

- Sonuçları, Uludağ Yayınları, Bursa, 1991.
- FISCHER, Stanley, "Maintaining Price Stability", *Finance & Development*, Vol.33, No.4, December; 1996.
- IRELAND Peter N. "Alternative Nominal Anchors", *Canadian Journal of Economics*, Vol. 31, No.2, 1998.
- KEPKEP, Naci, *Enflasyon Kuramlar Politikalar ve Avusturya Keynesçiliği*, Cem Yayınevi, Birinci Basım, İstanbul, 1991.
- KEYDER, Nur, *Para Teori Politika Uygulama, Bizim Büro Basımevi*, Ankara, 1993.
- MALATYALI, Kamuran, *Enflasyon Hedeflemesi Ülke Uygulamalarına Örnekler Ve Türkiye'de Uygulanabilirliği*, D.P.T. Yıllık Programlar Ve Konjonktür Değerlendirme Genci Müdürlüğü, Nisan 1998.
- OĞUZ, Haccr, "Para Politikasının Ölçülmesinde Yeni Gelişmeler ve Türkiye İçin Para Politikası Endeksleri", Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.E Dergisi, Cilt. 15, Sayı.2, 1997.
- OKTAR, Suat, "Para Politikasının Güvenilirliği ve Güvenilirliğin Sağlanmasında Enflasyon Hedefi Yaklaşımı", *Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, Yıl.35, Sayı.2, Şubat 1998(a).
- ....., *Enflasyon Hedeflemesi*, Bilim Teknik Yayınevi, 1. Baskı, İstanbul, 1998(b).
- ORHAN, Osman Zeki, *Başlıca Enflasyon Teorileri ve İstikrar Politikaları*, Filiz Kitapevi, İstanbul, 1995.
- PARASIZ, İlker, *Kriz Ekonomisi Hiper Enflasyon ve Yüksek Enflasyonla Mücadelede Ünlü İstikrar Politikaları ve 5 Nisan 1994 Kararları*, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa, 1995.
- ....., *Para Ekonomisi*, Ezgi Kitapevi, 2. Baskı, Bursa, 1999.
- PATINKIN, Don, "Israel's Stabilization Program of 1985, Or Some Simple Truths of Monetary Theory", *Journal of Economic Perspectives*, Vol.7, Spring 1993.
- PAYA, Merih, *Para Teorisi ve Para Politikası*, Filiz Kitapevi, 1994.
- REYNOLDS Lloyd G., *Economics*, Third Edition, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1969.
- SIRMACI, Sinan, "Para Politikası ve Türkiye'deki uygulamalar", *Bankacılar Dergisi*, Türkiye Bankalar Birliği Yayını, Sayı. 22, Eylül 1997.
- T.C.M.B., "Para Politikası ve Enflasyonun Doğrudan Hedeflenmesi", *Para Bülten Dergisi*, Sayı.6, Nisan 1998.
- TOGAY, Selahattin, "Post-Keynesyen Teori'de Para Arzının İçselliği", *Ekonomik Yaklaşım Dergisi*, Cilt.5, Sayı.13, 1994.
- ULUDAĞ, İlhan ve Vildan Serin, *Dış Şoklara Karşı Dünyada ve Türkiye'de Geliştirilen İstikrar Politikaları*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No. 1987-20, İstanbul, 1987.

Dumlupınar Üniversitesi İ M P İ L Sosyal Bilimler Dergisi  
Sayı: 5 ^ g g g j y Haziran 2001

## MALİYET VE YÖNETİM MUHASEBESİNDE YENİ AÇILIMLAR II: STRATEJİK ALTERNATİFLERİN ANALİZİ VE UYGUN STRATEJİNİN SEÇİMİNDE STRATEJİK YÖNETİM MUHASEBESİNİN ROLÜ (\*)

Prof. Dr. Hüseyin ERGİN (\*\*)  
Yrd. Doç. Dr. Orhan ELMACI (\*\*)

### ÖZET

*Bir işletmenin stratejilerinin belirlenmesi, varolanların değişen koşullara göre yeniden yapılandırılması ve seçimi, örgüt sisteminin ve stratejilerinin mevcut durumlarının analiz ile başlar, işletme yöneticileri, amaçları ve mevcut kaynakları analiz için Stratejik Yönetim Muhasebesinin üretmiş olduğu yararlı bilgilere gereksinim duyar. Bu bilgiler aracılığı ile mevcut durumu tanımlar. Mevcut durum analiz sonucunda "biz şu anda neyiz?" ve "neredeyiz?" sorularına yanıt arar. Sistematik bir strateji belirlemede işletmenin mevcut fotoğrafının çekilmesi ön koşuldur. Bu fotoğraflar olmadan işletmenin, uygun stratejiler geliştirmesi mümkün değildir. Örneğin; kapasitesini ya da Pazar payını bilmeyen bir işletmenin, bunları iki katma çıkaracağına dair belirleyeceği bir amaç, hem gerçekçi, hem de mümkün olmayacaktır.*

*Stratejileri seçme sürecinin ikinci aşamasında dış çevre analizinde de Stratejik Yönetim Muhasebesinin dış çevre ile ilgili (Ekonomik, sosyal, siyasi, rakip işletmelerinin rekabet gücü, hukuki durum vb.) toplayıp, sınıflayıp ve analiz ettiği özgül bilgiler aracılığı ile yöne amaçlar ve stratejiler tespit edilir. Bu aşamada vizyon, misyon, amaç ve politikalar açık bir*

şekilde ortaya konur. Stratejik Yönetim Muhasebesi bu olguların ortaya konmasında uzun vadeli planlardan (Bütçelerden) yararlanır.

Stratejik Yönetim Muhasebesi, işletmede paylaşılan vizyona ulaşmak için öncelikli alternatif strateji ve faaliyetleri ortaya koymada stratejik yönetim tekniklerinden (Bütçe/Pazar Payı Analizi, mamul yaşam eğrisi ve öğrenme eğrileri vb.) yararlanır, işletme düzeyindeki stratejiler, bir bütün olarak SİB\*\*\*'lerin hepsini şekillendirir ve maser stratejiler olarak adlandırılır. SİB'ler için geliştirilecek strateji işletme stratejisine uygun olarak belirlenir. SİB'lere ait alt stratejiler, mamul/Pazar özelliklerine göre farklılaşır- ve rekabete dayalı bir nitelik arz eder. Bu ana strateji ve alt stratejiler rekabet gücünü arttırmaya yöneliktir.

Stratejik Yönetim Muhasebesi, stratejik alternatiflerin analizinde ve uygun stratejinin seçiminde en çok portföy analizinden yararlanır. Bu çalışmada, portföy analizinde sıkça kullanılan bazı tekniklere ve alternatif stratejilerin ortaya konulmasında stratejik yönetim muhasebesinin rolü ortaya konulacaktır.

İkinci bölümde; Deneyim (Tecrübe) Eğrisi Analizi ve bu analizde Stratejik Yönetim Muhasebesinin rolü açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde; Bütçe/Pazar Payı Analizi ve bu analizde Stratejik Yönetim Muhasebesinin rolü ortaya konulmuştur.

Sonuç bölümünde ise; Stratejik Yönetim Muhasebesinin, işletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerinin belirlenmesinde nasıl rol oynadığının genel bir değerlendirilmesi verilmiştir.

\*Bu çalışma, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi 25-yıl özel sayısı) Kasım,1999-Yıl:1-Sayı:3'de yayınlanan "Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Açılımlar Stratejik Yönetim Muhasebesi" ve Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Haziran 2000, Yıl:2-Sayı:4'de yayınlanan "Stratejik Yönetim Sisteminin Etkinliğinin Sağlanmasında Stratejik Yönetim Muhasebesinin Rolü (Bütçeden Stratejik Yönetime) başlıklı çalışmalarımızın devamı niteliğinde olup, bu üç çalışma bir bütündür. Bu çalışmalar ileride çıkarılması planlanan "STRATEJİK YÖNETİM MUHAŞEBESİ" kitabımızın temelini oluşturacaktır. Bu üç çalışmada da ve özellikle "Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Açılımlar: Stratejik Yönetim Muhasebesi" başlıklı çalışmamızda "Münir ŞAKRAK, Maliyet Yönetimi, Yasa Yayınları, İstanbul, 1997, s.97-116'dan," "Ömer DİNÇER, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 3.baskı Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., yayın no:659, İstanbul 1996, s.17-19'dan "Erol EREN, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, cilt 1., İ.U.E.F. yayın no:183, İstanbul, 1987" ve "Hüseyin ERGİN, Stratejik Yönetim Muhasebesi, Ekspres Matbaası, Kütahya, 1997'den büyük ölçüde yararlanılmıştır.

\*\* Dumlupınar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi

\*\*\* SİB, bir işletme için uygun stratejinin seçiminde görev devredilen en küçük örgüt birimidir. Diğer bir deyişle SİB; bir işletme, bir bölüm, bir görev grubu ya da bir mamul gibi sonuçları kendisine ait olan bir sorumluluk (ya da kâr) merkezidir

## ABSTRACT

Determining the strategies of a corporation, restructuring the existing ones according to the changing circumstances and selecting them start with the analysis of current states of organization system and strategies. Business managers need the useful information produced by Strategic Management Accounting for analyzing the purposes and existing resources. They identify the present state via this information. Following the analysis of the current state, they seek replies to the questions of "what are we now?" and "where are we?" in determining a systematic strategy taking the current snapshot of the corporation as a precondition. Without this snapshot it is not possible for the corporation to develop appropriate strategies. For instance, a purpose of doubling the capacity and the marketshare will neither be realistic nor feasible for a corporation that doesn't know the current capacity and the market share. In the second phase of strategy selection process gathered, classified and analysed by strategic management Accounting about the environment (economic, social, political, competitive forces of rival corporations, law issues), vision, mission, purposes and policies to reach are explicitly expressed. Strategic management Accounting benefits from long-term plans (Budgets) in expressing these facts.

Strategic management Accounting utilizes strategic management techniques (Growth market share Analysis, product lifecycle and learning curve etc.) in determining the alternative strategies and activities to attain the shared vision. Corporate level strategies, shape all SBUs as a whole and are called master strategies. The strategy to be developed for SBUs is determined in line with the general corporate strategy. Sub strategies of SBUs change according to product market characteristics and are of competition based quality. This general strategy and substrategies are oriented to increase the competitive force of the corporation.

In the analysis of strategic alternatives and the selection of appropriate strategy, Strategic management Accounting benefits from portfolio analysis the most. In this study, the role of Strategic management Accounting in determining alternative strategies and some techniques frequently used in Portfolio analysis will be presented.

\*Academic staff member at the Faculty of Economics and Administrative sciences of Dumlupınar University

\*\*A SBU is the smallest organization unit to which mission is assigned in the selection of appropriate strategy for a corporation. In other words A SBU is a responsibility (or profit) center such as a factory, a division, a mission group or a product that has its own outputs (results)

## I-MAMUL HAYAT SÜRECİ ANALİZLERİ

Mamul hayat süreci kavramı, işletmecilik literatüründe uzun zamandır kullanılmaktadır. Bu kavram, işletme mamullerinin ya da hizmetlerinin pazara sunulduktan itibaren pazardan çekilmesine kadar olan süreç içerisindeki satışlarının gelişimini ifade etmektedir. Mamul hayat sürecinin yararları üzerinde geçmişte çok tartışmalar ve araştırmalar yapılmıştır. Ancak son 20-25 yıllık sürede yapılan araştırmalar ve edinilen deneyimlerle bu tekniğin özellikle stratejik yönetim açısından yararları üzerinde görüş birliğine varılmıştır.<sup>1</sup>

Mamullerin hayat süreci çok kısa olabileceği gibi uzun da olabilir. Bu süreç içerisinde mamul belirli aşamalardan geçer. Mamulün ve pa/ann özelliklerine göre bu aşamaların sayısı ve uzunluğu değişmektedir. Bazı mamullerin hayat süreci iki aşamalı iken bazılarının altı aşamalı hayat sürecine sahip olduğunu görürüz. Ayrıca, her bir aşamanın sınırlarını da kesin olarak belirlemek mümkün olmamaktadır. Mamullerin belirli mamul hayat dönemlerinden çok süratli geçerken bazıları da daha yavaş seyir izlemektedir.<sup>2</sup>

### I.Mamul Hayat Eğrisi

Mamul hayat süreci, işletme stratejilerinin seçilmesinde, kullanılan bir tekniktir.<sup>3</sup> Şekilde görüldüğü gibi, yatay eksenle zaman, dikey eksenle satış miktarı ve kar yer almaktadır. Zamana göre kar ve satış hacimlerinin birleştirilmesinden mamul hayat eğrisi elde edilmektedir. Eğri daha sonra dört bölgeye bölünür. Bunlar da mamulün hayat evrelerini (dönemlerini) oluşturur.

**Giriş (Tanıtma) Dönemi :** Bu dönem mamulün ya da hizmetin ilk kez pazara girdiği dönemdir. Mamul pazarda tanınmamaktadır. Satışlar yavaş bir hızla artmaktadır. Maliyetler yüksek olup, genellikle zarar söz konusudur.

**Büyüme (Gelişme) :** Bu dönem de mamule olan talep artmaya başlar ve satış gelirleri hızla çoğalır. Rakip işletmeler pazara girmeye başlarlar. Mamulü ilk defa pazara süren lider işletmelerin karları daha fazla olur. Pazarda kabul gören başarılı mamuller, rakipler tarafından taklit edilmeye başlanabilir. Rekabet gittikçe yoğunlaşmaktadır. Karlılık en üst düzeye yaklaşmaktadır.

<sup>1</sup> İsmail MUCUK, Pazarlama İlkeleri, 5. Baskı, Der Yayınları No:39, İstanbul 1991, s.147.

<sup>2</sup> Philip KOTLER, "Phasing Out Weak Products", *Strategic Management*, Ed. Richard G.HAMERSMESH, Harvard Business Review Executive Book Series, John Wiley and Sons, Inc., U.S.A., s. 375.

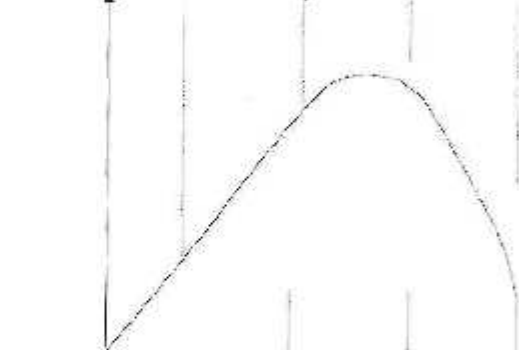
<sup>3</sup> Charles NVHOFFER, "Toward a Contingency Theory of Business Strategy", *Academy of Management Journal*, Vol 18,December-1975, s.798.

**Olgunluk Dönemi :** Talep artışı hızla yavaşlar ve çoğunlukla ikame mallara talep artmaktadır. Rakip sayısı fazladır.

**Rekabet yoğun olarak devam ederken karlar önce maksimum seviyeye çıkar sonra düşme eğilimine geçer. Satışlar önceleri artarken daha sonra düşmeye başlar.**

**Gerileme (Düşüş) Dönemi:** Bu dönemde satışlardaki düşme hızlanır. Yani mamuller pazarda ilgi görürler. Az sayıda markaya bağlı olan müşterilerin mamulü satın almaya devam ettiği pazarda, karlardaki düşme daha da hızlanır. Müşterilerin beğenileri ikame mallara yönelmiştir.<sup>4</sup>

Satış Hacmi 1-Giriş 2.Gelişme 3.Olgunluk 4.Düşüş



Zaman	1-Giriş	2.Gelişme	3.Olgunluk	4.Düşüş
Büyüme Oranı	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük
Pazar Payı	Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük
Nakit İhtiyacı	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük
Karlılık	Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük
Retim	Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük
Maliyet	Yüksek	Düşük	Düşük	Yüksek

Şekil 1; Mamul Hayat Eğrisi ve Stratejileri Üzerinde Kıtlık

Dış çevre faktörleri ile Pazar faktörlerinin dinamik yapı içerisinde devamlı değişmesi, mamulün hayat sürecini etkilemektedir. İşletmelerin başarılı olabilmesi için değişen koşulları sürekli izlemesi, gerektiğinde kararların alınması ve kararlara uygun faaliyetlerin yürütülmesi son derece önemlidir. Değişen çevre koşullarının işletmeye sunduğu fırsatları değerlendirmek ve yarattığı tehlikeleri bertaraf etmek işletmenin amaçlarına ulaşmaları açısından şarttır.

### 2.Mamul Hayat Dönemlerinin Stratejik Analizleri

<sup>4</sup> MUCUK, s. 143; KOTLER, s.375.

İşletmenin ürettiği mamulün hayat dönemleri içerisinde yakaladığı fırsatları değerlendirmek ve karşılaştığı tehlikelerden kurtula bilmek için uygun stratejileri seçmek ve bunları uygulamaya koymak zorundadır.

İşletmelerin mamulün her hayal dönemde karşılaştığı sorunlar ve seçeceği stratejiler genellikle birbirinden farklıdır. Bu nedenle, her mamul hayat dönemi ve bu dönemde ortaya çıkabilecek sorunlar ile seçilecek stratejileri ayrı ayrı inceleme yerinde olacaktır. Mamul hayat sürecinin aşamalarına göre mamulün izlediği stratejik yönelimler aşağıdaki şekilde görülmektedir.<sup>5</sup>

Mamul hayat süreci içerisinde alınacak doğru stratejik kararlar ve bu kararların uygulanması, her bir mamul hayat döneminin uzamasına, dolayısıyla mamul hayat eğrisinin değişmesine neden olacaktır.<sup>4</sup> Stratejik kararların alınması da stratejik yönetim muhasebesi bilgilerinin kullanılmasını gerektirecektir.

#### A. Giriş Dönemi ve Stratejik Analizi

Mamul hayat sürecinin ilk dönemi(giriş), işletme açısından önemli yatırımların olduğu ve işletmeye nakit akışının negatif olduğu bir dönemdir. Araştırma geliştirme ile pazarlama araştırmalarına ilişkin harcamalara gereksinim duyulur. Mamul pazarda ilgi görmeye başladığı zaman sabit varlıklar, çalışma sermayesi ve pazarlama faaliyet ve harcamalarına daha fazla ağırlık vermek gerekir. İşletmeye önemli bir nakit girişi sağlamadan önce bütün bu harcamaların yapılması gerekir. Pazarı sunulan mamul ilgi görmezse, işletmenin yapmış olduğu harcamalara karşılık nakit girişi sağlanamaz. Bu nedenle, bütün yeni mamullerin pazara sürülmesinde nispeten yüksek düzeyde işletme riski vardır. Bu yatırımı belirlemek için yapılan ilk finansal değerlemede, bu risk dikkate alınmalıdır. İskonto edilmiş nakit akışı teknikleri, normal olarak böyle yeni mamul geliştirmeleri için kullanılmaktadır. Gelecekteki karlar ve paranın zaman süreci içindeki göreceli etkisi hesaplamalara yansıtılabilir.

Mamul pazara girişinde işletme açısında genellikle iki türlü riskle karşılaşılabilir. Birisi mamulün pazarda kabul görmesine , diğeri de uygulanacak stratejilerin belirlenmesine ilişkin risktir.

Pazara yeni koyulan mamulün kabul görmesi, mamulün niteliğine ve özelliklerine bağlı olmakla birlikte, faaliyette bulunacak pazanın ve dış çevrenin koşullarına da bağlıdır. İşletme içinde bulunduğu koşulları değerlendirilerek belirlendiği fiyat ve miktarda mamulü pazara sürer.

<sup>5</sup> D.B. HUSSEY, "Portfolio Analysis: Practical Experience with Directional Policy", Long Rang Planning, Volume 11, No4, August, 1978, s.60.

<sup>4</sup> Ian C. MacMillan, Seizing Competitive, The Journal of Business Strategy, Vol.2, No4, Spring 1980, s. 44

Başlangıçta, mamulün pazarda müşteri tarafından kabul görmesi riski de vardır. Bunun örnekleri çoktur.

İkinci belirsizlik, uygulanacak stratejilere ilişkindir. Yeni mamulün pazarda başarısını sağlayacak rekabet koşulları başlangıçta oluşmaz. Pazardaki rekabet koşullarına göre belirlenemeyen stratejilerin uygulanması işletme açısından risk yaratır. Bu koşullarda işletmeler, daha çok reklam ve mamul dağıtım faaliyetlerine ve harcamalarına ağırlık verebilir.<sup>7</sup> Yeni mamuller müşteriler tarafından kabul görürlerse, işletmeler harcamalarının karşılığını alabilirler. Aksi halde, işletmenin içinden çıkılmaz durumlarla karşılaşması olasılığı yüksektir.

Stratejik yönetim muhasebesi bu aşamada çeşitli fiyatlama stratejilerinin belirlenmesine ve uygulanmasına ilişkin bilgiler sağlar. İşletme mamul maliyeti üzerine yüksek bir kar ekleyerek pazanın kaymağını almaya çalışabileceği gibi, düşük maliyet ve düşük fiyat uygulamalarıyla pazarın derinliğine girmeye çalışabilir. Bunun için maliyet ve kar kompozisyonunu pazanın koşullarını da dikkate alarak doğru olarak belirlemek ve mamulün pazardaki gelişimine göre izlemek gerekir.

İşletme stratejilerinin, özellikle stratejilerin kritik başarı faktörlerinin finansal kontrol ölçüleri ile bağlantısını kurmaya çalışmak, stratejik yönetimin diğer süreçleri kadar mamulün tanıtma (giriş) dönemi açısından da oldukça önemlidir. Çünkü özellikle yeni mamulün pazara giriş döneminde, yatırımın karlılığı gibi çok genel finansal kontrol yöntemlerinin kullanımı işletme açısından tamamiyle felaket olabilir. Stratejik açıdan kritik öneme sahip uzun vadeli yatırımlar yerine, yöneticileri kısa vadeli karlara yöneltecek çabalar yanlış sonuçlar verecektir. Aynı zamanda, yatırım karlılığı oranının kullanılması, yeni mamullere yapılacak yatırımları en aza indirerek yöneticileri, başarı oranının iyileştirmeye yönlendirebilecektir. Bu uzun vadeli verimlilik düşüncesine aykırı bir uygulamadır.<sup>8</sup>

Aynı zamanda ilk yatırım kararının tahmini ekonomik süresine göre iskonto edilmiş nakit akım analizini kullanarak değerlendirilirken, bu analiz tekniğinin projenin finansal kontrolü için uygun olmadığı ileri sürülür. Gelecekteki nakit akışın önemli ölçüde değişkendir. Ve bu yüzden böyle bir teknik, düzenli bir kontrol ölçüsü olarak kullanılmamalıdır. Bununla birlikte bazılar iskonto edilmiş nakit akışı tekniğinin gerektiğinde güncelleştirilerek kullanılabileceğini ileri sürerler. Güncelleştirilmiş finansal değerlendirme ilk yatırım kararını gözden geçirmek

<sup>7</sup> J.Daniel,McCarthy., J.Mlnichello. Roben and R.Cuman Joseph; Business policy and strategy Richard D.Irvin Inc; Homewood Illinois, 1975, s.41, J.L., Massie. İşletme Yönetimi, Çev., Şan 67-Alp ve diğ. (Bayteş Yayıncılık, Eskişehir, 1983, s.53.

<sup>8</sup> Gerald I. SUSMAN, "Product Life Cycle Management, Emerging Practices in Cost Management, Ed. Barry J.BRINKER, Warren, Gorham and Lamont, Inc, Boston, 1990. s.228

Rakiplerin pazarlama harcamalarının göreceli düzeyleri ve harcamalarının niteliği konusundaki bilgiler, büyüme aşaması için oldukça önemlidir. Aynı zamanda, mevcut kapasite kullanma düzeyi, işletme Pazar payını artırma çabasına gireceği zaman, rakibin karşılığını verip vermeyeceğini göstermesi açısından önemli bir bilgidir.

Bu aşamada stratejik yönetim muhasebesi, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün gelişimini, hem içe dönük ve hem de dışa dönük olarak gerçek ve potansiyel rekabet atılımları ile dikkatli bir şekilde izlenmelidir.<sup>14</sup>

Yatırım kararları, iskonto edilmiş nakit akış tekniği kullanılarak yapılan finansal değerlendirmelere dayandırılacaktır. Finansal kontrol ölçüsü olarak iskonto edilmiş nakit akım yönetimi kullanılabilir. Daha önceki evrede bu yönetim finansal kontrol ölçüsü olarak kullanılmasının sakıncası belirtilmişti. Ancak bu aşamada mamul başarılı olarak tamamlandı ve Pazar büyümeye başladığı için nakit akışları belirli doğrulukta tahmin edilebilir. Bu tahminler belirli süreler itibarıyla gözden geçirilebilir ve güncelleştirilebilir. Temel finansal kontrol ölçüsü olarak iskonto edilmiş nakit akış analizlerini kullanmanın amacı, yöneticilere uzun vadeli faaliyetlerinin finansal etkisine dikkati çekmektir.<sup>15</sup>

Bununla beraber göreceli Pazar payı ve toplum pazarının büyüme oranı da finansal kontrol ölçüsü olarak kullanılabilir. Bu faktörler düzenli olarak izlenip planlanan düzeylerle karşılaştırılır. Farklı bulunduğu zaman farklılığın altında yatan nedenler analizi edilerek açıklanabilir.

Stratejik yönetim muhasebesi bilgi sisteminin önemli olan amacı, stratejilerdeki değişime ihtiyacına mümkün olduğu kadar erken, dikkati çekmektir. Büyüme evresinde, "Azalan Verimler Kanunu" düşüncesine uygun olarak pazarlama harcamalarının artması, Pazar payının da artmasına neden olur. Muhasebenin özellikle Pazar payı ile pazarlama yatırımları arasındaki ilişkiyi en uygun düzeye getirme konusunda erken uyarı sistemi görevini görmekte olduğunu belirtmekte yarar vardır. Bu uyarıların toplam rekabet stratejisinin değişmesi açısından yapılmasının önemli bir değeri vardır. Muhasebe sistemi, pazarın büyüme oranını, Pazar büyüme oranının düşmeye başladığı zamanı da belirleyebilir. Böylece mamulün olgunluk aşamasına ne zaman başlayacağını tahmin etme olanağı sağlanır.<sup>16</sup>

### C. Olgunluk Dönemi ve Stratejik Analizi

<sup>14</sup> V/ORTCEL,s.255.

<sup>15</sup> W.L.Charter, Hill and R.jones Gareth, Strategic Management An Integrated Approach, 2 nd Ed.; Boston, 1992, s.35.

<sup>16</sup> WORTCEL,s.256.

Bu evre, mamulün en uzun hayat dönemidir. Ve önemli stratejik sorunlar bu evrede çıkar. Satışlar düşük hızla artmaya devam eder. Birim maliyet düşük olduğu için karlar başlangıçta iyidir. Nakit girdileri iyi olduğu için nakit fazlalıkları oluşur.

Olgunluk evresi sürerken rakipler çoğalır. Ve rekabet yoğunlaşır. Fiyatlar düşmeye başlar ve maliyet düzeyine kadar inebilir. Mamul kalitesinde iyileştirmeler yapılabilir mamule yeni özellikler katılabilir ve yeni modeller geliştirilerek rakiplere nazaran üstünlük sağlamaya çalışılır. Yeni dağıtım kanalları aranır. Reklam -kampanyalarında yoğunluk devam eder. Bütün bu koşullar karların azalmasına neden olur.

Yine bu evrede büyük yatırımlara girilmez, mevcut yatırımların korunmasına ve iyileştirilmesine çalışılmalıdır. İşletmenin varlıklar ve maliyetleri üzerinde kontrolünde yoğunlaştırılması gerekir.<sup>17</sup>

Rekabet ortamının yoğunlaştığı bu aşamada, özellikle rekabete ilişkin bilgilere önem verilmesi gerekir. İşletme aynı zamanda, karları ve nakit girişlerini en üst düzeye çıkarabilmeye yönelik finansal bilgiye de gereksinim duyar. Karların ve nakit girişlerinin olumlu olduğu bu dönemde süre ne kadar uzun olursa işletme açısından da o kadar yararlı olur. İşletmeler bunun bilincindedirler. Bu nedenle, karlılıklarını ve rekabet üstünlüklerini korumaya yönelik stratejik kararlar alıp uygularlar. Ayrıca, uygun finansal kontrol ölçülerinin kullanılması gerekir.

Bu evrede toplam pazarın büyüme hızı düşük olduğu için mevcut müşterilerin rakip işletmelere kaptırılmaması, maliyet etkinliği sağlayabilir. İşletme potansiyel müşterileri kendi yanına çekmek için yoğun harcamalar yaparken mevcut müşterilerini kaybetmesi, maliyet açısından etkinsizlik sayılabilir. Stratejik yönetim muhasebesi, müşteri karlılık analizleri (CAP) yapmak suretiyle işletmenin müşterilerle olan maliyet-karlılık ilişkilerini analiz ederek yönetime yararlı bilgiler sağlayabilmektedir. Müşteri karlılık analizleri, işletmeye önemli ölçüde kar sağlayan, sayıca az, fakat işletmeye önemli olan müşterilerin hesapları üzerinde yapılır. İşletmeler bu müşterilerini koruyabildiği ve hatla yeni müşteriler katabildiği sürece karlılığı artacaktır. Aksi halde, rakip işletmelerin stratejik planlarında potansiyel müşteri olarak görülen bu önemli müşterileri kaybetme ve dolayısıyla karlarda düşme olasılığı vardır.<sup>18</sup> Söz konusu müşterilerin kazanılmasına yönelik harcamalar yapılabilir. Müşterilerin kazanılmayacağı anlaşıldığı takdirde, müşteri hizmet maliyetlerinin azaltılmasına ya da müşteriye tanınan avantajların (örneğin, fiyat indirimleri gibi) kaldırılmasına çalışılır.

<sup>17</sup> DİNÇER, s. 166-167; HATİPOĞLU, s.107.

<sup>18</sup>WORTCEL, s.271.

Olgunluk evresindeki temel stratejik eylem, mümkün olduğu kadar en yüksek kan elde etmeye çalışmaktır. Bu nedenle, işletmenin finansal başarısını kontrol etmek için kar ölçüsünü kullanmak daha uygun olur. Diğer hayat kırıklığı oranı, bu evrede kullanılabilir. Ancak, bu yöntemin kısa dönem muhasebe ölçüsü olduğu da unutulmamalıdır. İşletme, oldukça uzun bir süreyi kapsayan olgunluk evresinde finansal kan en üst düzeye çıkarmaya çalışır. Bu yüzden, işletme, yatırım karlılığı oranı yanında bazı kontrol ölçülerine gereksinim duyar. Bunlardan birisi, göreceli Pazar payı ölçüsüdür. Bu ölçü finansal olarak ifade edebildikleri oranda bir kontrol ölçüsü olarak kullanılabilir. Pazar payındaki olumsuz değişimler olduğunda, bunun nedenleri araştırılır. Finansal analizler bu değişimlerin ve alternatif stratejik eylemlerin finansal etkilerini belirler. Değişmelere karşı alınacak stratejik önlemlere işaret eder.

Diğer bir kontrol ölçüsü, karlılık oranlarıdır. İşletmenin karlılığı değişik açılardan incelenir. Karlar satışların arttırdıktan ya da yatırımların azalmasından da kaynaklanabilir. Yatırımların azalması kısa dönemde yatırım karlılığı oranının yüksek çıkmasına neden olur. Ancak, uzun dönemli nakit girişi bozulabilir. Kar oranları ile nakit akış düzeyleri birlikte analiz edilerek finansal kontrol süreci sürdürülebilir.<sup>18</sup>

Stratejik uygulamaların başarısını ölçebilmek için finansal kontrol ölçülerinin birlikte kullanılması gerekir. Bir ölçüye bağlı olarak analiz yapmak yöneticileri yanltabilir.

#### D. Gerileme (Düşüş) Dönemi ve Stratejik Analiz

Bu evrede satışlar ve karlar azalmaya başlar. Pazar payında ve verimlilikte düşüş vardır. Mallara olan talep bazen tamamıyla kaybolabilir. Müşteriler pazardaki diğer güçlü rakiplere yönelmiştir. Maliyetlerin satış gelirleri içindeki oranı yüksektir. Nakit fazlalıkları erimeye başlar.<sup>19</sup>

Bu evrede işletmeler, bazı stratejik önlemler alabilirler Bu stratejiler,

- i- Mamulü gözden geçirerek hayatta kalma süresini uzatmaya çalışmak
- ii- Mamul çeşitleri incelenerek koşullara göre bir mamul üzerinde yoğunlaşmak ve diğer mamulleri terk etmek,
- iii- Pazar koşulları incelenerek, bir Pazar ya da pazarın küçük bölümünde yaşamaya çalışmak,
- iv- Urün özelliklerini, dağıtım kanallarını ve fiyatları değiştirmek,
- v- En önemlisi, sürekli olarak beşan ve karlılığı, nakit akışlarını,

<sup>18</sup> A. g. e., s.273.

<sup>19</sup> DİNÇER, 167; HATİPOĞLU, s. 107.

- Pazar paylarını, kontrol etmek ve değerlendirmek,
- vi- Yatırımları en aza indirmek, mümkün olan en yüksek düzeyde tasar ruf önlemlerini almak,
- vii- Nakit girişlerini arttırmak için her türlü önleme başvurmak alınacak stratejik önlemlere örnek gösterilebilir.<sup>20</sup>

Bu evrede nakit girişlerine ilişkin bilgiler temel kritik faktör sayılır. Nakit akışları dış çevredeki değişimlerden Önemli ölçüde etkilenir. Stratejik yönetim muhasebe sistemi, yaşama savaşı veren mamul üzerindeki dış etkileri belirlemeye çalışmalıdır. Mamulün olgunluk evresinden düşme evresine geçiş nedenleri saptanabilir. İşletme mevcut müşterilerinin yolunu tercih ederek ek yatırım ve tanıtma harcamalarına yönelmesi, mamulün pazarda ilgi görmemesi halinde, düşüş dönemini hızlandıracaktır.

Diğer önemli bir konu, işletmenin pazardan çıkış aşamasında, mamulün üretiminde ve pazarlamasında kullanılan varlıkların gerçekleştirilebilir değerinin belirlenmesiyle ilgilidir.<sup>21</sup>

Stratejik yönetim muhasebesi sistemi, bu evrede mamulün pazardaki düşüş süresini belirlemeye çalışır. Mamulün düşüş oranı yavaş seyrediyorsa, işletme nakit girişlerini artıracak ve nakit çıkışlarını düşürecek önlemleri alarak yaşamaya çalışır. Mamulün düşüş oranı çok hızlı bir şekilde iniyorsa, bu kez, pazardan çıkılacak en uygun zamanın belirlenmesi gerekir.

Düşme evresinde nakit akış analizleri en uygun finansal kontrol yöntemidir. Yeni yatırımların yapılmadığı bu dönemde, genellikle nakit akışlarını işletmenin sağlayacağı kardan daha fazla olması beklenir. Fazlalık daha önceki dönemlerde yapılan sabit varlık yatırımlarını amortismanından kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda, sabit varlıklar azalmasına karşın az da olsa mamul üretimi ve satışı sürecektir. Düşen satışlar, daha düşük çalışma sermayesine gereksinim duyar. Böylece nakit fazlalığı ortaya çıkar Aynı mamule yatırım gereksiniminin duyulmadığı bir aşamada ortaya çıkan nakit fazlalığı, kısa vadeli nakit giriş sağlama düşüncesiyle yöneticilerin satışlar üzerinde yoğunlaşmalarını teşvik eder.<sup>22</sup>

Yöneticiler bu nakit fazlalıklarını başka yatırım alanlarına yönlerebilecekleri gibi, ortaklara temettü olarak geri ödeyebilirler.

#### II. DENEYİM (TECRÜBE) EĞRİSİ ANALİZİ

<sup>20</sup> HATİPOĞLU, s. 108.

<sup>21</sup> John R. Monlanesi; Cyril P. Morgan ve Jeffrey S. Bracker; Strategic Management: A choice Approach, The Dryden Press, Chicago, 1990, s.143-152; Roben Albanese; Management, South-Western Publishing Company, Cincinnati, Ohio, 1998.S.211.

<sup>22</sup> HILL and JONES, s.169-197.

Stratejik yönetim sürecinin hemen hemen her aşamasında kullanılan deneyim eğrisi yöntemi, stratejik yönetim muhasebesinin önemli araçlarından biri haline gelmiştir. Satılmasında uygulanmasında ve kontrolünde yardımcı olacak bilgileri sağlamaktadır.<sup>24</sup> Üretim politikalarının belirlenmesinde, bütçelemede, maliyet tahminlerinde, yatırım kararlarında ve satın alma kararlarında yardımcı olmaktadır.

### 1. Deneyim Eğrisi

Deneyim eğrisi, üretilen mal miktar ile bunu maliyeti arasındaki ilişki olduğu düşüncesine dayanır ve üretilen mamul maliyetinin o mamulün toplam üretim miktarıyla karşılaştırılmasıyla elde edilir. Boston damşma grubunun yaptığı incelemelerde; üretim miktarının artması ile üretim maliyetinin azalması arasında direkt ve tutarlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Üretim maliyetleri ile üretim miktarları arasındaki ilişkiler<sup>25</sup> :

**Öğrenme Fonksiyonu:** Çalışanlar aynı işi yaptıkça üretim tecrübesi kazanırlar. İşler daha çabuk, daha iyi yapılmakta, doğru ve ekonomik yöntemler öğrenilmekte, mamullerdeki hata oranı azalmakta ve işgücünün verimliliği artmaktadır. Çıktı miktarı artarken üretim maliyeti azalmaktadır. Üretim deneyimi iki kat arttıkça, işçilik maliyetlerinde yaklaşık %10 ile %15 arasında tasarruf sağlanmaktadır. Bu tasarruf oranları bazı sektörlerde %30 'u bulmaktadır.

- **Uzmanlaşma:** İşyerinde uzmanlaşma arttıkça, aynı iş daha az bir çaba ile yapılır.

- **Kapasite artışı:** Üretim miktarı arttıkça, yeni sermaye yatırımlarına gerek kalmadan kapasite kullanım oranı artmakta ya da yeni yatırımlarda daha az sermaye kullanılmaktadır.

- **Maliyetler:** Genellikle deneyimin bir fonksiyonu olduğu için aynı zamanda Pazar fiyatının da bir fonksiyonudur.

Ancak burada dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, rakip işletmelerin teknolojik yeniliklere yönelmeleriyle, deneyim eğrilerinin olumlu etkilerinin ortadan kalkabileceğidir. Hiçbir işletme gelişen teknolojiler karşısında karlılığını koruyamaz. Bu nedenle, rakiplerin durumunu yakından izlemek ve deneyim eğrisinin olumlu etkilerini, rakiplere nazaran bir üstünlük olarak korumak gerekir.

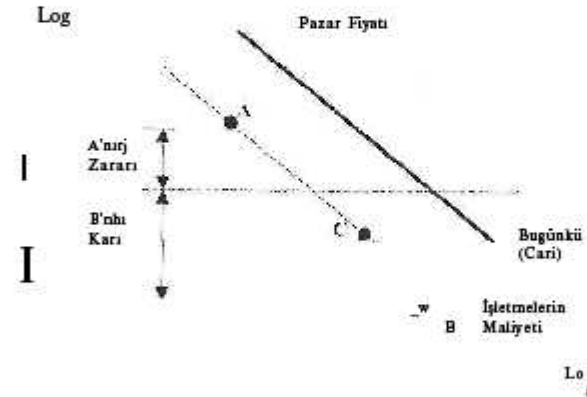
<sup>24</sup> Kenneth M.WOOLEY, "Experience Curves and Their Use in Planning" Unpublish Ed Doctoral Dissertation, Stanford University, Palo Alto, California, 1972, S. 139.

<sup>25</sup> Albanese, s.223., W.F.Glueck; Business policy and Strategic Management, McGraw-Hill Book Company, New York, 1980, s.200.

### 2. Deneyim Eğrisinin Stratejik Analizi

Deneyim eğrisi son zamanlarda stratejik yönetimlerde kullanılan önemli bir analiz tekniği olmuştur. Deneyim eğrisinin işletmeyi rasyonel davranmaya iten bir özelliği vardır. İşletme pazarda en düşük maliyetle, maliyet üstünlüğüne sahip olabilmesi için en büyük üretim miktarına ulaşması gerekir. İşletme en büyük Pazar payına sahipse, en fazla kar elde edecektir. Bu nedenle, deneyim eğrisi, işletmeleri stratejik Öncelikli olarak Pazar paylarını arttırmaya ve lider olmaya yönlendirmektedir. Ayrıca, deneyim eğrisi, maliyetlerin tahmin edilmesine olanak vermekte ve strateji seçimi ni kolaylaştırmaktadır. Rakiplerin göreceli üretim miktarları ile maliyet hesaplarını çıkarabilme olanağı olacaktır.<sup>26</sup>

Aşağıdaki şekil, deneyim eğrisinin stratejik etkisini daha açık göstermektedir.<sup>27</sup>



Şekil 2: Deneyimin Üstünlükleri

(A) İşletmesi, (B) işletmesinden daha az deneyimlidir. (A) nın maliyeti pazanın ortalama fiyatından daha yüksektir. Bu yüzden sattığı her maldan zarar eder. Buna karşılık, (B) birim maliyeti, pazanın fiyatından oldukça düşüktür. Bu yüzden sattığı her birim maldan önemli miktarda kar etmektedir. (C) İşletmesi karlı olarak faaliyette bulunmaktadır. Ancak, (B) arttuğunda pazardaki fiyatın düşmesini sağlar. (B) işletmesi daha deneyimli olması nedeniyle, maliyetlerini düşürebileceğinden fiyatlarını da indirebilir. (A) işletmesi pazardan çıkar, (C) işletmesi de aynı durumda karşı karşıya kalabilir.

<sup>26</sup> DİNÇER, s.170.

<sup>27</sup> Ian H. WILSON; Environmental Scanning and Strategic Planning, "Anhur A.Thompson, Tr. and A. J. Strickland and William E-Fulmer, Readings in Strategic Management, Business publication Inc., Plano, Texas, 1984" içinde s.75-79.



Maliyetlerin azaltılması pazara giriş engeli yaratabilir. Çünkü deneyimli olmayan yeni rakipler daha önce kurulmuş olan ve özellikle pazarda en büyük paya sahip olan işletmelerden daha yüksek maliyetlerle faaliyette bulunurlar. Daha önce pazara giren rakipleriyle aynı düzeye gelmek için bir çok güçlüklerle mücadele etmek zorundadırlar.

### İH-BÜYÜME / PAZAR PAYI ANALİZİ

Deneyim eğrisi analizi, Pazar payı ile karlılık arasında tutarlı bir ilişki olduğunu ve Pazar payı arttıkça genellikle işletme karlılığının da yükselineceğini ortaya koymaktadır.

Mamul, hayat sürecinin büyüme aşamasında olduğu zaman işletmelerin Pazar üstünlüğünü sağlamaları oldukça önemlidir. Olgunluk aşamasında, potansiyel müşterileri bağlantılı olduğu işletmelerden çekebilmek ve Pazar payı kazanabilmek oldukça zordur ve bu yüzden Pazar, daha karlı bir yapı arz eder. Büyüme aşamasında bütün işletmeler Pazar payını arttırmaya çalışırlarsa, rekabet çok şiddetli olur. Pazar payını arttırmaya yönelik yatırımlar yapan işletme Pazar üstünlüğünü yakalamada önemli bir adım atmış olacaktır.<sup>21</sup>

Pazar üstünlüğünün kazanılması, büyük ölçüde, işletmenin değişen gereksinimlerine uygun stratejilerinin seçilmesi ve seçilen stratejilerin birbirleriyle uyum içinde olmalarının sağlanmasına bağlıdır.

Örgütle ilgili stratejilerin analizinde ve seçiminde kullanılmak üzere birçok teknik geliştirilmiştir. Bu tekniklerin büyük bir bölümü, işletmenin mamullerinin Pazar payı ve büyüme oran ölçülerine dayanmaktadır. Bu tekniklerden en çok bilineni ve kullanılanı Büyüme / Pazar payı matrisidir. Diğer teknikleri şu şekilde sıralanabilir: Stratejik Kümeleme analizi, analizi ve strateji haritasıdır.<sup>22</sup>

Söz konusu stratejilerin tamamı, hemen hemen aynı amaca hizmet etmektedir. Bütün bu teknikler, sonunda, yönetim düşüncesi ve yargısına gereksinim duyurur. Dolayısıyla çalışmamızda en çok kullanılan ve bilinen Büyüme/Pazar payını, dikey eksen pazanın büyüme oranı gösterir.

#### 1. Mamul Portföyü ya da Büyüme/Pazar Payı Matrisi

"Büyüme/Pazar Payı" matrisi, ya da "Mamul Portföyü" olarak da

<sup>21</sup> Arthur A.Thompson and A.J. strickland; *Strategic Management: Concepts and Cases*, 5.Ed, Irwin. Homewood 111.. 1990, ss.130-160.

<sup>22</sup> WEGlueck; *Business Policy and Strategic Management*, McGraw-HIU Book Company, New York.1980. s.200.

bilinen matris, aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi, 2x2 ölçeğinde çizilir.<sup>23</sup> Yatay eksen göreceli pazar payını, dikey eksen pazanın büyüme oranını gösterir.

Bu matrisin çok iyi tanınması, matrisin oluşturduğu dört kutunun her birisi için kısa ve ilginç isimler verilmesi sayesinde olmuştur.

		GÖRECELİ PAZAR PAYI	
		YÜKSEK 1	0 DÜŞÜK
p a z a r	y ü k s e k	2.Yıldız Birimler	1.Sorunlu Birimler
b ü y ü m e %	%10  d ü ş ü k	3.Nakit Birimleri	4.Tasfiye Birimler

Tablo 1 : Büyüme / Pazar Payı Matrisi

Matriste, normal büyüme oranı % 10 olarak kabul edilmekte, bu oranın üzerinde olan oranlar, büyümenin yüksek olduğunu, altında olan oranlar da büyümenin düşük olduğunu ifade etmektedir.

Göreceli Pazar payı, mamulün (ya da SİB' in) Pazar payının, en büyük rakibin Pazar payına oranlaması ile bulunur. En büyük rakibin Pazar payı ile işletmenin Pazar payı birbirine eşitse, 1.0; işletme pazarda lider konumunda ise, 1.0 'dan büyük, aksi halde 1.0'den küçük olmaktadır.<sup>24</sup> Burada 1.0'in üzerinde olan oranlar (sola doğru) Pazar payının yüksekliğini, altındaki oranlar (sağa doğru) Pazar payının düşüklüğünü gösterir.

<sup>23</sup> Stephen p. Robbins; *Organization Theory; Structure Design and Applications*, 3th. Ed., prentice-Hall International Inc., London, 1990, s.361.

<sup>24</sup> DİNÇER, s.249.



Matrisin üst sol kutusunda yer alan mamuller (ya da SİB'ler) yıldızlardır. Çünkü, bunlar yüksek büyüme oranı ve Pazar payına sahiptirler. Bunlar olasılıkla işletmeye en fazla kar ve büyüme fırsatları sağlayacaktır. Yıldızlar, nakit gereksinimlerini genellikle kendileri tahmin edebilirler. Anacak büyüme oranı hız ve rekabet koşulları ağır ise, ek nakit gereksinimi duyabilirler.

Matrisin alt sol kutusunda yer alan mamuller (ya da SİB'ler) nakit inekleri olarak isimlendirilirler. Düşük büyüme hızı ve yüksek Pazar payının birleşmesiyle mamulün olgunlaşmış bir hayat dönemine girdiğini ifade etmektedir. Pazarın koşulları genellikle, kararlı bir durum arz eder. Yatırımlar azalmaktadır. Ve nakit fazlalıkları oluşmaktadır. Deneyimin olumlu etkileri sürmektedir. Maliyetler düşük karlılık yüksektir. Nakit fazlalıkları, kar payları, faiz ödemeleri, yeni kapasite yaratmada araştırma ve geliştirme harcamalarında ve nakit gereksinimi duyan mamullerde kullanılabilir.<sup>21</sup>

Matrisin alt sağ kutusunda yer alan mamuller (ya da SİB'ler) köpekler ya da tasfiye birimleri olarak isimlendirilirler. Bunlar göreceli olarak yüksek maliyetle rekabet etkilerinden genellikle az kar ederler ya da zarar ederler. Yüksek enflasyon ortamında, kendi durumunu korumaya yetecek ölçüde nakit girişi sağlayamazlar. Bu nedenle, mamulün ya da işletmenin tasfiyesi düşünülür.

Matrisin üst sağ kutusunda yer alan mamuller (ya da SİB'ler) sorumlu birimler ya da problemlı çocuklar olarak isimlendirilirler. Düşük Pazar payını artırabilmek için yatırıma, dolayısıyla nakit gereksinimleri büyüktür. Pazar paylarında artış sağlanamazsa, kısa sürede nakit kaybedebilir. Ve bunu sonucu olarak tasfiye edilebilir.

Bu matrisin yorumlanması sırasında göz önünde bulundurulması gereken dört temel ilke vardır. Bunlar:<sup>22</sup>

- Mamullerden (ya da SİB'ler) sağlanan kar miktarı ve nakit miktarı, mamulün Pazar payına bağlıdır. Yüksek kar oranı, yüksek pazar payından elde edilir.
- Pazar payını büyütmek için, maliyetleri düşük tutmaya ve büyük miktarda reklam, satış ve ek tesislere ilişkin harcamalara gereksinim vardır.
- Her mamulün satışının artması, ek yatırımlara gereksinim duyurur.

<sup>21</sup> HOFER; s.30

<sup>22</sup> HOFER; s.31. DİNÇER.s.155.; HATİPOĞLU, s. 103.

Bunları finanse etmek için nakit girdisine gereksinim vardır.

- Pazardaki büyüme, mamul olgunluk aşamasına geldiğinde, yavaşla yacak, yatırımlar azalacak ve nakit fazlası ortaya çıkacaktır. Nakit fazlaları büyüme aşamasında olan mamul ya da SİB'lere kaydırılacaktır.

## 2.Mamul Portföyü ya da Büyüme/Pazar Payı Matrisinin Stratejik Analizi

"Büyüme / Pazar payı matrisi" ya da "Mamul Portföyü" olarak adlandırılan bu malris, işletmenin kuvvetli yönlerinden yararlanarak pazardaki fırsatları değerlendirme ve tehlikeli durumlara karşı önlemler alma, işletmenin zayıf yönlerini bertaraf ederek ya da tamamen ortadan kaldırarak geleceğe ilişkin stratejik kararlar alma konusunda yararlı bilgiler sağlamaktadır.<sup>24</sup>

Matris işletmenin mevcut Pazar payı ve büyüme oranına bağlı olarak mamullerinin ya da SİB'lerinin hangi aşamada olduğunu belirler. Daha sonra, olası stratejiler arasında mamulün ya da SİB' in konumuna uygun stratejileri seçerek uygular. İşletmelerin belirlediği amaçlarına göre uygulayabileceği strateji türleri birinci bölümde verilmiştir.

İşletmenin mamul ya da SİB, yüksek Pazar payına ve yüksek büyüme oranına sahip ise, pazarın rekabet şiddetine bağlı olarak ya Pazar payını arttırmaya devam edecek ya da payını korumaya çalışacaktır.<sup>25</sup>

Mamul ya da SİB, düşük Pazar payına ve yüksek büyüme hızına sahip ise, Pazar payının yükseltilebilmesi için önemli miktarda yatırım yapmak gerekebilir. Gelecekte başarılı olma olasılığı yüksek olan bu mamul ya da SİB'lere yatırım yapmaktan kaçınılmamalıdır.

Mamul ya da SİB' in Pazar payı ve büyüme oranı düşük ise, mümkün olduğu kadar yatırımları ve diğer harcamaları azaltmak gerekir. Mamullerden sağlanan nakit girişleri olumlu, karlılık oranı makul düzeylerde ise, yine ek bir yatırım yapmadan pazarın küçük bir bölümünde de olsa faaliyette bulunmanın yararı olabilir.<sup>26</sup>

Mamul ya da SİB yüksek Pazar payına ve düşük büyüme oranına sahip ise, nakit akışını sürdürülebilmek için Pazar payını korumak gerekir. Nakit fazlalıklarının zorunlu birimlere kaydırılması gelecek açısından faydalı

<sup>24</sup> CHIT BOVVMAN and David Asch; Strategic Management, McMillion press Ltd., London, 1987, s.1 19-120.

<sup>25</sup> Erol Eren; İş

letmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, Cilt. 1. İ.Ü.E.F. Yay. No 183, İstanbul.

<sup>26</sup> WOJCEL,s.45-47.

olabilir. Çünkü, bu mamuller daha sonraki aşamalarda önce, yıldız birim ve daha sonra da nakit sağlayacağı birimler haline gelecektir. Eğer, birim olan mamule nakit akışı sağlanamazsa „ Kısa zamanda tasfiye edilme aşamasına gelir.”

Stratejik yönetim muhasebesi, yukarıda ifade ettiğimiz, stratejik seçeneklere ilişkin bilgileri sağlayarak en uygun kararn alınmasına yardımcı olur. Stratejik yönetim muhasebesince sağlanabilecek bilgilerin bazıları şu şekilde sıralanabilir: İşletmenin ve rakiplerin Pazar payları ve büyüme hızları, nakit akış tahminleri, yatırım miktarları ve karlılık oranları, göreceli maliyet analizleri, farklılaştırma maliyetleri, likidite durumu, kaynakların yeterliliği vb. bilgilerdir.

### SONUÇ

Yüzyılın en önemli özelliği, izlenemeyecek düzeydeki değişimlere sahne olmasıdır. Sonuçta da neredeyse değişmesi olağan kabul edilen çevre koşullarının varlığı ve yoğun rekabet ortamı, klasik yönetim modelleriyle işletmelerin amaçlarına ulaşmasına olanak tanımamaktadır. Bu tespit bize değişimi öngören, planlayan yönlendiren yönetim yaklaşımlarının geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu amaçla geliştirilen ve hemen tüm dünyada yaygınlıkla kullanılan stratejik yönetim modeli bulunmaktadır.

Sürekli değişen çevre, işletmelere bir yandan çeşitli gelişme fırsatları, bir yandan da tehlikeler yaratmaktadır. Önemli olan işletmenin mevcut ve potansiyel kaynak ve becerileriyle, çevre değişikliklerinin yarattığı fırsatların en iyi şekilde değerlendirilmesi ve tehlikelerin en az kayıpla giderilmesidir. Öyleyse fırsat ve tehditlerin stratejik bakışla tahlili ve bu tahlil yöneltimli alternatif çözüm stratejiler gerekli olacaktır.

Klasik yönetim faaliyetlerinin planlanmasına ve kontrol una yardımcı olan bugünkü yönetim muhasebesi, stratejik yönetime yararlı olacak bilgileri sağlayamamaktadır. Çünkü değişimin yönetimi olan stratejik yönetim, işletme işlevlerinde de yine aynı yönelimli bir takım değişiklikleri gerektirir. Fırsat ve tehlikelerin analizine, kısacası, çevrenin analizine ve bu analiz sonucundaki tespitler yönelimli çalışmak, klasik işletme işlevleriyle mümkün olamayacağından, yönetim muhasebesi de yetersiz kalacaktır. Stratejik yönetim muhasebesi, işletme üzerinde önemli etkilere sahip çevre faktörlerindeki uzun vadeli olası değişimlerini finansal açıdan izlemeye ve değerlendirmeye ve değişime endeksli çözümlerin üretimi için bilgi üreten bir konudur. Stratejik yönetim muhasebesi, bu işlevlerini; ekonomik, teknolojik, sosyal,

37 M.Robert Grant.; Contem Porary Strategy Analysis, Blockwell pub. Inc., oxford. 1995. s.151, DİNÇER, s.250.

siyasal (yasal düzenlemeler) değişmelerin işletme üzerindeki finansal etkilerini, rakiplerin maliyet yapısı ve eğilimlerini, göreceli üretim ve satış düzeylerini, fiyatlarını, pazanın yapısı ve gelişme eğilimlerini ve ayrıca, işletme kaynaklarının; pazanın gelişimine karşılık verebilme yeteneğine ilişkin bilgileri toplayarak, analiz ederek ve raporlayarak realize eder.

Stratejik bilgi muhasebesi, bu işlevlerini; ekonomik, teknolojik, sosyal, siyasal (yasal düzenlemeler) değişmelerin işletme üzerindeki finansal etkilerini, rakiplerin maliyet yapısı ve eğilimlerini göreceli üretim ve satış düzeylerini, fiyatlarını, pazanın yapısı ve gelişme eğilimlerini ve ayrıca, işletme kaynaklarının; pazanın gelişimine karşılık verebilme yeteneğine ilişkin bilgileri toplayarak, analiz ederek ve raporlayarak realize eder.

Stratejik yönetim muhasebesi uzun vadeli stratejik planların hazırlanmasına yönelik stratejik kararlara ilişkin bilgiler sağlar, planlara uygun alternatif bütçelerin ve programların oluşturulmasına yardımcı olur. Stratejik planlarla, gerçekleşen başarının karşılaştırmasını yaparak, amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını belirler, ya da ulaşılmasının nedenlerini araştırır ve üst yönetime bilgi verir. Bir anlamda stratejik kontrol için gerekli bilgileri ve değerlendirme kriterlerini üretir.

İşletmeler, faaliyetlerini etkili ve verimli olarak sürdürmek izliyorlarsa, -ki bu zorunludur- mevcut yönetim muhasebesi sistemlerini, çevre faktörlerinin ve işletme kaynaklarının değişimini sürekli olarak izleyebilecek, analiz edebilecek ve üst yönetim alternatif stratejileri üretebilmesi için raporlayacak şekilde düzenlemeleri zorunluluğu bulunmaktadır. Aksine davranış, belirli bir süre verimsiz, etkili olmayan faaliyette bulunma, ondan sonra da faaliyetleri sürdürmemeye sonuçlarının oluşması demektir. Öyleyse seçenek tektir: Değişim, çevre analizi yönelimli, tüm sistemleri yeniden düzenlemek.

### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- BOWMAN Cliff and ASCH David: Strategic Management, McMillion press Ltd., London, 1987.  
CHARLES, W.L. and GARETH, R.jones: Strategic Management An Integrated Approach, 2 nd Ed.; Boston, 1992.  
GLUECK W.E; Business policy and Strategic Management, McGraw-Hill Book company, New York, 1980.  
EREN, Erol: İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, Cilt 1., İ.Ü. E.E Yay. No 183, İstanbul, 1987.  
GRANT, M.Robert; Contem Porary Strategy Analysis, Blockwell pub. Inc., oxford, 1995.  
HUSSEY, D.E.: Portfolio Analysis: pratical Experience with Directional

- policy, Long Rang planning, Volume 11, No4, August, 1978.
- KOTLER, Philip: "Phasing Out Weak Producis", Strategic Management, Ed. Richard G.HAMERSMESH, Harvard Business Review Executive Book Series, John Wiley and Sons, Inc., U.S.A.
- DİNÇER, Ömer : Starejik Yönetim ve İşletme Politikası, 5.Baskı, Beta Basım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998.s.258.
- HATİPOĞLU, Zeyyat; İşletmelerde Stratejik Yönetim, Temci Araştırma Yayınları A.Ş., No.4, İstanbul, 1986.
- MACMILLAN, Ian C: Seizing Competitive, The toulmal of Business Strategy. Vol.2, No4, Spring, 1982.
- MCCARTHY, J.Daniel, ROBERT J.Mminichiello and JOSEPH R.Curran; Business policy and strategy Richard D.Irvin İne; Homewood Illinois, 1975, s.41., J.L., Massie, İşletme Yönetimi, Çev., Şan Öz-Alp ve diğ. (Bayteş Yayıncılık, Eskişehir, 1983.
- MONTANASİ, John R, MORGAN Cyril P. and BRACKER Jeffrey S.; Strategic Management: A choice Approach, The Dryden press, chicago, 1990, s.143-152; Robert Albanesc; Management, South-westem publishing Campany, cincinatti, ohio, 1998.
- MİLLER Alex: Strategic Management, 3 rd. Ed., Irwin / Graw Hill, Bostan, 1998, s. 128.
- ROBBINS Stephen P: Organization Theory; Structure Desing and Applications,3th. Ed., prentice-Hall International Inc., London, 1990.
- STANTON, William J: Fundamental of Marketing, McGraw Hill Book Comp.; Toronto, 1984.
- SUSMAN, Gerald I: "Product Life Cycle Management, Emerginig Praticce in Cost Management, Ed. Barry J.BRINKER,Warren,Gorham and Lamont, Inc., Boston, 1990.
- THAMPSON Arthur A.and STRICKLAND, A.J. : Strategic Management: Concepts and Cases, 5.Ed., Lrwin, Homevood 111., 1990.
- MUCUK, İsmet: Pazarlama İlkeleri, 5. Baskı, Der Yayınları No:39, İstanbul 1991.
- NV.HOFER, Charles: "Toward a Contingency theory of Business Strategy", Academy of Management Journal, Vol.18,December-1975.
- WILSON, Ian H.: Environmental Seanning and Strategic Planning, "Arthur A.Thompson, Tr.and A.J. Strickland and William E-Fulmel, Readings in Strategic Management, Business publication Inc., plano, Texas, 1984.
- WVORTCEL Heidi Vernon and WORCEL H.Lawrence: Strategic Management of Multinational Corporations: The Essentials, John Wiley and Sosns Inc., New York, 1985.
- WOOLEY, Kenneth M.: "Experience Curves and Their Use in Planning" unpublsh ed doctoral disertation, Stanford Universty, Palo Alto, California, 1972, S. 139.

## BİLGİ TEKNOLOJİSİNİN BİR ARACI OLARAK İNTERNETİN İŞLETME YÖNETİMİNE ETKİLERİ KOBİ'LER İÇİN ÇÖZÜM NOKTALARI

Doç.Dr. Bülent TOKAT\*  
Öğr.Gr. Mesut ÖNCEL\*\*

### ÖZET

*Bilgi teknolojilerinin gelişimi ile ortaya çıkan internet kısa bir geçmişte sahip olmasına rağmen, ekonomik faaliyetlerin doğasını köklü bir biçimde değiştirmiştir. Geçmişte yüz yüze ya da yazılı kayıt/form sistemine dayalı iş yapma şekli günümüzde internet üzerinden elektronik ortamda gerçekleştirilmektedir. Bunun sonucu olarak işletme yönetimini etkilemektedir.*

*internetin gelişmesiyle ortaya çıkan elektronik ticaret kavramı, internet teknolojisinin tüm boyutları ile işletme işlevlerinde kullanılmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla internetin işletme, yönetimini etkilemesi, iş yapma usullerinin web ortamına dayandırılması ile gerçekleşmektedir.*

*İnternet aynı zamanda, işletmeler arası rekabetin artmasında en önemlisi de, Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerin büyük işletmelerle rekabet şansına erişebilmesinde ve yaşadığı sorunlarının çözümünde kullanabileceği en önemli araç olma özelliğindedir. Hâli bu teknolojiyi kullanmayan ya da verimli kullanamayan Küçük ve Orta Ölçekli işletmeler bilgi teknolojilerinde gelişmeleri gözönüne alarak kendi işletmelerine bu teknolojileri kazandırmaları, işletme işlevlerinde bir araç olarak kullanmaları ve yakın gelecekte, yeni ekonomi düzeni içerisinde yer almaları için kaçınılmazdır.*

\* Dumlupınar Üniversitesi İİ.B.F. Öğretim Üyesi

\*\* Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya Meslek Yüksekokulu