği belirtilmelidir. Daha öncede belirtildiği gibi satınalma odaklı maliyet azaltma çalışmalarında tedarikçi yerleşirmesi yoluyla; aracın kalite, dayanıklılık ve estetik gibi özelliklerini korumak kaydıyla yurtdışından ithal edilen parçaların yurt içindeki yerli imalatçılardan daha ucuza tedarik edilmesi çabalarına özel bir önem verilmektedir. Zira Transit aracının maliyetinde elde edilen tasarrufun bir kısmı, çelik sac parça, şim ve menteşe imalatçılarının yerleşirmesi

yoluyla sağlanmıştır. Aynı şekilde Transit Connect aracında da koltuk, hardware ve hırdavat yerileştirmesi yoluyla maliyetlerin azaltılması sağlanmıştır.

Satınalma odaklı maliyet azaltma çalışmalarında mevcut tedarikçilerin kalite ve verimliliklerini arttırmaya yönelik çabaların da önemli bir katkısının bulunduğu belirtilmelidir. Örneğin imalatçısına yönelik gerçekleştirilen eğitim ve programlar neticesinde saç parçalarda % 9-10'larda olan fire oranı % 3-4'e çekilmiştir. Aynı şekilde imalatçısı ile yürütülen 6 Sigma projesi çerçevesinde araçların yapımında kullanılan cıvatalarda sıcak dövme ve talaşlı imalattan soğuk dövmeye çevrilerek yıllık yaklaşık 25.000 ABD Doları tutarında bir maliyet tasarrufu sağlanmıştır.

Daha öncede belirtildiği gibi satınalma odaklı maliyet azaltma çalışmalarında ayrıca Toplam Değer Yönetimi ile koordineli olarak malzeme değişiklikleri yoluyla da tasarruflar sağlanmaya çalışılmaktadır. Örneğin 2007 yılında bagaj kapağında gerçekleştirilen bir malzeme değişikliği yoluyla yaklaşık 300.000 ABD Doları maliyet tasarrufu sağlanmıştır. Bunların yanında işletme, pazarlıklar aracılığıyla da önemli tasarruflar sağlamaktadır. Burada yapılan pazarlıklar ile ilgili olarak bir hususu belirtmekte fayda vardır. Zira işletmede değer zinciri anlayışı kapsamında özellikle saç parçalarda, işletmeye parça tedarik eden imalatçıların ve işletmenin kendisinin kullanacağı toplam miktar belirlenmekte ve bu parçaların hammadde tedarikçileri ile Ford Otosan pazarlıkla anlaşmayı yapmaktadır. Böylelikle geçen yıl alınan saç parçalarda yaklaşık % 5 tasarruf sağlanmıştır. Ayrıca bazı parça imalatçılarının temel girdileri, işletme tarafından sağlanarak; imalatçıların daha az maliyetle daha kaliteli parça üretmeleri sağlanmaktadır. Örneğin döküm firmalarının girdisi olan saç parçaların bir kısmı, işletme tarafından kullanılan ve üretim sürecinde artık olarak kalan parçalardan sağlanmaktadır.

Diğer taraftan işletmede değer zinciri maliyetleri; üretim veya satınalma (make or buy) kararlarında da dikkate alınmaktadır. Örneğin 2007 yılında tedarikçilerden satın alınan büyük saç parçaların bir kısmı bizzat işletme tarafından daha ucuza üretilerek malzeme dolayısıyla üretim maliyetlerinde önemli bir tasarruf sağlanmıştır.

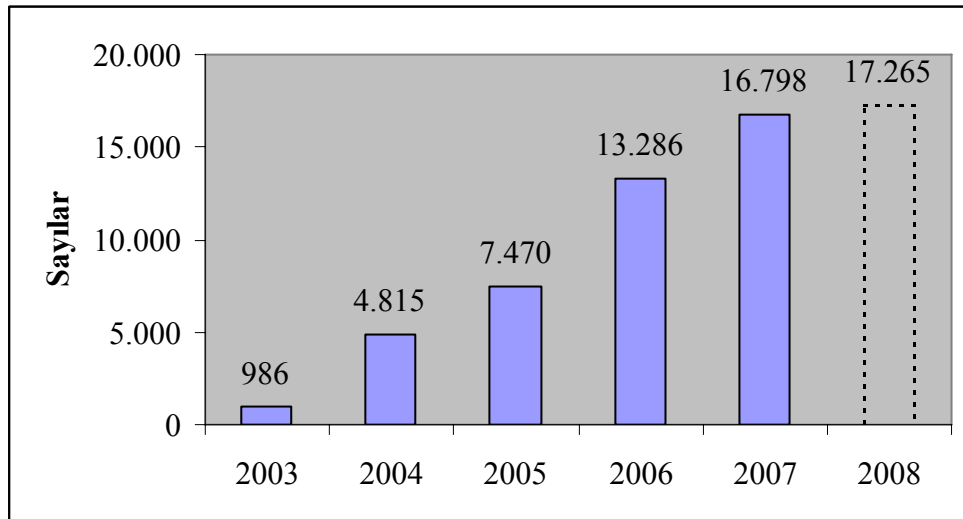
Bunların yanında malzeme maliyetlerinde elde edilen tasarruflarda önemli bir payın da ithal malzemelerde Ford Avrupa tarafından sağlandığı da belirtilmelidir. görülmektedir. İşletme tarafından üretilen araçlarda kullanılan parçaların ithal oranının yüksek olması, işletmenin Toplam Değer Yönetimi birimi ve Satınalma Maliyet Azaltma biriminin yanında Ford Avrupa'nın da maliyet azaltma çabalarında önemli bir katkısının olmasını sağlamaktadır. Özellikle en fazla ithal parça kullanım oranına sahip olan yurtdışına satılan Transit aracının toplam maliyetinde sağlanan tasarrufun yaklaşık % 50'si Ford Avrupa tarafından sağlanmıştır. Burada Ford Avrupa tarafından yürütülen maliyet azaltma çabalarında da temelde yukarıda açıklanan yöntemler kullanılmaktadır.

Diğer yandan 2007 yılında işletme tarafından üretilen araçların maliyetlerinde elde edilen tasarruflarda işletmenin Malzeme Planlama ve Lojistik bölümünün de katkısının da bulunduğu belirtilmelidir. Zira işletme tarafından üretilen araçların maliyetlerinde elde edilen tasarruflarda, düşük de olsa, lojistik maliyetlerinde sağlanan tasarrufların da bir payı bulunmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi lojistik faaliyetinde maliyet azaltma çabalarının odak noktası; işletmenin üretim faaliyetinde kullanılan malzeme ve parçaların işletmeye taşınmasında kullanılan araçların hacim doluluk oranlarının arttırılmasıdır. Bu kapsamda malzeme ve parçaların işletmeye taşınmasında benimsenen "milkrun sistemi" ile özellikle karayolu ile taşınan parçalarda kullanılan tırlarda hacim kaybının minimuma indirilmesini sağlamaktadır.

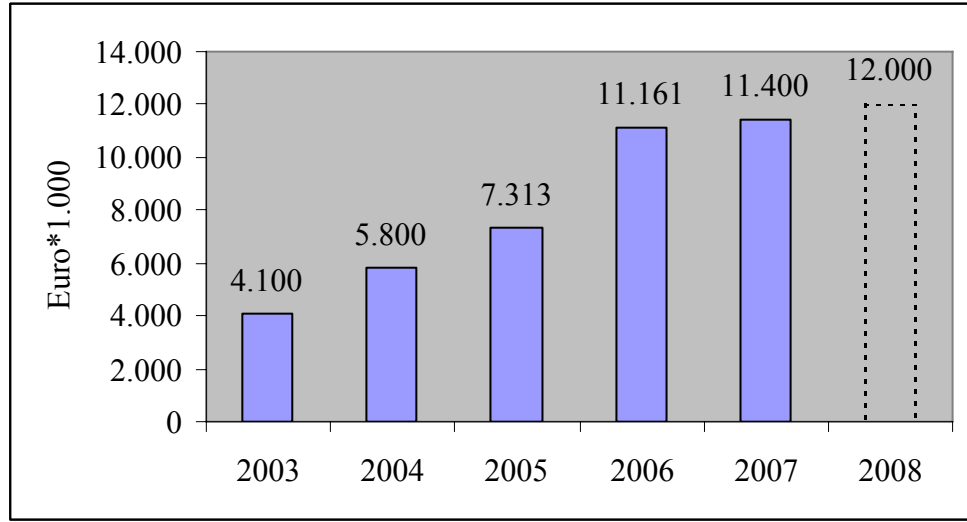
Ayrıca taşıma işleminde taşınan malzeme ve parçalara uygun sevkiyat kasaları kullanılarak; hacim doluluk oranlarının arttırılmasına çalışılmaktadır. Burada belirtmek gerekir ki; sevkiyat kasası değişikliklerinde, taşıma faaliyetini yerine getiren firmalarla ortaklaşa hareket edilmektedir. Örneğin yurtdışından ithal edilen malzemelerin taşınmasında kullanılan kasa yüksekliklerinde yapılan değişiklik öncesinde kasalar 120 cm yüksekliğe ve tırlar 270 cm yada 290 cm yüksekliğe sahip iken; önemli ölçüde hacim kaybı sözkonusu olmakta idi. Buna karşılık yapılan değişiklik ile kasa yükseklikleri 100 cm'ye çekilmiş ve taşıyıcı firmalar da 300 cm yükseklikte tırlar satınalarak; bir tırda üç kat malzeme taşınması mümkün hale getirilmiş ve hacim kaybı önlenmiştir. Bunların yanında Satınalma departmanı ile koordineli olarak

gerçekleştirilen imalatçı yerlileştirmeleri de kuşkusuz lojistik maliyetlerinde tasarruf elde edilmesini sağlayan önemli bir etkidir.

Son olarak işletme tarafından üretilen araçların maliyetinde sağlanan tasarrufların önemli kaynaklarından birini de, işletmenin Kocaeli Fabrika Müdürlüğü tarafından koordine edilen işçilik ve genel maliyetleri azaltma çabaları oluşturmaktadır. Tasarım odaklı maliyet azaltma çabalarında ve lojistik maliyetlerinde sağlanan tasarruflarda olduğu gibi işçilik ve genel maliyetlerde sağlanan tasarruf oranları düşük bir paya sahip olmakla birlikte, işletme tarafından üretilen araç sayıları dikkate alındığında bu maliyetlerde de tutar olarak toplamda önemli tasarruflar sağlandığı göz ardı edilmemelidir. Keza daha öncede vurgulandığı gibi işletmede üretim maliyetlerini azaltma çabaları temelde çalışma gruplarına dayalı sürekli ve küçük iyileştirmelere dayanmaktadır. Aşağıda yer alan Şekil 21’de görüldüğü gibi 2003 ve 2007 yılları arasında, işletmenin Kocaeli Fabrikası’nda çalışma grupları tarafından gerçekleştirilen iyileştirme rakamları her yıl artmıştır. Aynı şekilde Şekil 22’de görüldüğü gibi çalışma grupları tarafından gerçekleştirilen bu iyileştirmeler sonucunda elde edilen parasal kazançlar yani maliyet tasarrufları da her geçen yıl bir büyüme eğilimi göstermiş ve 2003 – 2007 yılları arasında toplam 39.774.000 Euro tasarruf sağlanmıştır. Diğer yandan 2008 yılında 17.265 adet iyileştirme ve 12.000.000 Euro tasarruf sağlanması hedeflenmektedir.



Şekil 21: Çalışma Grupları İyileştirme Sayıları
Kaynak: İşletme Dokümanı



Şekil 22: Çalışma Grupları Sayesinde Sağlanan Kazanç
Kaynak: İşletme Dokümanı

Buraya kadar yapılan açıklamalar ışığında; işletmenin değer zincirinde yer alan ve üretilen araçların maliyetine doğrudan etki eden tasarım, satınalma, lojistik ve üretim faaliyetlerine ait maliyetleri azaltma çabalarının, mamul maliyetleri üzerinde olumlu etkileri olduğu görülmektedir. Bu açıdan işletmede bu faaliyetlere ait maliyetlerin etkin bir şekilde yönetildiğini söylemek mümkündür. Zira işletmenin üst yönetimi tarafından belirlenen hedefler doğrultusunda yukarıda açıklanan çabalar sonucunda mamul maliyetlerinde elde edilen tasarruflar, genellikle belirlenen bu hedeflerin üzerinde olmaktadır.

5. SONUÇ

Günümüz iş dünyasında yaşanan hızlı gelişmeler, işletmelerde kısa dönemli amaçlara nazaran büyüme ve süreklilik gibi uzun dönemli amaçların önem kazanmasına yol açmıştır. Bu açıdan işletmelerin uzun dönemde ayakta kalabilmeleri, sürdürülebilir bir rekabet avantajına sahip olmalarına bağlı olmaktadır. Sürdürülebilir bir rekabet avantajının en önemli kaynaklarından birinin müşterilere sunulan değeri arttırmak olduğu dikkate alındığında; böyle bir avantaja sahip olmak isteyen işletmelerin maliyet liderliği yada farklılaştırma olmak üzere izleyebilecekleri iki farklı rekabet stratejisi bulunduğunu söylemek mümkündür. Burada belirtmek gerekir ki; her iki stratejik alternatif açısından da işletmenin sahip olduğu maliyet yönetim sistemi çok kritik bir rol oynamaktadır.

İşletmelerde uzun dönemli amaçların ve dolayısıyla stratejik konuların önem kazanması, hiç kuşkusuz sahip oldukları maliyet yönetim sistemlerini de etkilemiştir. Günümüzde maliyet yönetiminin rolü, maliyetleri azaltmanın yanında işletmenin sahip olduğu rekabet pozisyonunun güçlendirilmesini de kapsamaktadır. Maliyet yönetimine getirilen bu bakış açısı, stratejik maliyet yönetimi olarak adlandırılmaktadır.

Stratejik maliyet yönetimi yaklaşımında maliyetlerin etkin bir şekilde planlanması, kontrolü ve yönetiminin anahtar unsurunun ise değer zinciri analizi olduğu kabul edilmektedir. Stratejik maliyet yönetimi kapsamında değer zinciri analizi; işletmenin, tasarım ve temel hammadde kaynaklarından nihai tüketiciye ve hatta mamulün geri dönüşümüne kadar uzanan faaliyetlerin oluşturduğu bir bütün olarak ifade edilebilen endüstri değer zinciri sürecindeki yerinin anlaşılabilmesi ve bu sürecin hangi aşamalarında müşterilere sunulan faydanın arttırılabileceğinin veya maliyetlerin azaltılabileceğinin belirlenebilmesi amacıyla geliştirilen bir stratejik araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu açıdan değer zinciri analizinin işletmelere sağladığı en önemli katkı, işletmelerde maliyet yönetiminin bakış açısının fabrika sınırlarının dışına taşınmasını sağlamasıdır. Zira işletmelerin gerek tedarikçileri gerekse de dağıtım kanalları ile olan ilişkilerinden faydalanılarak katma değer yaratmayan başka bir ifade ile gereksiz faaliyetlerin ortadan kaldırılması, değer zinciri analizinin temel unsurlarından biridir. Buna göre değer zinciri analizi, işletmeye maliyet yada

farklılaştırma avantajı sağlayabilecek kaynakların saptanması amacıyla geliştirilen bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada bu çalışmada değer zinciri analizinin mamul maliyetleri üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılmıştır.

Değer zinciri analizinin mamul maliyetleri üzerindeki etkilerinin incelendiği Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.'de maliyet yönetiminde önleyici bir yaklaşımın benimsendiği görülmektedir. Zira işletme tarafından benimsenen yalın üretim anlayışının temel felsefesi değer yaratmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılarak; gereksiz kayıpların önlenmesidir. Bu doğrultuda uygulama çalışmasının gerçekleştirildiği ve işletmenin amiral gemisi olarak nitelendirilebilecek Kocaeli Fabrikası'nın daha kuruluş aşamasında, işletmede benimsenen yalın üretim anlayışı çerçevesinde katma değer yaratmayan faaliyetler belirlenmiş ve bu faaliyetleri ortadan kaldıracak tedbirler alınmıştır. Öncelikle fabrikanın kuruluş yeri; tedarikçilerin ve diğer araç üreticilerinin yoğun olduğu bir bölgede, genişlemeye müsait ve denize kıyısı olan bir alanda seçilerek lojistik maliyetleri önemli ölçüde azaltılmıştır. Bu uygulama aynı zamanda işletmeye kapasite artışlarıyla sabit maliyetlerini azaltma fırsatı da vermiştir. Ayrıca fabrika ile bütünleşik bir imalatçı parkı kurularak hem üretim akışında meydana gelebilecek aksamalar önlenmiş hem de lojistik maliyetlerinde önemli tasarruflar sağlanmıştır. Diğer taraftan işletme, değer zinciri analizi kapsamında sadece temel rekabet yeteneği olan araç tasarımı ve üretimi faaliyetlerinde yoğunlaşmakta, buna karşılık belli parçalar haricinde parça üretimi, taşıma, sıralama ve depolama gibi faaliyetleri genelde outsourcing yoluyla dışardan sağlamaktadır. Bu husus da kuşkusuz işletmenin güçlü bir rekabet avantajına sahip olmasını sağlamaktadır.

Diğer taraftan işletmede değer zinciri maliyetlerinin yönetimi temelde üst yönetim tarafından belirlenen beş yıllık stratejik planlar çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Bu planlarda her bir faaliyet için maliyet azaltma hedefleri konulmakta ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik gerekli çalışmalar ilgili birimler tarafından yerine getirilmektedir. Bu noktada işletme değer zincirinde yer alan ve üretilen mamullerin maliyetini etkileyen tasarım, satınalma, lojistik ve üretim faaliyetlerine ait maliyetleri azaltma çalışmalarının, mamul maliyetleri üzerinde olumlu etkileri olduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda işletmede maliyet yönetiminin mamul

maliyetleri üzerindeki etkileri incelendiğinde; işletme tarafından üretilen araçların toplam maliyetlerinde en fazla ağırlığın malzeme maliyetlerinde olması nedeniyle, maliyet azaltma çabalarının özellikle bu maliyet unsuru üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Zira işletmenin gerek Ürün Geliştirme Genel Müdür yardımcılığı'na bağlı Toplam Değer Yönetimi birimi tarafından koordine edilen tasarım odaklı maliyet azaltma çabaları, gerekse Satınalma Genel Müdür Yardımcılığı'na bağlı Maliyet Azaltma birimi tarafından koordine edilen satınalma odaklı maliyet azaltma çabalarının odak noktası üretilen araçların kalite ve estetik gibi özelliklerinden ödün vermeden, malzeme maliyetlerinde tasarruf sağlanmasına yöneliktir. Tasarım faaliyetinin işletmenin değer zincirinde kendisinden sonra yer alan faaliyetlerin tamamı üzerinde etkili olması nedeniyle, bu faaliyete işletme tarafından özel bir önem verilmektedir. İşletmenin tasarım faaliyetine verdiği bu önem neticesinde tasarım odaklı maliyet azaltma çabalarında gerçekleştirilen mühendislik faaliyetlerinin genellikle bizzat işletme tarafından yerine getirilmesi, bu faaliyetlerden elde edilen kazancın daha da artmasını sağlamaktadır.

Diğer taraftan malzeme maliyetlerinde sağlanan tasarrufların en önemli kaynağının satınalma faaliyeti ile gerçekleştirildiği görülmektedir. Burada işletmenin değer zinciri bakış açısıyla; tedarikçilerini kendi iş ortakları olarak görmesi önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Zira işletme kendi üretim süreci yanında tedarikçilerinin de üretim süreçlerini inceleyerek çeşitli darboğazları tespit etmekte ve bu darboğazların giderilerek kalite ve verimliliklerinin artmasını sağlamak amacıyla tedarikçilere çeşitli imalat tekniği önerileri getirmekte, ortaklaşa programlar yürütmekte ve eğitimler vermektedir. Bu çabaların sonucunda gerek tedarikçilerin gerekse de işletmenin üretim maliyetlerinde önemli tasarruflar sağlanmıştır. Satınalma odaklı maliyet azaltma çalışmalarının bir diğer önemli unsurunu tedarikçi yerlileştirmeleri oluşturmaktadır. Burada; ticari anlaşmaların ve teknolojik faktörlerin izin verdiği ölçüde ithal edilen bazı parçaların yerli imalatçılardan tedarik edilmesine çalışılmaktadır. Bu yolla aynı özelliklere sahip parçaların daha ucuza satın alınması sağlanmakta ve aynı zamanda yerli yan sanayi firmalarının satış hacmi arttırılarak; Türk otomotiv sanayinin gelişimine katkıda bulunmaktadır. Diğer taraftan üretilen araçlarda kullanılan malzeme ve parçalarda küçük değişiklikler yapılmasına yönelik olarak Satınalma

Maliyet Azaltma birimi ve Toplam Değer Yönetimi birimi tarafından koordineli olarak yürütülen çalışmalar da malzeme maliyetlerinde önemli tasarruflar elde edilmesini sağlamaktadır. Burada özellikle aracın kalite ve dayanıklılığına zarar vermeden mevcut malzemelere nazaran daha ucuza elde edilebilen malzemeler kullanılarak üretim maliyetlerinin azaltılmasına çalışılmaktadır.

İşletmede üretilen araçların maliyetinde en fazla paya sahip olan malzeme maliyetlerinin azaltılmasında en önemli kaynaklardan biri de Ford Avrupa tarafından sağlanan destektir. Zira işletmenin sahip olduğu rekabet avantajlarından biri de güçlü bir ortak desteğidir. Burada Ford Motor Company işletmeye, teknoloji ve know-how desteği yanında ithal edilen parçaları daha ucuza satınalma imkanı sunmaktadır. Keza işletmenin Toplam Değer Yönetimi Satınalma Maliyet Azaltma birimleri tarafından malzeme maliyetlerinin azaltılması amacıyla gerçekleştirilen ve yukarıda açıklanan çabaların benzerleri Ford Avrupa tarafından da gerçekleştirilmekte ve bu da işletmenin üretim maliyetlerinin azaltılmasına yardımcı olmaktadır.

Girdi lojistiği; işletmede üretim maliyetlerine etki eden bir diğer değer zinciri faaliyeti olarak karşımıza çıkmaktadır. Malzeme Planlama ve Lojistik Genel Müdür Yardımcılığı'na bağlı Lojistik birimi tarafından koordine edilen lojistik maliyetlerini azaltma çabalarının odak noktası, üretim akışını engellemeyecek şekilde malzeme ve parçaların en ucuz yolla işletmeye taşınmasıdır. Bu çabalarda özellikle parçaların taşınmasında kullanılan araçların hacim doluluk oranlarının arttırılmasına çalışılmaktadır. Bu amaç doğrultusunda işletme tarafından parçaların taşınmasında "milkrun sistemi" benimsenmiştir. Milkrun sistemi belirlenen güzergâhlardaki tedarikçilerin hemen hemen hepsinden malzeme taşınarak; bir araçta çok çeşitte ancak az miktarda malzeme bulundurulmasına ve sık sevkiyat yapılmasına dayanmaktadır. Bu şekilde karma malzeme taşınması, hem taşımada hacim kaybını önlemekte hem de her malzemedan daha düşük miktarlarda stok bulundurulmasını sağlamaktadır. Taşımada ayrıca her malzemeye uygun paketlerin ve kasaların kullanılması, hacim kaybının önemli ölçüde engellemektedir. Burada özellikle karayolu ile parça taşınmasında çalışılan firmalar ile de hacim kaybının önlenmesine yönelik ortaklaşa iyileştirme çalışmaları gerçekleştirilmektedir.

Üretilen araç maliyetlerinin bir diğer önemli unsuru olan işçilik ve diğer genel giderlerin iyileştirilmesi çabaları ise işletmenin Kocaeli Fabrika Müdürlüğü tarafından koordine edilmektedir. Daha önceden de belirtildiği gibi işletme tarafından benimsenen yalın üretim felsefesi doğrultusunda değer yaratan ve yaratmayan faaliyetler belirlenmekte ve değer yaratmayan faaliyetler ortadan kaldırılarak gereksiz kayıplar mümkün olduğunca en aza indirilmeye çalışılmaktadır. Bu amaç doğrultusunda geliştirilen ve çalışmada ayrıntılı olarak açıklan Ford Üretim Sisteminin tüm unsurları, teknoloji, kapasite, yerleşim planı, çalışanların katılımı ve deneyimi gibi üretim faaliyetinin temel maliyet etkenlerinin en iyi şekilde yönetilmesine yöneliktir.

Diğer taraftan işletme değer zincirinde üretimden sonra yer alan ve dolayısıyla üretilen mamullerin maliyetine etki etmeyen pazarlama ve satış sonrası hizmetlere ait maliyetler ise temelde bütçeler yoluyla planlanmakta ve kontrol edilmektedir. Burada belirtmek gerekir ki; işletme bu faaliyetlerde maliyet tasarrufundan ziyade müşteriye sunulan değeri arttırmaya odaklanmaktadır. Ayrıca endüstri değer zinciri anlayışı doğrultusunda işletmenin müşterilere sunulan değer artırılmasında, yetkili bayilerin ve servislerin öneminin bilincinde olduğu görülmektedir. Zira işletme tarafından yetkili bayilere karlılık analizi, eğitim gibi çeşitli destekler verilmekte ve geliştirilen bayi performans sistemi ile bir yandan işletmenin satışları artırılırken diğer yandan da bayilerin ortalamanın üzerinde bir karlılık ile faaliyette bulunmalarına çalışılmaktadır. Aynı şekilde yetkili servislere de yönelik olarak çeşitli eğitimler verilmekte, maliyetlerinin azaltılmasına yönelik olarak gerçekleştirilen ortaklaşa çalışmalar ve geliştirilen prim sistemleri ile karlılıkları arttırmaya çalışılmaktadır.

Sonuç olarak; işletmenin maliyet yönetiminde stratejik bir bakış açısına sahip olduğunu söylemek mümkündür. Zira işletmede her yıl başında beş yıllık stratejik planlar oluşturulmakta ve bu planlar doğrultusunda her bir değer zinciri faaliyetine ait maliyet hedefleri belirlenmektedir. Ayrıca işletmede stratejik maliyet yönetimi doğrultusunda mamul maliyetleri yönetiminin kapsamı sadece fabrika sınırlarını değil tedarikçiler ile lojistik firmaları gibi endüstri değer zincirinde yer alan ve işletme tarafından üretilen mamullerin maliyetine etki eden diğer katılımcıları da içermektedir.

Uygulama çalışması kapsamında yalnızca bir işletmeye ait değer zinciri faaliyetlerinin ve bu maliyetlerin yönetiminin incelenmesi ve rakip işletmelerin değer zincirleri ile karşılaştırma yapılamaması, çalışmanın en önemli kısıdını oluşturmaktadır. Bununla birlikte çalışma ile elde edilen sonuçlar göstermektedir ki; değer zinciri analizi yaklaşımında maliyet yönetimi sınırının işletmenin tedarikçileri ve lojistik firmaları gibi endüstri değer zincirinde yer alan diğer katılımcıları da kapsayacak şekilde genişletilmesinin mamul maliyetleri üzerinde olumlu yönde önemli etkileri bulunmaktadır.

Burada dikkat edilmesi gereken hususlardan biri; işletmelerin içinde buldukları endüstride sahip oldukları egemen konumu, endüstri değer zincirinin diğer katılımcıları üzerinde bir tehdit unsuru olarak kullanmamalarıdır. Zira değer zinciri yaklaşımında endüstri değer zincirinde yer alan diğer katılımcılarla birlikte karşılıklı güvene dayanan ilişkilerin geliştirilmesi ve korunması esastır. Ayrıca nihai amacın müşteriye sunulan değer artırılması olduğu dikkate alınarak; bu ilişkiler sayesinde yaratılan değer tüm katılımcılar arasında adilane bir şekilde paylaşımının gerçekleştirilmesi büyük bir önem arz etmektedir. Dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta, maliyet azaltma çabalarında kaliteden ödün verilmemesidir. Zira kaliteden ödün verilerek elde edilecek maliyet avantajının uzun dönemde sürdürülmesi mümkün görünmemektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Akdemir, Ali. **Düşünceden Uygulamaya Temel İşletmecilik Bilgileri**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2003.
- Altuğ, Osman. **Maliyet Muhasebesi**. Genişletilmiş Onikinci Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1999.
- Ansari, Shahid L., Jan E. Bell ve The CAM-I Target Cost Core Group. **Target Costing: The Next Frontier in Strategic Cost Management**. Chicago: Irwin Professional Publishing, 1997.
- Atkinson, Anthony A., Rajiv D. Banker, Robert S. Kaplan ve S. Mark Young. **Management Accounting**. Second Edition. New Jersey: Prentice Hall, 1997.
- Aslan, İ. Yılmaz, Erol Katırcıoğlu, M. Fevzi Toksoy, Ali Ilıcak, Şahin Ardıyok ve Fırat Bilgel. **Otomotiv Sektöründe Rekabet Hukuku ve Politikaları**. İstanbul: Ekin Kitabevi, 2006.
- Barney, Jay B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Massachusetts: Addison- Wesley Publishing Company, Inc., 1997.
- Bartol, Kathryn M. ve David C. Martin. **Management**. New York: McGraw Hill, Inc., 1991.
- Berliner, Callie ve James A. Brimson. **Cost Management for Today's Advanced Manufacturing: The CAM-I Conceptual Design**. Boston: Harvard Business School Press, 1988.
- Black, Andrew, Philip Wright, John E. Bachman ve John Davies. **In Search of Shareholder Value : Managing the Drivers of Performance**. London: Pitman Publishing, 1998.
- Blocher, Edward J., Kung H. Chen, Gary Cokins ve Thomas W. Lin. **Cost Management: A Strategic Emphasis**. Third Edition. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2005.
- Brennan, Ross, Paul Baines ve Paul Garneau. **Contemporary Strategic Marketing**. New York: Palgrave Macmillan, 2003.
- Brown, Steve. **Strategic Manufacturing for Competitive Advantage: Transforming Operations From Shop Floor To Strategy**. New York: Prentice Hall, 1996.
- Bursal, Nasuhi ve Yücel Ercan. **Maliyet Muhasebesi: İlkeler ve Uygulama**. 7. Basım. İstanbul: Der Yayınları, 1999.

- Büyükmirza, Kamil. **Maliyet ve Yönetim Muhasebesi: Tekdüzene Uygun Bir Sistem Yaklaşımı**. 9. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi, 2003.
- Copeland, Tom, Tim Coller ve Jack Murrin. **Valuation: Measuring and Managing The Value of Companies**. Third Edition. New York: McKinsey & Company, Inc., 2000.
- David, Fred R. **Strategic Management**. Fourth Edition. New York: Macmillan Publishing Company, 1993.
- Day, George S. **Market Driven Strategy: Processes for Creating Value**. New York: Free Press, 1999.
- Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 5. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998.
- Edmonds, Thomas P., Cindy D. Edmonds, Bor-Yi Tsay ve Nancy W. Schneider. **Fundamental Managerial Accounting Concepts**. Second Edition. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2003.
- Eldenburg, Leslie G. ve Susan K. Wolcott. **Cost Management: Measuring, Monitoring and Motivating Performance**. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2004.
- Ehrbar, Al. **EVA: The Real Key to Creating Wealth**. New York: John Wiley & Sons, Inc. 1998.
- Eren, Erol. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. Altıncı Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2002.
- Gale, Bradley T. **Managing Customer Value: Creating Quality and Service That Customers Can See**. New York: The Free Press, 1994.
- Graig, James C. ve Robert M. Grant. **Strategic Management**. London: Kogan Page, 1993.
- Hacırüstemoğlu, Rüstem ve Münir Şakrak. **Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002.
- Handfield, Robert B. ve Ernest L. Nicholas, Jr. **Introduction to Supply Chain Management**. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1999.
- Hansen, Don R. ve Maryanne M. Mowen. **Cost Management: Accounting and Control**. Third Edition, Cincinnati, Ohio: South Western Coll. Pub., 2000.
- Hansen, Don R. ve Maryanne M. Mowen. **Management Accounting**. International Student Edition. Seventh Edition. Cincinnati, Ohio: South Western Coll. Pub., 2000.

- Hax, Arnolde C. ve Nicolas S. Majluf. **The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach**. New Jersey: The Prentice Hall, Inc., 1991.
- Hayes, Robert, Gary Pisano, David Upton, ve Steven Wheelwright. **Operations, Strategy and Technology: Pursuing The Competitive Edge**. Hoboken, NJ: John Wiley&Sons, Inc., 2005.
- Helfert, Erich A. **Financial Analysis: Tools and Techniques, A Guide For Managers**. New York: McGraw- Hill, 2001.
- Higgins, James M. ve Julian W. Vincze. **Strategic Management Concepts**. Fort Worth: Dryden Pres, 1993.
- Hill, Charles W. L. ve Gareth R. Jones. **Strategic Management: An Integrated Approach**. Second Edition. Boston: Houghton Mifflin Co., 1992.
- Hilton, Ronald W., Michael W. Maher ve Frank H. Selto. **Cost Management: Strategies for Business Decisions**. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 2000.
- Hirsch, Maurice L. **Advanced Management Accounting**. Second Edition. Cincinnati, Ohio: South-Western Pub. Co., 1994.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland ve Robert E. Hoskisson. **Strategic Management: Competitiveness and Globalization Concepts**. 6th Edition. Ohio: Thomson/South Western, 2005.
- Hornigren, Charles T., Alnoor Bhimani, Srikant M. Datar ve George Foster. **Management and Cost Accounting**. Second Edition. London: Prentice Hall Europe, 2002.
- İstanbul Ticaret Odası. **Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Otomotiv Sektörü Rehberi**. İstanbul: 2008.
- Jain, Subhash C. **Marketing Planning & Strategy**. 6th Edition. Ohio: South-Western College Pub., 2000.
- Jiambalvo, James. **Managerial Accounting**. Second Edition. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2004.
- Kobu, Bülent. **Üretim Yönetimi**. Onbirinci Baskı. İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 2003.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. Genişletilmiş 9. Bası. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2003.
- Konuralp, Gürel. **Sermaye Piyasaları: Analizler, Kuramlar ve Portföy Yönetimi**. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 2001.
- Kotler, Philip. **Marketing Management**. Eleventh Edition. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

- Krajewski, Lee J. ve Larry P. Ritzman. **Operations Management: Processes and Value Chains**. Seventh Edition. New Jersey: Pearson/Prentice Hall, 2005.
- Luffman, George, Edward Lea, Stuart Sanderson ve Brian Kenny. **Strategic Management: An Analytical Introduction**. Third Edition. Massachusetts: Blackwell Publishers Inc., 1998.
- McMenamin, Jim. **Financial Management: An Introduction**. London: Routledge, 1999.
- Miller, Alex ve Gregory G. Dess, **Strategic Management**. Second Edition. New York: McGraw-Hill, 1996.
- Mintzberg, Henry, James Brian Quinn ve John Voyer. **The Strategy Process**. New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1995.
- Monroe, Kent B. **Pricing: Making Profitable Decisions**. London : McGraw Hill, 1990.
- Morse, Wayne J., James R. Davis ve Al L. Hartgraves. **Management Accounting: A Strategic Approach**. Third Edition. Ohio: Thomson/South Western Pub., 2002.
- Naumann, Earl. **Creating Customer Value: The Path to Sustainable Competitive Advantage**. Cincinnati, Ohio: Thomson Executive Press, 1995.
- Park, Richard J. **Value Engineering: A Plan For Invention**. Boca Raton, Fla : St. Lucie Press, 1999.
- Pitts, Robert A. ve David Lei. **Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage**. Second Edition. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 2000.
- Porter, Michael. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: The Free Press, 1985.
- Porter, Michael. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: The Free Press, 1998.
- Pearce II, John A. ve Richard B. Robinson, Jr. **Strategic Management: Formulation, Implementation and Control**. Eight Edition. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2003.
- Rappaport, Alfred. **Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors**. New York: The Free Press, 1988.
- Rayburn, Letricia Gayla. **Cost Accounting: Using A Cost Management Approach**. Sixth Edition. Chicago: Irwin, 1996.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tuncer Tokol. **İşletme I-II**. Bursa: Furkan Yayıncılık, 1997.

- Sağmanlı, Metin. **Modern Maliyet Muhasebesi ve Yönetimi**. İstanbul: Yayımlı Matbaası, 2002.
- Seyidoğlu, Halil. **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**. Geliştirilmiş 8. Baskı. İstanbul: Güzem Yayınları, 2000.
- Shafer, Scott M. ve Jack R. Meredith. **Operations Management: A Process Approach With Spreadsheets**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1997.
- Shank, John K. ve Vijay Govindarajan. **Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage**. New York: The Free Press, 1993.
- Shillito, M. Larry ve David J. De Marle. **Value: Its Measurement, Design & Management**. New York: Wiley Interscience Publication, 1992.
- Shrivastava, Paul. **Strategic Management: Concepts and Practices**. Cincinnati, Ohio: South-Western Pub. Co., 1994.
- Sönmez, Ayper Eğdirici. **Türkiye Otomotiv Ana ve Yan Sanayi Pazar Araştırması**. Ankara: İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, 2003.
- Şakrak, Münir. **Maliyet Yönetimi: Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar**. İstanbul: Yasa Yayınları, 1997.
- Thompson JR, Arthur A. ve Alonzo J. Strickland III. **Strategic Management: Concepts and Cases**. 8th Edition. Chicago: Irwin, 1995.
- Tosun, Kemal. **İşletme Yönetimi: Genel Esaslar**. Ankara: Savaş Yayınları, 1992.
- Trotta, Raymond J. **Translating Strategy into Shareholder Value : A Company Wide Approach to Value Creation**. New York : Amacom, 2003.
- Ülgen, Hayri ve S. Kadri Mirze. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004.
- Walker, Orville, C. Harper W. Boyd, John Mullis ve Jean-Claude Larreche. **Marketing Strategy: A Decision Focused Approach**. Fourth Edition. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2003.
- Weygandt, Jerry J., Donald E. Kieso, Paul D. Kimmel. **Managerial Accounting: Tools for Business Decision Making**. Second Edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2002.

Sürekli Yayınlar

- Amit, Raphael ve Monica Belcourt. "Human Resources Management Processes: A Value-Creating Source of Competitive Advantage". **European Management Journal**. Vol. 17, Issue 2, 1999, ss.174-181.
- Anderson, James C. ve James A. Narus. "Business Marketing: Understand What Customers Value". **Harvard Business Review**. Vol. 76, Issue 6, Nov/Dec 1998, ss. 53-65.
- Asiedu, Y. ve P. Gu. "Product Life Cycle Cost Analysis: The State of The Art Review". **International Journal of Production Research**. Vol 36, Issue 4, April 1998, ss. 883-908.
- H. Baumann, Margaret. "Superior Customer Service: A Competitive Advantage". **Molding Systems**. Vol. 57, Issue 10, October 1999, s.48.
- Booth, Rupert. "Appreciating The Value Before Counting The Cost". **Management Accounting: Magazine For Chartered Management Accountants**. Vol.75, Issue 1, January 1997, s.54.
- Cannon, Joseph P. ve Christian Homburg. "Buyer-Supplier Relationships and Customer Firms Costs". **Journal of Marketing**. Vol. 65, Issue 1, Jan 2001, ss. 29-43.
- Colleran, John F. "Strategic Marketing Considerations For The Small Firm". **European Journal of Marketing**. Vol 19, Issue 5, 1985, ss. 17-31.
- Cooper, Robin ve Regina Slagmulder. "What is Strategic Cost Management". **Management Accounting: Official Magazine of Institute of Management Accountants**. Volume 79, Issue 7, January 1998, ss.14-15.
- Cooper, Robin ve Regina Slagmulder. "The Scope of Strategic Cost Management", **Management Accounting: Official Magazine of Institute of Management Accountants**. Volume 79, Issue 8, February 1998, ss. 16-17.
- Cooper, Robin ve Regina Slagmulder. "Strategic Cost Management: Expanding Scope and Boundaries". **Journal of Cost Management**. Volume 17, Issue 1, Jan/Feb2003, ss.23-30.
- Corbett, Charles ve Luk Van Wassenhove. "Trade-Offs? What Trade Offs? Competence And Competitiveness In Manufacturing Strategy". **California Management Review**. Vol 35, Issue 4, 1993, ss. 107-122.
- Cravens, David W. "Gaining Strategic Marketing Advantage". **Business Horizons**. Vol 31, Issue 5, September-October 1988, ss. 44-54.

- Davis, Frank W. ve Karl B. Manrodt. "Service Logistics: An Introduction". **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. Vol 24, Issue 4, 1994, ss. 59-68.
- Day, Abby. "Getting Logistics Into The Boardroom". **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. Vol. 28, Issue 9/10, 1998, ss. 661-665.
- De Chernatoy, Leslie, Fiona Haris ve Francesca Dall'Ollmo Riley. "Added Value: its nature, roles and sustainability". **European Journal of Marketing**. Vol. 34, Issue 1/2, 2000, ss. 39 – 56.
- Dekker, Henri C. "Value Chain Analysis in Interfirm Relationships: A Field Study". **Management Accounting Research**. Vol. 14, Issue 1, March 2003, ss. 1-23.
- Dolan, Catherine ve John Humphrey. "Governance and Trade in Fresh Vegetables: The Impact of UK Supermarkets on the African Horticulture Industry", **Journal of Development Studies**. Vol 37, Issue 2, December 2000, ss.147-176.
- Donaldson, Bill. "Customer Service-The Missing Dimension in Marketing Management". **Journal of Marketing Management**. Vol. 2, Issue 2, Winter 1986, ss.133-144.
- Donaldson, Bill. "Customer Service As A Competitive Strategy". **Journal of Strategic Marketing**. Vol 3, Issue 2, June 1995, ss.113-126.
- Doyle, Peter ve Veronica Wong. "Marketing and Competitive Performance: An Empirical Study". **European Journal of Marketing**. Vol. 32, Issue 5/6, 1998, ss. 514-535.
- Dumond, Ellen J. "Value Management : an underlying framework". **International Journal of Operations & Production Managemet**. Vol.20, No.9, 2000, ss. 1062-1077.
- Dunk, Alan S. "Product Life Cycle Cost Analysis: The Impact Customer Profiling, Competitive Advantage And Quality of IS Information". **Management Accounting Research**. Vol. 15, Issue 4, December 2004, ss. 401-414.
- Edwards, Eric. "Profit From The Value Chain" **Manufacturing Engineer**, Vol. 76, Issue 4, 1997, ss. 175-178.
- Fine, Charles H. ve Arnoldo C. Hax. "Manufacturing Strategy: A Methodology And An Illustration". **Interfaces**. Vol 15, No 6, 1985, ss. 28-46.
- Gereffi, Garry. "International Trade and Industrial Upgrading In The Apparel Commodity Chain". **Journal of International Economics**. Vol. 48, Issue 1, June 1999, ss. 37-70.

- Gersil, Aydın. "Ürün Yaşam Seyri Maliyetleme Yöntemi ve Bir Örnek Uygulama". **Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi**. Sayı 21, Ocak 2007, ss. 129-148.
- Greenley, Gordon E. "An Understanding of Marketing Strategy". **European Journal of Marketing**. Vol 18, Issue 6/7, 1984, ss. 90-103.
- Grundy, Tony. "Beyond The Numbers Game: Introducing Strategic Cost Management". **Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants**. Volume 73, Issue 3, March 1995, ss. 36-37.
- Hacırüstemoğlu, Rüstem, Münir Şakrak, Volkan Demir. "Etkin Performans Ölçüm Aracı (EVA)". **Mali Çözüm Dergisi**. Yıl:12, Sayı 59, Nisan-Mayıs-Haziran 2002, ss.10-21.
- Hayes, Robert H. ve Roger W. Schmenner. "How Should You Organize Manufacturing?". **Harvard Business Review**. Vol 56, Issue 1, January February 1978, ss. 105-118.
- Hergert, Michael ve Deigan Morris. "Accounting Data For Value Chain Analysis". **Strategic Management Journal**. Vol.10, Issue 2, March/April 1989, ss. 177-188.
- Herrmann, Pol. "Evolution of Strategic Management: The Need For New Dominant Designs". **International Journal of Management Reviews**. Vol 7, Issue 2, June 2005, ss. 111-130.
- Hoskisson, Robert E., Michael A. Hitt, William P. Wan ve Daphne Yiu. "Theory An Research In Strategic Management: Swings Of A Pendulum". **Journal of Management**. Vol 25, Issue 3, 1999, ss. 417-456.
- Huber, Frank Andreas Hermann ve Robert E. Morgan. "Gaining Competitive Advantage Through Customer Value Oriented Management". **Journal of Consumer Marketing**. Vol.18, Issue 1, 2001, ss. 41 - 51.
- Hum, Sin-Hoon ve Lay-Hong Leow. "The Perception of The Strategic Role of The Manufacturing Amongst Operations Managers: An Empirical Study Based On A Newly Industrialized Economy". **International Journal of Operations and Product Management**. Vol 12, Issue 11, 1992, ss. 15-23.
- Hwang, Nen-Chen Richard. "Value Chain Cost Tracing and Cost System Obsolescence: An Exploratory Study of Small to Medium-Sized Companies". **The Journal of Applied Business Research**. Vol. 15, Issue 4, (Fall1999), ss. 95-107.
- Ireland, R. Duane ve Michael Hitt. "Mission Statements: Importance, Challenge and Recommendations for Development". **Business Horizons**. Volume 35, Issue 3, May/June 1992, ss. 34-42.

- Ittner, Christopher D. ve David F. Larcker. "Assessing Empirical Research in Managerial Accounting: A Value-Based Management Perspective". **Journal of Accounting and Economics**. Vol 32, Issue 1-3, December 2001, ss. 349-410.
- Kaplinsky, Raphael. "Spreading Gains From Globalization: What Can Be Learned From Value Chain Analysis". **Problems of Economic Transition**. Vol. 47, Issue 2, June 2004, ss.74-115.
- Keegan, Warren J. "Strategic Market Planning: A Twenty-First Century Perspective". **International Marketing Review**. Vol 21, No 1, 2001, ss.13-16.
- Khalifa, Azaddin Salem. "Customer Value: A Review of Recent Literature and An Integrative Configuration". **Management Decision**. Vol.42, No.5, 2004, ss. 645-666.
- Kippenberger, T. "The Value Chain: The Original Breakthrough". **The Anditote**. Vol. 2, Issue 5, 1997, ss. 7-10.
- Leszinski, Ralf ve Michael V. Marn. "Setting Value, Not Price". **The McKinsey Quarterly**. Issue 1, 1997, ss. 98 - 115.
- Lummus, Rohanda R., Dennis W. Krumwiede ve Robert J. Vokurka. "The Relationship of Logistics to Supply Chain Management: Developing A Common Industry Definition". **Industrial Management & Data Systems**. Vol. 101, Issue8/9, 2001, ss. 426-432.
- McDuffie, John M., Scott West, John Welsh ve H. Brent Baker. "Logistics Transformed: The Military Enters A New Age". **Supply Chain Management Review**. Vol. 5, Issue 3, May/June 2001, ss. 92-98.
- McKenna, Regis. "Marketing Is Everything". **Harvard Business Review**. Vol. 69, Issue 1, January/February 1991, ss. 65-79.
- Normann, Richard ve Rafael Ramirez. "From Value Chain To Value Constellation: Designing Interactive Strategy". **Harvard Business Review**. Vol.71, Issue 4, July-August 1993, ss. 65-77.
- Novack, Robert A. ve Stephen W. Simco. "The Industrial Procurement Process: A Supply Chain Perspective". **Journal of Business Logistics**. Vol. 12, Issue 1, 1991, ss.145-167.
- Oliver, Richard W. "What Is Strategy, Anyway?". **Journal Of Business Strategy**. Vol 22, Issue 6, November/December 2001, ss. 7-10.
- Orr, Stuart. "The Role Of Quality Management In Manufacturing Strategy: Experiences From Australian Wine Industry". **Total Quality Management**. Vol 10, No 2, 1999, ss. 271-279.

- Park, J.- H. ve K.-K. Seo. "Incorporating Life-Cycle Cost into Early Product Development". **Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers -- Part B -- Engineering Manufacture**. Vol. 218, Issue 9, September 2004, ss. 1059-1066.
- Partridge, Mike ve Lew Peren. "Cost Analysis of The Value Chain: Another Role For Strategic Management Accounting". **Management Accounting: Magazine For Chartered Management Accountants**. Vol.72, Issue 7, 1994, ss. 22-24.
- Payne, Adrian ve Sue Holt. "Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing". **British Journal of Management**. Vol.12, 2001, ss. 159 - 182.
- Pearce II, John A. ve JAMES W. Harvey. "Concentrated Growth Strategies". **Academy of Management Executive**. Vol 4 No 1, 1990, ss. 61-68.
- Ramirez, Rafael. "Value Co-Production: Intellectual Origins, and Implications for Practice and Research". **Strategic Management Journal**. Volume 20, Issue 1, January 1999, ss. 49 – 65.
- Ramsay, John. "The Real Meaning of Value in Trading Relationships". **International Journal of Operations & Production Management**. Vol.25, No.6, 2005, ss. 549-565.
- Ravald, Annika ve Christian Grönroos. "The Value Concept and Relationship Marketing". **European Journal of Marketing**. Vol.30, Issue 2, 1996, ss. 19-30.
- Ray, Russ. "Economic Value Added: Theory, Evidence, A Missing Link". **Review of Business**. Vol. 22, Issue 1/2, Spring/Summer 2001, ss. 66-70.
- Ris, J. O., I. Dukovska-Popovska ve J. Johansen. "Participation And Dialogue In Strategic Manufacturing Development". **Production Planning & Control**. Vol 17, No 2, 2006, ss. 176-188.
- Ris, Jens O., John Johansen, Brian Vejrum Waehrens ve Linda Englyst. "Strategic Roles of Manufacturing". **Journal of Manufacturing Technology Management**. Vol 18, No 8, 2007, ss. 933-948.
- Segal-Horn, Susan. "The Modern Roots of Strategic Management". **European Business Journal**. Vol.16, Issue 4, 2004, ss. 133-142.
- Skinner, Wickham. "Manufacturing-The Missing Link In Corporate Strategy". **Harvard Business Review**. Vol. 47, Issue 3, May/June 1969, ss. 136-145.
- Stabell, Charles B., Øystein D. Fjeldstad. "Configuring Value For Competitive Advantage: On Chains, Shops and Networks". **Strategic Management Journal**. Vol. 19, Issue 5, 1998, ss. 413-437.

- Sullivan, William G. ve Kim LaScola Needy. "Determination Of Economic Value Added For A Proposed Investment In New Manufacturing". **Engineering Economist**. Vol. 45, No. 2, 2000, ss. 166-181.
- Swink, Morgan ve Michael H. Way. "Manufacturing Strategy: Propositions, Current Research, Renewed Directions". **International Journal of Operations and Product Management**. Vol 15, No 7, 1995, ss. 4-26.
- Şakrak, Münir. "Değer Katmayan Faaliyetler ve Maliyet Yönetimindeki Önemi". **Mali Çözüm Dergisi**. Yıl: 12, Sayı 61, Ekim-Kasım-Aralık 2002, ss. 25-36.
- Te Velde, Dirk, Willem Jonathan Rushton, Kathrin Schreckenber, Elaine Marshall, Fabrice Edouard, Adrian Newton ve Erik Arancibia. "Entrepreneurship in Value Chains of Non-Timber Forest Products". **Forest Policy and Economics**. Vol. 8, Issue 7, October 2006, ss. 725-741.
- Walters, David. "Developing and Implementing Value Based Strategy". **Management Decision**. Vol.35, Issue 10, 1997, ss. 709-720.
- Walters, David ve Geoff Lancaster, "Value Based Marketing and Its Usefulness To Customers". **Management Decision**. Vol. 37, No.9, 1999, ss. 697-708.
- Walters, David ve Peter Jones. "Value and Value Chains in Healthcare: A Quality Management Perspective". **The TQM Magazine**. Vol. 13, Issue 5, 2001, ss.319-335.
- Walters, David ve Mark Rainbird. "The Demand Chain as an Integral Component of The Value Chain". **Journal of Consumer Marketing**. Volume 21, Issue 7, 2004, ss. 465-475.
- Webster, Frederick E. "The Changing Role of Marketing in The Corporation". **Journal of Marketing**. Vol. 56, No. 4, October 1992, ss.1-17.
- Wheelwright, Steven C. "Manufacturing Strategy: Defining The Missing Link". **Strategic Management Journal**. Vol 5, Issue 1, 1984, ss. 77-91.
- Yüzbaşıoğlu, Nedim. "İşletmelerde Strateji Yönetim ve Planlama Açısından Stratejik Maliyet Yönetimi ve Enstrümanları". **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı 15, 2006, ss.387-410.
- Zeithaml, Valarie A. "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value : A Means-End Model and Synthesis of Evidence". **Journal of Marketing**. Vol.52, Issue 3, 1988, ss. 19-30.

Diğer Kaynaklar

- Aydemir, İsmail. “Maliyet Yönetimi Konusundaki Yeni Yaklaşımlar ve Muhasebe Eğitimi ve Uygulamalarına Yansımaları”. **XXIV. Muhasebe Eğitim Sempozyumu 2005**, ss. 159-188. <http://www.mu.edu.tr/iibf/tmes24/kitap/3-2.pdf> (28 Temmuz 2007).
- Bedir, Atilla. “Türkiye’de Otomotiv Sektörünün Bugünü ve Yarını, Otomotiv Sektöründe Ana Strateji Ne Olmalı?”, **İktisadi Araştırmalar Vakfı, Türkiye Otomotiv Sektörünün Bugünü ve Yarını Semineri**. İstanbul, 2005, ss.46-61.
- Council of Supply Chain Management Professionals, <http://www.cscmp.org/Downloads/Resources/glossary03.pdf>, (10.04.2007).
- Devlet Planlama Teşkilatı. **Dokuzuncu Kalkınma Planı Otomotiv Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu**. Ankara, 2007.
- Ford Motor Company, <http://www.ford.com/aboutford/microsites/sustainability-report-2006-07/impactsValue.htm> (17.03.2008).
- Ford Otomotiv Sanayi A.Ş. 2007 Yılı Faaliyet Raporu.
- Ford Otomotiv Sanayi A.Ş. 2006 Yılı Faaliyet Raporu.
- Ford Otomotiv Sanayi A.Ş. <http://www.ford.com.tr>, (11 Haziran 2008)
- Ford Otomotiv Sanayi A.Ş. İşletme Dokümanları
- Institute of Management Accountants. **Value Chain Analysis For Assessing Competitive Advantage**. Hamilton, Ontario: 1996. http://www.imanet.org/publications_statements.asp, (11 Haziran 2007).
- Humphrey, John. **The Value Chain Approach – Linking National Producers to International Buyers and Markets**. Institute of Development Studies.Brighton, 2002, ss. 1-9. <http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/ExecforumideasJH4.pdf> (11 Haziran 2007).
- Humphrey, John ve Olga Memedovic. “**The Global Automotive Industry Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries**”, UNIDO Sectoral Studies Series. 2003. <http://www.unido.org/file-storage/download/?file%5fid=11902> (12 Haziran 2007).
- İstanbul Sanayi Odası. **Otomotiv Sanayii Sektörü**. İstanbul, Şubat 2002.

Kaplinsky, Raphael, Olga Memedovic, Mike Morris ve Jeff Readman. "The Global Wood Furniture Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries, The Case of South Africa", **UNIDO Sectoral Studies Series**. 2003. http://www.unido.org/file-storage/download/?file_id=11904 (11 Haziran 2007).

Otomotiv Sanayii Derneği, <http://www.osd.org.tr>, (10 Haziran 2008).

Türk Dil Kurumu, <http://www.tdk.org.tr>, (9 Haziran 2006).