



# Rekabet Stratejileri Açısından Maliyet-Hacim Analizleri

Yrd. Doç. Dr. Osman BAYRI  
Adnan Menderes Üniversitesi, İİBF

## Özet

Bu çalışma, maliyet liderliği ve farklılaşma stratejisini tercih eden işletmelerin rekabet güçlerini maliyet hacim analizleri açısından incelemektedir. Çalışma özellikle işletmelerin mevcut stratejileriyle veya alternatif stratejilerle rekabet güçlerini nasıl sürdürebileceklerini veya artırbileceklerini açıklamayı hedeflemektedir. Buna bağlı olarak, küresel rekabet ortamında işletmelerin daha fazla rekabet gücü kazanmak için hangi stratejiyi tercih etmeleri gerektiği tartışılmaktadır.

**Anahtar Sözcükler:** Rekabet stratejileri, firma rekabet gücü, maliyet hacim analizi.

## Abstract: (Cost Volume Analyses from the Point of Competition Strategies)

This study investigates the competition power of the companies which prefer cost leadership and differentiation strategies from the point of cost volume analyses. The study particularly aims to explore how companies could maintain or improve their competition power with their present strategy or alternative strategies. Accordingly, it is argued that which strategy should be followed in order to gain more competition power in the global competition situation.

**Keywords:** Competition strategies, corporate competition power, cost volume analyses.

## 1. Giriş

Özellikle yirmi birinci yüzyılın son çeyreğinde ortaya çıkan bilimsel ve teknolojik gelişmeler ile küreselleşme nedeniyle sanayi toplumundan bilgi toplumuna (sanayi sonrası topluma) geçiş sürecinin yaşandığı ileri sürülmektedir (Toffler, 1996). Söz konusu bu süreç ekonomik, sosyal, siyasal, hukuki vb. birçok alanda yapısal ve sistemsel değişikliklere neden olmaktadır. Ekonomik alandaki değişim genel olarak "Yeni Ekonomi" kavramıyla ifade edilmektedir (bkz. örn. Akın, 2001). Yeni ekonomi bilgiye, bilgi yoğun hizmetlere, ağ bağlantılarına, yenilik ve icatlara, esnek organizasyon yapısına ve özellikle kıyasıya rekabete dayalı bir ekonomi olarak görülmek-

tedir (örn. bkz. Aktan ve Vural, 2004). Bu nedenle, değişen çevresel koşullar içinde işletmeler rekabet güçlerini sürdürebilmek ve artırabilmek için değişen koşullara kendilerini uyarlamak ve bu koşulların meydana getirdiği avantajlardan yararlanarak, tehditlerden kaçınmak zorundadırlar. Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler vb. nedenlerden dolayı günümüzde gelecekte rekabet anlayışıyla rekabet edebilme olanağı kalmamıştır. Bu nedenle, işletmelerin rekabet stratejilerini sürekli gözden geçirmeleri ve yeniden oluşturmaları bir zorunluluktur (Acar, 2005).

En basit şekliyle işletme düzeyinde rekabet gücü, işletmelerin sahip oldukları karlılık düzeyiyle ifade edilmektedir.

Örneğin, Aktan ve Vural'a göre (2004B: 11) "kar edemeyen bir firma rekabet gücüne sahip değildir." İşletme düzeyinde rekabet gücünün fiyat ve maliyeti dikkate alan tanımları da yapılmıştır. Harrison ve Kennedy'e göre rekabet gücü "firmaların ürünlerini belirli pazarlarda rakiplerinin fiyatlarına eşit ya da daha düşük bir fiyatla üretme ve satabilme yeteneğidir". Maliyet ve fiyata ilaveten kaliteyi de dikkate alan bir tanımlama ABD Endüstriyel Rekabet Gücü Başkanlık Komisyonu tarafından "bir firmanın, yurtiçi ve yurtdışı rakiplerinden daha düşük maliyette ya da daha üstün kalitede mal ve hizmet üretmesi" şeklinde yapılmıştır. Buna göre işletme düzeyinde rekabet gücünün artırılması "rakiplere kıyasla daha ucuz ve/veya daha kaliteli ürünlerin daha karlı bir şekilde satılabilmesine" bağlıdır (Cockburn vd., 1998).

Küreselleşme ve yeni ekonominin getirdiği değişime rağmen, bir sektörde rekabet gücü hala görece maliyetlere ve farklılaşmaya dayanmaktadır (Porter, 2000: xiii). Rekabet stratejileri konusunda çalışmalarıyla bilinen Porter'a göre (2000: 4), rekabet güçleriyle başa çıkmada ve rakiplerle mücadele de işletmelerin takip edebilecekleri stratejiler temelde iki ana gruba ayrılmaktadır. Bunlardan ilki, rakiplerin mamüleriyle aynı veya benzer özelliklere sahip daha düşük maliyetli mamüllerin üretilmesini hedefleyen maliyet liderliği stratejisidir. İkincisi, dayanıklılık, kullanım kolaylığı, yüksek kalite vb. kendine özgü özelliklere sahip mamülleri üretmeyi hedefleyen farklılaşma stratejisidir. Genel olarak uzun dönemde, hem en düşük maliyetle üretim yapmak, hem de tam olarak farklılaştırma yaparak en yüksek fiyatla piyasaya hakim olmak pek olası bir durum değildir. Ancak, yapılacak tercih, işletmelerin farklılaşmayı tercih etmelerinin düşük maliyetleri tamamen gözardı etmeleri veya düşük maliyeti tercih etmelerinin farklılaşmaya hiç önem vermemeleri gerektiği anlamına gelmemelidir.

Maliyet liderliği veya farklılaşma stratejisini benimseyen bir işletmenin rakiplerine kıyasla maliyetlerinde, satış fiyatında ve miktarındaki görece değişimin o işlet-

menin yanında, nakit akışlarında ve net bugünkü değerinde ve dolayısıyla rekabet gücünde meydana getirebileceği farklılıklar maliyet hacim analizleri ile net bir şekilde ortaya konulabilir. Bu nedenle, maliyet hacim analizlerini kullanarak işletmelerin karlılığının, nakit akışının ve net bugünkü değerinin nasıl korunabileceğini ve artırılabilirliğini incelemek, işletmelerin rekabet gücünün değerlendirilebilmesi açısından oldukça önemlidir. Diğer taraftan, maliyet hacim analizlerinin rekabet stratejileri ve bu stratejilerdeki değişiklikler dikkate alınarak yapılması, bu analizleri statik olmaktan çıkararak, değişen çevresel koşullara (değişen sektörel ve ulusal rekabet gücüne) göre işletmelerin maliyetlerinin ve gelirlerinin analiz edilmesine olanak sağlayabilir. Çünkü, rekabet stratejilerinin temelinde bir işletmenin çevresiyle ilişkilendirilmesi ve statik koşullar yerine değişen koşullara göre işletmelerinde değişim göstererek rekabet edebilmeleri yer almaktadır.

Yukarıdaki açıklamalara paralel olarak, bu çalışma maliyet liderliği ve farklılaşma stratejileri açısından işletmelerin maliyet-hacim-kar, maliyet-hacim-nakit ve maliyet-hacim-net bugünkü değer bağlantısının incelenmesini hedeflemektedir. İşletmelerin girdi maliyetlerini düşürerek veya teknolojilerini yenileyerek, yönetimlerini geliştirerek veya çalışanların verimlerini artırarak nasıl maliyet avantajlarını ve dolayısıyla rekabet güçlerini arttırabilecekleri maliyet hacim analizleri çerçevesinde tartışılmaktadır. Eğer işletme maliyet liderliği veya düşük maliyet stratejisinden farklılaşma stratejisine geçmeyi tercih ederse, strateji değişikliğinin işletmeye ne gibi avantaj veya dezavantajlar sağlayabileceği üzerinde durulmaktadır. Daha sonra farklılaşma stratejisini benimseyen işletmelerin mamül ve hizmet kalitesini artırma, marka ve imaj oluşturma vb. değişikliklerle, karlılıklarını, nakit akışlarını ve yatırımlarının net bugünkü değerini arttırarak rekabet güçlerini nasıl koruyabilecekleri veya arttırabilecekleri konusu ele alınmaktadır. Son olarakta, farklılaşma stratejisinden maliyet liderliği stratejisine geçmek isteyen işlet-

melerin rekabet güçlerini nasıl artırabilecekleri açıklanmaktadır.

## 2. Maliyet Liderliği Stratejisi

Küreselleşme ve teknolojiyle birlikte artan rekabet ortamında, maliyet liderliğini veya düşük maliyet stratejisini tercih eden işletmelerin rekabetçi üstünlüklerini koruyabilmeleri, rakiplerine oranla daha düşük maliyetlerle mamül üretebilmelerine ve satabilmelerine bağlıdır. Bu nedenle, işletmeler biri sonuçlanmadan diğerine geçilemeyen aşamalardan meydana gelen ve günümüzde artık etkin olmayan, zaman kaybına yol açan ve pahalı olan geleneksel üretim süreçlerinden daha esnek, daha fazla eşzamanlı ve birbiriyle etkileşim içinde çalışabilen bilgi ve ağ ekonomisine dayalı süreçlere yönelmektedirler (Aksoylu ve Dursun, 2001). Çünkü, gelişen teknolojiyle birlikte bilginin üretilmesinin, aktarılmasının ve depolanmasının maliyetinin çok ucuz olması ve buna bağlı olarak bilginin çok önemli bir üretim faktörü haline gelmesi, üretimden satış sonrasına kadar tüm aşamalarda maliyetleri minimize etme olanağı sağlamaktır (Acar, 2005; Aktan ve Vural, 2004A). Dolayısıyla, düşük maliyet stratejisini benimseyen bir işletmenin sahip olduğu rekabet gücünü sürdürbilmesi ve artırabilmesi, o işletmenin yenilenen örgütsel yapısı ve bilgi yönetimi, geliştireceği yenilik ve icatlar ile gelecekte kullanacağı teknoloji ile maliyetlerini minimize ederek karını, nakit akışlarını ve yatırımlarının net bugünkü değerini ne oranda maksimize edebileceğine bağlıdır.

Maliyet liderliği stratejisini benimseyen bir işletmenin rekabet gücü maliyet hacim analizleri açısından bir örnekle şöyle açıklanabilir. Tekstil sektöründe faaliyet gösteren A işletmesi yurtdışındaki bir tekstil pazarlama işletmesine yıllık 25.000 adet elbise teslim etmeyi taahhüt etmiş bulunmaktadır. A işletmesi 1.800.000 lira başlangıç yatırımı yapmış, yatırımın 15 yıl süreyle nakit akışı sağlayacağı tahmin edilmiştir. A işletmesinin sabit giderleri toplamı 600.000 liradır ve kısa dönemde mevcut kapasite sınırları içinde bu giderlerde herhangi bir değişme olması öngörülmemektedir. İşletme tanesini 160

liraya malettiği elbiseleri 200 liradan satmaktadır.

## Hacim-Kar (MHK) Analizi

Maliyet-hacim-kar (MHK) analizi, bir işletmenin satış miktarı (q)'nda, satış fiyatı (f)'nda, birim değişken maliyetleri (a)'nde veya toplam sabit maliyetleri (B)'nde herhangi bir değişme olduğunda işletmenin toplam gelirleri (TG)'nin, toplam maliyetleri (TM)'nin ve dolayısıyla faaliyet kar ve zararı (FKZ)'nin bundan ne şekilde etkilendiğini göstermektedir (Horngren, vd., 2001). İşletmenin toplam gelirleri ile toplam maliyetleri arasındaki farkın oluşturduğu faaliyet karı veya zararı (FKZ) = TG - TM = (fq) - (aq + B) = fq - aq - B şeklinde edilebilir.

Eğer A işletmesi taahhüt ettiği 25.000 adet elbiseyi üretir ve yurtdışındaki işletmeye teslim ederse, (25.000 x 200) 5.000.000 lira gelir elde eder. Bu gelirden (25.000 x 160) 4.000.000 lira değişken maliyet ve 600.000 lira sabit maliyet çıkarılırsa; (5.000.000 - 4.000.000 - 600.000) 400.000 lira faaliyet karı ortaya çıkar.

Toplam gelirler ile toplam maliyetlerin birbirine eşit olduğu, bir başka deyişle faaliyet kar ve zararının sıfır olduğu, noktaya başabaş noktası denmektedir. Buna göre; TG = TM olduğundan fq = aq + B eşitliği fq - aq = B şeklinde yazılır ve eşitliğin sol tarafı q parantezine alınır; q (f-a) = B olur. Buradan da başabaş noktası miktar olarak; BBNq = B / (f-a) şeklinde formüle edilebilir. Bu formüle göre yukarıda verileri açıklanan A işletmesinin başabaş noktası miktarı BBNq = 600.000 / (200 - 160) = 15.000 adet elbisedir.

## Maliyet Hacim Nakit Analizi

İşletmenin hangi maliyet ve iş hacmi düzeyinde ne kadar nakit giriş ve çıkışının olacağını, nakit açığı veya fazlasının hangi düzeylere ulaşabileceğini tahmin edilebilir için maliyet-hacim nakit analizleri kullanılabilir. Bunun için öncelikle nakit çıkışı gerektirmeyen amortisman vb. sabit maliyetler, nakit çıkışı gerektiren sabit maliyetlerden ayrıştırılarak; maliyet hacim ilişkileri nakit açısından yeniden belirlenir.

Yukarıdaki örnekte A işletmesinin amortisman vb. nakit çıkışı gerektirmeyen giderlerin, sabit giderlerin %20'si yani 120.000 lira olması halinde nakdi toplam sabit maliyet = 600.000 - 120.000 = 480.000 lira/yıl olur. Eğer işletme 25.000 adet elbise satarsa; (25.000 x 200) 5.000.000 lira nakit girişi elde eder. Bu nakit girişinden (25.000 x 160) 4.000.000 lira değişken maliyetler için yapılan ödemeler ve 480.000 lira sabit maliyetler için yapılan ödemeler çıkarılırsa; (5.000.000 - 4.000.000 - 480.000) 520.000 lira esas faaliyetlerden dolayı nakit fazlası ortaya çıkar.

İşletmenin esas faaliyetlerinden dolayı nakit açığı veya fazlası vermediği satış miktarı da muhasebe başbaşa noktası nakdi değerlere göre yeniden düzenlenerek hesaplanabilir. Nakit BBN Satış Miktarı = Toplam Nakdi Sabit Maliyet / Nakdi Birim Katkı Payı şeklinde formüle edilebilir. A işletmesinin nakit BBN satış miktarı = 480.000 / 40 = 12.000 adet elbise olarak hesaplanır.

### **Maliyet Hacim Net Bugünkü Değer Analizi**

Maliyet hacim net bugünkü değer analizleri, bir işletmenin her yıl ortalama satışlarıyla ve nakit akışlarıyla başlangıç yatırımını hangi oranda karşılayabildiğini gösterir (Brealey, R. A. vd. 2001) A işletmesinin satışlara bağlı olarak nakit akışları aşağıdaki gibi formüle edilebilir.

1. Değ. Maliyetler	satışların %80'i
2. T. Sabit Maliyet	480.000 lira
3. Amortismanlar	120.000 lira
4. Vergi Ön. Kar	(0,20xsatışlar) - 600.000
5. Vergi (%40)	0,40 x (0,20 x satışlar - 600.000)
6. Vergi Son. Kar	0,60 x (0,20 x satışlar - 600.000)
7. N. Akışı (3 + 6)	120.000 + 0,60 (0,20 x satışlar - 600.000)
	= 0,12 x satışlar - 240.000 liradır.

Piyasa faiz oranlarının uzun dönem ortalama yüzde 9 olacağı öngörülüyorsa; 15 yıl boyunca her yıl elde edilecek 1 liranın bugünkü değeri 8,061 liradır. Böylece nakit akışlarının bugünkü değeri (BD) = 8,061 x

(0,12 x Satışlar - 240.000) şeklinde ifade edilebilir.

A işletmesi her yıl 25.000 adet elbise sattığında; satışların tutarı (25.000 x 200) 5.000.000 lira olduğundan BD (nakit akışı) = 8,061 x (0,12 x 5.000.000 - 240.000) olur. Nakit akışlarının bugünkü değeri yaklaşık 4.836.600 - 1.934.640 = 2.901.960 lira olarak hesaplanır. Net Bugünkü Değer (NBD) = BD - Başlangıç yatırımı olduğundan NBD = 2.901.960 - 1.800.000 = 1.101.960 liradır.

### **2.1 Rekabet Gücünün Sürdürülebilirliği ve Artırılabilirliği**

Maliyet liderliği stratejisini benimseyen ve özellikle küresel rekabetle karşılaşan işletmeler, rekabet avantajlarını devam ettirebilmek ve tehditlere karşı koyabilmek için, daha düşük maliyetle üretim yapabilmenin fırsatlarını aramaktadırlar. İşletmelerin rekabet gücünü önemli ölçüde içinde bulunduğu ülkedeki işçilik ve hammadde maliyetleri, enerji ve ulaşım giderleri, döviz kurları, teknolojik gelişim, vergi ve teşvikler vb.'den oluşan çevresel faktörler ile diğer ülkelerdeki bu tür faktörler belirlemektedir. Bu faktörlerin önemli bir kısmı işletmelerin kontrolü dışındadır ve işletmenin içinde bulunduğu ülkenin koşullarındaki değişimlere göre işletmelerin rekabet güçleri de değişmektedir. Bunların dışında her işletmenin ortaya koymuş olduğu performansta işletmenin rekabet gücünü etkilemektedir. Örneğin, çevresel koşullara daha iyi uyum sağlayabilen ve çevresel faktörlerin avantajlarından daha fazla yararlanabilen işletmelerin rekabet gücü daha yüksek olmaktadır. Yine geleneksel üretim yöntemleri yerine daha çağdaş yöntemler kullanarak ve dolayısıyla daha az girdi ile daha fazla üretim gerçekleştirerek üretim maliyetlerini düşürebilen işletmelerin rekabet gücü artmaktadır.

Her ne sebeple olursa olsun satış fiyatına göre maliyetlerde daha fazla indirim sağlayabilen işletmelerin rekabet gücü artmaktadır. Maliyetlerde yapılacak değişikliklerin katkı payında meydana getirdiği değişimler yoluyla karı ve nakit akışlarını nasıl artırabileceği önemli hususlardan

biridir. Özellikle düşük katkı payı ile çalışarak sürümden kazanmayı hedefleyen işletmelerde birim değişken maliyetteki küçük azalışlar, katkı payını büyük ölçüde etkileyerek, başabaş noktasını daha düşük satış hacimlerine indirir (Büyükmirza, 2003). İşletme mevcut satış hacmini koruyabildiği takdirde, öncekinden daha yüksek kar ve nakit girişi elde eder. Böylece, işletme maliyet liderliği veya düşük maliyet stratejisine bağlı kalarak rekabet gücünü sürdürebilir veya artırabilir (Bayri, 2005).

Örneğin A işletmesinin, gerek çevresel faktörlerdeki değişimlerden; gerekse kendi üretim yöntem ve teknolojisindeki gelişmeler sonucu, maliyet hacim yapısının aşağıdaki şekilde değiştiğini varsayalım. A işletmesi yeniden yapılanma için 600.000 liralık ilave yatırım yapmış ve sabit giderleri de 800.000 liraya yükselmiştir. İşletme tanesini 120 liraya malettiği elbiseleri 200 liradan satarak 15 yıl süreyle nakit akışı sağlayabileceğini tahmin etmektedir.

#### **Maliyet Hacim Kar Analizi**

Eğer A işletmesi yeni koşullarda da 25.000 adet elbiseyi üretir ve yurtdışındaki işletmeye teslim ederse, yine  $(25.000 \times 200) = 5.000.000$  lira gelir elde eder. Bu gelirden  $(25.000 \times 120)$  3.000.000 lira değişken maliyet ve 800.000 lira sabit maliyet çıkarılırsa;  $(5.000.000 - 3.000.000 - 800.000)$  işletmenin faaliyet karı 1.200.000 liraya yükselir. İşletmenin başa baş noktası miktarı ise  $(800.000 / (200 - 120)) = 10.000$  adet elbiseye iner.

#### **Maliyet Hacim Nakit Analizi**

Yeni durumda da A işletmesinin amortisman vb. nakit çıkışı gerektirmeyen giderlerin sabit giderlerin %20'si yani 160.000 lira olması halinde nakdi toplam sabit maliyet =  $800.000 - 160.000 = 640.000$  lira/yıl olur. Eğer işletme 25.000 adet elbise satarsa;  $(25.000 \times 200)$  5.000.000 lira nakit girişi elde eder. Bu nakit girişinden  $(25.000 \times 120)$  3.000.000 lira değişken maliyetler için yapılan ödemeler ve 640.000 lira sabit maliyetler için yapılan ödemeler çıkarılırsa;  $(5.000.000 - 3.000.000 - 640.000)$  1.360.000 lira esas

faaliyetlerden dolayı nakit fazlası ortaya çıkar. A işletmesinin nakit BBN satış miktarı ise  $(640.000 / 80) = 8.000$  adet elbiseye iner.

#### **Maliyet Hacim Net Bugünkü Değer Analizi**

Yeni durumda A işletmesinin satışlara bağlı olarak nakit akışları aşağıdaki gibi formüle edilebilir.

1. Değ. Maliyetler	satışların %60'ı
2. T. Sabit Maliyet	640.000 lira
3. Amortismanlar	160.000 lira
4. Vergi Ön. Kar	$(0,40 \times \text{satışlar}) - 800.000$
5. Vergi (%40)	$0,40 \times (0,40 \times \text{satışlar} - 800.000)$
6. Vergi Son. Kar	$0,60 \times (0,40 \times \text{satışlar} - 800.000)$
7. N. Akışı (3 + 6)	$160.000 + 0,60 (0,40 \times \text{satışlar} - 800.000)$
	$= 0,24 \times \text{satışlar} - 320.000$ liradır.

Yüzde 9 faiz oranıyla 15 yıl boyunca her yıl elde edilecek 1 liranın bugünkü değeri 8,061 liradır. Böylece nakit akışlarının bugünkü değeri (BD) =  $8,061 \times (0,24 \times \text{Satışlar} - 320.000)$  şeklinde formüle edilebilir.

A işletmesi her yıl 25.000 adet elbise sattığında; satışların tutarı  $(25.000 \times 200)$  5.000.000 lira olur. BD (nakit akışı) =  $8,061 \times (0,24 \times 5.000.000 - 320.000)$  şeklinde ifade edilebilir. Böylece, nakit akışlarının bugünkü değeri yaklaşık  $9.673.200 - 2.579.520 = 7.093.680$  lira olarak hesaplanır. Net Bugünkü Değer (NBD) = BD - Başlangıç yatırımı olduğundan NBD =  $7.093.680 - 2.400.000 = 4.693.680$  lira olur.

Her üç analiz tekniğinin sonuçlarına bakıldığında değişen koşullara bağlı olarak A işletmesinin rekabet gücünün arttığı somut şekilde görülebilir. İşletmenin faaliyet karının 400.000 liradan 1.200.000 liraya yükselmesi ve başa baş noktasının miktar olarak 15.000 birimden 10.000 birime inmesi işletmenin rekabet gücünün maliyet hacim kar açısından arttığını göstermektedir. İşletmenin nakit düzeyinin ise 520.000 liradan 1.360.000 liraya yükselmesi ve nakdi başa baş noktasının miktar olarak 12.000 birimden 8.000 birime inmesi işletmenin rekabet gücündeki artışı nakit akışları açısından ortaya koymaktadır. Son olarakta, işletmenin net bu-

günkü değerinin 1.101.960 liradan 4.693.680 liraya yükselmesi de uzun dönemde işletmenin rekabet gücündeki artışı ifade etmektedir. Daha düşük maliyet konumuna ulaşan A işletmesi rakipleri karşısında savunma sağlar; çünkü düşük maliyetler, rakipleri rekabet sonucu karlarını ve nakit akışlarını kaybettikten sonra bile, A işletmesinin hala getiriler elde edebileceği anlamına gelmektedir. Böylece, düşük toplam maliyet konumuna ulaşan A işletmesi rakiplerine göre önceki durumundan daha yüksek bir pazar payı veya hammaddelere daha kolay erişim olanağı da kazanabilir.

Çevresel koşullarda ve işletmenin kendi koşullarında meydana gelen değişiklikler maliyet liderliği stratejisini izleyen işletmeleri maliyet açısından olumsuz yönde etkileyebilir. Maliyet liderliği stratejisi gereğince büyük sabit sermaye yatırımı yapan işletmeler teknolojik yenilikler nedeniyle uzun dönemde avantajlarını kaybedebilirler. Mevcut veya sektöre yeni giren rakiplerin taklit yoluyla veya iyi tesislere yatırım yaparak, üretim sürecini daha düşük maliyetli hale getirmeleri, diğer işletmelerin pazar payını ve rekabet gücünü zayıflatabilir. Bu nedenle, bir işletmenin maliyetlerinde düşüşler olsa dahi, rakip işletmelerin maliyetlerinde ve dolayısıyla satış fiyatlarında görece daha fazla düşüşlerin olması, o işletmenin iş hacmini azaltarak rekabet gücünü zayıflatabilir. Maliyet açısından rakipleriyle rekabet edebilme gücü kalmayan işletmeler ise, ya faaliyetlerine son vermek zorunda kalacaklar ya da stratejilerini değiştirerek, sektörde varolabilmenin yollarını arayacaklardır.

## **2.2 Maliyet Liderliği Stratejisinden Farklılaşma Stratejisine Geçiş**

Maliyet liderliği veya düşük maliyet stratejisinden vazgeçen işletmelerin genel olarak farklılaşma stratejisine yöneldikleri görülmektedir. Örneğin, yukarıda maliyet hacim analizi yapılan A işletmesinin yurtdışındaki müşterisi kaliteden ödün vermeden daha düşük bir fiyattan takım elbise almak istediğini, A işletmesinin de maliyetleri önerilen fiyatın altında olduğu için yeni teklifi kabul edemediğini varsayalım.

Bir durum değerlendirmesi yapan işletmenin, maliyet liderliği yerine farklılaşma stratejisini uygulamaya karar vererek, daha kaliteli kumaş ve daha kalifiye işçi çalıştırarak kendisine özgü bir markayla mamüllerini doğrudan kendisi pazarlama kararı aldığını kabul edelim. Söz konusu, işletme daha kaliteli kumaş ve kalifiye işçilik kullanacağı ve ek pazarlama giderleri oluşacağı için, takım elbiselerin tanesini 360 liraya malederken reklam ve tutundurma çabaları nedeniyle sabit giderlerinin 960.000 liraya yükseleceği öngörülmektedir. İşletme ürettiği elbiselerin tanesini 600 liradan satmaya karar vermiştir.

### **Maliyet Hacim Kar Analizi**

Yeni duruma göre işletme 25.000 adet elbise üretir ve 600 liradan satarsa; karı  $(25.000 \times 600) - (25.000 \times 360) - 960.000 = 5.040.000$  liraya yükselecektir. İşletmenin başa baş noktası satış miktarı ise  $(960.000 / 600 - 360) = 4.000$  adet elbiseye inmektedir.

### **Maliyet Hacim Nakit Analiz**

İşletmenin sabit maliyetlerinde artış olmuştur. Ancak, maddi duran varlıklar için yatırım yapılmadığı için amortisman giderleri değişmemiştir. Bu nedenle nakdi toplam sabit maliyet yıllık  $(960.000 - 160.000) = 800.000$  liradır. Eğer işletme 25.000 adet elbise satarsa;  $(25.000 \times 600) = 15.000.000$  lira nakit girişi elde eder. Bu nakit girişinden  $(25.000 \times 360) = 9.000.000$  lira değişken maliyetler için yapılan ödemeler ve 800.000 lira sabit maliyetler için yapılan ödemeler çıkarılırsa;  $(15.000.000 - 9.000.000 - 800.000) = 5.200.000$  lira esas faaliyetlerden dolayı nakit fazlası elde edilir. A işletmesinin nakit BBN satış miktarı ise  $(800.000 / 240) = 3.334$  adet elbiseye iner.

### **Maliyet Hacim Net Bugünkü Değer Analizi**

Yeni durumda A işletmesinin satışlara bağlı olarak nakit akışları da aşağıdaki gibi formüle edilebilir.

1. Değ. Maliyetler	satışların %60'ı
2. T. Sabit Maliyet	800.000 lira
3. Amortismanlar	160.000 lira
4. Vergi Ön. Kar	(0,40xsatışlar) - 960.000
5. Vergi (%40)	0,40 x (0,40 x satışlar - 960.000)
6. Vergi Son. Kar	0,60 x (0,40 x satışlar - 960.000)
7. N. Akışı (3 + 6)	160.000 + 0,60 (0,40 x satışlar - 960.000)
	=0,24 x satışlar - 416.000 liradır.

Yüzde 9 faiz oranıyla 15 yıl boyunca her yıl elde edilecek 1 liranın bugünkü değeri 8,061 liradır. Böylece nakit akışlarının bugünkü değeri (BD) = 8,061 x (0,24 x Satışlar - 416.000) şeklinde ifade edilebilir. A işletmesi her yıl 25.000 adet elbise sattığında; satışların tutarı (25.000 x 600) 15.000.000 lira olur. BD (nakit akışı) = 8,061 x (0,24 x 15.000.000 - 416.000) eşitliğinden nakit akışlarının bugünkü değeri yaklaşık 29.019.600 - 3.353.376 = 25.666.224 lira olarak hesaplanır. NBD = BD - Başlangıç yatırımı olduğundan NBD = 25.666.224 - 2.400.000 = 23.266.224 liradır.

Yukarıdaki örnekte A işletmesi maliyet liderliği stratejisinden farklılaşma stratejisine geçişle birlikte, maliyet hacim kar, maliyet hacim nakit ve maliyet hacim net bugünkü değer açısından rekabet gücünü artırmıştır. Ancak strateji değişiklikleri her zaman olumlu sonuçlar vermeyebilir. Örneğin maliyet liderliği stratejisinden farklılaşma stratejisine geçen A işletmesi hedeflemiş olduğu satış fiyatından yeterli düzeyde satış yapamadığı takdirde, sürdürülebilir rekabet gücünü kaybederek faaliyetlerini durdurma aşamasına gelebilir.

### 3. Farklılaşma Stratejisi

Küresel rekabet ortamında farklılaşma stratejisini benimseyen işletmelerin rekabet güçlerini devam ettirebilmeleri marka imajı, teknoloji, müşteri hizmetleri, özellikler ve kalite gibi birçok alanda üstünlük kurmalarına bağlıdır (Aktan ve Vural, 2005). Maliyetten ziyade farklılaşmaya önem veren bir işletmenin sürekli olarak müşterilerinin değer verdiği farklı ürünlerin ve hizmetlerin özelliklerini geliştirmeye çalışması ve bunun için yatırım yapması gerekmektedir. Farklılaşma stratejisini izleyen işletmeler özellikle teknolojik yenilik ve icatlar sayesinde düşük kalitenin

neden olduğu düşük rekabet gücünden kurtulabilmektedirler. Ayrıca, teknolojik gelişmeler kitle üretiminde müşteri isteklerine göre farklılaşmaların oluşturulmasına olanak sağlamaktadır.

Farklılaşma stratejisini benimseyen bir işletmede maliyet hacim analizleri açısından rekabet gücü bir örnekle şöyle açıklanabilir. Tekstil sektöründe faaliyet götüren B işletmesi diğer işletmelere fason olarak diktirdiği elbiseleri pazarlamaktadır. İşletme 900.000 lira başlangıç yatırımı yapmış, yatırımın 15 yıl süreyle nakit akışı sağlayacağı tahmin edilmektedir. İşletmenin sabit giderleri 420.000 liradır ve işletme tanesini 200 liraya mal ettiği 5000 adet elbiseyi 320 liradan satmayı hedeflemektedir.

#### Maliyet-Hacim-Kar (MHK) Analizi

B işletmesi üretmiş olduğu 5.000 adet elbiseyi satabilirse; (5.000 x 320) 1.600.000 lira gelir elde eder. Bu gelirden (5.000 x 200) 1.000.000 lira değişken maliyet ve 420.000 lira sabit maliyet çıkarılırsa; (1.600.000 - 1.000.000 - 420.000) 180.000 lira faaliyet karı ortaya çıkar. İşletmenin başabaş noktası miktarı ise [420.000 / (320 - 200)] 3.500 adet elbisedir.

#### Maliyet Hacim Nakit Analizi

Yukarıdaki örnekte B işletmesinin amortisman vb. nakit çıkışı gerektirmeyen giderlerinin sabit giderlerin %20'si yani 84.000 lira olması halinde nakdi toplam sabit maliyet = 420.000 - 84.000 = 336.000 lira/yıl olur. Eğer işletme 5.000 adet elbise satarsa; (5.000 x 320) 1.600.000 lira nakit girişi elde eder. Bu nakit girişinden (5.000 x 200) 1.000.000 lira değişken maliyetler için yapılan ödemeler ve 336.000 lira sabit maliyetler için yapılan ödemeler çıkarılırsa; (1.600.000 - 1.000.000 - 336.000) 264.000 lira esas faaliyetlerden dolayı nakit fazlası ortaya çıkar. B işletmesinin nakit BBN satış miktarı (336.000 / 120) 2.800 adet olur.

#### Maliyet Hacim Net Bugünkü Değer Analizi

B işletmesinin satışlara bağlı olarak nakit akışları aşağıdaki gibi formüle edilebilir.

1. Değ. Maliyetler	satışların %62,5'i
2. T. Sabit Maliyet	336.000 lira
3. Amortismanlar	84.000 lira
4. Vergi Ön. Kar	(0,375 x satışlar) - 420.000
5. Vergi (%40)	0,40 x (0,375 x satışlar - 420.000)
6. Vergi Son. Kar	0,60 x (0,375 x satışlar - 420.000)
7. N. Akışı (3 + 6)	84.000 + 0,60 (0,375 x satışlar - 420.000)
	=0,225 x satışlar - 168.000 liradır.

Yüzde 9 faiz oranından 15 yıl boyunca her yıl elde edilecek 1 liranın bugünkü değeri 8,061 lira olduğu için nakit akışlarının bugünkü değeri (BD) = 8,061 x (0,225 x satışlar - 168.000) şeklinde ifade edilebilir.

B işletmesi her yıl 5.000 adet elbise sattığında; satışların tutarı (5.000 x 320) 1.600.000 lira olur. BD (nakit akışı) = 8,061 x (0,225 x 1.600.000 - 168.000) eşitliğinden nakit akışlarının bugünkü değeri yaklaşık 2.901.960 - 1.354.248 = 1.547.712 lira olarak hesaplanır. NBD = BD - Başlangıç yatırımı olduğundan NBD = 1.547.712 - 900.000 = 647.712 lira olur.

### 3.1 Rekabet Gücünün Sürdürülebilirliğine Artırılabilirliği

Küresel rekabetle karşılaşan işletmeler rekabet avantajlarını devam ettirebilmek ve tehditlere karşı koyabilmek için, maliyetlerdeki artışa oranla gelirlerde daha fazla artış meydana getiren olanakları değerlendirmeye çalışmaktadırlar. Bunun için işletmelerin yapabilecekleri işlemler iki ana gruba ayrılabilir. Birincisi, kaliteli hammadde, kalifiye işçilik, teknolojik yenilikler, müşteri hizmetleri vb. faktörlere önem vererek olumlu yönde farklılaşabilmek ve dolayısıyla satış gelirlerini maksimize etmektir. İkincisi, işletmeler gelecekte üretim yöntemleri yerine daha çağdaş yöntemler kullanarak, girdi artışından daha fazla çıktı artışı gerçekleştirerek üretim kalitesini ve miktarını artırabilirler. Her ne sebeple olursa olsun farklılaşma nedeniyle maliyetlere göre satış fiyatında daha fazla artış sağlayabilen işletmelerin rekabet gücü artmaktadır. Böylece, işletmeler farklılaşma stratejisine göre faaliyetlerini devam ettirebilmektedirler.

Örneğin, karını ve nakit akışlarını artırmak isteyen B işletmesi yapmış olduğu pazarlama araştırmalarında üretimini yaptırmış olduğu elbiselerin kalitelerini artırarak, daha yüksek satış fiyatlarında daha fazla elbise satabileceğini tahmin etmektedir. Buna göre işletme herhangi bir ek yatırım yapmamasına ve sabit giderlerinde herhangi bir değişme olmamasına rağmen, daha kaliteli kumaş ve daha kalifiye işçiliğin kullanılması sonucu, elbise maliyeti 300 liraya yükselmektedir. İşletme 500 lira satış fiyatından 8.000 adet elbise satmayı hedeflemektedir.

### Maliyet Hacim Kar Analizi

Yeni durumda B işletmesi hedeflemiş olduğu 8.000 adet elbiseyi satabilirse; (8.000 x 500) 4.000.000 lira gelir elde eder. Bu gelirden (8.000 x 300) 2.400.000 lira değişken maliyet ve 420.000 lira sabit maliyet çıkarılırsa; (4.000.000 - 2.400.000 - 420.000) 1.180.000 lira faaliyet karı ortaya çıkar. Böylece, B işletmesinin başabaş noktası miktarı ise [420.000 / (500 - 300) = 2.100 adet elbiseye iner.

### Maliyet Hacim Nakit Analizi

Eğer işletme 8.000 adet elbise satarsa; (8.000 x 500) 4.000.000 lira nakit girişi elde eder. Bu nakit girişinden (8.000 x 300) 2.400.000 lira değişken maliyetler için yapılan ödemeler ve 336.000 lira sabit maliyetler için yapılan ödemeler çıkarılırsa; (4.000.000 - 2.400.000 - 336.000) 1.264.000 lira esas faaliyetlerden dolayı nakit fazlası ortaya çıkar. B işletmesinin nakit BBN satış miktarı (336.000 / 200) 1.680 adet elbiseye iner.

### Maliyet Hacim Net Bugünkü Değer Analizi

B işletmesinin satışlara bağlı olarak nakit akışları aşağıdaki gibi formüle edilebilir.

1. Değ. Maliyetler	satışların %60'ı
2. T. Sabit Maliyet	336.000 lira
3. Amortismanlar	84.000 lira
4. Vergi Ön. Kar	(0,40 x satışlar) - 420.000
5. Vergi (%40)	0,40 x (0,40 x satışlar - 420.000)
6. Vergi Son. Kar	0,60 x (0,40 x satışlar - 420.000)
7. N. Akışı (3 + 6)	84.000 + 0,60 (0,40 x satışlar - 420.000)
	=0,24 x satışlar - 168.000 liradır.



Yüzde 9 faiz oranıyla 15 yıl boyunca her yıl elde edilecek 1 liranın bugünkü değeri 8,061 liradır. Böylece nakit akışlarının bugünkü değeri  $BD = 8,061 \times (0,24 \times \text{satışlar} - 168.000)$  şeklinde ifade edilebilir.

B işletmesi her yıl 8.000 adet elbise sattığında; satışların tutarı  $(8.000 \times 500)$  4.000.000 lira olduğundan  $BD = 8,061 \times (0,24 \times 4.000.000 - 168.000)$  olur. Nakit akışlarının bugünkü değeri yaklaşık  $7.738.560 - 1.354.248 = 6.384.312$  lira olarak hesaplanır.  $NBD = BD - \text{Başlangıç yatırımı}$  olduğundan  $NBD = 6.384.312 - 900.000 = 5.484.312$  lira olur.

Çevresel koşullarda ve işletmenin kendi koşullarında meydana gelen değişiklikler sonucu yukarıda olduğu gibi işletme farklılaşma stratejisi içerisinde rekabet gücünü artırabileceği gibi, rakiplerin rekabet gücünü artırmaları ve diğer çevresel koşullardaki değişme nedeniyle işletme rekabet gücünü kaybedebilir. İşletme mevcut stratejisi ile rekabet edemez duruma gelirse; ya faaliyetlerini durdurmaya ya da strateji değişikliğine giderek faaliyetlerine devam etmeye karar verebilir.

### 3.2 Farklılaşma Stratejisinden Maliyet Liderliği Stratejisine Geçiş

Farklılaşma stratejisinden maliyet liderliği stratejisine geçen işletmelerin maliyetlerinde ve satış fiyatlarında önemli ölçüde indirimlerin yapılması gerekmektedir. Genel olarak bu işletmelerin daha düşük kar marjlarıyla daha fazla miktarda satış yapma olanaklarını değerlendirerek rekabet gücü kazanmaya çalıştıkları görülmektedir.

Farklılaşma stratejisine göre rekabet olanağı kalmayan B işletmesinin maliyet liderliği stratejisine göre faaliyet göstermeye karar verdiğini; maliyet ve iş hacmi-ne ilişkin verilerinin aşağıdaki gibi olduğunu varsayalım.

B işletmesi 600 lira ilave yatırım yapmış ve sabit giderleri de yıllık 500.000 liraya yükselmiştir. İşletme tanesini 150 liraya malettiği elbiselerden 200 lira satış fiyatından 50.000 adet satmayı hedeflemektedir.

### Maliyet Hacim Kar Analiz

B işletmesi hedeflemiş olduğu 50.000 adet elbiseyi satabilirse;  $(50.000 \times 200)$  10.000.000 lira gelir elde eder. Bu gelirden  $(50.000 \times 150)$  7.500.000 lira değişken maliyet ve 500.000 lira sabit maliyet çıkarılırsa;  $(10.000.000 - 7.500.000 - 500.000)$  2.000.000 lira faaliyet karı ortaya çıkar. B işletmesinin başabaş noktası miktarı  $[500.000 / (200 - 150)]$  10.000 adet elbisedir.

### Maliyet Hacim Nakit Analizi

Eğer işletme 50.000 adet elbise satarsa;  $(50.000 \times 200)$  10.000.000 lira nakit girişi elde eder. Bu nakit girişinden  $(50.000 \times 150)$  7.500.000 lira değişken maliyetler için yapılan ödemeler ve 400.000 lira sabit maliyetler için yapılan ödemeler çıkarılırsa;  $(10.000.000 - 7.500.000 - 400.000)$  2.100.000 lira esas faaliyetlerden dolayı nakit fazlası ortaya çıkar. B işletmesinin nakit BBN satış miktarı  $[400.000 / (200 - 150)]$  8.000 adet elbise olur.

### Maliyet Hacim Net Bugünkü Değer Analizi

B işletmesinin satışlara bağlı olarak nakit akışları aşağıdaki gibi formüle edilebilir.

1. Değ. Maliyetler	satışların %75'i
2. T. Sabit Maliyet	400.000 lira
3. Amortismanlar	100.000 lira
4. Vergi Ön. Kar	$(0,25 \times \text{satışlar}) - 500.000$
5. Vergi (%40)	$0,40 \times (0,25 \times \text{satışlar} - 500.000)$
6. Vergi Son. Kar	$0,60 \times (0,25 \times \text{satışlar} - 500.000)$
7. N. Akışı (3 + 6)	$100.000 + 0,60 (0,25 \times \text{satışlar} - 500.000)$
	$= 0,15 \times \text{satışlar} - 200.000$ liradır.

Yüzde 9 faiz oranıyla, 15 yıl boyunca her yıl elde edilecek 1 liranın bugünkü değeri 8,061 liradır. Böylece nakit akışlarının bugünkü değeri  $BD = 8,061 \times (0,15 \times \text{satışlar} - 200.000)$  şeklinde formüle edilebilir.

B işletmesi her yıl 50.000 adet elbise sattığında; satışların tutarı  $(50.000 \times 200)$  10.000.000 lira olacağından  $BD = 8,061 \times (0,15 \times 10.000.000 - 200.000)$  şeklinde ifade edilebilir. Nakit akışlarının bugünkü değeri yaklaşık  $(12.091.500 - 1.612.200)$  10.479.300 lira olarak hesaplanır.  $NBD =$

BD - Başlangıç yatırımı olduğundan NBD = 10.479.300 – 1.500.000 = 8.979.300 lira olur.

#### 4. Sonuç

Maliyet hacim analizlerinin belirli bir strateji içerisinde ele alınması, bu analizlerin daha yararlı bir şekilde karar alma sürecinde kullanılabilmesini göstermektedir. Çünkü, izlenen strateji bir işletmenin maliyet ve iş hacmine ilişkin nelerin değişebileceğini nelerin ise kısıtlayıcı olduğunu belirterek maliyet hacim analizlerini birtakım varsayımlardan kurtarmakta ve böylece uygulamada daha yararlı kararların alınmasına olanak sağlamaktadır. Örneğin, genel olarak yapılan maliyet hacim analizleri satış miktarı ve maliyetlerin aynı kalması kaydıyla satış fiyatının artırılması halinde işletmenin karının ve nakit akışlarının artacağını belirtmektedir. Ancak, maliyet liderliği veya düşük maliyet stratejisini benimseyen işletmeler düşük maliyetlere bağlı olarak düşük fiyat politikası izledikleri için bu işletmelerin fiyat artırımları stratejileri gereği pek mümkün değildir.

Toplam geliri oluşturan satış fiyatı ile satış miktarı arasında genellikle ters orantı bulunmaktadır: satış fiyatı artırıldığında satış miktarı düşmekte, satış fiyatı düşürüldüğünde ise satış miktarı artmaktadır. Ancak, bu durum değişken makro ekonomik ve sektörel çevre ile işletme koşulları içinde her zaman geçerli olmayabilir. Örneğin, bir işletme satış fiyatlarını artırdığında satış miktarı düşmesine karşın, satış fiyatını düşürdüğünde satış miktarı artmayabilir. Çünkü, işletmenin satış fiyatını indirmesine karşın rakiplerinde indirime gitmesi, satış miktarını artırmadığı gibi toplam gelirlerin azalmasına neden olur.

Genel olarak yapılan maliyet hacim analizlerinin diğer bir eksiği ise, maliyetlerde meydana gelen değişimleri dikkate alırken, kalite farklılıklarını dikkate almamasıdır. Çünkü, maliyet hacim analizleri, satış fiyatı ile satış miktarı arasında ters yönde bir ilişkinin olduğu varsayımına dayandığından, kalite artışına bağlı olarak, satış fiyatının artmış olması halinde, satış miktarının da artabileceğini dikkate alma-

maktadır. Örneğin, bir malın satış fiyatı ve maliyeti artarken satış miktarının da artması nedeniyle işletmenin kar ve nakit girişleri açısından rekabet gücü artabilir.

İşletmenin kendi koşullarında herhangi bir değişme olmamakla birlikte, değişen makro ekonomik ve sektörel koşullar hem maliyet liderliği hem de farklılaşma stratejisi izleyen işletmelerin rekabet güçlerini etkilemektedir. Sürdürülebilir rekabet gücünü kaybeden işletmeler ise, ya stratejilerini veya faaliyette buldukları sektörü değiştirerek ya da çevresel faktörlerin daha fazla rekabet avantajı sağladığı ülkelere yatırımlarını ve faaliyetlerini aktararak rekabet gücü kazanmaya çalışmaktadırlar. Örneğin, Türkiye'deki tekstil işletmelerinin Türkiye'de yatırım yapmak yerine, hammadde maliyetleri, enerji giderleri düşük olan ve vergi avantajları sağlayan bazı çevre ülkelerine yatırım yapmaları girdi maliyetlerini azaltarak rekabet güçlerini artırmaktadır.

#### Kaynakça

- Acar, D. (2005) Küresel Rekabette Maliyet Yönetimi ve Yaklaşımları: Tekstil Sektörü ile İlgili Bir Araştırma, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Akın, H. B. (2001) Yeni Ekonomi: Strateji, Rekabet, Teknoloji Yönetimi, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Aksoylu, S. ve Dursun, Y. (2001) Pazarda Rekabetçi Üstünlük Aracı Olarak Hedef Maliyetleme, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S. 11: 357-371.
- Aktan, C. C. ve Vural, İ. Y. (2005A) Yeni Ekonomi ve Yeni Rekabet, Türkiye İşveren Sendikaları Yayını No: 253, Ankara.
- Aktan, C. C. ve Vural, İ. Y. (2005B) Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri, Türkiye İşveren Sendikaları Yayını No: 254, Ankara.
- Bayri, O. (2005) Maliyet Liderliği Açısından Maliyet-Hacim Analizleri, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Ekim, Sayı 28.
- Brealey, R. A., Myers, S. C. ve Marcus, A. J. (2001) İşletme Finansının Temelleri, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Büyükmirza, K. (2003) Maliyet ve Yönetim Muhasebesi, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Cockburn, J., Siggel, E., Coulibaly, M. ve Vezina, S. (1998) Measuring Competitiveness and Its Sources: The Case of Mali's Manufacturing Sector, African Economic Policy Paper, Discussion Paper No: 16, October.
- Horngren, C. T., Foster, G. ve Datar, S. M. (2001) Cost Accounting: A Managerial Emphasis, Prentice-Hall of India, New Delhi.
- Porter, M. E. (2000) Rekabet Stratejisi, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Toffler, A. (1996) Üçüncü Dalga, Çev. Ali Seden, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.