

## STRATEJİK YÖNETİM MUHASEBESİNDE FİYATLAMA KARARLARININ REKABETE ETKİSİ

**Recep YILMAZ**

*Doç. Dr., Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, [rcyilmaz@sakarya.edu.tr](mailto:rcyilmaz@sakarya.edu.tr)*

**Muharrem ALTAŞ**

*Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, [mma\\_altas@mynet.com](mailto:mma_altas@mynet.com)*

### **ÖZ**

Her geçen gün büyüyen ekonomiler, rekabeti hızlandırmaktadır. Bu piyasalarda işletmelerin başarısı, etkin ve etkili bir rekabet stratejisi belirlemekten geçmektedir. Rekabet stratejisinin belirlenebilmesi ve sürdürülebilirliği ise, işletmelerin multi-disipliner çalışabilmesine bağlıdır.

Bu çalışmanın amacı, işletmelerin, muhasebe, finans, üretim ve pazarlama bölümlerinin, bütünleşmiş bir şekilde çalışmasını sağlayıp, işletmelerin yönetsel kararlarında stratejik birliklilik ve sinerji oluşturabilmektir. Bu amaç doğrultusunda çalışma kapsamında, model bir işletme kurulmuş ve bu işletme üzerinde, tüm bölümler bazında iç ve dış analizler yapılmıştır. Yapılan analizler sonucu, işletmenin vereceği stratejik yönetim, maliyet ve fiyatlandırma kararları şekillenmiştir.

Bu modelleme çalışması ile işletmelerin rekabet stratejilerinde ve vereceği stratejik kararlarda, muhasebe verilerinin analizinin önem arz ettiği ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda çalışma sonucunda, tüm bölümlerin (muhasebe, finans, üretim, pazarlama, yönetim) ürettiği bilgilerin bütünleştirilerek, stratejik maliyet ve fiyatlandırma kararlarının verilmesi, işletmelere piyasalarda rekabet üstünlüğü sağlamış ve işletmenin pazar payı ile kârlılığının da arttığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Rekabet, Stratejik Maliyet Yönetimi, Fiyatlandırma Kararları

**Jel Kodları:** D240, M310

## IMPACT OF PRICING DECISION ON COMPETITION AT STRATEGIC COST MANAGEMENT

### **ABSTRACT**

Everyday growing economies are boosting competitions. Success of the companies in this kind of market, depend on defining efficient and effective competitive strategy. As to defining and sustainability of the competitive strategy, also depending on companies multi discipliner cooperation.

Aim of this study ensuring integrated cooperation of the accounting, finance, production and marketing departments of the companies, creating strategic collaboration and synergy for the companies' managerial decisions. Towards this aim, as part of study, set up the model company, carried out internal and external analyses based upon all departments. As the result of analyses, decision of the company's strategic management, cost on pricing decisions are formed.

With this modelling study, analyzing of the accountancy data is raised to be important on the competition strategy and making strategic decisions of the companies. Result of this context, to be

integrating all the information which are generated from the all departments (accountancy, finance, production, marketing and management), deciding strategic cost and pricing decisions provides competition advantage in the market for the companies and perceived that market share and profitability of the company are increased.

**Keywords:** Competition, Strategic Cost Management, Set Out Pricing

**Jel Codes:** D240, M310

## Giriş

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

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

Çalışma kapsamında, gerçek bir örnek olay, model bir işletme kurularak, anlatılmış ve bu model işletmede yer alan tüm bölümlerin ürettiği bilgiler, bütünleşmiş bir şekilde fiyatlama kararlarına yansıtılmıştır. Böylelikle, model işletmenin vereceği, stratejik maliyet ve yönetsel kararlarda, tüm verilerin birlikte analiz edilmesinin önemi ortaya çıkmaktadır. Çalışma sonucunda gelinen noktada; muhasebe verilerinden başlayarak, finans, üretim, pazarlama ve yönetim bölümlerinin ürettiği bilgilerin bütünleşik analizi, işletmenin kârlılığında da önemli düzeyde artış sağlamıştır.

## 1. Literatür Taraması

Stratejik yönetim, işletmenin içinde bulunduğu iç ve dış çevre hakkında bilgi toplamak ve toplanan bu bilgileri analiz ederek başlamaktadır. İşletmenin içsel analizinde; örgüt sistemi, yönetim yapısı, pazarlama faaliyetleri, üretim, muhasebe-finans, ar-ge ve insan kaynakları gibi işletme fonksiyonları analiz edildikten sonra, işletmenin swot analizi objektif bir şekilde ortaya konmuş olacaktır. Bu bağlamda, literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde;

Şağbanşua, (2006, s.2)' ye göre, rekabet, belli bir alanda faaliyet gösteren farklı kişi ve kuruluşların aynı hedefe ulaşmak için karşılıklı mücadeleleridir.

Cantürk ve Çiçek, (2016, s.103)' e göre, küreselleşme etkisiyle işletmelerin içerisinde bulunduğu sektör değişmekte ve bu sektörde rekabet eden işletmelerin sayısındaki artış da, rekabeti şiddetlendirmektedir. Uluslararası bağlamda, işletmelerin yerel ve sınırlandırılmış pazarlara girmesiyle, rekabet yapısı da değişmektedir. Bütün bunlar göz önüne alındığında ise, farklı özellikteki pazarlarda yer alan işletmeler, belirli bir pazar için seçmiş olduğu stratejiyi farklı bir pazarda uygulayamamakta veya aynı işletme, iki farklı stratejiyi aynı anda, farklı pazarlarda da uygulayabilmektedir.

Ülgen ve Mirze (2004, s.95)' e göre, dış çevre koşullarında işletmenin rekabet özelliklerini belirlerken, mevcut rakipleri, olası rakipler, ikame malların olması durumu, tedarikçilerin ve müşterilerin pazarlık gücü ve rekabetin şiddeti gibi konuların analiz edilmesi gerekmektedir. İçsel ve dışsal analizler sonucuna göre, işletme yöneticileri, işletmenin ne tür bir pazarda olduğunu tespit ettikten sonra bu pazara göre temel stratejileri ile rekabet stratejilerini belirlemektedirler.

Yelkur ve Clarie (2001, s.254)' e göre, modern pazarlama anlayışına sahip işletmeler, fiyatlandırma stratejilerini belirlerken maliyetlerinin yanı sıra müşterilerinin ürünler için ödemeye hazır oldukları fiyatlardan yola çıkarak hareket etmektedirler.

Swayne ve arkadaşları (2006, s.264)' e göre, işletmelerde muhasebe-finans, üretim ve pazarlama departmanlarının sinerji içerisinde çalışması gerektiğini vurgulamış ve bu bağlamda, maliyet liderliği stratejisini; ürün ve hizmetleri rakiplerin sunduğundan daha düşük maliyetle üretmek suretiyle avantaj elde etmek üzere düzenlenmiş bir pozisyon stratejisi olarak tanımlamıştır.

Erkut (2009, s.254)' e göre, piyasada rekabet üstünlüğü kazanmanın diğer bir yolu, istekleri sürekli değişen müşterilere farklı ürün sunabilmekten geçmektedir. İşletme yöneticileri bu stratejide, rekabet üstünlüğü kazanmak için eşsiz ve ayrıcalıklı ürün geliştirilmesi gerektiği üzerinde durmaktadır. Bunun farkında olan yönetim; hizmet kalitesi, tasarım ve diğer özelliklerden herhangi birinde ürünlerini rakiplerinkinden daha farklı hale getirmeye çalışmaktadır. Böylece işletme, mal ve hizmetlerini diğer benzer mal ve hizmetlerden daha farklı bir şekilde ve daha yüksek fiyatlarla müşterilere sunarak, yine ortalamanın üzerinde getiri elde edebilecektir.

Craig ve Grant, (1993, s.66)' e göre, maliyet avantajının hedefi, endüstride maliyet lideri olabilmektir. Eğer bir firma maliyet liderliği pozisyonunu oluşturabilirse, o zaman maliyet avantajını fiyat üzerinde rekabet yapan rakiplerinin altında tutmak amacı ile kullanabilmektedir.

Doyle (2003, s.454)'e göre, rekabet ortamlarında işletmenin devamlılığını sağlayacak olan fiyatlama kararları, stratejik maliyet yönetiminin etkinliği ile mümkün olmaktadır. Yeni ekonomik düzen içerisinde etkin fiyatlandırmanın altında yatan dört temel ilke vardır;

- Fiyatlandırmada üretim maliyetlerinden çok müşterilere sunulan değere dayandırılmalıdır,
- Müşteriler, ürün veya hizmetlere farklı değerler yakıştırdıkları için, fiyatın müşterilerle uyumlaştırılması gerekmektedir,
- Fiyatlandırma kararları, rakiplerin tepkilerini ve pazardaki uzun dönem hedeflerini dikkate almalıdır,
- Fiyatlandırma, şirketin konumlaması ve amaçları ile bütünleştirilmelidir.

Kaygusuz ve Dokur (2012, s.237)' ye göre, fiyatlama stratejileri yeni malları fiyatlama ve mevcut malları fiyatlama olarak iki başlık halinde incelenmektedir. Çalışmada yeni malların fiyatlandırılması, içerdiği belirsizlikler nedeniyle piyasada mevcut olan malların fiyatlandırılmasından daha zor olup, bu süreçte, stratejik maliyet ve stratejik yönetimin önem arz ettiği üzerinde durulmaktadır.

Porter (2015, s.254)' e göre yeni pazarlar; teknolojik yenilikler, göreceli maliyet ilişkilerindeki değişimler, yeni tüketici gereksinimlerinin ortaya çıkması ya da yeni ürünü bir iş fırsatına dönüştüren ekonomik ve toplumsal değişimler sonucu, yeni oluşan pazarlardır.

Altınkaynak (2016, s.156 )' e göre ise sürekli bir devinim halinde gelişen ekonomik, siyasal ve teknolojik koşullar ile küreselleşen dünya pazarları, tüm piyasaları etkilemiş ve pazarlar sektörel olarak farklılık arz etse de, dünya tek bir pazar haline gelmiştir. Günümüzde gerek büyüyen ekonomi karşısında küçülmek, gerekse değişime ayak uydurabilmek adına şirketler, maruz kaldıkları hayati riskleri önleyebilmek için bölümler arası bilgi alışverişini sağlamalı ve piyasalarda riski önlemek adına, stratejik araçlara yönelmelidirler.

## 2. Teorik Çerçeve ve Modelleme

Küreselleşme etkisiyle işletmelerin içerisinde bulunduğu sektörler çeşitlenmekte ve çeşitlenen bu sektörler, işletmelerin sayısını artırmakta ve bu artış da, rekabeti şiddetlendirmektedir. Artan rekabet karşısında, uluslararası işletmelerin yerel ve sınırlandırılmış pazarlara girmesiyle rekabet yapısı da değişmektedir. Hızla artan rekabet ve değişen pazar ortamları, işletmeleri, bölümler arası multi-disipliner çalışmaya ve bölümlerin ürettiği bilgilerin bütünleşmesine yönlendirmektedir.

Çalışma kapsamında, maliyet ve fiyatlama kararları bütünleştirilerek modellenmiştir. Çalışmada oluşturulan teorik modelleme kapsamında, işletmeler, büyüme, küçülme, durağan ve karma stratejilerinden birini seçerek, seçtikleri strateji doğrultusunda, rekabet stratejilerine yönelirler. İşletmeler, büyüme stratejisini; pazara yeni bir ürün sokarak veya mevcut pazardaki konumunu farklılaştırarak gerçekleştirebilirler. Küçülme stratejisini seçen işletme ise, üretim kapasitesinde veya hızında düşüşe giderek, pazar payında küçülme sağlayabilir. Mevcut pazar payı ve üretim kapasitesinde değişiklik yapmak istemeyen işletmelerde ortaya konan strateji de “Durağan Strateji” olarak adlandırılmaktadır. Durağan stratejide, mevcut iş tanımı değiştirilmemekte ve işletme faaliyetlerinin etkililiğinde küçük iyileştirmeler yapılmaktadır. Temel stratejilerin hepsini içinde barındıran “Karma Strateji” seçiminde, işletmeler tüm stratejileri aynı anda veya ardı ardına uygulayabilmektedirler. İşletmeler bu stratejilerden herhangi birini belirlerken, ürün yaşam eğrisinin hangi safhasında olduğuna dikkat edilmesi gerekmektedir. Zira ürünün yaşam evresinin başlangıcında, büyüme stratejisinin seçilmesi; düşüş aşamasında ise küçülme stratejisinin seçilmesi, işletmeler açısından uygun bir karar niteliği taşıyacaktır. Yaşam boyu maliyetleme veya pazarlama yönetiminde, ürünün olgunluk evresinde, işletmelerin durağan stratejiyi benimsemesi beklenen bir durum olarak ortaya çıkacaktır.

İç ve dış analizler sonucu temel stratejisini belirledikten sonra işletmeler, rekabet stratejilerinden birine yönelmek durumundadırlar. Dört başlık altında toplanan rekabet stratejilerinden, maliyet liderliği stratejisini seçen işletmeler, pazara sunduğu ürünlerin maliyetlerini, pazarın minimum maliyetine çekerek, pazarda pozisyon almaktadırlar. “Farklılaşma Stratejisi” ne yönelen işletmeler ise, talep değişkenlerine paralel olarak, müşteri taleplerine, ürün çeşitliliği ve farklılığı ile cevap vermektedirler. Pazara eşsiz ve ayrıcalıklı ürün sunarak, farklılaşma stratejisi uygulayan işletmeler, pazarda farklı bir noktada konumlanmakta ve pazar paylarını korumaktadırlar. Rekabet stratejilerinden, “Odaklaşma Stratejisi”, işletmelerin, pazarın belirli bir kısmına odaklanmasını ve bu doğrultuda ürünlerini geliştirerek, pazarlama faaliyetlerini sürdürmesini esas almaktadır (Zuckerman, 2002:107). “Karma Strateji” de ise, farklı özellikteki pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler, belirli bir pazar için seçmiş olduğu stratejiyi, farklı bir pazarda uygulamayabilmekte ve bu yöntem “Karma Strateji”nin temelini oluşturmaktadır (Cantürk ve Çiçek; 2016:103).

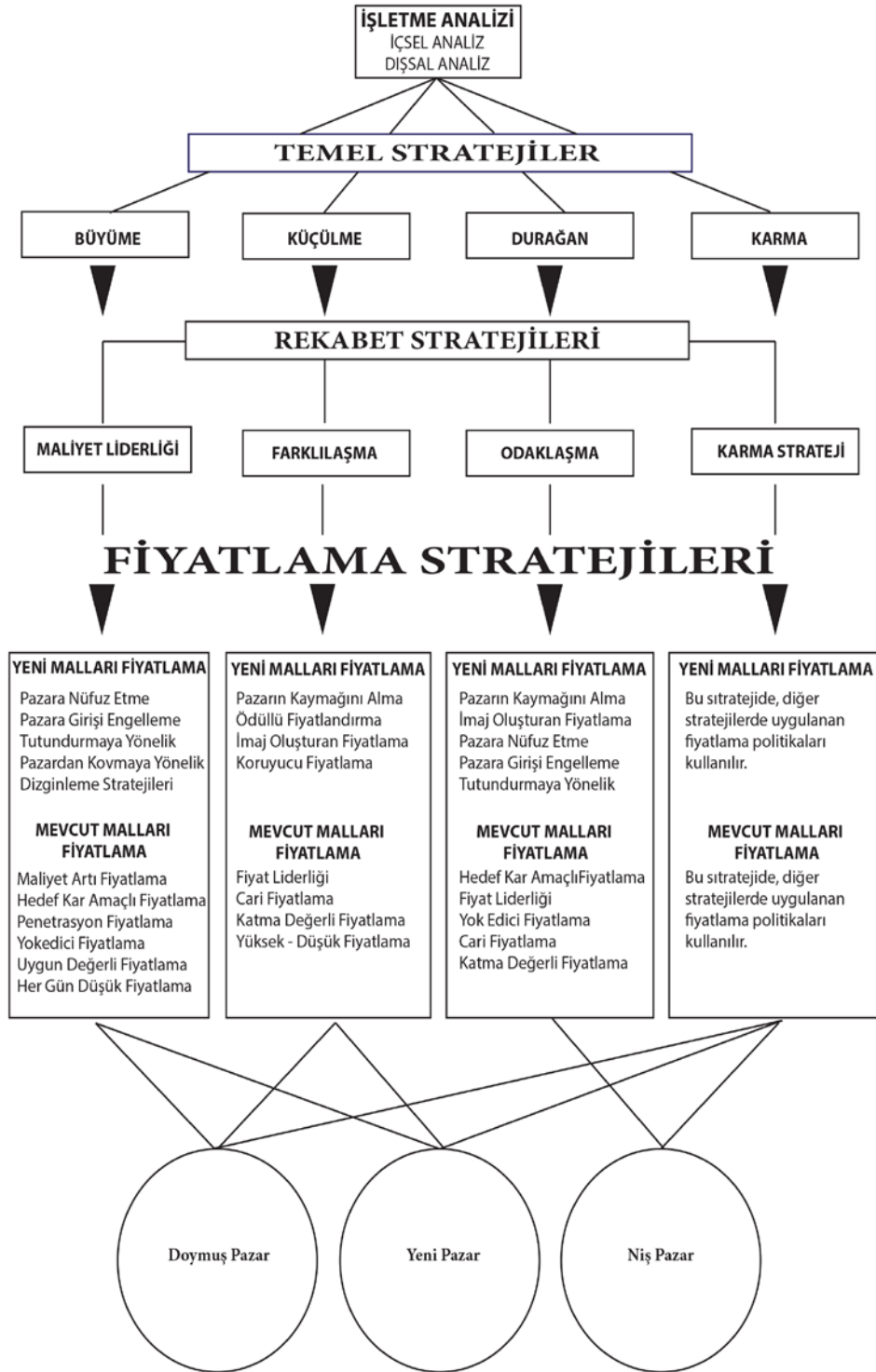
Rekabet stratejilerinden sonra, teorik modellemenin üçüncü aşamasını, “Fiyatlama Kararları” oluşturmaktadır. Teknik stratejilerin belirlenmesinden sonra, fiyatlama kararları, rekabet üzerinde etkin bir rol oynamaktadır. Zira literatür taraması bölümünde Doyle, 2003’ te yaptığı çalışmada, fiyatlama kararlarının rekabet üzerindeki etkin rolüne maddeler halinde değinilmiştir.

Etkin bir stratejik maliyet yönetimi politikası ile harekete geçirilen fiyatlama kararları, yeni ve mevcut malları fiyatlama olarak, iki başlık altında toplanmakta olup, işletmeler kendi mamul yapılarıyla beraber, belirledikleri, temel ve rekabet stratejisinden hareketle, fiyatlama kararlarını vermelidirler.

Stratejik yönetim muhasebesi çerçevesinde, çalışma kapsamında oluşturulan fiyatlama modellemesinin son basamağı ise, işletmelerin, yukarıda anlatılan stratejilerini belirleyip, fiyatlama kararının verilmesinden sonra, bu stratejiler doğrultusunda, ilgili işletmenin hitap edeceği pazarın seçilmesidir. Bu bağlamda literatürde, doymuş, yeni ve niş pazar olarak sınıflandırılan pazarlardan birine odaklanarak, işletmeler odaklandıkları pazarda konumlanmaktadır.

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

**Tablo 1:** Stratejik Fiyatlama Karar Süreci



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

### 3. Model Uygulaması

#### 3.1. Uygulamanın Kapsamı ve Kısıtlılıkları

Piyasalarda reel işletmelerin, maliyet, fiyatlama, pazarlama ve yönetim bilgileri ve stratejilerine ulaşabilmenin imkânsızlığından dolayı, çalışmada model bir işletme simülasyonu oluşturulmuş ve uygulama çalışması bu işletme üzerinde yürütülmüştür.

#### 3.2. Uygulamanın Amacı ve Önemi

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

#### 3.3. Uygulamanın Yöntemi

Model işletme üzerinden yürütülen çalışmada, işletmenin finansal durumu ve yatırım kararları analiz edilerek, fiyatlama karar sürecinin simülasyonu yapılmıştır. Model işletme üstünde yürütülen bu süreç, yönetim muhasebesindeki analizlerden hareket edilerek gerçekleştirilen, fiyatlama kararlarının, işletmenin finansal tablolarına ve pazar payına etkisi ortaya konularak sonuçlandırılmıştır.

#### 3.4. Uygulama Kapsamındaki İşletmenin Tanıtımı

Tekstil sektöründe faaliyet gösteren model işletme; fason üretimde, penye kumaşı kullanarak, yazlık giyim/giyecek ürünü üretmekte olup, toptan ve perakende satış mağazaları ile tüm pazarlarda faaliyet göstermektedir. Uygulama kapsamında işletme, fiyatlama karar sürecine giriş aşamasında, kendi konumunu belirlemek adına, içsel ve dışsal analizlerini yapıp, temel ve rekabet stratejisini belirleme yoluna girecektir. İşletme, yaz ürünlerine verdiği ağırlığı, kışlık ürünlerine vermemekte ve bu boşluğu triko sektörüne girerek doldurmak istemektedir. Bu doğrultuda işletme, genç spor triko pazarına girmeye karar vermiş ve stratejik yönetim muhasebesi doğrultusunda, bu süreci başlatmıştır.

##### 3.4.1. İşletmenin İçsel Analizi

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

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

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

### 3.4.1.1. İşletmenin Finansal Analizi

İçsel analiz kapsamında, model işletmenin mali tabloları analiz edilmiştir. Bu kapsamda mali analize kaynak oluşturan, işletmenin bilançosu ile gelir tablosu ve bu kapsamdaki mali analizler aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 2:** Karşılaştırmalı Finansal Durum Tablosu

	<u>ÖNCEKİ</u>	<u>CARİ</u>
	<u>DÖNEM</u>	<u>DÖNEM</u>
<b><u>DÖNEN VARLIKLAR</u></b>	<b><u>170.000</u></b>	<b><u>958.000</u></b>
KASA	100.000	120.000
ALINAN ÇEKLER	150.000	200.000
BANKALAR	500.000	738.000
VERİLEN ÇEKLER (-)	(750.000)	(520.000)
ALICILAR	70.000	170.000
STOKLAR	*100.000	250.000
<b><u>DURAN VARLIKLAR</u></b>	<b><u>2.092.000</u></b>	<b><u>2.035.200</u></b>
ARSALAR	400.000	400.000
BİNALAR	1.400.000	1.400.000
TESİS MAKİNE VE CİHAZLAR	300.000	364.000
TAŞITLAR	100.000	100.000
BİRİKMİŞ AMORTİSMAN (-)	(108.000)	(228.800)
<b>VARLIKLAR TOPLAMI</b>	<b>2.262.000</b>	<b>2.993.200</b>
<b><u>KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR</u></b>	<b><u>300.000</u></b>	<b><u>436.000</u></b>
SATICILAR	**300.000	436.000
<b><u>UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR</u></b>		<b><u>51.200</u></b>
TİCARİ BORÇLAR		51.200
<b><u>ÖZ KAYNAKLAR</u></b>	<b><u>1.962.000</u></b>	<b><u>2.506.000</u></b>
SERMAYE	1.500.000	1.500.000
DÖNEM NET KÂRI	462.000	1.006.000
<b>KAYNAKLAR TOPLAMI</b>	<b>2.262.000</b>	<b>2.993.200</b>

Şirketin ilgili dönem gelir tablosu aşağıda yer almaktadır:

**Tablo 3:** Karşılaştırmalı Kâr- Zarar Tablosu

	<u>ÖNCEKİ</u> <u>DÖNEM</u>	<u>CARİ</u> <u>DÖNEM</u>
<b>BRÜT SATIŞLAR</b>	<b>5.600.000</b>	<b>8.000.000</b>
SATIŞ İNDİRİMLERİ (-)	(98.000)	(98.000)
NET SATIŞLAR	5.502.000	7.902.000
SATIŞLARIN MALİYETİ (-)	(4.040.000)	(5.396.000)
<b>BRÜT KAR</b>	<b>1.462.000</b>	<b>2.506.000</b>
FAALİYET GİDERLERİ (-)	(1.000.000)	(1.484.000)
<b>FAALİYET KARI</b>	<b>462.000</b>	<b>1.022.000</b>
FİNANSMAN GİDERİ (-)	-	(16.000)
<b>DÖNEM NET KARI</b>	<b>462.000</b>	<b>1.006.000</b>

\* Dönem Başı Stok miktarı: 140.000

\*\* Dönem Başı Ticari Borçlar: 300.000

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

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

$5.502.000/70.000=78,6$  bu oran ticari alacakların kaç kez satışlara dönüştüğünü gösterir. Oranın yüksek olması işletmemiz için iyi bir durumdur.

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

$= (5.040.000+100.000-140.000)/300.000 = 16,66$  bu oran bir dönemde borçların kaç defa ödendiğini gösterir.

$= 360/16,66 = 21,6$  bu oran ise işletmenin 21 günde bir borç ödemesi yapabileceğini ve likiditesinin iyi olduğunu gösterir.

*Stok Devir Hızı:* SMM/ORT. STOK =  $5.040.000/120.000=42$  Bu oran işletmenin varlıklarını (stoklarını) ne kadar verimli kullandığını göstermektedir.

*Kaldıraç Oranı:* Top. Yab. Kayn./ Top. Var. =  $300.000/2.262.000=0,13$

Bu oran işletmedeki varlıkların ne kadarının borçlarla finanse edildiğini gösterir. İşletmenin bu durumda kendi öz sermayesinin güçlü olduğu ve dışa bağımlı olmadığı görülmektedir.

İşletmemiz, bu analizler sonucunda mali yapısının güçlü olduğunu göstermektedir.

### 3.4.1.2. İşletmenin Üretim ve Pazarlama Analizi

Model işletmenin mevcut durumunda yıllık 800.000 adet pamuklu penye üretim kapasitesi olup, işletmenin ilk iki aylık satış ve toplam maliyet döngüsü aşağıda yer almaktadır.



**Tablo 4:** Ocak-Şubat Ayları Satış ve Maliyet Tablosu

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

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

### 3.4.2. İşletmenin Dış Analizi

Model işletme, içsel analizini tamamladıktan sonra, dış çevre ile olan bağlantısını ve dış çevredeki konumlanmasını analiz edecektir. SWOT analizi ile yapılan, dış analiz kapsamında, hammadde ve dokuma maliyetlerinin yüksekliği ile duran varlık yatırımlarının maliyetleri, model işletme açısından, gerek muhasebe maliyetlerini gerekse sermaye maliyetlerini artırıcı bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla beraber, kalifiye işgücünün sürekli istihdam olanakları da tüm piyasalarda sorun olmaktadır. Tüm bunlara karşın, hammadde ithalatının kolaylığı, pazarın büyüklüğü, ihracat imkânı ve sürekli büyüyen pazardaki ürün çeşidinin azlığı, SWOT analizinin "Fırsat" ayağını oluşturmaktadır. Son olarak, pazardaki yüksek rekabet, rakiplerin müşteri kapasitelerinin genişliği ve kışlık ürün üretiminde uzmanlaşmış olmaları, model işletme açısından SWOT analizinin "Tehdit" ayağını oluşturmaktadır.

### 3.5. İşletmenin Modellenmesi

Model işletme yapmış olduğu içsel, dışsal ve mali analizler ile odaklanması gereken pazarı belirlemiştir. Bu doğrultuda, işletmenin, kış sezonunda pamuklu penye satışları düşüş seyrinde olduğu için, pazar değiştirme kararı vermiş ve triko pazarına odaklanmıştır. Bu pazarda işletmenin hedef kitlesi ise, genç triko grubu olacaktır. Oluşturacağı rekabet ve fiyat stratejileri için ar-ge çalışmalarını başlatan model işletme, pazarda genç gruba hitap eden kumaşların üretimini gerçekleştirmek için, makine satın alarak kendi üretme veya fason üretime yönelim arasında ar-ge çalışmalarını yürütmüştür. Yönetim muhasebesi kapsamında yapılan ar-ge çalışması aşağıdaki gibi şekillenmektedir:

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

- Makine fiyatı:  $5 \times 400.000 = 2.000.000$  TL
- Finansman maliyeti:  $2.000.000 \times 0,25 = 500.000$  TL
- Yıllık finansman gideri:  $500.000$  TL / 5 yıl =  $100.000$  TL
- Makine amortismanı:  $400.000$  TL / 5 yıl =  $80.000$  TL
- Toplam yıllık amortisman:  $5 \times 80.000 = 400.000$  TL
- Makine sabit maliyet:  $100.000 + 400.000 = 500.000$  TL
- Katlanılacak diğer sabit maliyetler:  $20.000 \times 12 = 240.000$  TL  
(2 stilist ve depo kirası)

Yabancı kaynak ile yeni makine alımında, yıllık faiz giderlerindeki artışın, sabit maliyet toplamında,  $100.000$  TL artışa neden olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda, makine alım veya fason üretim karar sürecinde hazırlanan katkı tipi gelir tablosu da aşağıda yer almaktadır:

**Tablo 5:** Fason Üretim Katkı Tipi Gelir Tablosu**MAKİNE ALIM / FASON ÜRETİM KARARLARI İÇİN  
KATKI TİPİ GELİR TABLOSU**

Bütçelenen	Makine Alım Durumu	Fason Üretim Durumu
Net Satışlar (200.000 br.)	2.400.000,00 ₺	2.400.000,00 ₺
Toplam Değişken	* 1.400.000,00 ₺	** 1.600.000,00 ₺
Toplam Katkı Payı	1.000.000,00 ₺	800.000,00 ₺
Toplam Sabit Maliyet	740.000,00 ₺	240.000,00 ₺
Kar (Zarar)	260.000,00 ₺	560.000,00 ₺
Kar Marjı	0,11	0,23
Katkı Payı	5,00 ₺	4,00 ₺
Katkı Oranı	0,42	0,33
BBN Satış Miktarı	148.000	60.000
BBN Satış Tutarı	1.776.000,00 ₺	720.000,00 ₺

\*Birim değişken: 7 TL'dir.

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

Yukarıdaki katkı tipi gelir tablosundan görüleceği üzere, işletmenin, triko üretim makinelerini almak yerine fason üretime yönelmesi, işletmenin kârını 300.000 TL arttırmakta ve işletmenin dönemsel karlılığında da % 12'lik artış sağlamaktadır.

**Tablo 6:** Makine Alım Kararı Katkı Tipi Gelir Tablosu**MAKİNE ALIM KARARI KATKI TİPİ  
GELİR TABLOSU**

Bütçelenen	Atıl Makine Kullanımı	Yeni Makine Yatırımı
Net Satışlar (200.000 br.)	2.400.000,00 ₺	2.400.000,00 ₺
Toplam Değişken	1.760.000,00 ₺	1.616.000,00 ₺
Toplam Katkı Payı	640.000,00 ₺	784.000,00 ₺
Toplam Sabit Maliyet	240.000,00 ₺	240.000,00 ₺
Kar (Zarar)	400.000,00 ₺	544.000,00 ₺
Kar Marjı	0,17	0,23
Katkı Payı	3,20 ₺	3,92 ₺
Katkı Oranı	0,27	0,33
BBN Satış Miktarı	75.000	61.224
BBN Satış Tutarı	900.000,00 ₺	734.693,88 ₺

Yukarıdaki tablodan hareketle, işletme baskı işlemi yapabilmek adına, mevcut atıl makinenin her birimi için ilave 0,8 TL değişken maliyete katlanması gerektiğini belirlemiştir. Makinenin hurda değeri bulunmamaktadır. Yeni makine bedeli finansman maliyeti dahil 80.000 TL (64.000 + 16.000) ve 1.000.000 adet üretim kapasitesine sahiptir. İşletme yıllık 200.000 adet üretim planlamaktadır. Bu kapsamda hazırlanan katkı tipi gelir tablosu aşağıda yer almaktadır:

Makine yenileme kararları açısından yukarıda hazırlanan gelir tablosunda, yeni makinenin alınması, 144.000 TL ek kar sağlamak ve işletmenin karlılığını % 6 artırmaktadır. Bu noktadan hareketle, işletme

baskı makinesi almaya karar vermiş ve satın alınacak bu baskı makinesinin finansman maliyetlerinin hesaplamasını aşağıdaki şekilde yapmıştır:

- Makine Fiyatı: 64.000 TL
- Finansman Maliyeti:  $64.000 \cdot 0,25 = 16.000$  TL
- Yeni Makinenin Yıllık Amort. Tutarı:  $64.000 / 5 = 12.800$  TL
- Borçlanma Maliyeti:  $16.000 / 5 = 3.200$  TL
- Birim Değişken Maliyet:  $(12.800 + 3.200) / 200.000 = 0,08$  TL
- Özkaynak Kârlılık Oranı:  $462.000 / 1.500.000 = 0,308$
- Ödenmiş Sermayenin Fırsat Maliyeti:  $64.000 \cdot 0,308 = 19.712$  TL

İşletmenin makine alım kararında Vadeli Sermaye Maliyeti 16.000 TL'dir. Makinenin ödenmiş sermaye ile satın alınması durumunda, ödenmiş sermayenin fırsat maliyeti, 19.712 TL'dir. Borçlanma koşuluyla makine alımı, ödenmiş sermaye ile makine alımına göre, dönemlik olarak, 3.712 TL ek kâr sağladığından, yeni makine alımının borçlanma yoluyla yapılmasına karar verilmiştir.

Model işletme, içsel, dışsal analizlerinin tamamlayarak, genç spor triko sektörüne girmeye karar vermiş ve bu kararı doğrultusunda yaptığı finansal ve pazar analizlerinde fason üretim seçeneğine yönelmiştir. Ayrıca, işletmenin triko sektöründeki üretim bandını tamamlaması için, baskı makinesi ihtiyacı doğmuştur. Satın alınacak baskı makinesinin finansman kararı verilebilmesi adına, işletme sermaye maliyetlerinin analizini yapmış ve borçlanma yoluyla baskı makinesi almaya yönelmiştir. Tüm bu analizler doğrultusunda, işletme, temel stratejilerden "Büyüme" stratejisini seçerek, yeni makine yatırımı, depo kiralama, ek istihdam ve fason üretim yatırımları yapılmıştır. Modellemede ikinci adım olan "Rekabet Stratejileri" nden "Maliyet Liderliği" stratejisine yönelerek, bu strateji doğrultusunda, yaptığı arge çalışmaları ile kâğıt baskı kumaşı dokuyan makinelerle trikoyu kumaş topları şeklinde üretip hammadde maliyet avantajı sağlamıştır. Bu avantaj, işletmenin rakiplerine göre rekabet etkinliği noktasında maliyet liderliği fırsatı yakalamasını sağlamıştır. Model işletme mevcut makine ve donanımına yeni bir baskı makinesi alarak yatırım kararı almıştır. Ayrıca işletme mevcut üretim kapasitesinin yetersiz olduğunu tespit ederek fason üretim yaptırmaya karar vermiştir. Genç spor triko alanında farklılaşma stratejisini benimseyen firma, iki stilist istihdam etmeye ve yetersiz depolama alanını, yeni depo kiralayarak genişletmeye karar vermiştir.

Modellemenin son ayağında yer alan "Fiyatlandırma Stratejisi" doğrultusunda, işletme, Ocak ve Şubat aylarında aylık olarak 10.000 adet satış ile pazarın %3,3'üne sahip iken, piyasa kapasitesinin aylık 300.000 adet olduğu bu pazarda, üretim maliyetlerini rakiplerine göre minimum seviyeye çekmeyi başarmıştır. Maliyet liderliğiyle, fiyatlandırma avantajını da elde eden model işletme, yüksek karlı ve piyasaya göre düşük fiyatlı fiyatlandırma avantajına sahip olmuştur. Bu kapsamda, yukarıda oluşturulan fiyatlandırma stratejilerinden, maliyet liderliği ve farklılaşma stratejilerine uygun olan penetrasyon fiyatlandırma, pazara nüfus etme, pazardan kovma ve yok edici fiyatlandırma stratejilerini uygulamaya geçirebilecektir. Tekstil piyasasında işletmenin konumlandığı iş dalında, fiyat duyarlılığı olduğu için farklılaşma yapabilmesine rağmen fiyatları yükseltememiştir. Bu noktadan hareketle işletme, maliyet liderliğine uygun olarak piyasa fiyatından düşük ama rakiplerden daha karlı bir fiyatlandırma yapmış olmaktadır.

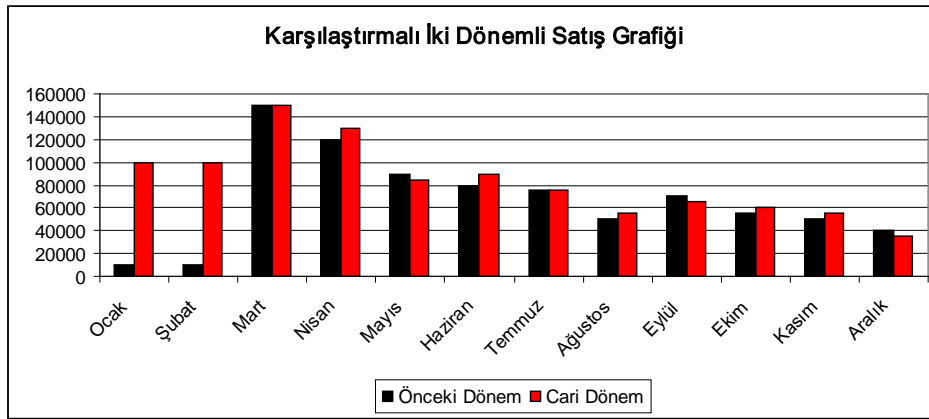
Modelleme süreci sonucunda, işletmenin yeni ürün kategorisindeki maliyetler, satış fiyatı ve kârı şu şekilde ortaya çıkmıştır:

- Stilist aylık:  $2 \text{ (kişi)} \cdot 5.000 \text{ TL} = 10.000 \text{ TL}$  (sabit maliyet)
- Depo kirası aylık: 10.000 TL (sabit maliyet)
- Baskı makinesi:  $80.000 \text{ TL} / 1.000.000 \text{ adet} = 0,08 \text{ TL}$  (birim değişken)
- Fason işçilik ve malzeme birim değişken maliyet =  $8,00 \text{ TL/adet}$  (birim değişken)

**Tablo 7:** Ocak-Şubat Ayları Satış ve Maliyet Tablosu

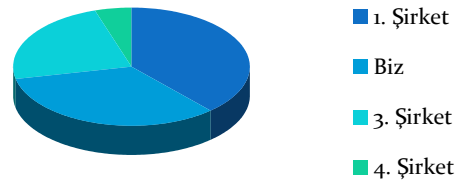
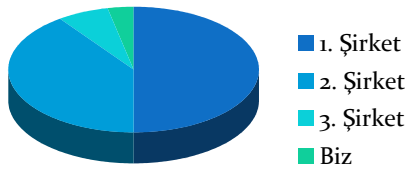
YENİ ÜRÜN: OCAK VE ŞUBAT AYI SPOR TRİKO SATIŞI					
ADET	SATIŞ FİYATI	TUTAR	SABİT MALİYET	DEĞİŞKEN MALİYET	KAR
200.000	12 TL/ADET	2.400.000 TL	40.000. TL	(1.616.000.TL)	744.000.TL

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

**Grafik 1:** Satış Grafiği

Yapılan yatırımlar sonucunda işletmenin karı 462.000 TL'den 1.006.000 TL'ye yükselmiştir.

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

**Grafik 2:** Pazar Payları Grafiği**I. durum Pazar payı %3,3 pay****II. durum Pazar payı %33,3 pay****Pazar Kapasitesi 300.000 AD/AY****Pazar Kapasitesi 300.000 AD/AY**

- Rakiplerinden farklı genç spor triko pazarına nüfuz etmiştir.
- Rakiplerinden daha düşük maliyetle hammadde alımı sağlanmıştır.
- Üretim maliyetleri fason üretimle minimize edilmiştir.
- Rakipleri genç trikoyu 17 TL' den satarken, nitelikli kumaşları dokutarak, daha kaliteli ve farklı ürünü 12 TL' den piyasaya sürmüştür. Ocak ve Şubat aylarında, aylık 10.000 adet satış miktarında %3,3 olan pazar payını, 100.000 adede çıkartarak % 33'e ulaşmıştır(1. şirket 115.000. adet. 2. şirket BİZ 100.000 adet. 3. Şirket 70.000 adet 4. Şirket 15.000 adet).

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

1. **Mevcut Durumda Kar Marjı:**  
Kar/Satışlar = 462.000/5.600.000 = 0,08 => % 8
2. **Modelleme Sonrası Kar Marjı:**  
Kar/Satışlar = 1.206.000/8.000.000 = 0,15 = %15

İşletmenin yıllık bazda kar marjı %8 den %15 e çıkmakla beraber Ocak ve Şubat aylarına ait kar marjları da %14 ten %31'e yükselmiştir. Kârlılık, Ocak ve Şubat ayları bazında 37,2 kat artmıştır.

### **Sonuç ve Öneriler**

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

Stratejik kararların öneminin her geçen gün arttığı piyasalarda, işletmeler, bölümler arası, sinerjiyi, multi-fonksiyonel çalışmayı ve tüm departmanların ürettiği bilgileri bütünleştirerek yönetimin önemini, gün geçtikçe, daha çok hissetmektedirler. Öncelikle, bu stratejik pozisyonlarla, fiyatlama kararları sürecinde, pazar koşullarından ziyade, piyasalarda yaşanan rekabetin nedenlerine inilebilmelidir. Zira sadece pazarlama bölümünün ürettiği bilgilere odaklanarak fiyatlama yapan işletmeler, uyguladıkları fiyatlama kararlarında yanılabilirler. Bu noktadan hareketle işletmeler, fiyatlama kararlarında, muhasebe, finans, üretim ve pazarlama bölümlerinin ürettiği bilgilerin, uyumunu sağlayarak, doğru rekabet stratejilerine yönelebilmektedirler. Rekabetin nedenlerini analiz ederek, rekabet stratejilerini uzun vadeli planlar doğrultusunda yapan işletmeler, rekabetçi piyasalarda tutunabilmektedir.

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

### **KAYNAKLAR**

- Acar, D. ve Alkan, H. (2003), "İleri Üretim Ortamları ve Maliyet Yönetimindeki Yeni Eğilimler", ÜAS'03 III. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Ed; Güneş Gençyılmaz-Tülin Yazgaç, 19-20 Nisan 2003, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları-27, İstanbul, ss. 228-234.
- Acar, D. (2005). Küresel Rekabette Maliyet Yönetimi Ve Yaklaşımları: Tekstil Sektörü İle İlgili Bir Araştırma, (1. Baskı), Isparta, Asil Yayın Dağıtım.
- Akbolat, M., Işık, O., (2012). Hastanelerde Rekabet Stratejileri ve Performans, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2012 16 (1): 401-424.
- Altınkaynak, F.(2016), Tarım Sektöründe "Dalında Satış Yöntemi" İle İmzalanan Forward Sözleşmelerin VUK ve TFRS Kapsamında Muhasebeleştirilmesi Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi,2016, yıl: 4, cilt: 4, sayı: 3
- Altunışık, R., Özdemir Ş. & Torlak Ö. (2001), "Modern Pazarlama", Değişim Yayınevi., Sakarya.
- Basık, F.O. (2012), "Rekabet Stratejisinde Maliyet Yönetimi", Türkmen Kitabevi, İstanbul.

- Cantürk, N., Çiçek, H., (2016), "İşletmelerde Fırsat ve Kaynak Tabanlı Yaklaşımların Rekabet Stratejisi Tercihleri İle İlişkisi: : Burdur Mermer İşletmelerinde Bir Araştırma"
- Craig, James C. & Grant, Robert M. (1993). Strategic management, London: Kogan Page in association with AMED.
- Cross, Robert G., Ashutosh Dixit. (2005) Customer-Centric Pricing:The Surprising Secret for Profitability. Business Horizons, Volume 48 Issue 6 November/December. 483-491.
- Dess, Gregory G. & Davis, Peter S. (1984). "Porter's Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance". The Academy of Management Journal, 27 (3), pp. 467-488.
- Dinçer, Ö., "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", Beta Basım Yay., Baskı1998 58.
- Doyle, P, (2003). Değer Temelli Pazarlama:Şirketinizi Büyütmek ve Hissedar Değeri Yaratmak İçin Pazarlama Stratejileri. Çeviren: Gülfidan Barış. İstanbul:Kapital Medya Hizmetleri.AŞ.
- Duman, H., Yücenurşen, M., Apak, İ., Pazarlama, Muhasebe ve Rekabet Avantajı: Müşteri Muhasebesi - Kavramsal Bir Değerlendirme., "Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi", 8, (2016), s.51-65.
- Ergin, H., & Elmacı, O. (1999). "Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Açılımlar: Stratejik Yönetim Muhasebesi". Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi(3), 17-50.
- Erkut, H. (2009). Yönetimin Kanatları: Stratejik Yönetimin Temelleri (Birinci Baskı). İstanbul: Yalın Yayıncılık, 253-254-255.
- Güleş, H.K. ve Bülbül, H. (2004), Yenilikçilik İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- İslamoğlu, A. H. (2009). Temel Pazarlama Bilgisi, 3.Basım, İstanbul, Beta Yayınevi.
- Kaygusuz, S.Y., Dokur, Ş. (2012), "Yönetim Muhasebesi" Dora Yayıncılık, Bursa.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. ve Wong, V. (1996). Principles of Marketing: First European Edition, Glasgow, Prentice-Hall.
- Met, Ö. ve Oktay, K. (2011), "Fiyatlandırmada Etkilive Güncel Bir Yaklaşım Olarak Müşteri Odaklı Fiyatlandırma Stratejisi Üzerine Kuramsal Bir İnceleme". Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 15, Sayı:2, ss. 57-75.
- Porter, Michael E. Rekabet Avantajı: Üstün Performans Yaratma ve Sürdürme. New York: Free Pres,1985.
- Porter, M.E., (2015), "Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri" 3. Basım, İstanbul, Agora Kitaplığı.
- Roslender, R. & Hart, S.J. (2002), "Integrating Management Accounting and Marketing in the Pursuit of Competitive Advantage; The Case for Strategic Management Accounting", Critical Perspectives on Accounting, Vol;13, Issue;2, April, pp. 255-277.
- Swayne, Linda E., Duncan, W. Jack & Ginter, Peter M. (2006). Strategic Management of Health Care Organization. Fifth edition, Blackwell Publishing.
- Szilagyi, A.D., & Schweiger, D. M. 1984. "Matching Managers to strategies: A review and suggested framework", Academy of Managemant review, 9: 626-637.
- Şağbansua, L, (2006), "Strateji, Rekabet ve Rekabet Gücü İlişkileri", Akademik Bakış Dergisi, Sayı:9.
- Torlak, Ö., Altunışık, R. (2012), "Pazarlama Stratejileri", Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Ural, Tülin. (2008). "Değer Temelli Fiyatlama: Ürünün Tüketici Değer Algısına Göre Fiyatlanması". Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt/Vol.:8-Sayı/No: 2 : 1-16.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2016), İşletmelerde Stratejik Yönetim , Beta Yayınları, İstanbul.

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

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

