

Araştırma Makalesi / Research Article

FİNANSAL KRİZLERDE YÖNETİM MUHASEBESİ UYGULAMALARININ PORTER'IN GENEL STRATEJİLERİNE ETKİSİ*

Gürbüz GÖKÇEN¹ , Selman GÖRGÜLÜ² 

ÖZET

Bu çalışma, finansal kriz dönemlerinde işletmelerin stratejik karar alma süreçlerinde yönetim muhasebesi uygulamalarının rolünü ve bu uygulamaların Porter'in genel stratejileri üzerindeki etkisini incelemektedir. Araştırmada, "maliyet liderliği", "farklılaştırma" ve "odaklanma" stratejileriyle yönetim muhasebesi teknikleri arasındaki ilişki değerlendirilmektedir. Veri toplama yöntemi olarak İstanbul Anadolu Yakası'ndaki organize sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren üretim işletmelerine yönelik anket uygulanmıştır. Çalışma, yönetim muhasebesi araçlarının kriz koşullarında işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerine nasıl katkı sağladığını ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgular, özellikle yatırım karar destek araçları, bütçeleme yöntemleri ve performans analiz araçlarının strateji seçiminde etkin biçimde kullanıldığını göstermektedir. Ayrıca, yönetim muhasebesi verilerinin yalnızca finansal değil, aynı zamanda operasyonel karar süreçlerinde de belirleyici olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak, kriz dönemlerinde yönetim muhasebesinin stratejik karar alma süreçlerinde yön gösterici bir araç olarak önemi vurgulanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İşletme, Yönetim Muhasebesi, Finansal Kriz, İşletme Stratejileri, Stratejik Yönetim Muhasebesi

JEL Sınıflandırması: M10, M41, L21, G01

THE EFFECT OF MANAGERIAL ACCOUNTING PRACTICES IN FINANCIAL CRISES ON PORTER'S GENERAL STRATEGIES

ABSTRACT

This study examines the role of management accounting practices in the strategic decision-making processes of businesses during financial crisis periods and the impact of these practices on Porter's general strategies. The study evaluates the relationship between "cost leadership", "differentiation" and

* Bu makale Selman Görgülü'nün Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde kabul edilen "Üretim İşletmelerinde Finansal Kriz Dönemlerinde Yönetim Muhasebesi Uygulamalarının İşletme Stratejilerine Etkisi ve Bir Araştırma" adlı doktora tezinden üretilmiştir.

¹ Prof.Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul, Türkiye, ggokcen@marmara.edu.tr.

² Dr., Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye, selmangor@gmail.com.

Bu makaleye yapılacak atf: Gökçen, G., Görgülü, S. (2025). Finansal krizlerde yönetim muhasebesi uygulamalarının porter'in genel stratejilerine etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 21(4), 1766-1796.
<https://doi.org/10.17130/ijmneb.1702770>

ISSN:2147-9208 E-ISSN:2147-9194

<http://dx.doi.org/10.17130/ijmneb.1702770>

Başvuru Tarihi: 21.05.2025, Yayına Kabul Tarihi: 06.10.2025

Bu çalışma için Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırma Etik Kurulu'nun 10.04.2025 tarihli toplantısında etik kurul izni alınmıştır.

“focus” strategies and management accounting techniques. As a data collection method, a survey was applied to manufacturing enterprises operating in organized industrial zones on the Anatolian side of Istanbul. The study reveals how management accounting tools contribute to enterprises to gain a competitive advantage under crisis conditions. The findings show that investment decision support tools, budgeting methods, and performance analysis tools are used effectively in strategy selection. Moreover, management accounting data is found to be decisive not only in financial but also in operational decision-making processes. As a result, the importance of management accounting as a guiding tool in strategic decision-making processes in times of crisis is emphasized.

Keywords: Business, Management Accounting, Financial Crisis, Business Strategies, Strategic Management Accounting

JEL Classification Codes: M10, M41, L21, G01

EXTENDED SUMMARY

Research Questions & Purpose

This study explores how management accounting practices influence strategic decision-making processes in businesses during financial crises, with a particular focus on Porter’s generic strategies: cost leadership, differentiation, and focus. The central research questions are:

- To what extent do management accounting practices impact strategic choices during financial crises?
- Which management accounting tools are most effective in supporting these strategies under abnormal financial conditions?

The primary purpose of the study is to evaluate the role of management accounting tools as decision-support mechanisms during financial turmoil and to identify how they contribute to sustaining competitive advantage. Unlike previous studies that often examine accounting or strategy in isolation, this study integrates both dimensions within the context of economic crisis, thus filling a significant gap in the literature.

Literature Review

The literature emphasizes the growing importance of management accounting in enhancing strategic and operational decisions, particularly under crisis conditions. Multiple studies (Bala, 2020), (Çelik, 2019), (Uğuz Arsu et al., 2015) affirm the positive relationship between management accounting practices and strategic outcomes such as performance and competitiveness. Some works focus on small and medium-sized enterprises (Yürekli, 2017), while others address sector-specific applications (Gil & Hartmann, 2006). The literature also discusses the integration of strategic management accounting techniques like benchmarking, customer profitability analysis, and target costing.

This study adds originality by empirically testing how these tools interact with Porter’s strategies during abnormal financial conditions a dimension not extensively explored in earlier research, especially in the Turkish manufacturing sector during 2020–2023.

Methodology

This is an applied, descriptive and quantitative study. It seeks to test the causality between management accounting practices and the selection of business strategies under crisis conditions. The study developed and tested the following hypotheses:

- H1: Management accounting practices influence differentiation strategy during financial crises.
- H2: Management accounting practices influence focus strategy during financial crises.
- H3: Management accounting practices influence cost leadership strategy during financial crises.

This study based on a survey conducted among 386 participants working in production companies located in the organized industrial zones on the Anatolian side of Istanbul. Participants were selected through voluntary sampling, and the data were collected using a structured questionnaire developed from established scales (Apak, 2018). The survey included questions on the frequency of management accounting tool usage and the strategic orientation of the firms. Analysis was conducted using SPSS 29 and AMOS 29 software. Techniques included:

- Descriptive statistics (mean, SD, frequency, percentage)
- Exploratory and confirmatory factor analysis
- Reliability tests (Cronbach's alpha)
- Multiple regression analysis to test hypotheses
- Durbin-Watson and VIF/Tolerance values to validate model assumptions

Results and Conclusions

This study examined the relationship between management accounting practices and strategic orientations adopted by firms during financial crises, with a particular focus on Porter's generic strategies: differentiation, focus, and cost leadership. Based on the analysis of survey data collected from 386 manufacturing firms, the following key findings were obtained:

Regarding the differentiation strategy, only responsibility center tools showed a statistically significant and positive effect. Other accounting tools, such as costing, budgeting, or pricing, did not yield meaningful impacts. This suggests that differentiation is more closely associated with organizational structure and decentralized decision-making processes.

For the focus strategy, both investment decision support tools and responsibility center tools had a significant and positive impact. This indicates that firms targeting specific product lines or customer segments rely on selected accounting tools to support their strategic concentration.

In the case of the cost leadership strategy, pricing tools, investment appraisal tools, and profitability analysis methods were found to have a strong positive influence. Interestingly, costing tools had a statistically significant negative impact, which may imply that traditional costing systems are less adaptable or effective under volatile economic conditions.

These findings reveal that management accounting practices do not contribute uniformly to all strategies. Instead, firms tend to selectively employ specific tools aligned with their strategic objectives. In times of financial crisis, this strategic-accounting alignment becomes critical for maintaining competitiveness and adaptability. As a practical implication, firms are advised to design their management accounting systems not as static structures, but as flexible and responsive toolsets aligned with strategic goals. Furthermore, responsibility-based organizational structures should be reconsidered, especially in supporting differentiation and focus strategies during economic uncertainty.

1. Giriş

İşletmelerin sürdürülebilir bir şekilde faaliyet gösterebilmesi, doğru ve zamanında alınan stratejik ve taktiksel kararlara bağlıdır. Bu kararlar hem günlük operasyonları hem de uzun vadeli hedefleri şekillendirebilir. Etkin bir karar alma süreci için güvenilir verilerin toplanması ve mevcut koşulların doğru bir şekilde analiz edilmesi kritik öneme sahiptir. Yönetim muhasebesi, yalnızca mevcut finansal durumu raporlamakla kalmayıp, aynı zamanda olması gereken duruma ilişkin bilgiler de sunarak karar vericilere güçlü bir destek sağlar.

Yönetim muhasebesi, işletme yöneticilerinin karar süreçlerini daha sağlıklı yürütmelerine yardımcı olur. Ancak bu uygulamaların işletmeden işletmeye değişiklik gösterebildiği görülmektedir. Küçük ölçekli işletmelerde kararlar çoğunlukla işletme sahibi veya dar bir yönetim kadrosu tarafından alınırken, büyük ölçekli işletmelerde karar mekanizmaları daha katmanlı ve karmaşıktır. Özellikle yatay ve dikey organizasyon yapılarında, yönetim muhasebesi birimi, karar vericilere ihtiyaç duydukları veri ve analiz desteğini sunarak önemli bir görev üstlenir.

Finansal kriz dönemleri, işletmeler için hem riskleri hem de yeni fırsatları beraberinde getirir. Günümüz dünyasında küresel ekonomik dalgalanmalar, teknolojik yenilikler ve pandemiler gibi ani değişimler, işletmelerin daha esnek ve hızlı karar alma yeteneklerine sahip olmasını zorunlu kılmaktadır. Yönetim muhasebesi, bu tür belirsizlik ortamlarında işletmelere rehberlik ederek daha isabetli kararlar alınmasına olanak tanır.

Bu çalışma, değişen ekonomik koşullar altında yönetim muhasebesi uygulamalarının işletmelerin karar alma süreçlerine olan etkisini araştırmayı amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında reel sektörde faaliyet gösteren işletmelerle yapılan anket ve görüşmelerden elde edilen veriler ışığında, kriz dönemlerinde yönetim muhasebesinin etkinliği değerlendirilecektir. Ayrıca, hangi yönetim muhasebesi tekniklerinin ve yaklaşımlarının daha yaygın şekilde uygulandığı da belirlenerek literatüre katkı sağlanması hedeflenmektedir. Çalışmamızda araştırma ve yayın etiğine uyulmuştur. Yapay zekâ uygulamalarından yabancı dil çeviri desteği ve yazım denetimi yardımı konularında faydalanılmıştır.

Sonuç olarak, bu çalışma, yönetim muhasebesi uygulamalarının ekonomik kriz dönemlerinde işletmelerin stratejik ve operasyonel karar süreçlerine olan katkılarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Ayrıca, mevcut literatürde yeterince ele alınmamış alanlara ışık tutarak, gelecekte yapılacak akademik çalışmalara da yön gösterecek öneriler geliştirilmesi planlanmaktadır.

2. Finansal Kriz ve İlişkili Kavramlar

Kriz, beklenmedik veya öngörülemeyen olayların, makro ölçekte devletleri, mikro ölçekte ise işletmeleri derinden etkileyen sonuçlar doğurması şeklinde tanımlanabilir. Ani ve beklenmedik biçimde gelişen olumsuz durumların kriz olarak kabul edilmesi uygun olacaktır. Ancak olağan işleyiş içerisinde ortaya çıkan her sorun kriz kapsamına girmez. Bu çerçevede kriz, rutin süreçlerin dışında, beklenmedik biçimde ortaya çıkan “ciddi bir problem” olarak değerlendirilmelidir (Aktan & Şen, 2001: 1225-1230).

Kriz kavramı ile dalgalanma ve çöküş gibi kavramlar arasında da önemli farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin, 2007 yılında ABD’de mortgage piyasasında yaşanan iflaslar sadece belirli bir alanda etkili olsaydı, bu durum krizden ziyade bir dalgalanma olarak adlandırılabilirdi.

lirdi. Ancak süreç, 2008 yılında mortgage piyasasının iki büyük kuruluşunun devlet tarafından devralınması ve banka iflaslarının yaşanmasıyla küresel bir boyut kazanmış ve böylece kriz niteliği kazanmıştır (Eğilmez, 2018: 48-49).

Dünyadaki en gelişmiş ekonomiler dahi tamamen istikrarlı yapılar sergileyememiş, dönem dönem büyüme ve daralma evreleri yaşamışlardır. Bu iniş ve çıkışların kısa vadeli etkileri öngörülmesi güç dalgalanmalara neden olmuştur. Ekonomide gözlemlenen bu kısa vadeli büyüme oranı değişimlerine iş döngüleri veya ekonomik dalgalanmalar denilmektedir (Acemoglu vd., 2019: 675). Öte yandan, ekonomik konjonktürde ortaya çıkan “enflasyon”, “deflasyon”, “stagflasyon” ve “resesyon” gibi olgular doğrudan kriz olarak değerlendirilmemelidir. Bu tür ekonomik olaylar kriz kavramından farklı dinamiklere sahiptir ve kriz tanımına dahil edilmeden önce dikkatli analiz edilmelidir (Aktan & Şen, 2001: 1228).

2.1. Finansal Kriz Türleri

Finansal krizler, ya da diğer bir ifadeyle ekonomik krizler, çeşitli nedenlerin etkisiyle meydana gelmektedir. Özellikle piyasalarda asimetrik bilgi probleminin ortaya çıkması, ekonomik krizlerin temel dinamiklerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Mishkin’in çalışmasına göre, ekonomik krizlere yol açabilecek dört temel unsur şu şekilde sıralanmaktadır: birincisi, bankacılık ve finans sektörünün finansal raporlarında meydana gelen olumsuz gelişmeler; ikincisi, faiz oranlarında hızlı ve sert artışlar; üçüncüsü, ekonomik belirsizlik ortamının genişlemesi; dördüncüsü ise gayrimenkul ve ticari varlıkların değerlerindeki dalgalanmaların finans dışı sektörlerde borçluluk oranı ve kârlılık üzerinde yarattığı olumsuz etkiler (Mishkin, 2001: 3).

Finansal krizler genel anlamda iki ana başlık altında sınıflandırılmaktadır: para krizleri ve bankacılık krizleri. Bununla birlikte, literatürde yalnızca bu iki kriz türüne değil; aynı zamanda ülkelerin dış borçlarını geri ödeyememesi veya ekonomik sistemlerin sürdürülebilirliğini kaybetmesi gibi koşullara bağlı olarak gelişen diğer finansal kriz türlerine de yer verilmektedir.

2.1.1. Para Krizleri

Para krizleri, yerel para birimi yerine yabancı para birimlerine yönelik talebin, spekülatif kazanç sağlama ya da riskten korunma amacıyla olağanüstü şekilde artması sonucu ortaya çıkan ekonomik şoklardır. Bu süreç, ülkenin döviz rezervlerinin hızla tükenmesine yol açar. Merkez Bankaları döviz satışı yaparak piyasaya müdahale etmeye çalışsa da, rezervlerin büyüklüğü ile sınırlı olan döviz arzı, yoğun talebi uzun süre karşılayamaz. Rezervlerin tükenmesi durumunda ise döviz kurları, arz ve talebin dengeye ulaşacağı daha yüksek seviyelere kadar yükselir (Özçelebi, 2018: 7-13).

İthalat kaynaklı döviz talebini azaltmak için hükümetler, ithal ürünlere ek vergiler veya çeşitli ithalat kısıtlamaları getirebilir. Ayrıca, döviz kontrolü ya da kambiyo denetimi olarak adlandırılan düzenlemeler ile bireylerin ve işletmelerin döviz alımlarına sınırlamalar getirilebilir (Parasız, 2008: 545). Bununla birlikte, tasarruflarının değerinin azalmasından endişe eden bireyler ve şirketler, dövizle yönelik talebi sürekli hale getirebilir. Piyasadaki döviz arzının bu yoğun talebi karşılayamaması, döviz kurlarında yukarı yönlü bir baskı oluşturarak kur şoklarına sebebiyet verir. Bu durum, özellikle ithal girdilere bağımlı sektörlerde hammadde ve malzeme fiyatlarının artmasına yol açar (Bulutoglu, 2002: 181-188).

Para krizlerinin etkileri yalnızca finansal piyasalarla sınırlı kalmamakta, reel sektöre de doğrudan yansımaktadır. Özellikle üretim süreçlerinde ithal hammadde ve ara mallara bağımlılığı yüksek olan ekonomilerde, döviz kurlarındaki ani artışlar maliyetleri önemli ölçüde yükseltmektedir. Artan üretim maliyetleri, nihai ürün fiyatlarına yansımakta ve şirketlerin kâr marjlarının daralmasına neden olmaktadır. Bu gelişmeler, işletmelerin yatırım kararlarını ertelemelerine, istihdamı azaltmalarına ve dolayısıyla ekonomik büyümenin yavaşlamasına sebebiyet verebilmektedir. Para krizleri bu yönüyle kısa vadede finansal piyasalarda dalgalanmalara, orta ve uzun vadede ise reel sektörde durgunluk riskine yol açmaktadır. Nitekim Dornbusch, döviz kuru şoklarının yalnızca fiyat istikrarı üzerinde değil, doğrudan üretim ve istihdam üzerinde de ciddi olumsuz etkiler yarattığını vurgulamaktadır. Ayrıca para krizleri, finansal piyasalarda “ani duruş” (sudden stop) ve “kredi daralması” (credit crunch) gibi mekanizmalar üzerinden reel sektörde üretim kapasitesinin küçülmesine ve yatırımların azalmasına yol açmaktadır (Dornbusch, 2001: 2-5).

2.1.2. Bankacılık Krizleri

Bankacılık sektöründeki yapının ideal işleyişten uzak olması; düzenleyici otoritelerin sistemin istikrarını korumaya yönelik gerekli önlemleri alma ya da yaptırım uygulama gücünden yoksun olması ve ülkenin politik ortamının yaptırım süreçlerinin eksikliği, bankaların faaliyetlerini düzenleyen yasa ve mevzuatların yetersizliği gibi çeşitli etkenlerden kaynaklanmaktadır. Bu durum, bankacılık sisteminde sorun yaşayan kuruluşlara zamanında ve etkili müdahalede bulunulmasını zorlaştırmaktadır (Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, 2021).

Bankacılık krizlerinin temelinde, bankaların sahip oldukları varlıklarla yükümlülüklerini karşılayamaz duruma gelmeleri yatmaktadır. Derinleşen döviz ya da para krizleri zamanla bankacılık sektöründe krize sebep olabilirken, aynı şekilde bankacılık sektöründe ortaya çıkan bir krizin ağırlaşması da para krizine dönüşebilmektedir. Literatürde bu tür durumlar “ikiz kriz” olarak tanımlanmaktadır (Karaçor vd., 2012: 59-60).

2.1.3. Dış Borç Krizleri

Dış borç krizleri, ülkelerin kamu ya da özel sektör aracılığıyla yurtdışından temin ettikleri borçları geri ödeyememeleri sonucu ortaya çıkan krizlerdir. Bu tür krizler çoğunlukla kamu kesimi kaynaklı olup, ülkeye yabancı sermaye girişini ciddi şekilde azaltmaktadır. Dış borç krizleri genellikle yabancı kaynak kullanımının yoğun olduğu ekonomilerde, dış ticaret açığının büyümesiyle tetiklenir. Ayrıca dış borçlanma yoluyla gerçekleştirilen yüksek kamu harcamalarının geri dönüşünün uzun vadeye yayılması da süreci olumsuz etkileyebilir. Vergi gelirlerinin yetersizliği ve bütçe dengesizlikleri de dış borç krizlerinin diğer belirleyici unsurlarıdır.

Arjantin 2001-2002 yıllarında ciddi bir dış borç kriziyle karşı karşıya kalmıştır. Öncesinde uzun yıllar IMF gözetiminde kalan Arjantin’de iktidarlar, IMF’nin reform taleplerine karşı giderek isteksiz hale gelmiş ve bu süreç sonunda ülke, 146 milyar ABD doları tutarındaki dış borcu için geçici bir moratoryum¹ ilan etmiştir (Evirgen, 2004).

¹ Moratoryum: Borcunun tamamını veya bir kısmını ödeyemeyeceğini bildirmek.

Türkiye ise 1977 yılında dış borç krizi sürecine girmiştir. IMF desteği alınarak ve alacaklılarla yapılan borç erteleme anlaşmaları sayesinde kriz atlatılmış olsa da 1970'lerin sonuna dek devam eden bir ekonomik durgunluk yaşanmıştır (Gençtürk, 2008: 14).

2.1.4. Sistemik Finansal Krizler

Sistemik finansal krizler, bir ülkenin finansal sisteminin işlevini sürdüremez hale gelmesiyle birlikte para ve bankacılık krizlerinin meydana gelmesi durumudur. Bu tür krizler sıklıkla borçların vade yapısındaki uyumsuzluklardan kaynaklanır. Özellikle kısa vadeli dış borçlanmalarla finanse edilen uzun vadeli yatırımlar, bu yatırımların geri dönüş süresi borçların vadesinden uzun olduğunda krize zemin hazırlayabilir. Sonucunda sıcak para akımlarının altyapı yatırımlarına yönlendirilmesi ve ardından bu sermayenin ülkeden çıkışı öncelikle bir para krizine yol açar; devamında ise yerel para biriminin döviz karşısında değer kaybetmesiyle bankacılık krizi tetiklenir ve böylece birden fazla krizin eşzamanlı yaşandığı bir süreç ortaya çıkar.

Marshall'a göre, sistemik krizlerin çoğunlukla finansal piyasalarda başladığını, süratle yayılma yöneliminde olduğunu ve yatırımcı güvenini zedeleyerek ekonomik istikrarsızlığa yol açtığını belirtmektedir. Bu krizlerin, hane halkının refahını ciddi biçimde etkilediği ve çoğu durumda ekonomi yönetimlerinin müdahalesini gerektiren önlemlerle sonuçlandığı ifade edilmektedir (Marshall, 1998: 15-16). Ural ise sistemik banka krizini, mali piyasalarda bir ya da birden fazla bankanın temerrüde düşerek iflas etmesi ve bu durumun tüm finansal sisteme yayılması olarak tanımlamaktadır (Ural, 2003: 12).

2.2. Finansal Kriz Modelleri

Finansal krizlerin ortaya çıkışı ve gelişim süreçlerini açıklamak amacıyla 20. yüzyılda iki temel model ortaya konmuştur. Bu modeller, finansal piyasalarda yaşanan krizlerin dinamiklerini anlamak ve geçmiş krizleri çözümlemek için önemli teorik altyapılar sunmuştur. 21. yüzyıla gelindiğinde ise küreselleşmenin hızlanması, finansal piyasaların daha karmaşık hale gelmesi ve yeni kriz dinamiklerinin ortaya çıkması sonucunda üçüncü bir model yaklaşımı geliştirilmiştir.

Bu modeller, yalnızca geçmişte yaşanmış krizleri analiz etmekle kalmayıp, aynı zamanda benzer koşullar altında gelecekte oluşabilecek krizleri öngörmeye ve önleyici stratejiler geliştirmeye de katkıda bulunmaktadır. Özellikle ekonomi politikalarının şekillendirilmesinde, finansal sistemdeki zayıf noktaların tespit edilmesinde ve risk yönetimi stratejilerinin belirlenmesinde bu teorik yaklaşımlardan yararlanılmaktadır. Dolayısıyla bu modeller, finansal krizlerin çözümlemesinde ve finansal istikrarın korunmasında önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir.

2.2.1. Birinci Nesil Kriz Modelleri

Bir ülkenin rezervlerine yapılan spekülasyon atakları yatırımcıların portföyündeki yerel para birimi cinsinden varlıkları azalmasına neden olacağı ve döviz cinsi varlıkların ağırlığının artacağını ifade eder. Ekonomi yönetimi önceden belirlenmiş olan kur seviyesini koruyamayacak hale gelir. Ekonomi yönetimlerinin tükenbilir döviz cinsi varlıkları döviz kurlarını sabit tutmak için kullandıkları ve yatırımcıların döviz rezervlerine atak yapıları bir saldırı ile sonuçlanacağı varsayımına öykünerek geliştirmiştir. Bu model literatürde Kanonik Model olarak adlandırılmaktadır.

2.2.2. İkinci Nesil Kriz Modelleri

İkinci nesil modellemelerde hükümetlerin kur sistemini savunmalarının etkisinin olmadığı; piyasadaki aktif rol oynayan katılımcıların beklentilerinin ön planda olduğu belirtilmektedir. Dengeli bir biçimde ilerleyen yerel ekonomideki herhangi bir değişim, olumsuz beklenti oluşturabilecek kapasiteye sahipse; spekülâtörlerin pozisyon alıp krize yol açacak gelişmelerin tetiklenmesine neden olması ile başlayabilir. Yerel yatırımcıların da spekülâtörlerin etkisiyle benzer beklentilerle pozisyonlarını değiştirmeleri nedeniyle, domino etkisi oluşturarak krize yol açacak ortamın genişlemesine katkı sağlarlar. Böylece ekonomi yönetimleri kendilerini kriz ortamının içerisinde bulabilirler (Özçelebi, 2018: 36-42).

İkinci nesil kriz modellerinde gözlemlenen başka bir husus da çoklu denge noktalarının ortaya çıkmasıdır. Yani benzer pozisyonadaki iki farklı ülke ekonomisinde beklenti farklılıkları denge noktalarının birbirinden ayrılmasına yol açmaktadır (Karaçor vd., 2012: 47-48).

2.2.3. Üçüncü Nesil Kriz Modelleri

1990'lı yıllarda gerçekleşen Asya Krizinin sonrasında birinci ve ikinci nesil kriz modellerinin, gerçekleşmiş olan bu krizi açıklama açısından eksik kaldıkları gözlemlenmiştir. Ancak üçüncü nesil kriz modelleri de geçmiş modellerdeki yapıları temel alarak geliştirilmiştir (Krugman, 1998).

Üçüncü nesil kriz modellerinde sabit kur zorunlu değildir. Ancak, yüksek büyüme, borçlanma ve yatırım oranları bir noktada ekonomik dengesizliğe yol açar. Yabancı para borçlanması kur riski, kısa vadeli fonlarla uzun vadeli projeler ise vade riski doğurur. Riskli projelerin fonlanması, banka kredi yapısını bozarak finansal krizlere ve bankaların sendikasyon kredilerini yenileyememe sorunlarına neden olabilir (Özçelebi, 2018: 42-47; Karaçor vd., 2012: 52-64).

2.3. Finansal Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Muhtemel Etkileri

Finansal krizlerin beklenmedik bir anda ortaya çıkması, işletmelerin çoğu zaman hazırlıksız yakalanmasına sebep olmaktadır. Kriz, işletmeler üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceği gibi, bazı fırsatlar da sunabilir. İşletmelerin krizden en çok etkilendiği başlıca alanlar; döviz kurları, faiz oranları ve pazar dinamikleridir.

2.3.1. Kur Etkisi

Kriz dönemlerinde döviz kurları aşırı dalgalanma gösterebilir. İşletmelerin faaliyet gösterdiği pazar yapısı, kur hareketlerinden ne ölçüde etkileneceğini belirler. Yurt dışı pazarlarda aktif satış yapan ve döviz geliri elde eden işletmeler, kur artışından avantaj sağlayabilir. Ancak, keskin yükselişlerin ardından kurda geri çekilmeler yaşanabilir ve bu durum işletmeleri hızlı karar almaya ya da karar vermekten kaçınmaya itebilir.

Kur artışı, yerel para biriminin değer kaybetmesine yol açarak ihracat pazarlarını genişletebilir; ancak aynı zamanda girdi maliyetlerini de artırabilir.

- Katma değeri yüksek ürün üreten işletmeler, maliyet artışına rağmen daha yüksek kazanç elde edebilir.
- İthal girdiye bağımlılığı düşük olan ihracat odaklı firmalar, kur artışından daha olumlu etkilenebilir.

- Katma değeri düşük ve ithal girdiye bağımlı işletmeler ise rekabet gücünde zorluk yaşayabilir.

Kur artışı, yerel para birimi üzerinden tahsil edilecek vadeli alacakların reel değerini düşürürken; ithal girdilere dayanan üretim yapan firmalarda sermaye maliyetlerini artırabilir. Döviz borcu bulunan işletmeler kur artışından olumsuz etkilenirken, döviz varlığı olanlar için bu durum avantaj yaratabilir.

Ani ve yüksek kur dalgalanmalarının olumsuz etkilerini sınırlamak için forward, futures ve opsiyon gibi türev finansal araçların kullanımı ve etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulması önerilir.

2.3.2. Faiz Etkisi ve Finansman Güçlükleri

Finansal kriz dönemlerinde piyasa faiz oranlarındaki artış, işletmelerin yabancı kaynak kullanım maliyetlerini yükseltmektedir. Mevcut kredilerin faiz oranlarının revize edilmesi, işletmelerin borç servis yükünün artmasına yol açarak nakit akışlarında bozulmalara neden olabilmektedir. Bu bağlamda, işletmeler temerrüt riskini minimize edebilmek amacıyla gelir artırıcı stratejiler geliştirmek ya da giderleri azaltarak likidite gereksinimlerini karşılamak durumunda kalmaktadır.

Kriz ortamlarında finansman sağlayıcılar çoğunlukla kısa vadeli ve yüksek faiz oranlı borçlanma imkânları sunmaktadır. İşletmeler, bu tür finansman olanaklarıyla faaliyetlerini sürdürmeye çalışırken, finansman giderlerinin artması ve kısa vadeli borçluluğa ilişkin finansal rasyolarda bozulmalar meydana gelmesi olasıdır (Özçalık & Soysal, 2016: 271).

2.3.3. Pazar Etkisi

Kriz dönemlerinde talepte meydana gelen daralma, işletmelerin hem iş hacmini hem de gelirlerini olumsuz etkilemektedir. Üretim kapasitelerinin düşmesi, firmaları iş gücünü azaltma yoluna itmekte; bu durum, işsizlik oranlarının yükselmesine sebep olmaktadır. İşsizliğin artması ise toplam talebi daha da gerileterek ekonomik daralmayı derinleştirmektedir (Eğilmez, 2018: 155).

Finansal kriz süreçlerinde ekonomiye duyulan güven zedelenmekte; tüketiciler, gelir kaybı ya da fiyat artışı beklentisiyle harcamalarını kısıtlarken, işletmeler maliyetleri azaltmaya yönelik stratejiler geliştirmektedir (Altınok vd., 2011: 200-201).

3. Yönetim Muhasebesinin Görevi

Muhasebenin üç temel dalından biri olan yönetim muhasebesi, işletmelerin hem kısa hem de uzun vadeli karar alma süreçlerine veri desteği sunan bir alan olarak tanımlanmaktadır. Finansal muhasebe ve maliyet muhasebesinden elde edilen bilgileri işleyerek analiz eden, bu verileri yöneticilerin kullanabileceği anlamlı bilgilere dönüştüren bir muhasebe alt sistemi işlevi görmektedir (Altuğ, 2018: 6).

Yönetim muhasebesi, işletme içindeki karar vericilere kârlılık ve nakit yaratma hedeflerine ulaşmalarında destek sağlayacak bilgiler sunmaktadır. Yönetim muhasebesi aracılığıyla, yöneticiler ve çalışanlar görevlerini yerine getirirken geçmişteki gerçekleştirmeler ve geleceğe

dair beklentilere ilişkin verilere erişebilmekte, böylece hedeflere nasıl ulaşacaklarına dair yol haritası oluşturabilmektedir (Needles vd., 2011: 7). İşletmenin azami verimlilikle faaliyet göstermesine yönelik planlamanın yapılması, iş birimlerinin uyum içinde çalışmasını sağlanması ve belirlenen planların ne ölçüde gerçekleştirildiğinin değerlendirilmesine yönelik veri ve bilgi üretiminde istatistiksel ve muhasebe yöntemlerinden yararlanılmaktadır (Gökçen vd., 2023: 4). Yönetim muhasebesi, karar alma sürecine odaklanmakla birlikte aynı zamanda planlama ve kontrol mekanizmalarına da hizmet etmektedir. Sadece sayısal veriler değil, sayısal olmayan bilgiler de karar alıcılara sunulmaktadır (Kaygusuz & Dokur, 2015: 2).

İşletmelerin kuruluş aşamalarında daha küçük ölçekli bir yapı içinde muhasebe departmanı bünyesinde değerlendirilen yönetim muhasebesi, işletmenin büyümesi ve organizasyon yapısının daha karmaşık bir hale gelmesiyle birlikte daha kritik bir role sahip olmaktadır (Ersen Cömert, 2011: 13). Son dönemde işletmeler, artan rekabet koşulları ve müşteri odaklılık zorunluluğu ile karşı karşıya kalmıştır. Küresel rekabet, ürün yaşam döngüsünün kısalması ve çeşitlenen müşteri beklentileri; yeni yönetim anlayışlarını ve üretim sistemlerindeki dönüşümü beraberinde getirmiştir. Bu gelişmeler, maliyet ve yönetim muhasebesi sistemlerinin de dönüşümünü tetiklemiştir (Drury, 2006: 5-6).

Yönetim muhasebesi, geçmiş verileri analiz ederek bugünün kararları için iç raporlama yapma işlevini üstlenmektedir. Finansal ve maliyet muhasebesinden elde edilen bilgileri değerlendirerek, gerektiğinde dış veri kaynaklarından da yararlanarak yönetime rapor sunmaktadır. İşletme faaliyetlerinde komuta yetkisi, emir verme ve sorumluluk alma yetkisini ifade ederken, kurmay yetki; tavsiye, danışmanlık ve öneri sağlama işlevini üstlenmektedir. Yönetim muhasebesi, her iki yetki düzeyindeki yöneticilere bilgi sağlama, raporlama, bütçeleme, kontrol ve fiyatlama gibi alanlarda destek vermektedir (Haftacı, 2010: 21).

Aynı zamanda performans ölçümü ve sürekli iyileştirme süreçleri için gerekli bilgileri sağlayan yönetim muhasebesi, hem kısa hem uzun vadeli planların hazırlanmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Özellikle bütçeleme süreçlerinde yönetime kontrol ve performans değerlendirme mekanizmaları sunarak kritik katkılar sağlamaktadır. Yönetim muhasebesi, planlanan ve gerçekleşen sonuçlar arasındaki uyumu değerlendiren analiz ve raporlar üreterek yöneticilere maliyet kontrolü ve faaliyet verimliliğinin artırılması konusunda destek olmaktadır (Drury, 2017: 17).

İşletme yapısı büyüdükçe, yönetim muhasebesinin yönetime sağladığı bilgi desteğinin önemi de artmaktadır. Karmaşık organizasyon yapıları ve çok katmanlı hiyerarşik düzen içinde üst yöneticilerin ihtiyaç duyduğu bilgilere ulaşması güçleşmektedir. Yönetim muhasebesi, farklı birimlerden toplanan verileri standart, karşılaştırılabilir ve analiz edilebilir hale getirerek yönetime karar alma sürecinde gerekli bilgileri sunmaktadır (Ersen Cömert, 2011: 15).

4. İşletmeler Açısından Strateji

Günümüz işletmeleri, yalnızca üretim yapmak veya ürün sağlamak yoluyla varlıklarını sürdürmek yerine, hızla değişen sosyal ve ekonomik koşullara uyum sağlayarak geleceğe yönelik stratejiler geliştirmek zorundadır. İşletmeler, misyon ve vizyonları doğrultusunda oluşturdukları stratejileri, dinamik ekonomik yapıda temel bir uygulama aracı olarak benimsemektedir. Rekabetin yoğun olduğu serbest piyasa koşullarında, işletmelerin sürdürülebilirlik

ve büyüme hedeflerine ulaşabilmesi için araştırma, karar verme ve planlama faaliyetleriyle stratejik hedefler belirlemesi büyük önem taşımaktadır.

Strateji kavramı başlangıçta askeri terminolojide, komutanların savaşı kazanmak için uyguladığı yöntemleri ifade ederken; özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrasında şirketlerin ekonomik hedeflerine ulaşmak için geliştirdiği yöntemler bağlamında işletme literatürüne taşınmıştır. 20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren kapitalist ekonomik düzenin etkisiyle strateji kavramı, işletmecilik yazınında daha geniş bir yer edinmiştir (Luecke, 2015: 12-13).

Strateji kavramı ortaya çıkmadan önce, işletme yönetiminde planlama temel yaklaşım olarak öne çıkmaktaydı. 1950 ve 1960'lı yıllarda planlama yaklaşımı etkinliğini sürdürmüş, 1970'lerde ise stratejik planlama anlayışı benimsenmiştir. 1980'li yıllarda rekabet kavramı, Porter'ın Rekabet Modeli ile daha görünür hale gelmiş; aynı dönemde Japon şirketlerinin öncülük ettiği "Toplam Kalite Yönetimi" Türkiye'de yaygınlaşmıştır. 1990'larda ise Groove'un "Stratejik Dönüm Noktası" ve Slywotzky'nin "Müşterinin Temel Alınması" yaklaşımları, işletme yönetiminde etkili olmuştur (Akgemci, 2008: 13-16; Kırım, 2005: 3-8). Günümüzde ise "stratejik yönetim" kavramı daha belirgin hale gelmiş ve bu uygulama, yeterli kaynak ve yapıya sahip işletmeler tarafından hayata geçirilmeye çalışılmaktadır.

4.1. Stratejik Yönetimin Gelişimi

İşletmelerin uzun vadede başarılı olabilmesi için gelecekte karşılaşılabilecekleri koşullara önceden hazırlanması gerekir. Başlangıçta uzun vadeli planlama, yalnızca çok yıllık satış bütçeleriyle sınırlı kalmış; ancak bu yaklaşım, işletmenin tüm yönlerini kapsamada yetersiz bulunmuş ve yeni yöntemlerin geliştirilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Dinçer, 2004: 62).

Stratejik planlama, işletmenin uzun vadeli yönelimini belirleyerek misyonuna ulaşmasına ve kaynakların etkili bir biçimde yönetilmesine yardımcı olur. Aynı zamanda, değişen çevresel koşullara uyum sağlamayı ve sermaye üzerinden hedeflenen getiriyi elde etmek için faaliyetleri uyumlu hale getirmeyi amaçlar (Van Deusen vd., 2014: 3).

Stratejik planlamanın temelleri, 20. yüzyılın ortalarına dayanmaktadır. Başlangıçta yalnızca mevcut olayların geleceğe etkileri tahmin edilmeye çalışılmıştır. Ancak Ansoff'un geliştirdiği analitik planlama yaklaşımıyla birlikte olaylara daha akılcı ve sistematik bir bakış açısı kazandırılmıştır. Zamanla, çevredeki belirsizlikleri azaltmak için; rakiplerin pozisyonları, toplumsal değişimler, teknolojik ilerlemeler ve ekonomik etkenleri içeren daha kapsamlı ve dinamik bir planlama anlayışı benimsenmiştir. Bununla birlikte, süreçte sadece dış çevreye odaklanmanın eksiklikleri olduğu eleştirileri ortaya çıkmış ve iç çevre analizinin de önem kazandığı görülmüştür (Ülgen & Mirze, 2010: 38-39).

Dış çevre odaklı stratejik planlama yaklaşımı; sektördeki rekabet koşulları, teknolojik yenilikler, pazar dinamikleri, ekonomik durum, toplumsal eğilimler ve devlet politikalarının izlenmesini gerektirir. İşletmeler, geçmiş talep eğilimlerini analiz ederek çevresel fırsat ve tehditlere göre bir strateji geliştirmeli ve buna uygun adımlar atmalıdır. Ancak 1980'li yıllardan itibaren bu yaklaşımın yerini, daha kapsamlı bir bakış açısı sunan stratejik yönetim anlayışı almaya başlamıştır (Eren, 2005: 4-7).

Çevresel değişimlerin hızlanması, işletme yapılarının daha karmaşık hale gelmesi ve rekabetin yoğunlaşması, stratejik yönetim ihtiyacını artırmıştır. Stratejik yönetim; pazar, rakipler

ve çevresel faktörlerin değerlendirilmesini, işletme kaynaklarının belirlenen stratejilere uygun biçimde planlanmasını ve tüm birimlerin hedeflere ulaşmak için koordine edilmesini esas alır (Dinçer, 2004: 62-63).

Stratejik yönetim, organizasyonun tüm kademelerinde etkili bir yönetim sistemi sağlayarak; işletmenin değerlerini, karar alma süreçlerini ve yapısını, belirlenen hedeflerle uyumlu bir şekilde yönlendirir. Bu yaklaşımı benimseyen işletmeler, kısa vadeli kârlılığı uzun vadeli büyüme ile birleştirerek operasyonlarını stratejik kararlarla uyum içinde yürütür ve tüm kararlarını bu doğrultuda şekillendirir (Alpay, 1990: 29-30).

Lynch, kurumsal stratejiyi üç ana başlık altında incelemiştir: stratejik analiz, strateji geliştirme ve stratejinin uygulanması:

- **Stratejik analiz:** İşletmenin misyon, vizyon ve hedefleri; dış çevresi, mevcut yapısı ve kaynaklarıyla ilişkilendirilerek analiz edilir.
- **Strateji geliştirme:** İşletmenin kapasitesi, yetenekleri ve paydaş ilişkileri göz önünde bulundurularak alternatif stratejiler oluşturulur.
- **Stratejinin uygulanması:** Seçilen stratejinin başarıyla hayata geçirilmesi için; çalışan motivasyonu sağlanır, yönlendirme yapılır ve pazara uyum sağlamak için gerekli süreçler yönetilir (Lynch, 2006: 13).

Bu aşamaların her biri, stratejik başarıya ulaşmada kilit bir role sahiptir. Stratejik yönetim anlayışı, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek eksiklerini gidermesi ve avantajlarını artırması gerektiğini vurgular. Bu anlayışı benimsemeyen işletmelerde kaynakların etkili kullanımı güçleşir ve işletme, günden güne kararlarla yönetildiğinde çevresel değişimlerden olumsuz etkilenir. Stratejik yönetim, işletmenin dalgalanmalara karşı daha dayanıklı olmasını, esnek yapılar kurmasını ve yöneticilerin belirsiz ortamlarda daha sağlıklı kararlar almasını destekler (Akgemci, 2008: 8-9).

Stratejik yönetimin etkili bir biçimde uygulanabilmesi için, strateji formülasyonunun kurumsal performans üzerindeki etkileri hem finansal hem de finansal olmayan kriterlerle değerlendirilmelidir. Ayrıca, çalışanların olumlu davranışlarını teşvik etmek, işletmenin hedeflerine ulaşmasına katkı sağlar. Stratejik yönetimin işletmeye sağladığı bazı önemli faydalar ise şunlardır (Pearce II & Robinson, Jr., 2009: 9-10):

- Strateji, olası problemleri önceden tespit ederek önlem alınmasına yardımcı olur.
- Grup kararları, yanlış karar alma riskini azaltır ve uzmanlık bilgisinden yararlanılarak en uygun alternatifin seçilmesini sağlar.
- Çalışanların strateji sürecine dâhil edilmesi, motivasyonu artırır ve stratejinin benimsenmesini kolaylaştırır.
- Görev tanımlarının netleştirilmesi, sorumlulukların belirginleşmesini sağlar ve görev çakışmalarının önüne geçer.
- Değişime karşı daha az direnç gösterenler strateji geliştirme sürecine katkıda bulunan çalışanlardır.

4.2. Stratejik Analiz Nedir?

Stratejik analiz, işletmelerde hem dış çevre hem de iç çevre unsurları için ayrı ayrı gerçekleştirilir. Dış çevredeki belirsizliklerin etkisi genellikle daha belirgin olsa da, işletmenin sadece dış çevreyi değerlendirmesi yeterli değildir; aynı zamanda iç çevreyi de analiz etmesi zorunludur. Bu iki analiz tamamlandığında, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerinin belirlendiği SWOT analizi ortaya çıkar.

Dış ve iç çevrenin bütüncül bir yaklaşımla birlikte incelenmesi, işletmeye çeşitli fırsatlar sunarak yeni yatırım alanlarının keşfedilmesine imkân tanır. Ancak bu fırsatlar, işletmenin misyonu ve temel değerleriyle uyumlu biçimde değerlendirilmelidir. Stratejik seçim süreci, uzun vadeli hedefler doğrultusunda genel stratejileri bir araya getirerek uyum sağlamayı amaçlar. Tek ürün odaklı işletmelerde stratejik analiz genellikle temel yetkinlikler ve değer zinciri üzerinde yoğunlaşarak rekabet avantajı elde etmeyi hedeflerken, çok iş birimli kuruluşlarda yöneticiler, hissedar değerini artırmaya yönelik stratejiler geliştirmeye odaklanırlar (Pearce II & Robinson, Jr., 2009: 12).

Stratejik analizde, iç ve dış çevre değerlendirmelerinin eş zamanlı yürütülmesi işletmeye önemli katkılar sağlar. Dış çevre analizi, olası fırsat ve tehditleri belirlemeye yardımcı olurken; iç çevre analizi, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyar. Elde edilen bu bilgiler ışığında çeşitli analiz matrisleri hazırlanabilir ve en uygun strateji alternatifleri belirlenerek sıralanabilir (Akgemci, 2008: 126).

4.3. İşletmelerde Strateji Seviyeleri

Strateji kavramı, kökeninde rakibi alt etme düşüncesine dayanır ve işletmelerde geliştirilen stratejiler çoğunlukla rekabet avantajı elde etmeyi hedefler. Her ne kadar çeşitli amaçlarla stratejiler oluşturulabilse de, en yaygın olanlarının rekabete yönelik stratejiler olduğu görülmektedir.

Rekabetin hâkim olduğu piyasalarda, işletmelerin mevcut konumlarını korumaları ya da daha güçlü bir konuma ulaşmaları için uygun bir strateji belirlemeleri gerekir. Ancak bu stratejiye karar vermeden önce, farklı alternatiflerin geliştirilmesi önem taşır. Hiç strateji belirlemek bir uç noktada yer alırken, son derece iddialı ve saldırgan bir strateji diğer uça bulunur. İşletmenin çıkarları doğrultusunda en uygun stratejiyi seçebilmek için bu seçeneklerin titizlikle değerlendirilmesi gerekir (Dinçer, 2004: 197).

Stratejiler, genellikle üç yönetim seviyesinde sınıflandırılabilir: operasyonel, işletme ve kurumsal düzey. Kurumsal stratejiler, işletmenin uzun vadeli amaçlarına ulaşmasına rehberlik eden ve üst yönetim tarafından belirlenen stratejilerdir. İşletme stratejileri ise orta kademe yöneticiler tarafından geliştirilerek rekabette avantaj sağlamayı hedefler. Operasyonel stratejiler ise alt kademedeki yöneticilerin, işletmenin günlük faaliyetlerini yürütürken uyguladığı stratejileri kapsar (Ülgen & Mirze, 2010: 196-197).

4.4. Porter'ın Genel Stratejileri

Porter'a göre rekabet avantajı, kuruluşun rekabet ortamına en uygun genel stratejinin seçilmesi ve ardından seçilen stratejiyi desteklemek için değer katan faaliyetlerin organize edilmesiyle ortaya çıkar (Campbell vd., 2002: 159). İşletmeler, rakiplerinden başarılı olabilmek

için üç temel strateji kullanabilir: maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma. Bu stratejilerden birini etkin uygulamak, planın tam bağlılık ve destekleyici yapısal düzenlemelere ihtiyaç duyar. Rekabette başarı için yüksek kârlılık sağlanmalıdır, ancak bu bazı sektörlerde tüm işletmeler için mümkünken, bazen sadece stratejisinde başarılı olan işletmelere özgü olabilir (Porter, 1998: 35).

4.4.1. Farklılaşma

Farklılaştırma, işletmenin ürün veya hizmetlerini benzersiz kılarak sektördeki rekabetten ayrılmasını sağlar. Bu, tasarım, marka imajı, teknoloji, ürün özellikleri, müşteri hizmetleri gibi unsurlarla yapılabilir. İyi uygulandığında, yüksek getiri sağlayabilir, müşteri sadakati ve fiyata duyarsızlık oluşturur. Bu da yoğun rekabette koruma sağlar ve kârlılığı artırarak düşük maliyetli pozisyon ihtiyacını ortadan kaldırır. Ayrıca, pazara giriş engelleri yaratır ve alıcı gücünü azaltır. Farklılaştırma stratejisi, ikame ürünlere karşı güçlü bir konum sağlamalıdır. (Porter, 1998: 37-38).

4.4.2. Maliyet Liderliği

Maliyet liderliği, verimlilik ölçeği ve maliyet kontrolü gerektirir. İşletmeler, genel giderleri kontrol ederek ve fonksiyonlardaki maliyetleri azaltarak bu stratejiyi uygular. Bu strateji, düşük maliyetler sayesinde sektördeki rekabete karşı koruma sağlar ve işletmeye sektörde ortalamanın üzerinde getiri elde etme imkânı tanır. Ayrıca, düşük maliyet pozisyonu, tedarikçiler ve ikame ürünlere karşı koruma sağlar. Maliyet liderliği, işletmeyi rakiplerinin rekabetine karşı daha güçlü ve esnek hale getirir, pazarlık gücünü azaltır ve pazara giriş engelleri oluşturur (Porter, 1998: 35-36).

4.4.3. Odaklanma

Odaklanma stratejisi, belirli bir alıcı grubu, ürün bölümü veya coğrafi pazara odaklanarak hedeflere ulaşmayı amaçlar. İşletme, dar stratejik hedefe daha geniş rakiplerden daha etkili hizmet verir. Bu strateji, hedefin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayarak farklılaşmayı veya daha düşük maliyet elde etmeyi sağlar. İyi uygulandığında, odaklanma stratejisi işletmeye sektörde ortalamanın üzerinde kâr elde etme fırsatı sunar. Odaklanma, düşük maliyet ve yüksek farklılaşma ile koruma sağlar, ayrıca rakiplerin zayıf olduğu alanlarda ikame ürünlere karşı daha az hassastır (Porter, 1998: 38-39).

4.5. Stratejilerin Seçimi

İşletmeler çevre analizlerinin ardından alternatif stratejilerini oluştururlar. Ancak yöneticilerin şirketin hedeflerine un uygun stratejiyi belirlemeleri ve uygulamaları gerekir. Strateji seçimi yöneticilerin en çok zorlandıkları ve işletmenin geleceğini belirleyecek bir olay olduğundan özenli ve mümkün olduğunca hatasız yapılması gerekir.

Tek ve baskın ürün hattına sahip işletmeler, çok sektörlü işletmelere kıyasla daha basit strateji belirleme süreçleri kullanır. Bu durum, küçük organizasyon yapıları, düşük karmaşıklık seviyeleri ve stratejik zorlukların daha az olması ile açıklanır. Çok sektörlü işletmelerin Stratejik İş Birimi (SİB) düzeyindeki strateji belirleme süreçleri ise daha karmaşıktır ve kurumsal sistemin gerektirdiği daha yüksek faaliyet seviyeleri nedeniyle daha resmidir. İstikrarlı

ortamlardaki bazı SİB'ler için aşırı kuralcılık, kural eksikliğinden daha büyük bir sorun olabilir (Hofer & Schendel, 1978: 64).

4.6. Literatür Taraması

Araştırılmakta olan konuya ilişkin yerel ve küresel literatüründeki güncel tezler ve araştırma makaleleri taranmıştır. Bu tarama ile yönetim muhasebesi uygulamalarının işletme yönetimleri, performans, karar alma ve stratejiler ile ilişkileri farklı bakış açılarıyla ortaya konmaya çalışılmıştır.

Bala'nın (2020) çalışmasında, Libya'daki imalat işletmelerinin karar alma süreçlerinde muhasebe bilgilerinin karşılaştırılabilirliğine odaklanmıştır. Çalışma, yönetim muhasebesi bilgileri ile karar verme arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve bu bilgilerin Libya'daki imalat işletmelerinin kararlarını etkilediğini göstermektedir. (Bala, 2020)

Çelik'in (2019) yüksek lisans tezinde, Türkiye'nin en büyük 500 Sanayi Kuruluşu'ndaki otomotiv işletmelerinde geleneksel ve çağdaş yönetim muhasebesi uygulamalarının kullanım sıklığı ve önem dereceleri incelenmiştir. Araştırma, bu işletmelerin ciddi rekabet koşullarına rağmen ağırlıklı olarak geleneksel teknikleri kullandığını ve en fazla tercih edilen rekabet stratejisinin maliyet liderliği olduğunu göstermektedir. (Çelik, 2019)

Arsu vd. (2015) makalesi, Kapadokya bölgesindeki otel işletmelerinin yönetim muhasebesi uygulamaları ile örgüt stratejileri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma, yönetim muhasebesi uygulamalarının kullanım sıklığını ve bu uygulamaların örgüt stratejileriyle ilişkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışma, yönetim muhasebesi uygulamaları ile düşük maliyet ve farklılaştırma stratejileri arasında pozitif ilişkiler bulmuştur. Sonuç olarak, yönetim muhasebesi uygulamalarının otel işletmelerinin örgüt stratejileri üzerinde etkili olduğu ve rekabet avantajı sağladığı tespit edilmiştir. (Uğuz Arsu, vd., 2015)

Yürekli'nin (2017) yayımladığı makalesinde Denizli Organize Sanayi Bölgesi'ndeki 47 işletme üzerinde gerçekleştirilen araştırma ile yönetim muhasebesinin maliyet muhasebesine göre stratejik karar alma süreçlerinde daha etkin kullanıldığını tespit edilmektedir. KOBİ'lerin stratejik karar alma süreçlerinde yönetim muhasebesi uygulamalarının büyük öneme sahip olduğu, maliyet muhasebesinin ise destekleyici bir rol üstlendiği vurgulanmaktadır. Makale, KOBİ'lerin rekabet avantajı elde edebilmeleri için muhasebe sistemlerini gözden geçirmeleri gerektiğini önermektedir (Yürekli, 2017).

Gil & Hartmann (2006) makalelerinde, üst yönetim ekiplerinin yönetim muhasebe sistemlerini strateji uygulamasında nasıl kullandığı incelenmiştir. İspanya'daki genel hastanelerden 884 üst düzey yönetici ile yapılan anket, profesyonel ve idari yönetici ekiplerinin kullanımlarında farklılıklar olduğunu ve bu farklılıkların strateji uygulamasını etkilediğini göstermiştir. Çalışma, yönetim muhasebesi sistemlerinin strateji uygulamasındaki rolünü ve üst yöneticilerin kararlarına etkisini açıklamaktadır. (Gil & Hartmann, 2006)

Uyar (2019) çalışmasında, KOBİ'lerde yönetim muhasebesi uygulamaları ile strateji geliştirme arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çok değişkenli istatistiksel analizler ile yapılan araştırma, yönetim muhasebesi sisteminin planlama, kontrol, maliyet yönetimi ve performans ölçme işlevlerinin strateji geliştirme üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. Sonuçlar, KOBİ'lerin kullandığı yönetim muhasebesi uygulamalarının benimsenen stratejilerle ilişkili

olduğunu ve bu durumun şirket stratejileri üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır. (Uyar, 2019)

Chenhall (2005), stratejik performans ölçüm sistemlerinin (SPÖS) ve dengeli skor kartlarının yöneticilerin rekabetçi stratejiler geliştirmesine katkısını incelemiştir. Çalışmada “bütünleştirici bilgi” önemli bir unsur olarak tanımlanmış; strateji-operasyon bağlantısı, müşteri ve tedarikçi odaklılık olmak üzere üç boyut belirlenmiştir. Model, SPÖS’nin rekabet gücünü artıracığını ve bu etkinin organizasyonel öğrenme yoluyla dolaylı gerçekleşeceğini öngörmektedir. Bulgular, bu ilişkileri kısmen desteklemiştir. (Chenhall, 2005)

Mihaylova & Papazov (2022), Bulgaristan’ın güneyindeki örme giyim sektöründeki KOBİ’lerde yönetim muhasebesi raporlamalarının stratejik yönlerini incelemiştir. Araştırma, deneyimli yöneticilere sahip KOBİ’lerde yapılmış ve işletme sahiplerinin stratejik planlamada yönetim muhasebesi unsurlarını yeterince tanımadığını ortaya koymuştur. Ayrıca, dış kaynak muhasebe hizmetlerinin bu bilgilerin kullanımını sınırladığı ve bazı stratejik tekniklerin yetersiz bilgi nedeniyle uygulanamadığı bulunmuştur. (Mihaylova & Papazov, 2022)

5. Araştırmanın Gereç ve Yöntemleri

Bu araştırmada, üretim işletmelerinde anket yöntemi kullanılarak kavramlar arasındaki etkileşimin ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, İstanbul’un Anadolu Yakası’nda faaliyet gösteren ve ankete katılmayı kabul eden üretim işletmeleriyle saha çalışması yürütülmüştür.

5.1. Çalışmanın Amacı

Bu çalışma, yönetim muhasebesi uygulamalarının işletmelerin olağandışı finansal koşullarda karar alma süreçlerine etkisini incelemeyi ve karar vericilerin stratejik tercihlerinde yönetim muhasebesi verilerinden hangi düzeyde yararlandığını tespit etmeyi hedeflemektedir. Ayrıca, literatürde yer alan temel yönetim muhasebesi kuramlarına dayalı geliştirilen uygulamaların, olağanüstü ekonomik koşullar altında işletmelerin ticari faaliyetlerindeki kullanım etkinliğini değerlendirmek de çalışmanın ikincil amaçları arasında yer almaktadır.

5.2. Çalışmanın Önemi

Yönetim muhasebesi ve strateji kavramlarına ilişkin literatürde pek çok değerli çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların bir bölümü, iki kavram arasındaki ilişkiyi irdelemeye odaklanmıştır. Araştırmamız, yönetim muhasebesi ile Porter’ın genel stratejileri arasındaki etkileşimin finansal kriz dönemlerinde nasıl bir biçim aldığını incelemeyi hedeflemektedir. Türkiye’nin farklı dönemlerde karşılaştığı finansal krizler arasında, döviz kurlarındaki ani yükseliş, faiz oranlarındaki artış, döviz rezervlerindeki düşüş ve dış borç stokundaki büyümeyle karakterize edilen 2020-2023 dönemi, hem saha verilerinin toplanması hem de anket katılımcılarının süreci değerlendirebilmesi açısından çalışmada incelenen en güncel ve uygun dönem olarak belirlenmiştir.

5.3. Çalışmanın Kapsamına Ait Bilgiler

Çalışmanın kapsamı İstanbul ili Anadolu Yakasında bulunan organize sanayi bölgelerinde yer alan seçilmiş üretim işletmelerinden oluşmaktadır. Çalışmada kısıt olarak kabul edilen

ve işletmelerin ticari sırrı olan yönetim muhasebesine ait sayısal veriler tedarik edilmemiş ve kullanılmamıştır. Anketin kapsamına giren işletmelerin büyüklüklerine göre sınıflandırılmasında özellikle bir tercih yapılmamıştır.

Çalışmanın stratejik ölçeklerinin ölçümde temel alındığı dönem olarak 2020-2023 yıllarıdır. Bu 4 yıllık zaman diliminde Türkiye’de önce COVID-19 Pandemisi gerçekleşmiş ve ekonomik aktivitelerde önemli değişiklikler meydana gelmiştir. İzleyen yıllarda da hem siyasi hem de ekonomik gelişmeler etkisiyle Türkiye’nin ekonomik göstergelerinde önemli bozulmalar meydana gelmiştir. Bu dönemde kur korumalı mevduat adındaki finansal enstrümanın çıkartılması, ekonomi yönetimindeki paradigma değişikliği yapılmıştır. Bu sürecin sonunda faiz politikasının değişimi ve gösterge faizin ani bir biçimde yükseltilmesi, orta vadeli programda açıklanan tasarruf tedbirleri gibi hususlar ilgili dönemdeki ekonomideki normalden farklı durma işaret etmektedir.

İşletme Stratejilerine ilişkin kapsamda ise işletme düzeyi temel stratejilerinden Porter’ın Genel Stratejileri olarak adlandırılan “Farklılaşma Stratejisi”, “Odaklanma Stratejisi” ve “Maliyet Liderliği Stratejisi” çalışmaya dahil edilmiştir.

5.4. Çalışmanın Hipotezleri ve Analiz Yöntemi

Çalışmanın yazınsal kısmında açıklanan finansal krizler, yönetim muhasebesi uygulamaları ve işletme stratejilerinin arasındaki ilişkinin ortaya koyulması için hazırlanan anketin sorularının analizinin sonucunda aşağıdaki hipotezlerin doğrulanması amaçlanmaktadır.

H1.: “Finansal kriz dönemlerinde yönetim muhasebesi uygulamalarının Farklılaşma Stratejisi üzerinde etkisi vardır.”

H2.: “Finansal kriz dönemlerinde yönetim muhasebesi uygulamalarının Odaklanma Stratejisi üzerinde etkisi vardır.”

H3.: “Finansal kriz dönemlerinde yönetim muhasebesi uygulamalarının Maliyet Liderliği Stratejisi üzerinde etkisi vardır.”

Veri analizi, IBM SPSS 29 ve AMOS 29 yazılımları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Sürekli değişkenler için ortalama ve standart sapma değerleri, kategorik değişkenler için ise frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmıştır. Anket formundaki yönetim muhasebesi uygulamalarıyla ilgili sorular, Apak (2018, s. 213-216) tarafından kullanılan ölçeklerden alınarak izinle kullanılmıştır. Bu soruların, yönetim muhasebesi araçlarının kullanım düzeyini belirlemek amacıyla kullanılması, ek bir geçerlilik veya güvenilirlik testine gerek bırakmamaktadır çünkü bu araçlar birbiriyle tamamlayıcı veya ikame niteliği taşımaktadır. İşletme stratejilerine ilişkin sorular ise araştırmamızda özel olarak geliştirilmiştir. Bu yeni ölçekler için geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış, Cronbach alfa katsayıları, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiş ve uyum indeksleri hesaplanmıştır. Tüm istatistiksel analizler %95 güven düzeyinde yapılmıştır.

6. Analiz Bulguları

İstanbul İli Anadolu Yakasındaki OSB’lerde faaliyet gösteren farklı büyüklükteki işletmelere anket formları ulaştırılmıştır. Bu işletmelerden 386 tanesi anketi analiz yapılmasına

imkân tanıyacak biçimde cevaplamıştır. Çalışmanın analiz kısmı bu 386 ankete göre oluşturulmuştur. Araştırmanın etik kurulu başvurusu yapılmıştır. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırma Etik Kurulu'nun 10.04.2025 tarihli yazısıyla 2025-1-21 protokol no.lu kararına istinaden 2025-14/02 onay sayısı ile etik kurulundan uygunluğu alınmıştır.

Tablo 1: Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular - Tecrübe

		n	%
Yaşınız	18-25 yaş	17	4.40
	26-35 yaş	119	30.83
	36-45 yaş	149	38.60
	46-55 yaş	85	22.02
	56-65 yaş	15	3.89
	66 yaş ve üzeri	1	0.26
Cinsiyetiniz	Erkek	231	59.84
	Kadın	155	40.16
Eğitim Düzeyiniz	Doktora	6	1.55
	Lisans	252	65.28
	Lise	15	3.89
	Ön Lisans	13	3.37
	Orta Öğretim	1	0.26
	Yüksek Lisans	99	25.65
Mesleki Tecrübeniz	0-3 yıl	8	2.07
	11-15 yıl	79	20.47
	16-20 yıl	67	17.36
	21 yıl ve üzeri	161	41.71
	4-6 yıl	19	4.92
	7-10 yıl	52	13.47

Anketin 1. kısmı olan demografik soruları bölümünde 11 adet soru kategorize edilmiş ön tanımlı ve sınıflandırılmış cevap seçeneklerine göre yanıtlanmıştır. Bu yanıtlardan oluşan demografik bulgular Tablo 1, Tablo2, Tablo 3'te kategoriler halinde verilmiştir.

Tablo 1'de katılımcıların demografik özelliklerinin dağılımları incelendiğinde, %38.6'sının 36-45 yaş, %59.84'sinin Erkek, %65.28'inin Lisans mezunu olduğu ve %41.71'inin 21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2'de katılımcı bireylerin iş yaşamına ilişkin özelliklerin dağılımları incelendiğinde %43.78'sinin Muhasebe, %24.35'sinin Finans departmanında çalıştığı, %26.94'ünün Müdür, %25.13'ünün Şef, ve %25.13'ünün Uzman Unvanına sahip olduğu ve %25.39'unun 0-3 yıldır aynı işletmede çalıştığı tespit edilmiştir.

Tablo 3’te ise katılımcı bireylerin çalıştıkları kurumların, %24.61’inin Makine ve Yedek Parça sektöründe faaliyet gösterdiği, %22.02’sinin 51 yıl ve üzeridir faaliyet gösterdiği, %52.07’sinin Orta büyüklükte İşletme olduğu ve %99.48’sinin üretim faaliyeti olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2: Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular - İşletmedeki Konum

		n	%
İşletmenizdeki Çalıştığınız Bölüm	Muhasebe	169	43.78
	Finans	94	24.35
	Genel Yönetim	49	12.69
	Mali İşler	47	12.18
	Bütçe	10	2.59
	İç Denetim	7	1.81
	Maliyet Muhasebesi	4	1.04
	Raporlama	3	0.78
	Vergi	3	0.78
Unvanınız	Müdür	104	26.94
	Şef	97	25.13
	Uzman	97	25.13
	Genel Müdür	22	5.70
	İşletme Ortağı / Sahibi	21	5.44
	Danışman / SMMM / YMM	15	3.89
	Direktör	14	3.63
	Genel Müdür Yardımcısı	9	2.33
	Müdür Yardımcısı	5	1.30
	Yönetim Kurulu Üyesi / Başkanı	2	0.52
İşletmenizdeki Toplam Çalışma Süreniz	0-3 yıl	98	25.39
	4-6 yıl	81	20.98
	7-10 yıl	77	19.95
	11-15 yıl	64	16.58
	16-20 yıl	24	6.22
	21 yıl ve üzeri	42	10.88

Bu verilere istinaden maliyetleme araçlarından “Normal Maliyetleme” %81,34 oranında işletmelerce tercih edilmektedir. Yine aynı grupta Standart Maliyetleme Yöntemi” %63,98 ile ikinci sırada tercih edilen bir uygulamadır. Bütçeleme uygulamalarından “İşletme Bütçesi” %87,82 oranında işletmelerin uyguladıkları bir yönetim muhasebesi aracıdır. İşletmeler yatırım kararlarının alırken en çok %73,83’le “Net Bugünkü Değer” aracını kullanmaktadır. Yine “Geri Ödeme Süresi” yöntemi de yatırım kararlarında %69,94 oranında tercih edilmektedir. İşletmelerin %69,43’ü “Projelerin Tamamlanma Sonrası Denetimlerini” gerçekleştirmektedir.

Tablo 3: Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular - İşletme Bilgileri

		n	%
İşletmenizin Sektörü	Makine ve Yedek Parça	95	24.61
	Elektrik ve Elektronik	61	15.8
	Kimya	36	9.33
	Gıda ve İçecek	31	8.03
	Otomotiv	27	6.99
	Tekstil	22	5.7
	Diğer İmalat	21	5.44
	Enerji	21	5.44
	Ambalaj ve Basım	14	3.63
	Ahşap ve Mobilya	12	3.11
	Metal ve Madeni Eşya	12	3.11
	İnşaat	10	2.59
	Cam ve Seramik	7	1.81
	İlaç ve Sağlık Ürünleri	7	1.81
	Kağıt ve Kırtasiye	7	1.81
	Yüksek Teknoloji Ürünleri	3	0.78
İşletmenizin Toplam Faaliyet Süresi	0-10 yıl	40	10.36
	11-20 yıl	75	19.43
	21-30 yıl	81	20.98
	31-40 yıl	78	20.21
	41-50 yıl	27	6.99
	51 yıl ve üzeri	85	22.02
İşletmenin Büyüklüğü	Büyük İşletme	145	37.56
	Küçük İşletme	33	8.55
	Mikro İşletme	7	1.81
	Orta İşletme	201	52.07
İşletmenizde Üretim Faaliyeti var mı?	Evet	384	99.48
	Hayır	2	0.52

Ankete katılan işletmelerin önemli miktarda çoğunluğu %96,63 oranında “Maliyet Artı Fiyatlama” yöntemini fiyatlama kararlarında kullanmaktadırlar. İşletmeler piyasa koşullarına göre “Talep Odaklı Fiyatlama” (%86,26) ve “Rekabeti Temel Alan Fiyatlama” (%72,79) yöntemlerinin de tercih etmektedirler. Sorumluluk merkezi uygulamalarından “Transfer Fiyatlandırması” %78,75 oranındaki işletme tarafından kullanılırken “Sorumluluk merkezi Raporlaması” ise %36,26 oranında işletmenin tercih ettiği bir yönetim muhasebesi aracıdır.

İşletmelerin büyük çoğunluğu (%94,30) performans yönetimi aracı olarak “Vergi Öncesi Kârı” kullanmaktadır. Kârlılık analizinde ise “Ürün Kârlılık Analizi” %95,07 oranında kullanılırken, Başabaş analizi de %88,60 oranında işletmenin genel kârlılığının ölçümünde

faaydalanılmaktadır. Stratejik yönetim muhasebesi araçlarından “Müşteri Kârlılık Analizi” ve “Rakiplerin Durumunu İzleme” aynı oranda (%77,72) kullanılmaktadır. “Benchmarking” ise %66,83 ile bu iki aracı takip etmektedir.

Tablo 4: Yönetim Muhasebesi Uygulamaları Kullanım Düzeyleri

		n	%
Maliyetleme Araçları	Normal Maliyetleme	314	81.34
	Tam Maliyetleme	163	42.22
	Değişken (Marjinal) Maliyetleme	154	39.89
	Kaizen Maliyetleme	40	10.36
	Faaliyet Tabanlı Maliyetleme	83	21.50
	Standart Maliyetleme	247	63.98
Bütçeleme Araçları	İşletme Bütçesi	339	87.82
	Esnek Bütçeleme	177	45.85
	Sıfır Tabanlı Bütçeleme	40	10.36
	Faaliyet Tabanlı Bütçeleme	109	28.23
Yatırım Karar Destek Araçları	Net Bugünkü Değer	285	73.83
	İç Kârlılık Oranı	173	44.81
	Basit Getiri Oran	189	48.96
	Geri Ödeme Süresi	270	69.94
	İskonto Edilmiş Geri Ödeme Süresi	165	42.74
	Projenin Tamamlanma Sonrası Denetimleri	268	69.43
Fiyatlama Araçları	Maliyet Artı Fiyatlama	373	96.63
	Pazarın Kaymağını Alma Fiyatlama	113	29.27
	Rekabeti Temel Alan Fiyatlama	281	72.79
	Pazara Nüfuz Etmek İçin Fiyatlama	189	48.96
	Pazar (Talep) Odaklı Fiyatlama	333	86.26
Sorumluluk Merkezi Araçları	Sorumluluk Merkezi Raporlama	140	36.26
	Transfer Fiyatlandırması	304	78.75
Performans Yönetimi Araçları	Kurumsal Karne (Balanced Scorecard)	99	25.64
	Ekonomik Katma Değer (EVA)	205	53.10
	Vergi Öncesi Kâr	364	94.30
Kârlılık Analizi Araçları	Ürün Kârlılık Analizi	367	95.07
	Başa Baş Noktası Analizi	342	88.60
	Yaşam Boyu Maliyetleme	157	40.67
Stratejik Yönetim Muhasebesi Araçları	Kalite Maliyetleme	222	57.51
	Hedef Maliyetleme	240	62.17
	Değer Zinciri Maliyetleme	97	25.12
	Benchmarking (Kıyaslama)	258	66.83
	Bütünleşik Performans Yönetimi	78	20.20
	Rakiplerin Maliyetlerinin Değerlendirilmesi	170	44.04
	Rakiplerin Durumunu İzleme	300	77.72
	Müşteri Kârlılık Analizi	300	77.72

6.1. Hipotezlere İlişkin Bulguları

Araştırma hipotezlerinin testi için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bu doğrultuda regresyon analizi varsayımlarından, Çoklu doğrusal bağlantının olup olmadığını tespit etmek amacıyla VIF (Variance Inflation Factor) değeri ve Tolerans değeri hesaplanmıştır. VIF değerinin 10'dan yukarı olması, Tolerans değerinin ise (0-1 arası değer almakta) 0 yaklaşması bağımsız değişkenler arası yüksek düzeyde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olduğu anlamına gelir. Tolerans değeri 1'e yaklaşması arzu edilen bir durumdur. Hair ve diğerleri (1998) tolerans değerinin 0,19 ve altında olmasının %95 üzeri bir çoklu doğrusal bağlantı anlamına geldiğini vurgulamıştır (Hair, vd., 1998: 192-193).

Hata terimleri arasında otokorelasyon olup olmadığı Durbin Watson testi ile test edilmiştir. Durbin Watson testi 0-4 arasında değer alabilir ve DW değerinin 1-3 aralığı dışında yer alması kesinlikle oto korelasyon problemi olduğu anlamına gelmektedir. DW değeri 2'ye ne kadar yakınsa o kadar olumlu olduğu düşünülür (Field, 2024: 427).

Yapılan analizlerde VIF ve Tolerans değerlerinin tüm regresyon analizlerinde VIF değerlerinin 10 üzerinde olmadığı ve Tolerans değerlerinin de her ne kadar 1 altında olsa da 0.19 dan yukarıda olduğu ve Durbin Watson değerlerinin 1-3 aralığında kaldığı tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında çoklu doğrusal bağlantı ve Hata terimleri arasında otokorelasyon olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 5: Yönetim Muhasebesi Uygulamalarının Farklılaşma Stratejisi Üzerinde Etkisinin İncelenmesi

	Standardize olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	T	p	Çoklu doğrusal bağlantı İstatistikleri	
	B	Std. Hata	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	2.478	0.198		12.538	0.000		
Maliyetleme Araçları	-0.009	0.049	-0.014	-0.182	0.856	0.426	2.349
Bütçeleme Araçları	-0.052	0.064	-0.062	-0.814	0.416	0.419	2.386
Yatırım Karar Destek Araçları	0.009	0.028	0.025	0.309	0.758	0.361	2.771
Fiyatlama Araçları	0.033	0.041	0.055	0.806	0.421	0.524	1.909
Sorumluluk Merkezi Araçları	0.177	0.080	0.164	2.228	0.026	0.444	2.251
Performans Yönetimi Araçları	0.130	0.075	0.122	1.739	0.083	0.488	2.047
Karlılık Analizi Araçları	0.167	0.114	0.081	1.461	0.145	0.778	1.285
Model Anlamlılık ve R ²	F(7)=5.250, p=0.0001, R ² =0.089, Durbin Watson=1.614						

*Bağımlı Değişken: Farklılaşma Stratejisi

Tablo 5'e göre bağımsız değişkenlerin yönetim muhasebesi uygulamaları kullanım düzeylerinin olduğu ve bağımlı değişkenin Farklılaşma Stratejisi düzeyi olduğu çoklu regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F(7)=5.250, p=0.0001). Anlamlı olan bu modelin bağımlı değişkende meydana gelen değişimin %9.9'unu açıkladığı tespit edilmiştir.

Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin anlamlılığı ve katsayıları incelendiğinde;

Maliyetleme Araçları (Beta=-0.014, p=0.856), Bütçeleme Araçları (Beta=-0.062, p=0.416), Yatırım Karar Destek Araçları (Beta=0.025, p=0.758), Fiyatlama Araçları (Beta=0.055, p=0.421), Performans Yönetimi Araçları (Beta=0.122, p=0.083) ve Kârlılık Analizi Araçları (Beta=0.081, p=0.145) kullanım düzeylerinin farklılaşma stratejilerini kullanım düzeyi üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Sorumluluk Merkezi Araçları (Beta=0.164, p=0.026) kullanım düzeylerinin farklılaşma stratejilerini kullanım düzeyi üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Sorumluluk Merkezi Araçları kullanım düzeyi arttıkça farklılaşma stratejisi araçlarını kullanım düzeyi de artacaktır.

Tablo 6: Yönetim Muhasebesi Uygulamalarının Odaklanma Stratejisi Üzerinde Etkisinin İncelenmesi

	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	P	Çoklu Doğrusal Bağlantı İstatistikleri	
	B	Std. Hata	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	2.425	0.174		13.948	0.000		
Maliyetleme Araçları	-0.082	0.043	-0.128	-1.892	0.059	0.426	2.349
Bütçeleme Araçları	0.001	0.057	0.001	0.015	0.988	0.419	2.386
Yatırım Karar Destek Araçları	0.121	0.025	0.356	4.826	0.000	0.361	2.771
Fiyatlama Araçları	-0.012	0.036	-0.021	-0.341	0.733	0.524	1.909
Sorumluluk Merkezi Araçları	0.234	0.070	0.222	3.334	0.001	0.444	2.251
Performans Yönetimi Araçları	0.042	0.066	0.040	0.633	0.527	0.488	2.047
Karlılık Analizi Araçları	0.172	0.100	0.086	1.718	0.087	0.778	1.285
Model Anlamlılık ve R ²	F(7)=18.858, p=0.0001, R ² =0.259, Durbin Watson=1.863						

*Bağımlı Değişken: Odaklanma Stratejisi

Tablo 6’da bağımsız değişkenlerin yönetim muhasebesi uygulamaları kullanım düzeylerinin olduğu ve bağımlı değişkenin odaklanma stratejisi düzeyi olduğu çoklu regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F(7)=18.858, p=0.0001). Anlamlı olan bu modelin bağımlı değişkende meydana gelen değişimin %25.9’ünün açıkladığı tespit edilmiştir.

Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin anlamlılığı ve katsayıları incelendiğinde,

Maliyetleme Araçları (Beta=-0.128, p=0.059), Bütçeleme Araçları (Beta=0.001, p=0.988), Fiyatlama Araçları (Beta=-0.021, p=0.733), Performans Yönetimi Araçları (Beta=0.04, p=0.527) ve Kârlılık Analizi Araçları (Beta=0.086, p=0.087) kullanım düzeylerinin odaklanma stratejilerini kullanım düzeyi üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Yatırım Karar Destek Araçları (Beta=0.356, p=0) ve Sorumluluk Merkezi Araçları (Beta=0.222, p=0.001) kullanım düzeylerinin odaklanma stratejilerini kullanım düzeyi üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Yatırım Karar Destek Araçları ve Sorumluluk Merkezi Araçları kullanım düzeyi arttıkça odaklanma stratejileri araçlarını kullanım düzeyi de artacaktır.

Tablo 7: Yönetim Muhasebesi Uygulamalarının Maliyet Liderliği Stratejisi Üzerinde Etkisinin İncelenmesi

	Standardize Olmayan	Standardize Katsayılar	Standardize Katsayılar	t	p	Çoklu Doğrusal Bağlantı İstatistikleri	
	B	Std. Hata	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	2.520	0.155		16.207	0.000		
Maliyetleme Araçları	-0.096	0.039	-0.174	-2.474	0.014	0.426	2.349
Bütçeleme Araçları	-0.011	0.051	-0.016	-0.227	0.821	0.419	2.386
Yatırım Karar Destek Araçları	0.065	0.022	0.221	2.891	0.004	0.361	2.771
Fiyatlama Araçları	0.169	0.032	0.330	5.195	0.000	0.524	1.909
Sorumluluk Merkezi Araçları	-0.072	0.063	-0.079	-1.145	0.253	0.444	2.251
Performans Yönetimi Araçları	0.063	0.059	0.070	1.067	0.287	0.488	2.047
Karlılık Analizi Araçları	0.202	0.090	0.118	2.256	0.025	0.778	1.285
Model Anlamlılık ve R ²	F(7)=13.530, p=0.0001, R ² =0.200, Durbin Watson=1.542						

*Bağımlı Değişken: Maliyet Liderliği Stratejisi

Tablo 7’de yer alan verilere göre bağımsız değişkenlerin yönetim muhasebesi uygulamaları kullanım düzeylerinin olduğu ve bağımlı değişkenin maliyet liderliği stratejisi düzeyi olduğu çoklu regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F(7)=13.530, p=0.0001). Anlamlı olan bu modelin bağımlı değişkende meydana gelen değişimin %20’sini açıkladığı tespit edilmiştir.

Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin anlamlılığı ve katsayıları incelendiğinde;

Bütçeleme Araçları (Beta=-0.016, p=0.821), Sorumluluk Merkezi Araçları (Beta=-0.079, p=0.253) ve Performans Yönetimi Araçları (Beta=0.07, p=0.287) kullanım düzeylerinin maliyet liderliği stratejilerini kullanım düzeyi üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Karlılık Analizi Araçları (Beta=0.118, p=0.025), Fiyatlama Araçları (Beta=0.33, p=0), ve Yatırım Karar Destek Araçları (Beta=0.221, p=0.004) kullanım düzeylerinin maliyet liderliği stratejilerini kullanım düzeyi üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilirken, Maliyetleme Araçları (Beta=-0.174, p=0.014) ve Fiyatlama Araçları (Beta=0.33, p=0) negatif yönlü anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Karlılık Analizi Araçları, Fiyatlama Araçları ve Yatırım Karar Destek Araçları kullanım düzeyleri arttıkça maliyet liderliği stratejilerini kullanım düzeyi de artacaktır, buna karşın Maliyetleme Araçları ve Fiyatlama Araçları kullanım düzeyleri arttıkça maliyet liderliği stratejilerini kullanım düzeyi azalacaktır.

6.2. Araştırma Sonuçları

Yapılmış olan çalışmanın bulgularından hipotezlere yönelik çıkarımlarımız şunlardır;

- **H1: Finansal kriz dönemlerinde yönetim muhasebesi uygulamalarının Farklılaşma Stratejisi üzerinde etkisi vardır.**

Bağımsız değişkenlerin farklılaşma stratejisi üzerindeki bireysel etkileri incelendiğinde, yalnızca Sorumluluk Merkezi Araçları değişkeninin farklılaşma stratejisi üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, finansal kriz dönemlerinde işletmelerin sorumluluk merkezleri aracılığıyla farklılaşma stratejilerini destekleme eğiliminde olduklarını göstermektedir. İşletmelerin sorumluluk merkezlerini etkin kullanarak yetki devri, hesap verebilirlik ve karar alma süreçlerinde esneklik sağladıkları ve bu mekanizmalar yoluyla rakiplerinden ayrılarak rekabet avantajı elde etmeye çalıştıkları söylenebilir.

Diğer yönetim muhasebesi araçlarının farklılaşma stratejisi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Maliyetleme Araçları, Bütçeleme Araçları, Yatırım Karar Destek Araçları, Fiyatlama Araçları, Performans Yönetimi Araçları ve Kârlılık Analizi Araçları değişkenlerinin hiçbirinin anlamlı etkisi bulunmamaktadır. Özellikle performans yönetimi ve Kârlılık analizi gibi araçların beklenenin aksine anlamlı bir etki yaratmaması, kriz dönemlerinde işletmelerin farklılaşma odaklı stratejik kararlarda bu araçları önceliklendirmesiyle açıklanabilir.

Sorumluluk Merkezi Araçları bu strateji üzerinde anlamlı bir etki yaratırken, diğer araçların etkisiz olması farklılaşma stratejisinin doğrudan muhasebe uygulamalarından çok yenilik, müşteri memnuniyeti ve organizasyonel esneklikle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Kriz dönemlerinde işletmelerin bu stratejiyi uygularken muhasebe araçlarını stratejik hedeflerle daha uyumlu hale getirmesi gerekmektedir.

Modelin genel anlamlılığı ve sorumluluk merkezi araçlarının anlamlı etkisi dikkate alındığında, Hipotez 1 kısmen desteklenmiştir ve hipotez kabul edilmiştir. Yönetim muhasebesi uygulamaları genel olarak farklılaşma stratejisine etki etse de bu etki sınırlı sayıda araca dayanmaktadır. Bulgular, finansal kriz ortamında farklılaşma stratejisinin desteklenmesinde sorumluluk merkezlerinin önemli bir rol oynadığını; diğer yönetim muhasebesi araçlarının ise doğrudan belirleyici olmadığını göstermektedir.

Bu durum, kriz ortamında işletmelerin farklılaşmaya yönelik esnek ve yerleştirilmiş kararlar için sorumluluk merkezlerine güvendiğini; diğer araçların daha çok maliyet kontrolü ve kısa vadeli hedeflerle ilişkilendirildiğini düşündürmektedir. Bu bağlamda, farklılaşma stratejisinin kriz ortamında desteklenebilmesi için yöneticilerin sorumluluk merkezlerini güçlendirmesi ve bu yapıları stratejik karar mekanizmalarıyla bütünleştirmesi önerilmektedir.

• **H2: Finansal kriz dönemlerinde yönetim muhasebesi uygulamalarının Odaklanma Stratejisi üzerinde etkisi vardır.**

Bağımsız değişkenlerin odaklanma stratejisi üzerindeki bireysel etkileri incelendiğinde, bazı yönetim muhasebesi araçlarının istatistiksel olarak anlamlı etkileri olduğu görülmüştür. Yatırım Karar Destek Araçları ve Sorumluluk Merkezi Araçları değişkenlerinin odaklanma stratejisi üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı etkileri olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, finansal kriz dönemlerinde işletmelerin yatırım kararlarını destekleyen araçlara ve sorumluluk merkezlerine dayanarak belirli bir pazara, ürün grubuna veya müşteri segmentine odaklanma eğiliminde olduklarını göstermektedir. Yatırım karar destek araçlarının en yüksek standartlaştırılmış katsayıya sahip olması, odaklanma stratejisinde en etkili araç olduğunu ortaya koymaktadır. İşletmelerin kriz dönemlerinde sınırlı kaynaklarını en verimli alanlara yönlendirmek ve riskleri azaltmak için yatırım analizlerinden yararlandıkları düşünülebilir. Bu araçlar, işlet-

melerin belirli bir niş pazara veya ürün segmentine yatırım yaparken doğru kararlar almasına yardımcı olur. Kriz dönemlerinde kaynakların doğru bir şekilde tahsis edilmesi, odaklanma stratejilerinin başarısını artırabilir. Sorumluluk merkezi araçlarının etkisi, odaklanma stratejilerinde rol paylaşımı ve performans izleme süreçlerinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Sorumluluk merkezlerinin kullanımı belirli bir bölge, ürün veya müşteri segmentine odaklanırken verimliliği artırmaya katkı sağlar.

Diğer yandan, Maliyetleme Araçları değişkeni odaklanma stratejisi üzerinde negatif yönlü fakat anlam sınırında bir etki göstermektedir. Bu durum, maliyetleme araçlarının odaklanma stratejisi üzerinde olumsuz bir etkisi olabileceği yönünde sinyal verse de istatistiksel anlamlılık düzeyine tam olarak ulaşamamıştır. Bu sonuç, maliyet kontrolünün odaklanma stratejisi kararlarında belirleyici bir unsur olmayabileceğini göstermektedir.

Buna karşılık Bütçeleme Araçları, Fiyatlama Araçları, Performans Yönetimi Araçları ve Kârlılık Analizi Araçları değişkenlerinin odaklanma stratejisi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Özellikle bütçeleme ve fiyatlama araçlarının anlamlı etkisinin olmaması, finansal kriz ortamında bu araçların odaklanma stratejileri için öncelikli karar destek araçları arasında yer almadığını düşündürmektedir.

Modelin genel anlamlılığı ve yatırım karar destek araçları ile sorumluluk merkezi araçlarının anlamlı etkileri dikkate alındığında, araştırmada test edilen H2 hipotezi desteklenmiştir. Ancak bu destek, özellikle yatırım karar destek araçları ve sorumluluk merkezi araçlarıyla sınırlıdır.

Sonuçlar, finansal kriz dönemlerinde işletmelerin odaklanma stratejisini desteklemek için özellikle yatırım analizlerine ve sorumluluk merkezlerine odaklandıklarını; diğer muhasebe araçlarının ise odaklanma stratejisinde belirleyici olmadığını göstermektedir. Bu bağlamda, kriz ortamlarında rekabet avantajı sağlamak için yöneticilerin yatırım karar destek sistemlerini ve sorumluluk merkezi yapılarını geliştirmesi önerilmektedir.

• H3: Finansal kriz dönemlerinde yönetim muhasebesi uygulamalarının Maliyet Liderliği Stratejisi üzerinde etkisi vardır.

Hipotez genel olarak desteklenmektedir. Yönetim muhasebesi uygulamalarından bazıları maliyet liderliği stratejileri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Kârlılık analizi, fiyatlama ve yatırım karar destek araçları maliyet liderliği stratejisini olumlu yönde desteklemektedir. Hipotez kabul edilmiştir. Kârlılık analizleri, maliyet liderliği stratejilerini destekleyen en önemli araçlardır. Bu analizler, maliyetlerin düşük tutulması ve kaynakların verimli kullanılmasında kritik rol oynar. Kriz dönemlerinde, bu araçlar maliyet avantajını korumak ve kârlılığı artırmak için kullanılabilir. Fiyatlama araçlarının güçlü pozitif etkisi, maliyet liderliği stratejisinde fiyat rekabetinin önemini vurgular. Uygun fiyatlandırma kararları, düşük maliyetlerle pazarda rekabet avantajı sağlamak için hayati öneme sahiptir. Yatırım karar destek araçlarının pozitif etkisi, doğru yatırım kararlarının alınarak, maliyet avantajı yaratılabileceğini gösterir. Özellikle teknolojiye veya üretim süreçlerine yapılan yatırımlar, maliyetlerin düşürülmesinde etkili olabilir.

Maliyetleme Araçları ise negatif bir etki göstermektedir. Bu araçlarının negatif etkisi beklenmeyen bir bulgudur. Bu durum, kriz dönemlerinde bu araçların yanlış kullanımının işletmeleri, maliyet liderliği stratejisi ile uyumsuz hale getirebileceğini veya maliyetleme sü-

reçlerinin aşırı karmaşılaştırılarak maliyet yönetimini zorlaştırabileceğini ifade etmektedir. Fiyatlama ve maliyetleme araçlarının birbiriyle olan aksi yönlü etkileşimi, bu stratejinin uygulanmasında önemli bir zorluk alanı olarak öne çıkmaktadır.

Bağımsız değişkenlerin maliyet liderliği stratejisi üzerindeki bireysel etkileri incelendiğinde, bazı yönetim muhasebesi araçlarının istatistiksel olarak anlamlı etkileri olduğu belirlenmiştir. Fiyatlama Araçları, Yatırım Karar Destek Araçları ve Kârlılık Analizi Araçları değişkenlerinin maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı etkileri olduğu bulunmuştur. Bu sonuç, kriz dönemlerinde işletmelerin maliyet liderliği hedeflerini desteklemek için özellikle fiyatlama, yatırım karar destek ve kârlılık analizlerine odaklandığını göstermektedir. En yüksek beta katsayısına sahip olan fiyatlama araçları, maliyet liderliği stratejisini en güçlü etkileyen faktör olarak öne çıkmıştır. Bu bulgu, işletmelerin kriz ortamında rekabet gücünü artırmak için fiyat rekabetine yöneldiklerini ve fiyatlama stratejilerini yönetim muhasebesi araçlarıyla desteklediklerini göstermektedir.

Diğer yandan, Maliyetleme Araçları değişkeni maliyet liderliği stratejisi üzerinde negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu bulgu, maliyetleme araçlarının kriz dönemlerinde maliyet liderliğini doğrudan desteklemekten ziyade sınırlayıcı veya zorluk yaratan unsurlar içerebileceğini göstermektedir. Özellikle kriz ortamında maliyet verilerinin hızlı değişmesi, sabit maliyet yapılarının yönetimini zorlaştırabilir ve bu araçların stratejik hedefleri destekleme kapasitesini sınırlayabilir.

Ancak, Bütçeleme Araçları, Sorumluluk Merkezi Araçları ve Performans Yönetimi Araçları değişkenlerinin maliyet liderliği stratejisi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Bu sonuç, kriz dönemlerinde bu araçların maliyet liderliği stratejisiyle doğrudan ilişkilendirilmediğini veya öncelikli araçlar arasında yer almadığını düşündürmektedir.

Modelin genel anlamlılığı ve fiyatlama, yatırım karar destek ve kârlılık analizi araçlarının anlamlı etkileri dikkate alındığında, araştırmada test edilen H3 desteklenmiştir. Ancak bu destek, özellikle fiyatlama, yatırım karar destek ve kârlılık analizleri ile sınırlıdır. Hipotez kabul edilmiştir.

Bulgular ışığında, finansal kriz dönemlerinde işletmelerin maliyet liderliği stratejisini desteklemek için özellikle fiyat rekabeti ve yatırım kararlarına odaklandıklarını, diğer yönetim muhasebesi araçlarının ise bu stratejide daha sınırlı rol oynadığını göstermektedir. Bu bağlamda, kriz koşullarında işletmelerin maliyet liderliği stratejisini sürdürebilmek için fiyatlama mekanizmalarını geliştirmeleri, yatırım kararlarını doğru analizlerle yönlendirmeleri ve kârlılık analizlerinden yararlanmaları önerilmektedir.

7. Tartışma

Bu çalışmada elde edilen bulgular, finansal kriz dönemlerinde yönetim muhasebesi uygulamalarının işletmelerin stratejik karar alma süreçlerinde kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Araştırmanın sonuçları, yönetim muhasebesi araçlarının strateji türlerine göre farklı etki düzeylerine sahip olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle yatırım karar destek araçlarının büyüme ve odaklanma stratejileri üzerindeki pozitif etkileri, Arsu vd. (2015) çalışmasıyla paralellik göstermektedir; söz konusu çalışmada yönetim muhasebesi uygulamalarının rekabet avantajına katkıda bulunduğu belirtilmiştir.

Benzer şekilde, Bala'nın (2020) Libya'daki imalat işletmelerinde gerçekleştirdiği araştırma, yönetim muhasebesi bilgilerinin karar alma sürecindeki önemini vurgulamış ve bu bulgu, çalışmamızda yönetim muhasebesi uygulamalarının stratejik yönelimlerde belirleyici rol oynadığı sonucunu desteklemiştir.

Ancak, çalışmamızda bazı yönetim muhasebesi araçlarının (örneğin performans yönetimi ve fiyatlama araçları) belirli stratejiler üzerinde beklenen düzeyde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Bu durum, Gil & Hartmann (2006)'nın yönetim muhasebesi sistemlerinin kullanımında yöneticiler arası farklılıkların stratejik uygulamalara yansıdığına dair bulgusuyla uyum göstermektedir. Kriz ortamlarının belirsiz yapısı, bazı muhasebe araçlarının etkinliğini azaltabilir veya karar vericiler tarafından daha az öncelikli görülebilir.

Özellikle maliyet liderliği stratejisi için fiyatlama ve yatırım karar destek araçlarının pozitif etkileri literatürdeki bulgularla uyumlu bulunmuştur (Kaygusuz & Dokur, 2015; Arsu vd., 2015). Bununla birlikte, bütçeleme ve performans yönetimi araçlarının anlamlı bir etkisinin bulunmaması, sabit bütçeleme yaklaşımlarının kriz ortamlarında esnekliğe engel oluşturabileceğini ve daha adaptif sistemlere ihtiyaç duyulduğunu düşündürmektedir.

Bu bulgular doğrultusunda önerilerimiz şunlardır:

- Öncelikle, işletmelerin kriz koşullarında sadece geleneksel yönetim muhasebesi araçlarına değil, stratejik muhasebe araçlarına da ağırlık vermeleri gerekmektedir. Özellikle yatırım karar destek sistemleri ve kârlılık analizlerinin stratejik planlama sürecinde daha yaygın ve etkin kullanımı teşvik edilmelidir.
- Ayrıca, bütçeleme sistemlerinde esnek ve senaryo bazlı yaklaşımların benimsenmesi, işletmelerin belirsizliklere karşı daha hızlı tepki verebilmesini sağlayacaktır.
- Yönetim muhasebesi uygulamalarının dijital teknolojiler, yapay zekâ ve veri analitiği ile entegrasyonu önerilmektedir. Bu entegrasyon, kriz dönemlerinde hızlı ve doğru karar alma süreçlerini destekleyecek ve işletmelerin rekabet avantajını sürdürebilmelerine katkıda bulunacaktır.

8. Sonuç

Çalışmamız finansal kriz dönemlerinde yönetim muhasebesi uygulamalarının Porter'ın genel stratejileri üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla İstanbul Anadolu Yakası'nda faaliyet gösteren üretim işletmeleri örneğinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulguları, yönetim muhasebesi araçlarının strateji türlerine göre farklı etkiler yarattığını ortaya koymuştur. Özellikle yatırım karar destek araçları, odaklanma ve maliyet liderliği stratejileri üzerinde pozitif ve anlamlı etkiler gösterirken; fiyatlama araçları maliyet liderliği stratejisinde en güçlü belirleyici olarak öne çıkmıştır. Sorumluluk merkezi araçları, ittifak ve farklılaşma stratejileri üzerinde pozitif etkiler yaratırken; bütçeleme araçlarının bazı stratejiler üzerinde negatif etkileri olduğu belirlenmiştir.

Elde edilen sonuçlar yönetim muhasebesi uygulamalarının finansal kriz koşullarında üretim sektöründeki işletmelerin stratejik yönelimlerinde kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Üretim sektörü, kriz dönemlerinde hem maliyetlerini kontrol etme hem de operasyonel süreçlerini sürdürülebilir kılma zorunluluğu taşımaktadır. Bu bağlamda yönetim muhasebesi

uygulamaları, kaynak tahsisi, maliyet kontrolü, fiyatlama ve kârlılık analizleri gibi alanlarda stratejik karar alma sürecini destekleyerek işletmelerin rekabet gücünü korumalarına katkı sağlamaktadır. Literatürde yönetim muhasebesinin stratejik karar alma süreçlerindeki katkısı vurgulanmış olsa da (Arsu vd., 2015; Bala, 2020), çalışmamız bazı araçların kriz dönemlerinde beklenen stratejik etkileri göstermediğini ortaya koyarak literatüre sektörel bağlamda katkı sağlamaktadır.

Araştırma sonucunda, üretim işletmelerinin kriz dönemlerinde esnek ve hızlı karar alma süreçlerini desteklemek amacıyla yönetim muhasebesi uygulamalarını dijital teknolojiler ve ileri analitik yaklaşımlarla entegre etmeleri önerilmektedir. Özellikle yatırım karar destek sistemlerinin ve sorumluluk merkezlerinin daha etkin kullanımı, sınırlı kaynakların doğru alanlara yönlendirilmesini sağlayarak kriz dönemlerinde bile stratejik esneklik yaratacaktır. Ayrıca, sabit bütçe sistemlerinden esnek ve senaryo bazlı bütçeleme sistemlerine geçiş yapılması, üretim sektöründe yönetim muhasebesi uygulamalarının stratejik yönetim sürecindeki etkinliğini artıracaktır. Bu yaklaşımlar, sadece kriz dönemlerinde değil, uzun vadede sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için de yüksek derecede öneme sahiptir.

Katkı Oranı Beyanı

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkıda bulunmuşlardır.

Çıkar Çatışması Beyanı

Çalışmada herhangi bir çıkar çatışması yoktur.

Kaynakça

- Acemoglu, D., Laibson, D., & List, J. A. (2019). *Economics global edition*. Harlow, Birleşik Krallık: Pearson.
- Akgemci, T. (2008). *Stratejik yönetim* (Yenilenmiş 2. b.). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aktan, C. C., & Şen, H. (2001). Ekonomik kriz: Nedenler ve çözüm önerileri. *Yeni Türkiye*, 1225-1230.
- Altınok, S., Çelik, F., & Aktürk, O. (2011). 2008 Küresel ekonomi krizi'nin Türkiye ekonomisine iletilen kanalları ve imalat sanayine etkileri. M. Çetinkaya (Dü.) içinde, *Küresel ekonomik ve finansal kriz Türkiye ekseninde sorunlar ve çözüm önerileri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Altuğ, O. (2018). *Maliyet Muhasebesi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Apak, İ. (2018). Stratejik yönetim muhasebesi araçlarının işletmelerin finansal performansı üzerine etkisi. (Doktora Tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir. Erişim Tarihi: 19.02.2021
- Bala, K. M. (2020). The influence of management accounting information on decision-making of manufacturing firms (the case of Libya). (Doktora Tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir. Erişim Tarihi: 19.02.2021
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (tarihsiz). *Kuruluş*. <https://www.bddk.org.tr/KurumHakkinda/Detay/19> sayfasından erişilmiştir. Erişim Tarihi: 19.02.2021
- Bulutoğlu, K. (2002). *Yöresel ve küresel para krizleri*. İstanbul: Batı Türkeli Yayıncılık.
- Campbell, D., Stonehouse, G., & Houston, B. (2002). *Business strategy an introduction* (2. b.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Chenhall, R. H. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: An exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 30, 395-422. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.08.001>

- Çelik, Y. (2019). Sürdürülebilir rekabet ortamında yönetim muhasebesi: İSO 500'de yer alan otomotiv firmaları üzerine bir araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir. Erişim Tarihi: 19.02.2021
- Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (7. b.). İstanbul: Beta.
- Dornbusch, R. (2001). *A primer on emerging market crises*. NBER Working Paper Series, 1-12. <http://nber.org/papers/w8326> sayfasından erişilmiştir. Erişim Tarihi: 11.01.2025
- Drury, C. (2006). *Cost and management accounting an introduction* (Sixth Edition). London: Thomson Learning.
- Drury, C. (2017). *Management and cost accounting, 10th edition*. Hampshire, UK: Cengage Learning EMEA.
- Eğilmez, M. (2018). *Küresel finans krizi* (15. b.). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Eren, E. (2005). *İşletmelerde stratejik yönetim ve işletme politikası* (Genişletilmiş 7. b.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ersen Cömert, Ç. (2011). *Yönetim muhasebesinde zaman odaklı yaklaşımlar*. İstanbul: On İki Levha Yayıncılık.
- Evirgen, D. (2004). Arjantin krizinin nedenleri - sonuçları ve Türkiye karşılaştırması. *Mevzuat Dergisi* 7(77) 1-16
- Field, A. (2024). *Discovering statistics using IBM SPSS* (6th. edition b.). London: Sage Publications.
- Gençtürk, M. (2008). *İşletmelerin finansman kararlarına finansal krizlerin etkileri*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Gil, D. N., & Hartmann, F. (2006). How top management teams use management accounting systems to implement strategy. *Journal of Management Accounting Research*, 1(18), 21-53.
- Gökçen, G., Çelenk, H., & Horasan, E. (2023). *Yönetim muhasebesi ve uygulamaları* (Güncelleştirilmiş 3. b.). İstanbul: Beta.
- Haftacı, V. (2010). *Yönetim muhasebesi* (4. b.). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multi variate data analysis* (5. edition). New Jersey, USA: Prentice Hall.
- Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. Minnesota, USA: West Publishing.
- Karaçor, Z., Alptekin, V., & Gökmenoğlu, K. (2012). *Finansal kriz üzerine öngörülebilirlik ve politikalar*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Kaygusuz, S. Y., & Dokur, Ş. (2015). *Yönetim muhasebesi*. Bursa: Dora Basım-Yayın.
- Kırım, A. (2005). *Yeni dünyada strateji ve yönetim* (7. b.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Krugman, P. (1998). *What happened to Asia?* <http://web.mit.edu/krugman/www/DISINTER.html> sayfasından erişilmiştir. Erişim Tarihi: 11.01.2022
- Luecke, R. (2015). *Strateji - İşinize en uygun stratejiyi oluşturun ve uygulayın* (3. b.). (T. Parlak, Çev.) İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Lynch, R. (2006). *Corporate strategy* (4. b.). London, UK: Prentice Hall.
- Marshall, D. (1998, September 3). Understanding the Asian crisis: Systemic risk as coordination failure. *Economic Perspectives*, 22(3), 15-16.
- Mishkin, F. S. (2001). Financial policies and the prevention of financial crises in emerging economies. <https://www.nber.org/papers/w8087> sayfasından erişilmiştir. Erişim Tarihi: 12.12.2021

- Needles, B. E., Powers, M., & Crosson, S. v. (2011). *Financial and managerial accounting* (Ninth Edition). Mason, Ohio: South-WesternCengage Learning.
- Özçalık, M., & Soysal, M. (2016). *Finansal kurumlar ve finansal krizlerin ekonomik etkileri*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özçelebi, O. (2018). *Finansal kriz modelleri*. İstanbul: Der Kitabevi.
- Parasız, İ. (2008). *İktisada giriş* (9. b.). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Pearce II, J. A., & Robinson, Jr., R. B. (2009). *Formulation, implementation, and control of competitive strategy*. New York, ABD: McGraw-Hill/Irwin.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy*. New York, ABD: Free Press.
- Ratnatunga, J., & Alam, M. (2011, September). Strategic governance and management accounting: evidence from a case study. *ABACUS, The University of Sydney*, 3(47), 343-382.
- Uğuz Arsu, Ş., Arsu, T., & Duman, H. (2015, Temmuz). Örgüt stratejilerinin yönetim muhasebesi uygulamaları ile ilişkisi: Kapadokya bölgesi otelleri örneği. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), s. 17-31.
- Ural, M. (2003). Finansal krizler ve Türkiye. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 11-28.
- Uyar, M. (2019). The management accounting and the business strategy development at SMEs, *Problems and Perspectives In Management*, 17(1), 1-10. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(1\).2019.01](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(1).2019.01)
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde stratejik yönetim* (5. b.). İstanbul: Beta.
- Van Deusen, C., Williamson, S., & Babson, H. C. (2014). *Business policy and strategy - The art of competition* (7. b.). Florida, ABD: Auerbach Publications.
- Yürekli, E. (2017). KOBİ'lerde yönetim ve maliyet muhasebesinin stratejik karar alma üzerine etkisi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (73), 137-168.