

ISSN: 2146-3042

DOI: 10.25095/mufad.607203

BDG Matrisi'nin Yönetim Muhasebesinde Kullanılabilirliği ve Karar Almadaki Rolü*

Miraç Sema ÜLKER**

Pınar DALOĞLU***

ÖZET

Dünya ekonomisindeki gelişmeler ve teknolojik yenilikler ile birlikte, ülkelerin yanı sıra firmalar arasındaki rekabet de artmıştır. Üretim faaliyetinde bulunan işletmelerin, küresel rekabete uyum sağlayabilmek için, firma kârlılığını maksimize etme ve dolayısı ile mamul maliyetlerini belirleme ve planlama ihtiyaçları artmaktadır. Mamul maliyetlerinin planlanmasının yanı sıra hangi mamullerin işletmeye katkısının daha fazla olduğu ve üretimine devam edilmesinin gerektiği hakkında karar vermeye yönelik pek çok yöntem geliştirilmektedir. Pazarlama ve stratejik karar verme açısından Boston Danışma Grubu (BDG), 1963 yılında, mamullerin ve iş birimlerinin etkinliğinin belirlenmesine yardımcı olması için bir portföy matrisi geliştirmiştir. Bu yaklaşım pek çok araştırmaya konu olmuştur. Bu çalışmada, BDG matrisinin maliyet ve yönetim muhasebesi kararlarında kullanılabilirliği araştırılmaktadır. Öncelikle BDG Portföy Matrisi'nin uygulanması ve yorumlanması, sonrasında pazarlama ve stratejik yönetim kararlarındaki işleyişi incelenmektedir. Maliyet ve yönetim muhasebesi kararlarında matrisin kullanılabilirliği teorik açıdan araştırıldıktan sonra, bir uygulama üzerinde çalışma tamamlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Boston Danışma Grubu Matrisi, Maliyet, Yönetim Muhasebesi

Jel Sınıflandırması: M40, M41, M49.

The Availability of BDG Matrix in Management Accounting and It's Role in Decision Making

ABSTRACT

The competition between the countries as well as the companies has increased with the developments in the world economy and technological innovations, In order to be able to adapt to global competition, the enterprises that are in the production activities have to increase their profitability by calculating product costs and cost planning. In addition to the planning of product costs, many methods are developed to decide which products have more contribution to the enterprise. In terms of marketing and strategic decision-making, the Boston Consulting Group (BCG) developed a portfolio matrix in 1963 to help determine the effectiveness of products and business units. This approach has been the subject of many researches. In this study, the usability of BCG matrix in cost and managerial accounting decisions is investigated. First of all, the implementation and interpretation of the BCG Portfolio Matrix and the functioning of marketing and strategic management decisions are examined. After the theoretical investigation of the usability of the matrix in cost and managerial accounting decisions, the study is completed with a practice.

Keywords: Boston Consulting Group Matrix, Cost, Managerial Accounting.

Jel Classification: M40, M41, M49.

Makale Gönderim Tarihi: 01.06.2019

Makale Kabul Tarihi: 01.08.2019

Makale Türü: Vak'a (Örnek Olay) Çalışması

* Bu çalışma, 1-4 Mayıs 2019 tarihlerinde Bursa'da düzenlenen V. Uluslararası Muhasebe ve Finans Sempozyumu'nda özet bildirisi olarak sunulmuştur

** Prof., T.C. İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Muhasebe ABD. Öğretim Üyesi, ORCID: 0000-0002-9959-6291

*** Dr. Öğr. Üyesi, T.C. İstanbul Arel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Öğretim Üyesi, pinardaloglu@arel.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1456-4603

1. GİRİŞ

Portföy analizleri genel olarak, yatırımlarını çeşitlendirmiş bir işletmenin, stratejik iş birimi olarak mevcut yatırımlarını kullanılan çeşitli ölçülere göre değerlendirme, gelecekte sağlayacakları yarar ve olanakları tahmin etmek ve bu değerlendirmeden hareket ederek eldeki kaynakların ne şekilde kullanılması gerektiği hakkında karara varma sürecidir. Bu nedenle portföy analizleri, işletmelerin pazar, maliyet ve rekabet koşulları hakkında bilgi veren yöntemlerdir (Eren,2013:30). Bu araştırmada portföy matrisinin kavramsal yapısı, stratejik önemi literatür çalışması yapılmış ve maliyet ve yönetim muhasebesinde BDG portföy matrisinin uygulanabilirliği, verilerin bilgi haline getirilmesinde gerekli koşulların sağlanarak karar alıcılara durumsal raporlamanın hazırlanması amaçlanmıştır. Bir şirket uygulaması ile yönetim muhasebesi açısından satış- maliyet-katkı ilişkisinin portföy matrisi oluşturulmuştur.

2. BOSTON DANIŞMA GRUBU (BDG) PORTFÖY MATRİSİ VE YORUMLANMASI

Stratejik planlamalarda en çok kullanılan portföy matrisi, 1963 yılında Boston Danışma Grubu (BDG) tarafından geliştirilmiştir. (<https://www.bcgperspectives.com>, 2015) Literatürdeki çalışmalarda, "Mamul (veya Ürün) Portföy Matrisi", "İş Birimleri Portföy Yönetim Matrisi" ve "Büyüme/Pazar Payı Matrisi" gibi adlandırılmaktadır. Fakat genel olarak "BDG Portföy Matrisi" olarak bilinmektedir.

Farklı şekillerde isimlendirilmesinin temel nedeni, BDG Portföy Matrisi'nin, Stratejik İş Birimleri (SİB) veya mamullerin stratejik planlamaları için kullanılabilen olmasıdır. Bu nedenle BDG matrisi, hem pazarlama alanında hem de stratejik yönetim alanında tercih edilmektedir. Bu yaklaşım, pazarlamada, işletmelerin rekabet stratejilerinin oluşturulmasında ürünler bazında karar almak açısından önemlidir. Stratejik yönetimde ise, belirlenen SİB'ler ile ilgili üst yönetim kararlarının alınması açısından önemlidir.





Ürün veya SİB portföy analizi işletmeye ait satış büyüme ve göreceli pazar payı matrisinin oluşturulması ile yapılmaktadır. Öncelikle, her ürün veya SİB için pazardaki rakibine oranla pazar payı hesaplanmaktadır. Sonrasında bu ürün veya SİB için yıldan yıla gözlemlenen pazar büyüme oranı belirlenmekte ve ürün veya SİB'ler işletmeye sağladığı satış hasılatı ile orantılı çapa sahip bir daire kullanılarak matrise yerleştirilmektedir. Böylece, ürün veya SİB'ler arasında kıyaslama olanağına sahip olunmaktadır.(Eren, 2013:304) Göreceli pazar payı ve pazarın büyüme hızı aşağıdaki formüller yardımı ile hesaplanabilecektir: (Çetinkaya,2006: 64-66)

$$\text{Göreceli Pazar Payı} = \frac{\text{İşletmenin SİB Satış Hasılatı}}{\text{En Büyük Rakibin Satış Hasılatı}}$$





$$\text{Pazar Büyüme Hızı (\%)} = \frac{(\text{Cari Yıl Satışları} - \text{Geçmiş Yıl Satışları})}{\text{Geçmiş Yıl Satışları}} \times 100$$





Matrisin orta noktası, normal büyüme oranı ile göreceli pazar payı eşik değerinin kesiştiği noktadır. Göreceli pazar payının eşik değeri, pazar büyüme hızı yüksek sektörler için 1,5, düşük olan sektörler için ise 1 olarak kabul edilmektedir. (Çetinkaya,2006: 66)

Tablo 1. BDG Portföy Matrisi

Matris		Göreceli Pazar Payı (Nakit Yaratma)	
		Yüksek	Düşük
Pazarın Büyüme Hızı (Nakit Kullanımı)	Yüksek		
	Düşük		

Optimum Nakit Akışı		Göreceli Pazar Payı (Nakit Yaratma)	
		Yüksek	Düşük
Pazarın Büyüme Hızı (Nakit Kullanımı)	Yüksek	(+) veya (-) (Orta Düzeyde Nakit Akışı)	Negatif (Düşük Oranda (-)Nakit Akışı)
	Düşük	Pozitif (Fazla oranda (+) Nakit Akışı)	(+) veya (-) (Orta Düzeyde Nakit Akışı)

Başarı Sıralaması		Göreceli Pazar Payı (Nakit Yaratma)	
		Yüksek	Düşük
Pazarın Büyüme Hızı (Nakit Kullanımı)	Yüksek		
	Düşük		

Felaket Sıralaması		Göreceli Pazar Payı (Nakit Yaratma)	
		Yüksek	Düşük
Pazarın Büyüme Hızı (Nakit Kullanımı)	Yüksek		
	Düşük		

Kaynak: https://www.bcgperspectives.com/content/Classics/strategy_the_product_portfolio.

Ürünler veya SİB'ler, BDG Portföy matrisinde bulunduğu konuma göre yorumlanmalıdır. Yıldızlar, pazar payının ve pazarın büyüme hızının, nakit yaratma ve nakit kullanmanın yüksek olduğu bölgedir. Bu noktada pazarın büyüme hızı yüksek olduğu için, rekabet yüksektir. Yıldızlardaki ürün veya SİB, pazarın büyüme hızının yavaşlaması ile sağmal nakit ineklerine geçmeyi bekleyecek şekilde durumunu korumalıdır. Sağmal nakit inekleri, yüksek pazar payına karşılık düşük pazar payı büyümesine sahip, düşük nakit kullanımı gerektiren fakat fazla miktarda nakit yaratan ürün veya SİB'lerdir. İşletmenin diğer faaliyetlerine nakit kaynağı sağlarlar ve işletmelerin geleceğinde önemli rol oynarlar. İşletmenin soru işaretleri, yıldızları ve uyuz köpekleri için finans kaynağı yaratmaktadır. Uyuz köpekler, nakit ihtiyacı duymayan ve nakit yaratmayan, düşük pazar büyümesi ve pazar payına sahip alandır. İşletmelerin ancak prestijlerini korumak amacıyla faaliyetlerine devam etmeleri durumunda göz ardı edilmelidirler. Aksi taktirde satılmaları veya tasfiye edilmeleri en uygun karar olacaktır (Miller,1998:260). Soru işaretlilerinin durumu ise rakiplerine bağlı olarak değişecektir. İlerleyen dönemlerde, yıldızlara geçebilecekleri gibi uyuz köpeklere de geçebilecektir. İki strateji önerilmektedir: nakit akışı temin edilerek büyüme stratejileri

geliştirilebilir veya kendi haline bırakılarak ilerleyen dönemlerde tasfiyesi gerçekleştirilebilir. Bu belirsizlik nedeni ile soru işareti ismini almaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013:238)

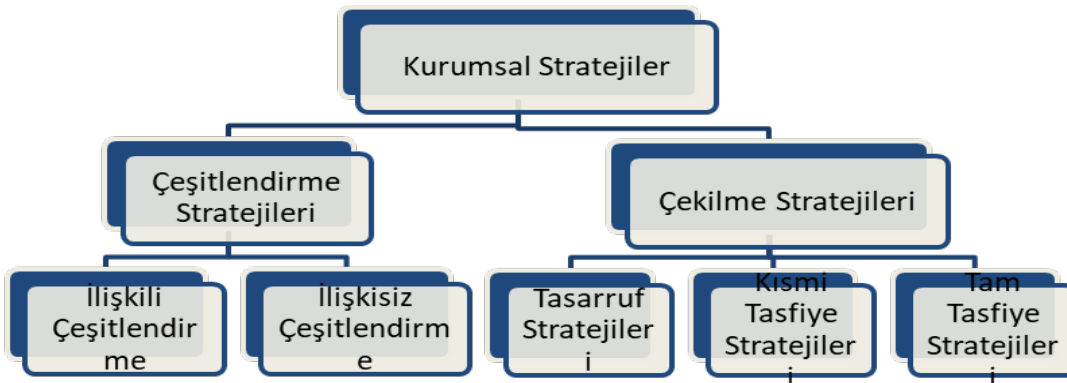
Matrisin hazırlanmasında bazı problemler bulunmaktadır. Bu problemler; zor, zaman gerektiren ve maliyetli bir uygulama olması şeklinde sınıflandırılabilir. Yönetimsel olarak SİB'lerin göreceli pazar payının ve pazar büyüme hızının belirlenmesinin güç olduğu düşünülmemektedir. Ayrıca matris, işletmelerin mevcut durumuna odaklanmakta fakat gelecek planlarına az yer vermektedir (Kotler ve Armstrong, 2012: 67).

2.1. Kurumsal Strateji Açısından Matrisin Yorumlanması

İşletmeler ya da iş birimleri işlerin büyütülmesi, küçültülmesi, korunması veya bu işlerin aynı anda veya birbiri ardına uygulanarak bir arada yapılması konusunda uygun stratejiler geliştirirler. Bu stratejilerden bazıları işletmelerin üst yönetimlerinin sorumluluğunda hazırlanıp uygulanırken, bazıları bölümlerin ve departmanların sorumluluğunda hazırlanır ve uygulanır. Örneğin bölgesel bir pazarın genişletilmesi hususundaki stratejiler işlevseldir ve genellikle üst yönetimin sadece onaylama aşamasında rol alır. Fakat işletmenin yeni ve farklı ürün geliştirerek yeni pazar alanına girmesi, üst yönetim düzeyinde geliştirilen ve uygulanan bir büyüme stratejisidir. Bu stratejiler “Kurumsal Stratejiler” olarak adlandırılmaktadır ve işletmenin uzun dönemde, karşılaştırmalı üstünlüklere sahip olarak firma değerini yükseltebilmesi için hangi konumda bulunması ve iş alanında faaliyet göstermesi, gibi konularda yapılan stratejik çalışmalardır. (Ülgen ve Mirze, 2013:220-221)

Kurumsal stratejiler işletmelerin, geleceğini planlamak, mevcut durumunun analizini yapmak ve rekabet gücünü arttırmak amaçlarını taşımaktadır. Bu üç konu da işletmelerin sürekliliği açısından ve rekabet üstünlüğü sağlaması açısından önemlidir. Temel kurumsal stratejiler Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Kurumsal Strateji Çeşitleri



Kaynak: ÜLGEN, Hayri ve MİRZE (2013), Kadri, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Yayınları, İstanbul, ss. 222-233.

Çeşitlendirme stratejileri, yeni iş alanlarına girmek ve oradaki fırsatlardan faydalanarak ortalamadan üzerinde getiri elde etmek isteyen işletmeler için uygulanan büyüme stratejisidir. İşletmelerin unsurlarında sayısal olarak bir artışa neden olmaktadır. İşletme,

faaliyette bulunduğu mevcut iş alanları içerisinde veya benzer konularda yeni işlere girişmiş ise, ilişkili çeşitlendirme söz konusudur. İlişkili çeşitlendirme, işletmenin mevcut faaliyetlerinden ortak olarak yararlanmak, Pazar gücü elde etmek, varlık ve temel yeteneklerin yeni ürün ve işlerde kullanılarak ek gelir ve yarar sağlanması, maliyet tasarrufu sağlayarak yüksek getiri sağlamak, teşviklerden yararlanmak, riskleri azaltmak ve dağıtmak ve yöneticilere ek gelir sağlamak amaçlarıyla yapılabilmektedir. (Ülgen ve Mirze, 2013:222). Bu noktada çeşitlendirme stratejileri, yıldız ve sağmal nakit ineklerindeki SİB'ler için uygulanabilecek en iyi büyüme stratejileri olarak kabul edilebilecektir. Yıldızların, pazar payı ve pazar büyüme oranı yüksek olduğu için, mevcut pazar payını daha da arttırmak ve yoğun rekabet koşullarında güçlenebilmek üzere ilişkili çeşitlendirme stratejilerinden faydalanılabilecektir. Soru işaretinde yer alan SİB'ler için de pazar payını arttırmak üzere ilişkili çeşitlendirme stratejileri takip edilebilecektir. Fakat soru işaretindeki SİB'ler nakit yaratma kabiliyetine sahip olmadığı için, çeşitlendirme stratejilerinin uygulanabilmesinde, dışarıdan nakit desteğine ihtiyaç duyulacaktır. Eğer işletme, büyüme stratejisinde kararlı ise gerekli nakit diğer faaliyetlerden sağlanmalıdır.

Büyüme niyetinde olan işletmelerin daha önce faaliyette buldukları alanlardan çok farklı ve değişik alanlarda yeni işlere girmesi ise ilişkisiz çeşitlendirme strateji olarak adlandırılmaktadır. İlişkisiz çeşitlendirme, finansal kaynakların sermaye piyasasında kullanılma arzusu, varlıkların ve temel yeteneklerin kullanılması yolu ile yarar sağlamak, teşviklerden yararlanmak, zorunlu el koyma nedenleri, başarısız işletmeleri yeniden yapılandırarak yüksek getiri elde etme arzusu ve yöneticilere ek getiri sağlamak amaçları ile yapılabilmektedir. (Ülgen ve Mirze, 2013:223-224).

İşletmeler her zaman arzu ettikleri hedeflere ulaşamayabilmektedir. Faaliyet gösterdikleri pazarlarda rekabet üstünlüğü sağlanamamış olabilmektedir. İşletme bu durumun devam edeceği hususunda öngörüsüne dayanarak, faaliyette bulunduğu işlerden bir kısmından veya tamamından vazgeçme yoluna gidebilecektir. İşletmelerin mevcut işlerin bir kısmından veya tamamından vazgeçmesi üzerine geliştirdikleri üst yönetim stratejilerine geri çekilme stratejileri adı verilmektedir. Bu stratejiler, tasarruf, kısmi tasfiye ve tam tasfiye stratejileridir. Tasarruf stratejileri, mevcut kötü durumun geçici ve düzeltilbilir olduğu düşüncesi ile iç verimliliği iyileştirmeye yönelik faaliyetlerdir. Kısmi tasfiye ve tam tasfiyede ise, faaliyetin devam ettirilmesi ileride daha da önemli sorunlara neden olabilecektir ve bu nedenle durdurulması işletmenin yararına. (Ülgen ve Mirze, 2013:230-232). Eğer ki soru işaretleri için çekilme politikası benimsenmiş ise, tasarruf stratejisi uygun olabilecektir. Fakat uyuz köpekler için en doğru strateji kısmi tasfiye veya tam tasfiyedir.

2.2. Pazarlama Kararlarında Matrisin Yorumlanması

Rekabetçi avantaja nasıl ulaşılabileceği ve her bir firmanın bir endüstri içindeki bağlı konumunu nasıl yaygınlaştıracacağı konusunu açıklamak için Porter, “jenerik stratejiler” adını verdiği belirli modeller takip eden strateji kategorilerini geliştirmiştir. (Collis ve Montgomery, 1997: 54). Porter, stratejiyi rekabetçi güçlere karşı savunma inşa etmek veya rekabetçi güçlerin oldukça zayıf olduğu endüstride uygun bir konum bulmak olarak görmektedir. Farklılaştırma ve maliyet liderliği, firmanın yeteneklerinin faaliyetleri rakiplerinden daha düşük maliyetlerde yürütmesi veya rakiplerle karşılaştırıldığında müşterinin zihninde farklılaşmaya neden olan faaliyetleri yapması anlamına gelecek şekilde, rekabetçi avantaj kazanmak için iki ana stratejidir. Stratejik konumlandırma, belli faaliyetleri belli bir şekilde

yapma stratejisidir. Özetle, Porter'a göre, stratejinin esası, faaliyetleri rakiplerinden farklı bir şekilde yapmayı seçmek veya rakiplerden farklı faaliyetler yapmaktır. (Baraldi ve Brennan,v.diğerleri ,2007:883). Üçüncü strateji olan odaklanma ise, maliyet odağı ve farklılaştırma odağı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Maliyet liderliği, verimli ölçekte faal tesislerin kurulmasını, deneyimlerden güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, maliyet ve genel giderlerin dikkatli kontrolünü, küçük müşteri hesaplarından kaçınılmasını, araştırma-geliştirme, servis, satış gücü, reklamlar vb. gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirir (Porter, 2000:44) .Fırmanın başarılı düşük maliyet stratejisini, karşılaştırılabilir ürünleri rakiplerinden daha verimli tasarım, üretme ve pazarlama yeteneğine sahip olma yeteneği ile açıklamaktadırlar.

Porter'a göre ikinci genel strateji, fırmanın ürün ya da hizmetini farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak görülen bir şey yaratmaktır ve gerçekleştirilebilmesi halinde, sektörde ortalamanın üzerinde getiriler elde etmek için uygulanabilir bir stratejidir. Müşterilerin marka sadakati ve bunun sonucunda fiyatlar karşısında oluşan daha düşük hassasiyeti nedeniyle farklılaştırma, rekabet hamlesine karşı bir güç sağlar. (Porter, 2000:47).

Son genel strateji olan odaklanma; hedef bir alıcı grubu, ürün yelpazesinin belli bir kısmı veya coğrafi bir pazar üzerinde yoğunlaşmadır. Farklılaştırmada olduğu gibi odaklanmada da birçok biçim olabilmektedir. Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri hedeflerini tüm sektör çapında gerçekleştirmeyi amaçlamasına rağmen, odaklanma stratejisi belirli bir hedefe çok iyi bir şekilde hizmet vermek üzerine kurulur ve her bir işlevsel politika bu ilke göz önünde tutularak geliştirilir. Öte yandan işletmeler, odaklanma stratejisi ile ya belirli bir hedefin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayarak farklılaştırmayı ya da bu hedefe hizmet vermekle maliyetlerini düşürerek maliyet liderliğine ulaşmayı, ya da bunların her ikisini birden gerçekleştirebilme olanağı bulmaktadır. Odaklanmayı gerçekleştiren işletme, potansiyel olarak endüstri ortalamasının üzerinde getiriler de elde edebilmektedir. Odaklanma stratejisi her zaman, ulaşılabilir toplam Pazar payını kısıtladığı gibi, kârlılıktan ve satış hacminden ödün verilmesini gerektirmektedir. Ayrıca farklılaştırma stratejisi gibi odaklanma da toplam maliyet konumundan ödün vermeyi gerektirebilmektedir. (Porter, 2000:48-50).

BDG portföy matrisinin oluşturulması süreci aynı olmasına rağmen yorumlama ve strateji belirleme yöntemi, pazarlamada farklılaşmaktadır. Portföy matrisi oluşturulduktan sonra belirlenebilecek stratejiler Tablo 3'teki gibidir.

Tablo 3. Matristeki SİB veya Ürünler İçin Pazarlama Stratejileri



Kaynak: KOTLER, Philip (1997), *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation, and Control, Ninth Edition, Prentice Hall, Inc., s. 173.*

Geliştirme stratejileri soru işaretleri için uygundur. Tutma stratejisi, sağlam nakit inekleri için uygundur. Hasat stratejisi, geleceği parlak olmayan sağlam nakit inekler için uygundur. Tasfiye stratejisi ise, nakit aktarılması istenmeyen soru işaretleri ile uyuz köpekler için uygun stratejidir. (Yükselen, 2010:61)

3. YÖNETİM MUHASEBESİNDE BDG MATRİSİ

Yönetim muhasebesi, "işletme yöneticilerine, işletme yönetiminde alacakları kararlarda ihtiyaç duydukları bilgi ve raporları düzenleyen, yorumlayan, yıllık bütçe ve standart uygulamaları ile kontrol sağlayan muhasebe türü" olarak tanımlanabilmektedir. Yönetim muhasebesinin temel fonksiyonları arasında planlama, performans değerlendirme ve kararların gelecekteki etkilerinin önemini belirleme yer almaktadır. (Yükçü,2011:20-21) Bu nedenle karar alma ve kontrol sağlamaya yönelik çeşitli yöntemler geliştirilmektedir. İlerleyen bölümlerde, BDG Portföy Matrisi'nin, yönetim muhasebesinde uygulanabilir bir yöntem olup olmadığı incelenmektedir. Genel olarak BDG portföy matrisinin oluşturulması aşağıdaki süreçleri içermektedir:

- a) Ürünlerin veya stratejik iş birimlerinin belirlenmesi
- b) Ürünlerin veya stratejik iş birimlerinin göreceli pazar paylarının ve pazar büyüme hızlarının belirlenmesi ve matrise yerleştirilmesi
- c) Göreceli pazar payının ve pazar büyüme hızının matris üzerindeki orta noktalarının belirlenmesi
- d) Matrisin yorumlanması

Yönetim muhasebesinde matrisin oluşturulması aşaması için de benzer bir süreç gerekecektir. BDG Portföy matrisi analizinin temel amacı, işletmenin SİB'leri ve ürünlerinin, piyasadaki pazar payı ve pazarın büyüme hızı dikkate alındığındaki durumunun incelenmesidir. Yönetim muhasebesinde, BDG matrisinin uygulanması durumunda, işletmenin ürettiği ürünlerin tümünün dikkate alınması ve en büyük çerçevenin işletme olduğu varsayımı ile hareket edilmesi gerekmektedir. BDG portföy matrisinde, farklı SİB'ler ve ürünler dikkate alındığı için, işletmenin farklı tür ve çeşitteki mamulleri analiz için uygun olacaktır. İş birimleri mamuller olarak belirlenebileceği gibi, belirli mamul grupları olarak ta belirlenebilecektir. Örneğin, temizlik malzemeleri üreten bir işletme, iş birimlerini sabun, deterjan, çamaşır suyu, kova, bez çeşitleri şeklinde belirleyebildiği gibi, sabun, deterjan ve çamaşır suyunun oluşturduğu kimyasallar ve kova, bez çeşitlerinin oluşturduğu malzemeler olarak da belirleyebilecektir. Mamullerin veya iş birimlerinin göreceli pazar paylarının ve pazar büyüme hızlarının belirlenmesi ve matrise yerleştirilmesi, en geniş çerçevenin işletme olduğu varsayımı altında yapılmalıdır. Bu nedenle rakip firmaların bilgisi yerine, işletmenin mamullerinin detaylı maliyet bilgisine ihtiyaç duyulacaktır.

Matrisin dikey ekseninde, işletmenin satışlarının büyüme hızı yer almalıdır. Satışlarının büyüme hızı, üretilen mamuller olarak ele alınmalıdır. Satışların büyüme hızının konjonktürel dalgalanmalardan etkilenmemesi için son birkaç senenin ortalaması şeklinde hesaplanması, daha sağlıklı sonuçlanacaktır. Satışların büyüme hızı aşağıdaki formül yardımı ile hesaplanabilmektedir.

$$\text{Satışların Büyüme Hızı} = \frac{\text{Dönemin Satışları} - \text{Önceki Yıl Satışları}}{\text{Geçmiş Yıl Satışları}}$$

Pazarlama ve stratejik yönetimdeki BDG portföy matrisinden farklı olarak, yönetim muhasebesinde yatay ekseninde, mamullerin katkı marjları yer almalıdır. Çünkü daha önceden de belirtildiği gibi, yönetim muhasebesindeki amaç işletme kârlılığını maksimize edecek şekilde maliyet ve yönetim kararları vermektir. Dolayısı ile, mamullerin rakiplerine göre göreceli pazar payı yerine, işletmeye sağladığı katkı ile hesaplanacak “katkı marjı”nın dikkate alınması yerinde olacaktır. Mamul Katkı marjı aşağıdaki formül ile hesaplanabilmektedir.

$$\text{Katkı Marj} = \frac{\text{Mamul Toplam Satış Hasılatı} - \text{Mamul Toplam Değişken Giderler}}{\text{Mamul Toplam Satış Hasılatı}}$$

Matriste mamullerin satış büyüme hızları ve kâr marjlarının yanı sıra, yatay ve dikey eksenlerin orta noktalarının da hesaplanması gerekmektedir. Kâr marjı ekseninin orta noktası, “ortalama katkı marjı”, aşağıdaki gibi hesaplanacaktır.




$$\text{Ortalama Katkı Marj} = \frac{\text{Toplam Katkı}}{\text{Toplam Satış Hasılatı}}$$

Satışların büyüme hızının orta noktası ise (eşik değeri olarak da adlandırılabilir) aşağıdaki formül yardımı ile hesaplanabilecektir.

$$\text{Satışların Büyüme Hızı Eşik Noktası} = \frac{\text{Toplam Satışların Büyüme Hızı}}{\text{Mamul Sayısı (n)}}$$

Her mamul için toplam katkı marjları ve satışlarının büyüme hızları hesaplandıktan sonra bulunan değerler matrise yerleştirilmelidir. Sonrasında, mamullerin matristeki konumuna göre analizleri yapılabilecektir. Yönetim muhasebesinde BDG portföy matrisi Tablo 4’teki gibi olacaktır.

Tablo 4. Yönetim Muhasebesinde BDG Portföy Matrisi

		Katkı Marjı (Nakit Yaratma)	
		Yüksek	Düşük
Satışların Büyüme Hızı (Nakit Kullanımı)	Yüksek		
	Düşük		

İşletmedeki mamuller, satışların büyüme hızına ve kâr marjına göre matrisin yıldızlar, soru işaretleri, sağmal nakit inekleri ve uyuz köpeklerden birinde yer alacaktır. Bu bölümlendirmeler genel olarak stratejik yönetimdeki yorumlamalar ile örtüşmektedir. Yıldızlarda yer alan mamuller, satışlarının büyüme hızı ve katkı marjlarının yüksek olması sebebi ile işletmeye yüksek nakit girişi sağlamaktadırlar. Fakat yıldızlar aynı zamanda, satış büyüme hızlarının yüksek olması sebebiyle, kapasite artırımı ihtiyacına neden olabilecektir. Bu durumda daha fazla nakit kullanımı gerekmektedir. Sağmal nakit inekleri, satışların büyüme hızının düşük olması sebebiyle, nakit kullanımı ihtiyacı yaratmamaktadır. Buna rağmen katkı marjının yüksek olması sebebiyle, işletmeye yüksek miktarda nakit sağlamaktadır. Bu nakit, işletmenin olağan faaliyetleri ve matrisin diğer bölümlerindeki mamullerin nakit ihtiyaçlarını sağlaması açısından önemlidir. Sağmal nakit inekleri, diğer bir deyişle, işletmenin devamlılığını sağlamasındaki en önemli finansördür. Soru işaretlerindeki mamuller ise, geleceğinin ne olacağı hakkında önemli belirsizlik taşıyan mamullerdir. Katkı marjının düşük olması sebebiyle, değişken maliyetlerinin kontrol altında tutulması gerekmektedir. Satışların büyüme hızı dikkate alınarak, kaliteden ödün vermeyecek şekilde, değişken maliyetlerin düşürülmeye çalışılması gerekmektedir. Fakat bu durum oldukça risklidir. Çünkü, bu çalışma neticesinde söz konusu mamulün satışlarının düşmesi söz konusu olabilecektir ve mamul, uyuz köpekler bölümüne kayabilecektir. Uyuz köpekler ise, düşük katkı marjı ve satış büyüme hızları ile işletmenin üretimine son vermesi gereken mamullerdir. Bazı durumlarda bu mamuller, işletmenin itibar sebebiyle üretimine devam ettiği mamuller olabilmektedir. Böyle durumlarda da, farklı satış alanlarına yönelme ve diğer pazarlama stratejileri geliştirme, ürün iyileştirme gibi çalışmalar ile satışlarının artırılabilmesi üzerine çalışılabilecektir. Stratejik yönetim ve pazarlamadaki BDG portföy matrisinin amacı ve özellikleri ile yönetim muhasebesinde BDG portföy matrisinin amacı ve diğer özellikleri Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Stratejik Yönetim/Pazarlama BDG Portföy Matrisi ve Yönetim Muhasebesi BDG Portföy Matrisi Karşılaştırması

STRATEJİK YÖNETİM VE PAZARLAMADA BDG MATRİSİ	YÖNETİM MUHASEBESİNDE BDG MATRİSİ
AMAÇ: İşletmelerin uzun dönemde rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi ve sürekliliğini sağlayabilmesi için hangi iş alanlarında, hangi konumda faaliyet göstermesi gerektiğini belirlemek.	AMAÇ: İşletmenin ürettiği mevcut mamullerin etkinliğinin analizini ve üretilecek mamullerin planlamasını yapmak ve de işletmenin karını maksimize edecek şekilde kararlar almak.
CEVAP ARANAN SORULAR: a) Gelecekte hangi iş alanında, hangi işler yapılmalıdır? b) Mevcut iş alanlarındaki etkinlikleri ve işler sürdürülmeli midir, artırılmalı mıdır? c) Yoksa kısmen veya tamamen terk edip yeni iş alanlarına mı girilmelidir? d) İşletme mevcut işlerinde rekabet edebilmek için ne tür stratejiler geliştirmelidir ve mevcut iş nasıl büyütülebilir?	CEVAP ARANAN SORULAR: a) Gelecekte işletme hangi ürünleri üretmelidir? b) Mevcut mamullerin etkinlikleri ve üretimi sürdürülmeli midir, artırılmalı mıdır? c) Yoksa üretim miktarı kısıllı veya üretimine tamamen son mu verilmelidir? d) İşletme mevcut hasılatını ve karını nasıl artırabilir, ne tür stratejiler geliştirmelidir?
ANALİZ İÇİN GEREKEN KOŞULLAR: a) Birden fazla stratejik iş birimi veya ürün mevcut olmalıdır. b) Pazardaki rakiplerin verilerine ulaşılmalıdır.	ANALİZ İÇİN GEREKEN KOŞULLAR: a) Birden fazla ürün üretilmelidir. b) Maliyet muhasebesinin, katkı marjının hesaplanabilmesine imkan verecek şekilde etkin olması gerekmektedir. c) Birim maliyetlerin, satış fiyatlarının ve miktarlarının birbirine çok yakın olduğu mamul portföylerinin analizi çok sağlıklı sonuçlar vermeyecektir.

Yönetim Muhasebesinde BDG Portföy Matrisine, amacı ve özellikleri doğrultusunda “*BDG Mamul Portföy Matrisi*” ismi verilebilecektir.

4. UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde, bir üretim işletmesinde, BDG portföy matrisi analizi yapılacak ve değerlendirilecektir.

4.1. İşletmenin Faaliyet Konusu ve Diğer Bilgiler

ABC Kompozit Teknolojileri Sanayi ve Ticaret A.Ş., yirmi yılı aşkın bir süredir, yenilenebilir kompozit ürünleri üretmekte olan, özellikle inşaat sektörü dahil birçok alanda öncü rol üstlenmiş bir firmadır. Firmanın merkezi Amerika Birleşik Devletleri’nde olup, kendi geliştirdiği özgün ürün seçenekleri ve yeni projeler ile oluşturduğu uluslararası stratejik ortaklıklarla, sonsuz ve kazançlı fırsatlar sunan Orta Doğu, Afrika, Güney Amerika ve Karayipler pazarlarındaki artan toplu konut ve diğer inşaat ürünleri talebini karşılamak için çalışmalar yapmaktadır.

Söz konusu işletmenin Türkiye şubesine ait veriler üzerinde çalışılmıştır. İşletmenin etkin bir maliyet muhasebesi ve bütçeleme departmanı bulunmaktadır. Bu nedenle analiz için gerekli bilginin güvenilir olduğu söylenebilmektedir.

İşletmenin 2014 yılı verilerinden faydalanılmıştır. İşletmede farklı işlevsel özelliklere sahip, farklı çeşitlerde, 200 adet mamul tanımlanmıştır. Fakat tanımlanmış olan mamullerin bir kısmının üretimine henüz başlanmamış, bir kısmının ise henüz satışı gerçekleştirilmemiştir. Bu nedenle, söz konusu mamullerden 179 tanesi uygulamaya dahil edilmiştir. Bu mamullerin birim maliyetleri ve satış fiyatları rakamsal olarak yakın değerler almamaktadır. Bu nedenle BDG Mamul Portföy Analizi için “uygun” olarak kabul edilebilecektir.

4.2. Mamullerin Katkı Marjlarının ve Satışların Büyüme Hızlarının Hesaplanması

Mamullerin katkı marjı ve satışlarının büyüme hızı ile ilgili hesaplamalar Tablo 6’daki gibidir.

Tablo 6. ABC Kompozit Teknolojileri Sanayi ve Ticaret A.Ş. Mamullerin Katkı Marjları ve Satışların Büyüme Hızı Hesaplaması

			Satış Hasılatı	TOPLAM Değişken Maliyetler	Toplam Katkı	Katkı Marjı	2013 MİKTAR	2014 MİKTAR	Satışların Büyüme Hızı	Birim Satış Fiyatı
			6.426.278,81	4.454.149,30				299605		
	KOD-1	KOD-4								
NO	Formüllü	Formüllü								
1	M01RA00A0011	10 LUK MAHYA ADAPTÖRÜ	320,00	200,41	119,59	37,37%	2	10	400%	32,00
2	M01RA00A0051	10 LUK MAKAS MERTEK ADAPTÖRÜ	7.000,00	930,32	6.069,68	86,71%	25	70	180%	100,00
3	M01B000A0011	10 LUK PROFİL	334.875,00	233.895,76	100.979,24	30,15%	7238	13395	85%	25,00
4	M01B000A0011	10 LUK PROFİL	17.025,00	11.891,23	5.133,77	30,15%	634	681	7%	25,00
5	M01RA00A0141	10 LUK PROFİL ALTI	61.217,00	39.848,39	21.368,61	34,91%	2324	3601	55%	17,00
6	M01RA00A0141	10 LUK PROFİL ALTI	288,00	199,19	88,81	30,84%	3	18	500%	16,00
7	M01RA00A0121	10 LUK PROFİL ÜSTÜ	15.730,00	12.015,96	3.714,04	23,61%	324	1210	273%	13,00
8	M01RA00A0121	10 LUK PROFİL ÜSTÜ	1.712,00	1.416,76	295,24	17,25%	28	143	410%	12,00
9	M01W000A0191	10 LUK SAÇAK TUĞLASI	360,00	263,73	96,27	26,74%	10	24	140%	15,00
10	M01W000A0051	10 LUK TUĞLA HF	792,00	563,66	228,34	28,83%	17	66	288%	12,00
11	M01W000A0051	10 LUK TUĞLA HF	22.632,00	16.106,86	6.525,14	28,83%	1224	1886	54%	12,00
12	M01F000A0141	120x120 ZEMİN PARÇASI	29.475,00	24.565,96	4.909,04	16,65%	41	131	220%	225,00
13	M01S000A0011	120x30 MERDİVEN	730,00	521,57	208,43	28,55%	7	10	43%	73,00
14	M01S000A0021	120x40 MERDİVEN	4.740,00	3.486,56	1.253,44	26,44%	28	79	182%	60,00
15	M01W000A0183	120x60 PANEL TUĞLA FDR	56,00	47,25	8,75	15,63%	2	2	0%	28,00
16	M01FA00A0061	13 LÜK ARAKAT KAMA	6.328,00	4.283,16	2.044,84	32,31%	328	452	38%	14,00
17	M01W000A0411	160 LİK LENTO TUĞLASI	2.030,00	1.678,05	351,95	17,34%	56	58	4%	35,00
18	M01FA00A0071	20 LİK ARAKAT KAMA	9.860,00	6.311,98	3.548,02	35,98%	213	580	172%	17,00
19	M01W000A0061	20 LİK TUĞLA HF	120.744,00	91.158,22	29.585,78	24,50%	7423	9288	25%	13,00
20	M01W000A0061	20 LİK TUĞLA HF	47.125,00	35.578,02	11.546,98	24,50%	2745	3625	32%	13,00
21	M01W000A0081	20 LİK YARIM TUĞLA	321.852,00	235.271,80	86.580,20	26,90%	25000	26821	7%	12,00
22	M01W000A0081	20 LİK YARIM TUĞLA	1.800,00	1.315,79	484,21	26,90%	98	150	53%	12,00
23	M01W000A0091	20 LİK YARIM TUĞLA HF	27.450,50	20.275,00	7.175,50	26,14%	1425	2387	68%	11,50
24	M01F000A0051	20 LİK ZEMİN TUĞLASI ETEKSİZ	621,00	451,51	169,49	27,29%	13	54	315%	11,50
25	M01F000A0091	20 LİK ZEMİN TUĞLASI h:10cm	30.397,25	23.472,17	6.925,08	22,78%	1421	2587	82%	11,75
26	M01W000A0161	20x5.8 TUĞLA	24.369,50	16.751,12	7.618,38	31,26%	1326	2074	56%	11,75
27	M01RA00A0081	3 KANALLI ADAPTÖR	282,00	196,85	85,15	30,20%	13	24	85%	11,75
28	M01W000A0211	30 LUK KÖŞE TUĞLA	30.380,00	24.279,06	6.100,94	20,08%	985	1736	76%	17,50
29	M01W000A0211	30 LUK KÖŞE TUĞLA	42.157,50	33.691,35	8.466,15	20,08%	1127	2409	114%	17,50
30	M01F000A0111	30 LUK KÖŞE ZEMİN TUĞLASI h:10cm	58.971,75	43.867,34	15.104,41	25,61%	3821	3867	1%	15,25
31	M01F000A0111	30 LUK KÖŞE ZEMİN TUĞLASI h:10cm	9.836,25	7.316,90	2.519,35	25,61%	234	645	176%	15,25
32	M01S000A0031	30 LUK MERDİVEN KENAR TUĞLASI	1.120,00	881,24	238,76	21,32%	27	80	196%	14,00
33	M01W000A0071	30 LUK TUĞLA	153.594,00	122.930,32	30.663,68	19,96%	9567	10971	15%	14,00
34	M01W000A0071	30 LUK TUĞLA	49.588,00	39.688,21	9.899,79	19,96%	2568	3542	38%	14,00
35	M01F000A0061	30 LUK ZEMİN TUĞLASI ETEKSİZ	2.887,50	2.146,03	741,47	25,68%	128	231	80%	12,50
36	M04W100A0051	30x30 GÖRME ENGELLİ KILAVUZ YOLU	250,00	185,42	64,58	25,83%	17	20	18%	12,50
37	M04W100A0061	30x30 GÖRME ENGELLİ UYARI YOLU	250,00	180,44	69,56	27,82%	18	20	11%	12,50
38	M01F000A0121	30x30 ZEMİN PARÇASI	48.472,00	38.774,47	9.697,53	20,01%	1865	2656	42%	18,25
39	M02DC10A0101	39x42 MAZGAL TAKIM D400	37,00	29,13	7,87	21,26%	1	1	0%	37,00
40	M01W000A0031	40 LİK TUĞLA	166.652,50	119.945,26	46.707,24	28,03%	7888	9523	21%	17,50
41	M01W000A0031	40 LİK TUĞLA	87.045,00	62.649,15	24.395,85	28,03%	3268	4974	52%	17,50
42	M01F000A0081	40 LİK ZEMİN TUĞLASI h:10cm	152.418,00	120.727,34	31.690,66	20,79%	9867	10887	10%	14,00
43	M04W100A0031	40x40 GÖRME ENGELLİ KALDIRIM KILAVUZ YOLU	170,00	124,51	45,49	26,76%	7	10	43%	17,00
44	M04W100A0041	40x40 GÖRME ENGELLİ KALDIRIM UYARI YOLU	300,00	236,98	63,02	21,01%	11	20	82%	15,00
45	M04W100A0011	40x40 GÖRME ENGELLİ KILAVUZ YOLU	165,00	127,68	37,32	22,62%	9	11	22%	15,00
46	M04W100A0011	40x40 GÖRME ENGELLİ KILAVUZ YOLU	7.650,00	5.931,06	1.718,94	22,47%	452	510	13%	15,00
47	M04W100A0021	40x40 GÖRME ENGELLİ UYARI YOLU	165,00	121,06	43,94	26,63%	5	11	120%	15,00
48	M04W100A0021	40x40 GÖRME ENGELLİ UYARI YOLU	3.750,00	2.756,24	993,76	26,50%	230	250	9%	15,00
49	M01W000A0171	40x5.8 TUĞLA	27.040,00	18.727,54	8.312,46	30,74%	1235	2080	68%	13,00
50	M02DC10A0041	48x48 MAZGAL TAKIM D400	10.695,00	6.898,43	3.796,57	35,50%	74	93	26%	115,00
51	M01W000A0241	50 LİK ORTA TUĞLA	99.286,00	75.666,04	23.619,96	23,79%	3869	4513	17%	22,00
52	M01W000A0241	50 LİK ORTA TUĞLA	49.104,00	37.422,20	11.681,80	23,79%	1563	2232	43%	22,00
53	M01W000A0121	50 LİK TUĞLA	48.960,00	38.986,36	9.973,64	20,37%	2700	2720	1%	18,00
54	M01W000A0121	50 LİK TUĞLA	53.850,61	42.880,71	10.969,89	20,37%	1985	2992	51%	18,00
55	M01RA00A0021	6 LİK MAHYA ADAPTÖRÜ	91,50	66,09	25,41	27,77%	2	6	200%	15,25
56	M01RA00A0061	6 LİK MAKAS MERTEK ADAPTÖRÜ	624,00	445,93	178,07	28,54%	24	48	100%	13,00

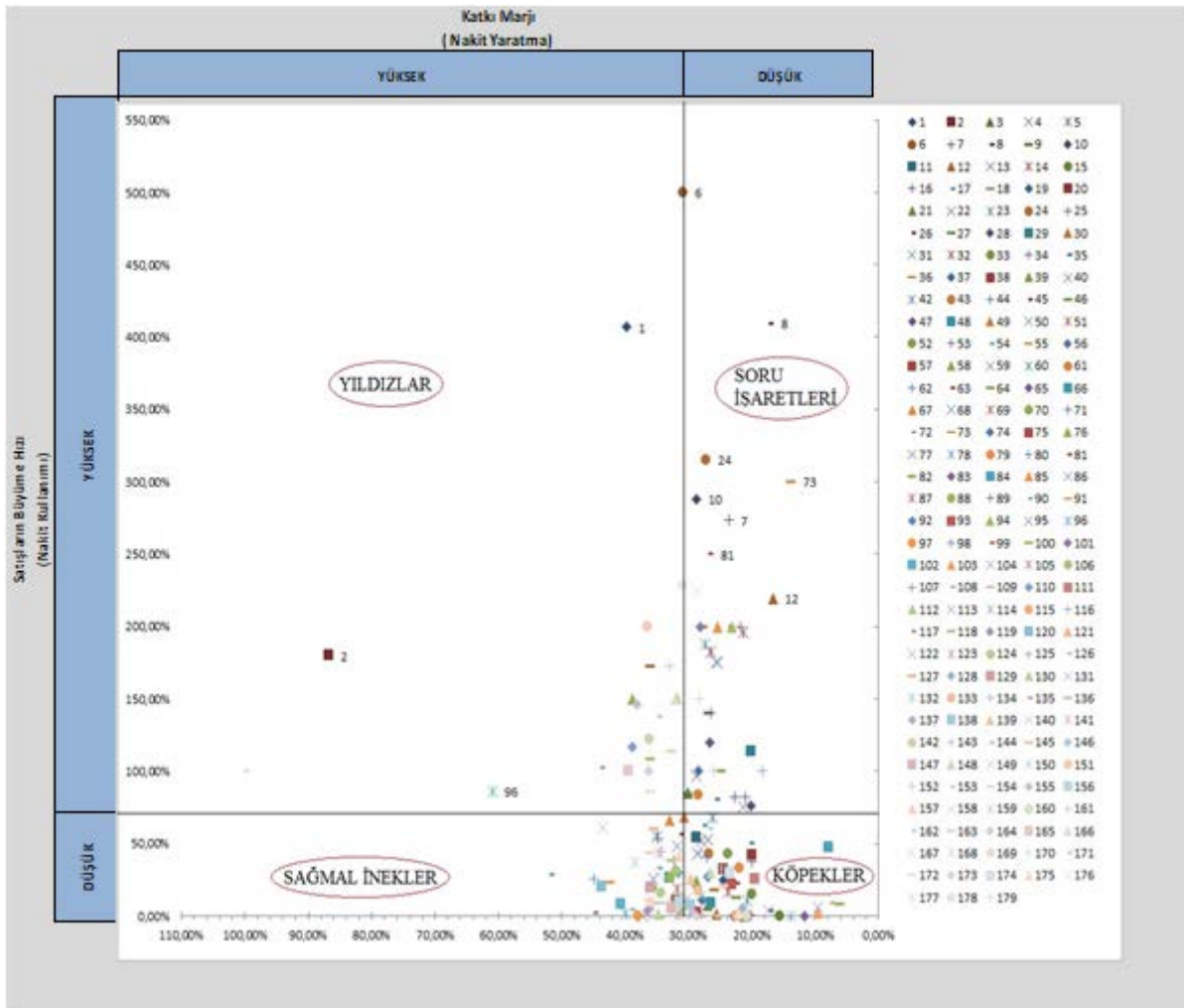
57	M01B000A0021	6 LİK PROFİL	49.115,00	34.954,94	14.160,06	28,83%	2536	2585	2%	19,00
58	M01B000A0021	6 LİK PROFİL	3.819,00	2.717,97	1.101,03	28,83%	162	201	24%	19,00
59	M01B000A0021	6 LİK PROFİL	3.097,00	2.204,12	892,88	28,83%	83	163	96%	19,00
60	M01RA000A0151	6 LİK PROFİL ALTI	281,75	204,51	77,24	27,41%	8	23	188%	12,25
61	M01RA000A0131	6 LİK PROFİL ÜSTÜ	404,25	289,05	115,20	28,50%	18	33	83%	12,25
62	M01RA000A0041	6 LİK SAÇAK ADAPTÖRÜ	360,00	264,38	95,62	26,56%	10	24	140%	15,00
63	M01W000A0421	6 LİK SAÇAK TUĞLASI D:20 cm	585,00	446,96	138,04	23,60%	13	39	200%	15,00
64	M01F000A0071	60 LİK ZEMİN TUĞLASI ETEKSİZ	30,00	22,56	7,44	24,81%	1	2	100%	15,00
65	M02MHC1A0091	60x80 TELEKOM TAKIM B125	93,00	71,68	21,32	22,92%	1	1	0%	93,00
66	M01F000A0131	75x100 ZEMİN PARÇASI	253.890,00	170.189,54	83.700,46	32,97%	3248	4095	26%	62,00
67	M01F000A0131	75x100 ZEMİN PARÇASI	72.540,00	48.625,58	23.914,42	32,97%	703	1170	66%	62,00
68	M01W000A0231	80 LİK KÖŞE TUĞLA	178.959,50	121.969,10	56.990,40	31,85%	3308	4903	48%	36,50
69	M01W000A0231	80 LİK KÖŞE TUĞLA	32.010,50	21.816,63	10.193,87	31,85%	740	877	19%	36,50
70	M01W000A0251	90 LİK ORTA TUĞLA	145.882,00	93.721,61	52.160,39	35,76%	3214	3839	19%	38,00
71	M01W000A0251	90 LİK ORTA TUĞLA	29.754,00	19.115,39	10.638,61	35,76%	723	783	8%	38,00
72	M01R000A0011	BÜYÜK ÇATI KAPLAMASI	650.880,00	470.778,13	180.101,87	27,67%	5560	9040	63%	72,00
73	M02MHC1A0011	ÇAP 69 ROGAR ÇERÇEVE YÜK.	136,00	117,20	18,80	13,83%	1	4	300%	34,00
74	M02MHC1A0011	ÇAP 69 ROGAR TAKIM D400	21.780,00	14.888,78	6.891,22	31,64%	93	121	30%	180,00
75	M01RA000A0161	ÇATI MAHYA KİREMITİ	34.694,00	23.627,99	11.066,01	31,90%	1425	1577	11%	22,00
76	M05W000A0021	ÇERÇEVE KÖŞESİ	75,00	45,79	29,21	38,95%	2	5	150%	15,00
77	M05W000A0011	ÇERÇEVE PROFİLİ	17,00	10,66	6,34	37,27%	1	1	0%	17,00
78	M01W000A0261	ÇİFT SIRA BAĞLANTI TUĞLASI	3.247,00	1.951,87	1.295,13	39,89%	188	191	2%	17,00
79	M04S800A0011	D BANK AYAK	4.368,00	3.406,76	961,24	22,01%	63	84	33%	52,00
80	M04S800A0021	D BANK ÇITA	6.509,00	4.743,26	1.765,74	27,13%	201	283	41%	23,00
81	M04S810A0011	D BANK TAKIM	1.295,00	948,58	346,42	26,75%	2	7	250%	185,00
82	M04D000A0011	DECK ÇİFTLİ	11.628,00	10.914,66	713,34	6,13%	567	612	8%	19,00
83	M04D000A0021	DECK TEKLİ	32,00	28,28	3,72	11,63%	2	2	0%	16,00
84	M04D000A0021	DECK TEKLİ	35.295,00	32.489,13	2.805,87	7,95%	1598	2353	47%	15,00
85	M01WA01A0041	DIŞ KÖŞE PANEL PROFİLİ	1.305,00	973,47	331,53	25,40%	15	45	200%	29,00
86	M04L800A0011	DİREK TİPİ ÇÖP KOVASI GÖVDE	1.848,00	1.378,90	469,10	25,38%	28	77	175%	24,00
87	M04L800A0021	DİREK TİPİ ÇÖP KOVASI KAPAK	1.232,00	884,14	347,86	28,24%	75	77	3%	16,00
88	M04DA000A0011	DÖŞEME RAY	11.570,00	7.767,41	3.802,59	32,87%	705	890	26%	13,00
89	M05ST000A0011	DUŞ TEKNESİ	114,00	89,11	24,89	21,83%	1	3	200%	38,00
90	M05ST000A0021	DUŞ TEKNESİ AYAK	144,00	69,23	74,77	51,93%	7	9	29%	16,00
91	M01RA000A0181	KALKAN DUVAR KAPATMA	2.048,00	1.180,64	867,36	42,35%	52	64	23%	32,00
92	M01RA000A0171	KALKAN DUVAR MAHYA KAPATMA	196,00	143,07	52,93	27,01%	11	14	27%	14,00
93	M01FA000A0051	KAMA	257.796,00	206.128,64	51.667,36	20,04%	23459	28644	22%	9,00
94	M01BP000A0011	KURŞUN GEÇİRMEZ PARÇA	126,00	96,75	29,25	23,22%	3	9	200%	14,00
95	M01BP000A0021	KURŞUN GEÇİRMEZ PARÇA DIŞLI	91,00	71,54	19,46	21,39%	4	7	75%	13,00
96	M05L000A0011	LAVABO	1.512,00	590,07	921,93	60,97%	29	54	86%	28,00
97	M01W000A0131	LENTO TUĞLASI	43,00	26,67	16,33	37,97%	1	1	0%	43,00
98	M01W000A0141	LENTO TUĞLASI HF	648.242,00	357.168,06	291.073,94	44,90%	13560	17059	26%	38,00
99	M01W000A0141	LENTO TUĞLASI HF	358.454,00	197.500,84	160.953,16	44,90%	9203	9433	2%	38,00
100	M01W001A0011	PANEL 40x80 KAPLAMA	1.224,00	783,55	440,45	35,98%	23	48	109%	25,50
101	M04CB000A0011	PARK BARIYERİ	98,25	70,57	27,68	28,17%	1	3	200%	32,75
102	M01FA000A0091	PARKE KAMA	6.360,00	3.769,22	2.590,78	40,74%	489	530	8%	12,00
103	M03PKC0A0011	PKC400 KOFRA KUTUSU	22.055,00	19.947,59	2.107,41	9,56%	1956	2005	3%	11,00
104	M01BA000A0021	PROFİL ADAPTÖRÜ ARKA	792,00	716,67	75,33	9,51%	68	72	6%	11,00
105	M01BA000A0051	PROFİL ADAPTÖRÜ DÜZ	8.316,00	5.303,32	3.012,68	36,23%	201	216	7%	38,50
106	M01BA000A0061	PROFİL ADAPTÖRÜ ORTA	1.335,00	909,51	425,49	31,87%	68	89	31%	15,00
107	M01BA000A0031	PROFİL ADAPTÖRÜ SAĞ	2.136,00	1.393,79	742,21	34,75%	58	89	53%	24,00
108	M01BA000A0041	PROFİL ADAPTÖRÜ SOL	2.136,00	1.393,79	742,21	34,75%	67	89	33%	24,00
109	M02NG00A0041	S2300Y DOĞALGAZ SERVİS KUTUSU ALT GÖVDE	17.000,00	9.559,32	7.440,68	43,77%	850	1000	18%	17,00
110	M02NG00A0021	S2300Y DOĞALGAZ SERVİS KUTUSU ALT KAPAK	13.000,00	7.935,92	5.064,08	38,95%	462	1000	116%	13,00
111	M02NG00A0031	S2300Y DOĞALGAZ SERVİS KUTUSU ÜST GÖVDE	21.000,00	16.905,02	4.094,98	19,50%	795	1000	26%	21,00
112	M02NG00A0011	S2300Y DOĞALGAZ SERVİS KUTUSU ÜST KAPAK	15.000,00	10.314,12	4.685,88	31,24%	956	1000	5%	15,00
113	M01RA000A0191	SAÇAK ALTI KAPLAMA	1.920,00	1.584,62	335,38	17,47%	58	60	3%	32,00
114	M02NG00A0201	SHC330 DOĞALGAZ VANA KORUMA GÖVDE	34,00	29,30	4,70	13,81%	1	1	0%	34,00
115	M02NG00A0191	SHC330 DOĞALGAZ VANA KORUMA KAPAK	21,00	16,30	4,70	22,36%	1	1	0%	21,00
116	M03SLA0A0041	SLA SOKAK ARMATÜRÜ TAKIM	108,00	88,12	19,88	18,40%	3	6	100%	18,00
117	M03SLG0A0031	SLG ARA BÖLME	5.157,00	2.894,66	2.262,34	43,87%	189	382	102%	13,50
118	M03SLG0A0011	SLG GÖVDE	6.589,50	4.433,81	2.155,69	32,71%	276	382	38%	17,25
119	M03SLG0A0021	SLG KAPAK	4.775,00	3.033,09	1.741,91	36,48%	368	382	4%	12,50
120	M04WT00A0016	SU DEPOSU KAPAK 10/10 MM	1.475,00	830,01	644,99	43,73%	98	118	20%	12,50

121	M01RA00A0201	TAVAN LAMBİRİ	110,00	74,98	35,02	31,84%	2	5	150%	22,00
122	M01WA01A0021	U PANEL PROFİL	112.275,00	76.114,21	36.160,79	32,21%	5788	5988	3%	18,75
123	M01WA00A0021	ÜÇGEN ÜST KAPAK	2.622,00	1.795,38	826,62	31,53%	151	152	1%	17,25
124	M01WA00A0011	ÜST KAPAK	90.298,00	59.320,41	30.977,59	34,31%	5986	6946	16%	13,00
125	M01WA00A0011	ÜST KAPAK	36.751,00	24.143,22	12.607,78	34,31%	1960	2827	44%	13,00
126	M05WC00A0021	WC GİDER	24.887,50	15.174,06	9.713,44	39,03%	867	905	4%	27,50
127	M05WC00A0011	WC ZEMİN	70.590,00	45.576,65	25.013,35	35,43%	564	905	60%	78,00
128	M01B000A0051	3.6 METRELİK I PROFİL	13.694,00	10.748,54	2.945,46	21,51%	78	82	5%	167,00
129	M01BA00A0071	KUTU PROFİL 200x60x9	854,70	546,54	308,16	36,05%	65	78	20%	11,00
130	M01F000A0081	40 LİK ZEMİN TUĞLASI h:10cm	36.482,00	23.797,26	12.684,74	34,77%	2111	2146	2%	17,00
131	M01F000A0091	20 LİK ZEMİN TUĞLASI h:10cm	7.020,00	4.899,50	2.120,50	30,21%	481	540	12%	13,00
132	M01F000A0191	60x60 DÜZ ZEMİN PARÇASI H:10 cm	7.215,00	5.209,11	2.005,89	27,80%	97	111	14%	65,00
133	M01F000A0201	60x60 KENAR ZEMİN PARÇASI H:10 cm	14.430,00	10.329,79	4.100,21	28,41%	189	222	17%	65,00
134	M01F000A0211	60x60 KÖŞE ZEMİN PARÇASI H:10 cm	2.535,00	1.819,88	715,12	28,21%	27	39	44%	65,00
135	M01F000A0221	120x60 ZEMİN PARÇASI H:10 cm	70.520,00	65.176,99	5.343,01	7,58%	750	820	9%	86,00
136	M01FA00A0051	KAMA	136.521,00	89.312,33	47.208,67	34,58%	11462	12411	8%	11,00
137	M01FA00A0101	3.6 LİK ARAKAT KAMA	96.187,00	59.307,59	36.879,41	38,34%	7249	7399	2%	13,00
138	M01R000A0011	BÜYÜK ÇATI KAPLAMASI	2.220,00	1.562,32	657,68	29,63%	28	30	7%	74,00
139	M01R000A0011	BÜYÜK ÇATI KAPLAMASI	2.886,00	2.031,02	854,98	29,63%	31	39	26%	74,00
140	M01W000A0011	10 LUK TUĞLA	10.881,00	7.487,07	3.393,93	31,19%	821	837	2%	13,00
141	M01W000A0091	20 LİK YARIM TUĞLA HF	97.747,00	63.865,83	33.881,17	34,66%	5238	7519	44%	13,00
142	M01W000A0183	120x60 PANEL TUĞLA FDR	3.700,00	2.362,34	1.337,66	36,15%	45	100	122%	37,00
143	M01W000A0391	40x20 TUĞLA	31.605,00	21.690,55	9.914,45	31,37%	1328	1505	13%	21,00
144	M01W000A0411	160 LİK LENTO TUĞLASI	316,00	231,45	84,55	26,76%	5	8	60%	39,50
145	M01W000A0431	120x60 PANEL ÇİFT YÖNLÜ KAPSÜL	21.645,00	16.351,87	5.293,13	24,45%	458	555	21%	39,00
146	M01W000A0441	ÇİFT SIRA 20 LİK TUĞLA	6.972,00	4.318,07	2.653,93	38,07%	135	332	146%	21,00
147	M01W000A0451	ÇİFT SIRA 40 LİK TUĞLA	44.469,00	29.945,97	14.523,03	32,66%	1564	1647	5%	27,00
148	M01W000A0461	ÇİFT SIRA LENTO	38.430,00	28.270,01	10.159,99	26,44%	562	732	30%	52,50
149	M01W000A0471	ÇİFT SIRA 20 LİK ZEMİN	1.584,00	893,45	690,55	43,60%	41	66	61%	24,00
150	M01W000A0481	ÇİFT SIRA ZEMİN LENTO	6.007,50	3.697,06	2.310,44	38,46%	65	89	37%	67,50
151	M01W000A0491	120x60 PANEL BAĞ.ADAP. 40 LİK	435,00	276,34	158,66	36,47%	10	30	200%	14,50
152	M01W000A0501	120x60 PANEL BAĞ.ADAP.80 LİK	510,00	341,65	168,35	33,01%	11	30	173%	17,00
153	M01W000A0511	PROFİL ALT KLİPS	1.575,00	1.026,75	548,25	34,81%	53	126	138%	12,50
154	M01W000A0521	PROFİL ÜST KLİPS	1.575,00	1.060,20	514,80	32,69%	59	126	114%	12,50
155	M01WA01A0021	U PANEL PROFİL	7.650,00	5.402,23	2.247,77	29,38%	417	425	2%	18,00
156	M01WA01A0431	40x20 TNK BMC TUĞLA	25.232,00	17.297,49	7.934,51	31,45%	1209	1328	10%	19,00
157	M01WA01A0431	40x20 TNK BMC TUĞLA	11.495,00	7.880,26	3.614,74	31,45%	428	605	41%	19,00
158	M02DC00A0081	40x60 MAZGAL KAPAK C250	29.925,00	19.490,67	10.434,33	34,87%	273	350	28%	85,50
159	M02DC10A0071	40x60 MAZGAL TAKIM D400	100,00	79,44	20,56	20,56%	1	1	0%	100,00
160	M02DC10A0081	40x60 MAZGAL TAKIM C250	100,00	79,12	20,88	20,88%	1	1	0%	100,00
161	M02MHC0A0021	ÇAP 69 ROGAR KAPAK C250	200,00	147,76	52,24	26,12%	1	2	100%	100,00
162	M02MHC0A0031	ÇAP 69 ROGAR KAPAK B125	200,00	140,75	59,25	29,63%	1	2	100%	100,00
163	M02MHC0A0071	60x80 TELEKOM KAPAK D400	253,00	161,78	91,22	36,05%	16	23	44%	11,00
164	M02MHC0A0081	60x80 TELEKOM KAPAK C250	171,00	108,99	62,01	36,26%	1	2	100%	85,50
165	M02MHC0A0091	60x80 TELEKOM KAPAK B125	171,00	103,38	67,62	39,55%	1	2	100%	85,50
166	M02MHC1A0071	60x80 TELEKOM TAKIM D400	4.880,00	3.314,44	1.565,56	32,08%	16	40	150%	122,00
167	M02MHC1A0071	60x80 TELEKOM TAKIM D400	220,00	140,68	79,32	36,05%	17	20	18%	11,00
168	M02MHCA0031	60x80 TELEKOM ÇERÇEVE	136,00	102,23	33,77	24,83%	3	4	33%	34,00
169	M02MHCA0031	60x80 TELEKOM ÇERÇEVE	253,00	161,78	91,22	36,05%	21	23	10%	11,00
170	M02NG10A0011	S2300Y DOĞALGAZ SERVİS KUTUSU TAKIM	57.865,50	38.699,43	19.166,07	33,12%	1374	1503	9%	38,50
171	M02SR10A0011	TELEKOM ODASI TAKIM D400	190,00	141,03	48,97	25,77%	2	2	0%	95,00
172	M02SR10A0031	TELEKOM ODASI TAKIM B125	880,00	562,72	317,28	36,05%	43	80	86%	11,00
173	M02SR10A0041	TELEKOM ODASI TAKIM A15	90,00	64,05	25,95	28,83%	1	1	0%	90,00
174	M03SLG0A0041	SLG SOKAK ARMATÜRÜ TAKIM	86.835,00	66.428,58	20.406,42	23,50%	1905	2481	30%	35,00
175	M04BC00A0021	ARABA ORTA TAMPONU	18.018,00	14.029,44	3.988,56	22,14%	983	1001	2%	18,00
176	M04HT00A0011	ÇEKİÇ	390,00	278,14	111,86	28,68%	8	26	225%	15,00
177	M05M000A0011	MAMA KABI 200x500x100 mm	33.680,00	23.342,61	10.337,39	30,69%	1645	2105	28%	16,00
178	M05M000A0011	MAMA KABI 200x500x100 mm	368,00	254,44	113,56	30,86%	7	23	229%	16,00
179	M05WW00A0011	ÇERÇEVE PROFİLİ	75,00	53,75	21,25	28,33%	2	5	150%	15,00

İşletmenin toplam hasılatı 6.426.278,81 TL, ve mamullerin toplam katkısı 1.972.129,51 TL'dir. Bu durumda Ortalama Katkı Oranı % 30,69 olarak hesaplanmaktadır. Satışların büyüme hızı toplamı ise %12457,22 ve mamul sayısı 179'dur. Bu nedenle ortalama büyüme hızı % 69,59 olarak hesaplanmaktadır.

4.3. Portföy Matrisinin Oluşturulması ve Yorumlanması

Mamuller, katkı marjlarına ve satışlarının büyüme hızlarına göre matrisle yerleştirilmiştir. Bu durumda portföy matrisi Şekil 1'deki gibidir.







Şekil 1. ABC Kompozit Teknolojileri Sanayi ve Ticaret A.Ş. BDG Mamul Portföy Matrisi

Tablo 7. BDG Mamul Portföy Matrisi Sonuçları Detaylı Tablosu

soru işaretleri			köpekler			yıldızlar			Sağmal inekler		
NO	Katkı M.	Sat. B.H.	NO	Katkı M.	Sat. B.H.	NO	Katkı M.	Sat. B.H.	NO	Katkı M.	Sat. B.H.
27	30,20%	84,62%	23	26,14%	67,51%	2	86,71%	180,00%	90	51,93%	28,57%
3	30,15%	85,06%	72	27,67%	62,59%	96	60,97%	86,21%	98	44,90%	25,80%
162	29,63%	100,00%	144	26,76%	60,00%	117	43,87%	102,12%	99	44,90%	2,50%
10	28,83%	288,24%	11	28,83%	54,08%	165	39,55%	100,00%	109	43,77%	17,65%
59	28,83%	96,39%	22	26,90%	53,06%	110	38,95%	116,45%	120	43,73%	20,41%
176	28,68%	225,00%	41	28,03%	52,20%	76	38,95%	150,00%	149	43,60%	60,98%
56	28,54%	100,00%	54	20,37%	50,72%	146	38,07%	145,93%	91	42,35%	23,08%
61	28,50%	83,33%	84	7,95%	47,25%	1	37,37%	400,00%	102	40,74%	8,38%
179	28,33%	150,00%	134	28,21%	44,44%	151	36,47%	200,00%	78	39,89%	1,60%
101	28,17%	200,00%	13	28,55%	42,86%	164	36,26%	100,00%	126	39,03%	4,38%
55	27,77%	200,00%	43	26,76%	42,86%	142	36,15%	122,22%	150	38,46%	36,92%
60	27,41%	187,50%	52	23,79%	42,80%	172	36,05%	86,05%	137	38,34%	2,07%
24	27,29%	315,38%	38	20,01%	42,41%	100	35,98%	108,70%	97	37,97%	0,00%
81	26,75%	250,00%	80	27,13%	40,80%	18	35,98%	172,30%	77	37,27%	0,00%
9	26,74%	140,00%	34	19,96%	37,93%	153	34,81%	137,74%	119	36,48%	3,80%
47	26,63%	120,00%	168	24,83%	33,33%	152	33,01%	172,73%	105	36,23%	7,46%
62	26,56%	140,00%	79	22,01%	33,33%	154	32,69%	113,56%	163	36,05%	43,75%
14	26,44%	182,14%	20	24,50%	32,06%	166	32,08%	150,00%	129	36,05%	19,54%
161	26,12%	100,00%	148	26,44%	30,25%	121	31,84%	150,00%	169	36,05%	9,52%
35	25,68%	80,47%	174	23,50%	30,24%	178	30,86%	228,57%	167	36,05%	17,65%
31	25,61%	175,64%	92	27,01%	27,27%	6	30,84%	500,00%	71	35,76%	8,30%
85	25,40%	200,00%	139	29,63%	25,81%				70	35,76%	19,45%
86	25,38%	175,00%	111	19,50%	25,79%				50	35,50%	25,68%
64	24,81%	100,00%	19	24,50%	25,12%				127	35,43%	60,46%
7	23,61%	273,46%	58	28,83%	24,07%				5	34,91%	54,95%
63	23,60%	200,00%	45	22,62%	22,22%				158	34,87%	28,21%
94	23,22%	200,00%	93	20,04%	22,10%				130	34,77%	1,66%
25	22,78%	82,05%	145	24,45%	21,18%				107	34,75%	53,45%
89	21,83%	200,00%	40	28,03%	20,73%				108	34,75%	32,84%
95	21,39%	75,00%	36	25,83%	17,65%				141	34,66%	43,55%
32	21,32%	196,30%	133	28,41%	17,46%				136	34,58%	8,28%
44	21,01%	81,82%	51	23,79%	16,65%				125	34,31%	44,23%
29	20,08%	113,75%	33	19,96%	14,68%				124	34,31%	16,04%
28	20,08%	76,24%	132	27,80%	14,43%				170	33,12%	9,39%
116	18,40%	100,00%	46	22,47%	12,83%				67	32,97%	66,43%
8	17,25%	409,52%	37	27,82%	11,11%				66	32,97%	26,08%
12	16,65%	219,51%	42	20,79%	10,34%				88	32,87%	26,24%
73	13,83%	300,00%	135	7,58%	9,33%				118	32,71%	38,41%
			48	26,50%	8,70%				147	32,66%	5,31%
			82	6,13%	7,94%				16	32,31%	37,80%
			4	30,15%	7,41%				122	32,21%	3,46%
			21	26,90%	7,28%				75	31,90%	10,67%
			138	29,63%	7,14%				106	31,87%	30,88%
			104	9,51%	5,88%				68	31,85%	48,22%
			128	21,51%	5,13%				69	31,85%	18,51%
			17	17,34%	3,57%				74	31,64%	30,11%
			113	17,47%	3,45%				123	31,53%	0,66%
			87	28,24%	2,67%				156	31,45%	9,84%
			103	9,56%	2,51%				157	31,45%	41,36%
			57	28,83%	1,93%				143	31,37%	13,33%
			155	29,38%	1,92%				26	31,26%	56,41%
			175	22,14%	1,83%				112	31,24%	4,60%
			30	25,61%	1,20%				140	31,19%	1,95%
			53	20,37%	0,74%				49	30,74%	68,42%
			173	28,83%	0,00%				177	30,69%	27,96%
			171	25,77%	0,00%				131	30,21%	12,27%
			65	22,92%	0,00%						
			115	22,36%	0,00%						
			39	21,26%	0,00%						
			160	20,88%	0,00%						
			159	20,56%	0,00%						
			15	15,63%	0,00%						
			114	13,81%	0,00%						
			83	11,63%	0,00%						

Matriste, 38 adet mamul soru işaretlerinde, 64 adet mamul uyuz köpeklerde, 23 adet mamul yıldızlarda ve 58 adet mamul sağmal nakit ineklerinde yer almaktadır. Bu mamuller için karar verilirken, kendi içerisindeki durumları değerlendirilerek, gelecekteki durumları hakkında tahminde bulunmak gerekmektedir. Yorumlamalar Tablo 8'deki sıralamalar göz önünde bulundurulurken yapılabilecektir.

Tablo 8. Mamuller için Matris Üzerinde Başarı ve Felaket Sıralaması

Başarı Sıralaması		Felaket Sıralaması	
		Katkı Marjı (Nakit Yaratma)	
		Yüksek	Düşük
Satışlarının Büyüme Hızı (Nakit Kullanımı)	Yüksek		
	Düşük		

Örneğin soru işaretlerinde ortalama katkı marjının altında kalan mamulleri, bu eşik değerin üstüne taşımak hedeflenecektir. Bu nedenle ortalama katkı marjı %30,69'a en yakın mamullerin, değişken genel imalat maliyetlerini düşürecek stratejiler geliştirilebilir. Buna karşın katkı marjı oldukça düşük fakat satışların büyüme hızı çok yüksek olan (8 nolu mamul gibi) mamullerde göz önünde bulundurulmalıdır. Köpeklerde yer alan mamuller için en iyi durum soru işaretlerine taşınabilmesi olacaktır. Bu nedenle satışların büyüme yüzdesi en yüksek olanlar için strateji geliştirilebilecektir. Yıldız mamuller için, katkı marjının yüksek tutulmaya çalışılması ve mamullerin soru işaretleri bölgesine geçmemesi sağlanmalıdır. Örneğin 178 ve 6 nolu mamullerin katkı marjları, eşik değere çok yakındır ve soru işaretleri bölgesine geçme ihtimali bulunmaktadır. Bu nedenle maliyet kontrolü sağlanmalıdır. Yıldızlarda ki en muhtemel sorun ise, katkı marjının yine % 30,69'un altında kalması ve mamullerin uyuz köpekler bölgesinde kalmasıdır. Şirketin sağmal nakit ineklerindeki mamulleri incelendiğinde, bu risk ile karşı karşıya olan pek çok mamul bulunduğu görülmektedir. Değişken imalat maliyetlerinin düşürülmesi hususunda çalışılmalıdır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerin rekabete ayak uydurma sürecindeki en önemli anahtarlarından birisi, mamullerinin maliyet kontrollerini sağlamak ve satış hacmini geliştirmektir. Diğer bir deyişle yüksek kâr elde etmektir. Bu nedenle yönetim ve maliyet muhasebesi kararları oldukça önemlidir. Boston Danışma Grubu (BDG) tarafından geliştirilen ve uzun yıllardır pazarlama ve stratejik yönetim alanlarında kullanılan portföy matrisinin, üretim yapan işletmelerdeki mamuller hakkındaki yönetim muhasebesi kararlarında kullanılabilirliği araştırılmıştır.

Pazarlama ve stratejik yönetimdeki BDG portföy matrisinden farklı olarak, göreceli Pazar payı yerine mamullerin katkı marjları, pazarın büyüme hızı yerine ise mamulün satışlarının büyüme hızı kullanılmıştır. Mamullerin satışların büyüme hızı, önceki yıllara göre satışlarının artışı dikkate alınarak hesaplanırken, katkı marjları ise, değişken maliyetler ve satış fiyatı dikkate alınarak hesaplanmıştır. Mamuller hesaplamalar sonucunda aldığı değerlere göre, BDG Mamul Portföy Matrisine yerleştirilmiştir. Böylece 38 adet mamul soru işaretlerinde, 64 adet mamul köpeklerde, 23 adet mamul yıldızlarda ve 58 adet mamul ise

sağmal nakit ineklerinde yer almıştır. Mamuller, matristeki yer aldıkları bölgelere göre yorumlanmıştır. Sonuç olarak işletmenin sağmal nakit ineklerindeki bazı mamullerin, uyuz köpeklere düşme riskinin olduğu, bazı soru işaretindeki mamullerin yıldızlara taşınabilme ihtimali olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar işletmenin değişken maliyetlerinin kontrolünü sağlamada ve uygun satış fiyatı belirlemede önemli bir gösterge oluşturmaktadır.

BDG mamul portföy matrisinin, yönetim muhasebesi kararlarındaki etkinliğinin tespit edilebilmesi için, birkaç farklı işletmede ve birkaç dönemi kapsayacak şekilde çalışma yapılması gerekmektedir. İşletme yönetiminin mamuller üzerinde aldıkları kararlar ile, dönemsel matrislerin ve güncel durumun karşılaştırması ve uygulanabilecek anketler sonucunda, etkinliği hakkında karar verilebilecektir. Fakat bu çalışma ile, BDG matrisinin, yönetim muhasebesi kararlarında uygulanabilirliğinin olduğu ve yönetimin bilgilendirilmesi açısından uygun bir yaklaşım olduğu görülebilmektedir.

KAYNAKÇA

- Baraldı, E. – Brennan, R. – Harrison, D. – Tunisini, A. Ve Zolkiewski, J. (2007), “Strategic Thinking And The Imp Approach: A Comparative Analysis”, *Industrial Marketing Management*, No: 36.
- Collis, James – Montgomery, Cynthia (1997), *Corporate Strategy: Resources And The Scope Of The Firm*, Irwin Mcgraw- Hill.
- Çetinkaya, Özlem (2006), "Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesinde Portföy Analizi Ve Tariş Üzerine Bir Araştırma," *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 8-3, ss. 57-76.
- Eren, Erol (2013), *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Kotler, Philip - Armstrong, Gary (2012), *Principles Of Marketing*, Pearson Education Gate, England.
- Miller, Alex (1998), *Strategic Management*, Mcgraw- Hill, Boston.
- Porter, Micheael, E. (2000), *Rekabet Stratejisi*, Çev. Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Ülgen, Hayri - Mirze, Kadri (2013), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Yükçü, Süleyman (2011) ,*Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi*, Altın Nokta Yayınları, İzmir.
- Yükselen, Cemal (2010), *Pazarlama İlkeler-Yönetim-Örnek Olaylar*, Detay Yayıncılık, 8. Baskı, Ankara.
- https://www.bcgperspectives.com/content/Classics/strategy_the_product_portfolio, (Erişim Tarihi 15.04.2015).

