

**REKABET AVANTAJI ARACI OLARAK RAKİPLERİN MUHASEBESİ
COMPETITORS ACCOUNTING AS A COMPETITIVE ADVANTAGE TOOL****Mehmet YÜCENURŞEN**

Aksaray Üniversitesi, Aksaray/Türkiye

Haluk DUMAN

Aksaray Üniversitesi, Aksaray/Türkiye

İbrahim APAK

Aksaray Üniversitesi, Aksaray/Türkiye

Ömer KALAV

Birleşik Fon Bankası A.Ş., Aksaray/Türkiye

ÖZET

Son yıllarda işletmelerin müşteri odaklı pazarlama stratejilerini benimsediği görülmektedir. Müşteri tatminini üst seviyede tutabilmek adına işletmeler benimsedikleri bu stratejilerin gereğince yeni ürünler geliştirmeye, yeni müşteri elde etmeye, dağıtım ve tutundurma faaliyetlerinde iyileştirmeye vb. odaklanmıştır. Bunların yanı sıra işletmeler karlılıklarını artırmak ve büyümek adına rakiplerinin faaliyetlerini ve hamlelerini analiz etmeleri gerekliliğinin farkına varmışlardır. Porter'ın rekabet avantajının rakipleri analiz ile mümkün olabileceğini belirtmesi, strateji belirleyicilerin ve yöneticilerin rakipleri analiz konusuna yönelmelerine ve kavramın popülaritesinin artmasına neden olmuştur. Bu gelişmeler muhasebe literatürüne bir alt dal olarak yeni bir kavram olan "Rakiplerin Muhasebesi" kavramını kazandırmıştır. Bu çalışmanın amacı, rakiplerin muhasebesi kavramı ve bu kavramın temel bileşenleri olan; rakiplerin maliyetlerinin değerlendirilmesi, rakiplerin konumunu izleme, finansal tablolar aracılığıyla rakipleri değerlendirme, stratejik maliyetleme ve stratejik fiyatlandırma kavramlarının açıklanarak, eleştirel bir bakış ile değerlendirilmesidir.

Anahtar Kelimeler: Rekabet Avantajı, Rakiplerin Muhasebesi, Stratejik Maliyetleme.

ABSTRACT

In recent years, it seems that businesses adopt customer-oriented marketing strategies. According to the adopted strategies to keep customer satisfaction at the highest level, businesses have been focused to develop new product, to find new customers, to improve distribution and promotion activity etc. Besides, businesses have recognized that they should analyze their competitor's activity and movement to make high profit and growth. Porter's competitive advantage that it is possible to specify the analysis of competitors, canalizes strategy predictors and managers to customer analyze and makes the notion popular. These developments have brought the competitors accounting notion which is a new concept as a sub-branch of accounting literature. The aim of this study, to critically evaluate competitor accounting and its basic components competitor cost assessment, competitor position monitoring, competitor appraisal based on published financial statements, strategic costing and strategic pricing.

Keywords: Competitive Advantage, Competitors Accounting, Strategic Costing.

1. GİRİŞ

Bilginin en önemli üretim faktörü ve rekabet aracı olduğu günümüzde işletme içinden ve dışından elde edilen bilginin analiz edilmesi, belirlenen hedeflere ulaşmaya hizmet edecek şekilde stratejilerin oluşturulması için kullanılması büyük önem arz etmektedir.

Günümüzde işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilecek bilgiye rakiplerini analiz ederek ulaştıkları ve bu bilgiye göre geleceklerini planladıkları görülmektedir. Mevcut ve potansiyel rakipler hakkında

güvenilir ve zamanında sunulmuş bilgiye sahip olmayan işletmelerin, varlığını sürdürebilmesi ve gelişebilmesi için fırsatları değerlendirmesi mümkün değildir.

Yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek için stratejik yönetim muhasebesi tarafından üretilen bilgi büyük önem arz etmektedir(Duman, 2012: 3). Piyasa koşullarında işletmelerin hayatta kalabilmesi üretilen bu bilgilerin doğru yorumlanması ve uygulanması ile ilişkilidir.

Literatür incelendiğinde, işletmelerin stratejilerini geliştirirken rakiplerin tahmin edilecek hamlelerine göre hareket etmesi gerektiğini belirten çok sayıda görüş, teori ve modelin olduğu görülmektedir (Heinen & Hoffjan, 2005; Singer & Brodie, 1990; Simmonds, 1986). Söz konusu bu yaklaşımlar Stratejik Yönetim Muhasebesi (SYM) ile ilişkilendirilmektedir. Başka bir ifade ile rakiplerin hamlelerini tahmin ve analiz edebilmek SYM ile mümkün olabilmektedir. Simmonds (1981), SYM’yi “yönetim muhasebesi ile elde edilen işletme ve rakipler hakkındaki verilerin analizi ve bu analizden elde edilen bilgilerin işletme stratejilerinin geliştirilmesi ve izlenmesinde kullanılması” olarak tanımlamıştır. Lord (1996) ise SYM’nin rakipler hakkında bilgi toplama ve rekabet avantajı sağlama fonksiyonlarından bahsetmiştir. Bu bağlamda SYM işletme ve rakipleri ile ilgili maliyetler; pazar payı, süreçler vb. hakkında veri toplama gerektiren dışa dönük bir süreç olarak tanımlanabilir (Guilding, Cravens & Tayles, 2000). Bu tanımlar ışığında SYM, işletmenin kendi verileri kadar, rakiplerin verilerini de elde etmesini gerektirmektedir. Lord (1996), SYM’nin 4 fonksiyonuna dikkat çekmiştir:

Rakipler hakkında bilgi toplamak, Stratejik kararların alınmasında muhasebeden yararlanmak, Stratejik kararlar ile maliyetlerde azaltım sağlamak, Rekabet avantajı sağlamak.

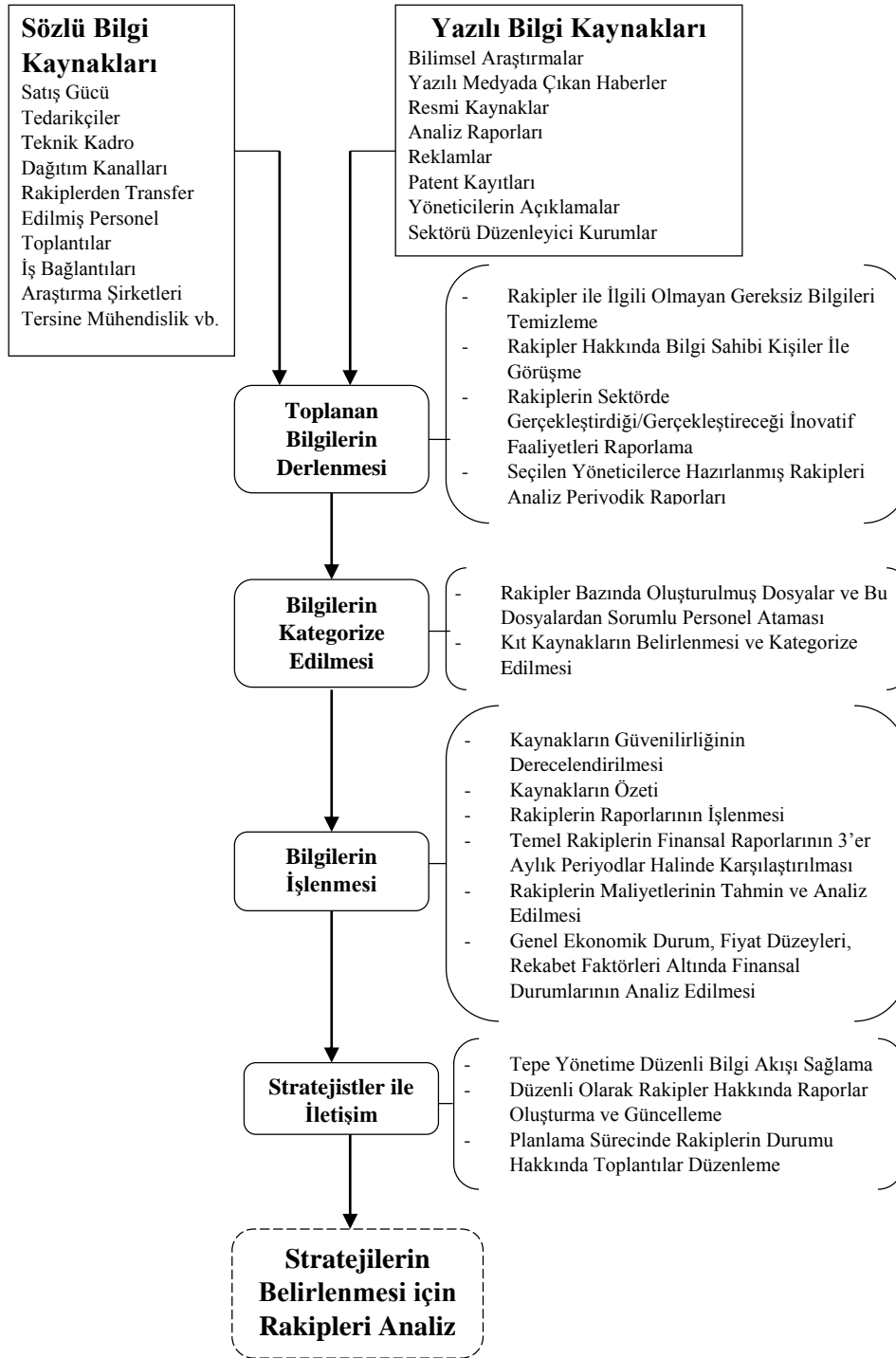
Tanımlardan da anlaşılacağı üzere bilgi tek başına bir anlam ifade etmemektedir. Buna karşılık işletmelerin mevcut durumunun ve geleceğinin şekillenmesinde, başka bir ifade ile risklerin minimize edilmesi ve fırsatların değerlendirilmesi adına bilgiyi; işletme amaçları konusunda değerlendiren kalifiye işgücü “entelektüel sermaye”dir. Bunun için ihtiyaç duyulan finansal ve finansal olmayan bilgi; mevcut ve geleceğe ilişkin kararların doğru alınabilmesi için işletme iç ve dış verilerini kapsayan, ihtiyaca ve gerçeğe uygun, tam, doğru ve zamanında olmaniteliklerini taşımalıdır.

Günümüz rekabet ortamında; üretilen mal ve hizmetlerin ömrünün kısalması, doğru olarak kabul edilen yönetim, pazarlama ve üretim tekniklerinin teknoloji, iletişim vb. faktörlerin etkisiyle eskimesi, değişmesi ve gelişmesi, rakiplerin farklı rekabet stratejileri ile pazarın ve müşterinin alışkanlıklarını değiştirmesi, işletmeleri yaşamlarını sürdürebilmeleri için dinamik ve öğrenen örgüt yapılarını benimsemelerini zorunlu kılmıştır. İşletmeler bu nedenle rekabet avantajı sağlayabilecek stratejileri oluşturmak ve uygulamak için çalışmalar yapmaktadırlar.

2. RAKİPLERİN MUHASEBESİ

Porter (1998: 71-72), rakiplerin hamleleriyle ilgili veriye ulaşmanın zor ve maliyetli olduğunu ve bunun için bir bilgi sisteminin hayata geçirilmesinin elzem olduğunu belirtmiştir. Porter tarafından ortaya konulan bu yaklaşım rakiplerin muhasebesi kavramının literatüre kazandırılmasını sağlamıştır (Guilding, 1999). Bu bağlamda, rakiplerin durumu hakkındaki bilgi sistemi ve sahip olması gereken özellikleri Şekil 1’deki gibidir.

Şekil 1. Rakipleri Analiz İçin Gereken Bilgi Sisteminin Yapısı



Kaynak: Porter, 1998: 73.

Sözlü, görsel ve/veya yazılı bilgi kaynakları ile işletme, rakiplerin mevcut ve geleceğe ilişkin stratejileri hakkında bilgi üretebilmektedir. Bu sayede işletme için risk ve fırsat alanları tespit edilebilmektedir. Bu durum işletme satışlarının artırılması için yeni pazar ve müşterilere ulaşma, yeni teknolojilerin ve teknik elemanların transferi, hammadde tedarikinin güvenli hale gelmesi ve üretim maliyetlerini minimize edecek tekniklerin belirlenmesi vb. ile rekabet avantajı sağlayabilecektir. Tüm bu fırsatlar sektörde başarılı iş örnekleri sergileyen rakipler hakkında toplanan finansal ve finansal olmayan bilgi birikimi ile söz konusu olacaktır. Fakat bu strateji, başarılı işletme ile aynı seviyeye gelindiğinde işletme için sürdürülebilir değildir. Bu faaliyetler rakipleri izleme ve kontrol altında tutma amaçlı yürütülebilir. Bu aşamadan sonra sektörde lider olunabilmesi için ürün farklılaştırma,

maliyet liderliği ve/veya maliyet minimizasyonu sağlayacak stratejilerin oluşturulması gerekmektedir. Rekabet avantajı sağlanabilmesinde, rakip odaklı stratejilerin belirlenmesinde “rakiplerin muhasebesi” (RM) bilgi sistemi olarak işletme bünyesinde kurulması önem arz etmektedir.

Literatürde RM tanımı konusunda bir görüş birliği bulunmamaktadır. RM kavramı hakkında yapılan bazı tanımlamalar:

RM; bir SYM aracı olup amacı rekabet avantajı sağlamak adına rakipler hakkında güçlü bir veri tabanına sahip olmaktır (Malinic, Jovanovic, & Jankovic, 2012). Tanıma göre RM, işletmelerin rakipleri hakkında sürekli bir takip sistemine sahip olması, elde edilen bilgilerin işletme bilgileri ile karşılaştırılarak temel yeteneklerin rekabet avantajı sağlayacak şekilde yeniden örgüt içinde ve dışında konumlandırılmasını ifade etmektedir.

RM; işletmenin rakiplerine ilişkin bilgilerin analizini içeren, yüksek derecede analitik ve teknik bilgi gerektiren, iç ve dış çevre verilerini işleyen bir bilgi sistemidir (Heinen & Hoffjan, 2016). Bu tanıma göre ise RM, rakiplere ilişkin elde edilen verilerin analizinin yapılması ve tüm boyutlarının ortaya konulmasını sağlayan bir bilgi sistemidir.

RM; işletmenin rakiplerine ilişkin maliyet ve finansal durumu hakkında bilgi sağlayan, konum belirlemek ve uygulanacak stratejilerin oluşturulmasına yardımcı olan ve SYM aracı niteliğinde bir bilgi sistemidir (Heinen & Hoffjan, 2005).

RM; “rakibinin muhasebe bilgi sistemini” bilmektir (Akenbor & Okoye, 2011). RM; işletmenin rekabet gücünü tanımlayan ve ölçen, işletmenin gelecekteki hamlelerinin planlanması ve kontrol edilmesine yardımcı olan bir araçtır (Fong & Wong, 2012).

Heinen, Hoffjan, Akenbor ve Okoye'nin tanımlarına göre RM, rakiplerin finansal bilgilerine ve muhasebe bilgi sistemi üzerinden odaklanmakta iken Fong ve Wong'a göre RM, rakiplerin bütün faaliyetleri üzerinde odaklanmakta ve elde edilen veriler ile işletmenin geleceğini planlamaktadır.

RM; tüm faaliyetlerin iyileştirilmesi ve katma değer oluşturması için mevcut ve potansiyel rakiplerin izlenmesini en iyi şekilde sağlanması amacıyla işletmeyi konumlandıran bir araç olma özelliğini göstermektedir. Aynı zamanda RM; faaliyetlerin etkin kontrolünü sağlayarak SYM uygulamalarının vizyonunu genişletmektedir (Chiekezie, Egbunike & Odum, 2014).

Dar bir tanımla RM, rakibin ticari faaliyetleri hakkında finansal ve finansal olmayan bilgilerin toplanması ve işletme içinde değerlendirilmesini içeren bir süreç olarak tanımlanabilir. Daha geniş bir anlamda RM, işletmenin; rakiplerin muhasebe bilgi sisteminden ve yazılı, görsel, işitsel kaynaklardan elde edilen finansal ve finansal olmayan bilgilerin analiz edilerek, işletme açısından karşılaştırmalı analizler sonucunda, güçlü ve zayıf yanlarının belirlenmesi, işletme içi ve dışı faaliyetlerin rekabet avantajı sağlayacak şekilde yeniden reorganizasyona tabi tutulması, temel yeteneklerin gözden geçirilmesi ve beklenen hedeflere ulaşmayı sağlayan sürekli veri toplama, değerlendirme ve analiz ile stratejik karar vermeye yardımcı olan bir süreçtir.

Sonuç olarak RM, ticari faaliyetlerin her bir aşamasında yapılması/yapılmaması gerekenleri tecrübe etmek yerine, sektörde lider ve/veya başarılı işletmelerin politikalarını takip ederek kıt kaynakları doğru alanlara aktarma, riskleri ve maliyetleri minimize etme, istenilen satış ve karlılık hacmine ulaşarak hedeflere ulaşabilme ve hissedarların beklentilerini karşılayabilme süreçlerini daha hızlı, daha kolay ve daha düşük maliyetlerle gerçekleştirebilme amacıyla kullanılabilir.

Tablo 1. Rakiplerin Muhasebesi ile Rakipleri Analiz için Bilgi Sistemi Arasındaki Farklar

Kriter	Rakiplerin Muhasebesi	Rakipleri Analiz İçin Bilgi Sistemi
Fonksiyonel Etki	Veri Analizi	Veri Yönetimi
Veri Türü	Nicel Veri	Nitel Veri
Zaman	Kısa Vadede Düşünme	Orta ve Uzun Vadede Tahmin
Değerlendirme Türü	Analitik, Teknik Özellik	Kişiler Arası Yetenekler
Değerlendirmenin Amacı	İç ve Dışa Dönük	Dışa Dönük

Kaynak: Heinen & Hoffjan, 2013.

Bu tablo, işletmelerin pazardaki rekabet boyutuna bağlı olarak hızlı düşünme ve kararlar alabilmesi için gerekli sayısal veriler ve bunların analiz edilmesi ile çok yönlü bilgi gereksinimi karşılayan bilgi sistemi rakiplerin muhasebesidir. Rakipleri analiz, işletme adına aşağıdaki soruları cevaplandırmaktadır (Fong & Wong, 2012):

Ana rakiplerimiz kimlerdir? Bu rakiplerin amaçları nedir? Bu rakiplerin güçlü ve zayıf yanları nelerdir? Şu andaki durumları nedir? Ana rakiplerimizin gelecekteki hamlelerini tahmin edebiliyor muyuz?

Bu sorular ile işletmenin sektördeki mevcut pozisyonunun yanında rakiplerin mevcut ve gelecekteki rekabet boyutuna bağlı olarak tespit edilen tehditler ve fırsatlara bağlı olarak temel yetenekler yapılandırılmaktadır.

Rakipleri analizin ardından işletme, rakiplerin verileri (ürün kalitesi, fiyat vb.) ile bir muhasebe bilgi sistemi yani rakiplerin muhasebesi sistemini kurmalı ve aşağıdaki amaçlar doğrultusunda yürütülmesini sağlamalıdır (Fong & Wong, 2012):

Maliyet liderliği sağlamak için gerekli anahtar faktörleri tanımlamak,

Kalite ve fiyat yönünden işletmeyi, diğer rakipler ile karşılaştırmak,

Rekabetin ürün fiyatını temel alarak yürütüldüğü piyasalarda, üretilen ürünün pazarda bilinen bir ürün olmasını sağlamak.

Rakiplerin analizi için kurulan bilgi sistemi; yönetim, üretim, pazarlama ve Ar-Ge departmanlarının ihtiyaç duyduğu finansal olmayan bilgiyi sunarken, aynı zamanda RM'nin ihtiyaç duyduğu finansal bilgileri de sunmakta ve analizler için hazır hale getirmektedir.

Bilgi sistemi sayesinde rakipler ile işletme benchmarking yapabilmekte, bu sayede işletmenin ve rakiplerin güçlü ve zayıf yönleri tespit edilerek mevcut duruma ve geleceğe ilişkin riskler ve fırsatlar öngörülmektedir ve;

Sektöre veya pazara göre, Rekabet boyutlarına göre, Müşteri profiline göre, Maliyet, satış ve karlılık durumlarına göre mal ve hizmet konumlandırması yapılabilmektedir.

RM'den elde edilen bilgiler ile kısa vadede hızlı, doğru ve etkili kararlar alınabilmektedir. Guilding (1999)' e göre RM uygulamaları;

Rakiplerin maliyetlerinin değerlendirilmesi, Rakiplerin konumunu izleme, Finansal tablolar aracılığıyla rakipleri değerlendirme, Stratejik maliyetleme ve fiyatlamadır.

Bu bölümde söz konusu bu uygulamalar incelenecektir.

2.1. Rakiplerin Maliyetlerinin Değerlendirilmesi

Rakiplerin maliyetlerinin değerlendirilmesi, rakiplerin ürettikleri ürünlerin maliyetlerinin düzenli olarak birim başına tahmin edilmesidir (Guilding, 1999). Bu tahminleme ve sonrasında işletme verileriyle karşılaştırma sonuçları, işletmenin fiyatlandırma stratejisi üzerinde etkili olabilmektedir. Bütün veri kaynakları, özellikle doğrudan rakipleri gözlem, kamuya açık finansal veriler, ortak müşteriler ve ortak tedarikçiler gibi kolaylıkla ulaşılabilecek veri kaynakları rakip maliyetlerinin değerlendirilmesi için kullanılmalıdır (Alsoboa & Alalaya, 2015).

Rakiplerin maliyetlerinin, işletmenin maliyetleri ile karşılaştırılmasıyla kaynak israfının tespiti ve hammadde, işletme malzemesi, direkt ve indirekt işçilik vb. maliyetler hakkında maliyet yönetimi anlayışında farklılık, işletmenin faaliyetlerine ilişkin gerçek performansı için bir ölçüt olabilir.

2.2. Rakiplerin Konumunu İzleme

Simmonds (1986)'a göre rakiplerin konumunu izleme, rakiplerin maliyetlerinin değerlendirilmesine daha bütüncül (holistic) bir bakış açısıyla yaklaşmadır. Rakiplerin konumunu izleme, rekabet avantajı sağlayacak stratejilerin oluşturulması için işletmenin güçlü ve zayıf yanlarının tanımlanması ve mevcut/potansiyel rakipler ile karşılaştırılmasıdır (Alsoboa & Alalaya, 2015).

Rakiplerin konumunu izleme süreci, rakiplerin satış hacmi, pazar payı, birim maliyetleri vb. metriklerin izlenmesi ve değerlendirilmesini içermektedir (Guilding, 1999).

Rakiplerin konumunu izleme yöntemi ile sektöre yatırım yapmayı planlayan girişimcilerin; pazarın yapısı, rakiplerin durumu, mal ve hizmet portföyü, müşteri karakteristikleri hakkında elde edilen bilgiler sayesinde;

Kuruluş yeri seçimi, Kullanılacak teknoloji, Katma değeri yüksek mal ve hizmetlerin tespiti, Hangi sektöre yatırım yapılacağı/yapılmayacağı, Müşteri karakteristiklerine göre üretilen ürün portföyü ve kalitesinin belirlenmesi, İşletme büyüklüğünün doğru belirlenmesi, Yatırımın büyüklüğüne göre sermaye yapısının belirlenmesi aşamalarında yol gösterici olacaktır.

2.3. Finansal Tablolar Aracılığıyla Rakipleri Değerlendirme

Finansal tablolar aracılığıyla rakipleri değerlendirme işlemi, rakiplere rekabet avantajı sağlayan kaynakların, finansal tablolar ile analiz edilmesi ile ilişkilidir (Guilding, 1999). Bu değerlendirme ile; pazar payı, servis kalitesi, inovasyon, müşteri memnuniyeti vb. metriklerde iyileştirme mümkün olmaktadır (Chiekezie, Egbunike & Odum, 2014).

Finansal tabloların karşılaştırılması ile;

Varlıkların dağılımı ve yönetimi, Yabancı kaynakların dağılımı ve yönetimi, İşletmenin ve özkaynakların büyüklüğü, Satış hacmi, maliyet ve karlılık ilişkisi finansal veriler ile analiz edilerek varlıkların etkinliği ve verimliliği artırıcı alanlara yatırılıp yatırılmadığı ve/veya yönetiminin performansının ölçülmesine imkân vermektedir.

Aşırı kaynak kullanımı daha fazla faiz, kar payı vb. maliyet yükü getirirken, eksik kaynak kullanımı ise işletmenin yükümlülüklerini yerine getirmemesini ve atıl kapasite ile çalışma riskini ortaya çıkarabilir.

Yabancı kaynakların karşılaştırılması, ihtiyaç duyulan kaynakların optimalliğinin sağlanması, miktarı ve yönetimi konusunda sağlıklı bilgiler sunabilir.

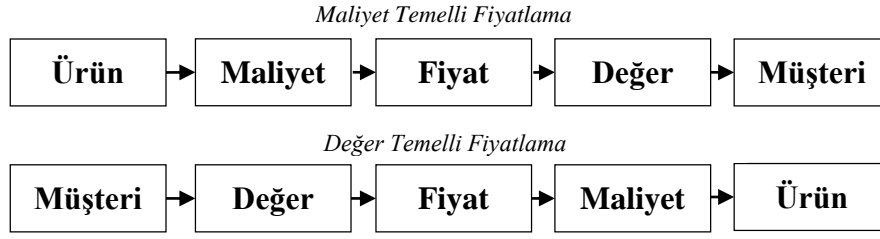
Özkaynakların karşılaştırılması ile yapılan işin büyüklüğüne, sektörün özelliklerine, şirket ortaklık ve hukuki yapısına bağlı olarak, ihtiyaç duyulan optimal sermaye büyüklüğü tespit edilir. Bu sayede hem yabancı hem de özkaynakların optimal bir seviyede tespit edilmesi ile riskler azaltılabilir, tam borçlanma kapasitesi kullanılmayarak gelecekteki risklerden korunma ve fırsatlardan yararlanma imkânı elde edilebilir, kaynak israfının önüne geçilerek maliyet minimizasyonu sağlanabilir.

Sonuç olarak varlık ve kaynak dağılımının karşılaştırmalı olarak analizi, varlık ve kaynak yönetiminde eksikliklerin tespit edilmesi, finansal ve faaliyet performansının yeniden gözden geçirilerek istenilen satış ve karlılık hacmi ile maliyet minimizasyonu sağlayacak stratejiler oluşturulur.

2.4. Stratejik Maliyetleme ve Fiyatlama

Stratejik maliyet yönetimi, maliyet yönetimi tekniklerini kullanarak işletmenin stratejik konumunu güçlendirme ve maliyetleri düşürmeyi sağlayan uygulamalar bütünüdür (Cooper & Slagmulder, 1998). Stratejik maliyet yönetimi, maliyet minimizasyonuna odaklıdır ve işletmeye değer sağlamayan faaliyetleri devre dışı bırakarak rekabet avantajı sağlamada etkin bir araç olma özelliğini göstermektedir (Dubois, 2003; Buckingham & Loomba, 2001). Stratejik maliyet yönetiminin amacı, maliyet yönetimi bilgisi geliştirerek, stratejik yönetim fonksiyonunun işlevini artırmaktır (Cooper & Slagmulder, 2003).

Geleneksel anlamda fiyatlandırma, işletmenin ürettiği ürün ve hizmetlerin pazar değerini saptama işlemidir. Geleneksel fiyatlandırma ve stratejik fiyatlandırma arasındaki temel fark, pazar koşullarına uyum ve proaktif olarak fiyatlandırmadan geçmektedir (Enz, Canina & Lomanno, 2009). Çünkü geleneksel fiyatlandırma ürün maliyetine dayanırken, stratejik fiyatlandırma değer temellidir.



Şekil 2. Maliyet Temelli Fiyatlama ve Değer Temelli Fiyatlama

Kaynak: Micu & Micu, 2006.

Stratejik fiyatlandırma; rakiplerin fiyatlara tepkisi, fiyat esnekliği, pazar payı, ekonomik konjonktür ve işletme tecrübesini analiz ederek, fiyatlandırma kararlarının alınma sürecidir (Guilding, 1999).

Faaliyette bulunan sektöre ve işletmenin sektördeki durumuna göre stratejik maliyetlendirme ve/veya fiyatlandırma yöntemlerinden birisi veya ikisi uygulanabilir. Günümüzde işletmelerin tek başlarına pazarda oluşan fiyata müdahaleleri sınırlı olmakla birlikte maliyetlerini işletme faaliyetlerini iyileştirerek yönetebilmektedir.

Fırsat temelli stratejinin izlenebilmesi, müşteriye değer ekleme odaklı, inovatif olduğu takdirde mümkündür. Cep telefonu sektöründe Apple, otomotiv sektöründe Mercedes, hava taşımacılığında ise THY örnek gösterilebilir.

3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz rekabet ortamında girişimlerin başarısı ve geleceğe başarılı taşınması bağlamında çok yönlü bilgi sistemi ihtiyacının yanında, bu bilgilerin sağlıklı olarak üretildiği bilgi sistemi ile bu bilgileri işleyecek ve analiz ile doğru karar almayı sağlayacak kurum kültürüne ve kalifiye personele ihtiyaç duyulmaktadır.

İşletme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve devam ettirilebilmesi, işletme içi ve dışına ilişkin çok sayıda verinin elde edilerek işletme süreçleri içerisinde kullanabilmekle mümkün olabilmektedir. Günlük faaliyetlerini elde ettikleri bu verilerle yürüten işletmeler, mamul ve hizmet üretim, satış ve satış sonrası hizmet sunumlarına ilişkin kısa, orta ve uzun vadeli kararlar almaktadırlar. Bu kararlara zemin oluşturan veri ve bilgilerin doğru kaynaklardan, doğru zamanda, tam ve eksiksiz olarak elde edilmesi ve doğru yorumlanması gerekmektedir. Ancak ve ancak bu şekilde veri ve bilgiler işletme geleceğine ilişkin doğru kararlar alınmasını sağlayacaktır.

İşletme faaliyetlerinde kullanılan, işletme içi ve dışına ilişkin veri ve bilgiler çeşitli kaynaklardan elde edilmektedir. İşletmelerin faaliyet ömürleri süresince elde etmek durumunda oldukları veri ve bilgilerden birisi de rakiplerle ilgilidir. İşletmeler içinde buldukları rekabet ortamını analiz edebilmek için çeşitli sözlü, görsel ve yazılı bilgi kaynaklarından bilgiler edinmek durumundadır. Rakiplere ve rekabet ortamına ilişkin bilgi elde eden işletmeler, kendi işletme stratejilerini belirleyerek işletme faaliyetlerine yön vermektedir.

Rakiplerin muhasebesi kavramı, rakiplerin analiz edilmesinden; bilgi türü, analiz metodu ve bilginin elde edilmiş zamanı açısından farklılık göstermektedir. Rakiplerin muhasebesi, rakiplere ilişkin sistematik olarak veri toplanarak bir veri tabanının oluşturulmasıdır. İşletme rakiplerinin maliyet bilgileri ve finansal durumu hakkında bilgi toplanmasını amaçlayan rakiplerin muhasebesi, işletmenin gelecekteki hamlelerinin planlanması ve kontrol edilmesine yardımcı olan bir araçtır. Elde edilen nicel verilerin analizi ile işletme içi ve dışına ilişkin analitik değerlendirmeler yapmayı mümkün kılmaktadır. Rakiplerin muhasebesi ile işletme, maliyet liderliği sağlamak için gerekli faktörleri oluşturma, kalite ve fiyat yönünden rakiplerle kıyaslama yapmak için veri tabanı oluşturmaktadır. Rakipler ve rekabet ortamına ilişkin oluşturulan bu veri tabanı karar verme sürecinde işletme üst yönetimine yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda rakiplerin muhasebesi, girişimcilik fikrinden başlayarak, yatırım, üretim, pazarlama, satış ve satış sonrası aşamaların tamamında stratejik

bilgiler sağlayarak; riskleri minimize etme, kaynak israfını önleme, yeni iş fırsatları oluşturma, istenilen pazar payı, müşteri portföyü, satış ve karlılığa ulaşmada yol göstermektedir.

YARALANILAN KAYNAKLAR

- Akenbor, C. O., & Okoye, E. I. (2011). Competitor Accounting and Corporate Profitability of Manufacturing Firm in Nigeria. *ESUT Journal of Management Sciences*, 6(1), pp. 1-15.
- Alsoboa, S. S., & Alalaya, M. M. (2015). Practices of Competitor Accounting and its Influence on the Competitive Advantages: An Empirical Study in Jordanian Manufacturing Companies. *Global Journal of Management and Business Research*, 15(3), pp. 12-23.
- Buckingham, M., & Loomba, A. P. (2001). Advantageous Cost Structure a Strategic Costing Case Study. *Production and Inventory Management Journal*, 42(1), pp. 12-18.
- Chiekezie, N. R., Egbunike, P. A., & Odum, A. N. (2014). Adoption of Competitor Focused Accounting Methods in Selected Manufacturing Companies in Nigeria. *Asian Journal of Economic Modelling*, 2(3), pp. 128-140.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (1998). Strategic Cost Management. *Management Accounting*, 79(7), pp. 14-16.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (2003). Strategic Cost Management: Expanding Scope and Boundaries. *Cost Management*, 17(1), pp. 23-30.
- Dubois, A. (2003). Strategic Cost Management Across Boundaries of Firms. *Industrial Marketing Management*(32), pp. 365-374.
- Duman, H., (2012). *Stratejik Yönetim Aracı Olarak Müşteri Muhasebesi*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Enz, C. A., Canina, L., & Lomanno, M. (2009). Competitive Pricing Decisions in Uncertain Times. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(3), pp. 325-341.
- Fong, C. S., & Wong, J. (2012). Competitor Analysis and Accounting of Social Networking Site Service Companies in China. *Journal of Technology Management in China*, 7(3), pp. 243-254.
- Guilding, C. (1999). Competitor-Focused Accounting: An Exploratory Note. *Accounting, Organizations and Society*(24), pp. 583-595.
- Guilding, C., Cravens, K. S., & Tayles, M. (2000). An International Comparison of Strategic Management Accounting Practices. *Management Accounting Research*(11), pp. 113-135.
- Heinen, K. C., & Hoffjan, A. (2005). The Strategic Relevance of Competitor Cost Assessment - an Empirical Study of Competitor Accounting. *JAMAR*, 3(1), pp. 17-33.
- Heinen, K. C., & Hoffjan, A. (2003). About the strategic relevance of competitor cost assessment - an empirical study regarding competitor accounting, 26th Annual Congress of the EAA, Seville, Spain, April 2-4. <http://umanitoba.ca/faculties/management/acctfin/courses/9.110/9110cm/hoffjan.pdf>. Erişim Tarihi: 26.04.2016.
- Lord, B. R. (1996). Strategic Management Accounting: The Emperor's New Clothes? *Management Accounting Research*(7), pp. 347-366.
- Malinic, S., Jovanovic, D., & Jankovic, M. (2012). Competitive Management Accounting - Response to the Challenges of Strategic Business Decision Making. *Facta University Economics and Organization*, 9(3), pp. 297-309.
- Micu, A., & Micu, A. L. (2006). Strategic Pricing. *Buletinul Universității Petrol – Gaze din Ploiești*, 58(2), pp. 43-52.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. New York: The Free Press.

- Simmonds, K. (1981). Strategic Management Accounting. *Management Accounting*, 59(4), pp. 26-29.
- Simmonds, K. (1986). The Accounting Assessment of Competitive Position. *European Journal of Marketing*, 20(1), pp. 16-31.
- Singer, A. E., & Brodie, R. J. (1990). Forecasting competitors' actions: An evaluation of alternative ways of analyzing business competition. *International Journal of Forecasting*, 6(1), pp. 75-88.