

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİ AÇISINDAN  
FİYATLAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Muharrem ALTAŞ**

**Enstitü Anabilim Dalı: İşletme**

**Enstitü Bilim Dalı : Muhasebe ve Finansman**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Recep YILMAZ**

**MAYIS - 2019**

STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİ AÇISINDAN  
FİYATLAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Muharrem ALTAŞ

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Muhasebe ve Finansman

“Bu tez 24/05/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Vasfi HAFTACI	Bayan	Prof. Dr. Vasfi Haftacı
Prof. Dr. Remzi ALTUNİŞİK	-	Prof. Dr. Remzi Altunışik
Doç. Dr. Recep YILMAZ	-	Doç. Dr. Recep Yılmaz



SAKARYA  
ÜNİVERSİTESİ

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ  
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	Muharrem ALTAŞ
Öğrenci Numarası	:	Y166004011
Enstitü Anabilim Dalı	:	İşletme
Enstitü Bilim Dalı	:	Muhasebe ve Finansman
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	Stratejik Maliyet Yönetimi Açısından Fiyatlama
Benzerlik Oranı	:	%6

İŞLETME ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

  
24.1.2019  
İmza

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere .....@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

...../...../20.....  
İmza

Uygundur

Danışman  
Unvanı / Adı-Soyadı: Doç. Dr. Recep YILMAZ

Tarih:

İmza:



KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

## ÖNSÖZ

İşletmeler, departmanlar arası sinerjiyi, tüm departmanların ürettiği bilgileri entegre ederek yönetilmenin önemini, gün geçtikçe, daha çok hissetmektedirler. Sadece pazarlama departmanının ürettiği bilgilere odaklanarak fiyatlama yapan işletmeler, uyguladıkları fiyatlama kararlarında yanılabilirler.

Bu çalışma çerçevesince, stratejik maliyet yönetiminde fiyatlama kararlarının, ürünün maliyetine, kârlılığına ve piyasaya etkisi gösterilmiş, bunun piyasadaki satış kapasitesine etkisi de ortaya konarak, işletmenin içsel süreçte kendi kapasitesine etkisine yer verilmiştir.

Bu tezin yazılma sürecinde, kıymetli vakitlerini, yoğun çalışma hayatına rağmen ayıran saygıdeğer hocam Doç. Dr. Recep YILMAZ' a değerli katkı ve emekleri için saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım. Yine bu süreçte desteklerini esirgemeyen arkadaşım Şevket YETİM'e, her zaman güçlerini arkamda hissettiğim babam Enver ALTAŞ'a ve annem Gülinaz ALTAŞ'a ve evde tüm fedakarlıkları göstererek bana ortam hazırlayan sevgili eşim Elif ALTAŞ'a ve çocuklarıma katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Muharrem ALTAŞ

24.05.2019

## İÇİNDEKİLER

<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>iv</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>GRAFİK LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>viii</b>

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

<b>BÖLÜM 1: MALİYET YÖNETİMİ VE STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİ KAVRAMLARI</b> .....	<b>3</b>
---	----------

1.1. Maliyet Yönetimi Kavramı ve Evrimi .....	3
1.1.1 Maliyet Yönetiminin Tanımı .....	3
1.1.2. Maliyet Yönetiminin Önemi ve Amacı .....	3
1.2. Maliyet Yönetimi Sisteminin Stratejik Maliyet Yönetimine Geçişi .....	4
1.3. Stratejik Maliyet Yönetimi Kavramı .....	5
1.3.1. Stratejik Maliyet Yönetimi Tanımı .....	5
1.3.2. Stratejik Maliyet Yönetiminin Önemi .....	6
1.3.3. Stratejik Maliyet Yönetiminin Temel Özellikleri .....	7

<b>BÖLÜM 2: STRATEJİK ANALİZ VE STRATEJİ BELİRLEME</b> .....	<b>9</b>
--	----------

2.1. Stratejik Analiz ve Strateji Belirleme .....	9
2.1.1. Dış Çevre Analizi .....	9
2.1.2. İşletme İçi Analiz .....	10
2.1.2.1. İşletme Örgüt ve İdare Yapısının Değerlendirilmesi: .....	11
2.1.2.2. İşletme Fonksiyonlarının Değerlendirilmesi: .....	11
2.1.2.3. İşletme İnsan Kaynaklarının Değerlendirilmesi .....	12
2.1.2.4. İşletme İç Yapısının Etkinliği: .....	13
2.1.3. Swot Analizi .....	13
2.1.4. 7S Analizi .....	14
2.1.4.1. 7S Nasıl Kullanılır .....	15
2.2. İşletmenin Yöneleceği Strateji Rotasının Belirlenmesi .....	17
2.2.1. Stratejileri Ortaya Koyma .....	19
2.2.2. Temel Stratejiler .....	19

2.2.3.	Jenerik Stratejileri.....	19
2.2.4.	İşletme Departmanları Düzeyinde Stratejiler .....	20
2.2.5.	Jenerik Stratejilerinin İşletme Fonksiyonları ile Koordinasyonu.....	20
2.2.5.1.	Maliyet Liderliği Stratejisi.....	21
2.2.5.2.	Farklılaşma Stratejisi .....	25
2.2.5.3.	Odaklanma Stratejisi.....	29
<b>BÖLÜM 3: FİYATLAMA.....</b>		<b>32</b>
3.1.	Fiyatlama Kararları .....	32
3.1.1.	Fiyat ve Fiyatlamada Temel Kavramlar .....	32
3.1.2.	Fiyat ve Fiyatlama Kararlarının Önemi.....	32
3.1.3.	Fiyat Çeşitleri .....	33
3.2.	Fiyatlama Kararlarını Etkileyen Etmenler .....	35
3.3.	Fiyatlama Kararlarında Hedefler .....	38
3.3.1.	Maliyetler .....	38
3.3.2.	Müşteriler .....	39
3.3.3.	Rakipler .....	39
3.4.	Fiyat Belirleme Süreci .....	40
3.5.	Fiyatlama Stratejileri.....	41
3.5.1.	Yeni ürünü Fiyatlama Stratejileri .....	42
3.5.2.	Mevcut Ürünleri Fiyatlama Stratejileri .....	44
3.5.2.1.	Maliyete Odaklı Fiyatlandırma .....	44
3.5.2.2.	Rekabet Odaklı Fiyatlandırma .....	45
3.5.2.3.	Talep Odaklı Fiyatlandırma .....	45
3.5.2.4.	Müşteri Odaklı Fiyatlama .....	46
3.6.	Fiyatlama Kararlarında Arz ve Talep Kavramları .....	47
3.6.1.	Talep Etkisi.....	47
3.6.2.	Arz Etkisi.....	47
3.7.	Fiyatlama Kararlarının Rekabete Etkisi.....	48
<b>BÖLÜM 4: UYGULAMA .....</b>		<b>51</b>
4.1.	Araştırmanın Yöntem ve Modeli .....	51
4.1.1.	Model Uygulaması .....	54

4.1.1.1.	Uygulamanın Kapsamı ve Kısıtlılıkları .....	54
4.1.2.	Uygulamanın Amacı ve Önemi .....	54
4.1.3.	Uygulamanın Yöntemi .....	54
4.1.4.	Uygulama Kapsamındaki İşletmenin Tanıtımı.....	55
4.1.4.1.	İşletmenin İçsel Analizi .....	55
4.1.4.2.	İşletmenin Dış Analizi .....	60
4.1.5.	İşletmenin Modellenmesi .....	61
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>		<b>82</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>		<b>85</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>		<b>95</b>

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1</b> : 7s Analiz Uygulama Modeli .....	15
<b>Tablo 2</b> : İşletme Strateji Çeşitleri .....	18
<b>Tablo 3</b> : Finansal Durum Tablosu.....	56
<b>Tablo 4</b> : Gelir Tablosu .....	57
<b>Tablo 5</b> : Ocak - Şubat Ayları Satış ve Maliyet Tablosu .....	59
<b>Tablo 6</b> : Rakiplerin Pazar Payları ve Satış Fiyatları Tahminlemesi .....	61
<b>Tablo 7</b> : Türkiye Örme ve Dokuma Konfeksiyon İhracatı (Milyon Dolar).....	62
<b>Tablo 8</b> : Mevcut Pazar Durumu ve Hedef Pazar Payı .....	62
<b>Tablo 9</b> : Tahmini Satış Bütçesi .....	63
<b>Tablo 10:</b> Senaryo 1 İçin Oluşturulan Katkı Tipi Gelir Tablosu.....	66
<b>Tablo 11:</b> Senaryo 2 İçin Hesaplanan Katkı Tipi Gelir Tablosu.....	67
<b>Tablo 12:</b> Senaryo 3 İçin Hesaplanan Katkı Tipi Gelir Tablosu.....	68
<b>Tablo 13:</b> Senaryo 4 İçin Hesaplanan Katkı Tipi Gelir Tablosu.....	69
<b>Tablo 14:</b> Senaryo 5 İçin Hesaplanan Katkı Tipi Gelir Tablosu.....	70
<b>Tablo 15:</b> Makina Alım Kararı Katkı Tipi Gelir Tablosu .....	72
<b>Tablo 16:</b> Ocak-Şubat Ayları Satış ve Maliyet Tablosu .....	73
<b>Tablo 17:</b> Karşılaştırmalı Finansal Durum Tablosu.....	76
<b>Tablo 18:</b> Karşılaştırmalı Gelir Tablosu .....	77
<b>Tablo 19:</b> Karşılaştırmalı Nakit Akış Tablosu .....	78



## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Fiyatlandırma Amaçları .....	36
Şekil 2: Ürün Yaşam Seyri .....	37
Şekil 3: Stratejik Fiyatlama Karar Süreci.....	53
Şekil 4: Model İşletmenin Stratejik Fiyatlama Karar Süreci.....	81



## GRAFİK LİSTESİ

<b>Grafik 1:</b> Satış Grafiği .....	74
<b>Grafik 2:</b> Pazar Payları Grafiği.....	75



<b>Tezin Başlığı:</b> Stratejik Maliyet Yönetimi Açısından Fiyatlama	
<b>Tezin Yazarı:</b> Muharrem ALTAŞ	<b>Danışman:</b> Doç. Dr. Recep YILMAZ
<b>Kabul Tarihi:</b> 24.05.2019	<b>Sayfa Sayısı:</b> viii (ön kısım) + 95 (tez)
<b>Anabilim Dalı:</b> İşletme	<b>Bilim Dalı:</b> Muhasebe ve Finansman
<p>Her geçen gün büyüyen piyasalar, rekabeti hızlandırmaktadır. Bu piyasalarda işletmelerin başarısı, etkin bir rekabet stratejisi belirlemekten geçmektedir. Rekabet stratejisinin belirlenebilmesi ve sürdürülebilirliği ise, işletmelerin multi-disipliner çalışabilmesine bağlıdır.</p> <p>Bu çalışmanın amacı, işletmelerin, muhasebe, finans, üretim ve pazarlama bölümlerinin, bütünlük bir şekilde çalışmasını sağlayıp, işletmelerin yönetsel kararlarında stratejik maliyet yönetimi ile sinerji oluşturabilmektir. Bu amaç doğrultusunda çalışma kapsamında, model bir işletme kurulmuş ve bu işletme üzerinde, tüm bölümler bazında iç ve dış analizler yapılmıştır. Yapılan analizler sonucu, işletmenin vereceği stratejik yönetim, maliyet ve fiyatlama kararları şekillenmiştir.</p> <p>Bu modelleme çalışması ile işletmelerin rekabet stratejilerinde ve vereceği stratejik kararlarda, muhasebe verilerinin analizinin önem arz ettiği ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda çalışma sonucunda, tüm bölümlerin (muhasebe, finans, üretim, pazarlama, yönetim) ürettiği bilgilerin bütünleştirilerek, stratejik maliyet ve fiyatlama kararlarının verilmesi, işletmeye piyasalarda rekabet üstünlüğü sağlamış ve pazar payı ile kârlılığının da arttığı tespit edilmiştir.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Rekabet, Stratejik Maliyet Yönetimi, Fiyatlama Kararları	

<b>Title of Thesis:</b> Pricing In Terms Of Strategic Cost Management	
<b>Author of Thesis:</b> Muharrem ALTAŞ	<b>Supervisor:</b> Assoc.Prof. Recep YILMAZ
<b>Accepted Date:</b> 24.05.2019	<b>Number of Pages:</b> viii + 95
<b>Department:</b> Business	<b>Subfield:</b> Accounting and Financing
<p>Everyday growing economies are boosting competitions. Success of the companies in this kind of market, depend on defining efficient and effective competitive strategy. As to defining and sustainability of the competitive strategy, also depending on companies multi discipliner cooperation.</p> <p>Aim of this study ensuring integrated cooperation of the accounting, finance, production and marketing departments of the companies, creating strategic collaboration and synergy for the companies' managerial decisions. Towards this aim, as part of study, set up the model company, carried out internal and external analyses based upon all departments. As the result of analyses, decision of the company's strategic management, cost on pricing decisions are formed.</p> <p>With this modelling study, analyzing of the accountancy data is raised to be important on the competition strategy and making strategic decisions of the companies. Result of this context, to be integrating all the information which are generated from the all departments (accountancy, finance, production, marketing, management), deciding strategic cost and pricing decisions provides competition advantage in the market for the companies and perceived that market share and profitability of the company are increased.</p>	
<b>Keywords:</b> Competition, Strategic Cost Management, Set Out Pricing	

## GİRİŞ

Rekabetin çok şiddetli yaşandığı günümüz ticaret hayatında işletmeler için sürdürülebilir olmak, hedef pazarlarında hedeflenen kâra ulaşabilmek, işletmeler için hayati öneme sahip olan maliyet yönetiminin ne denli etkin yapılabildiği ile mümkün olabilmektedir. Belirledikleri hedef kâra ulaşmada, rekabet stratejilerine uygun işletme fonksiyonlarının birbiri ile koordinasyonunu sağlamak işletmelerin öncelikli yönetsel kararı olmalıdır. Günümüzde işletmeler fiyatlama kararı vermeden önce hedeflediği stratejiye uygun olarak oyun kurmalı ve bu şekilde bir karar mekanizması oluşturmalıdır.

İşletmeler için maliyet yönetimi, fiyatlama kararlarından önce yönetilmesi gereken bir süreçtir. Bu bağlamda işletme yöneticileri, yönetim muhasebesinden aldıkları bilgiler doğrultusunda, maliyet yönetimini planlamaktadırlar. Bu süreçte maliyet yönetiminde, stratejisini belirleyen işletmeler, gelecek hedefleri doğrultusunda, fiyatlama kararlarını belirlemektedirler. İşletme öncelikle büyüme, küçülme gibi temel stratejilerden birini seçtikten sonra, rekabet stratejisini oluşturmalıdır. Bu aşamadan sonra ise, maliyet, rekabet ve müşteri değeri tabanlı fiyatlama stratejilerinden birini seçmelidir.

“Fiyatlama Kararı”, işletmelere piyasalarda ivme kazandıran veya işletmeleri piyasalarda duraklatan bir karar mekanizması olup, günümüz piyasalarında işletmelerin geleceğine yön vermektedir. Dolayısıyla fiyatlama kararı, sadece pazarlama ve satış biriminin vereceği bir karar olmayıp, stratejik maliyet yönetiminin de bu kararda etkin rol oynaması ve bilgi üretmesi işletmeler için hayati önem arz etmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin gelir düzeyini belirleyen en önemli çarpan “fiyat” olduğuna göre, etkin bir fiyat politikasının oluşturulması için departmanlar arası multi-disipliner bir bilgi alışverişi gerekmektedir. Böylece, piyasaya sürülen bu ürünlerin maliyeti ve fiyatlama politikası da rekabete, pazara, üretim şartlarına, finansal duruma, lokasyona ve müşteriye göre yönetilebilecektir. Literatürde stratejik maliyet yönetimi olarak adlandırılan bu yönetim anlayışı, finansal olan ve olmayan bilgileri analiz ederek, kaynakların maksimum faydayla kullanımını sağlayıp, stratejik yönetimin ihtiyaç duyduğu en uygun bilgileri üretebilmektedir.

Çalışma kapsamında, gerçek bir örnek olay model bir işletme kurularak, anlatılmış ve bu model işletmede yer alan tüm departmanların ürettiği bilgiler, entegre bir şekilde fiyatlama kararlarına yansıtılmıştır. Böylelikle, model işletmenin vereceği, stratejik

maliyet ve yönetimsel kararlarda, tüm verilerin birlikte analiz edilmesinin önemi ortaya çıkmaktadır. Çalışma sonucunda gelinen noktada, muhasebe verilerinden başlayarak, finans, üretim, pazarlama ve yönetim departmanlarının ürettiği bilgilerin bütünleşik analizi, işletmenin krlılığında da önemli düzeyde artış sağlamıştır.



# **BÖLÜM 1: MALİYET YÖNETİMİ VE STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİ KAVRAMLARI**

## **1.1. Maliyet Yönetimi Kavramı ve Evrimi**

### **1.1.1 Maliyet Yönetiminin Tanımı**

Maliyet yönetimi, işletmenin tüm aşamalarının ve işlevsel faaliyetlerinin mali göstergelerin olumlu yönde etkilenebilmesi için yeniden dizayn edilmesidir. Maliyet yönetimi, işletme yönetenleri ve diğer dışardan ilgililerin kısa ve uzun dönemde kendi planlama ve kontrol işlevlerini icra ederken ortaya çıkan maliyet bilgileri ile performanslarını ölçmek amacıyla kullanılmaktadır.

Maliyet yönetimi, belirli bir dönemin mali yapısı ile uğraşmak yerine, bu yapı ile ilgili bilgileri kullanarak, maliyetlerin isabetli tespit edilmesi, planlamanın doğru yapılması ve stratejik kararlar verilmesinde etkili bir sistemdir. Teknolojide meydana gelen gelişmeler ve piyasa şartlarının zorlaşması ve süreklilik politikası gereği rekabetin daha fazla önem kazanması ile birlikte mevcut kaynakların daha verimli olarak kullanılması, kaliteden vazgeçmeden maliyetlerin düşürülmesi, yönetim stratejilerinin devamlılık kazanması bakımından maliyet yönetimi önemini arttırmıştır (Çetiner, 2011:58).

İşletmeler, maliyet yönetim sistemi ile kaliteden ödün vermeden maliyetleri düşürüp, müşteri memnuniyetini sağlayarak, rekabet etme gücünü artırmaktadır. Bu gereksinimleri hayata geçirmek için işletmelerin gerçekleştirilmesi gereken önemli görevler vardır. İşletme yönetimindekilerin alt yapıyı maliyet yönetim sistemine uyumlu hale getirmesi, teknolojik gelişmeleri sisteme entegre etmesi ve ihtiyaç duyulan nitelikli iş görenleri istihdam etmesi gerekmektedir (Demirkutlu, 2015:43).

### **1.1.2. Maliyet Yönetiminin Önemi ve Amacı**

İşletmelerin bilim ve teknolojideki değişime paralel olarak gelişmeleri piyasaların yüksek rekabette çalışmasına sebep olmaktadır. Oluşan hızlı değişimle birlikte, üretim artmış, ürünün kalitesi ve fiyatı gibi kavramlar önem kazanmış buna bağlı olarak müşteri memnuniyeti zorlaşmıştır.

İşletme kendisini geleceğe taşıma, performans yapısını sürekli olarak güncelleme ve stratejilerin uygulanması açısından, belirlenen stratejilerin doğruluğu ve etkinliği, belirlenen kârlılık hedeflerinin gerçekleştirilmesi için maliyet yönetimine ihtiyaç vardır (Erkol ve Ağırbaş, 2011:88).

Genel anlamda maliyet yönetiminin amacı, işletme yönetimine belirlenen amaca yönelik doğru ve güvenilir bilgi üretmektir. Bu doğrultuda işletme, tüm kaynaklarını verimli bir şekilde kullanarak rekabet gücünü arttırmayı başarabilmektedir.

Bu bağlamda işletme faaliyetlerinin idaresine yönelik, finansal ve finansal olmayan verileri üretme amaçlı maliyet yönetim sisteminin hedefleri şöyle sıralanmaktadır (Barfield, Raiborn ve Kinney, 1998:679):

- Maliyet göstergeleri ile en üst seviyede doğru bir maliyetleme yapmak,
- Mamul ya da faaliyetlerin yaşam seyri performansının değerlemesini yapmak,
- Süreç ve faaliyetleri doğru anlayarak, etkinlik ve verimliliği belirlemek,
- Maliyetleri yönetmek,
- Maliyet yapılarını en elverişli duruma getirmek,
- Performans değerlemesine olanak sağlamak,
- Gelişen teknolojilerin biçimlendirdiği yeni ortamlar ile uyum sağlamak,
- Örgütsel stratejilerin uygulanmasına yardımcı olmak.

Maliyet yönetimi, işletmede maliyetlerin yapısı ve kontrolü bakımından iyi bir yaklaşım olmakla birlikte stratejik maliyet yönetimi sisteminin işletme stratejilerini ön planda tutan yaklaşımı ile bütünleşmektedir (Hacırüstemoğlu ve Şakrak, 2002).

## **1.2. Maliyet Yönetimi Sisteminin Stratejik Maliyet Yönetimine Geçişi**

Değişimle birlikte olan gelişmeler işletmeleri daha verimli daha etkin bir yönetim sistemi arayışına sokmuştur. Özellikle maliyet yönetimi bilgi sisteminin ürettiği bilgilerin etkinliğini artırma ve işletmelerin özel stratejilerini uygulamaya koyma adına stratejik maliyet yönetimi sistemine geçiş işletmeler için önem kazanmıştır.

Literatürde geleneksel maliyet muhasebesi yaklaşımlarının yetersizliği ile ilgili birçok görüş olduğu açıktır. Bu görüşler özetle şu başlıklar altında sıralanmıştır (Yüzbaşıoğlu, 2004:391). Maliyet muhasebesinde stratejik değişimler, otomasyonla birlikte ürün yaşam



süresinde kısalma ve Ar-Ge maliyetlerinin artması, pazarların çoğalması ve çeşitlenmesi ile ilgili olarak işletme organizasyon yapılarının değişmesi, müşteri değeri açısından değişen isteklere uymada farklı bilgi gereksinimi gibi konularda yaşanan hızlı değişim sonucunda işletmelerde stratejik yönelim gözlenmektedir.

İşletmelerin sürekliliği, rekabet gücünün devamlılığı, finansal açıdan performansının artırılabilmesi ve uzun vadede plan ve stratejilerini gerçekleştirebilmesi için işletme maliyet bilgi sisteminin, stratejik maliyet yönetimi ile birlikte çalışması gerekliliği vurgulanmıştır (Yüzbaşıoğlu, 2004:389).

### **1.3.Stratejik Maliyet Yönetimi Kavramı**

#### **1.3.1. Stratejik Maliyet Yönetimi Tanımı**

Stratejik maliyet yönetimini anlamak için önce stratejik yönetimi tanımlamak gerekmektedir. Stratejik yönetim bir işletmenin gelecekte varmak istediği amaçlarına ulaşmak için stratejik seçeneklerin ortaya konduğu süreci ifade etmektedir. Bu süreç ışığında işletme, durumunun değerlendirilmesi, gelişen pazar durumunun oluşturacağı riskler ve fırsatlar doğrultusunda, işletmenin mevcut etkinlik pozisyonu dikkate alınarak, gelecekte işletmenin ulaşmak istediği noktanın belirlenmesi ve hedeflenen noktaya ulaşmak için gerekli stratejilerin belirlenmesi, ortaya konan stratejilerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli pazarlama stratejisinin ışığında stratejik hedefin devamlı olarak izlenmesi faaliyetleri planlanmaktadır. Stratejik yönetimin asıl odak noktasında işletmenin gelecek vizyonu olmaktadır (Torlak ve Altunışık, 2012:50).

İşletme, amaçları ve hedefleri doğrultusunda yeteneklerini ve kaynaklarını geliştirme konusunda finansal olan ve olmayan bilgileri kullanması gerekmektedir. Stratejik maliyet yönetimi, stratejik yönetimin ihtiyaç duyduğu bilgileri, kaynakların maksimum faydayla kullanılmasını sağlayacak maliyet ve yönetim bilgisini sağlamaktadır.

Stratejik maliyet yönetimine bilgi sağlayan yönetim muhasebesi; finansal ve finansal olmayan bilgileri ölçerek analiz ederek ve raporlayarak, işletme yönetiminin örgütün amaçlarına ulaşmasına yönelik kararlar vermesine yardımcı olmaktadır. Yönetenler strateji geliştirme, bunları örgüte aktarma ve uygulanmasını sağlamada yönetim muhasebesi bilgilerini kullanmaktadır. Yönetim muhasebesi aynı zamanda yöneticilere verdiği bilgiler ışığında, ürün tasarımı, üretim, pazarlama kararlarını koordine etme ve

performansı değerleme gibi konulara da ışık tutmaktadır (Horngren, Datar ve Rajon, 2012:4).

Maliyetleri düşürme hedefinde, kalite ve nitelik olarak sürekli bir gelişim sürecinde olan ve işletmeye katkısı olmayan çalışmalarını sonlandıran bir maliyet yönetimi rekabet üstünlüğü oluşturmada büyük önem arz etmektedir. Uzun süreli başarılı olmak ve büyümek amacıyla olan işletme, devamlı gelişen pazar koşullarına amaçları doğrultusunda uyum sağlamak, bu durumda yeteneklerini, kaynaklarını devamlı bir biçimde geliştirmek ve rekabet avantajını korumak durumundadır. Bu şekilde sürekli olarak rekabet avantajı sağlayacak stratejilerin belirlenmesi ve geliştirilebilmesi için finansal olan ve olmayan çeşitli faktörlere ilişkin stratejik bilgilerin geliştirilmesi ve kullanılması gerekmektedir. İşletme içinde bu bilgileri sağlayan, uzun dönemli hedefler çerçevesinde yönetimin doğru kararlar almasını sağlayan disipline stratejik maliyet yönetimi denmektedir (Basık, 2012:19).

Stratejik maliyet yönetimi, işletmelerin stratejik pozisyonlarını sürekli geliştirmek ve maliyetlerini düşürmek için maliyet yönetim tekniklerinin uygulaması olmaktadır. Stratejik maliyet yönetimi' hem kısa dönemde hem de uzun dönemde finansal amaçları maliyet avantajı için yönetmektir (Karcıoğlu, 2000). Bir işletmenin maliyet yapısının açıkça anlaşılması, sürdürülebilir rekabet avantajı aramada yararlı olmaktadır. Stratejik maliyet yönetimi, stratejilerin kesin ve net bir şekilde dikkate alındığı, maliyet çözümlmelerine dayanan bir maliyet yönetimidir (Altınbay, 2006).

### **1.3.2. Stratejik Maliyet Yönetiminin Önemi**

Stratejik maliyet yönetimi, işletmelerin strateji seçimlerinde doğru kararlar verip bu stratejiye bilgi sağlayan tüm kaynakların en etkin şekilde kullanılmasını sağlayacak mali bilgiyi üretmektedir.

Stratejik maliyet yönetiminde stratejik maliyet bilgileri, strateji belirleme, bunların uygulaması, sonucunda da kontrol ve değerlendirme çalışmalarının her bölümünde önemli yeri vardır (Erden, 2004:223-255).

Maliyetlerin düşürülerek niteliğin korunması ve ürünlerin farklı piyasalarda bulunabilmesi için stratejik maliyet yönetimi öne çıkmıştır. Stratejik maliyet yönetimi işletmeler tarafından performans değerlendirme olarak kullanılmaktaydı. Performans

değerlemesinin işletme amaç ve stratejilerini hayata geçirme üzerinde oluşturduğu pozitif katkıyla, stratejik maliyet yönetimi yeni bir yönetim modeli kabul edilmektedir (Köse, 2008:150).

Teknolojik gelişmeler ve globalleşmenin etkisi ile işletmeler, ulusal ve uluslararası tüm pazarlara açılma imkânı bulmuş ve bu yönde üretim faaliyetlerini artırmıştır. Gelişme ve büyüme çabaları bu pazarlarda lojistik gibi bir kalemi önemli kılmaktadır. Stratejik maliyet yönetimi, işletmelerin mali yapısına yaptığı olumlu etki ve yönetim organizasyonlarına yapacağı katkıyla ürünleri tüm pazarlara ulaştırma noktasında da işletmeyi stratejik bir konuma getirecektir (Tokay, 2011:229).

Stratejik maliyet yönetiminin başarılı olabilmesi için, yeni ürün fikrini hayata geçirme ve stratejik ürün tedarik ve teslim süreçlerinin, son kullanıcı ihtiyaçları dikkate alınarak, hedeflenen maliyet ve kârlılık amaçları belirlenerek uygulanmasına bağlıdır (Ellram, 2002:12).

### **1.3.3. Stratejik Maliyet Yönetiminin Temel Özellikleri**

Stratejik maliyet yönetiminin temel özellikleri aşağıda sıralanmıştır.

- Stratejik maliyet yönetimi, ilk olarak üst yönetimin daha sonra işletmenin stratejik işletme birimlerini yöneten yöneticilerin sorumluluğudur.
- İşletmede personelin değerlerini, inançlarını ve hedeflerini dikkate almalıdır ve teşvik edici olmalıdır.
- Genel olarak işletme taktiğinin bir parçasıdır.
- İlgili kişiler tarafından değişime karşı yapılan direnmenin üstesinden gelerek küçükte olsa gelişmeleri kabul etmemelidir.
- Stratejik maliyet yönetimi bilgi teknolojilerine ihtiyaç duymaktadır.
- Etkin proje yönetimini gerekli kılar.
- Detaylı bir durum tanımlaması esasına dayandırılmalıdır.
- İşletmenin sınırları içinde kalmadan maliyetleri düşürmeyi hedeflerken işletmenin stratejik pozisyonunu güçlendirmeyi hedeflemelidir.

- İşletme amaçları üzerinde birlik ve beraberlik sağlanarak kısa sürede personele başarı durumu gösterilmelidir.
- Oluşan bu başarı durumunda personel kesinlikle ödüllendirilmelidir.
- Sabırla hareket eden bir yönetim gerekir.
- Deneyimli yöneticiler çalışanlara örnek olup, işletme ortamı sinerji oluşturacak şekilde bir öğrenme ortamı haline getirilmelidir.

Stratejik maliyet yönetimini etkin bir şekilde işletmenin tüm fonksiyonlarına yerleştirebilmek için önce işletmenin iç ve dış analizlerinin yapılarak güçlü ve zayıf yanları ile tehdit ve fırsatlarını ortaya koymak gerekmektedir. İşletme iyi bir şekilde tanımlanırsa stratejilerin uygulanması da başarılı olacaktır. Bölüm 2’de stratejik analizler ve strateji belirleme konuları anlatılmaktadır.

## **BÖLÜM 2: STRATEJİK ANALİZ VE STRATEJİ BELİRLEME**

### **2.1. Stratejik Analiz ve Strateji Belirleme**

Stratejik maliyet bilgileri bize strateji belirleme, stratejiyi uygulama, uygulanan stratejiyi kontrol etme ve değerlendirilmesi gibi aşamalarda önemli rol oynamaktadır (Erden, 2004:223-255).

#### **2.1.1. Dış Çevre Analizi**

İşletme, süreklilik kavramı gereği yaşamını sürdürebilmesi adına ihtiyacı olan tüm kaynak ve sinerjiyi dış çevresinden almaktadır. Bu durumda işletme, dış çevresi ile ilgili birçok değişkenle uğraşırken aynı zamanda güçlü bir etkileşim içinde bu çevrenin istek ve ihtiyaçlarına odaklanmaktadır. Bu sebeple işletmenin etkileşim içinde olduğu çevrenin etken faktörlerinin incelenmesi ve bu etkenlerin işletmeyi ne derece etkilediğinin belirlenmesi gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2016:80). İşletmelerde stratejilere yön verenler dış çevre analizine tehdit ve fırsatlar noktasında bakmaktadır. Öncelikle işletmelerde iş çevresi Porter'ın güç modeli olarak tanımladığı şu noktalardan incelenebilir. Rakiplerin pazara girişi, hammadde sağlayıcıların pazarlığı, müşterilerin pazarlığı, alternatif ürünlerin piyasada oluşu ve sektördeki işletmeler arasında rekabetin şiddeti olarak sıralanmaktadır.

Rakip işletmelerin piyasaya girmesi, pazar payında azalma ve kârlılığın düşmesi demektir. Bu nedenle işletmeler sektörde yeni bir rakip istemezler çünkü fiyatları yükseltme ve yüksek kâr sağlama imkanlarını kaybetmek istemezler. İşletmeler ürün farklılaştırarak ve maliyetleri düşürerek ölçek ekonomileri oluşturup rakip işletmelerin girişlerini engelleyebilirler.

İşletme satın alma payı olarak pazarda güçlü ise tedarikçi değiştirme maliyeti düşük olmakta ve tedarikçiler her yerde bulunabilen standart ürün sunuyorsa alıcıların pazarlık gücü yüksek olmaktadır.

İşletmenin ürettiği ürünlere alternatif olan ikame ürünler işletmenin varlığı için tehlikelidir. Bu dış çevre etkisi, işletmenin ürün ve hizmetlerini kalite, fiyat ve tedarik gibi unsurları farklılaştırması ile ortadan kalkacaktır.

Diğer bir etken ise sektördeki işletmelerin rekabet şiddetidir. Bu şiddet, belirlenen fiyatlar, yapılan ürün veya hizmet inovasyonları ve farklılaştırılan ürünler ile artabilmektedir.

Politik çevre unsurları, kamuyu etkileyen kaynakların tasarrufu ile ilgili kararları etkilemeye çalışan, bu dönemde uygulamaya çalışılan yönetsel faaliyetlerde dolaylı ve dolaysız iktidar arayışında olan veya muhalif olmaya çalışan örgütler ile bu çalışmayı sınırlayan düzenlemeleri yapan, uygulamaya gönderen ve kontrol eden örgütlerden oluşmaktadır (Sucu, 2013:19).

Politik unsurları oluşturan; yasal sınırlar, mevcut siyasal yapıların eğilimleri, devletler tarafından konulan kısıtlamalar, denetimler, belirlenmiş düzenleme ve teşvikler işletme faaliyetlerinin hem ulusal hem de uluslararası sınırlarını oluşturmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004:83).

Ekonomik unsurlara bakacak olursak; bir taraftan tüketici tarafı ve bu tarafın ekonomik yönden tanınmasına olanak oluşturan milli gelir ve gelirin dağılım şekli, bu gelir dağılımını etkileyen para ve maliye politikaları ekonomik çevre unsurlarının önemli elemanları olmaktadır. Ekonomik çevre analizi yaparken devletin belirlediği politik ve ekonomik bakış açısına göre belirtilen ekonomik çevre unsurları birlikte ele alınmaktadır (Can, 2000:32-33).

Sosyo-kültürel unsurlar işletmeleri, onun çevresinde bulunan kişilerin yaşam türleri, düşünceleri, değerleri, inançları ve tutumlarını etkileyen kültürel, demografik, ekolojik, dini, eğitsel ve etnik koşullar olarak tanımlanmaktadır (Sucu, 2013:19).

Teknolojik unsurlar ise işletme verimliliğini, iş tasarımı ve insan tutum ve davranışları üzerine etkileri bulunmaktadır. Çevredeki teknolojik gelişmeler, işletme açısından hayati öneme sahip olduğu için, yönetim teknolojik değişim ve gelişimi çok yakın takip etmelidir (Pınar, 1994:109)

Sektör/İş Çevresi unsurları ise bu analizde, sektörde sunulan mal ve hizmetlere olan talebin yapısı, sektördeki firma sayısı, rekabet durumu, piyasanın büyüklüğü, işletmenin piyasa içindeki konumu ve gelişme hızı ile çekiciliği sıralanmaktadır.

### **2.1.2. İşletme İçi Analiz**

Bir işletmenin değerlendirmeye tabi tutulması, bu işletmenin kimliğini belirleme çabası olarak tanımlanmaktadır. İşletme yönetimi için bu çalışma, faaliyetler için yol haritası belirleme, mevcut eksikliklerini görme ve sonlandırma olanağı sunan işletme içine bakış olarak görülmektedir. İşletmenin üstün ve eksik yanlarının bilinmesi işletme stratejilerini ortaya koymada önemli rol oynamaktadır. İşletme açısından bu içe bakış, işletme planlama bölümlerinin hayati öneme sahip faaliyetlerinden olmaktadır (Eren, 2000:124).

İşletmede yapılan bu analiz, etrafta olan fırsatlardan yararlanmak ve tehlikeleri bertaraf etmek için işletmenin üretim kaynakları, hammadde, pazar, kapasite, insan gücü ve diğer imkanlarını inceleyerek sahip olduğu bu gücü belirleme süreci olarak anlatılmaktadır. Başka bir açıdan bir maliyetleri azaltma fırsatı, bir eğitim programı ihtiyacı, lojistik kanallarında yenilik, karar mekanizmasında yeni bir kritik noktanın belirlenmesi, iletişim sisteminde bir değişme gereği, bu analizle ortaya çıkmaktadır (Dinçer, 1998:209).

İçsel denetimin işletme fonksiyonlarının değerlemesinde kullanılmasının temel amacı, işletme fonksiyonlarının hangi etkinlikte kullanıldığını tespit etmek ve bu fonksiyon etkinliğinin gerçekleştirilmesi için gereken kaynakların belirlemektir. Bu yaklaşımın zayıf ve eksik tarafı ise işletme fonksiyonlarının üzerinde yoğunlaşmasına karşın bu fonksiyonların rekabet gücü kazanmada öneminin anlaşılmamasıdır (Coulter, 2002:135).

İşletme içi değerlendirme Basık, 2012'ye göre 4 başlık altında aşağıdaki gibi yapılmaktadır.

#### **2.1.2.1.İşletme Örgüt ve İdare Yapısının Değerlendirilmesi:**

İşletme bir sistem olarak düşünüldüğünde değerlendirilmesi gereken unsurlar şunlardır; mevcut amaçlar ve stratejilerin başarıya ulaşma dereceleri, işletmenin fiziki yapısının incelenmesi, örgütün sosyal yapısı, büyüklüğü, yaşı ve yönetim süreçleri olarak sıralanmaktadır.

#### **2.1.2.2.İşletme Fonksiyonlarının Değerlendirilmesi:**

Bu bölümde, işletmenin pazarlama, üretim, ar-ge ve finansman fonksiyonuna yönelik faktörler incelenmektedir.

**a) Pazarlama Fonksiyonuna Yönelik Analiz:** Satış departmanı ile muhasebe departmanının kayıtları incelenerek işletmenin neyi, kime, hangi miktarda, kaç paraya,

nasıl sattığı tespit edilerek bu safhalardaki üstün ve zayıf yönlerimiz analiz edilmeye çalışılmaktadır. Ayrıca bu analizde; kilit müşteriler kimler, ciromuzu sağlayan ürün hizmet karmasının yeterli olup olmadığının tespit edilmesi ve pazarlama satış çabalarının verimliliği gibi konular incelenmektedir.

**b) Üretim Fonksiyonuna İlişkin Faktörler:** İşletmenin rekabette üstünlüğü, üretim maliyetlerinin düşüklüğü ve kalitenin yüksek olması ile oluşmaktadır. Üretim faktörlerine yönelik inceleme; malzeme, işçilik ve genel imalat maliyetlerinin analiz edilmesiyle olmaktadır.

**c) Finansman Fonksiyonuna İlişkin Faktörler:** Bu konuda bilgi edinilecek başlıklar ise; finansal yapı ve mali risk ilişkisinin uygunluğu, öz sermaye ve yabancı kaynak teminindeki kolaylık, kâr dağıtım politikaları, rakiplere göre hisse başına kâr, rakiplere göre sermaye maliyeti, sermaye yapısının uygunluğu, yeniden değerlemelerin finansal yapıya etkileri, fonlar ve yatırımlar arasındaki vade uyumunun olup olmadığı şeklinde sıralanmaktadır.

**d) Ar-Ge Faaliyetlerine İlişkin Unsurlar:** İşletmelerin teknik rekabetlerini artıran gelişmeleri ar-ge faaliyetleri sağlamaktadır. Bu faaliyet, işletmenin neye kanalize olacağını da göstermektedir.

### **2.1.2.3.İşletme İnsan Kaynaklarının Değerlendirilmesi**

İşletmelerin birçoğu aynı üretim departmanına ve aynı girdiye sahipken farklı farklı çıktı elde etmektedirler. İşte bu durumu en güzel açıklayan değer sahip oldukları insan kaynağını kullanma ve yönetmedeki başarı olmaktadır. İnsan kaynakları sermayesi, işletmenin en önemli rekabet üstünlüğü sağlayan etmenlerden biri olarak görülmektedir.

**a) İnsan Kaynakları Analizi:** Çalışanların yetenekleri, işletme ortak hareket etme yetenekleri, insan kaynaklarının geliştirilebilme durumu, çalışma ortamının değerlendirilmesi gibi faktörlerin analizi ile işletme ne durumda olduğunu ortaya koymaktadır.

**b) İnsan Kaynakları Etkinlik Analizi:** İşletmelerin sahip olduğu beşerî sermayenin yeteneklerini iyi analiz ederek doğru işlere kanalize edilmesini sağlamaktadır.



#### 2.1.2.4. İşletme İç Yapısının Etkinliği:

Bu konuda en önemli etkinlik işletme içinde bir sinerjinin varlığını oluşturmaktır. İşletmede örgütün yapması gereken işleri ayrı ayrı yapılan işin üstünde bir kapasiteye çıkartarak yapılmasını sağlamak, işletme kapasite verimliliğinin en önemli unsuru olmaktadır.

İşletme için öncelik olan iş, daha maliyet stratejisini belirlemeden önce; işletmenin iç durum analizini ve bulunduğu çevre itibarıyla dış çevre analizini yapabilmektir. Bu analizlerle toplanan bilgiler işletmenin gelecekte karşılaşılabilecekleri ve şu anki mevcut durumu ile ilgili olarak işletme yöneticilerine ışık tutabilecektir. Bu analizler SWOT analizleri olabileceği gibi işletme içi ve dışı ile ilgili bilgiler toplayan 7S analizleri de olabilmektedir.

#### 2.1.3. Swot Analizi

Fırsat ve tehditler işletmenin dış çevresinden, üstünlükler ve zayıflıklar işletmenin iç yapısından kaynaklanmaktadır. Aşağıda swot analizi ana başlıklarla anlatılmaktadır (Basık, 2012:40-41):

- a) **Fırsatlar:** İşletme yaşam koşullarının daha iyi olup süreklilik arz etmesini sağlamak için rakiplerine göre üstünlük sağlanmasına imkân sağlayacak durumun oluşması demektir. Fırsatlar, rakiplerimize karşı üstün olabileceğimiz özellikli durumların oluşması, yeni pazar oluşması veya işletme yönetiminde oluşacak etkinlik ve verimlilik konusunda da ortaya çıkmaktadır. Tabii ki bunların fırsat olduğunu tespit ederken bu yeni durumun önceki durumumuzdan bizi daha iyi bir pozisyona taşıması gerektiği öngörülmektedir.

Bilindiği gibi 'fırsatlar kaçmaz kaçırılır' işletme bu duruma hazırsa fırsat olarak değerlendirecektir. Yoksa bu elimizde bilet olmadan otobüs beklemeye benzemektedir.

- b) **Tehditler:** İşletmenin varlığını tehdit eden bir unsurun ortaya çıkması ve rekabet üstünlüğünü kaybetmesine sebep olacak olumsuzlukların oluşması tehdit olarak algılanmaktadır. Bu analizde ortaya çıkan tehditler önceden fark edilerek bunların fırsata dönüşmesi de sağlanmalıdır.

- c) **Üstünlükler:** Rakiplere göre daha etkili ve verimli olma durumudur. İşletmeler üstün oldukları alanları belirleyerek stratejik olarak yoğunlaşacakları alanları da belirlemiş olurlar. Rakipleri ile mücadele edecekleri alanları da belirlemiş olmaları üstün bir avantaj olarak yararlanacakları bir durum olacaktır. Bunu önceden keşfetmeleri işletmenin gelişmesine ciddi bir hız ve boyut kazandıracaktır.
- d) **Zayıflıklar:** Rakip işletmelere göre eksik taraflarımızın olması nedeniyle çevrede meydana gelen fırsatlara ve değişimlere yeterli karşılık verilememesi ve rakiplere göre daha az etkinlik gösterilmesidir. İleride işletmeye sıkıntı olacak bu durum önceden anlaşılacak bu zayıflıkların giderilmesi için çalışılmalıdır. Bunu yapma gücüne sahip olmayan firma en azından başarısız olacağı işlere girmemiş olacaktır.

İç ve dış çevre analizleri yapıldıktan sonra elde edilen bilgiler bir sistem üzere kurulmalı ve strateji bölümlerine göre yazılmalıdır.

#### 2.1.4. 7S Analizi

Bunun dışında yapılabilecek diğer bir analiz ise 7S analizidir. Bu analiz işletmelerin hedeflerine ulaşmada gerekli stratejilerinin değişim ihtiyaçlarını tahminlemeye çalışmaktadır. Bu tahminleme işletmenin rakiplerine göre zayıf ve üstün yönlerini ortaya koyarak gelecekte yapması gerekenleri belirlemektedir. 7S aşağıda maddeler halinde açıklanmaktadır.

- a) **Strateji:** İşletmenin hedeflerine ulaşmada ihtiyaç duyduğu çözümlenici yaklaşımlardır.
- b) **Yapı:** Kaynakların işletme içinde nerde ve nasıl konumlandığını belirtmektedir.
- c) **Stil:** İş ortakları, personel ve işletme yönetimi arasındaki iletişim ve kültürü anlatmaktadır.
- d) **Çalışanlar:** Personelin işletmeye temininde uygulanması gereken yöntemleri belirtmektedir.
- e) **Yetenekler:** İşletmeleri rakiplerinden ayıran eşsiz kaynakların kullanılmasını ifade etmektedir.

- f) **Sistemler:** İşletmenin tüm fonksiyonlarını teknik olarak desteklemek için değerlendirilecek bütün iş süreçlerini ortaya koymaktadır.
- g) **Paylaşılan Değerler:** Şirket kültürünün hedef, amaç, vizyon, misyon gibi ortak değerlerini tanımlamaktadır.

**Tablo 1**  
**7s Analiz Uygulama Modeli**

ELEMAN	Neredeyiz	Nerede olmak istiyoruz?	Boşluklar
Strateji (Strategy)			
Yapı (Structure)			
Sistem (Systems)			
Tarz (Style)			
İK (Staff)			
Yetenekler (Skills)			
Paylaşılan Değerler (Shared Values)			

**Kaynak:** www.elektromekaniksefi.com (Erişim Tarihi:15.09.2017)

#### 2.1.4.1.7S Nasıl Kullanılır

7S Analizi için aşağıda verilen örnek sorular işletmenin yapısına göre geliştirilmektedir.

##### **Strateji:**

- İşletme stratejisi nedir?
- İşletmenin mevcut durumu ve hedefleri nelerdir?
- Bulunduğu noktadan ulaşmak istediği yere kadar uygulaması gereken strateji değişiklikleri hangileridir?

- Rakiplerinize karşı faaliyetleriniz nelerdir? Ve kadar reeldir?
- Hedef kitlenin istekleri ne yönde değişebilir?
- İşletme stratejisindeki yenilik işletmeyi nasıl etkiler?

### **Yapı**

- İşletme bölümleri nasıl kurulmuş?
- Bölümler arası ilişki nasıl?
- Bölümlerin koordinasyonu gerektiği şekilde mi?
- Bölüm çalışanları nasıl pozisyon alıyor?
- Personel yapısı gerektiği kadar etkileşimde mi?
- İşletme yapısındaki yenilik nasıl etkiler?

### **Sistemler**

- İşletme bölümlerini çalıştıran asıl sistemler hangileri?
- İşletme içi bilgi alışverişi nasıl denetleniyor ve değerlendiriliyor?
- İşletme sistemleri arasındaki iş birliği nasıl sağlanıyor? Bu etkileşimin eksik yönleri nelerdir?

### **Paylaşılan Değerler**

- İşletme değerleri hedeflerle örtüşüyor mu?
- İşletme kültürü nedir?
- İşletmenin mevcut durumu ile varmak istenen hedefler arasındaki neler?

### **Stil**

- İşletme yönetimi katılımcı mı?
- İşletme yönetimi kontrol odaklı mı?
- Personel içinde bütünlük sağlanmış mı?

### **Çalışanlar**

- Personelin işletmeye kazandırılma çabaları nelerdir?
- Personelin yetenekleri ve eğitimleri nasıl oluşturuldu?
- İşletme yapısı nasıl oluşturuldu?

- Personele verilen işlerde yetkinliklerini nasıl ölçüyorsunuz?
- İşletmenin personel gereksinimi var mı?

### **Yetenekler**

- İşletmenin özel yetenekleri var mı?
- İşletme hedefleri için mevcut durumun yetenek yapısı uygun mu?
- İşletmenin yetenekleri piyasada ve teknolojiadaki vb. değişimlere karşılık verebiliyor mu?

**Kaynak:** Chartered Institute of Internal Auditors (2015). Auditing culture: McKinsey 7S questions.

Kısaca 7S Analizi; ‘istenen hedef ya da amaca ulaşmak için yapılan bir modellemedir denilebilir.

Buraya kadar yapılan çalışmada işletmelerin içsel ve dışsal analizleri nasıl yapacakları anlatılmaktadır. İşletme yöneticileri maliyet stratejilerini belirlemeden önce yaptıkları bu analizlerle, aşağıda sıralanan soruların cevaplarını bulmaya çalışmaktadır. Bunlar;

- Biz ne üretiyoruz?
- Ürettiğimiz ürünün özellikleri neler?
- Hangi piyasadayız?
- Hangi kitleye hitap ediyoruz?
- Rakiplere göre piyasada neredeyiz?

Gibi soruların cevaplarını alan işletme yöneticileri, devamında işletmede mevcut olan makine, ekipman ve entelektüel sermaye ne durumda? Bunlara bakmaktadır. Bu konularda mevcut verilere ulaşan üst yönetim durum değerlendirmesi yaparak bunlar içinde yatırım yapılacak bir alan varsa, işletmenin finansal durumunu analiz etmektedir. Yapılan analiz sonucu elde edilen veriler doğrultusunda işletme stratejisini bu duruma göre belirlemeye başlamaktadır.

### **2.2.İşletmenin Yöneleceği Strateji Rotasının Belirlenmesi**

İşletme için, iç ve dış çevre analizi olarak uyguladığımız SWOT ve 7S Analizi gibi analizler gelecekle ilgili önemli bilgiler sunarak bize stratejik rotamızda yön verecektir.

Bundan sonra ilk adım, işletmemizin yapmış olduğu işin net olarak ortaya konması, misyon ve vizyonun gösterilmesi olacaktır.

Rekabet üstünlüğü göz önünde bulunarak işletmenin yaptığı işin; hangi ürün hangi müşteri grupları için üretilmekte, hangi girdilerle üretim yapılmakta ve ne elde edilmektedir, bu süreç nasıl işlemektedir gibi sorulara cevap arayarak bunlar üzerinde nasıl değişiklik yapılmalıdır burada belirtilmelidir.

İşletmenin misyonu ulaşmak istediği hedefleridir. Vizyonu ise gelecekte işletmenin ulaşmak istediği yere götüren amaçların hepsidir.

**Tablo 2**

**İşletme Strateji Çeşitleri**

<b>Temel Stratejiler</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Büyüme stratejileri</li><li>• Küçülme stratejileri</li><li>• Durağan stratejiler</li><li>• Karma stratejiler</li></ul>	<b>Kurumsal Yönetim Stratejileri</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Çeşitlendirme Stratejisi</li><li>• Çekilme Stratejisi<ul style="list-style-type: none"><li>- Tasarruf stratejisi</li><li>- Kısmi Tasfiye Stratejisi</li><li>- Tam Tasfiye Stratejisi</li></ul></li></ul>
<b>İş Yönetim Stratejileri: Rekabet Stratejileri</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Maliyet liderliği Stratejisi</li><li>• Farklılaştırma Stratejisi</li><li>• Odaklaşma Stratejiler</li><li>• Birleşik Rekabet Stratejileri</li></ul>	<b>Fonksiyonel Stratejiler</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pazarlama Stratejileri</li><li>• Üretim Stratejileri</li><li>• Tedarik Stratejileri</li><li>• İnsan Kaynakları Stratejileri</li><li>• Teknoloji Geliştirme ve AR-GE Stratejileri</li><li>• Finansman Stratejileri</li></ul>

Kaynak: Basık, F.O. Maliyet Yönetimi, 2012.

### 2.2.1. Stratejileri Ortaya Koyma

Yukarıdaki tablo ya göre işletme kendisine uygun stratejiyi belirlemelidir. Bu bölümde bu strateji çeşitleri anlatılmaktadır.

Şirketler uzun vadeli planlamalarını yaparken bütünsel bir görüşle hareket etmektedir. Üst yönetimden orta ve alt yönetime kadar, işletme örgüt yapısı, kurumsal stratejilerden başlayarak rekabet stratejileri ve fonksiyonel stratejilere kadar tek bir faaliyet gibi çalışmaları gerekmektedir.

### 2.2.2. Temel Stratejiler

Temel stratejiler bakış açıları farklı olsa da her yönetim kademesinde uygulanabilmektedir. Bunlar, büyüme stratejileri, küçülme stratejileri, durağan stratejiler ve karma stratejiler olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004:199-219).

İşletme bu stratejilerden herhangi birini belirlerken dikkat etmesi gereken durum, seçtiği ürünün, ürün yaşam eğrisinin hangi safhasında olduğunu tespit etmektir. Çünkü işletme ürünün yaşam evresinin başlangıcında olduğu bir durumda büyüme stratejisi, düşüş aşamalarında ise küçülme stratejisi uygulayabilir. Genelde bu böyle yapılmaktadır. İşletme yeni bir ürün piyasaya sürerse o zaman karma bir strateji benimseyebilir. Durağan strateji ise genelde ürünün olgunluk evresinde uygulanır.

### 2.2.3. Jenerik Stratejileri

Porter'ın ortaya koyduğu rekabet stratejileri işletmelerin rakiplere göre stratejik farklarının ve stratejik odak noktalarının bir değerlendirmesini temel almaktadır (Szilagyi ve Schweiger, 1984:629). Bunlardan faydalanan Porter, belirlenmiş bir piyasada pozisyon oluşturmak ve rakiplerin önüne geçmek için üç pozisyon stratejisi geliştirmiştir. Bunlar

**Maliyet liderliği;** olmazsa olmaz bazı unsurlar olan kalite, servis ve diğer konuları göz ardı etmeden, rakiplere oranla daha küçük maliyet için çalışmaktır.

**Farklaştırma;** bir ürün ya da hizmette tüm pazarda diğerlerine göre benzeri olmayan ürün ve hizmet üzerine çalışmaktır.

**Odaklanma stratejisi ise,** işletmenin dar bir pazara veya özel bir ürüne odaklanmasını içermektedir (Dess ve Davis, 1984:469)

Maliyet liderliği ve farklılaşma stratejileri ikisi birden de kullanılmaktadır. Böyle durumlarda işletme gereken zaman ve yerde farklı stratejiler uygulayarak esneklik özelliği ve değişen koşullara ayak uydurabilme yeteneği kazanmaktadır.

Diğer bir yandan stratejiler dar bir alana ve belli bir müşteri grubuna uygulanarak odaklaşma sağlanmaktadır. Bu durum işletmeyi uzmanlaşmış bir piyasada var etmekte ve diğer rakiplerin girmesini engellemektedir (Basık, 2012: 46).

İşletmelerin rekabette üstünlük stratejilerini sürdürebilmeleri iki faktöre bağlanmaktadır. Bunlar; işletmenin yeteneklerini koruyabilmek ve piyasadaki değişim hızına ayak uydurabilmektir. Bunların herkes tarafından taklit edilmesini önlemek için toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği ve kıyaslama gibi yöntemlerle kendisini sürekli yenileme ve geliştirme içinde olmaktadır (Basık, 2012: 46).

#### **2.2.4. İşletme Departmanları Düzeyinde Stratejiler**

Bu stratejiler işletmenin fonksiyonlarını ilgilendiren stratejiler olmaktadır. İşletmenin; üretim, pazarlama, insan kaynakları, finans ve Ar-Ge, gibi bölümlerinin stratejik kararlarından oluşmaktadır (Bartol ve Martin, 1991:192).

Yeni ürün geliştirme, fiyat ve promosyon stratejileri, pazar payının genişletilmesinde rakipten önce mi davranılacağı, yoksa rakibin girmediği niş alanlara mı girileceği; üniversitelerle iş birliği ya da kendi departmanını kurma gibi ar-ge stratejileri; kapasite kullanım stratejileri, dış kaynak kullanımı stratejileri, insan kaynakları temini ve eğitimi stratejileri, borçlanma, kâr dağıtımı, yeni hisse ihracı gibi stratejiler bu tür fonksiyonlara yönelik strateji örnekleridir (Basık, 2012:47).

İşletmelerde fonksiyonel stratejiler; işletmenin tüm departmanlarının, belirlenen rekabet stratejisine ve buna uygun işletme stratejisine hizmet eden stratejiler olarak belirtilmektedir. İşletmelerde tüm bölümler arasında sıkı bir koordinasyon ve iş birliği olmalı ve bu bölümlerde alınan kararlar ortak stratejiyi besler nitelikte dizayn edilmelidir. İşletmelerin sürekliliğini devam ettirebilmeleri mevcut tüm stratejilerin bir arada ve bir hedefe odaklanmış olmalarına bağlanmaktadır (Dinçer, 1998:4).

#### **2.2.5. Jenerik Stratejilerinin İşletme Fonksiyonları ile Koordinasyonu**



Stratejik planların formatlanmasında işletmenin içinde bulunduğu sektörün çok iyi anlaşılması gerekmektedir. Şirketin kâr elde etme gücünü piyasa ile ilgili beş güç etkiler (Horngren, Bhimani, Datar ve Foster, 2005:787). Swot analizi ile önemleri ortaya çıkan şu beş etmen aşağıdaki gibidir:

- a) Rakipler
- b) Piyasaya yeni rakiplerin olası girişleri
- c) İkame mallar
- d) Müşterilerin pazarlık gücü
- e) Girdi sağlayanların pazarlık gücü.

Bu beş faktörün birlikteki etkisi işletmenin kâr potansiyelini belirlemektedir.

Eğer rekabet fazla ise piyasaya yeni giren rakiplerin girme olasılığı yüksekse, üretilen mamulün işini görebilecek, onun yerine kullanılabilecek pek çok eşdeğer mamul varsa, müşteriler ve tedarikçiler ‘zor’ ise, şirketin kâr potansiyeli için düşük demek doğru olacaktır (Basık, 2012:49)

İşletmelerin artan rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için geliştirilen stratejiler ‘rekabet’ odaklı stratejilerdir. Bunlar, maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejileri olarak adlandırılmaktadır. İşletmeler yaptıkları SWOT analizi sonucu ve yukarıdaki bu beş etmene göre bu stratejilerden birini seçmektedir.

#### **2.2.5.1.Maliyet Liderliği Stratejisi**

Maliyet liderliği, ürün ve hizmetleri diğerlerinden daha düşük maliyetle üretmek şeklinde üstünlük elde ederek oluşturulmuş bir stratejidir (Swayne, Duncan, Jack ve Peter 2006:264). Maliyet üstünlüğünün amacı pazarda lider olmaktır. Eğer bir işletme maliyet lideri konumunu kurabilirse o zaman maliyet üstünlüğünü ürün ve hizmetin fiyatını rakiplerine göre daha aşağıda tutmak için kullanabilir (Craig ve Gant, 1993:66).

İşletmede maliyetleri azaltma, üretkenlik ve verimliliğin artırılması, defolu üretimin kontrolü, disiplinli bir maliyet yönetimi önlemleri sağlanmaktadır. Bu önlemler kontrolsüz bir şekilde maliyetleri ortaya çıkaran faktörlerin tamamen ortadan kaldırılması anlamına gelmemektedir. Burada bahsi geçen önlemler eğitim çalışmalarının askıya alınması, personelin azaltılması ve bazı projelerin iptali gibi önlemlerdir. Ancak bakış açısının sadece bazı maliyet kalemlerinden kurtulmak olması maliyet tasarruflarının uzun

vadede işletmenin aleyhine olacağını göstermektedir (Basık, 2012:49). İşletmelerin maliyet lideri olabilmeleri için, pazarda rakiplerine üstün olabileceği taraflarını ön plana çıkarmaları gerekmektedir (Dinçer, 1998:73). Dolayısı ile işletme maliyet konusunda lider olabilmek için alternatif olabilecek tüm üretim ve hammadde kaynaklarını bulmalıdır (Erkut, 2009:253).

Maliyet liderliği için gerekli şartlar:

- a) İşletmenin faaliyetleri incelenerek değer oluşturmayan tüm faaliyetlere son verilmesi gerekmektedir. Sonlandırılan bu faaliyetler diğer faaliyetleri etkiliyor mu bunun değerlendirilmesi yapılarak karar verilmesi doğru olacaktır.
- b) İşletme için değerli olan faaliyetler incelenip, verimliliği artırma çabalarına girilerek maliyet yapısının incelenmesi doğru olacaktır.

Tüm bu çalışmalar yapılırken temel koşul kaliteden taviz vermemektir. Bu konuda diğer yanlış anlaşılma ise: 'Bir ürün veya hizmetin kalitesi ne kadar artarsa, değeri de o derece yükselir.' Bu düşünce yanlış olmaktadır çünkü kalitedeki iyileşme değerinde de aynı şekilde bir iyileşmeye sebep olmayacaktır (Tichaek, 2005:6). Ürünün veya hizmetin değerinde ve kalitesinde ikisinde birden yükselme olmalıdır.

Bu strateji değişimin yavaş olduğu standart mal ve hizmet üreten işletmelerde uygulanabilir. Ancak değişimin hızlı olduğu müşteri isteklerinin değiştiği bir piyasada bu stratejiyi uygulamak hiç de kolay olmayacaktır.

Bu işletmeler diğerlerine göre daha az maliyetle üretebilirler ve onlardan daha az fiyat isteme avantajı kazanırlar.

Bu işletmeler maliyetlerini dip seviyelere çekerek yeni rakipleri piyasadan uzak tutarak veya mevcut rakiplerinde piyasadan çekilmelerine sebep olabilirler.

Piyasanın talebinde meydana gelen düşüşlere maliyet lideri olan firma hazırdır. Bu durum rakipleri için ciddi bir tehdittir. Talebi kendi üstüne çekme kabiliyeti olduğundan rakiplerini korkutur. Eğer işletmenin sağlamış olduğu maliyet üstünlüğü diğer işletmeler tarafından kısa sürede kopyalanamayacak kadar ulaşılmaz ise işletme için süreklilik oluşturacaktır (Porter, 1985:97).

## **Maliyet Liderliği Stratejisinde Fonksiyonel Stratejilerin Pozisyonu ve Koordinasyonu**

Bir bütün halde düşünülmesi gereken işletme stratejileri ile fonksiyonel stratejilerin koordinasyon içinde çalışması gerekmektedir.

En st kademededen en alt kademeye kadar her departmanın bu stratejileri bilmesi ve uygulaması gerekmektedir.

İşletme maliyet liderliği stratejilerini belirledikten sonra fonksiyonel stratejileri departmanlar nezdinde uygulamaya koyarak stratejik bütünlüğü sağlamalıdır. Bu departmanların uygulaması gereken stratejiler aşağıda belirtilmektedir.

**Pazarlama Stratejileri:** Bu bölümün getirisi ve maliyeti hesaplanarak durum raporu çıkarılır. Bunun sonrasında, işletmeye kâr getiren alanlara yoğunlaşarak daha çok satış ve talep oluşturma çabalarına yönelir ya da düşük gelir getiren pazarlarda daha etkin olarak maliyetleri düşürücü verimliliği arttırıcı çabalarla aktif bir pazarlama satış stratejisi belirler (promosyonlar, kampanyalar, indirimler vs.)

**Üretim Stratejileri:** retim maliyetleri malzeme, işçilik ve genel imalat maliyetlerinden oluşur. Maliyet liderliğini seçmiş bir firma bu girdi fiyatlarında ikame mal çeşitlerine bakarak fayda maliyet analizleri ile işletme için en uygun malzemeye ulaşmaya çalışır. Tamamen ucuz olan bir ürüne yönelmesi işletmeyi kısa vadede karlı gösterebilir. Ancak uzun vadeli dönemde firma kalite olgusundan uzaklaşarak talep kaybına uğrar. Maliyet liderliği yapan işletme bu kritik süreci iyi okuyarak piyasanın maliyetini iyi takip etmelidir.

İşçilik konusunda firma; özel siparişler almadığı dönemde üretim bölümü, işçilik verimliliğini iyi analiz ederek personelin daha verimli çalıştırılmasını sağlar. Gerekli bölümlere uzman kişileri transfer ederek verimliliği artırır. Bu kısa vadede maliyete artı bir etki yaparken orta ve uzun vadede verimlilik artışı ile maliyetleri aşağıya çekecektir. Verimli çalışan personel, ekstra mesai oluşmasını engeller ve mesai ödemeleri gibi maliyet arttırıcı etkileri ortadan kaldırır.

Tamamen maliyeti düşürmeye odaklanan firma, maliyeti düşük olduğu için ucuz vasıfız işçi alımı yaparsa üretim bandında aksamalara sebep olacağından işletmenin verimliliği düşecektir.

Üretim sürecinde donanımın verimliliği de maliyete etki eden bir faktördür. İşletme mevcut üretim bandında kullandığı makine ve donanımın teknolojisine göre hareket etmek zorundadır. Üretim verimliliğini artırmak için, yeni teknoloji yatırımına gitmeden önce bu yatırımın kararını, maliyet-hacim-kâr analizi yaparak üst yönetim verir.

Pazarlama stratejisinde satış ve talep artışı oluşturarak maliyetleri düşürme amacıyla olan işletme zaten yetersiz olan üretim teknolojisi yatırımını üretim stratejisinde uygulamak zorundadır. Bu da işletme fonksiyonel stratejilerinin birbiriyle uyum içinde çalışmasının bir gereğidir. Ancak işletme âtil kapasitesini dolduracak kadar bir talep artışı peşinde ise bu yatırıma gerek olmayacaktır.

**Tedarik ve Lojistik Stratejileri:** Mal veya hizmet üreten işletmeleri maliyet noktasında etkileyen en önemli faktörde üretime giren malzemelerin istenilen her an temini ve bunun ucuza mal edilebilmesidir. Tedarik zincirinde lojistik konusu da oldukça önemlidir. Maliyet liderliğini seçmiş bir işletme üretimin aksamaması için tedarikçi firmaların hızına ve temin etme çabukluğuna göre bir seçim yapmalıdır. İşletme hem pazarlama dağıtımında hem de üretim malzemelerini tedarik ederken kendi oluşturduğu filoyu kullanma maliyetli geliyorsa bunun çözümünü filo kiralama yoluna giderek bulabilir. Ancak işletme satış ağını müşterinin ayağına gitme ve tamamen dağıtım odaklı belirlediyse uzun vadeli düşünüldüğünde filonun kendi bünyesinde olması daha kazançlı olacaktır.

İşletmeler, alıcıların istedikleri kalite ve miktarda ürünleri ihtiyaç olduğu zaman ve yerde, uygun maliyetle ve devamlı sağladıklarında rakiplerine karşı pazarda avantaj elde edebilmektedirler. Etkili bir lojistik ve tedarik çalışmasının sonucu, işletmeler için, düşük maliyette ürünler, müşteri servisi veya her ikisini birden sağladıkları sürece pazarda rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilirler (Pienaar, 2004:9).

**İnsan Kaynakları Stratejileri:** İşletme için önem arz eden fonksiyonel stratejilerden biride insan İK Stratejileridir. Maliyet liderliğini seçmiş yönetim İK'nın da buna uygun çalışmasını sağlamalıdır. Rekabet avantajı yakalamak için çalışanların yapması gerekenler, işe odaklanma, tecrübelerini ortaya koyma, üretilen ürünlerin ve hizmetlerin rakamsal çokluğuna odaklanma, riskten kaçınma ve uzun soluklu çalışma olarak değerlendirilebilir (Schuler ve Jackson, 1987:211). Bunların ışığında etkin insan kaynakları stratejileri ise, sürekli çalışan performansını denetleme, çalışanın yaptığı işe

göre ödeme, gereken yeterlilik bilgisi, yetenekli çalışanları işe alma, işe uygun eğitim verme, yapılacak işin geniş ve detaylı bir şekilde anlatılması ve öğretilmesi gibi çalışmaların özenle yapılmasıdır (Gomez ve Mejia, 2001:31-32).

**Ar-Ge ve Teknoloji Geliştirme:** Üretim ve pazarlama stratejileri ile ar-ge stratejileri arasında yakın bir ilişki vardır. Ancak maliyet liderliğini seçmiş bir işletme genelde değişime açık olmayan bir pazardadır. Çünkü her an müşteri isteklerinin değiştiği bir ortamda bu stratejiyi uygulamak hiç de kolay değildir. Maliyet liderliği stratejisini seçmiş işletmelerin ürünlerinin başkalarından farklı olduğu iddiaları yoktur. Ama başkalarına göre daha az maliyetle üretmeyi başarırlar (Basık, 2012:51). İşletmeler bu durumda çok fazla teknoloji yatırımı ve Ar-Ge çalışmasına kaynak ayırmazlar. Bu noktada işletme maliyet avantajını koruyabilmek için hareketsiz kalmalıdır. Ancak buradaki risk; kendini teknoloji anlamında yenilemeyen işletmeyi zamanla maliyet avantajı konumundan edecektir. İşletme burada teknoloji yatırımlarının getirisini uzun vadeli düşünmelidir. Çünkü kısa vadede sabit giderlerde bir artış oluşturan bu yatırım verimlilikle beraber değişken giderler de bir düşüş sağlar. İşletme buna göre uzun vadede işletmenin sürekliliğini düşünerek karar vermelidir.

**Finansman Stratejileri:** İşletme kaynaklarının kullanımında verimliliği artırarak daha sağlıklı maliyet hesaplama ve rekabetin yoğun olduğu düşünülerek daha doğru karar almayı sağlama gibi görevleri olmaktadır. İşletmenin finansman yapısı ne kadar güçlü ise maliyet avantajı sağlamada o kadar esnek bir yapıya sahip demektir (Öncü, Çömlekçi ve Coşkun, 2010:37). Güçlü bir finansman yapısına sahip işletme alımlarını peşin yaparak ıskontolardan yararlanmalıdır. Yani işletme maliyet liderliğini seçtiği zaman, onu ilgilendiren en önemli stratejileri finansman stratejileri oluşturur. Çünkü işletme güçlü finans ile hızlı, ucuz, kolay, istediği zaman ve istediği kadar alma avantajına sahip olacaktır. Bu da işletmemize maliyet avantajının sürekliliğini sağlayacaktır. Zayıf bir finansman yapısı işletmenin maliyet liderliği stratejisine uymaz.

#### **2.2.5.2.Farklılaşma Stratejisi**

Piyasada rekabet üstünlüğü kazanmanın diğer bir yolu, istekleri sürekli değişen müşterilere farklı ürün sunabilmekten geçer. İşletme yöneticileri bu stratejide, rekabet üstünlüğü elde etmek için rakiplerden hem yeni hem de farklı ürün ve hizmet üretme çabasında olmalıdır (Erkut, 2009:254). Bunun farkında olan yönetim ürünlerini dizayn,

nitelik veya herhangi bir özelliğinde rakiplerin ürün ve hizmetlerinden daha farklı yapmaya çalışır. Bu durumda işletme, mal ve hizmetlerini rakiplerinkinden daha yeni ve daha farklı bir şekilde ve onların fiyatlarına oranla daha yüksek fiyatlarla müşterilere sunarak, onların getirilerinden daha fazla kazanacaktır (Ülgen ve Mirze, 2004:258).

Farklılaşma stratejisi şu başlıklar altında olabilmektedir: dizayn, yeni teknoloji, içerik özellikleri, servis hizmetleri, yeni marka, yeni dağıtım kanalları vb. Olması gereken işletmenin, kendini farklı şekillerde ve çeşitli hallerde rakiplere göre değiştirebilmesidir (Porter, 2000:47). Ortaya çıkan daha fazla farklılık rakiplere göre bir üstünlüktür. İşletme rakipler karşısında bunu başarır ise hem kazancı artacak hem de müşterilerin rakipleri dikkate almadan tercih sebebi olacaktır (Acar, 2005:28).

İşletmeniz için oluşturduğunuz farklılık ne kadar ulaşamaz ise bu farklılığın işletmeye sağladığı katkının sürekliliği de o kadar fazla olacaktır.

Müşteri iyi analiz edilerek değer verdiği noktalar tespit edilir ve bu noktalardan hareketle üründe nasıl bir farklılığa gidileceği belirlenir. Genelde bu farklılıklar ürün ve hizmetin görüntüsünde, niteliğinde, kalitesinde, servis kolaylığında, teknolojik üstünlüğünde, stilinde oluşturulabildiği gibi müşteriye hizmet eden personelin niteliği, iletişim kabiliyeti gibi üstünlüğü, bakım-onarım, montaj, müşteri eğitimi, danışmanlık gibi müşteri hizmetlerindeki mükemmellik, dağıtım kanallarındaki farklılık, marka imajı gibi özelliklerde de farklılık olabilir (Basık, 2012:53).

Farklılaşma stratejisi müşteriye daha yüksek fiyat ödemeye ikna ederek müşterinin markaya bağlılığını da güçlendirir.

### **Farklılaşma Stratejisinde Fonksiyonel Stratejilerin Koordinasyonu ve Pozisyonu**

Farklılaşma stratejisini benimsemiş işletme fonksiyonel stratejilere de bu doğrultuda pozisyon ve işlerlik kazandırmalıdır. Bu bölümde bu fonksiyonel departmanların pozisyonlarına yer vereceğiz.

**Pazarlama Stratejileri:** Farklılaşma stratejisi işletmenin yapısının pazar araştırma, pazar geliştirme konusunda güçlü olmasını gerektirir. Bu stratejiyi benimsemiş işletmede pazarlama ve satış bölümü, pazar payının genişletilmesinde rakipten önce davranmak durumundadır. Her ne kadar müşteri rakiplere göre farklı olan ürünü benimseyip ona daha

yüksek fiyat ödemeyi kabul etse de piyasada taklit edilme olasılığı çok yüksektir. Yeni ürünleri pazara rakiplerden önce ve çok hızlı olarak pazarlama, satış ve dağıtımını yapmalıdır. Farklılaştırılmış pazarlamada, çeşitli ürünlerle çeşitli ihtiyaçların karşılanması için farklı Pazar bölümlerine yönelik satış çabaları olabilmektedir. Farklılaştırma stratejisinin uygulanabilmesi, farklı ihtiyaçların olması, bu ihtiyaçları üretebilecek farklılaştırma yeteneklerine sahip olmak ve bu üretilen farklı ürünlerin farklılığını müşterilere iyi bir şekilde aktarılması görevini pazarlama yapabilmelidir (Torlak, 2012:88).

İşletme pazarlama ağında aktif olmayan pozisyonlara yatırım yaparak dinamik bir pazarlama, dağıtım ve satış ağı kurmalıdır. Pazarlama karmasına önem göstermeli ve gereken tüm yatırım harcamalarını yapmalıdır. Sürekli farklılaşma stratejisi ile piyasada var olmayı belirleyen firma zaten rakiplerden farklı bir ürünü yüksek fiyattan satabilme durumunda olduğu için, bu ürünlerin pazarlamasını sağlayan bu bölüme ciddi yenilikler yapabilir.

**Üretim Stratejileri:** Bu bölümde yapılan analizler neticesinde farklılaşma stratejisine uymayan tüm aksaklıklar giderilmelidir. Üretim denince malzeme, işçilik ve genel imalat giderleri akla gelmektedir. Malzeme konusunda bu bölümün stratejisi şu olmalıdır. Rakiplerden farklı ürün üretmeyi benimseyen firma, piyasada rakiplerin kullandığı malzemeden en nitelikli, en kaliteli ve ikame edilebilirliği en zor olanı en uygun fiyattan bulmak zorundadır. Eğer firma farklılaşmaya malzemeden başlar ise, müşteriden aldığı geri dönüşümde de ne kadar farklı olduğunu hissettirecektir. Ve bu kalite müşteri bağımlılığını artıracaktır.

İşletme mevcut iş gören yapısını iyi okuyarak, bu yapının işletme farklılaşma stratejisine uygun olan en nitelikli işçiyi temin etme çabasına girmelidir.

Üretim bölümü, makine ve donanımın teknolojiye bağımlı olarak sürekli değiştirme ve yenileme çabasında olmalıdır. Üretim teknolojisinde ve süreçlerinde yeniliği takip etmek ve işletmeye kazandırmak, marka olabilmek ve rekabette kalıcı olmak bakımından çok önemli etkenler arasında yer almaktadır. (Alpkent, 2005:72-73). Bu süreç de yine dikkatle takip edilmelidir. Teknoloji yatırımı yapılan firmanın size alımlarda ve değişimlerde her türlü kolaylığı sağlayan nitelikte bir firma olması gerekmektedir. Mesela değişim yaparken eskisini iyi bir fiyattan geri almalı ve yeni donanımın çalıştırılması konusunda

gerekli destek ve eğitimi vermelidir. Farklılaşmayı hedefine koyan firma bu alanlara da dikkat etmelidir.

**Tedarik ve Lojistik Stratejileri:** Farklılaşma stratejisinde işletmeyi ilgilendiren en önemli fonksiyonel bölümden biride budur. Çünkü işletme tedarik noktasında anlaştığı firmanın yenilikçi, tasarım odaklı ve güvenilir bir firma olmasına dikkat etmelidir. Bu hizmeti en verimli şekilde almalıdır. Tedarik zincirindeki firmaları ile anlaşarak, bize piyasadaki en özellikli ve en yeni hangi ürün varsa temin etmesi konusunda bedeli karşılığında anlaşma yapılmalıdır. Firma farklı olmaya buralardan başlamalıdır.

Burada lojistik faaliyetlerde amaç, işletmelerin kalıcı varlık gösterebilmelerinde kalite, maliyet, zaman ve hizmet gibi önemli kriterlere dikkat edilmesidir (Çancı ve Erdal, 2003:35).

Firma en modern lojistik sistemlerini kurmalı ve bunu kendi bünyesinde bulundurmalıdır. Müşteriye temin etmede, eksiksiz olma ve zamanda hızlı olmada bu önemlidir.

**İnsan Kaynakları Stratejileri:** Bu stratejiyi benimsemiş işletmelerde personelden yapması istenilenler şöyle anlatılmaktadır. Hem kalite hem de üretime orta seviyede dikkat, işletme içi ortak çalışma, risk alma, işe uzun süreli bakma, sürekli yenilikçi düşünme, yenilik için diğer çalışanlardan özgür davranma gibi belirtebilir (Schuler ve Jackson, 1987:209-210). Rekabet açısından diğerlerinden üstün olmak adına işletmeler bu sayede icat geliştirme, yetenekli çalışanı işletmeye alma, yenilik odaklı çalışan personeli teşvik etme gibi stratejiler ile farklılaşma yapabilecek insan kaynakları oluşturabilir (Gomez-Mejia, Balkin ve Cardy, 2001:32). Farklılaşma adına geliştirilen insan kaynakları stratejileri, çalışan takımlar arasında yakın etkileşim ve sinerji, bütünleşmiş görevler, takım olarak öğrenen, takım çalışması ve başarısını gösteren değerlendirme, farklı ortamlarda kullanılacak özelliklerin kazanılmasına olanak tanıyan sorumluluk ile değişken ücret grupları arasından seçme özgürlüğü sağlanması gibi alternatifler üzerinde çalışır (Schuler ve Jackson, 1987:213).

**Teknoloji Geliştirme ve Ar-Ge Stratejileri:** Bu strateji şu ana kadar saydığımız bölüm stratejilerinden en önemli olanıdır. Çünkü farklılaştırma stratejisinin temelini teknoloji geliştirme ve Ar-Ge çalışmaları oluşturur. Teknik rekabet, yeni mamullerin ve üretim süreçlerinin uygulamaya konması ve koyan firmaya rekabet üstünlüğü sağlaması Ar-Ge



faaliyetleri sonucundadır. Ar-Ge ve teknoloji çalışmaların üretim ve pazarlama ile yakın bir ilişkisi vardır. Değişime açık olan ve müşteri isteklerinin sürekli değiştiği bir pazarda rekabet üstünlüğünü korumak ve müşteri dikkatini işletme üzerinde tutmak için farklılaştırmada bu strateji hayati öneme sahiptir.

Farklılaştırma stratejisinde fonksiyonel stratejilerden olan Ar-Ge stratejisinden maksimum fayda sağlamak için bu bölümün pazarlama ve üretim ile koordineli çalışması gerekir. Firmalar sektördeki ortalama yenilik süresini dikkate alarak yenilikte öncü olmaya çalışmalıdır. İşletmeler tasarım aşamasına dikkat etmelidirler. Ürün tasarlanırken müşteri açısından katma değeri yüksek bir tasarım ortaya konarak ürünün değerini arttıran ve dolayısıyla müşterinin ödeyeceği fiyatı yükselten özellikler eklenirken, maliyeti arttıran diğer özellikler kaldırılabilir (Garrison ve Noraen, 2000:880). Çalışma yaptığı alanda marka yeniliği ve patent konusunda tüm hazırlıklarını yaparak gerekli patentleri almalıdır.

İşletmeler bazen bu çalışmalarını üniversiteler ile anlaşmalar yaparak da sürdürebilirler. Kısacası yenilikçilik için tüm dünya pazarlarını inceleyerek hedef müşteri kitlesine ve pazarına uygun ürünleri piyasaya nitelikli olarak sunmalıdır.

**Finansman Stratejileri:** İşletmenin ihtiyaç duyduğu kaynakların bulunması, bu kaynakların işletme değerini maksimize edecek şekilde planlanması ve kaynakların hangi alanda kullanılmasına karar verilmesi stratejisidir. Bir işletmenin yenilikçi olabilmesi teknolojik yatırımlar ile Ar-Ge çalışmalarını yürütebilmesi tamamen finansman gücüne bakar (Öncü, Çömlekçi ve Coşkun, 2010:36). İşletme bu konuda sürekli likidite durumunu, aktif yönetimini, karlılık, borç yönetimi, stok devri ve nakit akışını değerlendirmeye tutmalıdır. Bu çalışmalar ancak bunların verimli olması ile mümkündür. Bunun oluşmasında ise muhasebe bölümünde üretilen bilgilerin doğru, güvenilir nitelikli bilgiler olmasına ve bu organizasyonda çalışanların verecekleri profesyonel desteğe bağlıdır.

### **2.2.5.3.Odaklanma Stratejisi**

Odaklanma stratejisi, işletmelerin küçük bir pazarda ürün veya hizmetlerini geliştirmesi ve bu pazarın gereksinimlerini karşılamak için çalışmalarını sürdürmesi olarak ifade edilmektedir (Zuckerman, 2002:107).

Genel odak noktası, maliyet liderliği stratejisini veya farklılaşma stratejisini ya da her iki stratejiyi de birlikte, hedeflenen küçük bir pazarda uygulamaktır (Erkut, 2009:255). Bu stratejinin uygulanması, maliyet liderliği ve farklılaşma stratejininse bağlı olarak, toplam pazarın bir kısmını tespit ederek burada yoğunlaşır ve diğer rakipleri devre dışı bırakır. Böylelikle işletme, rakiplerine göre daha dar bir alana hitap ederek ve buraya odaklanarak daha güzel koşullarda hizmet etmeye çalışır.

Farklılaşma yaparak odaklaşan işletme nüfuz ettiği pazarda farklılaşmaya geçerken, maliyet liderliğinde odaklaşan işletme ise maliyetlerinde iyileşmeyi hedefler. Bu sayede belirlediği stratejilerle hedef kitlesinin ya niş olan beklentilerini karşılayarak veya üretme ve satış sisteminde en kaliteli hizmeti sunarak ya da diğerlerinden farklı fiyat ile ürünü sunarak rakiplerine göre farklı olmaya çalışır. (Dinçer, 1998:74).

Odaklaşma stratejisi müşteri istekleri ve teknolojik yeniliklere yenik düşecek nitelikte bir stratejidir. Ancak geçerli olduğu sürece işletme tasarruf eğiliminde ve karlarını artırma modunda faaliyet gösterir.

### **Odaklanma Stratejilerinin Fonksiyonel Stratejiler ile Koordinasyonu ve Pozisyonu**

Bu stratejide işletmeler hem düşük maliyet konumunu hem de farklılaşmayı seçebilir ya da ikisini birden uygulayabilir. Yukarıda farklılaşma stratejisinde saydığımız ve detaylandırdığımız fonksiyonel stratejiler işletmenin farklılaşma odaklaşması yaptığından aynen uygulanacaktır. Maliyet liderliği odaklaşması yaptığında ise yukarıda bahsettiğimiz maliyet liderliğinde fonksiyonel stratejilerin pozisyonlarını kullanacaktır. Yukarıda detaylandırılan stratejilerden bu stratejinin tek farkı; belirli bir tüketici grubu, belli bir coğrafi bölge ve pazarın belirli bir bölümünü tercih etmesidir.

İşletmenin yüksek rekabet ortamında varlığını devam ettirebilmesi için içsel ve dışsal koşulları azami derecede dikkate alması gerekmektedir (Kulyk ve Bugayko, 2009:60). İşletme beklentilerini karşılayacak kâr elde edebilmek için maliyet ve giderlerini asgari hata ile belirlemelidir. Fiyatlamaya yapmadan önce bu kısıtlar göz önünde bulundurulmalı ve yöneticiler alması gereken kararları bu doğrultuda almalıdır. İşletmenin bu aşamada hedef kitlesini doğru olarak belirlemesi hayati öneme sahiptir. Fiyatlamayı işletmenin maliyet, gider ve kâr beklentisi ile birlikte hedef kitlesi belirler. Belirlenecek olan fiyatın pazara ve işletmenin stratejik hedeflerine uygun olması için multi-disipliner çalışma

büyük öneme sahiptir. Fiyatın doğru belirlenmesi işletmenin, müşterilerine ulaşarak rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlayacaktır.

İşletme maliyet yönetim sürecinde, belirlediği stratejilere uygun bölümler arası koordinasyonu sağlamalı ve işletme ortak hedeflerine odaklanmalıdır. Hedef pazarına yönelme sürecinde stratejilerine uygun işletmenin tüm departmanlarını koordine ederek bilgi akışını sağlamalı bu sayede işletme içinde sinerji oluşturarak hedef kitleye odaklanmalıdır.

Fiyatlandırma yapmadan önce üst yönetimin alması gereken bazı önemli kararlar bulunmaktadır. Örnek olarak, hizmet ya da ürün ile ilgili, hedef pazar kitlesi ve stratejisi belirlenerek kararlar alınmalıdır. Hedef pazara ve o pazardaki potansiyel müşteri kitlesine uygun bir stratejik konumlandırma yapılırsa fiyatlandırma kararları daha doğru ve isabetli olabilmektedir. Örneğin gelir durumu yüksek olan hedef kitleye uygun kaliteli bir ürünün fiyatı yüksek tutulmalıdır. Aksi halde müşteri gözünde ürün değeri düşük bir ürün gibi algılanabilir.

## **BÖLÜM 3: FİYATLAMA**

### **3.1. Fiyatlama Kararları**

#### **3.1.1. Fiyat ve Fiyatlamada Temel Kavramlar**

Bu bölümde, fiyat kavramı, fiyatlandırma, fiyatlamanın önemi ve fiyatlandırma amaçları işlenecektir.

#### **3.1.2. Fiyat ve Fiyatlama Kararlarının Önemi**

Kotler ve Armstrong (2010)'a göre fiyat, müşterilerin sahip olduğu veya kullandığı bir ürün ya da hizmetten fayda elde etmek için vazgeçtiği bütün değerlerin toplamıdır.

Bir ürün veya hizmet karşılığı ödenebilecek para miktarına fiyat denilir. En genel olarak fiyatın tanımı; bir ürün veya hizmetin kullanımı ya da onlara sahip olmak için vermeyi göze aldığı değerler olarak söylenebilir. Fiyatlama yapmanın temel prensibi, ürün veya hizmete karşı oluşmuş müşteri değerine ödenecek para ile, işletmeye yeterli karı bırakacak fiyatı belirlemektir (Yükçü, 2012:4).

Fiyat bir ürünün üzerinde yazan rakam, uzman bir kişinin ürüne biçtiği değer veya bir matematiksel hesaplamanın sonunda ortaya çıkan sayıdır. Ancak piyasanın gerçek kuralı, yapılan satışın sonlanması için alan ve satan kişinin üzerinde karar kıldığı bir rakam olarak adlandırılabilir (Muniesa, 2007:377).

Fiyat bulunan ya da söylenen, aynı şekilde geçmiş tecrübeler ile gözlemlenen ve tamamen uydurma olabileceği gibi matematiksel olarak da üretilebilen bir değerdir. Herhangi bir fiyat müşterinin gözünde iyi ve düşük veya kötü ve yüksek olarak görünebilir. Bu durumun sebebi ekonomik sistemin, pazarlama çabalarının ve hedef kitlenin satın alma istek ve davranışlarının fiyat üzerine direkt etkisindedir (Öndoğan, 2010:15).

Fiyatlama kararları ise işletme üst yönetiminin karşılaştığı en önemli ve en karmaşık kararlardan biridir. Bu fiyatlama kararları üst yönetimin tespit ettiği Pazar payı, yatırımları üzerinden beklediği katkı payı ve kar maksimizasyonu şeklindeki işletmenin tümünü ilgilendiren stratejik kararlar ile uyumlu olmalıdır. Çünkü bu kararlar faaliyet hacmini ve uzun vadede tutarlı karlılığını etkileyen özelliktedir.

Fiyatlamaya çok yönlü komplike bir araçtır. Fiyatlamaya kararlarına şu açıdan bakmakta fayda vardır. Hastanın iyileşmesi; hastalığın doğru tespit edilip doğru reçetenin yazılması ile mümkündür. İşletmeler üretime geçmeden tüm iç ve dış analizleri belirleyerek; işletme finansal durumunu analiz edip piyasaya ve rakiplere uygun ürünü piyasaya uygun fiyattan sürmeyi bilmelidir. Aksi takdirde işletmenin sürekliliğini sağlayacak doğru adımları atamaz.

### **3.1.3. Fiyat Çeşitleri**

Farklı fiyat çeşitleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır (MEB, 2012:6).

**Taban Fiyat:** Minimum alt fiyat olarak tanımlanır.

**Tavan Fiyat:** En üst fiyattır.

**Deneme Fiyatı:** Tüketiciler tarafından denenmesi için konulan geçici fiyattır.

**Fahiş Fiyat:** Düşünülen rakamın çok fazla üstünde belirlenen fiyattır.

**Daralı Fiyat:** ürünün dış koruma malzemelerinin de içinde olduğu fiyattır.

**Eksik Fiyat:** Piyasanın altında olan fiyattır. Tüketicilerin ödeyebilecekleri rakamın altında olan fiyattır.

**Zincirleme Satış Fiyatı:** Bir ürün veya hizmetin el değiştirdikçe eklenen komisyonlarla artmış olan fiyattır.

**Sübvansiyon Fiyatı:** Devlete bağlı kurumların üretimi çeşitli şekilde desteklemek ve korumak için yaptıkları yardımlardır.

**Alışılmış Fiyat:** tüketicinin uzun süre alıştığı fiyattır. Ürünün fiyatı değiştirilmeden boyutları değiştirilir.

**Narh Fiyat:** Genelde yiyecek gibi tüketim mallarına konulan sınırlı fiyattır.

**Net Fiyat:** Mal veya hizmetin ek masraflar konulmadan belirlenen fiyattır.

**Açılış Fiyatı:** Pazarlıklarda veya açık arttırmada verilen ilk fiyattır.

**Pey Fiyatı:** Alışverişte alıcıların birbirinden daha yüksek olarak verdiği fiyattır.

**Güdümlü Fiyat:** Paketli ürünün üzerine yazılan fiyat.

Konsinye Fiyatı: Emanet fiyattır. Konsinye ürünlere konulan fiyattır.

Kademeli Fiyat: Enflasyona göre arttırılan fiyat.

Spot Fiyat: işletmelerin ürünleri piyasaya sunmak ve fiyatları yükseltmek için aracı gruplarla (spot piyasada) vaktinden önce oluşturdukları fiyattır.

Lokomotif Fiyatı: Bir ürünü alan müşteriye yanında başka bir ürününde verildiği fiyattır.

Fabrika Fiyatı: işletmede ürünün imalattan sonra kapıdan çıktığı durumdaki fiyatıdır.

Bant Fiyatı: Fabrikadan bayiye verilen fiyattır.

KDV'siz Fiyat: KDV eklenmeden verilen fiyattır.

Alivre Fiyatı: Dalında (toplanmadan) verilen fiyattır.

Köprü Fiyat: fiyatı yüksek bir ürün ve hizmetin yanında sunulan düşük fiyatlı ürün ve hizmetin fiyatıdır.

Tampon Fiyat: Fiyat değişikliklerinden doğan zararları engellemek için dövize endeksli veya vadeli olarak verilen fiyat.

Tarife Fiyat: temel olarak belirlenen fiyatın kurum ve kuruluşlardaki adıdır.

Sepet Fiyatı: birçok ürünün bir araya gelerek oluşan sepetin fiyatı.

Rayiç Fiyat: Bir ürünün bir zamanda olması gereken fiyattır.

Eskalasyonlu Fiyat: Kademeli fiyattır.

Muhammen Fiyat (bedel): Satılacak ürüne konan tahminen konan ve genelde düşük olan fiyattır.

Trampa Fiyat: Değiş tokuş fiyatıdır.

Piramit Fiyatlar: Her gelir grubunu içeren farklı fiyatlı ürün ve hizmetlerin satışında kullanılan fiyattır.

Kaparo: Hem alım hem de satım işleminde kullanılan güvence fiyatıdır.

Maktu Fiyat: Kesin fiyat.

Ara Fiyat: Müşteri buluculara verilen toptan fiyattır.

Referans Fiyat: Bir ürün ile karşılaştırmak için verilen fiyattır.

Depozitolu Fiyat: Ambalajlı ürünler için verilen iadesi içinde verilen fiyat.

Prestij Fiyat: Ürüne yapay olarak verilen yüksek fiyat.

### **3.2.Fiyatlama Kararlarını Etkileyen Etmenler**

Fiyatlandırmaya içsel ve dışsal faktörler etki etmektedir (Forman ve Hunt, 2005). İçsel faktörler işletme yönetimi kontrolünde olan ürün ve hizmetin maliyeti, üründen beklenen kar, farklı ürünler, sunulan hizmetin sınırları ve işletme giderleri gibi etmenleri ile işletmenin fiyatlandırma amaçları, pazarlama karması stratejileri, maliyet yapısı ve fiyat karar mekanizmasıdır (Lancioni, 2005). Pazar ve talep yapısı, rakiplerin maliyet ve fiyatları, dağıtım kanalları, devlet politikaları, döviz kuru, müşteriler, tedarikçiler, aracılar ve yasal düzenlemeler dışsal faktörler olmaktadır (Forman ve Hunt, 2005).

İşletmelerin hem içsel hem dışsal durumunu değerlendiren derinlemesine bir analiz yapması gerektiği beklenmektedir (Kulyk ve Bugayko, 2009:60). Bu sebeple işletme maliyet ve maliyete eklenebilecek tüm giderlerden sonra beklentileri karşılayacak bir kar koyarak müşterilerinde talebini arttıracak bir fiyatı belirlemesi gerekmektedir.

Fiyatlandırma yapmadan önce üst yönetimin alması gereken bazı önemli kararlar vardır. Örnek olarak, hizmet ya da ürün ile ilgili, hedef Pazar kitlesi ve stratejisi belirlenerek kararlar alınmalıdır. Hedef Pazara ve o pazardaki potansiyel müşteri kitlesine uygun bir stratejik konumlandırma yapılırsa fiyatlandırma kararları daha doğru ve isabetli olabilmektedir.

Fiyatlandırma amaçları; İşletmenin varlığını sürdürebilmesi, bunun için gerekli Finansal amaçlar ve satışı için gerekli pazarlama amaçları olarak sıralanabilir. Alt amaçlar olarak ise şunlardan bahsedebiliriz: maksimum satış, hedef pazar payı, maksimum kar, yapılan yatırımın geri dönüşü, Nakit akışlarını hızlandırmak ve artırmak, ürünün piyasa fiyatını tespit, işletmenin diğer ürün ve hizmetlerinin satışını desteklemek ve işletme marka değerine katkıda sağlamak (Bişkin, 2011:27).



**Şekil 1:** Fiyatlandırma Amaçları

**Kaynak:** Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2012'den Aktaran; Yılmaz, 2016.

Fiyatlandırma kararlarını etkileyen diğer bir faktör ise ürünün yaşam eğrisindeki durumudur. İşletmeler ürünlerin yaşam eğrisindeki pozisyonuna göre fiyatlama kararları alırlar. Ürünlerin yaşam eğrisindeki konumu, satış adetlerinden, toplam satışlardaki ciro payından, karlılık oranından, rakiplerin ürünlerine göre fiyat durumundan ve işletmenin yeni ürünlerinin pazarda aldığı paydan tahmin edilebilmektedir (Balyemez, Develi ve Şahinoğlu, 2005:86).

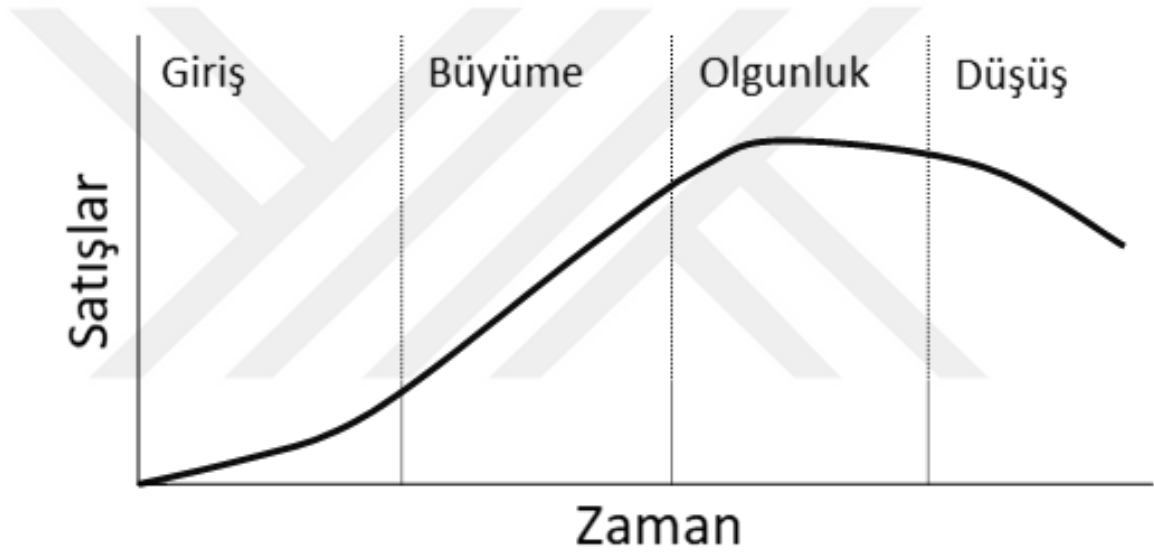
Genel olarak işletmeler ürün ve hizmet için yaşam seyrini dört aşamada değerlendirir ve her aşama da farklı fiyatlama kararları alır. Giriş döneminde işletmelerin ürünleri hem işletme için hem de pazar için yeni bir ürün ise (icatlar) markalarının denenmesine ve tanınmasına odaklanmaktadır. İşletme bu durumda uygulayacağı fiyatlama politikasını ya pazara nüfuz etme ya da pazarın kaymağını alma olarak belirler. Bu strateji konumlandırması yapıldıktan sonra ürünlerin dağıtım kanallarını belirleyerek satış ve reklam çabaları ile hedef kitleye ulaşılması sağlanmaktadır. Bu dönemde alınan geri bildirimler sayesinde talebe göre ürünler yeniden yapılanma içerisine girebilirler (Torlak ve Altunışık, 2012:230).

Büyüme aşamasında olan ürün işletme için yeni fakat pazar için yeni olmayan bir ürün olabilir. İşletme için yeni olan bir ürün rakip ürünlere göre yenilikçi bir ürün ise rakiplere yakın ama biraz yukarıda bir fiyat belirleyebilirler. Ancak rakiplerin ürünleri ile aynı ise pazara nüfuz etmek için rakip ürünlerin fiyatından daha düşük fiyat belirleyerek ürünü



pazara sunabilirler. Buda piyasada artı rekabete ve piyasadaki karlılığın giderek düşmesine sebep olacak ve ürün hızlıca olgunluk ve düşüş dönemine girecektir. İşletmeler bu durumda piyasa fiyatını strateji olarak belirleyip daha nitelikli ürünle piyasada tutunabilirler. Ayrıca işletme büyüme aşamasında yenilikleri ve ürünün avantajlarını hedef kitleye duyurur. Olgunluk dönemine giren ürün için fiyatlar genelde sabit devam eder ancak işletmeler farklı promosyonlar ile Pazar payını arttırabilirler.

İşletme ve pazar için yeni olmayan ürünler genelde olgunluk ve düşüş seyrindedir. Bu durumda fiyatlar sabittir veya daha esnek bir yapıdadır. İşletme bu dönemde marka imajını canlı tutmak adına reklam ve promosyon fiyat uygulaması yapabilir.



**Şekil 2:** Ürün Yaşam Seyri

**Kaynak:** Altunışık, Torlak, 2018, s:220.

Seri üretimle birlikte işletmelerin maliyet yapısında değişiklikler olmuş ve kısa sürede sabit maliyet kalemleri artış göstermiştir. Yeni teknolojilerle birlikte maliyet kalemlerinin birçoğu daha tasarım aşamasında tespit edilmektedir. Bu durum işletmelerin ürünü ürettikten sonra maliyet düşürmenin ne kadar zor olduğunu bilmelerinden ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, ürün yaşam süresinin kısılması pazara sunulan ürün ve hizmetin rakiplerinkinden daha çabuk sunulan ve onlardan daha kaliteli ve daha uygun maliyette olması gerektiğini ortaya çıkarmaktadır (Aydemir, 2015).

### **3.3. Fiyatlama Kararlarında Hedefler**

Fiyatlama kararlarında hedeflerin ana noktası müşteri tanıma olmalıdır. İşletmenin hedef olarak belirlediği pazarda hedef kitle kimlerdir, hedeflenen piyasalar hangisidir, piyasanın durumu, piyasanın talebi nelerdir bunların önce belirlenmesi önemlidir. İşletme rekabetin yoğun olduğu bir piyasada bulunmak isterse rakip firmaların tamamının detaylı analizi yapılmalıdır. Bu analizde, direkt ve endirekt rakipler kimlerdir, bu rakiplerin stratejileri nelerdir, bize göre üstün ve zayıf yönleri var mıdır ve bu firmalara göre daha iyi nasıl hizmet verilebilir bunlar belirlenmelidir (Georgakellos ve Macris, 2009:235).

Bu analizler yapıldıktan sonra hedef pazardaki müşteri kitlesinin fiyat beklentileri nelerdir buna bakmak gerekmektedir. Bundan sonra en önemli kısım rakiplere göre üstün olan bir fiyatlandırma stratejisini ortaya koymaktan geçmektedir.

Fiyatlandırma kararları belirli aşamalardan geçmektedir. Bunlar; fiyatlama amaçlarının belirlenmesi, maliyetlerin hesaplanması ve talebin tahmini ilk aşamaları olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Bu tespitlerden sonra işletme rakiplerin maliyetlerini, fiyatlandırma politikasını incelemekte ve son olarak fiyatlama kararlarını almaktadır.

Genel olarak fiyatlandırma kararlarının hedefleri; işletme açısından hedefler, ticari açıdan hedefler ve müşteriler açısından hedefler olarak sıralanmaktadır. Hedeflere işletme olarak bakıldığında, pazar payındaki artış, kar durumunun artışı, yatırımlarının işletmeye katkısı olarak görülmektedir. Ticari olarak ise; piyasa arz ve talebinin karşılanması, mevcut pazar durumunun gelişmesi, ürünlerin raflarda olan hakimiyeti, hizmetlerin ticari olarak bilinirliğinin artırılması olmaktadır. En son olarak ise müşteriler bakımından; fiyatın ürün ve hizmete oranla karşılaştırılması, rakip ürünlerle fiyat karşılaştırılması, müşteri değeri olarak fiyatın karşılaştırılması ve fiyat uygunluğunun tespiti olarak hedefler belirtilebilmektedir (Gülçubuk, 2008:16).

Bu nedenle işletmeler, başta maliyetleri, müşterileri ve rakipleri iyi analiz ederek bir fiyat politikası izlemektedirler (Maher, Stickney ve Weil, 2008:221).

#### **3.3.1. Maliyetler**

Yöneticiler fiyatlandırma stratejilerinde ve fiyatlandırma politikalarında maliyetleri göz önünde tutmak durumundadırlar. Toplam maliyetler, değişken maliyetler, değişmez

maliyetler, ortalama maliyetler ve marjinal maliyetler fiyatlama kararlarında önemli etkiler yapmaktadırlar (Karalar, 2003:75).

Maliyetler açısından fiyatlamaya karar verilirken hiçbir zaman fiyatlar maliyetten aşağıda olamayacaktır denilememektedir. Çünkü bazı sipariş kararlarında işletme aldığı siparişe atıl kapasiteyi dolduruyorsa ve işletme için sabit giderler ek maliyet oluşturmayıp sabit olduğundan siparişe alakalı sadece değişken maliyetler bir artı maliyet unsuru olduğundan bu tür özel siparişler bazen maliyetin altında fiyat ile kabul edilebilmektedir. Ancak genel anlamda ürünün maliyeti belirlenen fiyatın tabanı olmaktadır.

Genelde işletmeler arzı artırdıkça her bir ek birimi üretmenin maliyeti başta düşmekte ise de sonunda artabilmektedir. İşletmeler daha fazla birim satmanın ilave gelirlerinin onları üretmenin ilave maliyetlerini geçtiği noktaya kadar ürün arz edebilmektedirler (Kaygusuz ve Dokur, 2012:235).

İşletmeler maliyet bilgilerini oluştururken rakiplerinin maliyetleri hakkında da bilgi sahibi olmak durumundadırlar. Aynı zamanda fiyatları için de bir öngörü oluşturabilmektedirler.

İşletme piyasa fiyat bilgilerinden de yararlanarak sektörün kar marjlarından hareketle fiyatlama kararlarını kısa sürede alabilmektedir.

Ancak çalışmada bu karmaşıklık ve belirsizliklerde fiyatlamının daha komplike bir durum olduğunu ve birçok etkenin bunu ilgilendirdiğini ortaya koymaya çalışılacaktır.

### **3.3.2. Müşteriler**

İşletmeler her zaman fiyatlama kararlarını alırken müşteri gözüyle bakmaktadırlar. Çünkü müşteriler ürün veya hizmetin özellik, kalite gibi faktörlerine dayanarak, ürün veya hizmete olan talebi etkileyerek fiyatı etkilemektedir. Fiyattaki artış müşterileri bu üründen rakiplerin ürünlerine doğru yönlendirebilmektedir (Horngren ve Foster, 1991:397).

### **3.3.3. Rakipler**

Fiyatlandırmayı etkileyen en önemli faktörlerden biride firmanın faaliyet gösterdiği piyasadaki rakipler olabilmektedir (Can, 2001:317).

Küreselleşen ekonomilerde hiçbir firma rakiplerinin fiyatlarını yok sayamamaktadır. İşletme fiyatları belirlerken rakiplerin piyasadaki reaksiyonlarını verdikleri fiyat kararlarından takip edebilmekte ve bundan kendisi de etkilenebilmektedir. Çünkü işletme kendi maliyetlerinden önce rakiplerin maliyetleri ile ilgilenmek durumundadır.

İşletmeler rakiplerinin maliyetlerini tahminlerken onların teknolojileri, kapasiteleri ve faaliyet politikaları onlara bu tahminlemede yardımcı olabilmektedir.

### **3.4.Fiyat Belirleme Süreci**

İşletmeler doğru fiyatlama yapabilmek için belirli bir süreci takip etmeleri gerekmektedir. Bu süreç özet olarak aşağıda anlatılacaktır (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2012).

#### **Amaçların Ortaya Konması**

İşletme fiyatlandırma sürecinde ilk olarak amaçlarını belirlemektedir. Belirlenen amaçlar fiyatlamasının stratejisini değiştirecektir. İşletme yeni bir pazara giriyorsa burada kendini gösterme ve tutundurma adına düşük kâr belirleyerek fiyatlama yaparken nüfuz ettiği bir pazarda rakipleri piyasadan kovarak tekelleşmek istiyorsa, rakipler pazardan çıkana kadar düşük kârlı fiyat, rakipler piyasadan çıktıktan sonra yüksek kârlı fiyat stratejisi belirleyecektir.

#### **Talebin Durumu**

İşletme amaçlarını belirledikten sonra pazarındaki talebi incelemelidir. Pazardaki mevcut müşterilerin fiyatta olan değişikliklere karşı vermiş olduğu tepkiler talebin elastikiyetini ortaya koymaktadır. Bu durumda pazardaki talebin yapısı elastik ise tüketiciler fiyattaki küçük değişikliklere büyük tepkiler verebilmekte fiyatta buna göre şekil almaktadır. Aynı zamanda talebin büyüklüğü ve özellikleri de incelenmelidir.

#### **Maliyetlerin İncelenmesi**

Bu aşamada işletme maliyet yapısını ortaya koymalıdır. Maliyet yapısı sabit maliyetler ve değişken maliyetler olarak toplam maliyet içindeki oranları etkileri yapısı incelenerek bu maliyetlere olan teknoloji yatırımlarının etkileri de yönetim muhasebesi tarafında incelenerek sabit ve değişken maliyetleri düşürücü yatırımlar yapılmalı ve işletme kârlılığına etkileri ortaya konmalıdır.

### **Rakiplerin İncelenmesi**

İşletmenin bulunduğu veya girmeyi planladığı pazarda mevcut rakiplerin maliyet yapısı, ikame ürünleri, fiyatları detaylı incelenmelidir. Tüketici gözünde rakiplerde işletme gibi bir seçenek olmakta ve kıyaslama yapılmaktadır. Bu yüzden iyi bir fiyatlama için rakip ürünlerin tüketici gözünde değeri iyi anlaşılmalıdır.

### **İşletmeye Uygun Fiyat Metodunun Belirlenmesi**

İşletme amaçlarını belirledikten sonra talep yapısına, maliyetlerinin durumuna ve rakip işletmelerin fiyat ve tekliflerine odaklanarak fiyat belirleme sürecine girebilmektedir. Ancak işletme maliyet odaklı, talep odaklı ve rekabet odaklı fiyatlama stratejilerinden birini veya birkaçını birden dikkate alarak fiyatlama yapmak durumundadır.

### **Son Fiyatın Belirlenmesi**

İşletme için uygun fiyatlama metodu seçildikten sonra fiyat da belirlenmektedir. Ancak rekabet adına, pazarlama ve satış çabalarının müşteriye ulaşır hale getirilmesi için belirlenen bu fiyatta değişikliklere gidilmesi mümkün olabilmektedir.

### **Son Fiyatta Ayarlamaya Gidilmesi**

Son fiyatın belirlenmesinden sonra işletme, pazar şartları, talep yapısı ve kapasite kullanım oranlarına bağlı olarak son fiyat üzerinden indirim veya artırım yapma seçeneklerini kullanmaktadır.

### **3.5. Fiyatlama Stratejileri**

Strateji “işletmenin amaçlarına ulaşmada kendi yeteneklerini piyasanın sunduğu fırsatlarla nasıl eşleştirebileceği” sorusunun cevabı olabilmektedir (Horngren, Bhimani, Datar ve Foster, 2005:787).

Fiyat, işletme yöneticilerinin belirlediği bir değişkendir denilebilmektedir. Fiyat, özellikle satışları ve buna bağlı olan kârı da etkilediğinden, işletmenin gelecek kararlarında etkin bir yeri vardır denilebilmektedir (Cemalcılar, 1996:212). Yöneticiler çıkar gruplarının tamamını gözeterek fiyatını belirlemektedir.

İşletmelerin fiyatlandırma politikaları işletme açısından, ticari açıdan ve müşteriler açısından üç grupta değerlendirilip, işletmenin hedefleri gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır (Gülçubuk, 2008:16).

Fiyatlandırma stratejileri amaçları belirlenirken, doğru fiyat ile en iyi kâr amaçlanmaktadır (Yıldırım, 2015:18).

İşletmeler için en iyi fiyatlandırma stratejisi, müşterilerin gözünde ürünün değerini anlamayı ve bu değerini fiyatlandırması ile başlamaktadır. Ürün ve hizmetin değeri için müşteri tanımlaması, fiyatlandırmanın temelini oluşturmaktadır. İşletmenin hedef kitlesi, ürün ve hizmetin fiyatını değerinden yüksek olduğunu düşünürse, ürünü ve hizmeti satın almayacaktır. Değere göre fiyatlandırma, işletmenin maliyetini değil satın alınmak istenen ürünün müşteri gözündeki değerini dikkate almaktadır (Yükçü, 2012:5).

### 3.5.1. Yeni ürünü Fiyatlandırma Stratejileri

- **Pazarın Kaymağını Alma:** Ürünün yeni olmasından yararlanmak isteyen işletmelerin piyasadaki rekabet canlanmadan önce ürünün ilk fiyatını oldukça yüksek tutarak pazardan yüksek kârla satış yapma stratejisi olarak tanımlanmaktadır. Ancak, işletmenin ürününün mevcut ürünlerden büyük ölçüde farklı ya da tamamen yeni bir ürün olması gerekmektedir (Mucuk, 2016).

İşletme bu yöntemle başlarda çok fazla olan AR-GE ve tutundurma giderlerini çok kısa sürede karşılayabileceği gibi yaptığı yatırımın geri dönüşünü yüksek oranda sağlamış olabilecektir. İşletmeler pazara sonradan girişleri engellemek için ilk başta sağladığı yüksek kârlara dayanarak fiyatları indirip pazarın çekiciliğini bitirebilmektedir. Ancak işletmeler için yüksek fiyat her zaman çekici gelebilecektir. Ürünlerin kolay taklit edilebildiği ve pazara girişlerin kolay olduğu durumlarda bu stratejinin uygulanması kolay olmamaktadır (İslamoğlu, 2017:350).

- **Pazara Nüfuz Etme:** Bu stratejide işletmeler bir fiyat üzerinden ve en düşük rakam üzerinden pazarı ele geçirmeyi hedeflemektedir. Yani işletme, pazara ilk girişte düşük fiyat uygulayarak pazarı ele geçirmeyi ve pazar payını maksimize etmeyi amaçlamaktadır (Mucuk, 2016:164). Bu stratejinin uygulanmasında talep eğrisinin fiyata karşı çok esnek olması gerekmektedir.

Bu stratejide amaç kâr marjlarını düşük tutmak ve bu sayede pazara hâkim olmak şeklinde özetlenmektedir. İşletmeler büyük ölçekli üretim hedefleyerek üretim birim maliyetlerini aşağı düşürüp belirli bir zaman düşük fiyattan satış yapabilmekte ve hatta bu fiyatları zararına satış şeklinde planlamaktadır. İşletmelerin buradaki düşüncesi, pazara hakimiyet sağlandıktan sonra oluşan zararları karşılayabilecek fiyatlama çalışması yapma olanağı olmaktadır (Durukan, 2003:197).

- **Tutundurmaya Yönelik Fiyatlama:** İşletmeler bazen ürünün kaliteli olmasına karşı ucuz fiyat imajı stratejisi oluşturmak istemektedir (İslamoğlu, 2017:352). Bu stratejinin amacı, rakiplerin fiyat indirimlerine karşı önlem veya rakiplerin müşterilerinin işletmenin ürünlerini denemesi için olanak oluşturmaktır (Mucuk,2016:159).

Aşağıdaki fiyatlama çeşitleri İslamoğlu (2006)'ya göre ifade edilmeye çalışılmıştır.

- **Ödüllü Fiyatlandırma:** İşletme ürününe pahalı olduğu ölçüde değerli olduğu imajı kazandırma çabasıdır. Pazardaki ortalama kârdan fazla bir kâr elde etmeyi amaç edinen işletme kalite geliştirme çabasında olmaktadır.
- **İmaj Oluşturan Fiyatlama:** İşletmeler tarafından bazı ürünleri işletme ününü artırmak için yüksek seviyede fiyatlandırmaktadır. Bu fiyatlama ürünü kaliteli olduğu nispete pahalı olduğu vurgulanmaktadır.
- **Koruyucu Fiyatlama:** Bu stratejide asıl amaç küçük işletmeleri korumaktır. İşletmeler fiyatlarını yüksek tutarak koruyucu fiyatlama yapmaktadırlar.
- **Pazara Girişi Engelleme:** İşletmeler mevcut pazarın cazibesini ortadan kaldırmak amacıyla fiyatları düşük tutmaktadır. İşletme bu stratejiye, pahalı ve ileri teknoloji gerektirmeyen ve taklit edilmenin kolay olduğu ürünlerde uygulayabilmektedir.
- **Pazardan Kovmaya Yönelik Fiyatlandırma:** İşletmeler rakiplerine yaşam şansı vermemek için fiyatlarını düşük tutarak onları pazardan uzak tutmak istemektedir. Rakiplerin pazardan uzaklaştırılmasından sonra işletme tekrardan fiyatları

yükseltir. Ancak bu her zaman geçerli olmayabilir çünkü pazardan çıkan rakiplerin yerine başka rakipler girebilecektir.

- **Dizginleme Fiyatlandırma:** İşletmeler ürünlerinin fiyatlarını kamuoyundan gelecek tepkilerden dolayı belirli bir seviyenin altında tutmaya dikkat ettikleri bir fiyatlama stratejisidir. İşletmelerin bu stratejiyi uygulama nedenleri, devlet tarafından fiyatlara müdahale korkusudur.

### 3.5.2. Mevcut Ürünleri Fiyatlama Stratejileri

İşletmeler ürünlerini mevcut durumlarına göre farklı yöntemlerle fiyatlandırır.

#### 3.5.2.1. Maliyete Odaklı Fiyatlandırma

Maliyete dayalı fiyatlandırmada; işletmede belli başlı uygulanan üretim, dağıtım, tutundurma ve fiyatlandırma stratejilerini maliyetleri dikkate alarak belirlemektedir. Rakiplerine göre daha düşük maliyetle üreten işletmeler satış fiyatlarını diğerlerinden aşağıda belirleyerek daha yüksek satış adedi ve geliri elde etmektedirler (Kotler ve Armstrong, 2010:319)

Maliyet tabanlı fiyatlama stratejileri, işletmelerin birim başına katlandıkları maliyetleri hesaplayarak veya hedeflenen kârdan yola çıkarak uygulanacak fiyatları belirlemelerini öngörmektedir. Bu başlık altında *maliyet artı kâr* ve *hedef kâr/hedef maliyet* stratejileri gruplanabilir (Yükçü, 2012:5)

Maliyete dayalı fiyatlamamanın üstünlüğü, kolay izlenmesidir. Bu üstünlüklerinin yanında şu zayıf yönleri de var olmaktadır (İslamoğlu, 2006:339):

- İşletmenin ulaştığı maliyet bilgilerinin doğru ve yeterli olmaması halinde kârın doğru hesaplanamamasına neden olmaktadır.
- Maliyetleri belirlenirken hangi fiyatın dikkate alınacağı sorun olabilmektedir.
- İşletme maliyetleri mevcut satış hacmine göre belirleneceğinden, maliyetler hesaplanırken hangi satış rakamlarının kullanılacağı sorun oluşturabilmektedir.
- Maliyete göre hesaplanan fiyat, alt fiyat hakkında bilgi verirken üst fiyat hakkında fikir vermeyebilir.



- Ayrıca, belirlenen fiyat maliyet merkezli olacağından, maliyetlerin düşürülmesi söz konusu olduğunda çoğu zaman sürecin geçmiş olduğu anlaşılacaktır.

### **3.5.2.2.Rekabet Odaklı Fiyatlandırma**

İşletmeler rekabet üstünlüklerini kaybetmemek için, iş yaptıkları sektördeki fiyatların ortalamalarını belirleyerek piyasaya çıkardıkları ürün/hizmetlere bir fiyat belirler. Böylelikle piyasa koşullarına uyularak alıcıların fiyatlara gösterebilecekleri olumsuz tepkiler azaltılır.

Rekabet odaklı fiyatlama, işletmenin fiyatlarını rakipleri değerlendirerek oluşturmasıdır. Bu fiyatlandırmada en önemli tarafı, işletmenin ürün ve hizmetin fiyatı ile maliyeti veya talebi arasındaki ilişkiyi sürdürmeye çalışmamasıdır. *Cari fiyatı esas alma ve kapalı zarf* usulüne göre iki şekilde uygulanmaktadır (Mucuk, 2001:155).

### **3.5.2.3.Talep Odaklı Fiyatlandırma**

90'ların başında rekabetin artması ile tüketici odaklı fiyatlama benimsenmeye başlanmıştır. Bu fiyatlamada, fiyatların tespitinde söz konusu olan müşterilerin ürünü nasıl algıladığıdır. Değer odaklı fiyatlamasının etkin olduğu durumlardan önemli olanlarından biri mevcut ürünün rakip ürünlere göre daha yüksek müşteri değeri ile algılanmasıdır. Bu fiyatlamasının uygun olduğu durumlardan biride tüketicilerin diğer ürünler hakkında bilgi sahibi olmadığı pazarlardır (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2001:177).

Piyasa da ki talebe göre hedef kitlemizden hareketle değer zinciri göz önünde bulundurularak işletmelerin ürettiği mal veya hizmetlere bir değer biçilmesi ve bu değer dikkate alınarak uygulanan metot olmaktadır. Fiyat tahminlemenin çok etkili olduğu bir strateji olup aktif bir pazarlama ve piyasa analiz süreci içermektedir (Yükçü, 2012:6).

Değer odaklı fiyatlandırmada, ürün fiyatlandırması ürüne olan talep dikkate alınarak yapılmaktadır. *Penetrasyon fiyatlama*; piyasada yeni giren bir ürünün/hizmetin benzer ürünlere göre düşük fiyatlanmasıdır. *Yüksek indirimli fiyatlama*; piyasaya ürünün tanıtılması için yapılan fiyatlamadır. İşletme indirimini sürekli sağlayabilirse geçerli olmaktadır. *Psikolojik fiyatlama*; küsuratlı fiyat yazma şeklinde tanımlanmaktadır. 90 TL

olan ürünü 89,9 TL yazmak gibi. Ürün ve hizmete olan talep yüksekse yüksek, eğer talep düşükse düşük fiyat belirlenmektedir (Korkmaz, Eser, Öztürk ve Işın, 2009:406).

#### 3.5.2.4.Müşteri Odaklı Fiyatlama

Kısaca, fiyatların tüketicilerin vermeye değer gördükleri bedele göre tespit edilen talep yönlü bir fiyatlandırma olarak tanımlanmaktadır (Collins ve Parsa, 2006:93).

Müşteri odaklı fiyatlandırma, mevcut müşterilerin beklentilerini takip ederek sürekli ve aynı anda ürün veya hizmetin özelliklerinin, müşteri değerlemesinin yer ve zaman şartlarının ölçülmesini gerektirmektedir. Bu durum, işletmelerin müşteriler için belirlenen değer ve bu değer hedef pazardan hangi ölçüde işletme lehine çıkarıldığının ölçülmesini göstermektedir (Cross ve Dixit, 2005:483)

Müşteri odaklı fiyatlandırma da izlenmesi gereken yol aşağıdaki gibi olmaktadır (Uzunoglu, 2005:145-146):

- **Veri Toplama:** İlk yapılması gerekenler, işletmenin fiyatı ne kadar kâr elde etmek istediği, fiyatı cezbedecek ürünler, hedef kitlenin beklentileri, rakip işletmelerin fiyatları ve pazarın durumu gibi verilerin toplanmasıdır.
- **Fiyatlandırma kararları:** Fiyatlandırma için gerekli tüm çalışmalar yapıldıktan sonra, fiyatlar üzerinden hedef kitlenin bu fiyata tepkisi ölçülmeye çalışılır.
- **İletişim:** Fiyatlandırma hedefleri personele öğretilir ve satış pazarlama bölümü bu konuda eğitilerek gerekli tüm destekleyici faaliyetler devreye sokulabilir.
- **Tepkileri izleme, değerlendirme ve ayarlamalar yapma:** İşletme dışı tüm çevrenin ve sektörün fiyatımıza tepkileri ölçülebilir. Bunların yanında satış pazarlama ve karlılık durumu, hedef kitlenin memnuniyeti ve para harcama kriterleri ve piyasadaki rekabet ölçülerek gereken düzenlemeler yapılabilir.

Müşteri odaklı fiyatlama dinamik bir yapıda olmaktadır. Müşterilerin alışveriş alışkanlıkları değiştikçe ve piyasada rakiplerin stratejileri değiştikçe belirli bir zamandaki en ideal fiyatlar dâhi piyasadaki etkinliğini kaybedebilir. Bundan dolayı işletmeler bu süreci sıkı sıkıya takip ederek rakipler ne yapıyor? buna göre stratejini yenileme ve müşteriler neyi kaçta talep ediyor? bunu belirleme, müşteri ile gerekli iletişimi pazarda

kurma ve müşterileri işletmeye çekebilecek faaliyetleri gerçekleştirme özelliklerine sahip olabilir.

### **3.6. Fiyatlandırma Kararlarında Arz ve Talep Kavramları**

Ekonomik anlamda fiyatlandırma denildiğinde arz ve talep kavramları akla gelmektedir.

#### **3.6.1. Talep Etkisi**

Tüketicilerin bir mal ve hizmeti satın alma isteği taleptir denilebilir. Talep ise bazı etkenlerden etkilenmektedir.

Talep esnekliği fiyatlandırma kararlarında çok önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Fiyat değişimlerinde talebin ne ölçüde değiştiğini ortaya koyan, fiyatın talep esnekliği olmaktadır. Ürünün satış fiyatı yükseldiğinde talepte de düşüş olmaktadır. Beklentileri oluşturan diğer etmenler rakiplerin mal ve hizmet fiyatlarıdır. Bu sebepten dolayı işletmenin ürünlerine olan talep miktarı ile diğer işletmelerin ürünlerinin satış fiyatı doğrudan ilişkilidir (Gümüş ve Şişman, 2012).

Talebi inelastik talep ve elastik talep olarak incelemek gerekirse, inelastik talep durumunda; fiyat değişimine karşı ürünün talebi duyarlı değilse fiyatlardaki artış gelirden bir artış sağlayabilecektir. İşletmelerin fiyatlandırma kararları alırken en pozitif oldukları durum inelastik talep durumudur. Elastik talep ise, fiyat artış ve azalışlarında talep çok duyarlı ise işletme toplam gelirlerinde belirgin bir düşüş yaşanmaktadır (Yıldırım, 2015:20). Kâr oranlarında yaşanan bu düşüşler devam ederse işletmeler bu durumu düzeltmek için fiyatlarda yükselmeye gideceklerdir (Memiş, 2007). Fiyatlardaki yükselme ise talepte tekrar bir düşüş yaşatabilmektedir. Bu durumda işletmeler için talep fiyatının doğru hesaplanması ve korunabilmesi oldukça önemli olmaktadır.

Bir ürün için ödenmeye istekli olunan fiyat, talep fiyatı olmaktadır. Talep fiyatının belirleyicisi ise üründen beklenen kârlardır. Sermaye varlıklarının arzı kısa vadede sabit olduğundan, bu varlıkların talebini istenen kârlar belirlemektedir. İşletmenin yatırım kararı alması için piyasadaki talebin belirlediği fiyatın işletmenin arz ettiği ürün ve hizmetin fiyatından yüksek olmasını istenmektedir (Coşkun, 2009).

#### **3.6.2. Arz Etkisi**

Bir işletmenin satmaya hazır olduğu miktara arz denmektedir. Arz satıcıların davranışlarını belirleyerek, bir malın çeşitli fiyatlar ile adetleri arasındaki ilişkiyi de gösterir.

İşletme yatırımlarından gelecek toplam gelire denk gelen fiyat, arz fiyatıdır. Arz fiyatı piyasa fiyatı değildir sadece üreticinin bu üründen bir birim daha üretebileceği fiyattır. Yani işletmenin ürettiği üründen beklediği kazanç ile onu yeniden üretebilme fiyatı arasında güçlü bir bağ olmaktadır. İşletme fiyatlama kararlarını bunları dikkate alarak yapabilmelidir (Bocutoğlu ve Ekinci, 2009).

Piyasa fiyatı yükseldiği takdirde işletme arz miktarını yükseltebileceği gibi arz fiyatını da yükselterek toplam gelirini arttırabilir. İşletme burada stratejisini doğru belirlemelidir. Piyasada toplam arz adedi önceden belirlenmişse fiyatları yükselterek kârlılığını arttırabilir ya da piyasa fiyatları oturmuşsa veya düşüş seyrinde ise işletme beklenen gelire ulaşmak için arzı arttırabilmektedir (Acar, 2008:10)

### **3.7.Fiyatlama Kararlarının Rekabete Etkisi**

Çalışmanın bu bölümünde rekabete fiyatlamanın etkisi incelenecektir. Rekabet, serbest piyasada çalışan işletmelerin karşılıklı olarak fiyat ve fiyat dışı etkenlerle kârlarını arttırmak ve bulunduğu pazardan büyük payı alabilmek amacıyla yaptıkları stratejik etkileşimdir (Güleş ve Bülbül, 2004:38). Rekabet, aynı alanda hizmet eden farklı işletmelerin aynı amaç ve hedeflere varmak için karşılıklı faaliyetleri olarak özetlenebilir (Şağbanşua, 2006:2).

Rekabet avantajı sağlamada, fiyatlama kararlarında işletme için en önemli yaklaşım stratejik yönetim muhasebesidir. Genelde stratejik yönetim kararlarına yön vermek için bilgi üreten muhasebe bilimi olarak gösterilen Stratejik Yönetim Muhasebesi; işletmede maliyetlerin ve satış fiyatlarının değerleri, bunlara bağlı üretim miktarı ve satış hacimleri, hedef pazarları, işletme nakit akışı ve ihtiyaca uygun kaynak talepleriyle ilgili işletme stratejilerine uygun verilerin temini ve değerlendirmesini içermektedir (Ergin, 1997:17).

İşletmelerin yoğun rekabet ortamında başarı göstermeleri, uygun pazarda uygun müşteri isteklerine göre özel mal ve hizmetler üretmelerine, satış sonrası destek ve esnek üretim süreci ve maliyetleme sistemlerine dayandığından Stratejik Yönetim Muhasebesi; hem işletmelerin mevcut pazarına yönelik verileri toplar, hem de işletmenin maliyetleri ile

yöneldiği stratejiler konusunda veriler toplayarak bu verileri analiz etmektedir (Ergin, 1997:20-21).

Günümüz ekonomik pazarları, bilişim teknolojilerinin ve çok yönlü müşteri profillerinin gelişmesi ile daha iyi fiyatlandırma yöntemleri ile karar alınmasını zorunlu hale getirmektedir. Rekabet ortamlarında işletmenin devamlılığını sağlayacak olan fiyatlama kararları stratejik maliyet yönetiminin etkinliği ile mümkün olmaktadır. Günümüz ekonomisinde etkin fiyatlandırmanın dört temel ilkesi vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Doyle, 2003:454-462):

- 1- Yapılan fiyatlandırma müşteriler gözündeki değere göre belirlenmelidir.
- 2- Farklı müşteriler gözünde ürün ve hizmetlerin değeri farklı olacağından, işletme fiyatı ile müşterileri uyumlaştırmalıdır.
- 3- İşletmede fiyatlama kararları, mevcut pazardaki rakiplerin davranışlarını ve pazardaki uzun vadeli stratejilerini dikkate almalıdır.
- 4- İşletme konumu ve hedefleri fiyatlandırma ile bir bütün olarak düşünülmelidir.

Fiyatlandırma kararlarının bu denli önemli olduğu, rekabete etkisinin ön plana çıktığı bu dönemde fiyatlandırma yöntemlerinde ve uygulamasında değişiklikler meydana gelmektedir. Günümüzde satıcılar stratejik yönetim yaparak maliyetleme ve fiyatlama açısından müşterilere özel fiyatlar, özel müşterilere farklı fiyatlar ve doğru ürünü doğru fiyata doğru müşteriye doğru zaman diliminde doğru yapıda ulaştırma şeklinde fiyatlandırma yöntemleri uygulamaktadırlar.

İşletmelerin çoğu günümüzde fiyatlama stratejilerini ürün odaklı yapmaktadır. Böyle bir stratejide alınan fiyatlama kararları, ürünün maliyeti, özellikleri ve kârlılığına yönelmektedir. Bu strateji işletmenin içine dönük bir yaklaşımdır. Bu durum yöneticiler ve hedef kitle arasında ürüne yönelik farklı düşüncelere neden olmaktadır. Bu farklı düşünce yapılarında işletmeyi etkileyen hatalı bir fiyatlandırmayı ortaya çıkarmaktadır (Cross ve Dixit, 2005:483-484). Modern pazarlama uygulayan işletmelerde hedef kitlenin tüm arzu ve istekleri dikkate alınarak ürünün müşteri ile buluşma süreci iyi analiz edilmeli ve oluşan tüm değerler dikkate alınmalıdır (Ural, 2008:2). Aynı zamanda bu işletmeler fiyatlandırma stratejilerini belirlerken ürün maliyetlerinin yanında hedef kitlenin bu

ürünlere verebilecekleri fiyatlara bakarak uygulama yapmaktadırlar (Yelkur ve Clarie, 2001:254).



## BÖLÜM 4: UYGULAMA

### 4.1.Araştırmanın Yöntem ve Modeli

Küreselleşme ile birlikte işletmelerin içinde buldukları sektörler çeşitlenmekte, sektörlerdeki bu çeşitlenme, sektörü cazip hale getirerek pazara yeni aktörler girmesini sağlamakta ve sektörde var olan işletme sayısında meydana gelen artışta, rekabeti şiddetlendirmektedir. Sürekli büyüyen rekabet, çok uluslu işletmelerin yerel ve göreceli küçük pazarlara dahil olması rekabetin yapısını değiştirmektedir. Gittikçe güçlenen rekabet ve dinamik pazar çevreleri, işletmeleri, multi-disipliner çalışmaya ve departmanlar arası bilgi entegrasyonuna yönlendirmektedir.

Çalışma kapsamında, maliyet ve fiyatlama karar süreci entegre edilerek, modellendirilmiştir. Çalışmada oluşturulan model çerçevesinde, işletmeler belirleyecekleri; büyüme, küçülme, durağan kalma ve karma temel stratejilerinden birini seçerek, seçtikleri bu temel strateji doğrultusunda, rekabet stratejilerine yönelmektedir. İşletme, büyüme stratejisini gerçekleştirmek için; pazara yeni bir ürün sokabilir veya mevcut pazardaki konumunu farklılaştırabilir. İşletme küçülme stratejisini seçerek, üretim kapasitesinde düşüşe giderek veya mevcut bazı ürünlerini piyasadan çekerek pazar payında küçülme sağlayabilir. Pazar payı ve üretim kapasitesinde değişiklik yapmadan rekabet ortamında devamlılığını sürdürmeyi istemeyen işletmelerde ortaya konan strateji de “Durağan Strateji” olarak adlandırılmaktadır. Durağan stratejide işletme, mevcut iş tanımı değiştirilmemekte ve faaliyetlerinin etkililiğinde iyileştirmeler yapılmaktadır. Temel stratejilerin hepsini kapsayan “Karma Strateji” seçiminde, işletme tüm stratejileri aynı anda uygulayabileceği gibi ardı ardına da uygulayabilmektedirler. İşletmeler temel stratejilerini belirlerken, ürünlerinin, ürün yaşam eğrisindeki konumuna dikkat edilmesi gerekmektedir. Zira ürünün yaşam eğrisinin başlangıcında, büyüme stratejisinin seçilebileceği gibi; ürün pazarının belirsiz olmasından dolayı bu stratejiyi seçmek riski de beraberinde getirebilecektir. Olgunluk döneminde olan bir ürün ile büyüme veya durağan kalma, ürün yaşam eğrisinin sonunda olan ürün ile de küçülme stratejisi belirlemek optimum bir karar olabilecektir.

İşletmeler yapılan içsel ve dışsal analizler sonucu, temel stratejisini belirledikten sonra, bir sonraki adımda rekabet stratejilerini belirlemek durumundadırlar. Bu aşamada işletme; maliyet liderliği, farklılaşma, odaklaşma ve karma strateji olmak üzere dört

başlıkta toplanan stratejilerden birini belirlemektedir. Maliyet liderliği stratejisi ile rekabet edecek işletmeler, ürünlerinin maliyetlerini, pazardaki mevcut maliyetlerin altına çekerek, pazarda pozisyon almaktadırlar. Farklılaşma stratejisine yönelen işletmeler ise, müşteri beklentilerine paralel olarak, ürün çeşitliliği ve farklılığı ile pazarda varlığını korumaktadırlar. Pazara özel ve ayrıcalıklı ürün sunan bu işletmeler, pazarda diğer firmalardan farklı konumlanarak pazar paylarını korumaktadırlar. Rekabet stratejilerinden, “Odaklaşma Stratejisi “, işletmelerin, pazarın belirli bir kısmına kanalize olmasını ve bu doğrultuda ürünlerini geliştirerek, pazarlama faaliyetlerini sürdürmesini esas almaktadır (Zuckerman, 2002:107). “Karma Strateji” de ise, farklı yapılarıdaki piyasalarda faaliyet gösteren işletmeler, belirli bir ürün grubu için belirlemiş olduğu stratejiyi, farklı pazar yapılarına uygulamayabilmekte ve bu yöntem “Karma Strateji” nin temelini oluşturmaktadır (Cantürk ve Çiçek; 2016:103).

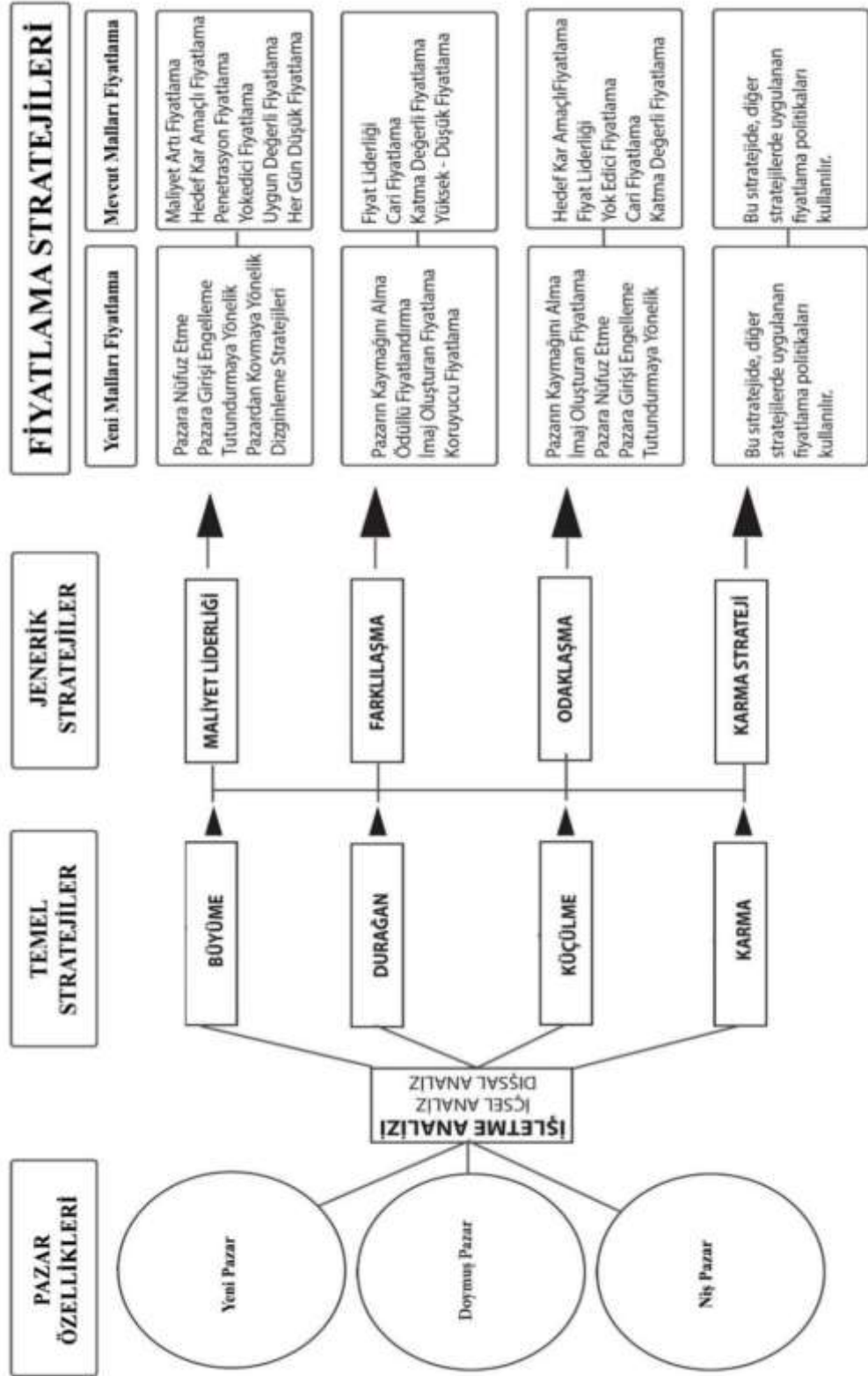
Temel strateji ve rekabet stratejilerinin ardından, teorik modellemenin üçüncü adımını, “Fiyatlama Kararları” oluşturmaktadır. Belirlenen teknik stratejiler ile birlikte, fiyatlama kararları, rekabet üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Zira rekabet ortamlarında işletmenin devamlılığını sağlayacak olan fiyatlama kararları, stratejik maliyet yönetiminin etkinliği ile mümkün olmaktadır (Doyle, 2003:454-462).

Stratejik maliyet yönetimi çerçevesinde ortaya konulan fiyatlama kararları, yeni malları fiyatlama ve mevcut malları fiyatlama olarak, ürünün pazardaki durumuna göre, iki farklı fiyatlama politikası olup, işletmeler kendi ürün nitelikleri ile beraber, belirledikleri, temel ve rekabet stratejisine uygun fiyatlama kararlarını vermelidirler.

Stratejik maliyet yönetimi çerçevesinde, yapılan modellemede içsel ve dışsal analizlerden sonra uygun pazar seçimine yönelik stratejilerin belirlenmesi ve işletme bölümlerinin bu stratejiler doğrultusunda koordinasyonu ile işletme politikasına uygun fiyatlama kararının verilmesidir.

Çalışma kapsamında yapılan ve yukarıda anlatılan teorik çerçevenin modellenmesi aşağıda yer almakta olup, işletmeler, bu modellemede yer alan adımların her aşamasını uygulayarak, nihai aşamada, ilgili pazarda konumlanmaktadırlar.





Şekil 3: Stratejik Fiyatlama Karar Süreci

**Kaynak:** Altunışık ve Torlak (2018), Basık (2012), Kaygusuz ve Dokur (2012) ve İslamoğlu (2006)'dan faydalanarak hazırlanmıştır.

Çalışma kapsamında anlatılan teorik çerçevenin modellenmesi yukarıda yer almakta olup, işletmeler, bu modellemede yer alan adımların her aşamasını uygulayarak, nihai aşamada, ilgili pazarda konumlanmaktadırlar. Yapılan bu modelleme aşağıda bir uygulama üzerinden analiz edilecektir.

#### **4.1.1. Model Uygulaması**

##### **4.1.1.1.Uygulamanın Kapsamı ve Kısıtlılıkları**

Piyasalarda reel işletmelerin, maliyet, fiyatlama, pazarlama ve yönetim bilgileri ve stratejilerine ulaşabilmenin imkânsızlığından dolayı, çalışmada kendi işletmemiz olan SENEMRE TEKSTİL TURİZM İNŞAAT SANAYİ VE TİCARET LTD. ŞTİ.'nin verileri yaklaşık rakamlarla kullanılmış ve faaliyette bulunduğumuz pazarın gerçek koşulları göz önünde tutulmuştur. Bu çalışma işletmede gerçekleştirilmiş olan *inovasyon* üzerine bir örnek olay olarak modellenmiştir. Modelde sadece yatırım maliyetleri ve yeni ürünün getirdiği ilave maliyetler dikkate alınmış ve üretilen ürünlerin tamamının satıldığı varsayılmıştır.

##### **4.1.2. Uygulamanın Amacı ve Önemi**

Hızla büyüyen piyasalarda, sektörlerin çeşitlenmesi ve bu sektörlerle giren işletmelerin varlığının önlenemez yükselişi, tüm piyasalarda rekabeti şiddetlendirmektedir. Artan rekabetle birlikte işletmeler, pazarlarda yer bulmakta ve o pazarda tutunabilmekte güçlük çekebilmektedirler. Artan rekabet karşısında daralan pazar payları gibi, ters orantı ile çalışan piyasalarda, işletmelerin çoklu-fonksiyonel çalışmalarla strateji belirlemesi ve bu doğrultuda analizler yapması gerekmektedir. Bu kapsamda çalışmada; işletmelerin, muhasebe, finans, üretim ve pazarlama departmanlarının ürettiği bilgilerin entegre edilmesi ve işletmelerin belirleyeceği stratejilerde, bu entegrasyon çerçevesinin etkin olması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, her geçen gün artan rekabet karşısında pazarda tutunabilmek adına, çalışmanın, tüm piyasalardaki işletmeler ve literatür açısından da önem arz ettiği düşünülmektedir.

##### **4.1.3. Uygulamanın Yöntemi**

Model işletme üzerinden yürütülen çalışmada, işletmenin finansal durumu ve yatırım kararları analiz edilerek, fiyatlama karar sürecinin modellenmesi yapılmıştır. Model işletme üstünde yürütülen bu süreç, yönetim muhasebesindeki analizlerden hareket

edilerek gerçekleştirilen, fiyatlama kararlarının, işletmenin finansal tablolarına ve pazar payına etkisi ortaya konularak sonuçlandırılmaya çalışılmıştır.

#### **4.1.4. Uygulama Kapsamındaki İşletmenin Tanıtımı**

Bu çalışma, tekstil sektöründe faaliyet gösteren SENEMRE TEKSTİL TÜRİZM İNŞAAT SANAYİİ VE TİCARET LTD. ŞTİ.'nde gerçekleşmiş bir örnek olay üzerinden modellenerek uygulanmıştır. İşletme, 5 toptan satış mağazası ve 3 fabrika satış mağazası ile piyasada hizmet vermektedir. İşletmenin hedef pazarı, ülke genelinde al-sat yapan toptan satış firmaları ile cadde mağazalarında ve semt pazarlarında faaliyet gösteren perakende satış firmalarıdır.

İşletmemiz yılın 10 ayı fason üretimle, penye kumaşı kullanarak, yazlık giyim/giyecek ürünü üretmekte olup, toptan ve perakende satış mağazaları ile bu ürünleri satmaktadır. İşletmenin ocak ve şubat dönemi, yazlık ürünlere model hazırlığı yaparak geçmektedir.

Hazır giyim sektöründe hizmet eden işletmeler için hedef müşteri kitlesi A, B, C, D, E, olmak üzere 5 grupta toplanmıştır. Garry Cooklin'e göre bu gruplar; hazır giyim endüstrisinde kadın, erkek, çocuk giysilerinden oluşan 5 genel tüketici grubundan oluşmaktadır. A grubu müşteriler pahalı, yüksek kaliteli ve kişiye göre tasarlanmış ürünleri, E grubu en ucuz ürünleri tercih etmektedir. C grubu müşteriler ise pazarın en büyük dilimini kapsamakla birlikte seri üretimde dayanıklı ürünleri tercih eden müşteriler olmaktadır (Cooklin, 1991:29). İşletme hedef pazarında C grubu müşterilere odaklanarak onlara bu segmentte hizmet veren firmaların ürünlerine alternatif ürünler geliştirerek hem dayanıklı hem de rakiplerin ürünlerinden daha ucuza ürünler üretmeye odaklanmış ve pazarında konumlanmıştır.

Uygulama kapsamında işletme toptan satışlarını dikkate alarak, fiyatlama karar sürecine giriş aşamasında, içsel ve dışsal analizlerini yapıp, temel ve rekabet stratejisini belirleme yoluna girecektir.

##### **4.1.4.1. İşletmenin İçsel Analizi**

İşletme içsel analizini, swot analizleri ve 7 S analizleri ile yapmaktadır. Bu bağlamda, aşağıda sıralanan soruları yanıtlayarak içsel analizini tamamlar.

- Ne üretiyoruz ve mamulün özellikleri nelerdir?

- İşletme hangi sektörde ve pazarda konumlanmaktadır?
- İşletmenin pazar payının, rakipler bazında durumu nasıldır?
- İşletmenin duran varlık yatırımları ve entelektüel varlıklarının yapısı nasıldır?

Yapılan içsel analizler sonucu, model işletmenin, kış sezonu ürünlerinde pazar payının rakiplerine göre düşük olduğu, entelektüel varlıklarının yetersiz olduğu, üretim kapasitesinin yeterli olmadığı ve depolama alanının eksik olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber, işletme yaz sezonu ürünlerinde geniş bir ürün bandına ve yüksek bir pazar payına sahip olup, perakende satış gücü ve fason üretim potansiyeline de sahiptir.

### **İşletmenin Finansal Analizi**

İçsel analiz kapsamında, model işletmenin mali tabloları analiz edilmiştir. Bu kapsamda mali analize kaynak oluşturan işletmenin, yaklaşık rakamlarla belirlenen bilançosu ile gelir tablosu ve bu kapsamdaki mali analizler aşağıda yer almaktadır. Bu durumda işletmenin modelleme öncesi mali yapısı analizlerle ortaya koyularak değerlendirmeye alınacaktır.

**Tablo 3**

#### **Finansal Durum Tablosu**

<b><u>DÖNEN VARLIKLAR</u></b>	<b><u>170.000</u></b>
KASA	100.000
ALINAN ÇEKLER	150.000
BANKALAR	500.000
VERİLEN ÇEKLER (-)	(750.000)
ALICILAR	70.000
STOKLAR	*100.000
<b><u>DURAN VARLIKLAR</u></b>	<b><u>2.235.000</u></b>
ARSALAR	435.000
BİNALAR	1.400.000

**Tablo 3'ün devamı**

TESİS MAKİNE VE CİHAZLAR	300.000
TAŞITLAR	100.000
BİRİKMİŞ AMORTİSMAN (-)	
<b>VARLIKLAR TOPLAMI</b>	<b>2.405.000</b>
<b><u>KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR</u></b>	<b><u>408.000</u></b>
SATICILAR	**408.000
<b><u>UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR</u></b>	
TİCARİ BORÇLAR	
<b><u>ÖZ KAYNAKLAR</u></b>	<b><u>1.997.000</u></b>
SERMAYE	1.500.000
DÖNEM NET KÂRI	497.000
<b>KAYNAKLAR TOPLAMI</b>	<b>2.405.000</b>

\* Dönem Başı Stok Tutarı: 140.000 TL

\*\* Dönem Başı Ticari Borçlar: 408.000 TL

Şirketin ilgili dönem gelir tablosu aşağıda yer almaktadır:

**Tablo 4**  
**Gelir Tablosu**

<b>BRÜT SATIŞLAR</b>	<b>5.635.000</b>
SATIŞ İNDİRİMLERİ (-)	(98.000)
NET SATIŞLAR	5.537.000

**Tablo 4'ün devamı**

SATIŞLARIN MALİYETİ (-)	(4.040.000)
<b>BRÜT KÂR</b>	<b>1.497.000</b>
FAALİYET GİDERLERİ (-)	(1.000.000)
<b>FAALİYET KÂRI</b>	<b>497.000</b>
FİNANSMAN GİDERİ (-)	-
<b>DÖNEM KÂRI / ZARARI</b>	<b>497.000</b>

Model işletme ürettiği ürünlerin hepsini satmakta ve satışlarının yekününü vadeli olarak yapmaktadır. Bu doğrultuda modellenen mali tablolar doğrultusunda, aşağıda yer alan, varlık kullanım oranları, mali yapı oranları hesaplanmış ve mali analizler bu bilgilerle gerçekleştirilmiştir.

*Alacak Devir Hızı:* Net Kredili Satışlar / Kısa Vad. Tic. Alac.

$5.537.000/70.000=79,1$  bu oran ticari alacakların kaç kez satışlara dönüştüğünü gösterir. Oranın yüksek olması işletmemiz için iyi bir durumdur. İşletme nitelikli ürünleri uygun fiyat stratejisi ile satışa sunması müşteri bağlılığını artırarak işletmenin tahsilat süresinin kısalmasına sağlamaktadır. Bu durum piyasada bulunan yüksek rekabete rağmen işletme açısından değerli bir pozisyonudur.

*Borç Devir Hızı:* (SMM+DS STOK- DB STOK)/ORT. TİC. BORÇLAR

$=(4.040.000+100.000-140.000)/408.000 = 9,8$  bu oran bir dönemde borçların kaç defa ödendiğini gösterir. Genel olarak borçların uzun vadeye yayılmış olması işletme açısından olumlu karşılanmaktadır. Borç devir hızının düşük olması işletmenin likidite sıkıntısı yaşamayacağı ve ödeme gücünün yerinde olduğunu aynı zamanda sermaye sıkıntısı yaşamayacağını göstermektedir.

*Borç Ödeme Süresi*=  $360/9,8 = 36,7$  bu oran ise işletmenin 36 günde bir borç ödemesi yapabileceğini ve likiditesinin iyi olduğunu gösterir. İşletmenin borç ödeme süresini

gösteren bu oran, işletmenin bulunduğu piyasa açısından diğer firmalar ve geçmiş piyasa durumuna göre değerlendirildiğinde likidite yapısının güçlü olduğunu göstermektedir.

*Stok Devir Hızı:*  $SMM/ORT.STOK = 4.040.000/120.000=33,6$  bu oran işletmenin varlıklarını (stoklarını) ne kadar verimli kullandığını göstermektedir. İşletme açısından bu oran, ilgili dönem için kaç kez yenilendiğini ve başka bir deyişle stokların ne kadar hızlı bir şekilde üretim döneminden geçip satıldığını göstermektedir. Stokların iyi yönetildiğini gösteren bu oran aynı zamanda stok maliyetlerinin de oldukça düşük olduğunun ve modası geçmeden tüketildiğinin en güzel göstergesi olmaktadır. Tekstil işletmelerinde stratejik maliyet yönetimi açısından en kritik süreç olan moda takibi stokların verimli kullanılması açısından da çok önemli olmaktadır.

*Kaldıraç Oranı:*  $Top. Yab. Kayn./ Top. Var. = 408.000/2.405.000=0,17$

Bu oran işletmedeki varlıkların ne kadarının borçlarla finanse edildiğini gösterir. İşletmenin bu durumda kendi öz sermayesinin güçlü olduğu ve dışa bağımlı olmadığı görülmektedir. Bu oranın düşük olması, işletmenin kendi yatırımlarını daha az borçla ve kendi parasıyla gerçekleştirebileceğini göstermektedir.

İşletmemiz bu analizler sonucunda mali yapısının güçlü olduğunu göstermektedir.

### **İşletmenin Üretim ve Pazarlama Analizi**

Model işletmenin mevcut durumunda yıllık 805.000 adet pamuklu penye üretim kapasitesi olup, işletmenin ilk iki aylık satış ve toplam maliyet döngüsü aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 5**

#### **Ocak- Şubat Ayları Satış ve Maliyet Tablosu**

<b>MEVCUT DURUM: OCAK VE ŞUBAT AYI PAMUKLU PENYE SATIŞI</b>					
<b>ADET</b>	<b>SATIŞ FİYATI</b>	<b>TUTAR</b>	<b>DEĞİŞKEN MALİYET</b>	<b>SABİT MALİYET</b>	<b>KÂR</b>
<b>20.000</b>	<b>7 TL/adet</b>	<b>140.000 TL</b>	<b>(100.000.TL)</b>	<b>(20.000.TL)</b>	<b>20.000.TL</b>

Tablodan da görüleceği üzere, ocak ve şubat aylarında, işletmenin üretim miktarı, toplam 20.000 adet bandında olup, işletme her bir ürünü 7 TL' den satışa sunmaktadır. Yukarıdaki gelir tablosundan hareketle, işletmenin dönemler itibariyle satışları incelendiğinde, hasıllattaki düşüş önem arz etmektedir. Bu açıdan model işletmenin sahip olduğu ürün grubu, kış sezonunda pazardan gelen talebe uygun olmadığı için, yıllık üretim kapasitesi göz önüne alındığında, aylık bazda üretim ve satış miktarlarında ciddi bir düşüş izlenmektedir.

#### **4.1.4.2. İşletmenin Dış Analizi**

Model işletme, içsel analizini tamamladıktan sonra, dış çevre ile olan bağlantısını ve dış çevredeki konumlanmasını analiz edecektir. SWOT analizi ile yapılan, dış analiz kapsamında, hammadde ve dokuma maliyetlerinin yüksekliği ile duran varlık yatırımlarının maliyetleri, model işletme açısından gerek muhasebe maliyetlerini gerekse sermaye maliyetlerini arttırıcı bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, kalifiye işgücünün sürekli istihdam olanakları ve pazardaki yüksek rekabet, rakiplerin müşteri portföylerinin genişliği ve kışlık ürün üretiminde uzmanlaşmış olmaları model işletme için tehdit oluşturmaktadır. Tüm bunlara karşın, hammadde ithalatının kolaylığı, pazarın büyüklüğü, ihracat imkânı ve sürekli büyüyen pazardaki ürün çeşidinin azlığı, model işletme için potansiyel fırsatları göstermektedir.

İşletme yaptığı planlama ve örnek seçimi ile aynı pazarda hizmet eden işletmeleri analiz ederek kış sezonuna triko üretimi yaparak ve yazlık sezonunda ise hazır ürünler tedarik edip satış pazarlama ve dağıtım stratejisi belirlemiş bir işletme ile benchmarking yapmaya karar vermiştir. İşletmenin kendi üretim ve satış stratejisinden tam tersi bir sezonda üretim ve satış yapan işletmeyi seçmesi tamamen kış sezonu hakkında bir kıyaslama yaparak yeni yöntemler geliştirmeden mevcut iyi örnekleri işletmeye kazandırmaktır. Kıyaslamanın analiz kısmında mevcut işletme, kendi üretimi dışında herhangi bir ürün satışı yapmadığı için bu strateji dışında çalışan hem ürettiği kışlık ürünlerin satışını hem de üretmediği yazlık ürünleri dışardan temin ederek satışını başarılı bir şekilde yapan işletmenin kendi işletme yönetimine ve diğer departmanların tamamına uygulama aşamasında çözümlerini yaparak etkinliğini artırmak istemektedir. Yapılan bu kıyaslamanın amacı, işletmenin kendi ürettiği ürünleri bu işletmeye satmak ve kış sezonu için de yine bu işletmeden temin etme yoluna gitme düşüncesidir.



İşletme, yazlık ürünlere verdiği ağırlığı, kışlık ürünlere vermemekte ve bu boşluğu triko sektörüne girerek doldurmak istemektedir. Üretim, satış ve model konusunda uzmanlaştığı alan olan genç spor penye grubunun mevcut müşteri potansiyeline bağlı kalarak aynı alanda triko grubunu değerlendirmeye almıştır.

Bu piyasanın çekiciliğinin sebebi; geçmiş yıllar itibariyle mevcut müşterilerine uyguladığı *müşteri iletişimi sistemi* sonucunda, bu müşterilerin çoğunluğunun kışlık sezonda yazın sattıkları ürünlerin triko grubunu satıyor olmalarıdır. İşletme pazar ölçümünde kullanılan yöntemlerden biri olan gözleme dayalı olarak tahmin ve Pazar bilgi sistemlerinden yararlanmıştır. (Torlak ve Altunışık, 2018:172).

*Gözleme dayalı olarak yaptığı pazar tahmininde* genç spor triko grubunda üretim ve satış yapan firma sayısının 3 olduğunu ve bu alanda yeterince çeşitlendirme yapılmadığını tespit etmiştir. Rakiplerden en büyüğü pazarın dominantı durumunda ve müşterilerimizin büyük çoğunluğu bu firmadan alım yapmaktadır. *Müşteri iletişimi yönetim sistemi* ile ulaştığı bilgiler ışığında pazarın yaklaşık talebinin 800 bin adet olabileceği tahminlenmiştir.

İşletmenin hedef pazarındaki rakiplerin Pazar bilgileri aşağıdaki gibidir.

**Tablo 6**

**Rakiplerin Pazar Payları ve Satış Fiyatları Tahminlemesi**

RAKİPLER	SATIŞ ADEDİ	SATIŞ FİYATI (TL)
RAKİP 1	504.000 AD	17 TL
RAKİP 2	140.000 AD	13 TL
RAKİP 3	170.0	12.5TL

**4.1.5. İşletmenin Modellenmesi**

Model işletme yapmış olduğu içsel, dışsal ve mali analizler ile odaklanması gereken pazarı belirlemiştir. Bu doğrultuda, işletmenin, kış sezonunda pamuklu penye satışları düşüş seyrinde olduğu için, pazar değiştirme kararı vermiş ve triko pazarına odaklanmıştır. İşletme hizmet ettiği piyasada genç triko grubunda 3 üretici olduğunu ve

yeterli çeşitlilikte ürün üretilmediğini tespit ettikten sonra mevcut rakiplerin toplam Pazar payının yaklaşık 800 bin adet olduğunu belirlemiştir.

**Tablo 7**

**Türkiye Örne ve Dokuma Konfeksiyon İhracatı (Milyon Dolar)**

	2000	2001	2002	2003	2004	Ortalama Değişim
Örne Konfeksiyon	3.728	3.641	4.443	5.732	6.259	
Yıllık Değişim	%-1,6	%-2,3	%22,0	%29,0	%9,2	%11,3
Dokuma Konfeksiyon	2.505	2.639	3.254	3.813	4.536	
Yıllık Değişim	%3,8	%5,3	%23,3	%17,2	%19,0	%13,7
Örne Konfeksiyon Payı	%60	%58	%58	%60	%58	

**Kaynak:** İTKİB / İhracatçı Birlikleri Kayıtlarından Yararlanarak Hazırlanmıştır

İTKİB'den alınan veriler ile sektörde büyüme oranlarının %19 olduğu buna bağlı piyasanın da yıllık ortalama değişim oranı ile 2005 yılı için %21,6 oranında büyüyeceği tahminlenerek pazarın yaklaşık 814 bin adetten 1 milyon adet olacağı varsayılmıştır. İşletme, büyüme oranını ve piyasadaki rakiplerin sayısını baz alarak ilk yıl için mevcut piyasanın %20 sini hedefleyerek üretim kapasitesini ve satış bütçesini buna göre belirlemektedir.

**Tablo 8**

**Mevcut Pazar Durumu ve Hedef Pazar Payı**

Rakipler	Piyasanın Önceki Durumu	%21,6 Büyütülmüş Pazar	Rakiplerden Alınan%20'ye Göre Pazar
Rakip 1	504.000 AD	612.864 AD	490.291 AD
Rakip 2	140.000 AD	170.240 AD	136.192 AD
Rakip 3	170.000 AD	206.720 AD	165.376 AD
Senemre Ltd. Şti.	-	-	197.965 AD

TÜİK 2004 verilerine göre GSYİH toplamının %9,4 oranında büyüme gösterdiği tespit edilmektedir. Tablo 10'a bakıldığında piyasanın %19 büyüdüğü ve bunun yanında GSYH'nin üzerinde gerçekleştiği görülmektedir. Sektörün hayat seyri; gelişimi, hızı ve yönü hakkında bilgi sunmaktadır.

Piyasalar giriş, büyüme, olgunluk ve düşüş dönemlerine ayrılarak sınıflandırılabilir. Pazarda gelişim; giriş ve büyüme dönemlerinde hızlı, olgunluk döneminde GSYH'ye eşit veya daha yavaş gerçekleşirken düşüş döneminde ise küçülme yönündedir (Basık, 2012:26).

Yukarıdaki bilgiler ışığında işletmenin girmek istediği *örme sektörünün büyüme* aşamasında olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 9**  
**Tahmini Satış Bütçesi**

	OCK	ŞBT	MRT	NSN	MYS	HZRN	TMMZ	AĞSTS	EYL	EKM	KSM	ARLK
ÖNCEKİ DÖNEM SATIŞI(Bin AD)	10	10	150	120	90	80	75	50	75	55	50	40
CARİ DÖNEM SATIŞ TAHMİNİ (Bin AD)	100	100	150	130	85	90	75	55	65	60	55	35
BR FİYAT (TL)	12	12	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
TUTAR (Bin TL)	1.200	1.200	1.050	910	595	630	525	385	455	420	385	245

Model işletme oluşturacağı rekabet ve fiyat stratejileri için ar-ge çalışmalarını başlatmıştır. Yapılan AR-GE çalışmalarında, mevcut rakiplerin *trikotaj* makinalarında parça üretim (kol, beden, yaka ve manşet) şeklinde ürünlerini ürettiklerini ancak bu imalat şeklinin zamanlama olarak yavaş olduğunu tespit etmiştir. Yapılan makine imalat araştırmaları sonucunda âtil kalmış eski *yuvarlak tip kaşkorse* makinalarının rakiplerin ürettiği ürünlerin dokumasına benzer bir dokuma yaptığı tespit edilmiştir. İşletme birçok denemeden sonra, üretimde kullanacağı trikoyu kumaş topları şeklinde dokumayı

başarmıştır. İşletme gerçekleştirdiği bu *inovasyon* sayesinde ciddi maliyet avantajı yakalamıştır. Trikonun *top rulo* şeklinde dokunma sebebi, seri üretim şekli olan kesim masalarında yatır-kes yapabilme düşüncesidir. Çünkü işletme bu sayede ürünlerin üretimini hızlandıracak ve maliyet avantajı elde edecektir.

Hızlı moda üreten işletmeler için uluslararası piyasalarda sektöre yön veren fuar ve defileler çok büyük öneme sahiptir. İşletme tasarımcıları gelecek sezonun moda ve eğilimlerini öğrenmek için bu *fuar* ve *defileleri* takip etmektedirler. İşletme bu sayede rakiplerine göre daha hızlı ve en trend ürünleri pazarına sürebilmektedir. İşletme hazırlanan *kataloglar* ile belirlediği model seçeneklerini tekrardan iç piyasaya yorumlayarak çalışmalarını sürdürmektedir. İşletme kendi pazarına uygun hale getirerek tasarladığı triko modellerini, kendi bünyesinde bulunan fabrika satış mağazaları ile müşterilerinin beğenilerine sunarak son tüketicinin talebini değerlendirmektedir. Bu sayede tasarladığı yeni ürünlerin piyasa uygunluğunu test eden işletme ürünlerinin talebe göre pazar fiyatı çalışmasını yapmaktadır.

Moda, tekstil işletmelerini ayakta tutan, sürekliliğini sağlayan, müşterinin istek ve ihtiyaçlarına ulaştıran öncelikli bir faktör olmaktadır. Hazır giyimde giysinin üretimi bireysel olarak değil seri ve yüksek adetli bir şekilde olduğu için üretilenin satılamaması büyük mali bir risk olabilmektedir. Unutulmamalıdır ki tekstil işletmeleri ürettiği ürünleri modası geçmeden satabildikleri oranda karlılıklarını koruyabilirler. Aksi takdirde işletme elde kalan ürünleri maliyetinin altında bir satış fiyatı ile elden çıkarma yoluna gidecek ve bu yüzden maddi anlamda sıkıntı çekebilecektir. İşletme, modayı takip edebildiği hızda ve çeşitlilikte ürün ürettiği sürece rekabet edebilecek ve karlarının maksimizasyonunu sağlayabilecektir.

İşletme multi-disipliner yaklaşımı gereği tüm departmanları analiz edecektir. Pazarlama bölümünden aldığı bilgiler ışığında; piyasanın kapasitesinin yaklaşık 800 bin adetlerde olduğunu, mevcut pazarın büyüme evresinde ilerlediğini, tahmini satış adetlerini, ürünün niteliklerini, rakiplerin pozisyonunu analiz etmiştir.

Üretim ve AR-GE bölümünün yapmış olduğu inovasyon ile ürünün yeni bir üretim bandında üretilbileceği bilgileri elde edilmiştir. İnsan kaynakları departmanından alınan bilgiler sonucunda yönetim muhasebesinin gerektirdiği finansal analizler ve yatırım kararları analiz edilerek fiyatlama kararları verilecektir.

İşletme, pazarda genç triko grubuna hitap eden kumaşların üretimini gerçekleştirmek için, makine satın alarak kendi üretme veya fason üretime yönelim arasında ar-ge çalışmalarını yürütmüştür. Yönetim muhasebesi kapsamında yapılan ar-ge çalışması aşağıdaki gibi şekillenmektedir:

İşletme triko üretimi için 5 makine yatırımı yapması gerektiğini belirlemiş ve 5 yıl vadeli finansman oranı toplam %25 basit faiz olarak hesaplanmıştır. Bununla ilişkili olarak yatırım karar süreci;

- Makine fiyatı :  $5 \times 400.000 = 2.000.000$  TL
- Finansman maliyeti (5 Yıl) :  $2.000.000 \times 0,25 = 500.000$  TL
- Yıllık finansman gideri :  $500.000 \text{ TL} / 5 \text{ yıl} = 100.000$  TL
- Makine amortismanı :  $400.000 \text{ TL} / 5 \text{ yıl (kul. ömrü)} = 80.000$  TL
- Toplam yıllık amortisman :  $5 \times 80.000 = 400.000$  TL
- Makine sabit maliyet :  $100.000 + 400.000 = 500.000$  TL
- Katlanılacak diğer sbt. Mlyt. :  $20.000 \times 12 = 240.000$  TL

(2 stilist ve depo kirası)

Yabancı kaynak ile yeni makine alımında, yıllık faiz giderlerindeki artışın, sabit maliyet toplamında, 100.000 TL artışa neden olduğu tespit edilmiştir.

Bu kapsamda, makine alım veya fason üretim karar sürecinde hazırlanan katkı tipi gelir tablosu pazarlama ve satış servisi tarafından oluşturulan tablo 8'e göre 5 senaryoda incelenecektir. İşletme imalat makine alım veya fason üretim kararını verdikten sonra baskı makinesini değerlendirmeye alacaktır.

## **SENARYO 1**

İşletme satış fiyatını 13 TL olarak belirlemiş olsaydı oluşacak satış adedi ile karlılık fiyatlamaya karar sürecini nasıl etkilerdi? Bunu test etmeye çalışacaktır. Belirlenen satış

fiyatı üzerinden işletme rakip 3'ün müşterilerini etkileyememekte ve ürünlerinin kalitesi ile sadece dominanttan bir kısım müşteriyi ve halen piyasada 13 TL'den satış yapan rakibinin müşterilerini belli oranda kendine çekmeyi başarmıştır.

Bu durumda satabileceği toplam ürün adeti 60.000'dir. Belirlenen bu adetten oluşturulan katkı tipi gelir tablosu aşağıdaki gibidir. (Baskı makinesi maliyeti hariçtir.)

İşletme 13 TL'den satışa çıktığında 60.000 adet satabilecekken rakiplerin satış adeti ise, 1. rakip 609.000, 2. rakip 120.000 ve 3. rakip ise 200.000 adet satış yapabileceği tahminlenmiştir.

**Tablo 10**

**Senaryo 1 İçin Oluşturulan Katkı Tipi Gelir Tablosu**

<b>MAKİNE ALIM / FASON ÜRETİM KARARLARI İÇİN KATKI TİPİ GELİR TABLOSU</b>		
<b>Bütçelenen</b>	<b>Makine Alım Durumu</b>	<b>Fason Üretim Durumu</b>
<b>Net Satışlar (60.000 br.)</b>	780.000,00 ₺	780.000,00 ₺
<b>Toplam Değişken</b>	* 420.000,00 ₺	* *480.000,00 ₺
<b>Toplam Katkı Payı</b>	360.000,00 ₺	300.000,00 ₺
<b>Toplam Sabit Maliyet</b>	740.000,00 ₺	240.000,00 ₺
<b>Kâr (Zarar)</b>	(380.000,00 ₺)	60.000,00 ₺

İşletme 13 TL'den pazara girdiğinde yapmış olduğu satış ile oluşan karlılık durumu yukarıdaki gibidir.

**SENARYO 2**

Bu senaryoda ise işletme, mevcut rakip fiyatı olan '13 TL'den ve aynı adetten satış yaptığına fiyatlama karar süreci nasıl olmaktadır? 'Bu durumu test edecektir. İşletme bu senaryoda rakip firmanın tüm pazarını ele geçirdiğinde karlılık durumu ne olacaktır bunu görmek istemektedir.

Tablo 11

Senaryo 2 İçin Hesaplanan Katkı Tipi Gelir Tablosu

<b>MAKİNE ALIM / FASON ÜRETİM KARARLARI İÇİN</b>		
<b>KATKI TİPİ GELİR TABLOSU</b>		
<b>Bütçelenen</b>	<b>Makine Alım Durumu</b>	<b>Fason Üretim Durumu</b>
<b>Net Satışlar (136.192 br.)</b>	1.770.496,00 ₺	1.770.496,00 ₺
<b>Toplam Değişken</b>	* 953.344,00 ₺	* * 1.089.536,00 ₺
<b>Toplam Katkı Payı</b>	817.152,00 ₺	680.960,00 ₺
<b>Toplam Sabit Maliyet</b>	740.000,00 ₺	240.000,00 ₺
<b>Kâr (Zarar)</b>	77.152,00 ₺	440.960,00 ₺
<b>Kâr Marjı</b>	0,043	0,25
<b>Katkı Payı</b>	6,00 ₺	5,00 ₺
<b>Katkı Oranı</b>	0,46	0,38
<b>BBN Satış Miktarı</b>	123.333 AD	48.000 AD
<b>BBN Satış Tutarı</b>	1.603.329,00 ₺	624.000,00 ₺

Yukarıdaki katkı tipi gelir tablosundan işletmenin fason üretime yönelmesi gerektiği anlaşılmaktadır. 13 TL'den satış yapan işletmenin karı 440.960 TL olarak oluşmuştur.

Bu senaryodaki amaç, işletmenin pazarda rakip 2'nin 13 TL'den yapabileceği satış adetini ve bu durumda oluşacak karı test etmektir. İşletme bu değerlendirme ile maksimum satış adetinde ortaya çıkacak karlılığı ölçmüştür. Ayrıca işletme rakip firma fiyatından pazara çıktığında mevcut firma bilinirliği fazla olacağından müşteriler marka bağımlılığına devam edecekler ve bu senaryodaki işletme piyasada yer edinemeyecektir.

### SENARYO 3

İşletme satış fiyatını 12,5 TL olarak belirlemiş olsaydı oluşacak satış adedi ile karlılık, fiyatlama karar sürecini nasıl etkilerdi? Bu durum test edilecektir.

Belirlenen bu satış fiyatı piyasadaki mevcut rakip 3'ün fiyatı ve aynı zamanda en düşük fiyattır. İşletme ürün kalitesi ile dominant olan rakipten sınırlı sayıda olmak üzere diğer rakiplerden de aldığı payla toplam 110.000 adet satış rakamına ulaşacağı pazarlama satış servisinde belirlenmiştir. Bu durumda işletme satış fiyatını 12,5 TL olarak belirlediğinde fiyatlama karar süreci nasıl olmaktadır aşağıdaki katkı tipi gelir tablosunda gösterilecektir. İşletme 12,5 TL'den satışa çıktığında 110.000 adet satabilecekken rakiplerin satış adedi ise, 1. rakip 609.000, 2. rakip 130.000 ve 3. rakip ise 140.000 adet satış yapabileceği tahminlenmiştir

**Tablo 12**

**Senaryo 3 İçin Hesaplanan Katkı Tipi Gelir Tablosu**

<b>MAKİNE ALIM / FASON ÜRETİM KARARLARI İÇİN</b>		
<b>KATKI TİPİ GELİR TABLOSU</b>		
<b>Bütçelenen</b>	<b>Makine Alım Durumu</b>	<b>Fason Üretim Durumu</b>
<b>Net Satışlar (110.000 br.)</b>	1.375.000,00 ₺	1.375.000,00 ₺
<b>Toplam Değişken</b>	* 770.000,00 ₺	* * 880.000,00 ₺
<b>Toplam Katkı Payı</b>	605.000,00 ₺	495.000,00 ₺
<b>Toplam Sabit Maliyet</b>	740.000,00 ₺	240.000,00 ₺
<b>Kâr (Zarar)</b>	(135.000,00 ₺)	255.000,00 ₺
<b>Kâr Marjı</b>	-	0,18
<b>Katkı Payı</b>	5,5 ₺	4,5 ₺
<b>Katkı Oranı</b>	0,44	0,36
<b>BBN Satış Miktarı</b>	134.545 AD	53.333 AD
<b>BBN Satış Tutarı</b>	1.681.812,50 ₺	666.666,66 ₺



İşletme 12,5 TL'den ürünlerini satmayı planladığında oluşan karlılık durumu yukarıda gösterilmiştir. İşletmenin bu noktada da fason üretime geçmesi gerektiği görülmektedir.

#### SENARYO 4

Bu senaryoda işletme, rakip 3 için pazarlama bilgi sunucularından elde edilen bilgiler doğrultusunda belirlenen satış fiyatı ve satış adeti olan 12,5 TL'den 165.376 adet sattığında oluşacak durumu test etmek istemektedir.

Tablo 13

#### Senaryo 4 İçin Hesaplanan Katkı Tipi Gelir Tablosu

<b>MAKİNE ALIM / FASON ÜRETİM KARARLARI İÇİN</b>		
<b>KATKI TİPİ GELİR TABLOSU</b>		
<b>Bütçelenen</b>	<b>Makine Alım Durumu</b>	<b>Fason Üretim Durumu</b>
<b>Net Satışlar (165.376 br.)</b>	2.067.200,00 ₺	2.067.200,00 ₺
<b>Toplam Değişken</b>	* 1.157.632,00 ₺	* * 1.323.008,00 ₺
<b>Toplam Katkı Payı</b>	909.568,00 ₺	744.192,00 ₺
<b>Toplam Sabit Maliyet</b>	740.000,00 ₺	240.000,00 ₺
<b>Kâr (Zarar)</b>	169.568,00 ₺	504.192,00 ₺
<b>Kâr Marjı</b>	0,08	0,24
<b>Katkı Payı</b>	5,5 ₺	4,5 ₺
<b>Katkı Oranı</b>	0,44	0,36
<b>BBN Satış Miktarı</b>	134.545 AD	53.333 AD
<b>BBN Satış Tutarı</b>	1.681.812,50 ₺	666.666,66 ₺

Yukarıdaki katkı tipi gelir tablosunda satış fiyatı ve adeti rakip işletmeninkiler belirlendiğinde oluşan durum yönetim muhasebesi bilgi sunucuları tarafından değerlendirilmiştir. Buradaki amaç pazarlama ve satış biriminin belirlemiş olduğu rakip 3'ün adetlerine ulaşılabildiğinde oluşacak karlılığı ölçmektir.

Ayrıca işletme rakip işletmeye göre pazar için yeni olduğundan mevcut müşteriler işletme sadakatini koruyacak ve bu adetlerden daha aşağıda bir satış gerçekleşecektir.

### SENARYO 5

İşletme bu senaryoda daha önceden piyasa kapasite rakamlarına göre tespit ettiği satış adedi ve rakiplerden daha düşük bir fiyat olan 12 TL'den piyasaya girmeyi planlamıştır.

**Tablo 14**  
**Senaryo 5 İçin Hesaplanan Katkı Tipi Gelir Tablosu**

<b>MAKİNE ALIM / FASON ÜRETİM KARARLARI İÇİN</b>		
<b>KATKI TİPİ GELİR TABLOSU</b>		
<b>Bütçelenen</b>	<b>Makine Alım Durumu</b>	<b>Fason Üretim Durumu</b>
<b>NetSatışlar***(200.000br.)</b>	2.400.000,00 ₺	2.400.000,00 ₺
<b>Toplam Değişken</b>	* 1.400.000,00 ₺	* * 1.600.000,00 ₺
<b>Toplam Katkı Payı</b>	1.000.000,00 ₺	800.000,00 ₺
<b>Toplam Sabit Maliyet</b>	740.000,00 ₺	240.000,00 ₺
<b>Kâr (Zarar)</b>	260.000,00 ₺	560.000,00 ₺
<b>Kâr Marjı</b>	0,11	0,23
<b>Katkı Payı</b>	5,00 ₺	4,00 ₺
<b>Katkı Oranı</b>	0,42	0,33
<b>BBN Satış Miktarı</b>	148.000	60.000
<b>BBN Satış Tutarı</b>	1.776.000,00 ₺	720.000,00 ₺

\*Birim Değişken Maliyet: 7 TL'dir.

\*\*Fason üretim yapıldığında birim değişken maliyet 8 TL'dir.

\*\*\*Satış adedi 200 bin adete yuvarlanarak hesaplanmıştır.

Yukarıdaki katkı tipi gelir tablosundan görüleceği üzere, işletmenin, triko üretim makinelerini almak yerine fason üretime yönelmesi, işletmenin kârını 300.000 TL arttırmakta ve işletmenin dönemsel kârlılığını %11'den %23'e çıkarmaktadır.

İşletme fason üretim kararını verdikten sonra eski baskı makinasını değerlendirmeye almıştır. Üretim servisinin yaptığı tespitler sonucu eski makinenin kullanımı ile her birim için katlanması gereken değişken maliyet 0,8 TL'dir. İşletme üretim servisi, yeni makinenin işletmede hem kışık hem de yazlık ürünlerde kullanılması amacıyla teknolojisinin yenilenmesinin doğru olacağı ve bu doğrultuda daha verimli bir makine alınması gerektiğini yönetime bildirilmiştir.

Yeni makine ile ilgili finansman maliyet hesaplaması aşağıdaki gibidir.

- Makine Fiyatı : 64.000 TL
- Finansman Maliyeti :  $64.000 * 0,25 = 16.000$  TL
- Yeni Makinenin Yıllık Amrt. Ttr. :  $64.000 / 5 = 12.800$  TL
- Borçlanma Maliyeti :  $16.000 / 5$  (Yıl) = 3.200 TL
- Birim Değişken Maliyet :  $(12.800 + 3.200) / 200.000 = 0,08$  TL

Yeni makine bedeli finansman maliyeti dahil 80.000 TL (64.000 + 16.000) ve 1.000.000 adet üretim kapasitesine sahiptir. İşletme yıllık 200.000 adet üretim planlamaktadır. Eski makinenin hurda değeri bulunmamaktadır. İşletme bu kapsamda hazırladığı katkı tipi gelir tablosu ile eski makine ile satın almayı düşündüğü makine arasında karar vermek istemektedir. Bu amaçla hazırlanan katkı tipi gelir tablosu aşağıdaki gibidir.

Tablo 15

Makina Alım Kararı Katkı Tipi Gelir Tablosu

<b>MAKİNE ALIM KARARI KATKI TİPİ</b>		
<b>GELİR TABLOSU</b>		
<b>Bütçelenen</b>	<b>Eski Makine</b>	<b>Yeni Makine</b>
<b>Net Satışlar (200.000 br.)</b>	2.400.000,00 ₺	2.400.000,00 ₺
<b>Toplam Değişken</b>	1.760.000,00 ₺	1.616.000,00 ₺
<b>Toplam Katkı Payı</b>	640.000,00 ₺	784.000,00 ₺
<b>Toplam Sabit Maliyet</b>	240.000,00 ₺	243.200,00 ₺
<b>Kâr (Zarar)</b>	400.000,00 ₺	540.800,00 ₺
<b>Kâr Marjı</b>	0,17	0,22
<b>Katkı Payı</b>	3,20 ₺	3,92 ₺
<b>Katkı Oranı</b>	0,27	0,33
<b>BBN Satış Miktarı</b>	75.000	65.306
<b>BBN Satış Tutarı</b>	900.000,00 ₺	783.672,00₺

Makine yenileme kararları açısından yukarıda hazırlanan gelir tablosunda, yeni makinanın yıllık finansman maliyeti sabit maliyete ilave edilerek kâr hesaplanmaktadır. Bu durum 140.800 TL ek kâr sağlamak ve işletmenin kârlılığını %5 artırmaktadır.

Makine yenilenmesi kararından sonra bakılması gereken diğer bir nokta ise, eski ve yeni makinelerin aynı tutarda kâr sağladıkları satış hacmidir. Kritik Nokta adı verilen bu nokta aşağıdaki gibi hesaplanmıştır.

Kritik Nokta = Top. Sabit Maliyetteki Artış / Katkı Payındaki Artış

Kritik Nokta = 16.000 / 0,72 = 22.222 Birim

Buradan anlaşılan işletme bu ürün bazında yıllık satışları 22.222'in üzerinde olduğu sürece makine yenilenmesinden avantaj sağlayacaktır.

Bu noktadan hareketle, işletme baskı makinesi alma kararından sonra satın alınacak bu baskı makinesinin ödenmiş sermaye ile mi? yoksa yabancı kaynak kullanarak mı? Alınacak bunun kararını vermeye çalışmaktadır. Bu durumda öz kaynak kârlılık oranı ile ödenmiş sermaye fırsat maliyetlerini hesaplayacaktır.

- Öz kaynak Kârlılık Oranı :  $497.000/1.500.000 = 0,33$
- Ödenmiş Sermayenin Fırsat Maliyeti:  $64.000*0,33 = 21.120$  TL

İşletmenin makine alım kararında Vadeli Sermaye Maliyeti yukarıda hesaplandığı üzere 16.000 TL'dir. Makinenin ödenmiş sermaye ile satın alınması durumunda, Ödenmiş Sermayenin Fırsat Maliyeti, 21.120 TL'dir. Borçlanma koşuluyla makine alımı, ödenmiş sermaye ile makine alımına göre, dönemlik olarak, 4.120 TL ek kâr sağladığından, yeni makine alımının borçlanma yoluyla yapılmasına karar verilmiştir.

Modelleme süreci sonucunda, işletmenin yeni ürün kategorisindeki maliyetler, satış fiyatı ve kârı şu şekilde ortaya çıkmıştır:

- Stilist aylık :  $2$  (kişi) \*  $5.000$  TL =  $10.000$  TL (sabit maliyet)
- Depo kirası aylık :  $10.000$  TL (sabit maliyet)
- Baskı makinesi :  $80.000$  TL /  $1.000.000$  adet =  $0,08$  TL (birim değişken maliyet)
- Fason işçilik ve malzeme birim değişken maliyet =  $8.00$ .TL/adet (birim değişken maliyet)

**Tablo 16**

**Ocak-Şubat Ayları Satış ve Maliyet Tablosu (TL)**

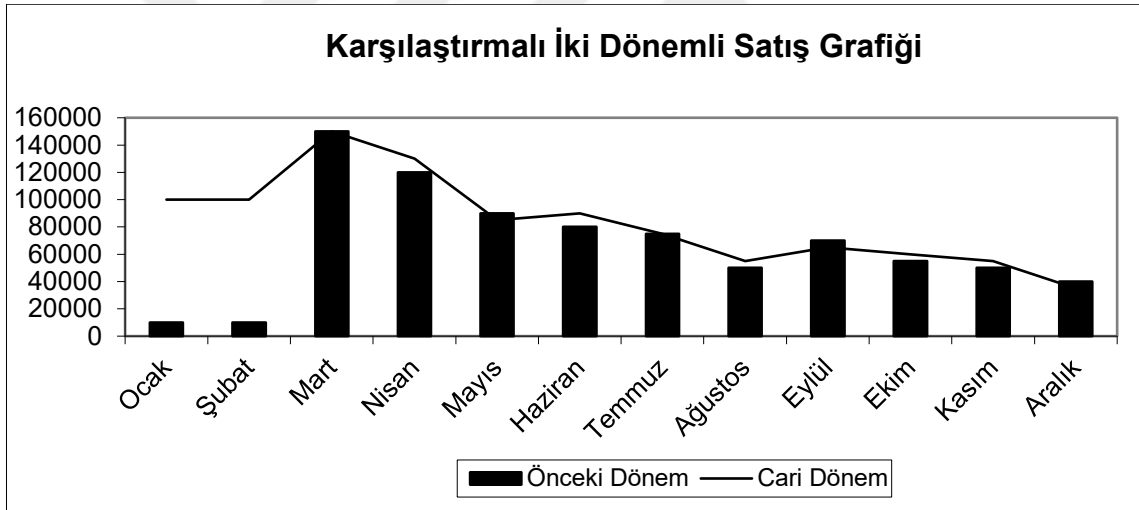
SATIŞ AD.	HAMMADDE	İŞÇİLİK	BASKI MLYT.	SABİT MLYT	KÂR
200.000*12	200.000*6,5	200.000*1,5	200.000*0,08	40.000	
2.400.000	1.300.000	300.000	16.000		

Tablo 16'nın devamı					
2.400.000	(1.300.000)	(300.000)	(16.000)	(40.000)	744.000

Yukarıdaki tabloda gösterildiği gibi işletmenin planladığı 200.000 adetlik üretim için sipariş verdiği hammadde ve malzeme tutarı birim başına 6,5 TL, fason üretim işçilik birim başına tutarı 1,5 TL'dir.

İşletme hammadde ödemelerini 3 ay vadeli olarak, işçilik ödemelerini ise kasadan nakit olarak yapmıştır. İşletme vadeli yaptığı satışlarını aynı yıl içinde tahsil etmiş alacak bakiyesi cari dönem bilançosuna yansımıştır.

Bu durumda işletmenin yaptığı satışların, Ocak ve Şubat aylarındaki değişimi, yıllık satış grafiğine aşağıdaki gibi yansımıştır.



**Grafik 1. Satış Grafiği**

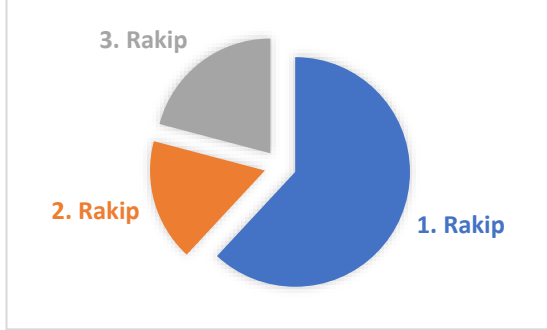
Yapılan yatırımlar sonucunda işletmenin bürüt kârı 1.497.000 TL'den 2.281.000 TL'ye yükselmiştir.

\*\*\* İşletmenin hâlihazırdaki faaliyetlerinde herhangi bir değişiklik olmadığı var sayılmıştır. Vergi, diğer gider ve diğer gelir kalemleri kapsam dışı bırakılmıştır.

Not: Pazarın ocak-şubat satışları tahminlenen büyüme oranları ile güncellenmiştir.

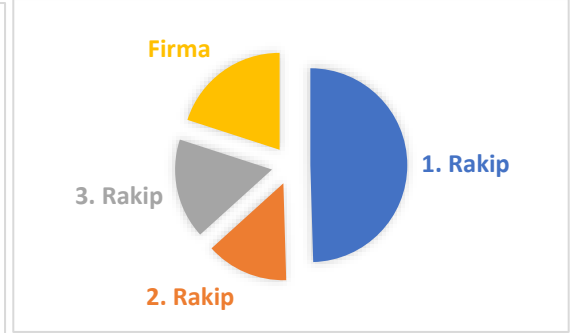
## I. Durum Pazar

Pazar Kapasitesi 814.000 AD/AY



## II. Durum Pazar Payı %20

Pazar Kapasitesi 989.824 AD/AY



Grafik 2. Pazar Payları Grafiği

- Rakiplerinden farklı genç spor triko pazarına nüfuz etmiştir.
- Rakiplerinden daha düşük maliyetle hammadde üretimi yapmıştır.
- Üretim maliyetleri fason üretimle minimize edilmiştir.
- Rakipleri genç spor trikoyu işletmeye göre yüksek fiyattan satarken, nitelikli kumaşları dokutarak, daha kaliteli ve farklı ürünü 12 TL' den piyasaya sürmüştür. Ocak ve şubat aylarında, aylık 10.000 adet penye satış miktarında %2 olan pazar payını, iki ayda genç spor triko pazarında 200.000 adete çıkartarak %20'ye ulaşmıştır.

Yukarıda sıralanan sonuçların geldiği noktada, kârlılık, aşağıdaki gibi oluşmuştur:

### 1. Mevcut Durumda Kâr Marjı:

$$\text{Kâr/Satışlar} = 497.000/5.635.000 = 0,088 = \%8,8$$

### 2. Modelleme Sonrası Kâr Marjı:

$$\text{Kâr/Satışlar} = 832.800/8.035.000 = 0,103 = \%10,3$$

İşletmenin yıllık bazda kâr marjı %8,8 den %10,3'e çıkmakla beraber ocak ve şubat aylarına ait kâr marjları da %14 ten %31'e yükselmiştir. Kârlılık, ocak ve şubat ayları bazında 37,2 kat artmıştır.

İşletmenin yeni durumda oluşan bilanço, gelir tablosu ve nakit akış tablosu aşağıdaki gibidir.

**Tablo 17**

**Karşılaştırmalı Finansal Durum Tablosu**

	<u>ÖNCEKİ DÖNEM</u> 01/01/xx-31/12/xx	<u>CARİ DÖNEM</u> 01/01/xx-31/12/xx
<b><u>DÖNEN VARLIKLAR</u></b>	<b><u>170.000</u></b>	<b><u>710.800</u></b>
KASA	100.000	232.800
ALINAN ÇEKLER	150.000	180.000
BANKALAR	500.000	728.000
VERİLEN ÇEKLER (-)	(750.000)	(750.000)
ALICILAR	70.000	170.000
STOKLAR	*100.000	150.000
<b><u>DURAN VARLIKLAR</u></b>	<b><u>2.235.000</u></b>	<b><u>2.286.200</u></b>
ARSALAR	435.000	435.000
BİNALAR	1.400.000	1.400.000
TESİS MAKİNE VE CİHAZLAR	300.000	364.000
TAŞITLAR	100.000	100.000
BİRİKMİŞ AMORTİSMAN (-)		(12.800)
<b>VARLIKLAR TOPLAMI</b>	<b>2.405.000</b>	<b>2.997.000</b>
<b><u>K. V. YABANCI KAYNAKLAR</u></b>	<b><u>408.000</u></b>	<b><u>613.000</u></b>
SATICILAR	**408.000	408.000
ÖDENECEK VERGİ VE FONLAR		205.000



Tablo 17'nin devamı

<b><u>U. V. YABANCI KAYNAKLAR</u></b>		<b><u>51.200</u></b>
TİCARİ BORÇLAR		51.200
<b><u>ÖZ KAYNAKLAR</u></b>	<b><u>1.997.000</u></b>	<b><u>2.332.800</u></b>
SERMAYE	1.500.000	1.500.000
DÖNEM NET KÂRI	497.000	832.800
<b>KAYNAKLAR TOPLAMI</b>	<b>2.405.000</b>	<b>2.997.000</b>

\* Dönem Başı Stok Tutarı: 140.000 TL

\*\* Dönem Başı Ticari Borçlar: 408.000 TL

Tablo 18

Karşılaştırmalı Gelir Tablosu

	<u>ÖNCEKİ DÖNEM</u>	<u>CARİ DÖNEM</u>
	01/01/xx-31/12/xx	01/01/xx-31/12/xx
<b>BRÜT SATIŞLAR</b>	<b>5.635.000</b>	<b>8.035.000</b>
SATIŞ İNDİRİMLERİ (-)	(98.000)	(98.000)
NET SATIŞLAR	5.537.000	7.937.000
SATIŞLARIN MALİYETİ (-)	(4.040.000)	(5.656.000)
<b>BRÜT KÂR</b>	<b>1.497.000</b>	<b>2.281.000</b>
FAALİYET GİDERLERİ (-)	(1.000.000)	(1.240.000)
<b>FAALİYET KÂRI</b>	<b>497.000</b>	<b>1.041.000</b>
FİNANSMAN GİDERİ (-)	-	(3.200)

**Tablo 18'in devamı**

<b>DÖNEM KÂRI/ZARARI</b>	<b>497.000</b>	<b>1.037.800</b>
DÖN. KÂRI VER. VE DİĞ YAS. YÜK.		205.000
<b>DÖNEM NET KÂRI/ZARARI</b>	<b>497.000</b>	<b>832.800</b>

İşletme uygulamış olduğu yenilik ile ocak-şubat faaliyetlerini hedeflediği oranda gerçekleştirmiştir. Mevcut pazardaki rakiplere rağmen uygulamış olduğu stratejiler doğrultusunda işletmenin tüm fonksiyonlarını hedef stratejilere odaklayarak pazarlama-satış, üretim, insan kaynakları ve ar-ge bölümünden aldığı bilgilerle gerekli değerlendirme analizlerini yaparak üretim ve fiyatlama stratejilerini belirleyerek pazarda istediği paya ulaşmıştır.

İşletmenin tüm bu çalışmaları neticesinde gerçekleşen bilanço ve gelir tablosu yukarıdaki gibidir. İşletme satışlarını artırarak mali yapısını güçlendirmiş ve kârlarını 497.000 TL'den 832.800 TL'ye yükseltmeyi başarmıştır.

**Tablo 19**

**Karşılaştırmalı Nakit Akış Tablosu**

	<b>ÖNCEKİ DÖNEM</b> <b>01/01/xx-31/12/xx</b>	<b>CARİ DÖNEM</b> <b>01/01/xx-31/12/xx</b>
<b>NAKİT GİRİŞLERİ</b>	6.137.000 TL	9.024.000 TL
<b>Önceki Dönem Nakit Mevcudu</b>	600.000 TL	960.800 TL
<b>Kasa</b>	100.000 TL	232.800 TL
<b>Banka</b>	500.000 TL	728.000 TL
<b>Net Satışlar</b>	5.537.000 TL	7.937.000 TL
<b>Ticari Alacak Artış</b>		(130.000TL)
<b>Alınan Çek. Artış (30.000TL)</b>		

**Tablo 19'un devamı**

<b>Ahıcılar HS. Artış (100.000TL)</b>		
<b>K.V.Y.K. Sağlanan Artışlar</b>		205.000
<b>U.V.Y.K. Sağlanan Artışlar</b>		51.200 TL
<b>NAKİT ÇIKIŞI</b>	<b>4.892.000 TL</b>	<b>6.898.000 TL</b>
<b>Satışların Maliyeti</b>	4.040.000 TL	5.656.000 TL
<b>Stoklardaki Artış</b>		50.000 TL
<b>Ticari Borçlardaki Artış</b>		(51.200 TL)
<b>Faaliyet Giderleri</b>	1.000.000 TL	1.240.000 TL
<b>Amortismanlar</b>		(12.800 TL)
<b>Stoklardaki Azalış</b>	(40.000 TL)	
<b>Finansman Giderleri</b>		3.200 TL
<b>Duran varlık yatırımı Nakit Çık.</b>		12.800 TL
<b>TOPLAM</b>	<b>1.245.000 TL</b>	<b>2.126.000 TL</b>

Model işletme, içsel, dışsal analizlerini tamamlayarak, yaptığı finans ve pazar analizlerinde fason üretim seçeneğine yönelmiştir. Ayrıca, işletmenin triko sektöründeki üretim bandını tamamlaması için, baskı makinesi ihtiyacı doğmuştur. Satın alınacak baskı makinesinin finansman kararı verilebilmesi adına, işletme sermaye maliyetlerinin analizini yapmış ve borçlanma yoluyla baskı makinesi almaya yönelmiştir.

Tüm bu analizler doğrultusunda, işletme, hedeflediği pazarın yaklaşık %20 büyüme gösterdiğini tespit ettikten sonra temel stratejilerden “Büyüme” stratejisini seçerek, yeni makine yatırımı, depo kiralama, ek istihdam ve fason üretim yatırımları yapmıştır. Modellemede ikinci adım olan “Rekabet Stratejileri” nden (Jenerik Stratejiler) “Maliyet Liderliği” stratejisine yönelerek, bu strateji doğrultusunda, yaptığı ar-ge çalışmaları ile kumaş dokuma yapan makinelerle trikoyu kumaş topları şeklinde üretip hammadde

maliyet avantajı sağlamıştır. Bu avantaj, işletmenin rakiplerine göre rekabet etkinliği noktasında maliyet liderliği fırsatı yakalamasını sağlamıştır.

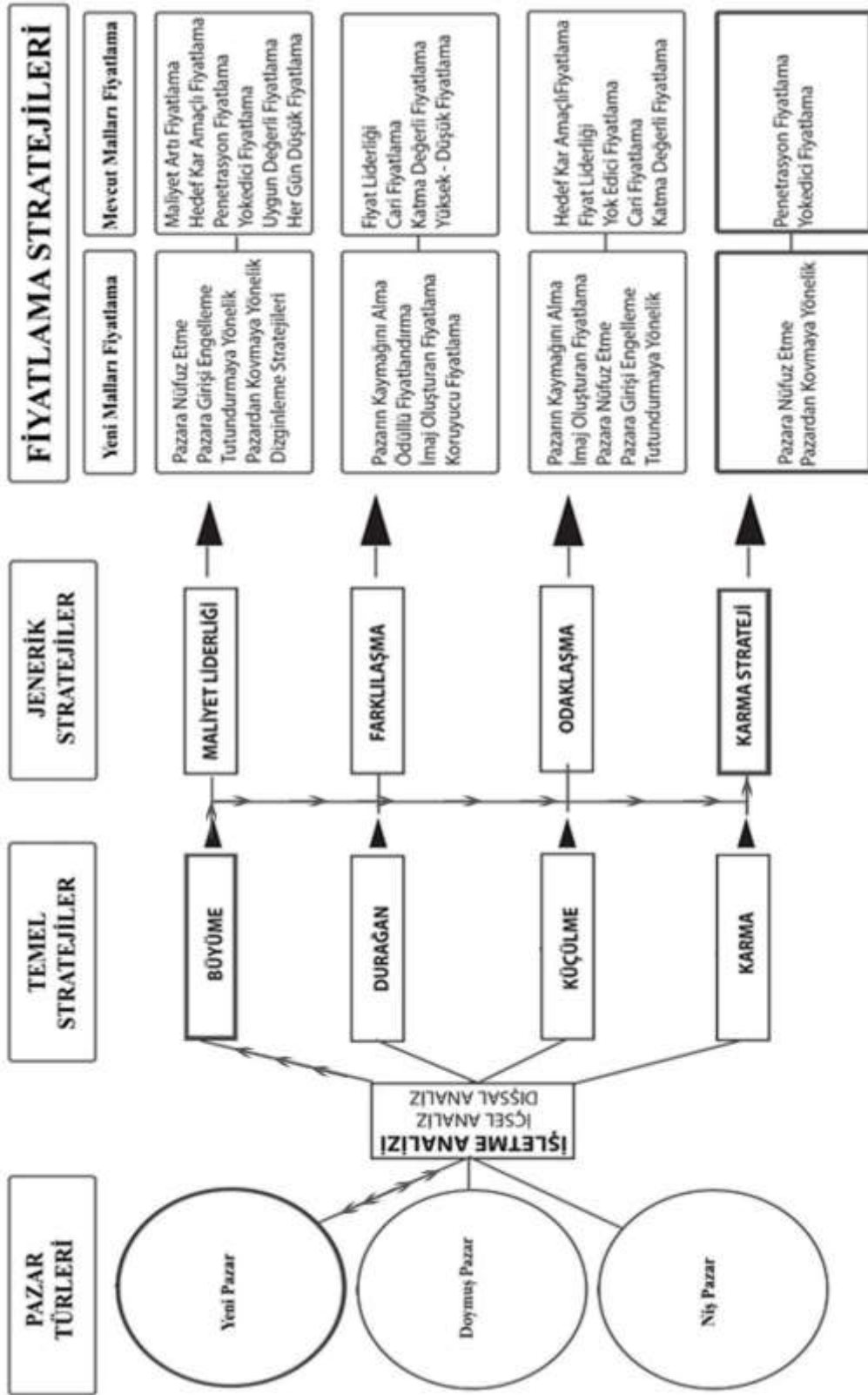
Model işletme mevcut makine ve donanımına yeni bir baskı makinesi alarak yatırım kararı almıştır. Ayrıca işletme mevcut üretim kapasitesinin yetersiz olduğunu belirleyip, yaptığı ar-ge çalışmaları ve neticesinde fason üretimin avantajlı olduğunu tespit ederek fason üretim yaptırmaya karar vermiştir. Genç spor triko segmentinde farklılaşma stratejisini benimseyen firma, iki stilist istihdam etmeye ve yetersiz depolama alanını, yeni depo kiralayarak genişletmeye karar vermiştir.

Modellemenin son ayağında yer alan “Fiyatlama Stratejisi” doğrultusunda, işletme, ocak ve şubat aylarında aylık olarak 10.000 adet satış ile pazarın %2’sine sahipken, piyasa kapasitesinin aylık 500.000 adet olduğu bu pazarda, üretim maliyetlerini rakiplerine göre minimum seviyeye çekmeyi başarmıştır.

Pazardan alınan bilgiler ile hazır hammadde, aksesuar alımı ve fason üretim sonucunda dominant rakip dışında oluşan ürün birim maliyeti 10 TL civarında gerçekleşmektedir. Maliyet liderliğiyle, fiyatlama avantajını da elde eden model işletme, yüksek kârlı ve piyasaya göre düşük fiyatlı fiyatlama avantajına sahip olmuştur. Bu kapsamda, yukarıda oluşturulan fiyatlama stratejilerinden, maliyet liderliği ve farklılaşma stratejilerine uygun olan penetrasyon fiyatlama, pazara nüfuz etme, pazardan kovma ve yok edici fiyatlama stratejilerini uygulamaya geçirebilecektir.

Tekstil piyasasında işletmenin konumlandığı segmentte, fiyat duyarlılığı olduğu için farklılaşma yapabilmesine rağmen fiyatları yükseltmemiştir.

Bu noktadan hareketle işletme, yaptığı *inovasyon* sayesinde maliyet liderliğine uygun olarak piyasa fiyatından düşük ama rakiplerden daha kârlı bir fiyatlama yapmış olmaktadır. Son olarak işletmenin izlemiş olduğu stratejik fiyatlama karar süreci aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.



Şekil 4: Model İşletmenin Stratejik Fiyatlama Karar Süreci

**Kaynak:** Altunışık ve Torlak (2018), Basık (2012), Kaygusuz ve Dokur (2012) ve İslamoğlu (2006)'dan faydalanarak hazırlanmıştır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünya nüfusundaki artış ve gelişen teknoloji, insanoğlunun gereksinimlerini sürekli çeşitlendirmektedir. Artan talepteki bu değişime ayak uydurmaya çalışan pazarlar da bu çeşitlilikle beraber büyümektedir. Pazarların büyümesi, işletmeler arası rekabeti artırmakta ve artan bu rekabet, işletmelerin piyasalardaki pazar paylarını daraltmaktadır. Tekel piyasalar hariç olmak üzere, tüm piyasalarda yaşanan rekabet karşısında, pazarda tutunabilmek adına, işletmelerde, stratejik hareket ve pozisyonlara, her geçen gün daha çok önem vermektelerdir.

Stratejik yönetim, işletmelerin yüksek rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için onlara yol gösteren bir rehber gibidir. İşletmelerin ayakta kalabilmeleri için, devamlı gelişme ve değişim perspektifi ile stratejiler geliştirmeleri ve bunları faaliyete koyabilmeleri yapılan bu çalışmada ortaya konmaya çalışılmıştır. İşletme açısından en uygun stratejiler belirlenirken, detaylı iç ve dış çevre analizleri ile üretilen ürünler ve hizmetler, piyasadaki diğer işletmelere göre sahip olunan varlıklar, kaynaklar ve yetenekler, piyasadaki rakip ürünler detaylı analiz edilmelidir. İşletmelerin içinde bulunduğu piyasada rekabet üstünlüğü yakalayabilmeleri için entelektüel sermayesi dahil mevcut varlık ve yetenekleri ile paralel bir strateji belirlemelidir.

İşletme bünyesinde fonksiyonların koordinasyonunu sağlamak için her bölümde eğitim verilmeli ve devamlı bir bilgi akışı sağlanarak uygulamaya konulan stratejik kararlar hakkında tüm örgüte akış sağlanmalı ve sürekli bir ortak hedef kontrolü noktasında iletişim ağı organize edilmelidir.

Stratejik kararların öneminin her geçen gün arttığı piyasalarda, işletmeler, departmanlar arası sinerjiyi, multi-fonksiyonel çalışmayı ve tüm departmanların ürettiği bilgileri entegre ederek yönetilmenin önemini, gün geçtikçe daha çok hissetmektedirler. Öncelikle, bu stratejik pozisyonlarla, fiyatlama kararları sürecinde, pazar koşullarından ziyade, piyasalarda yaşanan rekabetin nedenlerine inilebilmelidir. Zira sadece pazarlama departmanının ürettiği bilgilere odaklanarak fiyatlama yapan işletmeler, uyguladıkları fiyatlama kararlarında yanılabilirler. Bu noktadan hareketle işletmeler, fiyatlama kararlarında, muhasebe, finans, üretim ve pazarlama departmanlarının ürettiği bilgilerin, senkronizasyonunu sağlayarak, doğru rekabet stratejilerine yönelebilmektedirler.

Rekabetin nedenlerini analiz ederek, rekabet stratejilerini uzun vadeli planlar doğrultusunda yapan işletmeler, rekabetçi piyasalarda tutunabilmektedir.

İşletmeler stratejilerinden optimum fayda sağlamak için örgüt içi kaynakların ve dış çevrenin devamlı analizini yapmalıdır. Rakiplerin durumlarını, ürünlerini ve yenilikçi teknolojiyi sürekli takip ederek piyasadaki tüm gelişmelerden hızlı bir şekilde haberdar olmalıdır. Bu noktalarda aktif olan işletme karar verirken stratejik yönetim muhasebesi verilerini de kullanarak işletme açısından kaynakların kullanımı noktasında yön verici olmalıdır. İşletme bu verilerle her türlü alternatif bilgiye istediğinde ulaşabilmelidir. İşletme karar verme sürecinde ürettiği alternatif seçenekler sayesinde en doğru tercihi yapacaktır.

Çalışma sonucunda, stratejik yönetim muhasebesi, fiyatlama kararlarının, ürünün maliyetine, karlılığına ve piyasaya etkisini göstererek, bunun piyasadaki satış kapasitesine etkisini ortaya koymakta ve işletmenin içsel süreçte kendi kapasitesine etkisini de açıklamaktadır. İşletmelerin kapasitesinde ve üretim kaynaklarında meydana gelen değişiklik, fiyatlama stratejisinde, maliyet davranışlarında ve kaynak tüketimlerinde de kendisini göstermektedir. Fiyatlandırma kararlarının, işletmeler ve pazar üzerinde sahip olduğu stratejik önem, birçok fiyatlandırma stratejisi ve rekabet stratejisinin koordinasyonunu da beraberinde getirmektedir. Sonuç olarak; stratejik yönetim muhasebesinin, ar-ge çalışmalarında, duran varlık yatırımlarında, kiralama-satın alma kararlarında, insan kaynaklarında, yönetsel süreçlerdeki kararlarda da etkili olması, rekabetçi piyasalarda işletmeleri, konumlandıracaktır.

Çalışma içerisinde gerçek bir işletme de uygulanan inovasyona bağlı örnek olay üzerinde yapılan analizler ile fiyatlama kararlarına bu analizlerin nasıl yardımcı olduğu açıklanmıştır. İşletmeler ürettikleri ürünlere bir değer belirleyerek üzerine koydukları bir fiyat ile pazarlama faaliyetleri göstererek satış yapmanın ötesinde tamamen stratejik düşünerek işletme fiyatlama kararlarında çok yönlü bir yönetim süreci yöneterek fiyatlama yapmalıdırlar. İşletmeler yüksek rekabet yaşanan bu piyasalarda tüm kaynakları ile ürün tasarlama ve üretmenin yanında alternatif üretim alanları ve süreçleri oluşturarak işletmeyi geleneksel yönetim dışında alternatif çözümler üreterek yönetmelidirler. İşletmeler tüm kaynaklarını gözden geçirerek bu kaynakların mevcut piyasa koşullarında muadili olup olmadığı konusunda ar-ge çalışmaları yapıp yönetmenin işletme karlılığı ve

piyasa liderliği noktasında rakipsiz bir duruma gelebileceklerini bu çalışmada görme fırsatı bulacaklardır.

İşletme olarak ürününüz müşteriye doğru sunulurken elde edilen veriler bilgiye dönüşüp size ulaştığı oranda pazara hâkim olabilecektir. Bu da bize gösteriyor ki ürünün değerini müşteri tanımlamaktadır. Bu test edilmiş tecrübelerden hareketle işletme, müşteri kitlesinin davranış biçimlerini belirleyerek bununla ilgili oluşturduğu verileri kullanıma alacaktır. Bu sayede oluşturulan müşteri veri bankası sayesinde işletme kim için ne üreteceğini bilecektir.

İşletmeler, müşterilerin ihtiyaçlarını uluslararası markaların model, renk, desen ve baskılarını takip edip moda ile buluşturdukları sürece ürettikleri ürünlerin pazarda bilinirliği artacak ve tercih sebebi olacaklardır.

Tekstilde '**Moda**', stratejik maliyet yönetiminde bir maliyet kalemi olan stok maliyetinin belki de en önemli etkeni olabilmektedir. Gözden kaçırılmaması gereken olgu aslında budur diyebiliriz. İşletmeler modayı takip edebilme yeteneklerini ortaya koyduğu sürece hem mamul hem de hammadde stokunu etkin bir şekilde kullanarak stok maliyetlerini minimize edebileceklerdir.

İşletmeleri tek kalıp bir strateji ile yönetme düşüncesi yanlış bir politika olabilmektedir. Entelektüel sermayesi, makine teçhizatı, sermayesi, yönetim şekli, pazarı ve daha birçok açıdan hiçbir işletme bir diğerinin kopyası olamayacağı gibi işletmelerde uygulanacak hiçbir stratejide aynı olamayacaktır. İşletmelerin uygulayacağı strateji tamamen kendi iç ve dış dinamikleri ile belirlenen şekilde olması gerektiği düşünülerek, bu noktadan hareketle hangi stratejiyi uygularsanız uygulayın stratejiniz işletmenizi **müşteriye ulaştırabildiği** sürece geçerli olabilecektir.



## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

Acar, D. ve Alkan, H. (2003). İleri Üretim Ortamları ve Maliyet Yönetimindeki Yeni Eğilimler, *ÜAS'03 III. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları-27, İstanbul, 228-234.

Acar, D. (2005). *Küresel Rekabette Maliyet Yönetimi ve Yaklaşımları: Tekstil Sektörü İle İlgili Bir Araştırma*, (1), Isparta, Asil Yayın Dağıtım.

Acar, M. (2008). *Kriz Kimin Krizi: Piyasanın mı, Devletçiliğin ve Kumandacılığın mı? Liberal Düşünce Yaz*, (51-52), 5-24.

Altunışık, R. Özdemir Ş. ve Torlak Ö. (2001). *Modern Pazarlama*, Değişim Yayınevi., Sakarya.

Barfield, J.T. Raiborn, C. A. Kinney, M.R. (1998). *Cost Accounting: Traditions and Innovations, Third Ed. South Western College Publishing*, Ohio.

Bartol, K.M. ve Martin D.C. (1991). *Management*, McGraw Hill, 2.ed.192.

Basık, F.O. (2012), *Rekabet Stratejisinde Maliyet Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Can, H. vd.(2000). *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Ankara,32-33.

Cemalcılar, İ. (1996). *Pazarlamada Kavramlar, Kararlar*. Beta Basım Yayın Dağıtım. İstanbul.

Cooklin, G. (1991). *Introduction To Clothing Manufacture*, Oxford, BPS Professional Books, 29.

Craig, James C. ve Grant, Robert M. (1993). *Strategic management*, London: Kogan Page in association with AMED.

Çancı, M. Erdal, M. (2003). *Lojistik Yönetimi; Freight Forwarder El Kitabı I, UTİKAD*, Erler Matbaacılık, İstanbul, 35.

- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yay. 58.
- Doyle, P. (2003). *Değer Temelli Pazarlama: Şirketinizi Büyütmek ve Hissedar Değeri Yaratmak İçin Pazarlama Stratejileri*. Çeviren: Gülfidan Barış. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri.AŞ.
- Durukan, T. (2003). *Pazarlama Fonksiyonu, Girişimciler İçin İşletme Yönetimi*, Ankara. Gazi Kitapevi.
- Erden, S.A. (2004). *Üretim Ortamlarında Maliyet Yönetim Sistemleri İlişkisi ve Stratejik Maliyet Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Erkut, H. (2009). *Yönetimin Kanatları: Stratejik Yönetimin Temelleri*. İstanbul: Yalın Yayıncılık, 253-254-255.
- Garrison, R. H. ve Noraen, E. W. (2000). *Managerial Accounting*, McGrawHill, Boston.880.
- Gomez-Mejia, L.R. Balkin,D.B. Cardy,R.L. (2001). *Managing Human Resources; 3. Edition*; Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
- Güleş, H.K. ve Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Gümüş, E. ve Şişman, M. (2012). Eğitim Ekonomisi ve Planlaması. Ankara, *Pegem Akademi Yayıncılık*.
- İslamoğlu, A. H. (2017). *Pazarlama Yönetimi*, 7. Baskı, İstanbul, *Beta Basım Yayım*.
- İslamoğlu, A. H. (2009). *Temel Pazarlama Bilgisi*, 3.Basım, İstanbul, *Beta Yayınevi*.
- İslamoğlu, A. H. (2006). *Pazarlama Stratejileri: Stratejik ve Global Yaklaşım*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Karalar, R. (2003). *İşletme Politikası*, Eskişehir, Birlik Yayıncılık.
- Karcioğlu, R. (2000). *Stratejik Maliyet Yönetimi: Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar*, Aktif Yayınevi, İstanbul.

Kaygusuz, S.Y. Dokur, Ş. (2012). *Yönetim Muhasebesi*, Dora Yayıncılık, Bursa.

Korkmaz, S. Eser, Z. Öztürk, S.A. ve Işın, F. B. (2009). *Pazarlama: Kavramlar, Kararlar, İlkeler*, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Kotler, P. (2003). *Kotler ve Pazarlama*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Maher, M. Stickney, C. Ve Weil, R. (2008). *Managerial Accounting: An Introduction to Concept, Methods and Uses*. Mason, USA: South-Western, Cengage.

McKinsey, Chartered Institute of Internal Auditors (2015). *Auditing culture: McKinsey 7S questions*.

M.E.B. (2012). *Ürün Fiyatlandırma*, Milli Eğitim Bakanlığı, Aile ve Tüketici Hizmetleri, Ankara.

Mucuk, İ. (2016). *Pazarlama İlkeleri*, İstanbul Kitabevi, Türkmen Kitabevi.

Mucuk, İ. (2001). *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Porter, Michael E. (1985). *Rekabet Avantajı: Üstün Performans Yaratma ve Sürdürme*. New York: Free Pres.

Porter, M.E. (2015). *Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, İstanbul, Agora Kitaplığı. (3), 135.

Swayne, Linda E. Duncan, W. Jack & Ginter, Peter M. (2006). *Strategic Management of Health Care Organization*. Fifth edition, Blackwell Publishing.

Torlak, Ö.(2012). *Pazarlama Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 88.

Torlak, Ö. Altunışık, R. (2018). *Pazarlama Stratejileri*, Beta Yayıncılık,3. baskı İstanbul.

Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2016). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Yayınları, İstanbul.

Ülgen, H. Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, 199-258.

Yılmaz, R. (2016). *Tasarıma Dayalı Üretim Tipinde Maliyetlendirme ve Fiyatlandırma*, Sakarya Kitabevi, 106.

Zuckerman, Alan M. (2002). *Improve Your Competitive Strategy A Guide for The Healthcare Executiv*. Chicago: Health Administration Pres.



### ***Sürekli Yayınlar***

Altınbay, A. (2006). Kaizen maliyetleme Sistemi: Dinamik Bir Maliyet Yönetimi Sistemi, *Afyon Kocatepe İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.

Akbolat, M. Işık, O. (2012). Hastanelerde Rekabet Stratejileri ve Performans, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 2012 16 (1): 401-424.

Alpkent, N. (2005). *Ekonomik Rekabette İleri Teknoloji Unsuru*, MPM, No: 686, Ankara, 49-50.

Aydemir, M. (2015). Bir maliyet yönetim tekniği olarak hedef maliyetleme, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,3(3).

Balyemez, F. İldem Develi, E. Bayazıt Şahinoğlu, Z. (2005). Ürün yaşamı sürecinde üretimin yeniden yapılandırılması. V. *Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, *İstanbul Ticaret Üniversitesi*, 25-27.

Bişkin, F. (2011). Sağlık işletmelerinde müşteri ilişkileri yönetimi: Kamu ve özel sağlık işletmelerinde müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü dergisi*.

Bocutoğlu, E. Ve Ekinci, A. (2009). Genel Teori, Küresel Krizler ve Yeniden Maliye Politikası. *Maliye Dergisi*, 156(1), 66-82.

Can, K. A. (2001). Tüketici Davranışları, *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, *Eskişehir*. No: 880,317.

Collins, M. ve Parsa, H. G. (2006). Pricing strategies to maximize revenues in the lodging industry. *International Journal of Hospitality Management*, (25), 91-107.

Coşkun, N. Ö. (2009). Finansal Kriz: Keynes ve Minsky. *Ekonomik Yaklaşım*, 20(73), 1-12.

Cross, Robert G. Ashutosh Dixit. (2005). Customer-Centric Pricing: The Surprising Secret for Profitability. *Business Horizons*, Volume 48 Issue 6 NovemberDecember, 483-491.

Demirkutlu, F.K. (2015). Maliyet Yönetimi ve Kobilerin Farkındalıkları: Ampirik Bir Çalışma, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (2).

Dess, Gregory G. ve Davis, Peter S. (1984). Porter's Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. *The Academy of Management Journal*, 27 (3), 467-488.

Duman, H., Yücenurşen, M. ve Apak, İ. (2016). Pazarlama, Muhasebe ve Rekabet Avantajı: Müşteri Muhasebesi- Kavramsal Bir Değerlendirme. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, (8), 51-65.

Eren, V. (2003). Kamu Yönetiminde Rekabet, Rekabetin Kurumsallaştırılması ve Rekabet Mekanizmaları, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, (58).

Ergin, H. ve Elmacı, O. (1999). Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Açılımlar: Stratejik Yönetim Muhasebesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(3), 17-50.

Erkol, Ü. Ve Ağırbaş, İ. (2011). Hastanelerde Maliyet Analizi ve Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yöntemine Dayalı Bir Uygulama, *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, (64).

Forman, H. Ve Hunt, J. M. (2005). Managing the influence of internal and external determinants on international industrial pricing strategies. *Industrial Marketing Management*, 34, 133-146.

Georgakellos, D.A. ve Macris, A.M. (2009). Application of the semantic learning approach in the feasibility studies preparation training process. *Information Systems Management*, 26(3), 231-240.

Gülçubuk, A. (2008). Müşteri Bağlılığı Yaratmada Fiyat Politikasının Önemi ve Uygulanan Fiyatlandırma Yöntemlerinin değerlendirilmesi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,15(1), 15-26.

- Gülçubuk, A. (2014). Küreselleşme Sürecince Yeni Ürün Geliştirme, İnovasyon ve Stratejik İşbirliklerinin artan önemi ve Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14).
- Horngren, C. T. S. M. Datar ve M. Rajan, (2012). Cost Accounting: A Managerial Emphasis. *Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall*.
- Horngren, C. T., Datar, S.M. ve Foster, G., (2005). Coust Accounting, *Prentice Hall, Twelfth Edition*,
- Kotler, P. Armstrong, G. Saunders, J. ve Wong, V. (1996). *Principles of Marketing: First European Edition*, Glasgow, Prentice-Hall.
- Köse, T. (2003). İşletmelerde Stratejik Maliyet Yönetimi Teknikleri, *İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası Yayın Organı Mali Çözüm Dergisi*, Cilt: 13.
- Kulyk, M. ve Bugayko, D. (2009). İnternational airline Fares Regulations in Conditions of air Market Globalization and Liberalization. *Logistics and Transport*, 9(2).
- Lancioni, R. (2005). Pricing İssues in industrial marketing. *Industrial marketing Management*, 34(2), 111-114.
- Memiş, E. (2007). Artan Rekabet Altında İhracata Yönelik Sektörlerde Değişen Ücret Yapısı. *Ankara Üniversitesi S.B.F. dergisi*, 62(4), 179-202.
- Met, Ö. ve Oktay, K. (2011). Fiyatlandırmada Etkili ve Güncel Bir Yaklaşım Olarak Müşteri Odaklı Fiyatlandırma Stratejisi Üzerine Kuramsal Bir İnceleme. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, (15), 2, 57-75.
- Muniesa, F. (2007). *Market tecchnologies and the pragmatics of prices. Economy and Society*, 36(3), 377-395.
- Öncü, M. A. Çömlekçi, İ. Coşkun, E. (2010). Havayolu Şirketlerinin Uyguladıkları Finansal Stratejiler Üzerine Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (6), 2, 27-58.

- Öndoğan, E.N. (2010). Restoran Pazarlamasında Kullanılan Temel Pazarlama Karma Elemanları. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 1-25.
- Paksoy, H.M. Öztürk, M.C.(2006). Otel İşletmelerinde Entelektüel Sermayenin Oluşumu: GAP Örneği, *Yönetim Bilimleri Dergisi* (4:2),141.
- Pienaar, W.J.(2004). Logistics: It's Origin, Conceptual Evolution And Meaning as a Contemporary Management Discipline" International Logistics Congress, *Conference Proceedings Vol: I*, Dokuz Eylül Pub. ILC İzmir, December 2-3.
- Robbins, S. P. Ve Coulter, M. (2002). Management New Jersey: *Prentice HALL Inc.*
- Roslender, R. ve Hart, S.J. (2002). Integrating Management Accounting and Marketing in the Pursuit of Competitive Advantage; The Case for Strategic Management Accounting, *Critical Perspectives on Accounting*, (13), April, 255-277.
- Szilagyi, A.D. ve Schweiger, D. M. (1984). Matching Managers to strategies: A review and suggested framewor, *Academy of Managemant review*, 9: 626-637.
- Şağbansua, L, (2006). Strateji, Rekabet ve Rekabet Gücü İlişkileri, *Akademik Bakış Dergisi*, (9).
- Tokay, S. H. (2011). Lojistik Maliyet Yönetiminde İzlenebilecek Stratejiler ve Muhasebe Eğitiminden Beklentiler. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (29).
- Ural, T. (2008). Deger Temelli Fiyatlama: Ürünün Tüketici Deger Algısına Göre Fiyatlanması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (8), 2, 1–16.
- Yıldırım, N.T. (2015). Fiyatlandırma ve İnternet Ortamında Fiyatlandırma Stratejileri. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. (5), 10-29.
- Yükçü, S. Karakellioğlu, İ. Altun, C. (2012). Faaliyete Dayalı Maliyet Sisteminin Kar Maksimizasyonu Açısından Fiyatlandırma Kararlarında Kullanılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, (26), 3-4.



Yüzbaşıoğlu, N. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim ve Planlama Açısından Stratejik Maliyet Yönetimi ve enstrümanları, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12).

Yelkur, Rama, Eau Clarie (2001). Differential Pricing and Segmentation on the Internet: the Case of Hotels. *Management Decision* 39/4. 252-261.



## ***Diğer***

Cantürk, N. Çiçek, H. (2016). İşletmelerde Fırsat ve Kaynak Tabanlı Yaklaşımların Rekabet Stratejisi Tercihleri İle İlişkisi: : *Burdur Mermer İşletmelerinde Bir Araştırma*

Çetiner,A.E. (2011). Türkiye’de Basın Sektöründe Maliyet Yönetimi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Pınar, İ. (1994). Çevre-Teknoloji ve Örgütsel Yapı Etkileşiminin Sistem Yaklaşımı Açısından incelenmesi ve Otomotiv Sektöründe Teknoloji-Yapı İlişkilerine Ait Bir Araştırma, İ.Ü.S.B.E., 109.

Schuler, R.S. Jackson S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices, *The Academy Of Management Executive*, 1(3): 207-219.

Sucu, Y. (2013). Stratejik Yönetim Süreci: Genel Bir Değerlendirme, <http://yasarsucu.net/word/SY.doc>, E.T.06/06/2013, 19.

Uzunoğlu, E. (2005). Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışı Açısından Değer Zinciri Yönetimi ve Değer Zincirinde İletişimin Yeri ve Önemi, *Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı*, İzmir.

[www.elektromekaniksefi.com](http://www.elektromekaniksefi.com) (Erişim Tarihi:15.09.2017)

## ÖZGEÇMİŞ

06.12.1980'de İstanbul'da doğdu. İlk öğrenimini İstanbul Hasip Dinçsoy ilkokulunda yaptıktan sonra Eyüp İmam Hatip Lisesi'nde lise eğitimini tamamlamıştır. 1999 yılında Sakarya Üniversitesi Karasu MYO'DA Bilgisayarlı Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Bölümünü bitirmiştir. 2002 yılında Kütahya Dumlupınar Üniversitesi İşletme Bölümüne girdi. 2005 yılında okulu bitirdikten sonra tekstil sektöründe sırasıyla üretim, pazarlama ve muhasebe bölümlerinde hizmet yapmış ve 2015 yılına kadar son 7 yıllık hizmetini genel koordinatör olarak tamamlamıştır. 2016 yılında ticaret hayatına girmiş ve hali hazırda serbest ticaret yapmaktadır. Halen evli ve iki kız çocuğuna sahiptir.

