T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE VE FİNANSMAN BİLİM DALI

ÜRETİM İŞLETMELERİNDE FİNANSAL KRİZ DÖNEMLERİNDE YÖNETİM MUHASEBESİ UYGULAMALARININ İŞLETME STRATEJİLERİNE ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

Doktora Tezi

SELMAN GÖRGÜLÜ
ORCID: 0000-0002-9607-0657

İstanbul, 2025

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE VE FİNANSMAN BİLİM DALI

ÜRETİM İŞLETMELERİNDE FİNANSAL KRİZ DÖNEMLERİNDE YÖNETİM MUHASEBESİ UYGULAMALARININ İŞLETME STRATEJİLERİNE ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

Doktora Tezi

SELMAN GÖRGÜLÜ
ORCID: 0000-0002-9607-0657

Tez Savunma Jürisi

Tez Danışmanı : PROF.DR. GÜRBÜZ GÖKÇEN
2. Üye : PROF.DR. YILDIRIM ERCAN ÇALIŞ
3. Üye : PROF.DR. ERKAN ÖZTÜRK
4. Üye : PROF.DR. HALİL EMRE AKBAŞ
5. Üye : DR. ÖĞRETİM ÜYESİ YASİN CEBECİ

İstanbul, 2025

Sosyal Bilimler Enstitüsü

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Tezli Doktora Programı öğrencisi Selman GÖRGÜLÜ'nın "Üretim İşletmelerinde Finansal Kriz Dönemlerinde Yönetim Muhasebesi Uygulamalarının İşletme Stratejilerine Etkisi Ve Bir Araştırma" adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 12/02/2025 tarih ve 2025-8/24 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 21/02/2025

Öğretim Üyesi Adı Soyadı		İ
1. Tez Danışmanı	Prof. Dr. Gürbüz GÖKÇEN	
2. Jüri Üyesi	Prof. Dr. Yıldırım Ercan ÇALIŞ	
3. Jüri Üyesi	Prof. Dr. Erkan ÖZTÜRK	
4. Jüri Üyesi	Prof. Dr. Halil Emre AKBAŞ	
5. Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Yasin CEBECİ	

[redacted]

21.02.2025 10:50

ÖZET

ÜRETİM İŞLETMELERİNDE FİNANSAL KRİZ DÖNEMLERİNDE YÖNETİM MUHASEBESİ UYGULAMALARININ İŞLETME STRATEJİLERİNE ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

Yönetim Muhasebesi uygulamalarının işletmelerin normal ekonomik şartlardan farklı koşullarda karar alma süreçlerine etkilerinin incelenmesi ve karar alıcıların yönetim muhasebesi verilerinden hangi ölçüde yararlandıklarının reel sektör temsilcileriyle yapılan anket yöntemiyle tespit edilmesi amaçlanmıştır. Çalışma İstanbul ili Anadolu Yakasındaki sanayi bölgelerinde yer alan ve üretim faaliyeti gerçekleştiren seçilmiş işletmelerde görev yapan 386 katılımcıdan oluşan örneklem büyüklüğünü kapsamaktadır. Yönetim Muhasebesinin işletmelerin iç karar süreçlerini etkilemesi ve ticari sır kapsamında olan yönetim muhasebesi verilerinin elde edilmesi mümkün olmadığından, bu verileri kısıt olarak değerlendirilmiştir. Yönetim muhasebesi uygulamalarının, işletmelerin stratejik kararlarında hangi ölçüde etkin oldukları yapılan araştırmanın sonuçlarından elde edilen verilerin istatistiki olarak ilişkisi değerlendirilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın özgünlüğünün sağlanması amacıyla tezin konusu işletme yönetimi bilimindeki üç farklı alanı temel alarak oluşturulmuştur. Finansal Ekonomi, Yönetim Muhasebesi ve Stratejik Yönetim alanlarındaki tezin konusuna etki eden kavramların açıklanmış, yakın ve uzak dönem finansal krizlerin gelişimi, bu kriz dönemlerinde işletmelerin genel olarak etkilendikleri noktalar ve işletmenin sürekliliğine etkileri açısından değerlendirilmiştir. Fırsat ve tehdit olarak değerlendirilebilecek çevresel koşullar karşısında işletmelerin aldıkları temel stratejik kararlar irdelenmiştir. Ayrıca araştırma kısmında reel sektör temsilcileriyle iletişime geçilerek; anket formu ile konuya ilişkin soruların cevaplanması talep edilmiştir. Sonuç kısmında araştırma bulguları ve literatür taramasındaki ilişkili noktaların değerlendirilmiş ve bulgulardan faydalanarak öneriler ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, finansal kriz dönemlerinde yönetim muhasebesi uygulamalarının işletme stratejileri üzerindeki etkilerini detaylı bir şekilde ortaya koymuştur. Yönetim muhasebesi uygulamalarının, yöneticilere kriz dönemlerinde stratejik karar alma süreçlerinde rehberlik ettiği sonucuna varılmıştır.

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

ABSTRACT

THE EFFECT OF MANAGEMENT ACCOUNTING APPLICATIONS IN PRODUCTION COMPANIES ON BUSINESS STRATEGIES DURING FINANCIAL CRISIS PERIODS AND A RESEARCH

This study examines the impact of management accounting practices on enterprise decision-making under economic conditions different from normal. It aims to determine how decision-makers utilize management accounting data through a survey conducted with 386 participants from industrial enterprises on the Anatolian side of Istanbul. Since management accounting data are considered trade secrets, their direct access is limited, which is a constraint of the study. The research evaluates the effectiveness of management accounting in strategic decisions and the statistical relationship of the collected data.

To ensure originality, the study integrates concepts from Financial Economics, Managerial Accounting, and Strategic Management. It analyzes the development of financial crises, their impact on businesses, and the strategic decisions taken in response to opportunities and threats. In the research phase, representatives of the real sector answered a questionnaire related to these issues.

The findings reveal that management accounting practices play a crucial role in shaping business strategies during financial crises. They provide significant support to managers in making strategic decisions, helping businesses navigate challenging economic conditions effectively.

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

ÖNSÖZ

Yıllar boyunca özel sektörde farklı iş kollarında çalışmalarımı sürdürürken aklıma takılan bir soru şuydu; "Muhasebe işlemlerini ve finansal raporlamayı kimin için ve hangi amaçla yapıyoruz?". Bu soru akademik hayatımdaki çalışmalarımın da temelini oluşturmaktadır. Yönetim muhasebesinin yaptığı özel amaçlı raporlamaların işletmenin karar vericileri olan yöneticilerin aldıkları stratejik kararlar üzerindeki etkilerini araştırarak, en azından bir sorumun cevabına ulaşmak bu çalışmanın ana amacıdır. Günümüzde her işletmede az veya çok, yüzeysel veya derinlemesine yapılan çalışmaların yöneticilerin karar vermesinde ne derecede etkili olduğunu ya da etkisinin gerçekten var olup olmadığını bu tez çalışmasında ortaya koymaya çalıştım. Bu çalışmanın bir nihayet olmadığı, araştırılacak pek çok yön ve gidilecek farklı yollar olduğunu anladım. Bu çalışmadaki bulgularımızın benim ve diğer akademik hayata gönül vermiş araştırmacıların gelecekteki araştırmalarında fayda sağlamasını temenni ediyorum.

Tez çalışmam sırasında verdiği fikirler ile yolumu aydınlatan, desteğini ve yardımın esirgemeyen değerli danışmanım Prof.Dr. Gürbüz Gökçen hocama, izleme jüri üyesi kıymetli hocalarım Prof.Dr. Ercan Çalış, Doç.Dr. Emre Horasan ve merhum Prof.Dr. Mehmet Hanifi Ayboğa ile savunma jürime katılan Prof.Dr. Erkan Öztürk, Prof.Dr. Halil Emre Akbaş ve Dr. Öğretim Üyesi Yasin Cebeci hocalarıma teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Bu uzun ve zorlu süreçte her an yanımda olan, her türlü desteği sağlayan eşim Helin Betül Görgülü'ye, tezimle beraber büyüyen kızım Selin ve oğlum Selim Emre'ye, grafiklerin çiziminde katkı sağlayan kardeşim Serdar Görgülü 'ye, hayatımda her konuda beni destekleyen babam ve rahmetli anneme sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

Selman GÖRGÜLÜ

İstanbul, 2025

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY BELGESİ i

ÖZET.. ii

ABSTRACT iii

ÖNSÖZ iv

ŞEKİLLER TABLOSU xvi

TABLOLAR xviii

KISALTMALAR xx

GİRİŞ 1

1. TEMEL KAVRAMLAR 4

1.1. İşletme ve Türleri 4

1.1.1. Büyüklüğüne Göre İşletme Türleri 5

1.1.2. Sahiplik Yapısına Göre İşletme Türleri 6

1.1.3. Hukuki Kişiliklerine Göre İşletme Türleri 6

1.1.4. Faaliyetlerine Göre İşletme Türleri 7

1.2. Finansal Kriz ve İlişkili Kavramlar 7

1.2.1. Enflasyon 9

1.2.2. Deflasyon 9

1.2.3. Resesyon 10

1.2.4. Stagflasyon 10

1.3. Finansal Kriz Türleri 10

1.3.1. Para Krizleri 10

1.3.2. Bankacılık Krizleri 12

1.3.3. Dış Borç Krizleri 13

1.3.4. Sistemik Finansal Krizler 14

1.4. Finansal Kriz Modelleri 15

1.4.1. Birinci Nesil Kriz Modelleri 15
1.4.2. İkinci Nesil Kriz Modelleri 16
1.4.3. Üçüncü Nesil Kriz Modelleri 16
2. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE FİNANSAL KRİZLER İLE FİNANSAL KRİZLERİN İŞLETMELER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ 18
2.1. Dünyada Finansal Krizler 18
2.1.1. Büyük Buhran 1929 18
2.1.2. İkinci Dünya Savaşı Sonrası ve Bretton Woods 20
2.1.3. Altın Standardından Çıkış 21
2.1.4. Petrol Krizleri 1973-1980 23
2.1.5. 1987 Kara Pazartesi Krizi 24
2.1.6. ERM Krizi 1992-1993 26
2.1.7. Meksika Krizi 1994 27
2.1.8. Asya Kaplanları Krizi 1997 29
2.1.9. Rusya Krizi 1998 35
2.1.10. Dot-com Krizi 2000 37
2.1.11. Arjantin Krizi 2001 37
2.1.12. Mortgage Krizi 2008 40
2.2. Türkiye'de Finansal Krizler 43
2.2.1. 1946 Devalüasyonu 44
2.2.2. 1958 Krizi 45
2.2.3. 1974 Petrol ve Kıbrıs Kaynaklı Kriz 46
2.2.4. 1980 İkinci Petrol Krizi 47
2.2.5. 1982 Bankerler Krizi 48
2.2.6. Nisan 1994 Krizi 50
2.2.7. Kasım 2000 Krizi 51

2.2.8. Şubat 2001 Krizi 53
2.2.9. 2008 Küresel Krizinin Türkiye Ekonomisine Etkileri 55
2.2.10. Türkiye'de 2018 Yılı ve Sonrası 56
2.3. Finansal Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Muhtemel Etkileri 62
2.3.1. Kur Etkisi 62
2.3.2. Faiz Etkisi ve Finansman Güçlükleri 65
2.3.3. Pazar Etkisi 66
3. YÖNETİM MUHASEBESİ VE UYGULAMALARI 67
3.1. Yönetim Muhasebesinin Temel Kavramları ve Diğer Muhasebe Alanlarıyla İlişkileri 68
3.1.1. Yönetim Muhasebesinin Temel Kavramları 68
3.1.2. Yönetim Muhasebesi ve İşletme Yönetimindeki Yeri 70
3.1.3. Yönetim Muhasebesi ve Maliyet Muhasebesinin İlişkisi 74
3.1.4. Yönetim Muhasebesi ve Finansal Muhasebe İlişkisi 75
3.2. Maliyet, Hacim, Kar Analizleri ve Kar Planlaması 76
3.2.1. Maliyet Çeşitleri 76
3.2.1.1. Sabit Maliyetler 76
3.2.1.2. Değişken Maliyetler 78
3.2.1.3. Yarı Değişken - Karma Maliyetler 79
3.2.1.4. Yarı Sabit (Kademeli) Maliyetler 80
3.2.2. Maliyet Fonksiyonun Oluşturulması 80
3.2.3. Faaliyet Hacmi 81
3.2.4. Maliyetlerin Yapılarına Göre Ayrıştırılması 82
3.2.4.1. Analitik (Mühendislik) Yöntem 82
3.2.4.2. Regresyon Yöntemi 84
3.2.4.3. En Yüksek En Düşük Noktalar Yöntemi 85
3.2.4.4. Grafik Yöntemi 86

3.2.4.5. Çifte Ortalamalar Yöntemi 86
3.2.5. Satış Fiyatı 86
3.2.6. Kar Kavramı 87
3.2.7. Kar Fonksiyonu 87
3.2.8. Kar Planlaması 88
3.3. Standartlar ve Standart Maliyet Sistemi 92
3.3.1. Standart Kavramı 93
3.3.1.1. İdeal Standartlar 93
3.3.1.2. Normal Standartlar 93
3.3.1.3. Cari (Beklenen) Standartlar 93
3.3.2. Standart Maliyet Kavramı 93
3.3.3. Sapma (Fark) Kavramı 94
3.3.4. Standart Maliyet Sisteminin Amaçları 94
3.3.5. Standart Maliyet Sisteminin Kurulması 95
3.3.6. Standartların Saptanması 96
3.3.6.1. Direkt İlk Madde ve Malzeme Standartları 96
3.3.6.2. Direkt İşçilik Standartları 98
3.3.6.3. Genel Üretim Maliyetleri Standartları 99
3.3.7. Standartlardan Sapmaların Hesaplanması ve Analizi 100
3.3.7.1. Direkt İlk Madde ve Malzeme Sapmaları 100
3.3.7.2. Direkt İşçilik Sapmaları 101
3.3.7.3. Genel Üretim Maliyeti Sapmaları 103
3.3.8. Standart Maliyet Yönteminin İşletmelere Sağladığı Faydalar 104
3.4. Bütçeleme ve Bütçe Yöntemleri 104
3.4.1. Bütçelerin Amaçları 105
3.4.1.1. Bütçelerin Genel Amaçları 106

3.4.1.2. Bütçelerin Özel Amaçları 107
3.4.2. İşletme Bütçeleri 108
3.4.2.1. İşletmelerde Bütçelemenin Hazırlık Aşaması 109
3.4.2.2. Bütçe Komitesi 109
3.4.2.3. Satış Bütçesi 110
3.4.2.4. Stok Bütçesi 110
3.4.2.5. Üretim Bütçesi 111
3.4.2.6. Hammadde (İlk Madde ve Malzeme) Kullanım ve Satın Alma Bütçeleri 112
3.4.2.7. Direkt İşçilik Bütçesi 112
3.4.2.8. Genel Üretim Maliyetleri Bütçesi 113
3.4.2.9. Satışların Maliyeti Bütçesi 114
3.4.2.10. Faaliyet Giderleri Bütçesi 114
3.4.2.11. Diğer Gelir ve Giderler Bütçesi 115
3.4.2.12. Yatırım Bütçesi 115
3.4.2.13. Proforma Gelir Tablosu 115
3.4.2.14. Nakit Bütçesi 116
3.4.2.15. Proforma Bilanço 117
3.4.2.16. Bütçe Kontrolü 118
3.4.3. Esnek Bütçeler 119
3.4.4. Faaliyet Tabanlı Bütçeleme 120
3.5. Sermaye Bütçelemesi ve Yatırım Kararları 122
3.5.1. Yatırım Kararları ve Unsurları 124
3.5.2. Belirlilik Varsayımında Projelerin Statik Değerlemesi 126
3.5.2.1. Denetim Yoluyla Sıralama (Karşılaştırma) Yöntemi 126
3.5.2.2. Karlılık Oranı Yöntemi 126
3.5.2.3. Yatırıma Oranlanan Nakit Girişi Yöntemi 127

3.5.2.4. Geri Ödeme Süresi Yöntemi 128
3.5.3. Belirlilik Varsayımında Projelerin Dinamik Değerlemesi 128
3.5.3.1. Net Bugünkü Değer Yöntemi 129
3.5.3.2. İç Verim Oranı Yöntemi 129
3.5.3.3. Düzeltilmiş İç Verim Oranı Yöntemi 131
3.5.3.4. Karlılık Endeksi (Fayda Maliyet Oranı) Yöntemi 131
3.5.3.5. Yıllık Eşdeğer Gider Yöntemi 132
3.5.4. Belirsizlik veya Risk Durumunda Projelerin Değerlemesi 133
3.5.4.1. Duyarlılık Analizi Yöntemi 134
3.5.4.2. Düzeltilmiş İskonto Oranı Yöntemi 134
3.5.4.3. Belirlilik Eşiği Yöntemi 135
3.5.4.4. Olasılık Dağılımı Yöntemi 136
3.5.4.5. Karar Ağacı Yöntemi 138
3.5.4.6. Simülasyon Yöntemi 139
3.5.5. Enflasyonun Projelerin Değerlendirilmesine Etkileri 140
3.6. Fiyatlandırma 141
3.6.1. Fiyatlandırma Amaçları 142
3.6.1.1. Karlılık Amaçlı Fiyatlandırma 143
3.6.1.2. Satış Amaçlı Fiyatlandırma 143
3.6.1.3. Rekabet Amaçlı Fiyatlandırma 143
3.6.1.4. Pazar Payı Amaçlı Fiyatlandırma 143
3.6.1.5. Tutundurma Amaçlı Fiyatlandırma 144
3.6.1.6. Faaliyetin Sürdürülmesi Amaçlı Fiyatlandırma 144
3.6.2. Fiyatlandırmayı Etkileyen Unsurlar 144
3.6.2.1. Ürünün Üretim veya Tedarik Maliyeti 144
3.6.2.2. Ürüne Olan Talep ve Ürünün Hedef Kitlesi 145

3.6.2.3. Pazardaki Rekabet Koşulları 145
3.6.2.4. İşletmenin Karlılık Hedefleri 145
3.6.2.5. Pazarlama Karması ve Ürünün Yapısı 146
3.6.2.6. Döviz Kurları 146
3.6.2.7. Vergi ve Hükümet Politikaları 146
3.6.3. Fiyatlandırma Yöntemleri 147
3.6.3.1. Maliyeti Temel Alan Fiyatlandırma 147
3.6.3.1.1. Tam Maliyeti Temel Alan Fiyatlandırma 147
3.6.3.1.2. Değişken Maliyeti Temel Alan Fiyatlandırma 148
3.6.3.1.3. Dönüştürme Maliyetini Temel Alan Fiyatlandırma 149
3.6.3.2. Yatırım Karlılığını Temel Alan Fiyatlandırma 149
3.6.3.3. Talebi Temel Alan Fiyatlandırma 150
3.6.3.4. Rekabeti Temel Alan Fiyatlandırma 150
3.6.3.5. Yeni Ürünlere ve Hedef Maliyetlendirmeye Göre Fiyatlandırma 151
3.7. Sorumluluk Muhasebesi ve Transfer Fiyatlandırması 152
3.7.1. Merkezi ve Merkezkaç Yönetim 152
3.7.1.1. Merkezi Yönetim 153
3.7.1.2. Merkezkaç Yönetim 153
3.7.2. Sorumluluk Muhasebesi ve Unsurları 154
3.7.2.1. Sorumluluk Merkezi 155
3.7.2.1.1. Maliyet (Gider) Merkezleri 156
3.7.2.1.2. Gelir Merkezleri 156
3.7.2.1.3. Karlılık Merkezleri 157
3.7.2.1.4. Yatırım Merkezi 157
3.7.2.2. Sorumluluk Muhasebesi Raporlaması 157
3.7.3. Transfer Fiyatlandırması ve Yöntemleri 160

3.7.3.1. Piyasa Fiyatına Göre Transfer Fiyatlandırması 161
3.7.3.2. Pazarlık Fiyatına Göre Transfer Fiyatlandırması 161
3.7.3.3. Maliyet Fiyatına Göre Transfer Fiyatlandırması 162
3.7.3.4. İkili Fiyata Göre Transfer Fiyatlandırması 163
3.7.3.5. Vergisel Açıdan Transfer Fiyatlandırması 164
3.8. Müşteri Karlılık Analizleri 164
3.9. Maliyet Düşürme Yöntemleri 167
3.9.1. İlk Madde ve Malzemeye Yönelik Maliyet Azaltıcı Çalışmalar 169
3.9.2. Sabit Kıymetlerin Maliyetlerini Azaltıcı Çalışmalar 170
3.9.3. İşçilik Maliyetlerini Azaltıcı Çalışmalar 170
3.10. Hedef Maliyetleme Sistemi 170
3.11. Tam Zamanında Üretim 172
3.12. Ürün Yaşam Döngüsü Maliyet Yönetimi 174
3.13. Performans Yönetimi 177
3.13.1. Performans Ölçümünde Kullanılan Finansal Yöntemler 178
3.13.1.1. Aktif Karlılığı 178
3.13.1.2. Artık Kar 179
3.13.2. Performans Ölçümünde Kullanılan Finansal Olmayan Yöntemler 182
4. KARAR VERME VE STRATEJİK KARARLAR İLE İŞLETMELERDEKİ KARAR VERME YÖNTEMERİ 188
4.1. Literatür Taraması 188
4.2. Karar Alma ve İşletme Kararları 195
4.2.1. Karar Çeşitleri 197
4.2.2. Karar Verme Koşulları 199
4.2.3. Karar Vermenin Aşamaları 200
4.2.4. Karar Vermeyi Etkileyen Unsurlar 204

4.2.5. İşletmelerde Karar Verme Yöntemleri 206
4.2.5.1. Doğrusal Programlama 207
4.2.5.2. PERT ve CPM 207
4.2.5.3. TOPSIS 208
4.2.5.4. Simülasyon 208
4.2.5.5. Karar Ağaçları 208
4.3. İşletmelerde Strateji ve Stratejik Kararlar 209
4.3.1. Strateji ve Temel Kavramları 209
4.3.2. Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim 214
4.3.3. Stratejik Yönetim Sürecinin Evreleri 217
4.3.4. Stratejik Analiz 218
4.3.4.1. Dış Çevre Analizi 218
4.3.4.1.1. Genel Çevre Analizi ve Unsurları 220
4.3.4.1.2. Sektör Analizi 222
4.3.4.2. İşletme Analizi 224
4.3.4.3. Değer Zinciri Analizi 226
4.3.4.4. SWOT Analizi 228
4.3.5. İşletmeler Düzeyinde Stratejiler 231
4.3.5.1. Temel Rekabet Stratejileri 231
4.3.5.1.1. Büyüme ve Gelişme Stratejileri 232
4.3.5.1.2. Durgun Büyüme Stratejileri 233
4.3.5.1.3. Küçülme ve Tasarruf Stratejileri 234
4.3.5.1.4. Karma Stratejiler 236
4.3.5.2. Porter'ın Genel Stratejileri 236
4.3.5.2.1. Farklılaşma 236
4.3.5.2.2. Maliyet Liderliği 237

4.3.5.2.3. Odaklanma 238
4.3.5.3. İşbirliği Stratejileri 239
4.3.5.3.1. Ortak İşletme (Joint-Venture) 239
4.3.5.3.2. Lisans Anlaşmaları 240
4.3.5.3.3. Bayilik, Acentelik ve Distribütörlük 240
4.3.5.3.4. İmtiyaz Hakkı – Franchising 241
4.3.5.3.5. Dış Kaynak Kullanımı- Oursourcing 241
4.3.5.3.6. Konsorsiyum 242
4.3.5.4. Mintzberg'in Farklılaştırma Stratejileri 242
4.3.5.5. Miles ve Snow'un Dörtlü Stratejileri 243
4.3.6. Stratejilerin Seçimi 244
4.3.6.1. Portföy Yönetim Matrisi 245
4.3.6.2. Yönlendirici Politika Matrisi 247
4.3.6.3. Hofer Matrisi (Ürün/Pazar Gelişimi Matrisi) 249
4.3.6.4. PIMS Analizi 250
4.3.6.5. Stratejik Kümeler Matrisi 251
4.3.7. Stratejilerin Uygulanması 252
4.3.7.1. Örgütsel Yapı 253
4.3.7.2. Örgüt Kültürü 254
4.3.7.3. İnsan Kaynağı 256
4.3.7.4. Liderlik ve Yönetim Tarzı 257
4.3.7.5. İşletme Kaynakları 259
4.3.7.6. Stratejinin Uygulama Süreci 261
4.3.8. Stratejilerin Değerlendirilmesi ve Kontrolü 262
4.3.8.1. Örgütsel Kontrol ve Stratejik Kontrol Süreci 262
4.3.8.2. Stratejik Kontrol Türleri 263

4.3.8.3. Finansal Kontroller 264
4.3.8.4. Çıktıların Kontrolü 264
4.3.8.5. Davranışların Kontrolü 265
5. ARAŞTIRMA 267
5.1. Çalışmanın Amacı 267
5.2. Çalışmanın Önemi 267
5.3. Çalışmanın Kapsamına Ait Bilgiler 267
5.4. Çalışmanın Hipotezleri ve Analiz Yöntemi 269
5.5. Analiz Bulguları 270
5.5.1. Yönetim Muhasebesi Uygulamaları ve Yönetim Stratejileri Ölçeklerine İlişkin Güvenilirlik Analizi…… ..... ……273
5.5.2. İşletme Stratejileri Ölçeklerine İlişkin Geçerlilik Analizleri 274
5.5.2.1. Farklılaşma Stratejisi Araçları Ölçeği İçin Geçerlilik Analizleri 274
5.5.2.2. Odaklanma Stratejisi Araçları Ölçeği İçin Geçerlilik Analizleri 277
5.5.2.3. Maliyet Liderliği Stratejisi Araçları Ölçeği İçin Geçerlilik Analizleri 280
5.5.2.4. Büyüme Stratejisi Araçları Ölçeği İçin Geçerlilik Analizleri 283
5.5.2.5. Küçülme ve Tasarruf Stratejisi Araçları Ölçeği İçin Geçerlilik Analizleri 286
5.5.2.6. İttifak Stratejisi Araçları Ölçeği İçin Geçerlilik Analizleri 289
5.6. Hipotezlere İlişkin Bulguları 292
5.7. Araştırma Sonuçları 298
6. SONUÇ 301
KAYNAKÇA 304
EKLER ……. 323
Anket Formu 323

ŞEKİLLER TABLOSU

Şekil 1- 1987-1991 S&P500 Endeksi Değişimi 25
Şekil 2 - Güven Endeksleri (2007-2010) 56
Şekil 3- TCMB Gecelik Faiz Oranları 57
Şekil 4 - GYİH Yıllık Büyüme Oranları 58
Şekil 5 - USD/TL Döviz Alış Kurları (2012-2022) 59
Şekil 6 - TCMB Toplam Döviz Rezervleri (2012-2022) 60
Şekil 7 - Tüketici Fiyat Endeksi Enflasyon Oranları (2013-2022) 61
Şekil 8 - Türkiye CDS 5 Yıllık USD 61
Şekil 9- Toplam Sabit Maliyet 77
Şekil 10 - Birim Sabit Maliyet 77
Şekil 11 - Toplam Değişken Maliyet 78
Şekil 12 - Birim Değişken Maliyet 78
Şekil 13 - Yarı Değişken Maliyet 79
Şekil 14 - Yarı Sabit Maliyet 80
Şekil 15 - Maliyet Hacim Kar Grafiği 89
Şekil 16 - Direkt İlk Madde ve Malzeme İkili Sapma 101
Şekil 17- Direkt İlk Madde ve Malzeme Bileşik Sapması 101
Şekil 18 - Direkt İşçilik İkili Sapması 102
Şekil 19 – Direkt İşçilik Bileşik Sapma 102
Şekil 20 – Stratejik Yönetimin Evreleri 217
Şekil 21- Stratejik Yönetim Modeli 217
Şekil 22 - İşletmelerde Değer Zinciri 227
Şekil 23 - SWOT Matrisi Stratejileri 230
Şekil 24 - İş Birimleri Portföy Yönetim Matrisi 246

Şekil 25- Yönlendirici Politika Matrisi Strateji Seçenekleri 248

Şekil 26 – Hofer Ürün Pazar Gelişimi Portföy Matrisi 249

Şekil 27- Stratejik Kümeler Matrisi 251

Şekil 28 - Farklılaşma Stratejisi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı..... 277

Şekil 29 - Odaklanma Stratejisi Araçları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı 279

Şekil 30 - Maliyet Liderliği Stratejisi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı 282

Şekil 31 - Büyüme Stratejisi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı 285

Şekil 32 - Küçülme ve Tasarruf Stratejisi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı 288

Şekil 33- İttifak Stratejisi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı..... 291

TABLOLAR

Tablo 1 – İstanbul İli Organize Sanayi Bölgeleri Fabrika Sayıları 268

Tablo 2- Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular (1) 270

Tablo 3- Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular (2) 271

Tablo 4- Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular (3) 271

Tablo 5- Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular (4) 272

Tablo 6- Yönetim Muhasebesi Uygulamaları Kullanım Düzeyleri..... 273

Tablo 7- İşletme Stratejileri Cronbach Alfa Katsayıları..... 274

Tablo 8- Farklılaşma Stratejisi Araçları Ölçeği Madde Toplam Madde Analizi 275

Tablo 9- Farklılaşma Stratejisi Araçları Ölçeği Madde Analizi..... 275

Tablo 10- Farklılaşma Stratejisi Araçları Ölçeği KMO Bartlett Testi 276

Tablo 11 - KMO Değerleri..... 276

Tablo 12- Farklılaşma Stratejisi Araçları Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi..... 276

Tablo 13 - Farklılaşma Stratejisi Araçları Ölçeği Uyum İyiliği İndeksleri..... 277

Tablo 14 - Odaklanma Stratejisi Araçları Ölçeği Madde Toplam Madde Analizi..... 278

Tablo 15 - Odaklanma Stratejisi Araçları Ölçeği Madde Analizi 278

Tablo 16 - Odaklanma Stratejisi Araçları Ölçeği KMO Bartlett Testi..... 278

Tablo 17 - Odaklanma Stratejisi Araçları Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi 279

Tablo 18 - Odaklanma Stratejisi Araçları Ölçeği Uyum İyiliği İndeksleri 280

Tablo 19 - Maliyet Liderliği Stratejisi Araçları Ölçeği Madde Toplam Madde Analizi..... 280

Tablo 20 - Maliyet Liderliği Stratejisi Araçları Ölçeği Madde Analizi 281

Tablo 21 - Maliyet Liderliği Stratejisi Araçları Ölçeği KMO Bartlett Testi..... 281

Tablo 22 - Maliyet Liderliği Stratejisi Araçları Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi 281

Tablo 23 - Maliyet Liderliği Stratejisi Araçları Ölçeği Uyum İyiliği İndeksleri 282

Tablo 24 - Büyüme Stratejisi Araçları Ölçeği Madde Toplam Madde Analizi..... 283

Tablo 25 - Büyüme Stratejisi Araçları Ölçeği Madde Analizi 283
Tablo 26 - Büyüme Stratejisi Araçları Ölçeği KMO Bartlett Testi 284
Tablo 27 - Büyüme Stratejisi Araçları Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi 284
Tablo 28 - Büyüme Stratejisi Araçları Ölçeği Uyum İyiliği İndeksleri 285
Tablo 29 - Küçülme ve Tasarruf Stratejisi Araçları Ölçeği Madde Toplam Madde Analizi 286
Tablo 30 - Küçülme ve Tasarruf Stratejisi Araçları Ölçeği Madde Analizi 286
Tablo 31 - Küçülme ve Tasarruf Stratejisi Araçları Ölçeği KMO Bartlett Testi 287
Tablo 32-Küçülme ve Tasarruf Stratejisi Araçları Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi 287
Tablo 33-Küçülme ve Tasarruf Stratejisi Araçları Ölçeği Uyum İyiliği İndeksleri 288
Tablo 34-İttifak Stratejisi Araçları Ölçeği Madde Toplam Madde Analizi 289
Tablo 35-İttifak Stratejisi Araçları Ölçeği Madde Analizi 289
Tablo 36 - İttifak Stratejisi Araçları Ölçeği KMO Bartlett Testi 290
Tablo 37-İttifak Stratejisi Araçları Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi 290
Tablo 38-İttifak Stratejisi Araçları Ölçeği Uyum İyiliği İndeksleri 291
Tablo 39 -Yönetim Muhasebesi Uygulamalarının Farklılaşma Stratejisi Üzerinde Etkisinin İncelenmesi 292
Tablo 40-Yönetim Muhasebesi Uygulamalarının Odaklanma Stratejisi Üzerinde Etkisinin İncelenmesi 293
Tablo 41-Yönetim Muhasebesi Uygulamalarının Maliyet Liderliği Stratejisi Üzerinde Etkisinin İncelenmesi 294
Tablo 42-Yönetim Muhasebesi Uygulamalarının Büyüme Stratejisi Üzerinde Etkisinin İncelenmesi 295
Tablo 43-Yönetim Muhasebesi Uygulamalarının Tasarruf Stratejisi Üzerinde Etkisinin İncelenmesi 295
Tablo 44-Yönetim Muhasebesi Uygulamalarının Küçülme Stratejisi Üzerinde Etkisinin İncelenmesi 296
Tablo 45-Yönetim Muhasebesi Uygulamalarının İttifak Stratejisi Üzerinde Etkisinin İncelenmesi .. 297

KISALTMALAR

Kısaltma	Açıklama
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AOSM	: Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyeti
APS	: Avrupa Para Sistemi
Ar-Ge	: Araştırma ve Geliştirme
BBN	: Başa Baş Noktası
BCG	: Boston Consulting Group- Boston Danışmanlık Grubu (Özel Şirket)
BDDK	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BDG	: Boston Danışmanlık Grubu (Özel Şirket)
BİST	: Borsa İstanbul
CAM-I	: Consortium for Advanced Management International- Uluslararası Gelişmiş Yönetim Konsorsiyumu
CAPEX	: Capital Expenses- Sermaye Giderleri
CDS	: Credit Default SWAP- Kredi Temerrüt SWAP'ı
CE	: Certanity Equivalent- Belirlilik Eşiği
CEO	: Chief Executive Officer- İcra Kurulu Başkanı
COVID-19	: Corona Virus Disase in 2019- 2019 Yılı Korona Virüs Hastalığı
CPM	: Critical Path Method- Kritik Yol Metodu
Dİ	: Direkt İşçilik
DİMM	: Direkt İlk Madde ve Malzeme
DÇM	: Dövize Çevrilebilir Mevduat
DİBS	: Devlet İç Borçlanma Senedi
DİVO	: Düzeltilmiş İç Verim Oranı
EBIT	: Earnings Before Interest and Taxes- Faiz ve Vergi Öncesi Kazanç
EBITDA	: Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization- Faiz, Amortisman ve Vergi Öncesi Kar
ECU	: European Currency Unit- Avrupa Para Birimi
EMS	: European Monetary System- Avrupa Para Sistemii
ERM	: Exchange Rate Mechanism- Döviz Kuru Mekanizması
ERP	: Enterprise Resource Planning- Kurumsal Kaynak Planlaması
EURO	: Avrupa Birliği Para Birimi

EVA : Economic Value Added- Ekonomik Katma Değer

FED : Federal Reserve System- Amerika Federeal Merkez Bankaları Sistemi

FF : Fiili Fiyat

FM : Fiili Miktar

FÜ : Fiili Ücret

FZ : Fiili Zaman

GSMH : Gayrı Safi Milli Hasıla

GSYİH : Gayrı Safi Yurt İçi Hasıla

GÜM : Genel Üretim Maliyetleri

IBRD : International Bank for Reconstruction and Development- Uluslararası Yeniden Yapılanma ve Kalkınma Bankası

IFRS : International Financial Reporting Standards- Uluslararası Finansal Raporlama Standartları

IMF : International Monetary Fund- Uluslararası Para Fonu

IRR : Internal Rate of Return- İç Karlılık Oranı

ITO : International Trade Organization - Uluslarası Ticaret Örgütü

İMKB : İstanbul Menkul Kıymetler Borsası

İVO : İç Verim Oranı

KDV : Katma Değer Vergisi

KİT : Kamu ekonomik Teşebbüsü

KOBİ : Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler

KVB : Kısa Vadeli Borçlar

MGK : Milli Güvenlik Kurulu

NAFTA : North American Free Trade Agreement- Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması

NASDAQ : National Association of Securities Dealers Automated Quotations- Ulusal Menkul Kıymet Satıcıları Otomatik Teklifler Birliği

NBD : Net Bugünkü Değer

NOPAT : Net Operation Profit After Tax -Vergi Sonrası Net Faaliyet Karı

NPV : Net Present Value- Net Bugünkü Değer

OAPEC : Organization of Arab Petroleum Exporting Countries – Petrol İhraç Eden Arap Ülkeleri Birliği

OPEC : Organization of Petroleum Exporting Countries – Petrol İhraç Eden Ülkeler Örgütü

OPEX : Operational Expenses- Faaliyet Giderleri

OSB : Organize Sanayi Bölgesi

ÖTV : Özel Tüketim Vergisi

ÖVSM : Özkaynakların Vergi Sonrası Maliyeti

PERT : Program Evaluation and Review Technique- Program Değerlendirme ve Gözden Geçirme Tekniği

PIMS : Profit Impact of Market Strategies- Pazar Stratejilerinin Kara Etkisi

RI : Residual Income- Artık Kar

ROI : Return On Investment – Yatırımın Getirisi

SDR : Special Drawing Rigths- Özel Çekim Hakları

SF : Standart Fiyat

SİB : Stratejik İş Birimi

SM : Standart Miktar

SMA : Strategic Management Accounting- Stratejik Yönetim Muhasebesi

SME : Small and Medium Enterprises- Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

SPK : Sermaye Piyasası Kurulu

SPMS : Strategic Performance Measurement System- Stratejik Performans Ölçüm Sistemi

SPÖS : Stratejik Performans Ölçüm Sistemi

SÜ : Standart Ücret

SWOT : Strength, Weakness, Opportunities, Threads- Üstünlükler, Zayıflıklar, Fırsatlar, Tehditler

SYM : Stratejik Yönetim Muhasebesi

SZ : Standart Zaman

TA : Toplam Aktifler

TBB : Türkiye Bankalar Birliği

TCMB : Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası

TEFE : Toptan Eşya Fiyat Endeksi

TFRS : Türkiye Finansal Raporlama Standartları

TL : Türk Lirası

TMS : Türkiye Muhasebe Standartları

TOPSIS : Technique for Order-Preference By Similarity to Ideal Solution - İdeal Çözüme Dayalı Sıralama Tekniği

TÜFE : Tüketici Fiyat Endeksi

TZÜ : Tam Zamanında Üretim

UFRS : Uluslararası Finansal Raporlama Standartları

USD : United States Dollar- Birleşik Devletler (Amerika) Doları

VBM : Value Based Management - Değer Temelli Yönetim

VETİS : Veri Tabanlarına Uzaktan Erişim Sistemi

VFSK : Vergi Sonrası Faaliyet Karı

VUK : Vergi Usul Kanunu

VZA : Veri Zarflama Analizi

WACC : Weighted Average Cost of Capital - Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyeti

WTO : World Trade Organization- Dünya Ticaret Örgütü

YKVSM : Yabancı Kaynakların Vergi Sonrası Maliyeti

YMBS : Yönetim Muhasebesi Bilgi Sistemi

YMU : Yönetim Muhasebesi Uygulamaları

YÖK : Yüksek Öğretim Kurulu

GİRİŞ

Günümüzde, her boyuttaki işletmenin ticari ve sınai faaliyetlerini sürdürebilmesi için taktik ve stratejik birçok karar alması gerekir. Bu kararların bazıları işletmenin olağan günlük operasyonlarının gerçekleştirilmesini etkileyebilirken, bazıları ise işletmelerin uzun dönemli stratejilerini yani işletmenin genel faaliyetlerini etkileyebilecek büyük boyutlu kararlar da olabilmektedir. Bir kararı almak için öncelikle koşulların doğru değerlendirilmesi ve sağlıklı karar almaya yeterli verilerin elde edilmesi gerekir.

İşletmelerde bu verileri sağlayabilecek en önemli faaliyet merkezlerinden biri yönetim muhasebesidir. Yönetim muhasebesinin amacı finansal muhasebe ve maliyet muhasebesi verilerinin ötesine geçerek işletmelerde karar alma mekanizmasında yer alan yöneticilere gerçekte olan ile birlikte olması gerekeni de sunabilmektir.

Karar verici olan yöneticiler de yönetim muhasebesinin sağladığı veriler ışığında işletmenin faaliyetlerine yön verebilmektedirler. Her koşulda ve her kararda yönetim muhasebesi verilerinin etkin kullanıldığını söyleyebilmek güçtür. Hatta farklı işletme tiplerinde ve değişik organizasyonel yapılarda yönetim muhasebesi uygulamalarının kullanılması mümkün olamayabilir. Mikro veya küçük bir işletmede karar verici işletme sahibi olabilirken, daha büyük işletme tiplerinde, yatay veya dikey organizasyon yapısına göre, karar verme mekanizmalarında daha karmaşık yapılar var olabilmektedir. Bu durumda karar vericilere veri üretme konusunda en büyük destekçi yönetim muhasebesi birimi olabilmektedir.

Finansal kriz olgusu ise işletmelere normal ekonomik koşulların dışında fırsat ve tehditler sunmaktadır. Günümüz ekonomik ortamında her gün değişen siyasi gelişmeler ve artan teknolojik ilerlemeler ekonomik faaliyetleri ve finansal kararları derinden ve daha hızlı etkilemektedir. Günümüz ekonomik koşularını değiştiren küresel pandeminin yayılımı da ekonomik aktivitenin ani değişimine yol açmış, hatta iş yapma koşullarının değişiminde bile önemli etkiler bırakmıştır. Geçmişte uzun dönemli ekonomik aktivitelerin sonucunda ortaya çıkan ve nispeten daha yavaş yayılan finansal krizler; günümüzde birkaç saat içerisinde tüm dünyada yayılabilecek etkiye sahip olabilmektedirler. Ekonomik koşulların değişimi ile birlikte işletmelerin finansal kriz ortamına geçiş sırasında ve sonrasında ticari karar ve stratejilerin belirlenmesinde yönetim muhasebesi uygulamalarından hangi etkinlikte yararlanabileceği bu akademik çalışmanın çıkış noktasıdır.

Bu tez çalışmasının amacı yönetim muhasebesi uygulamalarının işletmelerin normalden farklı finansal koşullarda karar alma süreçlerine etkilerinin incelenmesi ve karar alıcıların yönetim muhasebesi verilerinden hangi ölçüde yararlandıklarının tespiti ve literatürde yer alan yönetim muhasebesi alanındaki temel kuramlardan hareket edilerek geliştirilmiş yönetim muhasebesi uygulamalarının normalden farklı ekonomik koşullarda işletmelerin ticari hayatında kullanım etkinliğinin belirlenmesidir.

Kurumsal yapısı olgunlaşmış işletmelerde karar mekanizmalarının oluşturulduğu ve belirli bir düzende olduğu, iç raporlama yaklaşımlarının kökleştiği buna karşın kurumsallık anlayışının tamamen hakim olmadığı işletmelerde ise adı konulmamış olsa bile yönetim muhasebesine benzeşen uygulamaların kullanılabileceği varsayımından hareketle, BİST'e dahil olan ve dahil olmayan reel sektör temsilcileriyle yapılacak anket ve görüşme metoduyla, ticari karar süreçlerinde ve işletme stratejilerinin tespit edilmesine yönelik yapılacak akademik çalışma yoluyla; iş hayatında farklı ekonomik koşullar altında yönetim muhasebesi uygulamalarının etkin kullanılıp kullanılmadığının tespiti, kullanılıyorsa etkinliğinin ve işletmenin karar mekanizmasındaki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Akademik çalışmanın altı bölüm halinde tamamlanması planlanmaktadır;

Giriş bölümünde çalışmanı amacı ve temel varsayımları ile tezin önermesine ait detaylı ve derinlemesine açıklamalar yer alacaktır.

Birinci bölümde işletme kavramı ve işletme türleri ile işletmelerin yaşam döngüsüne etki eden finansal kriz kavramı incelenecek; akademik literatürde finansal kriz kavramına ilişkin öne sürülen temel varsayımlar ortaya konulmuştur. Küresel ve yerel önemli finansal kriz dönemlerindeki ekonomik konjonktürün yapısı irdelenmeye çalışılmıştır. Finansal kriz koşullarının işletmelere olası etkileri tartışılmıştır.

İkinci bölümde Dünyada ve Türkiye'de önemli krizler incelenecektir. Bu krizlerin doğuşlarındaki ekonomik ortam, krizin gelişimi ve sonuçları açıklanmıştır. Ayrıca krizlerin işletmeler üzerindeki muhtemel etkileri irdelenmiştir.

Üçüncü bölümde, konunun temelini oluşturan yönetim muhasebesi alanında yer alan temel varsayımlar irdelenerek; tanımlamaları, hangi amaçlarla geliştirildikleri, işletmelerin hangi sorunlarına çözüm üretebildikleri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Dördüncü bölümde karar alma ve strateji kavramları ile İşletme Stratejileri incelenerek; karar vericilerin karar almada ve strateji belirlemede yararlandıkları klasik ve modern yöntemler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Beşinci bölümde araştırmaya yer verilerek çeşitli sektörlerde yer alan üretim yapan İşletmelerin çalışan ve temsilcileriyle anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada alınan cevaplara istinaden bu işletmelerdeki karar verici ve/veya veri üreten yöneticilerin yönetim muhasebesi uygulamalarına ilişkin hangi yöntemleri uyguladıkları ve işletme stratejik kararlarında yönetim muhasebesinin etkisine dair hazırlanmış soruların cevaplanması yoluyla elde edilen verilerin ışığında konu irdelenmiştir.

Sonuç bölümünde tezin önermesinin istatistiki analiz yöntemlerine göre ispatlanıp ispatlanamadığı ve işletmelerin yönetim muhasebesine yaklaşımlarına ilişkin çıkarımlar özetlenerek tez sonuçlandırılmıştır.

Çalışma ile mevcut literatürde yer almayan yönetim muhasebesi uygulamalarının ekonomik ve finansal kriz dönemi koşulları altında işletme karar mekanizmalarına etkinliğinin araştırılması amaçlanmaktadır. Bu çalışma sırasında yakın dönem finansal kriz süreçlerinde işletme faaliyetleri ile ilgili veri toplanarak işletmelerin kriz dönemlerindeki tercihleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca, cevaplayan işletmelerde yönetim muhasebesi yaklaşımlarının hangisi ve hangilerinin daha yoğun olarak uygulandığı araştırılarak yönetim muhasebesi literatürüne katkıda bulunulması amaçlanmaktadır. Çalışmanın en önemli motivasyon noktası olan yönetim muhasebesi uygulamalarının reel sektör yansımalarının bütüncül bir bakış açısıyla irdelenmesi hedeflenmektedir.

Tezin amacına uygun olarak öncelikle literatürdeki temel yaklaşımlar hakkında açıklamalar yapılmaya çalışılacaktır. Bu aşamada kitap, tez, makale, bildiri gibi akademik yazınsal literatürden yararlanılması planlanmaktadır. Çalışmanın araştırma kısmında yönetim muhasebesi uygulayıcıları olan reel sektör temsilcilerinden, hazırlanacak objektif soru seti vasıtasıyla ulaşılmak istenen sonuçlara yönelik anket ve görüşme metoduyla katılımcıların cevapları alınması ve irdelenerek çalışmanın uygulama kısmına yönelik çıkarımlarda bulunulması hedeflenmektedir. Elde edilen sonuçlar ve kanıtlar eşliğinde tezin temel önermesinin doğruluğu sınanacaktır. Bunun akabinde ileriki çalışmalar için önerilerde bulunulması planlanmaktadır.

1. TEMEL KAVRAMLAR

1.1. İşletme ve Türleri

İktisadi faaliyetlerin temelinde bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması yer almaktadır. Bu sonsuz ihtiyaçların karşılanabilmesi için mal veya hizmetlerin üretilmesi gerekir. Her bireyin ihtiyacının birbirinden farklı olması dolayısıyla bunların temini için belirli konularda uzmanlaşmış ekonomik birimlerden temin edilmesi zorunluluğu ortaya çıkar. Bireylerin ihtiyacını karşılamak amacıyla oluşturulmuş; doğal kaynakları, emek ve sermaye ile belirli bir amaca yönelik organizasyon çerçevesinde işleyerek mal veya hizmete dönüştüren ekonomik birimlere işletme adı verilmektedir. Oluç'a göre; *"İktisadi mal ve hizmetler ortaya koymak için bir takım üretim faktörlerinin bileştirilmesi gerektiğine göre, işletmede, üretim faktörlerinin bileştirilmek üzere toplanmış olmalıdır."* (Oluç, 1978, s. 4) Aslan'a göre, *"Kısaca işletmelerin genel amaçları şunlardır;*

-Kar elde etmek bu karın düzeyinin sürekli olarak en yüksek düzeye ulaşmasını sağlamak,

- Sosyal sorumluluğu gereği topluma hizmet etmek ve fayda sağlamak,

- Faaliyetine sürekli devam ederek ekonomik hayatını sürekli kılmaktır." (Aslan, 2018, s. 4)

Her ekonomik işletme kâr amacı ile kurulsa da bazı işletmeler kâr amacı gütmemektedir. Bu tip işletmelerde ise toplumsal fayda gözetilmektedir. Bu işletmelerin genel adı Kar Amacı Gütmeyen kuruluş olarak adlandırılır.

"*Kar elde etmesi için bir kişi ya da kuruluş, işletme faaliyetlerinin planlamaya, düzenlemeye ve kontrol etmeye dair yönetim becerilerine ve tüketicilerin satın alacağı ürünleri yapabilecek çalışanları bulmaya ve geliştirmeye ihtiyaç duyar. Bir işletme için, tüketicilerin ihtiyaç duyduğu ve istediği ürünlerin ne olduğunu öğrenmek ve bu ürünlerin geliştirilmesi, imal edilmesi, fiyatlandırılması, tanıtımının ve dağıtımının yapılması için pazarlama uzmanlığı da gerekir. Ayrıca bir işletme, faaliyetlerinin finanse etmek, korumak ve büyütmek iççin mali kaynaklara ve becerilere gerek duyar. Yasalar ve hükümet yönetmeliklerine uymak, topluma karşı duyarlı ve etik davranmak, ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal değişimlere uyum sağlamak, iş insanları için karşılaşılan diğer zorluklardır. Hatta kâr amacı gütmeyen kuruluşlar bile hedeflerine ulaşmasına yardımcı olması için yönetim, pazarlama ve finansman faaliyetlerinde bulunurlar."* (Ferrell, Hirt, & Ferrell, 2017, s. 4)

Her sektörde farklı büyüklükte işletmeler bulunmaktadır. Bu işletmelerin tamamının aynı organizasyon yapısına sahip olması beklenemez. Üretim işletmelerinin örgüt yapısını belirlerken dikkate alınması

gereken başlıca unsurlar; üretimin niteliği, işletmenin faaliyet büyüklüğü, çalışan sayısı ve müşteri profili gibi faktörlerdir.

Üretim yapısını şekillendirirken ise işletmenin kullandığı makine parkurunun kapasitesi, hedef pazara sunduğu ürünlerin çeşitliliği, üretim ve yönetim faaliyetlerinin gerçekleştiği fiziksel alanların konumu, teknolojik altyapının seviyesi ve benimsenen entegrasyon modeli gibi hususlar önceliklidir. Örneğin bir işletme faaliyet alanını olarak içerisinde bulunduğu sektörde özel yani belirgin bir alanda üretim gerçekleştirebileceği gibi, sektördeki üretim faaliyetinin tüm alanlarını kapsayacak biçimde de üretim yapabilir.

1.1.1. Büyüklüğüne Göre İşletme Türleri

İşletmenin iş kapasitesi, büyüklüğünün belirlenmesinde önemli bir kriterdir. Bu doğrultuda, organizasyon yapısındaki katmanların sayısı artabilir ya da azalabilir. Ayrıca, üretilen ürünlerin işletmenin ekonomik yapısındaki yeri ve katkısı, örgütlenme biçimini etkileyen bir diğer unsurdur.

Bunun yanı sıra personel sayısı, insan kaynağının verimli kullanılması, yönetimin etkinleştirilmesi ve denetim süreçlerinin kolaylaştırılması açısından önem taşır. Küçük grupların yönetimi, büyük ekiplerin yönetimine göre daha kolaydır. Ancak bu durum, işletme içerisinde fazla bürokratik bir yapının ortaya çıkmasına da neden olabilir. Bu nedenle insan kaynağının doğru ve etkin yönetimi, işletme organizasyonunun şekillenmesinde kilit bir faktördür.

Türkiye'de işletmelerin büyüklüklerinin sınıflandırılmasında, 2023 yılında yayımlanan Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler Yönetmeliği esas alınmaktadır. Yönetmeliğin beşinci maddesine göre KOBİ'ler şu şekilde tanımlanmaktadır:

> a) Mikro işletme: Yıllık çalışan sayısı ondan az olan ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu On milyon TL'yi geçmeyen işletmeler,
>
> b) Küçük işletme: Yıllık çalışan sayısı elliden az olan ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosu Yüz milyon TL'yi aşmayan işletmeler,
>
> c) Orta büyüklükteki işletme: Yıllık çalışan sayısı 250'den az olan ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu Beşyüz milyon TL'yi geçmeyen işletmeler olarak ifade edilir. (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler Yönetmeliği, 2023)

Olarak belirtilmiştir. Bu limitlerin üzerindeki işletmeler ise büyük işletme olarak sınıflandırmada kendilerine yer bulurlar.

1.1.2. Sahiplik Yapısına Göre İşletme Türleri

İşletmeler, sahiplik açısından, sahipliğin kamu veya özel olmasına göre tasnif edilebilirler.

Özel İşletmeler, sermayesi tamamen özel şahıslar veya özel tüzel kişiler tarafından karşılanan işletmelerdir. **Kamu İşletmeleri**, sermayesi bütünüyle devlete ait olan işletmelerdir. **Karma İşletmeler** ise sermayesi kısmen devlete, kısmen de özel şahıslara ya da özel tüzel kişilere ait olan işletmelerdir**.**(Gökçen, Genel Muhasebe, 2018, s. 1)

Günümüz liberal kapitalist ekonomik sisteminde devletin ekonomik hayat içerisinde düzenleyici role çekilmesi nedeniyle kamu işletmelerinin sayısı günden güne azalmaktadır. İşletmeciliğin özendirilmesi ve özeleştirmelerin çoğalması ile özel işletmelerin sayısı ise giderek artmaktadır. Komünist ekonomik sistemin hâkim olduğu Çin'de dahi özel işletmelerin artışı gözlemlenmektedir.

1.1.3. Hukuki Kişiliklerine Göre İşletme Türleri

İşletmelerin hukuki kişilikleri iki farklı türde değerlendirilir. Kişi işletmeleri ve ortaklık işletmeleri hukuki yapı olarak işletmelerin ayrımındaki unsurlardır. (Oluç, 1978, s. 17)

Kişi işletmelerinde sahiplik bir veya birkaç gerçek şahsındır. Bir malikin olduğu işletmeler tek kişilik (gerçek kişi) işletmeleridir. İşletmenin ömrü şahsın örüne bağlı olup, bu gerçek kişinin şahsıyla işletmenin faaliyetleri özdeşleşmiş olmaktadır. Karın tek sahibi işletmenin müteşebbisi olan kişidir. İşletmenin faaliyet süresi de yine bu kişinin ömrüyle sınırlıdır. (Yolaç, s. 100) Genellikle işletme defteri yöntemiyle muhasebe işleyişi sağlanırken, belirli hadleri aşan şahıs işletmeleri de bilanço usulüne uygun olarak muhasebe işlemlerini gerçekleştirebilirler.

Birden fazla kişinin sahipliğinden oluşan işletmeler ortaklık olarak adlandırılır. Adi ortaklıklar kişi işletmeleri olarak değerlendirilirken, sermaye şirketleri tüzel kişilik olarak değerlendirilir.

Adi ortaklıklar, gerçek kişi işletmelerinin dezavantajlarını önlemek için birden fazla kişinin iştirakiyle kurulmuş işletmelerdir. Ortaklar borçlardan kısıtlamasız olarak sorumludur. (Ferrell, Hirt, & Ferrell, 2017, s. 85) Adi ortaklıklar ve adi komandit şirketler şahıs işletmelerinin hukuki konumuna sahiptirler.

Tüzel kişilik olarak adlandırılan işletme kişiliklerinde birden fazla şahsın ortaklığı söz konusudur. Bu türdeki işletmeler şirket, kooperatif veya ortaklık olarak değerlendirilebilir. Bu türdeki işletmelerin ömrü, işletmenin sürekliliği ilkesine göre sahiplerinin ömründen bağımsız olarak değerlendirilir. İşletmenin faaliyetleri, ortaklarının bireysel faaliyetlerinden ayrı olarak düşünülür. Tüzel kişiliklerin kuruluşu ve tasfiyesi kanun ve yönetmelikler gibi yasal düzenlemelere uygun olarak gerçekleştirilir. (Aslan, 2018, s. 7)

1.1.4. Faaliyetlerine Göre İşletme Türleri

İşletme, müşterilerinin arzu ettiği mal ve hizmetleri sağlayarak kâr elde etmeye çalışan bir kuruluştur. İşletmeler, filmler, tıbbi bakım, otomobiller ve sayısız diğer mal ve hizmet sağlayarak tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılar. Ürünler, bir masa gibi işletmeler tarafından üretilen somut öğelerdir. Hizmetler ise işletmelerin elde tutulamayan, dokunulamayan veya saklanamayan maddi olmayan teklifleridir. Doktorlar, avukatlar, kuaförler, oto yıkamacılar ve havayolları hizmet sunmaktadırlar. İşletmeler ayrıca makineler, ticari mallar, bilgisayarlar ve binlerce başka ürün sağlayarak hastaneler, perakendeciler ve hükümetler gibi diğer kuruluşlara da hizmet ederler. (Gitman & McDaniel, 2008, s. 4)

İktisadi faaliyetleri gerçekleştirirken işletmeler belirli alanlarda kendilerini konumlandırabilirler. Tedarik ettikleri ürünlerin özelliklerini değiştirmeden aldıkları gibi satışa sunan işletmeler "Ticaret İşletmeleridir". Bu işletmeler üretim faaliyetinde bulunmazlar.

Tedarik ettikleri hammadde, yarı mamul veya ürünlerin satışa sunmadan önce fiziksel formlarını veya kimyasal bileşenlerini değiştirerek üretim faaliyetini gerçekleştirip satışa arz eden işletmelere "Üretim İşletmeleri" denir.

Bireylerin ihtiyaçları mal gibi fiziksel varlıklar dışında soyut ürünler ile de karşılanabilir. Bireylerin veya kurumların ihtiyaçlarını karşılayıp manevi tatmine ulaşmalarını sağlamak amacıyla hizmet üretiminde bulunan işletmeler "Hizmet İşletmeleri" olarak adlandırılır.

Bir işletme sadece bu üç alandan birinde kendini konumlandırabileceği gibi; üç alanın tümünde de faaliyet gösterebilir. Günümüzde tüm ürünlerin tek bir işletmede üretilerek bütünleşmiş bir üretim faaliyetinde bulunulması işletmelerde karlılığa olumsuz yansıyıp, bu yapılarda hantallığa yol açabilmektedir. Faaliyette bulunduğu sektörde müşterilerinin tatminini sağlayabileceği farklı ürün türlerinden oluşan bir ürün gamına sahip olmak isteyen işletmeler bazı ürünleri işletme dışındaki farklı kuruluşlardan tedarik ederek satabilmektedir. Müşterilerine tam bir tatmin sunmak amacıyla aynı işletmeler hizmet üretimde de bulunabilmektedirler.

1.2. Finansal Kriz ve İlişkili Kavramlar

Kriz kavramının Yunancadaki "krisis" ve Fransızcadaki "crise" kelimelerinden türetilmiş olduğu düşünülmektedir. Yunan dilindeki kelime aniden ortaya çıkan durumu ifade ederken, Fransızca kelimenin anlamı buhran durumunu ifade etmektedir. Ekonomik veya finansal kriz kavramı ise sosyal bilimler alanında sıkça kullanılmaktadır. Farklı ekollere göre tanımlamalar değişse de genel anlamda aniden ortaya çıkan, önceden kestirilemeyen olumsuz ekonomik yansımaları olan durumdur.

Aktan ve Şen'e göre; Kriz, önceden tahmin edilemeyen ya da farkına varılamayan bazı olayların; makro ölçekte devleti, mikro ölçekte ise işletmeleri ciddi şekilde etkileyen sonuçlara yol açmasıdır. Ani ve beklenmedik şekilde ortaya çıkan olumsuz durumları kriz olarak nitelendirmek doğru bir yaklaşımdır. Ancak normal süreçlerde ortaya çıkan her problem kriz olarak değerlendirilemez. Bu bağlamda kriz, öngörülmeyen bir anda ortaya çıkan 'önemli ve büyük bir sorun' olarak ele alınmalıdır. Rutin olaylar ve sıradan sorunlar kriz kapsamına girmez. (Aktan & Şen, 2001, s. 1225-1230)

Krizlerin belirginleşmesinde ise yayılma eğilimi de önem kazanmaktadır. Olumsuz ekonomik olayların gerçekleştiği ülkeden, yakın çevresindeki diğer ülkelere, benzer özellikler taşıyan ülke ile kredi veya ticaret ilişkisi içerisinde bulunulan ülkelere de yayılım göstermesi halinde bu bulaşıcılık etkisi kriz olarak değerlendirilmektedir. Krizlerin en büyük etkilerinden biri belirsizliğin piyasalarda hâkim olmasıdır.

Krizin tarifinde bazı belirsizlikler olduğu gibi, kriz, dalgalanma ve çöküş kavramları arasında da ayrımlar vardır. Örneğin, 2007 yılında ABD'de subprime mortgage kredilerindeki iflaslar yalnızca o dönemde sınırlı kalsaydı, bu durum kriz yerine dalgalanma olarak adlandırılabilirdi. Ancak, 2008 yılına gelindiğinde mortgage piyasasının iki büyük kurumu olan Fannie Mae ve Freddie Mac'in devlet tarafından devralınması ve bankacılık sektörüne yayılan bir iflas zinciri yaşanmasıyla birlikte bu süreç kriz olarak tanımlanmaya başlanmıştır. (Eğilmez, Küresel Finans Krizi, 2018, s. 48-49)

"Modern piyasa ekonomileri, uzun vadeli büyüme yaratmak için dikkate değer bir yetenek göstermiştir. ABD ekonomisi son 100 yılda önemli ölçüde büyümüştür. Ancak büyüme, en gelişmiş ekonomiler için bile hiçbir zaman tamamen istikrarlı değildir. Bunun yerine, iyi ve kötü zamanlar, inişler ve çıkışlar vardır. Bu dalgalanmaları tahmin etmek zor olma eğilimindedir. Reel GSYİH büyüme oranındaki kısa vadeli değişiklikleri ekonomik dalgalanmalar veya iş döngüleri olarak adlandırılır." (Acemoglu, Laibson, & List, 2019, s. 675)

"Serbest ekonomilerde, *İş döngüleri küçük iniş çıkışlar değildir. Bunlar, reel GSYİH'de normal seviyelerin üstünde veya altında olan büyük değişikliklerdir. Tipik iş döngüsü dört aşamadan oluşur; genişleme, tepe, daralma ve çukur.*

1. ***Genişleme:*** *Reel GSYİH 'deki artışla ölçülen bir ekonomik büyüme dönemidir. İktisatçıların terimleriyle, ekonomik büyüme, reel GSYİH'de uzun vadeli istikrarlı bir artıştır. Genişleme aşamasında, ekonomi bir bütün olarak bol iş, düşen işsizlik oranı ve iş refahının tadını çıkarır.*

2. **Zirve:** *Reel GSYİH artmayı durdurduğunda ekonomi, ekonomik genişlemenin en üst seviyesine ulaştığında*

*3. **Kasılma:** Zirveye ulaştıktan sonra ekonomi bir daralma dönemine girer, düşen reel GSYİH ile işaretlenen bir ekonomik düşüş, düşen çıktılar genellikle işsizliğin artmasına neden olur.*

*4. **Çukur:** İktisadi faaliyetler dibe vurduğunda yani, reel GSYİH düşmeyi bıraktığında ekonomik daralmanın en düşük noktası olan çukura ulaşır."* (O'Sullivan & Sheffrin, 2007, s. 310-311)

Aktan ve Şen 'e göre; Farklı ülkelerdeki ekonomik koşullarda zaman içinde meydana gelen değişiklikler incelendiğinde, fiyatlar genel seviyesinde ani artışların görülebileceği anlaşılmaktadır. Ekonomideki bu tür dalgalanmalar, konjonktürel dalgalanmalar olarak tanımlanır. Konjonktürün çeşitli aşamalarında yaşanan 'enflasyon', 'deflasyon', 'stagflasyon' ve 'resesyon' gibi olayları kriz olarak tanımlamak yanlış bir yargıdır. (Aktan & Şen, 2001, s. 1228)

1.2.1. Enflasyon

Enflasyon fiyatlar genel seviyesinin devamlı olarak artış göstermesidir. (Ekonomi Ansiklopedisi, 1991, s. 74) Sadece bir üründe olan fiyat artışı enflasyon olarak değerlendirilemez. Tüketici açısından yaygın kullanılan ürünlerin önemli bir kısmının fiyatlarının artması enflasyon yaratacaktır. Bu artış göreceli olarak az düzeyde olabileceği gibi, sıçrama biçiminde yüksek düzeyde ve tek seferlik bir artış gibi de olabilir. (Eğilmez, Örneklerle Kolay Ekonomi, 2018, s. 112)

Fiyat artışları gerçekleşirken, varlıklarını yerel para birimi cinsinden para veya yerel para birimi cinsinden tahvil ve mevduatta değerlendiren kişi veya kurumların zarar görmesi muhtemeldir. Benzer bir durumda varlıklarının değeri enflasyon ortalamasının altında kalan varlık sahipleri de zarar görebilecektir. (Hatiboğlu, 1989, s. 266) Piketty'e göre, İkinci Dünya Savaşı sonrasında gelişmiş ülkeler kamu kesimi borçlarından enflasyon yoluyla sıyrılmıştır. (Piketty, 2014, s. 594)

1.2.2. Deflasyon

Deflasyon talebin arz karşısında yetersiz kalması nedeniyle fiyatlar genel seviyesinin aşağı yönlü hareket göstermesidir. Deflasyonist ekonomilerde büyüme azalma eğilimi gösterir. Ekonomik faaliyetlerde durgunluk görülür. Üretimde kapasite kullanımı azalış gösterebilir. En yüksek maliyetlere sahip üreticiler üretim faaliyetlerini durdurma davranışı gösterir. İstihdamda azalış gerçekleşir. Deflasyondan çıkış için tüketimi arttırıcı önlemler alınarak para arzı arttırılmaya çalışılır.

Humphrey'e göre; Deflasyon korkusu, deflasyonun işsizlik, ticari başarısızlık ve finansal sıkıntılarla olan ilişkisinden kaynaklandığını ifade eder. Toplam harcama gücündeki azalışın üreticileri müşteri çekmek amacıyla umutsuz bir çaba ile fiyatları sürekli düşürmeye zorladığı ani düşüş dönemleri, deflasyonun ortaya çıkma eğiliminde olduğu dönemlerdir. (Humphrey, 2004, s. 11)

1.2.3. Resesyon

Resesyon ekonomideki sürekli küçülme halidir. Talep arza göre yetersizdir Üretim faaliyetlerinde atıl kapasite vardır. Genellikle ülke ekonomilerinde iki çeyrek (üç aylık) dönem ve daha fazlasında büyüme oranlarında net küçülmenin gözlemlenmesidir. (Yıldırım & Özer, 2013, s. 206)

1.2.4. Stagflasyon

Stagflasyon yüksek enflasyonun görüldüğü ekonomilerde durgunluğun yaşanması durumudur. Para arzının artışı sebebiyle fiyatlarda yükseliş görülmesi ancak talep yönlü değil, maliyet yönlü enflasyon artışının daha yaygın olduğu ekonomik durumdur. (Yıldırım & Özer, 2013, s. 8)

1.3. Finansal Kriz Türleri

Ekonomik krizler veya diğer adıyla finansal krizler farklı sebeplerden ortaya çıkmaktadırlar. Finansal krizlerin nasıl meydana geldiğini ve ekonomik aktivitelerdeki azalmayı anlamak için, bu krizlere yol açan faktörlerin incelenmesi gerekmektedir. Ardından, bu faktörlerin nasıl bir araya gelerek finansal krizlere dönüştüğünü araştırmak önemlidir. Asimetrik bilgi problemlerinin artmasına ve dolayısıyla finansal krizlere sebep olabilecek dört temel unsur bulunmaktadır.: 1) finans sektörü bilançolarının bozulması, 2) faizin yükselişi, 3) artış gösteren belirsizlik ve 4) emlak ve emtia değerlerindeki farklılaşmanın yoğunlaşması nedeniyle finansal olmayan sektörlerde mali yapının olumsuz etkilenmesidir. (Mishkin, 2001, s. 3)

Finansal krizlerin ortaya çıkışına göre, Para ve Bankacılık Krizi olarak iki ana tür finansal kriz bulunmaktadır. Ancak ülkelerin dış borçlarını ödeyememesi ya da ülkenin ekonomik sisteminin sürdürülebilirlikten uzak olmasından kaynaklanan diğer finansal kriz türlerinin de literatürde tanımlandığına rastlanılmaktadır.

1.3.1. Para Krizleri

Para krizleri ülke para birimi yerine döviz cinsi para birimlerine olan talebin spekülasyon veya hedging amacıyla normalin dışında aşırı oranda artması ve bunun sonucunda ülke döviz rezervlerinin düşmesidir. Ülkenin rezervini elinde bulunduran Merkez Bankaları döviz satışı yönünde hareket ederse elindeki döviz piyasaya aktarılacaktır. Piyasanın döviz talebinin karşılanması rezervlerin miktarıyla sınırlı olacağından bu rezervlerin tamamen erimesi durumunda piyasanın talebi karşılanamayacak ve döviz kurları talebin dengeye ulaşacağı noktaya kadar artacaktır. (Özçelebi, 2018, s. 7-13)

Sabit kur rejiminin uygulandığı ülkelerde ise sabit kurdan piyasaya rezervin sürülmesi rezervin erimesine neden olacaktır. Ayrıca ithalatçılar ve dövizle borçlananların döviz talebi gibi yabancı yatırımcıların da döviz talebi olacağı aşikardır. Merkez Bankası sabit kurda devalüasyon yaparak döviz talebinin önüne geçmeye çalışabilir.

Ayrıca ithalat sebebiyle oluşan döviz talebinin azaltılması için hükümetler ithal ürünlere ilave vergi ve kısıtlamalar getirebilir. Döviz kontrolü veya kambiyo denetimi adı verilen uygulamalar ile halkın döviz talebini engelleyici politikalar da güdülebilir. (Parasız, 2008, s. 545)

Sabit kur rejimi kullanan ülkelerde eğer piyasa serbest kur rejimini terk etmeye zorluyorsa serbest kur rejimine geçmeden önce veya geçici süreli olarak yönetimsel dalgalanma rejimine geçerek piyasadaki döviz kurunu, arz ve talebi manipüle ederek yönetmeye çalışırlar. (Bringham & Houston, 2014, s. 585-586)

Ani talep atışının yanında tasarruflarının değerinin azalmasından endişe eden bireyler ve şirketler de döviz alma talebinin sürekli olması yönünde davranış içerisine girebilirler. Sermaye transferinde serbestlik olan ülkelerde sermaye sahiplerinin yatırımlarını farklı ülkelere transfer etmek davranışında bulunması ülkenin iç piyasasındaki toplam döviz varlıklarını da azaltabilir. Bu durumda dövize ulaşım daha da zorlaşacaktır. Piyasadaki döviz talebine rağmen döviz miktarının azalması kurun yükseliş yönlü eğilim göstermesine sebep olacaktır, bu durum ithal edilen hammadde ve malzeme fiyatlarını arttıracaktır. (Bulutoğlu, 2002, s. 181-188)

İlerleyen süreçte ithal girdilerin fiyatlarının yükselmesi talebin bir miktar azalmasına neden olmasına rağmen, enflasyonun maliyet nedenli yükseliş eğilimine girmesine neden olabilir. Enflasyonun yükselmesi sermayedarların reel getirilerinin erimesine yol açabilir. Sürecin doğal sonucu olarak sermaye arz edenler veya tasarruflarını değerlendirenler daha fazla getiri talebinde bulunabilir. Bu sürecin devamında mevduat faizlerinin yükselmesi eğilimi gözlenebilir. Mevduat faizlerindeki yükseliş, şirketlerin ve bireylerin kullandığı kredilerin faizlerini attırır. Kredi faizlerinin artması yeni yatırımların engellenmesi eğilimine yol açabilir. Talep de azalış yönünde hareket edeceğinden ekonomik büyüme hızı düşer, hatta ileri safhalarda küçülme de gözlemlenebilir. Uluslararası derecelendirme kuruluşları ülkeyi yakın izleme ve notunu olumsuz yönlü değiştirme gibi hareketlerde bulunabilir.

Kriz dönemlerinde karların düşmesi ile işsizlik oranlarının artışı beklenilen bir durumdur. İç talep azalışı da oluşması halinde işten çıkartmalar yaşanabilir. Bu süreç içerisinde ekonomiyi düzenleyici devlet kurumlarının müdahalesi beklenebilir.

Belirsizliğin artması nedeniyle, dış kaynak kullanımı sınırlanabilir, ülkeye gelecek yabancı kaynak ise özel koşullar ve aşırı getiri talebinde bulunabilir. IMF ve Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşların

sermaye transferleri gündeme gelebilir. Kredinin geri ödenmesinin sağlanması ve ülkenin döviz rezervlerinde artış sağlanabilmesi için yapısal birtakım düzenlemeler tabinde bulunulabilir. (Gençtürk, 2008, s. 9-11)

Ülkenin yerel parasının döviz karşısındaki değer kaybı belirli bir süreç sonunda ihracat fiyatlarının rekabetçi olması sonucunu doğurabilir. Ancak bu durum için ürünlerin katma değer seviyesinin yüksek olduğu noktada fayda sağlar. Hammadde ve ara mal ithalatıyla üretim yapan ülkelerde emek yoğun teknoloji kullanılıyorsa döviz kuru sadece iş gücü fiyatlarının düşmesine neden olacaktır. Bu durum hane halkı gelirinin döviz değerinin de düşmesine neden olacak ithal mallara olan talep olumsuz yönlü etkilenebilecektir. (Madura, 2012, s. 186)

Varlık fiyatlarındaki artış döviz kurlarındaki artışın altında kaldığı noktada yabancı sermaye girişi sağlanabilir. Ülkede döviz çıkışına sınırlama getirici önlemler alınması veya ithal malların vergilerinin yükseltilmesi gibi yurtdışına dövizin çıkışını önleyici hareketlere başvurulabilir. Yabancı sermayeyi çekmek için özel tavizler verilmesi durumunda döviz rezervinin artışı sağlanabilir. İhracat hacminin artması halinde ucuzlayan iş gücünün tekrar istihdam altına alınması işsizlik oranlarını azalmasına katkı sağlayabilir.

Serbest pazar ekonomilerinde piyasada yaşanan aşırı kur dalgalanmalarının sonucunda ise devlet müdahaleleri kaçınılmaz olarak beklenebilir.

1.3.2. Bankacılık Krizleri

Banka krizleri ülkelerin bankacılık sistemlerindeki yapılanmanın sağlıksız olması, kontrol mekanizmalarının yeterli olmaması veya yüksek riskli ürünlerin arzı sırasında olabilecek tehlikelerin göz ardı edilmesinden kaynaklanabilmektedir. Yanlış kredi veya yatırım tercihleri de diğer etkenler olarak değerlendirilebilir.

Bankacılık sistemlerindeki sağlıksız yapılanma; bankaların faaliyetlerini düzenleyecek kanun ve kuralların yeterli olmaması, düzenleyici kurumların yetkilerinin sistemin sürekliliğini sağlayacak önlemleri veya yaptırımları almaktan uzak olması, ülkenin politik koşulları nedeniyle yaptırım uygulamalarının engellenmesi gibi farklı nedenlerle bankacılık sistemindeki olumsuz durum içindeki bankalara zamanında ve yeterli müdahalede bulunulamamasını ifade etmektedir. Türkiye'deki 2000 ve 2001 krizlerinin sonrasında bankacılık sektöründeki yapısal düzensizliklerin sonlandırılması ve sistemin daha sorunsuz işlemesi için; BDDK 1999 yılında kurulmuştur. 2005 yılında düzenlenen Bankacılık Kanunu ile etkinliği arttırılmıştır. (Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, 2021)

Kontrol mekanizmalarının yeterli olmaması ise; sistem içerisindeki banklara kuralların uygulanması için yeterli kontrol prosedürlerinin geliştirilememiş olmasından kaynaklanan riskli durumların tespit edilememesidir. Türkiye'de 2004 yılında gerçekleşen İmar Bankası'nın batışında, banka içerisinde iki farklı bilgi işlem altyapısının bulunması, bu sistemlerden ilkinin resmi mevduat kayıtlarını takip etmesi diğerinin ise illegal olarak kayıtları manipüle etmek ve offshore hesapların takibi için kullanılması için kurulmasının banka murakıplarının bu durumu zamanında fark edememesinden kaynaklanmaktadır. İmar Bankası vakasından sonra güven problemi oluşmaması için BDDK yeterli önlemleri alarak sistemin devamını sağlamıştır. Bu iflas olayından sonra, BDDK tarafından bankaların bilgi işlem sistemlerinin denetiminde yeni ve daha detaylı düzenlemeler getirilmesi için 2007 yılında Bankalarda Bilgi Sistemleri Yönetiminde Esas Alınacak İlkelere İlişkin Tebliğ yayımlanmıştır. Günümüzde ise 2020 yılında yayınlanan Bankaların Bilgi Sistemleri ve Elektronik Bankacılık Hizmetleri Hakkında Yönetmelik'ten yararlanılmaktadır.

Riskli ürünlerin arzı özellikle Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde yaşanan 2007 krizinde etkili olmuştur. Bankacılık ve finans sisteminde yüksek riskli karmaşık türev ürünlerin piyasa arz edilmiş, varlık fiyatlarındaki hızlı düşüş sonrasında bazı ABD bankaları yükümlüklerini karşılayamayacak noktaya gelmiştir. (Akgüç, Kriz Nedeni ve Çıkış Yolları, 2009) Federal Reserve – Amerikan Merkez Bankası (FED), Security and Exchange Commision – Amerikan Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu (SEC) ve Amerikan Hazinesinin olaya müdahalede ilk etapta yetersiz kalması nedeniyle; kriz zincirleme biçimde ABD finans piyasalarından diğer ülkelere yayılmıştır. Bazı ülkeler direkt bazı ülkeler ise dolaylı olarak bu krizden olumsuz olarak etkilenmiştir.

Günümüz ekonomileri birbirleriyle eskiye nazaran daha fazla iç içe geçmiş durumdadır. Herhangi bir piyasada baş gösteren olumlu veya olumsuz gelişme diğer piyasalara hızla yayılmaktadır. Bazı bankalar çok uluslu hale gelmiş ve farklı ülkelerde bankacılık faaliyeti gösterebilmektedir. Bu durum bankacılık krizlerinin daha hızlı yayılmasına neden olabilmektedir.

Bankacılık krizlerinin özünde bankaların varlıklarıyla, yükümlülüklerini karşılayamamaları yer almaktadır. Derinleşen para krizlerinin etkileri de ilerleyen süreçte bankacılık sisteminde kriz oluşmasına neden olabilmektedir. Yine aynı biçimde bankacılık sektöründe baş gösteren bir krizin derinleşmesi halinde para krizine yol açabilmektedir. Literatürde bu tür krizleri "ikiz kriz" olarak değerlendiren kaynaklar yer almaktadır. (Karaçor, Alptekin, & Gökmenoğlu, 2012, s. 59-60)

1.3.3. Dış Borç Krizleri

Dış borç krizleri, ülkelerin yabancı kaynaklardan temin ettikleri kamu ya da özel sektör borçlarını ödeyememesi nedeniyle ortaya çıkan krizlerdir. Dış borç krizleri özellikle kamu kesiminden

kaynaklanmakta ve bu durum da ülkeye yabancı sermaye girişini büyük ölçüde azaltmaktadır. Dış borç krizleri genellikle yabancı kaynak kullanımının yüksek olduğu ekonomilerde dış ticaret açığı verilmesi sonucunda gelişir. Dış borçlar ile yüksek tutarlı kamu harcamalarının yapılması ve bu harcamaların geri dönüşünün uzun vadeli olması da ayrı bir etkendir. Vergi tahsilatının zayıf olması ve ülke bütçesinin gelir-gider dengesizlikleri de etkili olabilir.

2001-2002 döneminde Arjantin de dış borç krizi ile yüzleşmiştir. Uzunca bir süre International Monetary Fund – Uluslararası Para Fonu (IMF) denetiminde olan Arjantin'deki hükümetlerde IMF'in düzenleme taleplerine karşı yılgınlık gelişmiş ve bu sürecin sonunda Arjantin 146 milyar USD'lik dış borcu için geçici süreli moratoryum[1] ilan etmiştir. Moratoryum ilanından sonra halk bankalara hücum ederek 1,3 milyar USD karşılığı dövizini çekmiştir. IMF ise daha önce yapılmış olan 8 milyar USD'lik stand-by anlaşmasının 1,3 milyar USD'lik kısmını serbest bırakmayacağını açıklayarak Arjantin'in krizinin derinleşmesine katkıda bulunmuştur. Ülkeden sermaye çıkışı sonrasında hükümet tarafından bankalardan para çekimine sınır getirilmiş ve bu durumu protesto eden halk eylemleri başlamıştır. Hükümet istifa etmiştir. (Evirgen, 2004)

Türkiye 1977 yılında dış borç krizi ortamına girmiştir. IMF yardımı alarak ve alacaklılar ile borç erteleme antlaşmaları yaparak kriz ortamından çıkılsa da 1970'lerin sonuna kadar sürecek bir durgunluk yaşamıştır. (Gençtürk, 2008, s. 14)

1.3.4. Sistemik Finansal Krizler

Sistemik finansal krizler bir ülkedeki finans sisteminin etkinliğini yitirecek tarzda bozulması ve devamında para ve bankacılık krizlerinin de yaşanması durumudur. Sistematik finansal krizlerin, borç vade yapısındaki uyumsuzlukların sonucunda gelişmesi muhtemeldir. Kısa vadeli dış finansman kaynaklarıyla uzun vadeli yatırımların yapılması ve bu yatırımların geri dönüşünün borç vadesinden daha uzun sürede gerçekleşmesi sonucunda oluşabilir. Yani sıcak para girişlerinin altyapı finansmanında kullanılması ve sıcak para çıkışı nedeniyle önce para krizi yaşanarak yerel paranın döviz cinsleri karşısında değerini yitirmesi ve bunun bankacılık krizini tetiklemesi gibi farklı krizlerin bir arada yaşanabildiği kriz türüdür.

Marshall'a göre, sistemik bir kriz finansal piyasalardan kaynaklanır, bulaşıcılık gösterir ve yatırımcılarda güven kaybına neden olur. Hane halklarının refahını aşırı derecede olumsuz etkiler ve ekonomi yönetimlerinin politik müdahalesiyle sonuçlanabilir. (Marshall, 1998, s. 15-16) Ural'a göre

[1] Moratoryum: Borcunun tamamını veya bir kısmını ödeyemeyeceğini bildirmek.

ise; Sistemik banka krizleri, finansal pazarlarda birkaç bankanın iflas etmesi, bu vaziyetin de bütün sisteme yayılması olarak tarif edilmektedir. (Ural, 2003, s. 12)

1.4. Finansal Kriz Modelleri

Finansal krizlerin gelişimi ve açıklanmasında 20. yüzyılda geliştirilmiş iki model öne çıkmaktadır. 21. yüzyılda ise üçüncü bir model yaklaşımı oluşturulmuştur. Bu modellerden, oluşmuş krizlerin açıklanmasına odaklanarak; yeni krizlerin oluşmasında krizin çözümlenmesine ışık tutmak için yararlanılmaktadır. Her model kendinden önceki modelin üzerine inşa edilmiş görünmektedir.

1.4.1. Birinci Nesil Kriz Modelleri

Birinci nesil kriz modellerinde en belirgin modelleme olan Paul Krugman'ın 1979 yılında yayınlanmış olan makalesinde "Bir ülkenin rezervlerine yapılan spekülatif atağın yatırımcıların portföyündeki yerel para birimi cinsinden varlıkları azalmasına neden olacağı ve döviz cinsi varlıkların ağırlığının artacağını ifade eder. Ekonomi yönetimi önceden belirlenmiş olan kur seviyesini koruyamayacak hale gelir" biçiminde tarif eder. (Krugman, A Model of Balance-of-Payments Crises, 1979, s. 311-325) Krugman bu modeli Salant ve Henderson'un (1978) makalesindeki ekonomi yönetimlerinin tükenebilir döviz cinsi varlıkları döviz kurlarını sabit tutmak için kullandıkları ve yatırımcıların döviz rezervlerine atak yapıkları bir saldırı ile sonuçlanacağı varsayımına (Salant & Henderson, 1978, s. 627-648) öykünerek geliştirmiştir. Bu model literatürde Kanonik Model olarak adlandırılmaktadır.

Krugman (1979) ile başlayan ilk nesil modeller, para krizlerini, bozulan temellerden kaynaklanan spekülatif saldırılar olarak görür. Altta yatan temeller, sabitlenmiş döviz kuru ile tutarsız olduğunda, spekülatif bir saldırı ortaya çıkar. Orijinal sabit parite modeli, para birimi bantlarını, sürüklenen kur çıpası vb. içerecek şekilde genişletilmiştir. Potansiyel bir saldırının göstergeleri aşırı parasal büyüme, bütçe açıkları, azalan rekabet gücü, cari açıklar ve rezerv kayıpları olacaktır. Bu modeller, dolaylı olarak basit olsalar da parasal aşırılıklar veya bütçe açıkları olmadığında bile meydana gelen para krizlerini açıklayamamıştır. (Bacha, 2018, s. 49)

İlk nesil kriz modelleri 1970'li yıllardaki Güney Amerika Ülkelerinde sabit ve yarı sabit döviz kuru rejimleri sonucu oluşan krizleri açıklamak için geliştirilmiştir. Bu rejimin uzun süre sürdürülemeyeceği yerel piyasada gerçekleşen döviz talebini dengelemek için yerel para arzının arttırılmasının enflasyonist sonuçlar doğuracağı ve bu durumun kaçınılmaz olarak döviz kurlarının devalüasyona tabi tutulması ile sonuçlanacağını ifade eder.

1.4.2. İkinci Nesil Kriz Modelleri

Kanonik Model, yaklaşık çeyrek yüzyıl boyunca krizleri açıklamak için kullanılmakla birlikte 1992-1993 yıllarında yaşanan Kuzey Avrupa Ülkeleri merkezli krizleri açıklamakta yetersiz kalmaktadır. İkinci nesil kriz modelleri, Krugman'ın 1979 tarihli modellemesinin üzerine Obstfeld'in çalışmasında (Obstfeld, 1995, s. 1-19) ilk olarak geliştirilmiştir.

İkinci nesil modellemelerde hükümetlerin kur sistemini savunmalarının etkisinin olmadığı; piyasa aktörlerinin beklentilerinin ön planda olduğu belirtilmektedir. Dengeli ilerleyen yerel ekonomideki herhangi bir değişim olumsuz beklenti oluşturabilecek kapasiteye sahipse; spekülatörlerin pozisyon alıp krize yol açacak gelişmelerin tetiklenmesine neden olması ile başlayabilir. Yerel yatırımcıların da spekülatörlerin etkisiyle benzer beklentilerle pozisyonlarını değiştirmeleri nedeniyle, domino etkisi yaratmaları ve krize yol açacak ortamın genişlemesine katkı sağlamaları ile ekonomi yönetimleri kendilerini kriz ortamının içerisinde bulabilirler. (Özçelebi, 2018, s. 36-42)

İkinci nesil kriz modellerinde var olan bir başka özellik de çoklu denge noktalarının oluşabilmesidir. Yani benzer pozisyondaki iki farklı ülke ekonomisinde beklenti farklılıkları denge noktalarının farklılaşmasına yol açmaktadır. (Karaçor, Alptekin, & Gökmenoğlu, 2012, s. 47-48)

1.4.3. Üçüncü Nesil Kriz Modelleri

1990'lı yıllarda gerçekleşen Asya Krizinin sonrasında birinci ve ikinci nesil kriz modellerinin, gerçekleşmiş olan bu krizi açıklama açısından yetersiz kaldıkları gözlemlenmiştir. Ancak üçüncü nesil kriz modelleri de geçmiş modellerdeki yapıları temel alarak geliştirilmiştir. Krugman'ın önceki modellere katkısı bu modelde de sürmektedir. (Krugman, What Happened To Asia?, 1998) Modelin diğer öncüleri ise Chang ve Velasco (Chang & Velasco, 1999, s. 1-60) olarak öne çıkmaktadırlar.

Üçüncü nesil kriz modellerinde savunulması gereken bir sabit kur seviyesi zorunlu değildir. Yüksek büyüme hızı olan, yatırım harcaması ve borçluluk oranlarının da yüksek olarak gerçekleştiği ülkelerde ekonomik denge bir noktadan sonra sürdürülemez hale gelecektir. Ülkedeki borçların çoğunluğunun ülkeye akan yabancı para cinsinden olması ve verilen kredilerin genellikle yerel para birimi cinsinden olması dış borçlar için kur riski doğurmaktadır. Ayrıca, uzun süreli projelerin kısa vadeli fonlarla finanse edilmesi vade riski doğurmaktadır. Sürekli ve ucuz kaynak akışı bir süre sonra riskli ve verimsiz projelerin fonlanması ile piyasa ve ülke risklerinin de doğmasına yol açabilir. Bu durum yerel bankaların kredi yapısında bozulma meydana getirebilir. Bankaların kaynak sağladıkları kreditörlerin de sendikasyon kredilerini yenilemekten kaçınmaları bankaların zor durumda kalmalarına yol açar. (Özçelebi, 2018, s. 42-47) (Karaçor, Alptekin, & Gökmenoğlu, 2012, s. 52-64)

Üçüncü nesil kriz teorilerinin temelinde yatan, asimetrik bilgi probleminin getirdiği ters seçim ve ahlaki sorundur. Ters seçim yüksek riskli projelerin tercih edilmesiyle kendini gösterirken, ahlaki sorun vekalet problemiyle ortaya çıkar. Kredi verenler riskli projelerin geri ödenememesi durumunda sorumluluğu üstlenmek durumunda kalırlar.

Ülkede ortaya çıkabilecek tedirgin edici ekonomik gelişmeler ile birlikte olumsuz beklentiler; yabancı yatırımcıların ülkeden kaynak çıkışı yönünde tavır alması ve bankalarda mevduatları olanların yatırımlarını çekmeye çalışmaları krizin tetikleyici unsuru olabilir. Likidite krizi olarak başlayan kriz bankacılık krizi ile devam edebilir. İlerleyen süreçte asimetrik bilgi problemi kaynaklı ters seçim ve ahlaki sorun nedeniyle bulaşıcılık ve yayılma etkisi krizin hem ticaret yapılan ülkelere hem de bölge ülkelerine sıçramasına neden olabilir. Böylece önce bölgesel sonra da küresel bir kriz haline gelebilir.

Süreç içerisinde yeni yatırımlar için kaynağa ulaşım zorlaşacağı gibi ekonomik faaliyet de zayıflar. Kur etkisiyle maliyet kaynaklı enflasyon artışı gerçekleşebilir. Ekonomide yeni denge noktasına ulaşılana kadar, olumsuz ekonomik koşular içerisinde kendisini tekrar eden bir döngüye girilir.

2. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE FİNANSAL KRİZLER İLE FİNANSAL KRİZLERİN İŞLETMELER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

2.1. Dünyada Finansal Krizler

Dünyada farklı dönemlerde ekonomik sistemlerin içerisinde pek çok kriz ile karşılaşılmıştır. Sanayi devrimi öncesinde de devletler finansal dar boğazlar ile karşılaşmış, bugünkü anlamda kriz nitelendirmesine konu olabilecek olaylar ortaya çıkmıştır. Ancak çalışma kapsamında organize piyasaların en etkin biçimde çalıştığı ve dünyanın büyük bölümünde etkisi hissedilen krizler öncelikli olarak ele alınmaya çalışılmıştır.

2.1.1. Büyük Buhran 1929

Birinci Dünya Savaşı öncesinde pek çok ülkede "Altın Standardı" uygulanmaktaydı. Altın Standardına göre her ülkenin parasının değeri altının onsuna göre belirlenmekteydi. Böylece para birimleri arasındaki kur belirleniyordu. Savaş sonunda yeniden yapılanma zorunda kalan pek çok ülkenin parasal ihtiyaçları nedeniyle; Altın Standardı Sisteminden vazgeçmeleriyle yeni para basmaları sonucunu doğurdu. Bu ülkeler yeni yatırımlar ve enflasyonist politikalar ile büyümeye çalışıyorlardı. Savaş sonrasında İngiliz ekonomisinde Sterlin 'in değer kaybetmemesi için alınan önlemler İngiliz mallarının fiyatının yükselmesine ve İngiltere'nin ihracat kabiliyetinin azalmasına neden olmaktaydı. Aynı dönemde Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve Fransa ihracat pazarlarındaki payını arttırmaya başlamaktaydı.

Kendilerine güvenli liman arayan yatırımcılar; servetlerini parasının değerin altın standardına göre belirlemeye devam eden ABD'ye doğru transfer ederek daha önce Londra'da olan finans merkezi unvanını New York'a kazandırmışlardır. Dünya servetinin üçte biri ABD bankalarında bulunuyordu. (Eğilmez, Küresel Finans Krizi, 2018, s. 57) ABD sanayisinde üretim artışı devam ederken, istihdam oranı yüksek seviyedeydi. Hisse senetleri piyasası yükselişini sürdürüyordu. Yeni şirketler halka arz ediliyor, holdingler altın çağını yaşıyordu. (Galbraith, 1989, s. 205-206) Bankalar ve yatırım şirketleri yatırım yapmak isteyen insanların yatırımlarına aracılık yapıyorlardı. Faiz oranları yatırımcıları çekmek için yeterince iyiydi. Piyasadaki yükselişten payını almak isteyen coşkulu yatırımcılar yanlış giden bir durum olup olmadığı konusunda sorgulama yapmıyorlardı.

Önce 1926 yılında Florida Spekülasyonu yaşandı. Florida konumu nedeniyle yazlık evlerin yer aldığı ve turizm bölgesinin artış göstereceği beklentisiyle emlak fiyatlarının yükselmekte olduğu bir bölgeydi. İnsanlar yüksek faiz oranlarıyla bile kredi çekerek bölgeden ev ve arsa satın almaktaydı. Fiyatlar zirve

yapmıştı. Ancak 1926 yılında yaşan kasırgada bölgeden yaklaşık 400 kişi hayatını kaybetti. Önemli miktarda ev zarar gördü. Yatırım amaçlı ev alanlar ve arsa tahsis belgeleri olanlar; evlerini ve arsa kağıtlarını satmak için yığılınca fiyatlar dip yapmaya başladı. Panik ile mülklerini satanlar borçlarını bile ödeyemeyecekleri fiyatlara ellerindeki varlıkları paraya çevirmeye çalıştılar. Borçlarını ödeyemeyenler sebebiyle bankalardan iflas edenler oldu. (1926 Florida Spekülasyonu, 2012) Bu olay bile hisse senedine yatırım yapanları etkilemedi. Büyük patlamanın ayak sesleri duyulsa da kimse umursamıyordu.

Hoover hükümeti zaman içerisinde deflasyonist bir politika güderek, fiyatlar genel seviyesinin aşağıya düşmesine yol açan ekonomik hamleler yapıyordu. Bu durum şirket gelirlerinin de düşmesine sebep oluyordu. Ekonominin Adam Smith'in gizli eliyle düzeleceğini düşünen ve piyasalara müdahaleden kaçınan bir politika güdüyordu. (The Great Depression, 2024)

24 Ekim 1929 Perşembe günü yaşam her günkü gibi başlamış olsa da Amerikan Hisse Senedi piyasalarında bir durgunluk hakimdi. Piyasada senetlere talep yoktu, fiyatlar aşağıya doğru hareket ediyor. Piyasada panik havası hâkim oluyordu. Büyük balonun patlama zamanı gelmişti. Amerikan Borsası 4 milyar $ civarında değer kaybetmişti. Süreç başlamış piyasalarda kötümser hava sürüyordu. Bankalar ve piyasa yapıcılar piyasaya müdahale edemiyorlardı. ABD hükümeti de müdahalede gecikince 7000 kadar banka iflas etmişti. Sürecin dibine ulaşmak yaklaşık 4 yıl kadar sürmüştü. 1933 yılına gelindiğinde ABD istihdam piyasasının dörtte biri işsizlik ile yüzleşmişti. ABD Gayrı Safi Yurtiçi Hasılası (GSYİH) üçte birini kaybetmiştir. ABD'de başlayan kıvılcım tüm dünyaya yayılmıştı. Büyük Buhran (The Great Depression) olarak adlandırılan süreçten çıkış ise 10 yıl kadar sürmüştür. (Galbraith, 1989, s. 206-208), (Gürsoy, 2009, s. 55-64), (Özerol, 2013, s. 137-139), (The Depression, 2024) (Eğilmez, Küresel Finans Krizi, 2018, s. 58)

ABD piyasalarında başlayan Büyük Buhranın altında yatan kök sebeplerin en başında yatırım çılgınlığı olarak da adlandırılabilecek yatırımcı hırsları yatmaktadır. Yatırımcı hırsı ile birlikte asimetrik bilgi ve ters seçim de etkili olarak görünmektedir. ABD ekonomisinin kendi yapısal sorunları da Büyük Buhranda süreci hazırlamaktadır. Yapısal sorunlardan başlıcaları şunlardır:

- ABD'de üretimin gerçekleştiren işletmelerin yarısı 200 büyük holdingin elinde yer almaktaydı. Bu holdinglerdeki herhangi bir olumsuz durumun ekonominin genelini etkileme kabiliyeti söz konusudur. (Büyük Buhran, 2021)
- Bankacılık sistemi günümüzdeki yapısından uzak büyüklü küçüklü farklı bankalardan oluşmakta, denetim mekanizmasının zayıflığı, yasal çerçevenin yetersizliği ve tasarrufları koruyucu sigorta düzenlemesinin bulunmaması etkilidir. (Eğilmez, Küresel Finans Krizi, 2018)

- Hükümet müdahalelerinden uzak klasik öğretinin uygulanması ve sorunların çözümü için görünmez elin devreye girmesinin beklenmesi sürecin uzamasına ve zamanında yapılması gereken müdahalelerin ertelenmesiyle etkisini yitirmesine yol açmaktaydı.

2.1.2. İkinci Dünya Savaşı Sonrası ve Bretton Woods

Büyük Bunalımdan Keynes'in ekonomik reçetesiyle çıkmaya çalışan batılı ülkeler, ekonomilerini canlandırma yolunda adım attıkları bir dönemde, 2. Dünya Savaşı'nın çıkmasıyla yeniden sarsıntıya girmişlerdi. Savaş, katılan ülkeler kadar savaşa girmeyen ülkeler için de yıkıcı ekonomik sonuçlara yol açmıştır.

Ülkeler ekonomilerini yeniden canlandırmak ve sistemlerini güçlendirmek için 1944 yılında kırk dört ülkeden temsilcilerin katılımıyla; ABD'deki "Bretton Woods" adlı kasabasında toplanarak konferans düzenleyeceklerdir. Temsilciler dünya ekonomisinin içerisinde bulunduğu durumdan çıkartmak için gereken kararları almaya çalışacaklardır. (Galbraith, 1989, s. 222)

Konferansta üç önemli kurum tasarlanmıştır; IMF, Dünya Bankası ve Dünya Ticaret Örgütü. IMF yani Uluslararası Para Fonu dış ticaret açıkları nedeniyle ödemeler dengesi problemi yaşayan ülkelere kredi desteği vermek için kurulmuştur. Dünya Bankası (IBRD) ise gelişmekte olan ülkelerin kalkınmaları için gerekli olan altyapı yatırımlarını finanse etmek için oluşturulmuştur. Keynes tarafından önerilen ismiyle ITO yani Uluslararası Ticaret Örgütü ya da günümüzdeki adıyla WTO (Dünya Ticaret Örgütü) ise dünya ticaretinin gelişmesini sağlayacak iş birliklerini oluşturmak için kurulmuştur. (Eğilmez, Küresel Finans Krizi, 2018, s. 60-61), (Bulutoğlu, 2002, s. 23-24)

Bretton Woods Konferansının en önemli kararlarından biri de Altın Karşılığı Döviz Standardının yenilenerek tekrar uygulamaya alınmasıdır. Bazı kaynaklara göre Bretton Woods Sistemi olarak da adlandırılan bu sistemin amacı ani ve kısa süreli dalgalanmalara karşı sabit kurdan çevrim yapılabilmesine imkân sağlayan bir düzen oluşturmaktır.

Kurlar üzerindeki kısa süreli olan değişimler tolere edilebilecektir. Ancak uzun dönemli dış ticaret dengesindeki fazla veya açıklar karşısında devalüasyona izin vermektedir. Sistem farklı ülkelerin paralarını sistematik olarak devalüe ederek rekabet avantajı yaratmalarının önüne geçmeye de çalışacaktır. (Parasız, 2008, s. 571)

IMF üyesi ülkelerin büyük çoğunluğu altın standardına dahil olmuştur. Bu ülkelerin paraları ile Amerikan Doları arasındaki kur paritesini dışarıya yapacakları ödemeler temerrüt noktasına gelene kadar sabit tutmayı taahhüt etmişlerdir. (Hatiboğlu, 1989, s. 277-278) Yurtdışı işlemlerinde altının ons değeri 35 USD olarak belirlenmiştir. (Rickards, 2013, s. 99) Bretton Woods Anlaşması sona erdirildiği

1971 yılına kadar yürürlükte kalmıştır. Bu süre içerisinde devletler başlangıçta saptanan dolar karşılığı paritelerin %1 altına veya üstüne hareket etmesi halinde kura müdahale ederek, yerel paralarının değerini belirlenen bandın içerisinde tutmaya devam etmişlerdir. (Madura, 2012, s. 56) Ayarlanabilir Sabit Kur Sistemi olarak da tarif edilebilen bu sistemde kurlar bu bant çerisinde hareket edebilmesi için ülkelerin ellerinde konvertibl dövizlerden (Amerikan Doları ve Sterlin) rezerv olarak tutması beklenmektedir. Ülkelerin para birimlerini yönlendiren otoriteler kendi paralarına olan talebi dengelemek için ellerindeki döviz veya altını piyasaya sürüp kendi paralarını satın alarak, paralarının değerini kontrol etmeye çalışmaktaydılar. Aynı biçimde ülkenin para birimine talep olması halinde ise piyasaya yerel para birimini sürerek döviz ve altın satın almakta ve piyasadaki yerel para ile döviz dengesini sağlamaktaydılar. (Parasız, 2008, s. 572)

2.1.3. Altın Standardından Çıkış

Altın Standardı, Bretton Woods'dan beri uygulanmaya devam etmekteyken, ülkelerin ekonomik koşulları ve ekonomi otoritelerinin tercihleri değişmekteydi. Ayrıca rezerv para olarak kabul edilen Dolar ve Sterlin gibi para birimlerinin sahibi olan ülkelerdeki gelişmeler de bu sistemin sürdürülebilirliğini aksatabilecek yöndeydi. Ayrıca geçen süre içerisinde sistemin sorunları da ortaya çıkmıştır.

Bretton Woods Sisteminin getirdiği sistematik sorunlardan biri dış ticaret açıklarıdır. Amerika'nın yardım paketleri ve kredileri programları ile sistem 1960'ların ortalarına kadar IMF yardımına fazla iş düşmeden devam etmekteydi. Ancak Vietnam Savaşı ve Amerika'nın ve diğer IMF üyelerindeki dış ticaret açıklarının artması ile sistemde sorunları su yüzüne çıkmıştır. 2. Dünya Savaşı'nın mağlupları Almanya ve Japonya'nın dış ticaret fazlası vermesi ve ellerinde rezerv para biriktirmeleri buna karşı Fransa ve İngiltere'de gerçekleşen yüksek enflasyon dönemleri, sistemin sonunun geldiğini işaret etmektedir. (Bulutoğlu, 2002, s. 32)

Sistemin temelini oluşturan altın madeni stoku ise yıllık %2 oranında artış kaydederken dünya ticaret hacmi altına oranla kat kat fazla artış göstermekteydi. (Parasız, 2008, s. 573) Sistemin güvencesi olan altın madenini çıkartma maliyetleri günden güne artmaktaydı. Ancak altının fiyatının dolar karşısında sabit kalması altın üreticilerinin üretimi azaltmasına neden olmaktaydı. (Bulutoğlu, 2002, s. 26)

1960'lı yıllarda Amerika'nın dış ticaret açıklarının artması, Vietnam Savaşının finansmanı, Anti-Amerikancılık etkisiyle Amerikan mallarına olan taleplerin azalması, yapması gereken ödemeler ve diğer ülkelerin altına olan talebi nedeniyle Amerika'nın altın rezervleri azalırken, Amerikan dolarının güvenilirliği konusunda diğer devletlerin çekinceleri oluşmaya başlamıştı. Doların değerinin düşeceği

beklentisiyle diğer ülkeler rezerv olarak altın tutma eğilimindeydiler. (Hatiboğlu, 1989, s. 278-279) Amerikan doları değer kaybetmeye başladı.

Altının onsunun 35 USD ile sabitlenmesine rağmen serbest piyasalarda 40 USD civarında işlem görmesi nedeniyle Bretton Woods Anlaşmasına taraf olan ülkelerin Amerikan dolarına nispeten Altına olan talebinin artmasına rağmen, piyasada altın arzının azalması IMF tarafından değerlendirilerek SDR (Special Drawing Rights- Özel Çekim Hakkı) adı verilen rezerv birimi oluşturuldu. Karşılığında maddi bir varlık bulunmayan bu rezervin birimi IMF kotaları karşılığında IMF üyelerine kullandırılmaya hazır olarak bekletilmektedir. "Kâğıt Altın" olarak adlandırılmasını ise; ödemeler dengesi problemi bulunan üyelerce kâğıt para (Dolar veya Sterlin) veya altın gibi işlem görmesi sağlamaktadır. (Rickards, 2013, s. 108) SDR'nin kullanımı uzun müzakereler sonucu tasarlanmıştır. İlk tesisinde beş ülkenin para birimlerinin ağırlıklı ortalaması ile belirlenmiştir. Ödemeler dengesinde sorun yaşayan ülkeler kredi olarak kullanabilirken, IMF'ye faiz öderken, haklarını kullanmayan ülkeler ise faiz getirisi elde ederler. IMF ilk etapta 10 milyar USD karşılığınca SDR'yi üyelerinin kullanımına sunmuştur. (Bulutoğlu, 2002, s. 35)

Bretton Woods Sisteminin devam edememesindeki etkenlerden bir de spekülatif ataklardır. Bu ataklar spekülatör yatırımcılar tarafından gerçekleştirilmiş olarak görülse de devamında ellerindeki varlığın değerini korumak veya artırmak isteyen diğer yatırımcılar tarafından desteklenmektedirler. Bu durum sabit kurlar ile ülkelerin ticaretlerine devam etmesini zorlaştırmaktadır. Belirsizlik durumlarında değer kaybedeceğine inanılan para biriminden çıkış başlar ve diğer para birimlerindeki varlıkların elde tutulması artar. Bu durum ülkelerin rezervleri ile savunamayacakları noktaya kadar hızla devam eder. Piyasada belirsizlik hâkim iken, ülkenin para otoriteleri karar alarak belirsizliğin sonlanması ve piyasanın dengeye ulaşması için gerekli önlemleri alması beklenir. Spekülasyonun sonucu olarak genellikle ülke para birimlerinin değer kaybetmesi gözlemlenebilmektedir. Ancak ülkenin para biriminin değerinde diğer para birimlerine göre herhangi bir değişiklik olmazsa spekülatörler alternatif maliyetleri olan para biriminin faiz getirisinden mahrum kalırlar. Bu durum spekülatörlerin maliyeti olarak değerlendirilebilir. (Parasız, 2008, s. 575)

Altın Standardı Sistemi devam ederken, 1960'lı yıllarda önce rezerv para birimlerinden İngiliz Sterlini 'ne spekülatif ataklar başlamıştır. Diğer para birimlerinden bazıları da, sterlinin değerindeki değişimler sonrasında, kendi değerlerinin devalüasyonu ile karşılaşmışlardır. Nihai olarak Amerikan Doları bu spekülasyondan nasibini almıştır. 35 USD olan Altının ons değeri yükseltilerek Amerikan Dolarının değeri devalüe edilmiş, serbest piyasada gerçekleşen altın fiyatına yaklaşılmıştır. Ancak 1970'li yılların başında Amerikan Devleti bireysel yatırımcılar ve şirketlere Altın değişimin kısıtlayarak sadece Merkez Bankalarına Altın satımına devam etmiştir. Başkan Nixon döneminde Altın Standardının fiili bitişine

yönelik Smithsonian Anlaşması imzalanarak Amerika'nın Altın rezervlerinin erimesinin önüne geçilmeye çalışılmıştır. Bu Bretton Woods Anlaşmasının bitişi anlamına gelmektedir. (Bulutoğlu, 2002, s. 33-35)

2.1.4. Petrol Krizleri 1973-1980

1973 yılında İsrail'in Filistin topraklarındaki yayılmacı tutumunu gerekçe gösteren Suriye ve Mısır, İsrail'e saldırı başlatmışlardır. Saldırı sonrasında İsrail'e destek veren ABD ve Hollanda'nın tutumlarını cezalandırmak amaçlı olarak; OPEC üyesi ülkeler bu iki ülkeye olan sevkiyatlara ambargo uygulama kararı alırlar.

Ayrıca OPEC üyesi Arap ülkelerinin oluşturduğu OAPEC 1973 Ekim ayından itibaren her ay üretimlerini %5 oranında kısma kararı almışlardır. (Öztürk & Saygın, 2017, s. 3) Yovm Kippur Savaşı olarak adlandırılan savaş öncesindeki dönemde 2,69 USD olarak seyreden petrolün varil fiyatı savaş ve ambargolar sonrasında 11,65 USD civarına yükselmiştir. Üretim kısıntısı nedeniyle artan petrol fiyatları sonucunda; petrol talep eden ülkelerde fiyat enflasyonu oluşmaya başlamıştır. Aynı zamanda ülkelerin cari açıkları artmıştır. (Bulutoğlu, 2002, s. 40) Petrol fiyatının hızlı artışıyla birlikte rezerv para olarak değerlendirilen Dolar ve Sterlin 'deki değer düşüklüğünün aynı dönemde gerçekleşmesiyle, gelişmekte olan ekonomilerin bazılarında stagflasyon yaşandığı gözlemlendi. (Eğilmez, Küresel Finans Krizi, 2018, s. 63) Gelişmekte olan ülkelerde biriken sermaye, petrol talebinin azaltılmasına yönelik çabaların yetersiz kalması nedeniyle erimeye başlamıştır. Ekonomik büyümenin sağlanamaması ve altın fiyatlarının artışı gibi sorunların durgunluğa giren ekonomilerde kullanılamayan üretim kapasitesi nedeniyle işsizlik artışını körüklemesi stagflasyonun yayılmasına yol açtı. (Karaaslan, 1999, s. 52-53)

Petrol üreten ülkelerde ise artan fiyatlar nedeniyle oluşan döviz fazlalığı mevcuttu. Petrol talep eden ülkeler ise değişen koşullar nedeniyle petrol ithalatlarını finanse etmek için fon talebinde bulunuyorlardı. 1974 ve 1975 yıllarında IMF öncülüğünde "Petrol Kolaylığı" adı verilen bir kredi mekanizması geliştirilmiştir. Bu mekanizma ile petrol artışından zarar gören ülkeler, petrol üreticilerinin artan petro-dolarları ile finanse edilmiştirler. (Ekonomi Ansiklopedisi, 1991, s. 269)

İlk Petrol Krizi sırasında Amerikan Borsalarında yaklaşık 100 milyar dolar değer kaybı gözlemlenmiştir. Başta ABD olmak üzere pek çok ülkede petrol talebini azaltmak amacıyla, petrol tasarrufunu özendirici önlemler alınmaya çalışılmıştır. (Öztürk & Saygın, 2017, s. 4-5)

İkinci Petrol Krizi ise 1979 yılındaki İran İslam Devrimi ile tetiklenmiştir. Yönetime gelen İslamcı İktidar, İran'ın en büyük ekonomik varlıklarından olan petrol üretimini yaklaşık %4 civarında azaltınca petrol fiyatları 20 USD'nin üstüne çıkmıştır. İran'ın ABD'ye olan tepkisi nedeniyle üretimi kısması ve

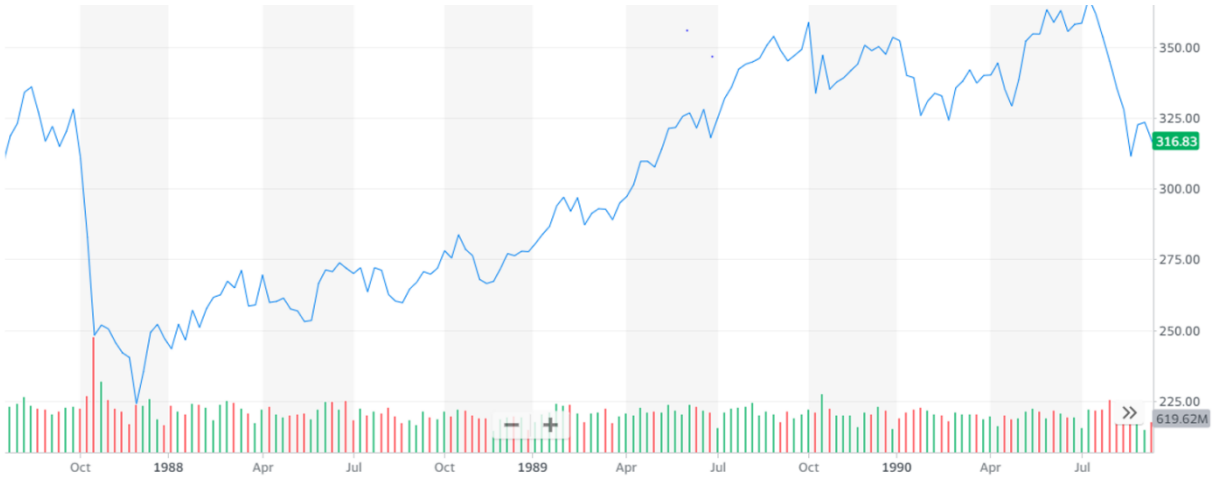
diğer OPEC ülkelerinin de üretimlerini azaltmaya gitmeleriyle ucuz petrol tüketimiyle ekonomilerini inşa etmiş ülkelerde ekonomik yapılar kırılganlık göstermeye başlamıştır. Petrol tüketiminin maliyetleri artmaya başlayınca, net tüketici pozisyonunda olan ülkelerin hem cari açıkları hem de dış borçları artış göstermeye başlamıştır. Bu ülkeler gelişmekte olan ülkelerdir. Türkiye'de bunlardan biridir. OPEC üyesi ülkelerinin petro-dolarlarını teslim ettikleri bankaların yanlış kredi politikaları nedeniyle ülkelerin finansmanı zorlaştı. Gelişmekte olan ülkelerin büyümeleri kısıtlandı. Petrol krizi yerini borç krizine bırakmıştır. (Arzova, 2019, s. 143-153)

Gelişmiş ülkeler petrol üreticilerinin elde ettikleri petro-dolarları kendi ülkelerine çekip, bu ülkelere kendi menkul kıymetlerini ve ülkelerindeki gayrimenkulleri pazarlayarak ya da savunma sanayisi ürünlerini satarak bu krizden çıkış yolunu bulmuşlardır. 1980'lerin ortalarında petrol fiyatları ucuzlayana kadar, Türkiye ve diğer gelişmekte olan ülkeler cari açık ve bütçe açıklarıyla yüzleşmek durumunda kalmışlardır. (Bulutoğlu, 2002, s. 49)

2.1.5. 1987 Kara Pazartesi Krizi

1987 yılının Ekim ayında Borsalarda gerçekleşen çöküş hem ABD borsasını hem de dünya piyasalarını yakından etkilemiştir. 19 Ekim Pazartesi gerçekleşen bu borsa krizi "Kara Pazartesi" olarak da adlandırılmıştır.

Amerikan Dow Jones Endeksi 1987 yılının ağustos ayının sonlarında, son yılların zirvelerinde seyrediyordu. Yıl başına göre %44 oranında yükselen hisse senetleri piyasasında, her şey olumlu görünmekteydi. Ancak hisse senetlerinde fiyat balonu oluştuğuna dair görüşler yaygınlaşmaya başlamıştı. 19 Ekim'de bir seansta "Dow Jones Industrial Average" Endeksi %22,60 değer kaybetmiştir. Aslında Amerikan Borsalarında bir önceki haftada endekslerde değer kayıpları başlamıştır. Fakat piyasanın kapalı olduğu hafta sonunda Amerikan Hazine Sekreteri James Baker'in Amerikan dolarının değerinin düşürülmesine yönelik açıklamaları ile piyasada olumsuz beklentiler hâkim olmuştur. Saat farkı nedeniyle pazartesi sabahında ilk açılan Japon Borsasındaki değer kayıpları diğer ülkelere doğru sirayet etmeye başlamasıyla, domino etkisi tüm dünya borsalarında değer kayıplarını tetiklemiştir. Amerikan Hisse Senedi piyasalarındaki büyük düşüş Amerikan halkı ile birlikte uluslararası yatırımcıların da sermayelerinin erimesine yol açmıştır. (Bernhardt & Eckblad, 2013)



Şekil 1- 1987-1991 S&P500 Endeksi Değişimi (S&P 500, 2022)

Bu kriz ne likidite krizi ne de bankacılık krizi olarak başlamıştır. Kriz asimetrik bilgi problemi nedeniyle baş gösteren panik ve telaş ile Amerikan Borsasındaki hızlı ve büyük değer kaybı ile sonuçlanan aşırı ekonomik olaylar, Amerikan Merkez Bankası'nın (FED- Federal Reserve) yerinde müdahaleleri ile önce likidite krizine, sonra ise finansal krize yol açmadan sonlanmıştır. Ancak bu krizin etkileri 2 yıllık bir sürecin sonunda silinebilmiş, Amerikan Borsaları bu sürenin sonunda aynı endeks seviyelerine gelebilmiştir.1987'deki piyasa çöküşü, yalnızca piyasa düşüşünün hızı ve ciddiyeti nedeniyle değil, aynı zamanda ticaret sistemlerinin kendi zayıflıklarını ve aşırı koşullarda nasıl gergin ve kırılgan olabileceğini gösterdiği için de önemli bir olaydır. (Carlson, 2007, s. 2)

Krizin oluşumunu etkileyen unsurlardan bazıları olarak; Şirket satın almalarını sınırlayan yasa tasarısı, beklentilerin üzerinde çıkan Amerika'nın dış ticaret açığı, son dönemde artmaya başlayan faiz oranları sayılabilir. (Bulutoğlu, 2002, s. 60) Ancak önemli etkenlerden bazıları da portföy sigortasının kullanımı, kredili hisse alımları, kaldıraçlı işlemlerin kullanılması ve bilgisayar programına bağlanmış satışlardır.

Kara Pazartesi olarak adlandırılan krizin oluşumunun tek nedene bağlayabilmek mümkün görünmemekle birlikte piyasada oluşan risk algısı ile satışların başlaması, sonrasında değer kaybeden portföylerin marj tamamlama çağrısını karşılayamaması nedeniyle otomatik satışa geçilmesi ile Amerikan borsalarında yaklaşık 500 milyar USD'lik sermayenin eridiği gözlemlenmiştir.

FED Kara Pazartesi'nin ertesindeki gün kredi faiz oranlarını %7,5'ten %7'ye indirerek piyasaya likidite sağlayacağı mesajını vermiştir. Ayrıca borsa yatırımcıları ve brokerların likidite ve fon ihtiyaçlarını karşılamak için banka ve menkul kıymet işletmelerini teşvik edici çalışmalarda bulunmuştur. Bankalar ve menkul kıymet işletmeleri zor durumda kalan müşterilerini kredilendirerek, marjin çağrılarının tamamlanmasını sağlamış, dolayısıyla paniğin büyümesi engellenmiştir. Kriz ortamı geçene kadar likidite sağlanmaya devam etmiştir. (Carlson, 2007, s. 17-19)

Amerikan halkının %20'lik kesimi gelirinin belirli bir kısmını harcamaya değil, borsada yatırıma yönlendirmektedirler. Emeklilik fonlarının da yatırımlarının önemli bir kısmı hisse senetlerinde yer almaktaydı. Ancak eriyen piyasa değerleri yatırımcıların tasarruflarının azalmasına yol açmıştır. Harcamalar konusunda tutucu davranış eğilimindeki hisse senedi yatırımcılarının elde ettikleri yatırım gelirlerine nispeten harcama planlarını oluşturduğu göz önüne alınarak, bu krizin harcama taleplerinde azalmaya veya ertelemeye yol açtığı söylenebilir. Reel sektördeki işletmeler harcama taleplerindeki azalışın etkilerini hissedecekler ve yatırım planlarını bu yönde güncelleyeceklerdir. Krizin ertesindeki 1988 yılında Amerika'da resesyon olarak değerlendirilebilecek koşullar ortaya çıkmış olsa da FED'in talebi arttırıcı önlemleri ile bu dönemden çıkılmaya çalışılmıştır. (Başoğlu, Ölmezoğulları, & Parasız, 2001, s. 107-108)

2.1.6. ERM Krizi 1992-1993

İkinci Dünya Savaşı sonrasında toparlanmaya çalışan bazı Avrupa ülkeleri, doğal kaynakların etkin kullanımı ve fiyat istikrarı sağlanması amacını gütmekteydiler. Fransa ve Almanya'nın öncülüğünde altı ülkenin oluşturduğu "Avrupa Kömür ve Çelik Birliği" 1951 yılında imzalanan Paris Antlaşması ile kuruldu. 1957 yılında ise ülkeler arasındaki gümrük birliği işlemlerini sağlamak amacıyla "Avrupa "Ekonomik Topluluğu" ve nükleer enerji çalışmalarının kontrolü ve iş birliğinin sağlanması için Avrupa Atom Enerjisi Topluluğu", Roma Antlaşması ile kurulmuştur. 1962 yılında ortak Avrupa idealinin pekiştirilmesi için Avrupa Parlamentosu oluşturulmuştur. 1965 yılında Avrupa'daki belirli ekonomik ve bilimsel örgütler bir birleştirilerek, tek bir yönetim organı haline gelmiş ve Avrupa Komisyonu kurulmuştur. 1970 ve 80'li yıllarda Avrupa Topluluğu yeni ülkelerin katılımıyla üye ilkelerin sayısını arttırmıştır. Ayrıca bu dönemlerde ihtiyaçlar doğrultusunda yeni kurumlar ve programlarda geliştirilmiştir. (Avrupa Birliği Tarihi, tarih yok)

Bretton Woods Sisteminin çöküşü ve Petrol krizleriyle sarsılan Avrupa ekonomileri, 1979 yılında Avrupa Para Sistemini (APS- EMS) devreye almıştır. Bu sistem belli başlı Almanya ve Fransa başta olmak üzere İtalya, Benelüks ülkeleri, Danimarka ve İrlanda'nın katılımıyla kurulmuştur. (Parasız, 2008, s. 582) APS'ye dahil olan ülkelerin Avrupa Birliği (AB) içindeki ticari etkinliği ve ülkelerin Gayrı Safi Milli Hasılalarına (GSMH) göre ECU adı verilen para sepetindeki payları belirlenmiştir. Sisteme üye ülkelerin para birimlerinin değişim bantları belirlenen ilk değer üzerinden ±%2,25 oranında sınırlandırılmıştır. (Madura, 2012, s. 176) Bu bant sistemi Smithsonian Anlaşmasındaki %4,5'lik bant ile benzeşmektedir. APS'deki en güçlü para ile en zayıf para arasında oluşan en fazla%2,25'lik farkı Merkez Bankaları müdahale ederek dengelemek zorundaydılar. Sistem bazı kaynaklarda "Avrupa Para Yılanı" olarak da adlandırılmaktadır. (Parasız, 2008, s. 582)

Sisteme sonradan dahil olan İngiltere 1992 yılında ayrılarak ekonomisine yeni bir yön vermiştir. Bu sistemin ilk tasarlandığı gibi sürdürülememesinin nedenlerinden bazıları Berlin Duvarının Yıkılması sonrasında birleşen Alman ekonomilerinin finansmanı için uygulanan politikalar sonucunda artan kamu borcu ve oluşan enflasyon sonrasında; piyasayı daraltıcı önlemler alınması Alman Markına göre para birimlerini sabitleyen ülkelerde de aynı daraltıcı para politikaları uygulanmasını gerektirmiş bunun sonucunda da bu ülkelerde resesyon baş göstermiştir. (Bayar, 2014, s. 217) Ayrıca sisteme üye ülkelerdeki maliyetlerin ve fiyatların dengelenmesinin tam olarak gerçekleştirilememesi, ekonomik durgunluk nedeniyle oluşan işsizlik ve bu işsizliği azaltıcı önlemler yerine, parasal genişlemeyi savunan para otoritelerinin görevde olması gibi etkenler ERM krizinin oluşmasına etkendir. (Başoğlu, Ölmezoğulları, & Parasız, 2001, s. 108-109) Eylül 1992'de yürürlükte olan parite tablosu açıkça savunulamaz hale geldiğinde, çoğu Avrupa ülkesi para birimlerini devalüasyondan "kurtarmaya" çalışarak, kurlara yönelik hareket tarzlarını uyumlu hale getirmeyi kabul etmemişlerdir. (Buiter, Corsetti, & Pesenti, 1998, s. 3)

Bu kriz sonrasında 1992 yılında Maastricht Anlaşması imzalanmıştır. Bu anlaşmaya göre; APS'ye girecek ülkelerin son üç yıllık enflasyonlarının sistemdeki en güçlü performans gösteren ülkelerin enflasyon ortalamasını %1,5 üzerine çıkmaması beklenmektedir. Ayrıca Kamu borç stokunun ülkenin Gayrı Safi Yurt içi Hasılasının (GSYİH) %60'ını, Bütçe açığının ise GSYİH'nin %3'ünü aşmaması talep edilmektedir. Ülkedeki uzun vadeli faizlerin APS'deki iyi performans üç ilkenin ortalamasının 2 puan üzerine çıkmaması istenmektedir. Bu kriterleri karşılayan ülkeler 1999 yılı başı itibariyle AB'nin resmi para birimi olarak kullanılacak EURO 'ya geçmeleri benimsenmiştir. (Parasız, 2008, s. 587)

2.1.7. Meksika Krizi 1994

Meksika coğrafi olarak bir Kuzey Amerika ülkesi olsa da ekonomik yapı itibariyle Güney (Latin) Amerika Ülkelerine benzemekteydi. Siyasi çalkantılar, banka yolsuzlukları, dış ticaret açıkları Meksika'nın ekonomik yapısını olumsuz etkilemekteydi. Önceleri devletçi ve içe kapanık ekonomik sistemi 1970'li yıllarda keşfedilen petrol kaynaklarının da etkisiyle dışa açılmaya başlamıştı. Yabancı yatırımcıların sermayeleri ülkeye akmaktaydı buna mukabil, petrol zengini ülkenin dış borçları da artış göstermekteydi.

İlk Meksika Krizi 1982 yılında yaşanmıştı dış borçların ödenemeyeceğini anlayan Meksikalı yetkililer, ABD'den yardım talep etmişlerdi. Bu kriz Meksika'dan başlayıp Latin Amerika ülkelerine yayılmıştır. Meksika'nın yerel içkisi Tequila'dan esinlenilerek "Tequila Krizi" olarak adlandırılan bu kriz yabancı bankaların bu ülkelere bakış açısını olumsuz yönde değiştirmiştir. (Bulutoğlu, 2002, s. 210-212)

Tequila Krizinden sonra, Meksika ekonomik yapısını daha dışa açılımcı bir biçime dönüştürdü. Önce ticarette serbest pazar ekonomisine geçilerek, devletin ekonomideki ağırlığı özelleştirmeler vasıtasıyla azaltıldı. Yabancıların gayrimenkul sahipliği konusundaki katı kısıtlamalar yumuşatıldı. 1992 yılında Meksika'nın para birimi Meksika Pesosu, Amerikan Doları'na sabitlenmiştir. ABD, Kanada ve Meksika birlikteliğinde Kuzey Amerika Serbest Ticaret Bölgesi kurulması için NAFTA Anlaşması 1992 yılında imzalanmış, 1 Ocak 1994'te yürürlüğe girmiştir. (Başoğlu, Ölmezoğulları, & Parasız, 2001, s. 109)

1990'ların başında Meksika Pesosu güçlenmeye başlamıştır. Sıcak Para olarak adlandırılan kısa süreli sermaye akımlarının ülkeye girişi ile ekonomik faaliyetlerdeki artışın görülmesi, yapısı değişerek özelleştirilen bankacılık sisteminin kredi desteğiyle tüketimin artmasına neden olmaktaydı. Tüketicinin talebindeki artış ithalatın da artmasıyla sonuçlanırken, ihracat aynı oranda artmadığı için dış ticaret açıklarının oluşması kaçınılmazdı.

Meksika para otoriteleri yerel para biriminin 1994 yılında Peso'nun değerinin Amerikan Dolarına endekslendiği özel bir çıpalı kur sistemini hayat geçirmişlerdir. Peso'nun bir bant içerisinde dalgalanmasına izin verilmekte ve sık sık Merkez Bankasınca müdahale edilmektedir. (Madura, 2012, s. 176) Aylık cari işlemler açığı 2,2 milyar USD olarak gerçekleşmekteydi. Bu dönemde Peso'nun değerinin dengelenmesi için 15 milyar USD harcanmıştı. Salinas Hükümeti döneminde gerçekleştirilen özelleştirmelerin önemli bir kısmı para birimini kontrol etmek için kullanılmıştır. (Kozanoğlu , 1995, s. 59-62)

Bu zaman diliminde Meksika önce ayaklanmalar ve siyasi cinayetlerle sarsıldı, sonrasındaki seçimlerde usulsüzlükler ile birlikte seçimin finansmanındaki harcamalar, hazinenin döviz rezervlerinin erimesine neden olmuştu; bu durum alacaklı olan bankaların ve dış yatırımcıların gözünden kaçmamıştı. Yabancılar portföylerini azaltırken dövize dönüp ülkeden çıkmaktadırlar, Meksikalı spekülatörlerin de duruma etkisiyle, hükümet önce %15 devalüasyon yaparak krizin durmasını beklemiştir. Ancak piyasada bu devalüasyonun yeterli olmadığı ve devamının geleceği beklentisi oluşmuştur. (Bulutoğlu, 2002, s. 216-220) Hükümet Peso'nun kontrolünü sağlayamayacağını anlayınca Aralık 1994'te para birimini serbest dalgalanmaya bırakmak durumunda kalmıştır. Yabancı sermayenin ülkeden çıkışı hızlanmıştır. Kriz öncesi döneme göre Peso'nun değer kaybı %50'ye ulaşmış, enflasyon yükselmiş, faizler %80'ler düzeyinde seyretmeye başlamıştır. Talepte daralma baş göstermiş, bunun sonucunda üretim hacmi %15 dolayında gerilemiştir. (Başoğlu, Ölmezoğulları, & Parasız, 2001, s. 110)

1995 yılının ocak ayında Meksika'nın en önemli ticari partneri ve sınır komşusu ABD yardım paketi açıklamak durumunda kalmıştır. Yaklaşık 50 milyar dolarlık paket Meksika'nın vadesi gelen borçlarını

ödemesini sağlamıştır. Yine ilerleyen dönemlerde 18 milyar USD ek bir kaynak diğer ülkelerden temin edilerek, Meksika ekonomisinin düzlüğe çıkması sağlanmıştır. (Bulutoğlu, 2002, s. 218)

Meksika'da yaşanan olayın bankacılık sistemi açısından kriz oluşturma nedenleri aşağıdaki gibi değerlendirilebilir;

i. Dış finansman kaynaklarından sağlanan kredilerin ülke içerisinde ihracata dayalı sektörlerin büyüme sağlayacak biçimde yatırıma dönüştürülememesi ve zaman içerisinde kredi kullanan şirketlerin ödeme güçlüğüne düşmeleri nedeniyle bankaların verdiği kredilerinin geri dönüşünde zorlanmaları.
ii. Yabancı sermayenin ülkeden çıkış yapma eğiliminde olması için bankaların yeni kredi vermek veya kredileri yenileyebilmek için kaynak ihtiyaçlarının artması.
iii. Bankacılık sektöründe yaşanan ahlaki sorun. (TBB Bankacılık ve Araştırma Komisyonu, 2002, s. 5)

Meksika krizi hem birinci hem de ikinci nesil kriz yaklaşımlarıyla açıklanabilecek biçimde gelişmiştir. Birinci nesil yaklaşıma göre, ekonomide devalüasyon beklentisi mevcuttu. Ancak bu durum kamu borç stokunun yüksekliği ve döviz rezervlerinin erimesinin neticesinde döviz kuru spekülatif ataklara karşı savunulamayacak düzeydeydi. İkinci nesil yaklaşıma göre ise; Ülkede kriz beklentisi hakimdi, devalüasyon ve onu izleyen panik zincirleme biçimde değil paralel biçimde gelişmişti. Hükümet yüksek maliyetle borçlanma ile sorunu çözmek yerine devalüasyon yaparak çözüm üretmeyi tercih etmiştir. (Başoğlu, Ölmezoğulları, & Parasız, 2001, s. 111)

Doksanlı yıllarda başlatılan reformlara rağmen, kriz sonrasında da birçok Meksika bankası kredi portföylerini azaltmayı seçmiştir. Buna mukabil, güçlü yabancı bankalar sisteme girerek yatırımların finansmanında ve ekonomik büyümede önemli etkili olmuşlardır. (Acar, 2012)

2.1.8. Asya Kaplanları Krizi 1997

Kriz öncesinde Güney Doğu Asya Ülkeleri olağandışı büyüme göstermekteydiler ve makro ekonomik göstergelerinde bozulma emaresi yoktu. Beş gelişmekte olan Asya ülkesi (Tayland, Malezya, Endonezya, Güney Kore ve Filipinler) %10'dan daha düşük enflasyon oranları olan, bütçe fazlası veren ve kamu borç stoku azalan ülkeler olarak tanımlanmaktaydılar. Hükümetler kredi büyümesi ve parasal genişleme ile ilgilenmekteydiler. (Marshall, 1998, s. 14) Bu ülkelerin kalkınma hamleleri sıra dışıydı. Ancak ekonomik faaliyetleri incelendiğinde, kalkınmanın temelinde yer alan faktörler sermaye akımları ve işgücüne dahil olan işsizlerden oluşmaktaydı. Sermaye akımlarının bu ülkelerde park etmesi ile alınan yüksek faizli kredilerin sadece faizlerini ödeyerek, çoğu zaman anaparalarının ödenmeyerek

kredilerin sürdürüldüğü sabit kıymet yatırımları yapılmaktaydı. Teknoloji transferleri ile ucuz iş gücünün buluştuğu bu yatırımlar, Batı ve Japon ekonomilerinin maliyetlerini düşürdükleri bir ekonomik ortama hizmet etmekteydi. Ar-Ge yatırımı yapılmadan, verimlilik ve fizibilite analizlerinden faydalanmadan sürdürülen ekonomik aktivite yurtdışından akan sıcak para ile uzun vadeli yüksek riskli kredilerin verilmesine dayanmaktaydı. Yabancı sermayeli ve yerli işletmelerin finansmanına katkı sağlayan bankalar karlılıklarını arttırmak için kredilerde oldukça cömert davranmaktaydılar. Ucuz işçiliğin getirdiği maliyet ve fiyat avantajı bu ülkelerden yapılan alımların artmasına katkıda bulunuyor, milli gelir artıyor; ticari faaliyetlerdeki işletme sahipleri ve bürokratlar zenginleşiyorlardı. Ancak bir süre sonra artan yatırımların oluşturduğu kapasite fazlası yabancı yatırımcılarda korku oluşturdu. Yeni yatırım yapılmaması ve yapılan yatırımların küçültülmesi yönünde alınan kararlar, bu ülkelerdeki ekonomik aktivitenin büyümesi önünde engeller oluşturmaya başladı. Yatırım yapılmaması ve sermaye hareketlerinin eski seviyelerde olmaması bankaların sürekli büyümeyi destekleyen kredi politikalarını değiştirmelerine neden oldu. (Bulutoğlu, 2002, s. 66-67)

Kriz ateşinin başladığı yer olan Tayland 1997 yılına kadar olağanüstü büyüme kaydeden ülkelerden biri halindeydi. Yüksek seyreden harcama miktarının gözlemlendiği ülkede tasarruf oranları da oldukça düşüktü. Bu durum emlak ve malların fiyatları üzerinde talep yönlü artış etkisi oluştururken faiz oranları da doğal olarak artmaktaydı. Yüksek enflasyonun görüldüğü ülkelerde yerel paranın diğer para birimleri karşısında değer kaybetmesi beklenirken kriz öncesine kadar Tayland'ın para birimi olan Baht, Amerikan Doları karşısında denk duruma gelmişti. Bu durum yabancı yatırımcıların ülkeye girişini ve yüksek getiri elde etmesini sağlayan bir faktör olmuştur. (Madura, 2012, s. 194) 1997 yılının haziran ayında Tayland'ın en büyük finansman kuruluşlarından biri olan "Finans One" adlı şirketten hükümetin desteğini çekmesi, krediler ve mevduatların üzerinde devlet garantisinin olmadığını beyan anlamında algılanmıştır. Yabancı yatırımcılar sermayelerinin değerini korumak için ülkeden kaçış yönünde işletmelerde bulunmaya başlamışlardır. (Başoğlu, Ölmezoğulları, & Parasız, 2001, s. 112-113) Aslında krizin emareleri 1996 yılının başlarından itibaren görülmekteydi. Yurtdışından ve özellikle Japonya'dan düşük faizlerle borçlanan Tayland Bankalarının verdiği uzun vadeli kredilerin geri dönüşlerinde sıkıntı yaşanmaktaydı. İhracat yapılan pazarlardaki tıkanmalar yaşayan ihracatçı İşletmelerin nakit akışlarındaki bozulmalar, artan konut fiyatları ve talep yetersizliklerinden dolayı konut satamayan inşaat işletmeleri nedeniyle Tayland Bankaları kredilerinin tahsilinde gecikme ve zorlanmalar yaşamaya başladı. Bu bankaları fonlayan Japon Bankalarında da tedirginlik hakimdi. (Bulutoğlu, 2002, s. 71) Emlak piyasasındaki yaşanan fiyat düşüşleri hem inşaat şirketlerinin gelirlerinin azaltıyor. Hem de teminat kredi karşılığında teminat olarak verilen mülklerin değerleri de düşüyordu. Spekülatörlerin küçük ataklara karşı Tayland Para Otoritesi, Bahtın değerini savunabiliyordu.

Doğu Asya Kaplanlarının en büyük ekonomik partnerlerinden biri olan Japonya'nın sürekli olarak Dolar karşısında değer kaybeden para birimi Yen nedeniyle, faizleri arttırmak yönlü kararlar alabileceği beklentileri piyasadaki aktörlerin pozisyonlarını yerel para birimlerinden Dolara kaydırmaları nedeniyle Tayland Bahtından da çıkış başladı. (Bulut, 1999, s. 62) Belirli bir dengede kalarak ilerleyen bütçe açıkları ise 1995 yılından itibaren aşırı derecede artmaya başlamıştı. Büyüyen ekonominin gerektirdiği yapısal değişiklikleri de yapamayan Tayland'da 7 Mayıs 1997'de Maliye Bakanı bütçenin yıl sonuna kadar denkleştirilemeyeceğini açıklamasıyla oluşan kötümser hava ve 14 Mayıs 1997'de hükümetin sermaye kontrolü kararı ile Tayland Bahtı'ndan kaçış hızlanmaya başladı. (Başar & Coşkun, 2001, s. 123) (Bulutoğlu, 2002, s. 72-78)

Yatırımcılar ve spekülatörler Baht'taki zayıflamayı fark ederek yatırımlarını yabancı para birimlerine çevirmekte ve Baht satıp döviz alma talebindeydiler. Para piyasalarındaki Bahttan kaçış hareketlerinin baskılaması nedeniyle 2 Temmuz 1997'de Tayland Hükümeti Baht-Dolar denkliğinden vazgeçerek Baht'ın kendi kaderini tayin etmek yönünde karar almışlardır. Bu nedenle Tayland Merkez Bankası elindeki Baht rezervini diğer merkez bankaları ile takas ederek Dolar talebinde bulunmuş, bu Dolarları ise para piyasalarından Baht satın almak için kullanmıştır. Ancak bu çaba yetersiz kalmış ve 5 haftalık periyotta Baht'ın Dolar karşısındaki değeri %20'den fazla erimiştir. Ülkenin içerisinde bulunduğu durum ve alacaklarını kurtarmak isteyen yabancı yatırımcıların baskısıyla IMF öncülüğünde toplam 16 milyar USD büyüklüğünde bir yardım anlaşması imzalanarak, Tayland'ın krizden çıkışı için gerekli kaynak sağlanmaya çalışılmıştır. (Madura, 2012, s. 195-196)

Kriz tetiklendiğinde dalga dalga diğer bölge ülkelerine de ulaşmaktaydı. Diğer Asya Kaplanları da benzer stratejik hamleler ile ekonomilerini geliştirmeye çalışıyorlardı. Bölge ülkelerinden Endonezya, Rupi olarak adlandırılan para biriminin değerini dolar karşısında dar bir bant sistemi içerisinde kontrol ederek belirlemekteydi. Yüksek oranda dış borçla finanse edilen yatırımlar vardı ve dış ticaret dengesi ülkenin aleyhine dönmekteydi. Krizin ayak sesleri duyulmaya başladığında Endonezya Para Otoriteleri önce piyasadan Rupi alarak para biriminin değerine müdahale etmeye çalıştı daha sonra %8 olan bandı %12'ye yükselmeyi denedi, ancak piyasadaki dış yatırımcılar ve spekülatörlerin panik havası sonunda Endonezya Rupisi'nin değerini Dolar karşısında serbest bırakmak zorunda kaldılar. Rupi kriz sonrasında değerinin %85'ini kaybetmişti. Döviz cinsinden borçlarını ödeyemeyen banka ve şirketler temerrüde düşmekteydiler. İthal girdilerin fiyatlarının aşırı yükselmesi nedeniyle üretim yapan işletmeler hammadde temininde sıkıntıya düşmekteydi. Kapasite kullanımları düşüyordu. Başkan Suharto ile IMF'in kimi kaynaklara göre 37, kimi kaynaklar göre ise 43 milyar USD'lik yardım paketindeki Rupi'nin serbest dalgalanmaya bırakılması nedeni başta olmak üzere, batık bankaların kapatılması, para yutan dev projelerin durdurulması, enerji sübvansiyonlarının azaltılması ve İngilizcede "Crony

Capitalism" olarak adlandırılan "Eş-Dost Kapitalizmi"nin ortadan kaldırılması gibi bazı konularda anlaşamaması üzerine kaynak sağlanamadı. (Bulutoğlu, 2002, s. 80-92)

Endonezya'da özel sektörün dış borçları yüksek düzeydeydi ve tespitinde zorluk mevcuttu. Piyasada özel sektör borçlarının nasıl yapılandırılacağı konusunda oluşan şüphe Rupi üzerinde baskı oluşturmaya devam ederken 1998 yılının başlarında IMF ile ikinci bir anlaşma üzerinde mutabık kalındı. Bu anlaşma sonrasında seçim söz konusu olunca, tekrar çalkantılı bir döneme girilmesi beklenirken, en büyük ekonomik partnerlerden biri olan Japonya'nın da etkisiyle IMF programının güçlendirilmesi konusunda Endonezya Hükümetini ikna ederek, Rupi'nin ilerleyen dönemde istikrara kavuşması sağlanmıştır. (Başar & Coşkun, 2001, s. 136)

Krizden etkilenen diğer bir bölge ülkesi ise Filipinler'di. Tayland'daki gelişmeler Filipinler'in para birimi olan Peso'nun üzerinde de baskı yaratıyordu. Öncelikle Filipinler hükümeti parasının değerini savunmak üzere faizleri %32'lere yükseltti, sonrasında piyasadan Peso toplayarak yaklaşık 1,5 milyar USD'lik rezervini kullandı. Ancak panik ortamı henüz geçmemişti. Tüm rezervlerinin eritmek istemeyen hükümet Peso'nun Dolar karşısında değerini geniş bir bantta değerlemeye karar verildi. Ancak diğer bölge ülkelerine nazaran dış ticaret dengesizliğinden kaynaklanmayan sadece para birimindeki değer kaybı bankaların sermayelerini eritti. Çünkü dışarıdan alınan kredileri yerel para ile borç olarak veren bankaların tahsil ettikleri döviz değeri düşüyordu, buna karşılık IMF 4 milyar USD'lik yardımında herhangi bir bankanın kapatılması öngörülmemiştir. (Bulutoğlu, 2002, s. 78)

Malezya ekonomisi krizin başlarında düşük kısa vadeli borçluluk oranları ve diğer bölge ülkelerine göre nispeten daha sağlam ekonomik yapısıyla girmişti. Bunda 1994 yılında yapılan sermaye girişlerine ilişkin düzenlemenin de payı vardı. Ancak Malezya dünyanın en yüksek borsa kapitalizasyon oranı olan ülkelerden biriydi. Fakat şirketlerin ve bireylerin borçluluk düzeyleri oldukça yüksekti. Bu durum faizlerdeki yükselişlerin ülkeyi ekonomik sıkıntıya sokmasına sebebiyet verebilirdi. Nitekim Tayland'da başlayan krizin ardından tüm bölgedeki yabancı sermaye çıkışları Malezya'nın para birimi Ringit'in değerine yönelik olumsuz etki ediyordu. Malezya, IMF ile anlaşmamış olsa da ilk başlarda benzer durumdaki ülkelerin uyguladığı Ortodoks ekonomik politikaları uygulamaya karar verdi. Faizler yükseltildi ve devlet harcamalarında %20 civarında kesintiye gidildi. Bu durum Malezya'da ekonomik aktivitenin daralması ve sermaye çıkışları olarak sonuçlandı. Ekonomi yönetiminin değişmesinin akabinde faiz oranları indirilmeye çalışılarak ülke içerisindeki ekonomik aktivitenin yükseltilmesi amaçlandı. Ancak dış spekülatörler Ringit'in değerinin düşüşü yönünde açığa satış yönlü işlemlere devam edince; Sermaye kontrolü kararı alındı ve yabancı yatırımcıların ülke içerisindeki varlıklarının ülke dışına çıkarılması 1 yıl süreyle engellendi. Ayrıca para biriminin değişiminin yerel aracı kurumlar vasıtasıyla yapılması da bir diğer önlemdi. Bu durum IMF ve uluslararası yatırımcılar tarafından

olumsuz karşılandı. Malezya'nın kredi notu düşürüldü ve Malezya uluslararası yatırım endekslerinin dışına çıkarıldı. (Kaplan & Rodrik, 2001, s. 8-11)

Güneydoğu Asya'da yer alan bir diğer gelişmekte olan ülke ise Hong-Kong'du. Bu ülke de spekülasyon salgınından etkilenmiştir. Döviz rezervi yüksek düzeyde olan Hong-Kong Merkez Bankası kuru savunmayı bırakmıştır bu durum piyasada panik havası oluşturmuştur. Hem Hong-Kong'un para birimi Hong-Kong Doları'nın değeri düşmektedir. Hem de Aynı zamanda 1997 Ekim ayının son haftasında Hong-Kong borsası yaklaşık %30 değer kaybetmiştir. Merkez Bankası faizleri yükselterek para birimine olan atağı engelleme yoluna giderken bir yandan da borsaya müdahale ederek alım yapmakta ve hisse senetlerinin aşırı değer düşüşünü engellemektedir. Bu durum serbest piyasa algısını kırmakla birlikte, para otoritelerinin ülke para birimin savunabilecek enstrümanlar ve yeterli rezervi olduğu algısı neticesinde para birimine olan atak savunulmuştur. Ancak İngiltere'den Çin yönetimine geçen ülke ekonomisindeki liberal ekonomik politikalar konusunda soru işaretleri oluşmasına neden olmuştur. Dış pazarlarda oluşan durgunluk ülke ekonomisindeki canlılığı da takip eden yıllarda olumsuz etkilemiştir. (Bulutoğlu, 2002, s. 124) (Madura, 2012, s. 197)

Güney Kore, Asya Kaplanları Krizinden önemli derecede etkilenen ülkelerden biridir. Ülkede var olan ve devlet tarafından desteklenerek yatırım yapan yerel holdinglere "Chaebols" adı verilmektedir. Bu şirketler yurtdışı yatırımcılardan ve yurtiçindeki tasarrufları yatırıma yönlendiren bankalardan aldıkları kredilerle çeşitli yarımlarda bulunmaktadırlar. Ancak bu yatırımların çoğu fizibilite analizleri doğru yapılmamış, gelen ucuz ve sıcak paradan yararlanmak için yapılan işlerdir. Doğu Asya krizi öncesinde daralmaya başlayan dış pazarlar nedeniyle ekonomik faaliyetler azalma eğilim gösterirken chaebols yarımlarında da nakit akımı ve kredi ödemelerinde sıkıntılar baş göstermekte idi. Ancak halen devam eden ekonomik faaliyetler içerisinde bu durum politikacıların ve bürokratların baskısıyla da devam ettirilmeye çalışılmaktaydı. Ancak chaebols yatırımlarından bazılarının kredi ödemelerindeki sıkıntılar zamanla yerini iflas haberlerine bırakmaya başlayınca Güney Kore için de alarm zilleri çalmaya başlamıştı. Bu sırada Kore bankaları da Endonezya ve diğer bölge ülkelerindeki sermaye azlığını fırsat bilerek, dışarıdan temin ettikleri fonlar ile bu ülkelerdeki işletmeleri de finanse etmeye başlamışlardı. Kriz öncesinde Güney Kore'nin dış borcunun yaklaşık 150 milyar USD'lik kısmı özel sektöre aitti. Ancak tahsil edilemeyen alacaklar ve ödenemeyen krediler ile Güney Kore'de sadece chaebolların 52 milyar USD'lik geri ödenmeyen kredi borçları ile risk oldukça yükselmişti. Bu durumu anlayan yabancı yatırımcılar ve spekülatörler Güney Kore'nin para birimi Won'dan çıkmaya başlamışlardı. İlk başlarda 1 USD = 840 Won dengesinde seyreden kurlar hızla 1000Won'a çıktı. Ekonomi yönetimi bu seviyede tutmak için dirense de rezervleri azaldıkça kuru savunması zorlaşmaktaydı ve nihayetinde 1500Won'a ulaşan parite ile karşı karşıya kalan Güney Kore özel sektörü borçlarını nasıl ödeyeceklerini

düşünüyorlardı. Öncelikle IMF ile 22 milyar USD'lik bir stand-by anlaşması yapılsa da bu rakam 100 milyar USD'yi aşan kısa vadeli borçları döndürmeye yetmeyecekti. 1998 yılı başlarında IMF ile yeni bir kredi paketinde anlaşıldı. 55 milyar USD'nin üzerindeki bu pakete Dünya Bankası ve Asya Kalkınma Bankası da destek vermişti. Ancak bu paketin gelişi ile Kore rahat bir nefes almaya başlasa da daralan pazarlar ve oluşan durgunluk nedeniyle IMF'in talep ettiği bazı yaptırımları hayata geçirmek zorunda kalmıştı. Kore ekonomik piyasasının daha fazla dışa açılması, hesapların şeffaflaşması ve dış denetime açık hale gelmesi, chaebollara verilen kredilerin azaltılması gibi önlemlerin sonunda faizlerin artışı da gelmişti. (Madura, 2012, s. 196-197) (Bulutoğlu, 2002, s. 137-139)

Japonya İkinci Dünya Savaşında mağlup olmuş ve ülkenin kalkınması için yeni bir sanayileşme hamlesi başlatarak 1950-1970 arasındaki 20 yıllık süreçte dünya ortalamasının önemli derecede büyüyerek 1980'lerin sonlarında ABD'nin ardından gelişmiş ikinci büyük ekonomi haline gelmişti. Ancak önce iç pazarda ürünü geliştirerek uluslararası standartlara ulaştırıp, sonrasında dış pazarlara açılarak uygun fiyatla satma işi bir süre sonra hedef pazarlardaki durgunluğun sonrasında yüksek kapasiteli ve durgun bir ekonomi yaratmıştı. Ancak Japonya ekonomi yönetimi ekonomiyi canlandırmak için kur ve faiz ile ilgili yapabilecekleri her türlü senaryoyu uygulamaya çalışıyorlardı. Düşük faiz uygulaması ekonomik aktiviteyi istenilen düzeye ulaştıramamıştı. Ancak bazı bankalar düşük faiz ortamındaki ülke dışına çıkarak bölgedeki diğer ülkelerdeki işletmeleri de fonlamaya devam ediyorlardı. Asya krizinin geliştiği bu ilkelerde Japonya bankalarının önemli derecede yüksek alacaklarında tahsilat sıkıntısı baş göstermişti. Bankalar hem Asya ülkelerine verdikleri ödünçlerin geri dönmesini bekliyor. Aynı zamanda Japonya'nın iç piyasasında oluşan emlak balonunun patlamasıyla oluşan teminatların değer kaybı riski ile uğraşmaktaydı. (Bulutoğlu, 2002, s. 142-167) Japonya'nın para birimi krizinin öncesinde diğer Asya para birimlerine göre değerini yaklaşık %26 oranında yitirmişti. Bu durum Asya para birimlerinin aşırı değerlenmesine neden olmaktaydı. Aynı zamanda diğer Asya ekonomileriyle benzer yapıdaydı. Finansal sistemi zayıf ve korumacı bir sanayi üretimi olan ülke durumundaydı. Tahsil edilemeyen sorulu krediler bankaların güvenilirliği yüksek olup borç talep edenlere bile borç vermekte isteksiz davranmasına neden oluyordu. Durgun iç talebi ve düşük büyümesiyle Japonya'da diğer kriz ülkelerine yardımcı olamıyordu. (Yamazawa, 1998, s. 341)

Japonya Merkez Bankası parasının değerini dengelemek için yaklaşık 20 milyar USD'lik rezerv kullanarak Yen'i piyasadan çekmek durumunda kalmıştı. (Madura, 2012, s. 197)

Asya ekonomileri kur krizleri yaşadı ve olağan spekülasyon kanalları her zaman olduğu gibi burada da işler durumdaydı. Bununla birlikte, para krizleri, para birimleri ve hatta parasal meselelerle çok az ilgisi olan daha geniş bir mali krizin yalnızca bir parçasıydı. Krizin geleneksel mali konularla da pek bir ilgisi yoktu. (Krugman, What Happened To Asia?, 1998) Krizin sirayet ettiği ülkelerde kriz faktörleri

birbirini beslemekteydi. Yabancı yatırımcıların ülkelerden çekilmesiyle ortaya çıkan panik havası ile ülke para birimlerinin değer kaybetmeleri fonların bölge ülkelerinden çıkışını arttırmıştır. Bu durum döviz talebi yaratmıştır. Ödemelerdeki aksamalardan korkan kreditörlerin yerel paralar üzerindeki olumsuz etkileri bu paraların değer kaybının artmasına neden olmaktadır. Fonların çıkışı ile likidite sıkıntısı baş göstermiş ve dolayısıyla faiz artışları kaçınılmaz hale gelmiştir. Faiz artışları ise kredi kullanan karlı İşletmelerin finansal darboğaza girmelerine yol açmıştır. (Başoğlu, Ölmezoğulları, & Parasız, 2001, s. 113)

Krizin üzerinden zaman geçtikçe krizin oluşumuna ilişkin incelemelerin ışığında Asya Krizinin etkisini gösterdiği ülkelerin çoğunluğunda finansal kurumları denetleyen sistemlerin gerektiği gibi olmadığı, olanlarda da etkin olarak çalışmadığı tespit edilmiştir. Yine bu ülkelerdeki yatırımlara finansman sağlayanların kısa vadeli finansman ile uzun vadede getiri üretebilecek yatırımları finanse ederken vade uyumsuzluğu problemi oluşmasını göz ardı ederek yüksek getiri veya kara odaklanmaları da gözlemlenen ayrı bir unsurdur. Bu ülkelere yatırım yapan yatırımcıların doğrudan veya portföy yatırım şeklinde olmasına bakılmaksızın krizin oluşma emareleri gösterdiği andan itibaren panik içerisindeki ülkelerden çıkış yönlü hareketleri ile spekülatörlerin krizin derinleşmesine yönelik hareketleri de etkili olmuştur. IMF'in kriz ülkelerine yönelik önerilerinin yanlış olduğu konusunda yapılmış eleştirilerden ziyade anlaşmalara uymayan ülkeler hakkında yeterli bilgi vermeyerek yatımcıları yanlış yönlendirdiği eleştiriler daha öne çıkmıştır. Yine kriz konusunda uluslararası kredi derecelendirme kuruluşlarına da yetersiz kaldıkları konusunda eleştiriler yöneltilmiştir. (Eğilmez, Küresel Finans Krizi, 2018, s. 64-66)

2.1.9. Rusya Krizi 1998

1917 Ekim devriminden itibaren komünist sistem ile yönetilmekte olan Rusya, 1991 yılından itibaren demokratik yapıya geçiş yapmakla birlikte kapitalist ekonomik sistemi de uygulamaya çalışmaktaydı. Uzunca bir süre devletçi yapıda yönetilmesinin neticesinde tüm üretim merkezleri devletin mülkiyeti altındaydı. Özel sektör kavramı kapitalist sisteme geçildikten sonra oluşmaya başlamıştı. Dünyanın askerî açıdan en güçlü ülkelerinden biri olan ülkede nükleer silahların da mevcut olması, batı ülkelerini endişelendiriyordu. Kapitalist sisteme geçilirken ilk olarak tüm vatandaşlara özelleştirmelerden pay alma hakkı tanındı. Küçük işletmeler vatandaşlara ve çalışanlarına hisselerin dağıtımı yöntemiyle paylaştırılırken, daha büyük işletmeler ise yabancı yatırımcıların da katılabileceği biçimde devredilmeye çalışıldı. Ancak yabancı yatırımcılar, şirketlerin borçları, varlıkları ve malları hakkında yersiz bilgi sahip olmaları nedeniyle pek istekli olmadıklarından genellikle bu şirketlerin devri, bürokrasiye yakın ve sonradan "oligark" olarak adlandırılacak kişiler veya mafya olarak adlandırılan illegal yapıların kontrolüne geçti. Bu kişiler şirketlerin karlı olanlarından elde ettikleri karları yurtdışına transfer etmekte

ve karmaşık vergi sisteminden kaynaklı muafiyetlerden yararlanarak devletin daha fazla vergi geliri elde etmesini engellemekteydiler. Rusya ekonomisi yeni dönemde enflasyon ile yaşamaya çalışmaktaydı. İlk başlarda %200 civarında devalüasyon ile yükselen fiyatlar, aylık olarak %10-20 arasında artmaktaydı. Devlet yetersiz vergi gelirleri nedeniyle sürekli para basarak bütçeyi finanse etme yoluna gitmekteydi. Ancak bu durum enflasyonu daha da körüklediği için bu yapının sürdürülebilir olmaktan uzak olduğu aşikardı. Rusya 1996 yılında IMF'in kapısını çalarak, kredi desteği istedi. Rusya Mart 1996'da IMF ile imzaladığı stand-by anlaşmasına göre yerel para birimi Ruble'yi dolara karşı çıpalamak suretiyle para birimin dengelemeye çalışacaktı. Aynı zamanda artık para basarak emisyonu arttırmaktan vazgeçerek, bütçesini denkleştirmek için cari açıklarını piyasadan borçlanma yoluyla kapatacaktı. Ruble cinsinden kısa vadeli devlet borçlanma senetlerini iç ve dış yatırımcılara satarak ekonomisini denge durumuna getirmeye çalışıyordu. İlk defa Rusya ekonomisi 1997 yılında %1'in altında bir oranda da olsa büyüme sergiliyordu. Enflasyon önceki yıllara göre nispeten düşme eğilimindeydi. (Bulutoğlu, 2002, s. 190-195)

Rusya'daki ekonomik gelişmeler, ekonomik hayatın normale dönmesine tam anlamıyla izin vermiyordu. IMF'in isteklerinin Rusya Ulusal Meclisinin alt kanadı olan Duma'da onaylanmamasıyla görünüm tekrar olumsuza dönmüştü. Vergi sisteminin düzeltilmesi ve bütçe açıklarının düşürülmesine yönelik düzenlemelerin yapılmaması nedeniyle IMF programı askıya alacağını açıkladı. (Güren, 2021, s. 518) Asya krizi nedeniyle oluşan durgunluk sebebiyle ülkenin en büyük gelir kaynaklarından olan petrol fiyatlarının 10 USD'nin altına gerilemesi ve metal fiyatlarında da görülen düşüş ile birlikte Rusya ekonomik açıdan çıkmaza girmekteydi. Kişi başına milli gelir düşmekte, işsizlik atmaktaydı. Ayrıca devletin elinde bulunan pek çok varlık özelleştirilmişti. 1998'in yazında Rusya ekonomi yönetimi, vadesi gelen hazine bonolarının ödemelerini yapamayacağını anladı ve iç borçlanma senetlerine tek taraflı temerrüde düşeceğini bildirdi. Vadesi gelen dış borçlar için de 90 günlük moratoryum ilan etti. İç borçlanma senetlerinin yaklaşık üçte biri de yabancı yatırımcıların elindeydi. (Mete, 2004, s. 113-114) Ağustos'ta hükümet döviz kurunu dalgalandırdı, rubleyi devalüe etti. Sonrasında Rusya 1998'i beklenen küçük büyüme yerine, yıl için reel çıktıda yüzde 4,9'luk bir düşüşle kapattı. Rublenin çöküşü Rusya'nın ihracatında artışa neden olurken, ithalat düştü. (Chiodo & Owyang, 2002, s. 14)

Rusya'da krizin gelişmesinin altyapısında iki faktörün önemli olduğu söylenebilmektedir. İlki Asya krizi süresince yaşanan petrol fiyatlarındaki gerilemedir. Bu cari açığı olumsuz etkilemektedir. İkincisi ise Rusya'nın yüksek seviyedeki borçlarıdır. Rusya'nın görece yüksek olan kredi notu, daha fazla borç bulabilmesine etkili olmuştur. (Oktar & Yüksel, 2015, s. 331) Rusya'nın yüksek seviyedeki borçlarını çevirmesi, gelirlerinin azalmasıyla mümkün olamamıştır.

2.1.10. Dot-com Krizi 2000

Günümüzde tüm dünyada yaygın olarak kullanılan internet 1990'lı yılların başında yeni yeni Amerika'da yaygınlaşmaktaydı. İnternetin yayılmasının öngörülmesi, teknolojik yenilikler ve yeni iş yapma modellerinin ortaya konmasıyla birlikte "start-up" olarak adlandırılan yeni iş işletmeleri yatırımcı çekmeye ve borsalarda kendilerine yer bulmaya başladılar. Yatırımcılar bu yeni işletmeleri değerlerinin katlanarak artacağını ve koydukları sermayenin aşırı değerleneceği beklentisiyle özellikle 1995 sonrasında bu şirketlere yatırım yapmaktaydı. 1996 yılında dönemin FED Başkanı Alan Greenspan'ın uyarısını yanlış yorumlayan yatırımcılar bu şirketlere hücum etmekteydi.

NASDAQ borsası endeksi 1995-2000 yılları arasında 1000 puandan 5000 puanın üzerine kadar çarken, 1998- 2000 yılları arası en hızlı yükselişin kaydedildiği süreçtir. (Alparslan, 2016)

Henüz doğru dürüst nakit akışı sağlayamayan, aldıkları yatırımların büyük bölümünü reklam ve tanıtım harcamalarına aktaran, tutarsız iş planlarına sahip olan şirketlerin değerleri artmaya başlamış olmasına rağmen temettü ödeyemeyecekleri ortaya çıkmaya başladıkça yatırımcıların NASDAQ borsasındaki şirketlere olan güveni sarsılmaya başlamadan önce büyük yatırımcıların 2000 yılı başlarındaki satışları gelmeye başladı. 2000 yılı mart ayında zirvesini yapan NASDAQ Endeksi takip eden iki yıl içerisinde başladığı yere geri dönmeye 1000 puan civarlarına düşmeye başladı. Bu durumda 11 Eylül Saldırısının gerçekleşmiş olmasının ve takip eden sürecin de payı vardı. Bu sırada pek çok teknoloji işletmesi iflas ederken, binlerce çalışan da işsiz kaldı. Ancak bu dönemden ayakta kalan sayılı işletmenin günümüzde dünyanın en büyük şirketleri sıralamasında başta yer alan teknoloji ve elektronik perakende devleri olduğu da yadsınamaz.

Döneme ilişkin yapılan çalışmada Morris ve Alam, yatırımcıların balonların oluşmadığı dönemlerde yatırım tercihlerinde finansal tabloların sunduğu bilgileri karar almada yol gösterici olarak değerlendirirken, balonların oluştuğu dönemlerde finansal tabloların yatırımcılara uyarı sinyal vermesi gerektiğini belirtmişlerdir. (Morris & Alam, 2012, s. 254)

2.1.11. Arjantin Krizi 2001

Arjantin çalkantılı siyasi hareketleri, yüksek bütçe açıkları ve bunun sonucunda oluşan enflasyon ile devam eden ekonomisi ile tanınan bir Latin Amerika ülkesidir. 1990'lı yılların başında yeni seçilen hükmet yüksek enflasyon ile baş edebilmek için "para kurulu" adı verilen bir sistem ile ekonomisini yönetmeye başlamıştır. Para kurulu bir ülkenin para birimi yerine başka bir ülkenin para birimin satın alarak veya ithal ederek kullanmasıdır. Ülke ithal ettiği yabancı para birimini direkt olarak piyasaya sürmeden önce bu paranın miktarına eş değerde kupon çıkartarak piyasaya sürer. Elde edilen dövizler

yabancı ülkelerden birinin merkez bankasında faiz karşılığında tutularak ülkenin rezerv ihtiyacında kullanılır. (Bulutoğlu, 2002, s. 203-206) 1 Arjantin Pesosu 1 Amerikan Dolarına eşit olacak biçimde sistem uygulamaya geçmiştir. Ancak ilk başlarda ülkenin döviz fazlası veren pozisyonu zaman içerisinde dış ticaret açıklarına yerini bırakmıştır. 1990'ların sonuna gelindiğinde Arjantin durgunluğu sürüklenmiş ve dış ticaret açıklarıyla uğraşan büyümesi yavaşlamış ve parası aşırı değerli hale gelen bir ekonomi olmuştur. (Hacıhasanoğlu, 2005, s. 67) Arjantin 1990'lı yılların başlarında kısa süreli sermaye (Sıcak Para) çıkışı görülen bir ekonomiyken 1994-2000 yılları arasında ise kısa süreli sermaye girişi yaşanmıştır. 2001 yılında ise 5,5 milyar USD'lik sıcak para çıkışı gerçekleşmiştir. (Işık, 2005, s. 93) 1998'in sonunda Arjantin ekonomik bir düşüşe girmişti. Bu düşüş 2002 yılına kadar devam edecekti. Arjantin'in en büyük ticaret ortağı olan Brezilya'nın para birimini Ocak 1999'da önemli ölçüde devalüe etmesinden sonra düşüş derinleşti. Sistem ABD Doları başına bir Arjantin Pesosu döviz kurunu sürdürdü. Zaman geçtikçe, durgunluk olarak başlayan şey, bir depresyona dönüştü. 2001'in sonunda siyasi bir karışıklık yaşandı. İki hafta içinde Arjantin'in beş başkanı oldu ve bunlardan biri hükümetin dış borcunu ödeyemedi. Beş cumhurbaşkanının sonuncusu olan Eduardo Duhalde, 2002'nin başında iktidara geldi. Ekonomi politikasında, pezoyu devalüe etmek, "konvertibilite" sistemini terk etmek ve dolar varlıklarını ve yükümlülüklerini zorla dönüştürmek de dahil olmak üzere kapsamlı değişiklikler yaptı. Alacaklılar için önemli kayıplar içeren oranlarda dövizli borçlar pesoya dönüştürüldüler. Arjantin ekonomisi rekor düzeydeki en kötü iki çeyreğini yaşayarak daha da geriledi. Sonunda Ağustos 2002'de dibe vurdu. 1998'den 2002'ye kadar Arjantin'in reel gayri safi yurtiçi hasılası yüzde 18 düştü. (Schuler, 2005, s. 234-235)

1997 Doğu Asya krizi sırasında Arjantin, spekülatif eğilimlerden arınmış sabit döviz kuru rejimi nedeniyle model bir devlet olarak anılıyordu. Ancak 2001 yılında sabit kur rejimi, yüksek dış borç ve borç servis oranı gibi birçok makroekonomik nedenden dolayı ekonomi çöktü. (Nataraj & Sahoo, 2003, s. 1641)

2000 yılı ocak ayında yeni bir vergi reformu yapan hükümet ekonominin canlanacağını umarken durgunluğun artmasıyla sıkıntıya girmiştir. Yatırımcılarda verdikleri borçların geri dönüşü hakkında soru işaretleri oluşmaya başlamıştır. IMF öncülüğünde ABD'nin destek verdiği 40 milyar USD'lik bir yardım paketi hazırlanmıştır.

2001 yılına gelindiğinde Arjantin'in borcu 150 milyar USD civarında seyretmekteydi. Kredi derecelendirme kuruluşları ülkenin kredi notunu kırarak yatırım yapılabilir seviyenin altına indirmişlerdi. Piyasada panik havası yayılmaya başlamıştı. IMF, Ağustos 2001'de Arjantin ile yapılan stand-by anlaşmasının büyüklüğünü 8 milyar USD'ye çıkartmıştır. Halk banklardan 1,3 milyar USD'lik para çekerek sistemin tıkanmasına sebep olmaktaydı, hükümet ise bu durumu engellemek için para

çekilmesine sınır getirmiştir. Aralık 2001'de IMF programının uygulanamayacağının anlaşılması nedeniyle IMF 1,3 milyar USD'lik kredi dilimini serbest bırakmaktan vazgeçmiştir. Ekonomi yönetimi borçlarını çevirmek için ülkenin emeklilik fonlarında birikmiş olan paraları kullanmaya başlamıştır. IMF Aralık 2001 ortalarında Arjantin'in borç ertelemesi yapabileceği hususunda piyasaları uyarmıştır. Halkın yoğun protestoları nedeniyle ülkenin yönetimi sürekli değişmekteydi. (Evirgen, 2004)

Arjantin'deki krizin tetikleyicisi, insanların sistemde tüm mevduatları karşılamaya yetecek kadar dolar olmadığını fark etmesiyle bankacılık sistemine yapılan hücumdu. Talep yoğunlaştıkça, Arjantin hükümeti mevduat çıkışını kontrol etmek için sözde bir "engel" uygulamaya zorlandı. Bu sistemde, insanlar sadece bankacılık sistemi içinde para transferi yapabilirler, ancak küçük miktarlar dışında nakit para almalarına izin verilmez. Bu önlem, parasal bir krizle sonuçlandı ve ekonomik faaliyetin (özellikle de çoğunlukla nakitle çalışan kayıt dışı sektörde) çökmesine ve yaygın toplumsal huzursuzluğa yol açtı. (Kiguel, 2011, s. 7)

Arjantin borçlarının çevirebilmek için yeni uzun vadeli ve yüksek faizli tahviller çıkartmaya çalıştı. Bu tahvillerin yaklaşık tutarı 130milyar USD olmakla birlikte, IMF ve ABD bu tahvillerin alımı için tasarruf ve sıfır açık planına bağlı kalınmasını ön koşul olarak öne sürdüler. Ancak bunun mümkün olamayacağı belli olunca Kasım 2001 Arjantin temerrüt pozisyonuna düştü. Halk banklardan para çekmek için hücum edince hükümet kısıtlama getirdi. Faizler aşırı artış gösterirken ve yağmalama olayları baş gösterdi. Aralık 2001'de hükümet istifa ederken, Ocak 2002'de Para kurulunun belirlediği 1 peso 1 USD değişim oranından bazı işlemler için 1,40 Peso 1 Dolar eşitliğine geçildi. Para biriminin değişimi serbest dalgalanmaya bırakılır. Kısa sürede 2 Peso = 1 USD'ye ulaşan parite, 2002 yılı mart ayının sonunda 4 Peso = 1 USD paritesine ulaştı. (Hacıhasanoğlu, 2005, s. 69-72)

Ülkenin 2000 yılında %15 civarında seyreden işsizlik oranı 2001'de %17,4'e 2002'de ise %19,7'ye tırmanmıştır. Ülkede aşırı yoksulluk artmıştır. Eğitim ve sağlık harcamalarının bütçeden aldığı paylar ise 2002 yılında azalmıştır. (Koyuncu & Şenses, 2004, s. 22-29)

Nataraj ve Sahoo'ya göre Arjantin Krizi göstermiştir ki; haddinden fazla dış borç ve sabit döviz kuru ülkenin dezavantajınadır. Bu krizden ekonomi yönetimlerine gösterdiği önemli dersler vardır. İlk tespit sabit kur sistemi veya para kurulu rejiminin kötü bir fikir olduğudur. Zorla belirlenmiş aşırı değerlenmiş kura nispeten piyasanın belirleyeceği dalgalı döviz kuru sorunların engellenmesi için önemlidir. İkinci tespit dolar cinsinden çok büyük miktarda yabancı finansörlerden borçlanılması sadece kısa vadeli borçlar için değil, ülkenin genel ekonomik planı için de yüksek risk içeren bir stratejidir. Üçüncü tespit ise, ülke ekonomisinin dış ticarete açılması, doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının teşvik edilmesi ve devletin sahip olduğu işletmelerin özelleştirilmesi gerektiğidir. (Nataraj & Sahoo, 2003, s. 1644)

2.1.12. Mortgage Krizi 2008

Amerika Birleşik Devletleri'nde 2007 yılında emareleri görülen ancak 2008 yılında tüm dünyaya yayılan kriz pek çok akademik kaynakta 2008 Mortgage Krizi olarak adlandırılmaktadır. Krizin görünürdeki temel nedeni ABD emlak piyasasında oluşan ödenemeyen konut kredileridir. Ancak bu tanımlama krizin oluşumunu açıklamakta yetersiz kalmaktadır.

2000'li yılların başlarından itibaren Amerikan Merkez Bankası FED, ABD'de yaşanmakta olan resesyon nedeniyle gösterge faiz oranlarını indirmeye başlamıştır. Resesyonun yaşanmasında 2001 yılındaki 11 Eylül saldırıları sonrasındaki politik ve ekonomik gelişmeler de etkilidir. Bu dönemde %6,5 olan faizler, kademeli olarak 2004 yılı ortalarında %1 düzeyine kadar çekilmiştir. Ekonomik aktivitenin yavaşladığı bu dönemde ticari kredilere olan talep yavaşlarken düşen faizlerin etkisi ile Mortgage adı verilen uzun vadeli konut kredilerine olan talep yükselmiştir. 1996 yılından itibaren ABD konut fiyatları da artmaktaydı. (Özatay, 2020, s. 124-128) Konut edinmek isteyen vatandaşlar ve yatırımcılar artan konut piyasasında düşen faizler ile birlikte oluşan fırsattan yararlanarak emlak yatırımının cazip olacağını düşünmekteydiler. Bankalar ise durgunluk nedeniyle oluşan ticari kredilerdeki düşüşe karşı, konut kredilerine olan talep ile kredi kaynaklarını bu alana yönlendirmeye istekliydiler. Ancak mortgage kredilerinde yönlendirirken kredi almak isteyenleri bireysel ekonomik durumlarını yeterince analiz edildiği şüpheliydi ve yetersiz gelir düzeyine sahip kişilere verilen krediler Ahlaki Sorun (Moral Hazard) yaratmaktaydı. Ancak bu durum sürekli artan konut fiyatları var olduğu müddette önemsenmiyordu. (Tarı, Erarslan, & Bayraktar, 2011, s. 15)

Konut Kredisi piyasasında genel derecelendirme üç seviyeliydi. Aylık geliri konut kredisi taksitlerinin oldukça üzerinde olan bireyler üst seviyede krediler olarak adlandırılmaktaydı. Geliri kredi seviyesini karşılayabilecek düzeyde olan kişiler orta seviye olarak değerlendiriliyordu. Üst ve orta seviye krediler prime olarak adlandırılıyordu. Ancak gelirleri kredi taksitlerini ödemeye zorlanan ve daha önceki kredi sicilleri olumsuz olan bireyler ise eşik altı (sub-prime) krediler olarak değerlendiriliyorlardı. (Özatay, 2020, s. 127-138) Ayrıca ABD'deki konut kredilerinin hukuki yönü Türkiye'de uygulanmakta olan konut kredilerinde farklı bir yapıdaydı. Borçlanan kişi evini ipotek olarak vermekte ancak yasal sürelerde ödeyememesi halinde evini bankaya terk ederek borçtan kurtulmaktaydı. Ayrıca kredilerin kullanımında ilk birkaç yılda sadece kredinin faizinin tahsil edildiği anapara ödemesinin ötelendiği koşulların olduğu kredi paketleri de mevcuttu. (Özerol, 2013, s. 144-147)

Bankalar ve kredi kuruluşları uzun vadeli kredilerin finansmanını sağladıklarından kâra ulaşmaları için vadenin sonunu beklemek istemiyorlardı. Mali tablolarındaki görünümü düzeltmeleri için bu kredileri menkul kıymet haline getirip, sigorta kuruluşları, emeklilik fonları veya ellerinde yüksek düzeyde nakit

bulunan ve uzun vadeli gelir beklentisindeki nitelikli yatırımcılara satılarak hem nakde dönüyor hem de riski devrediyorlardı. Zaman içerisinde bu işlem komisyon alma haline geldi. Konut finansmanı pazarlayan banka ve finans kuruluşları daha fazla gelir ve kâr amacıyla "sub-prime" olarak adlandırılan yüksek riskli kredileri de yapılandırılmış yatırım aracı (Structured Investment Vehicle) olarak pazarlayarak bu kredilerin riskini de tüm dünyaya yaymaktaydılar. (Karaçor, Alptekin, & Gökmenoğlu, 2012, s. 157-158) Bu ürünler karmaşık ve yüksek riskli türev ürünlerdi. Öncelikle devlet destekli olarak kurulan Fannie Mae, Freddie Mac ve Ginni Mae gibi konut finansmanı sağlayan İşletmelerin pazar payını ABD'nin önemli banka ve finans kuruluşları almaya başlamışlardı. (Özatay, 2020, s. 134-138) 2008 yılına gelindiğinde ABD ipotekli konut piyasasının büyüklüğü 10 Trilyon USD'yi aşarken bunun yaklaşık %15'ini sub-prime krediler oluşturmaktaydı. Ancak sürekli artan konut fiyatları, FED'in faiz politikasını değiştirmesi ve kredi faizlerinin yükselmesiyle durulmaya geçmişti. Bu durum alt gruptaki kredi kullananların kedi faizlerinin taksitlerini ödeyemez hale gelmesi demekti çünkü bu gruba değişken faizli krediler kullandırılmaktaydı. (Eğilmez, Küresel Finans Krizi, 2018, s. 66-67) ABD'de kullandırılan mortgage kredileri emlak ve inşaat piyasasının büyümesinde önemli bir unsur olmuştur. Kredilere kolaylıkla ulaşım emlak talebinin arttırmış, talep arttıkça fiyatlar yükselmiştir. Fiyatların yükselişinin devam edeceği beklentisi talebin daha çok artmasına neden olmaktadır. Bu döngü ile 2000'li yılların ikinci yarısına gelinmiştir. Mülkü olan insanlar ise varlıklarının değerleri yükseldikçe teminatlarını güncelleyerek daha fazla kredi talebinde bulunmuşlardır. Böylece emlak piyasasındaki fiyatlarda oluşan balon, kredi piyasasındaki teminatları etkileyerek kredilerin hacminin artmasına yol açmıştır. Bu kredi talep edenlerin oluşturduğu bir kriz nedenidir. Ancak krizin oluşmasında tek neden bu durum değildir. Aynı zamanda artan kredi talebi banka ve kredi kuruluşlarının ödünç verecekleri sermayeyi üretmekte ve mali tablolarında taşımakta zorlanmaları yeni kaynak arayışlarına yol açmaktadır. Mortgage kredilerinin de içinde yar aldığı finansman ürünleri menkul kıymet haline getirilerek ayrı bir tüzel kişiliğe sahip ürün haline getiriliyordu. Bu ürünler bankaların mali tablolarından çıkartılıyordu. Karların ve komisyonların getirilerinin artması bankaların mortgage kredilerini menkul kıymetleştirmelerini teşvik etmişti. Bu dürüm da kreditörlerin krizin oluşmasındaki paylarını açıklamaktadır. Ancak krizin artmasında önemli etkenlerden bir de kredi derecelendirmesini gerçekleştirecek kurumların yetersiz veya eksik olarak değerlendirmelerde bulunmasıdır. Bireysel kredilerde temerrüt davranışının toplu halde gerçekleşmesi halinde domino etkisi görülerek ödeme güçlüğünün yayılması muhtemeldir. Aynı zamanda üretilen menkul kıymetleştirilmiş kredi risklerinin karmaşıklığı ve bu konudaki düzenleyicilerin denetim eksiklikleri ve yetersiz yasal düzenlemeler bankaları aşırı riskli varlıkları pazarlaması ile hem yatırımcıları hem de diğer ülkelerdeki sermaye sahiplerini asimetrik bilgi probleme maruz bırakmaktadır. Bu durum da krizi tetikleyebilecek üçüncü bir unsurdur. Yine kredi verenlerin kredileri kullandırırken özensiz davranmaları ve büyüyen pastadan

daha fazla pay kapma içgüdüsü ile kurumların kredi politikalarındaki gevşek tutumları ters seçim olgusuyla açıklanabilmektedir. Aynı zamanda kredi kuruluşlarının yöneticilerinin daha başarılı görünme ve kendilerinin bireysel menfaatine olabilecek davranışlarda bulunma maksadıyla kredi büyümesini desteklemeleri "vekalet problemi" olarak değerlendirilerek, krizin oluşumunda altta yatan nedenlerdendir. (Özdil, 2016, s. 285-292)

2008 krizi bir anda ortaya çıkan bir kriz değildir. Bu krizin oluşumu uzun bir süreç içerisinde gerçekleşmiştir. FED'in para politikasındaki değişikliklerin, değişken faizli kredi kullananların ödeme güçlükleri yaşamasını muhtemel hale getirmiştir. 2006 yılında ABD'de konut fiyatları zirve yapar, akabinde hem yerel hem de uluslararası bankalar ve derecelendirme kuruluşlarından Amerikan Emlak Piyasasına yönelik uyarılar gelmeye başlar. Zirvenin ardından fiyatların gerilemeye başlamasıyla 2007 yılı ortalarında Amerika'nın önemli mortgage finansman kuruluşlarından bazıları finansman güçlükleriyle karşılaştıklarını sebep göstererek bazı kredi faaliyetlerini gözden geçirmeye başlarlar. Bu arada bankacılık sektöründen yardım talebinde bulunurlar. Aynı dönemde ABD finans ve hukuk otoritelerinden sub-prime mortgage piyasasındaki kredilere yönelik incelemeler başlatılır. Bu durum piyasada işlerin iyiye gitmediğinin işaretidir. Emlak fiyatlarındaki gerileme ile birlikte piyasada resesyon görünümü de oluşmaktadır. Ancak 2007 Ağustos ayında Amerikan Home Mortgage iflasını açıklar. Yine Amerika'nın önemli bankalarından Bear Sterns iki emlaka dayalı özel fonuna önemli miktarda likidite aktarır. BNP Paribas üç yatırım fonunda işlemleri durdurur ve Sigorta devi AIG mortgage iflaslarının ABD dışına sirayet edeceğini belirten açıklamalar yapar. Yatırım bankası Lehman Brothers, emlak piyasasına yönelik düzenlenen kredilerin önemli bir kısmına ait ipotek senetlerini elinde barındıran ve özkaynaklarına göre riskleri oldukça yüksek düzeye ulaşmış bir konumdaydı. Borsadaki yatırımcılar da bu durumun arkına farkına varmış ve hisse değeri sürekli düşmeye başladı. (Özdil, 2016, s. 293) (Özatay, 2020, s. 145) ABD ekonomi otoriteleri de Lehman'ın kurtarılması için herhangi bir işletmede bulunmayacaklarını açıklamasıyla Lehman Brothers'ın iflası kesinleşir. Bank of America ise Merrill Lynch'i devralmıştır. Aynı zamanlarda, Goldman Sachs ve Morgan Stanley ABD bankacılık otoritesinin denetiminde çalışmalarını sürdürmeye başlayarak mevduat bankacılığına dönmüşlerdir. ABD'de yatırım bankacılığı dönem sona ermektedir. Dünyanın en büyük on bankasından oluşan bir konsorsiyum krizin yayılmasını önlemek için acil kullanım amaçlı 70 milyar USD'lik bir fon oluştururlar. Mudilerin bankalara hücum etmesini engellemek ve bankacılık sisteminin devamını temin etmek için FED parasal genişleme paketleriyle bankalara 900 milyar USD'lik kaynak sağlayacağını açıklar. (Özerol, 2013, s. 154-156)

Diğer ülkelerde de mevduat garantileri yükseltilir ve banka iflaslarını engellemek için Avrupa Merkez Bankası 95 ve 109 milyar Euro'luk kredi paketlerini devreye alır. (Özatay, 2020, s. 152) Kriz ABD'de

mortgage ve türev ürünler kaynaklı olarak başlamış gibi görünmektedir. Ancak İspanya ve İrlanda gibi türev ürünlerin kullanılmadığı ülkelerde de bankacılık krizlerinin yaşanması krizin bulaşıcılık yönünü gözler önüne sermektedir. (Karaçor, Alptekin, & Gökmenoğlu, 2012, s. 164) Finansal krizlerin en dip döneminde ortaya çıkan kurtarıcı rolündeki unsurları gözlemlemek mümkündür. Bu krizde ise bu rolü ülkelerin varlık fonları üstlenmiştir. Dünyanın önde gelen bankalarından önemli büyüklükteki payları satın alarak bu bankalara yaklaşık 45 milyar USD sermaye enjeksiyonu yapmışlardır. Bankaların ayakta kalması açısından ciddi bir katkıdır. (Gürsoy, 2009, s. 192-193)

2008 yılından başlayarak dünyadaki tüm ekonomilerde kredi büyüklükleri azalmıştır. Borsa endekslerinde gerilemeler yaşanmıştır. Ekonomik büyüme azalmış, kapasiteler düşmüş dolayısıyla işsizlik oranlarında artış yaşanmıştır. (Tarı, Erarslan, & Bayraktar, 2011, s. 16) Ancak kriz sonrasında gelişmekte olan ülkelerin krizden daha az etkilendikleri ve krizi gelişmiş ülkelere göre daha kolay atlattıkları gözlemlenmiştir. (Doğru, 2015, s. 111)

2.2. Türkiye'de Finansal Krizler

Türkiye 1923'ten itibaren gelişme yolunda ilerlemesini sürdürürken, bir yandan da Osmanlı Devletinden miras kalan borçların ödemesini gerçekleştirmek için uğraşıyordu. Yeni kurulan Cumhuriyet, sanayi hamleleri ve demiryolu yatırımlarıyla ülke ekonomisinin gelişmesinin planlamaya çalışıyordu.

1923 yılında yapılan İzmir İktisat kongresi ile ekonomik hayata yön verilmesi amaçlanmıştır. Yerli üretimin teşviki, işletme özgürlüğü, yabancı sermayeye izin verilmesi gibi konularda kararlar alınarak, ülkenin sanayileşmesi ve kalkınmasına yönelik adımlar atılmıştır. Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucu anlaşması olarak kabul edilen Lozan Anlaşması'nda Cumhuriyet'in gelirlerinin tümünü tahsil etmesinde kısıtlar konulmuştur. Duyun-u Umumiye Borçlarının tahsil edilmesi için borç veren ülkeler Türkiye Cumhuriyeti'nin de bazı şartları kabul etmesini istemiştir. İlerleyen süreçte Osmanlı Devleti'nden devralınan bir Merkez Bankası olmadığından dünyada değişen ekonomik koşullar nedeniyle ülkenin para arzını yönetmesi için 1930 yılında Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası kurulmuştur. (Şahin, 2014, s. 22-29) Ancak 1928 Büyük Ekonomik Çöküş ve sonrasında ortaya çıkan 2. Dünya Savaşı planları altüst etmiştir. Genç Cumhuriyet'in yükselme hamleleri ekonomik anlamda sekteye uğrarken, refah artışı istenilen seviyelere ulaşamamıştır.

1929 Büyük Bunalımının ardından Sterlin, Frank ve Dolar gibi para birimlerinin altın karşısındaki değerlerinin devalüe olması Türk Lirasının (TL) değer kazanmasına yol açtı. İlaveten 1931 yılında ithalatı yapılması planlanan ürünler kontenjana tabi tutulmaya başlayınca, sıkı döviz politikası ve ithalatın sınırlandırılması neticesinde TL dış ticaret dengesi ihracat lehine değişti. Bu durum TL'nin süreç içerisinde değeri düşen para birimleri karşısında daha da değerlenmesine neden oldu. Ancak

ilerleyen dönemde ihracat yapılan malların türünü ve ihracat yapılan ülkelerin aldıkları payları değiştirdi. Para biriminin aşırı değerlenmesi ihracat yapılacak ürünlerin diğer ülkelerde de pahalı olarak değerlendirilmesiyle ihracatın tıkanmasına sonucunu doğurdu. Faiz hadlerinin yükselmesi de diğer bir sonuçtu. (Kazgan, 2021, s. 50-59) Durgunluk ile yüzleşen ekonomilerde faizi artması durumu daha da zorlaştırmaktaydı. Ekonomi iyice içe kapanmış, yabancı mallar kısıtlı olarak geldiği için fiyatları yükselmiştir.

1930 yıllarda uygulanan deflasyonist para politikası, satın alma gücünü düşürmekle birlikte dış ticarette fazla vermeyi destekliyordu. Dış ticaret fazlaları Osmanlı Devleti'nden kalan Duyun-u Umumiye Borçlarının ödenmesine katkıda bulunuyordu. 2. Dünya Savaşının etkisiyle yurt içerisinde ilan edilen seferberlik ve diğer ülkelerden ithalat yapma imkanının önemli ölçüde düşmesi ile dış ticaret fazlası ermeye devam eden Türkiye'de hatırı sayılır miktarda altın rezervi Merkez Bankasının kasasını doldurmuştur. (Bulutoğlu, 2002, s. 260)

2.2.1. 1946 Devalüasyonu

2.Dünya Savaşı sırasında tarım ürünlerinin hasatında önemli derecede düşüşler gözlemlenmiş, ülke yoksulluk çekmekteydi. Savaşın başından itibaren tarafsız duruşunu değiştirmeyen Türkiye, savaşın son aylarında müttefik devletler lehine savaşa girmiştir. Savaşın bitiminden sonra kurulmuş olan uluslararası kuruluşlara üye olmuştur. IMF ile ilk mesai 1946 yılında görülen yüksek enflasyon sonrasındadır. Aşırı oranda değeri kalan TL'nin dış pazarlarda ihracat rekabetine kavuşabilmesi için, yapılan devalüasyon ile TL'nin değeri düşürüldü. (Kazgan, 2021, s. 84) Mevcut dolar kuru Merkez Bankası'nın 7 Eylül 1946 tarihli açıklamasına göre 1,30 TL'den 2,80TL'ye yükseltilmiştir. Akabinde Ticaret Bakanlığı tebliğiyle gümrük vergisi haricinde kalan pek çok ithalat kısıtlamaları kaldırılmıştır. İthalat yapacak işletmelere döviz desteğinde bulunulacağı açıklanmıştır. İthal edilecek malların fiyatlarına uygulanan kontrollerin kaldırılması ve ithalat izinlerinin hızlandırılması yönünde önlemler alınmıştır. Liberal politikalara uygun bir ekonomik yapıya geçilmesi istenerek, yabancı sermaye yatırımlarının da önü açılmıştır. (Doğru, 2015, s. 14) (Tuna, 2007, s. 97)

Devalüasyonun neticesinde; devlet harcamaları çoğalmıştır, nakit hacmi artmış, TL'nin satın alma gücü azalmıştır. Dış ticaret açığı artmış ve döviz varlıkları azalmıştır. (Çelebi, 2001, s. 60) Tarımsal ürünler ve ihracatta beklentilerin altında kalan ilerlemelerin haricinde, sanayinin gelişim ve dış ticaretin gelişmesi ve fiyat istikrarının oluşturulması gibi konularda yetersiz kalmıştır. (Tuna, 2007, s. 117)

2.2.2. 1958 Krizi

Türkiye'de çok partili döneme geçişten sonra düzenlenen ikinci seçimlerde iktidara gelen Demokrat Parti, Cumhuriyet Halk Partisi'ne göre daha dışa açılımcı bir politika güdüyor ve liberal politikaları arttıracağını beyan ediyordu. 1950 seçimlerinden sonra bu politikalar uygun bir ekonomik planı hayata geçirmeye çalışmaktaydı. Yabancı sermayenin teşviki amaçlı kanunlar ve düzenlemelere hız verildi. Ekonomide hakim olan devletçi yapıyı tamamen terk edilememesine rağmen, özel sektörün ekonomideki payı ve sermaye birikimi artmaya başlamıştı. Özel sektör yatırımlarını yetersiz kalacağı önemli yatırımlar yine devlet eliyle yapılmaya devam ediyordu.

1950'lerin başlarında büyüme %11'in üzerinde seyretmekteydi ve %5'in altında kalan enflasyon ekonomiyi zorlamıyordu. İhracatın %10'u kadar bir dış borç ödemesi vardı. Dış aleme açılma hedefleri ve ithalatı arttırıcı hamleler sonrasında ekonominin seyri değişmişti. Dönem için yüksek kabul edilen oranlara artan enflasyon, büyümenin dalgalanması, artan nüfus ve köylü nüfusun kente göçü ülkenin ekonomi dengelerini oldukça değiştirmekteydi. (Doğru, 2015, s. 14-15) Siyasetin kontrolümde olan Kamu İktisadi Teşekkülleri, (KİT), popülist politikalar ile aşırı istihdama açılmış bu nedenle verimsizlik ortaya çıkmaktaydı. Zarar eden işletmelerin bu zararları kamu bütçesinden kapatılmaya çalışılıyordu. Yine bu dönemde büyük yatırımlar yapılmaya devam edilirken bu yatırımların finansmanı ülkenin rezervlerinin erimesine yol açan etkenlerden bazılarıydı. İthalatın önündeki engellerin kaldırılmasıyla ithalat artmaya başlamıştı, ancak ihracat aynı derecede artmıyordu. Özellikle tarımsal ürünlerin hasatındaki düşüş de ihracat gelirlerinin arttırılmasını olumsuz yönde etkiliyordu. Bu durum dış ticaret açıklarının artmasına ve sonrasında dış borçların yükselmesine neden olmaktaydı. (Şahin, 2014, s. 93-97) Ekonomi yönetimi sabit kur rejimiyle birlikte plansız bir ithalatı serbestleştirme politikası gütmekteydi. Dış ticaret ve kamu açıklarının altın rezervlerini eritmesiyle görünüm tersine dönmeye başlamıştı. Dış borçlar birikmeye ve vadesinde ödenmemeye başlayınca ülkenin güvenilirliği zayıfladı. Dünya Bankası Başkanı'nın ziyaretindeki döneme göre yüksek enflasyon vurgusunun ardından yaşanan gelişmeler sonrasında zayıflayan güvenilirlik sıfırlanmıştı. Seçimlerin zamanından önce yapılması ile 1957 yılında iktidarda kalmaya devam eden hükümet beklenen ekonomik kararları 1958 Ağustos'unda almak durumunda kalacaktı. (Bulutoğlu, 2002, s. 260-261)

İktidardaki hükümet mecburen IMF'in kontrolündeki bir programı uygulamayı gündemine aldı. Mevcut borçlarından 422 milyon USD'lik kısmı %3 faiz ile ertelendi. Buna mukabil 359 milyon USD'lik yeni bir kredi paketi de kullanıldı. Kredinin büyük kısmı ABD'nin sağladığı kaynaklardandı. Programın en önemli unsuru enflasyon kontrolüydü. TEFE %5.4'e çekilirken, kısa vadeli kredi faizleri %12'ye yükseltilerek kredilerde pozitif faiz haddi uygulandı. KİT açıklarını kapatmak için bu kurumların ürünlerinin fiyatları %50 oranında arttırıldı. Bütçe Açıklarını kapatmak için yeni vergiler ihdas edildi.

Enflasyon yaratmaması için yeni banknot basımı programda engellendiği için, bütçe dengesinin sağlanması için gereken para, iç borçlanma ile temin edilmeye çalışıldı. Döviz kuru 1USD = 9TL olacak biçimde ayarlandı. İthalat kotları getirilerek yatırım ve ara mallarına öncelik verilerek tüketim mallarının ithalatındaki pay daha düşük oranda tutuldu. Bu önlemlerin sonucunda ihracat artışı yine de istenilen düzeye ulaşamadı. İthalat ise artışını sürdürürken dış ticaret açığı zaman içerisinde yeniden artmaya başladı. (Kazgan, 2021, s. 100-103)

2.2.3. 1974 Petrol ve Kıbrıs Kaynaklı Kriz

1963 yılından itibaren Türkiye planlı ekonomiye geçmiştir. İlk defa oluşturulan Beş Yıllık Kalkınma Planı hedeflerine tam olarak ulaşılamamıştır. Yerel sanayiyi güçlendirici bir program düzenlenmiş, geçici koruma önlemleri alınmıştır. 1968-1972 yıllarında İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı uygulanmaya çalışılmıştır. Bu dönemde sadece sanayi sektörü değil, diğer sektörlerin de kalkınması odaklı planlamalar yapılmıştır. 12 Mart 1971 Askeri Darbesi ve bu dönemde gerçekleşen siyasi çalkantılar programın hedefine tam olarak ulaşmasında en büyük engellerden biri olmuştur. Ancak planlanan büyüme hedeflerine ulaşıldığı gözlemlenmiştir. 1973-1977 uygulanmaya çalışılan Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı döneminde ise büyüme ilk iki plan dönemin göre oldukça düşük kalmıştır. İthalat artmış, ihracatın ithalatı karşılama oranı düşmüştür. (Şenel Uzunkaya, 2020, s. 20-25)

1970'li yılların başlarında hızlanan küresel ekonomik faaliyetler, 1973 yılında başlayan Arap-İsrail Savaşı ile birlikte artmaya başlayan petrol fiyatları ile kesintiye uğradı. Petrol fiyatlarının dört katına çıkması gelişmekte olan ülkelerin olumsuz etkilenmesine neden oldu. Bu durum hem petrolün artan faturasının etkisi hem de gelişmiş ülkelerden alınan yatırım ürünlerinin fiyatlarının artması sonucuyla yüzleşmektedirler. (Kazgan, 2021, s. 120-124) Türkiye'nin Kıbrıs Adası'ndaki olaylara askeri müdahalesi ve haşhaş ekimini serbest bırakması sonrasında karşılaştığı uluslararası ambargo nedeniyle ekonomik olarak zorlu bir dönemden geçmektedir. (Başlamışlı, 2021, s. 695) 1970 yılında yapılan devalüasyonun etkisi geçmiş, tekrar dış ticaret açıkları oluşmaya başlamıştır. Açıkların kapanması için ilk olarak Merkez Bankasının döviz stokları kullanılmış ancak bu durumu düzeltmeye yeterli olmamıştır. Aynı zamanda döviz talebinin azaltılması ve yeterli rezervin sağlanması için dövize çevrilebilir mevduat adında yeni bir enstrüman uygulamaya konulmuştur. (Bulutoğlu, 2002, s. 262-263)

Petrol fiyatlarındaki artışa rağmen hükümet petrol fiyatlarında sübvansiyona devam etmiştir. Ancak bu durum dış ticaret açıklarının artmasına yol açmıştır. Aynı zamanda dışarıdan kullanılan dövizli kredileri teşvik edici uygulamalar gözlemlenmiştir. Dış ticaret açıklarının artmasına neden olan diğer bir unsurda bu durumdur. Türkiye dünyadaki petrol krizi nedenli ekonomik bunalıma rağmen büyümesine devam ederken aynı zamanda enflasyon da artış göstermekteydi. 1974 yılında TEFE %30'lar seviyesinde

bulunmaktaydı. 1975 ve 1976 yıllarında enflasyon oranı bu seviyenin altında seyretse de çift hanelerde bulunmaktaydı. Aynı dönemde GSYİH büyümesi %8,6 gibi bir ortalamaya ulaşmıştı. Aşırı dış borçlanma ve DÇM sayesinde; ekonomide yaşanan yapay refah dönemi 1977 yılında son bulmuştur. Azalan ihracat ve dış krediler nedeniyle yeniden kaynak darboğazına girilmiştir. (Kazgan, 2021, s. 159-161)

2.2.4. 1980 İkinci Petrol Krizi

1978 yılında kurulan yeni hükümet, dış ticaretteki düşüş ve çevrilemeyen dış borç sarmalından çıkmak için birtakım önlemler almaya çalışıyordu. Yurtdışında çalışan işçilerin dövizlerinin ülkeye kazandırmak, dış ticaret açığını azaltmak ve kısa vadeli dış borçları ertelemek gibi konularda harekete geçerken öncelikle TL'nin değerini devalüasyon ile düşürerek işe başlamıştı. TL %23 oranında değerini yitirirken KİT'lerin ürettiği ürünlerin fiyatları da arttırıldı. IMF ile yapılan antlaşma ile 150 milyon dolarlık kaynak sağlandı. Ancak önemli sorunlardan biri olan dış borçların ertelenmesinde alacaklı 200'ün üzerindeki banka ayak diriyordu. Bu dönemde yeni bir 5 Yıllık Kalkınma Planı devreye alındı. Ancak dünya genelindeki ekonomik durgunluk ortamında %8 civarında ortalama büyüme hızı beklentisi dış piyasalarda karşılık bulmadı. Vergi reformu tasarısı senatodan geçemeyince banknot basılmasına devam edildi. Bu tercih enflasyonu arttırmaya devam etti. 1979 yılı mart ayında yeni bir ekonomik önlem programı açıklanır. Buna göre bütçe açıkları düşürülecek, KİT ürünlerine zam yapılacaktır. Faizler yükseltilir. Dövize Çevrilebilir Mevduatların bir bölümü TL'ye çevrildi. İşçi dövizlerinden kaynaklı rezerv artışı yaşanır. Döviz primlerinin ödenmesi için 7 milyar TL basılarak, piyasaya verildi. Serbest piyasadan primli fiyattan toplanan dövizleri Merkez Bankasının resmi kurdan satılması halinde yüklü bir zarar oluşması muhtemel olduğundan devalüasyon yapılarak bu durumun engellenmesi sağlandı. Borç ertelemesi ve yeni IMF kredileriyle yaratılan kaynak, petrol fiyatlarındaki artış nedeniyle istenilen etkiyi gerçekleştiremedi. Akabinde ara seçimleri kaybeden mevcut hükmet istifa etti. (Bulutoğlu, 2002, s. 272-275) Bu seçimden galip çıkan Adalet Partisi diğer partilerin desteği ile azınlık hükümeti kuracaktı. Ülkenin güvenilirliği sınırlıydı. Mevcut kredilerin ertelenmemesi halinde temerrüde düşülmesi ihtimali söz konusuydu. Yeni hükümet daha dışa açılımcı bir politika izlerken kullanabileceği tüm kredi imkanlarını zorlayan hükümet, önce 24 Ocak 1980 kararlarını açıkladı. Bu kararlar piyasada olumlu tepki alsa da gelişen ekonomik konjonktürde petrol fiyatları artmaktaydı. İhracat gelirlerinin ithal edilen petrolü karşılayabilmesi bile kuşkulu hale gelecekti. Ülkede artan iç karışıklıklar, durdurulamayan siyasi kavgalar sonucu 12 Eylül 1980'de asker yönetime el koydu. 24 Ocak kararlarını uygulamak ise askeri yönetimin ekonomi kurmaylarına kalmaktaydı. IMF ile yapılan

üç yıllık stand-by anlaşması ile ekonomi bir nebze rahatlarken, IMF'in dışa açılımcı ve serbest piyasa ekonomisine geçiş yönlü talepleri karşılanmaya çalışılacaktı. (Kazgan, 2021, s. 169-172)

İkinci Petrol Krizi, Türkiye Ekonomisini olumsuz etkilemiştir. Bu krizini etkisinin yüksek olmasının nedeni ülkenin içerisinde bulunduğu koşulları iyileştirmeye çalışırken hazırlıksız yakalanılmış olmasıdır. Mevcut ekonomik yapıda ithal ikameci ve içe dönük bir yapı ile ekonomik faaliyetler sürdürülürken, ithalat yoluyla iç pazara sunulan malların karşılığını ödeyecek döviz temininde sıkıntı yaşanmasının ana sebeplerinden biri ihracat mallarının ve ihracat pazarlarının çeşitlendirilememiş olmasıdır. Artan hammadde ve ürün maliyetleri iç piyasaya gecikmesiz olarak yansıtılmak zorunda kalınıyordu. Bu durumun doğal sonucu olarak maliyet temelli enflasyon artıyordu. Enerji maliyetlerindeki artış alternatif kaynaklara yönelinmesindeki kısıtlı imkanlar üretim kapasitesini olumsuz etkiliyordu. Aynı zamanda döviz açığı nedeniyle yatırım malları ve ara malların temininde de sıkıntılar oluşması üretimi olumsuz etkiliyordu. 24 Ocak Kararları ile bu sorunların çözülmesi için adımlar atılmaya çalışıldı. (Arzova, 2019, s. 152-153)

2.2.5. 1982 Bankerler Krizi

24 Ocak Kararları ülkenin ekonomik hayatında önemli değişiklikler getirmekteydi. Dış piyasalara daha açık hale gelen Türkiye'de ihracat pazarlarının istek ve beklentilerini karşılayabilen işletmeler ekonomik açıdan rahatlarken, bankalarla olan finansman ilişkileri de kolaylaşıyordu. Bu dönüşüme ayak uyduramayan işletmeler ise iç pazara yönelik faaliyetlerine davam etmeye çalışıyorlardı. Bu işletmelerin ise finansmana ulaşmasında zaman içerisinde sıkıntılar baş göstermeye başlamıştı.

Aynı süreçte faiz hadlerinin serbest piyasada oluşması ve enflasyon oranının altında belirlenen nominal faizin, oranının yükseltilerek pozitif reel faiz uygulanması için çalışmalar yapılmıştır. Enflasyonun kontrol edilmesi için öncelikle iç talebin kontrol edilmesi gerektiği fikri hasıl olmuştu. Üretim kapasitesinin yükseltilmesi için gereken ara malı ve yatırım mallarının tedarik edilmesine yönelik döviz rezervinin tesis edilmesi için gerekli işletmelerin yapılmaya çalışılmaktaydı. Döviz alım satımındaki engellerin kaldırılmasına başlanmış, tekel konumundaki KİT'leri yer aldığı sektörlerde özel işletmelere faaliyet izni verilmesi ile verimsiz çalışan KİT'lerin ise özelleştirilmesi yönünde hamleler gözlemlenmiştir. Programın ilerleyişimde çalışan ücretlerindeki reel azalış dikkat çekmekteydi. (Şahin, 2014, s. 186-189) Bu kararların uygulanmasından sonra ihracat pazarlarına yönelemeyen ve iç pazara üretim ve satış yapan işletmelerde banka kaynaklı finansmanda ciddi derecede sıkıntılar gözlemlenmekteydi. Bankacılık sektörü de yeniden yapılanma ile daha önce finansmanlarına katkı sağladıkları işletmelerin kredilerini yenilemekten imtina etmeyi tercih etmekteydiler. Bu durum finansman ihtiyacı çeken İşletmelerin tahvil pazarlarına veya bankerlere başvurmalarına sebep olmuştur.

Bankerlerden elde edilen kaynakların maliyeti, banka finansal enstrümanlarına oranla daha yüksekti. Bankacılık sektörü enflasyonun üzerinde nominal faiz ile mevduat toplamayı tercih etmemekteydi ve bu mevduatı riskli gördüğü işletmelere vermekten kaçınmaktaydı. Tasarruf sahipleri de ellerindeki sermayeyi bankaların düşük faizli mevduat ürünlerine yatırmaktan kaçınmaktaydılar. Bu amaçla banker adı verilen ve devlet tarafından yeterli derecede denetim yapılamayan özel finans kuruluşlarından temin edilmesini tercih ediyorlardı. Bu durum zamanla piyasa faizlerinin yükselmesine neden olacaktı. Tasarruflarının bankerlere yatıran bireyler ise bankaların verdiği faizden daha yüksek getiri talep etiklerinden bankerleri tercih ediyorlardı. Bankalardan finans temin edemeyenler ise bankerler vasıtasıyla finansmana ulaşım sağlıyorlardı. Bankerler bu faaliyetlerden komisyon alıyorlardı. Ancak günden güne artan yüksek getiri talebiyle bankerlere yönelen tasarruf sahiplerinin bu davranışı piyasa faizlerinin yükselmesine neden olmaktaydı. İkincil piyasada satılacak, varlık ve gelir yapısı sağlam İşletmelerin bulunması ise günden güne güçleşmekteydi. Bankerlerin hukuki yapısına dair düzenlemeler de mevcut değildi. (Çetin & Çiftçi, 2000, s. 13) Son dönemlerinde bazı bankerlerin uyguladığı sistem "Ponzi" olarak adlandırılan düzene benzer bir biçimde ilerlemekteydi. Buna göre ilk para yatıran yatırımcıların ödemeleri yeni gelen yatırımcıların ana paralarından ödenmeye çalışılıyordu. Sürekli daha yüksek getiri teklif edilmesinin sonucunda düzenin bir noktada tıkanacağı tahmin edilebiliyordu. Ancak bankerleri hem bazı bankalar; kendi tahvillerini ikincil piyasaya sürmek, hem de devlet; bankaları dizginleyebilmek için bir süre kullanmışlardı. Finansman kullanmak isteyen şirketler de sermayeye ulaşım için bankerlerle iş birliği yapmaktaydılar. Dönemin ekonomi otoritesi Maliye Bakanlığı ise bankerlere yönelik düzenlemeler yapmak konusunda oldukça yavaş davranmaktaydı. Bankerlere yatırılan paralar ise günden güne büyümekteydi. 1981 yılı sonlarına doğru piyasada faaliyet gösteren banker sayısı binin üzerindeydi. 28.07.1981 tarihinde Sermaye Piyasası Kanunu kabul edilerek, öncelikle ödünç para veren bankerler için yolun sonu görünmüştü. Ancak menkul kıymet satarak para toplayanların faaliyetleri devam ediyordu. Bankerler için (Asgari iki milyon dolar) sermaye şartı ve anonim şirket olma zorunluluğu getiren Maliye Bakanlığı, 29.05.1982'de ise Borsa Bankerliği Verilmesine İlişin Yönetmelik'i yayınlayarak bankerlerin pek çok faaliyetine kısıtlama getirdi. Bu yönetmelik yayınlandığında piyasadaki önemli bankerler ortadan kaybolmuşlardı. Parasını yatıran halk ise getiri ve anaparalarının güvende olduğunu sanıyordu. (Bulutoğlu, 2002, s. 282-298) Bankalar ve bankerlerin körüklediği faiz artışı yarışının finalinde para krizi yaşanacaktı. Yüksek faizlerle bankerlere borçlanan işletmeciler, piyasada yaşanan daralmanın neticesinde kar edemeyecek hale gelmişlerdi. Kredilerin faizlerini dahi ödeyemeyecek hale geldiklerinde, önce piyasanın küçük bankerleri batmaya başladılar. Onlara dönemin büyük bankerleri de eklenince sıra ekonominin küçük bankalarına gelmişti. Paralarını bu finansal işletmelere yatıranlar, tasarruflarının yok oluşunu izlemekten başka bir şey yapamadılar. (Kazgan, 2021, s. 178-179)

Krizin sonucunda kimi kaynaklarda 150.000, kiminde ise 250.000 yatırımcı mağdur olduğu belirtilmiştir. Bu yatırımcıların sayısı belirsiz olmakla birlikte, batan bankerlerin Türk Ekonomisine zararı 55 ila 75 milyar TL arasında olduğu tahmin edilmektedir. Faiz serbestisi bir süreliğine daha ertelenmiştir.

2.2.6. Nisan 1994 Krizi

Türkiye'de 1980'li yıllarda ekonomi politikasındaki gözlenen değişim sayesinde, İthal İkameci Ekonomi anlayışından, Serbest Piyasa Ekonomisine doğru geçiş yaşanmaktadır. 24 Ocak Kararları liberal ekonomik anlayışın yerleşmesinde ilk adım olarak kabul edilebilir. 1989 yılında Türk Lirası'nın konvertibilitesine yönelik Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkındaki 32 sayılı karar alınmış ve daha liberal bir döviz sistemine geçiş yapılmıştır. Bu durum Avrupa Ekonomik Topluluğuyla ekonomik ve finansal ilişkilerin gelişmesine katkıda bulunmuştur. Hem kamu kesiminin hem de özel sektörün yurtdışından borç temininin kolaylaşması, yabancı yatırımcıların ülkeye girişinin daha kolaylaşması ile döviz rezervlerinde sıcak para olarak adlandırılan döviz akışı ile artış gözlemlenmektedir. Ancak bu rezerv kamu kesiminde mevcut borçların ödenmesinde kullanılması, özel kesimde ise yatırım harcaması ve tüketim artışı olarak ithalatın artmasına yol açmıştır. Kamu kesimindeki ekonomik üretimin verimsiz olduğu gerekçesiyle yapılması istenen özelleştirmelerden de hedeflenen gelir elde edilememiştir. (Tunçarslan, 2016, s. 180-182)

Sıcak paranın akışına etken olan unsurlardan biri İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) endeksinin 1986-1993 yılları arasında yaklaşık 200 kat artmasıdır. Yerli yatırımcılar kadar yabancı yatırımcıların da ilgisini cezbetmiştir. Yine aynı dönem içerisinde hazine bonosu faizlerinin tüketici fiyat endeksinin üzerinde getiri üretmesi ile diğer ülkelere nazaran daha iyi net getiri vadetmesi ile yabancı yatırımcıların yatırım tercihlerinde ön sıralarda kendisine yer bulmuştur. Bu dönemde döviz kuru artışı enflasyonun gerisinde kalmıştır. Yabancı yatırımcıların yatırımlarının döviz bazında reel getirileri de yüksek olmuştur. 1991-1993 döneminde önemli sayılacak derecede portföy yatırımı ve yurtdışından sağlanan kredilerde artış gözlemlenmiştir. (Akdiş, 2000, s. 114-117)

1993 yılında vefat eden cumhurbaşkanı yerine mevcut hükümetin başbakanı cumhurbaşkanı olarak seçilmiştir. Yeni kurulan hükümet ise faizlerin yüksek olduğu ve düşürülmesi gerektiği düşüncesiyle hareket etmeye başlamıştır. Düzenli aralıklarla yapılan hazine bonosu ihalelerinin bazıları iptal edilirken bazılarında ise piyasa taleplerinin oldukça altında satış gerçekleştirilmiştir. Piyasa yapıcı bankaların yüksek faiz taleplerini eleştiren ve onlarla restleşen ekonomi yönetimi piyasa faizini düşürmek isterken, piyasada ise borçların döndürülemeyeceği algısı oluşmaya başlamıştır. 1993 yılının Eylül ve Ekim aylarında yapılan ihalelerde ortalama bileşik faiz %85 civarında gerçekleşirken aralık ayında faizler

%90'ın üstüne görmeye başlamıştır. Yine bu dönemde hükümetin Devlet İç Borçlanma Senetlerine (DİBS) vergi uygulamasıyla talep iyice azalmaya başlamıştır. Haziran 1994'te DİBS faizleri %400'leri görmekteydi. (Özatay, 2020, s. 90-96) Bu olaylar neticesinde enflasyonist baskı yoğunlaşmış, USD/TL paritesi artmaya başlamıştır. Hazinenin borçlanma ihalelerine de talep gelmemeye başlamıştır. Kredi derecelendirme kuruluşları Türkiye'nin kredi notunu düşürünce hükümet 5 Nisan 1994 Kararlarını açıklamıştır. Bu yeni ekonomik tedbir paketini açıkladıktan bir süre sonra IMF ile stand-by anlaşması yapılmıştır. (Eğilmez, Küresel Finans Krizi, 2018, s. 71)

1994 Türkiye finansal krizi, 1993 yılında başlayan dış borç ödemelerinde yaşanan zorluklar ve ayrıca yüksek kamu harcamalarının yol açtığı mali açığın artması sonucu ortaya çıkmıştır. Krizin ana nedeni, hükümetin borçları ödemek için yeterli kaynağı bulamamasıdır. Bu nedenle, Türk lirasındaki değer kaybı, yüksek enflasyon, faiz oranlarındaki artış ve yatırımlardaki düşüş gibi birçok ekonomik soruna neden olmuştur. Kriz sonucunda Türkiye'deki birçok işletme iflas etmiş ve işsizlik oranı artmıştır. Kriz, Türkiye ekonomisinde önemli bir yıkım yaratmış ve uzun süreli bir ekonomik istikrarsızlığa yol açmıştır.

2.2.7. Kasım 2000 Krizi

1994 yılın da açıklanan ekonomik kararların ardından ülkenin genel ekonomik görünümü siyasetteki çalkantılardan etkilenmekteydi. Cari açık oldukça yüksek seyretmektedir. 1999 yılındaki 17 Ağustos depremi özellikle ülkenin üretiminde başı çeken Marmara Bölgesindeki tahribat yaratmıştı. Depremde oluşan hasar devletin bütçesine ilave yük getirmişti. Ekonomi yaklaşık %6,1 küçülmüştü. Bu durumda hükümet IMF'nin kapısını çalmış ve destek talebinde bulunmuştur.

2000'li yıllara IMF ile yaptığı anlaşma ile girmektedir. Bu anlaşmanın yarattığı olumlu hava ile %100'lerde yüksek seyreden faizi oranları %35-40 bandına kadar gerilemiştir. Enflasyon ise %70'lerden %40'a kadar geri çekilmiştir. Daha aşağıya indirilememesine ise, düşen faiz oranlarının yarattığı talep engel oluyordur. (Eroğlu & Albeni, 2002, s. 205-206)

IMF desteğiyle yeni bir ekonomik program uygulanmaktadır. Bu programın merkezinde hedeflenen enflasyona göre arttırılacak döviz kuru bulunmaktadır. Çıpalı kur sistemi olarak da adlandırılan bu sitemi uygulamak için devletin elinde yüksek bir döviz rezervi bulunması gerekiyordur. Sıcak para olarak adlandırılan kısa vadeli sermaye akımları Türkiye'nin yeni ekonomik konjonktüründe hızlı yükselen borsa ve yüksek faiz oranları ile yatırımlarının getirilerini almak için park etmektedir. Böylece istenilen döviz rezervi kısa süreli de olsa sağlanıyordu. Heterodoks olarak tabir edilen bir ekonomik program uygulanırken; mali ve parasal disiplin uygulanmasının yanı sıra ücretler, fiyatlar ve kurlarda artışın kontrol altında tutularak programın sürdürülmesi gerekmektedir. Parasal genişlemenin aksine

kamuya kredi verilmesi engellenerek harcamaların kısılmasını şart koşan IMF sadece piyasadan dövizin alınarak TL sürülmesine onay veriyordu. IMF ülkenin ekonomik programında tam olarak hakimiyetini hissettiriyordu. (Özatay, 2020, s. 101-102)

Programın sürdürülmesinde gereken üç temel unsurdan biri olan sürüklenen sabit kur sistemi ile döviz işlemleri önceden belirlenen bir kura göre gerçekleştirilebiliyordu. Diğer bir unsur bütçe içi ve dışındaki kamu harcamalarda mali kurallara uyulması yani disiplinin sağlanmasıdır. Üçüncü unsur ise özelleştirmelerin gerçekleştirilmesi ve yapısal reformların yapılmasıdır. Bütçe disiplininde vergi gelirlerinin arttırılması ve kamuda yapılacak tasarruflar ile faiz dışı fazlanın verilmesi, iç borçlanmanın kısıtlanması ve faiz oranlarıyla faiz yükünün düşürülmesi için dış borçlanmanın tercih edilmesi programın yürütülmesini sağlayacaktır. Ayrıca Merkez Bankası'nın yurtdışından temin edilen döviz kadar yerel parayı sisteme vermesi için bir performans kriterinin takip edilmesi de önemli bir hedeftir. (Eğilmez, Küresel Finans Krizi, 2018, s. 74-75)

Ancak ekonomik konjonktür planlananın dışında hareket ediyordur, IMF anlaşması öncesinde yükselmeye başlayan borsa, anlaşma sonrasında da artışına devam ediyordur. Akan sıcak para ile coşan borsanın yanı sıra yüksek faiz döneminde alınan Türk tahvilleri faiz düşüşü ile değerini arttırıp yatırımcısına kazandırıyordu. Türk Bankaları yurtdışından düşük faizli döviz borçlanması yaparak tahvillere yatırım yapıyordur. Ancak 2000 yılının yaz aylarında beklenen ihracat artışlarına ulaşılamaması yatırımcılarda ülkenin döviz dengesinde oluşabilecek bir sorun konusunda kuşku yaratmıştır. Dövizlerini bozdurup TL cinsi varlıklara yatıran yabancı yatırımcılar bu ihtimal karşısında hızla bu varlıklardan çıkıp dövize dönüp ülkeden yatırımlarını çekmeye başladılar. Bu durum hem döviz kuru üzerinde baskı yaratırken hem de Türk Tahvillerinin değeri düşmeye başlamıştı. Piyasada faaliyet gösteren 15 bankanın faaliyetlerini sürdüremeyecek duruma gelmeleri nedeniyle, Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na (TMSF) devredilmesi ile başlayan süreç irili ufaklı diğer bankalarla devam etmiştir. Süreci bu noktaya götüren sadece kötü niyetli banka sahipleri değildir. Bazı bankalarda aşırı derecede tahvile bağlanan sermaye nedeniyle donma durumuna gelmeleri de etkilidir. (Bulutoğlu, 2002, s. 326-327)

2000 yılının son çeyreğinde bankalar açık pozisyonlarını kapatmak veya en aza indirgemek için çalışan bankalar TL arayışına geçerken faiz oranları ortalama olarak %80'e yükselmişti. Ani ataklarla %316'ya ulaştığı zamanlar yaşandı. 2000 Eylül ve Kasım ayları arasında Merkez Bankası'nın rezervleri 5,5 milyar USD azalıyordu. IMF'den gelen 7,5 milyar USD'lik rezerv kolaylığı ile döviz kurunun yükselişi nispeten sınırlı kalmıştır. Krizin ana unsuru TL'ye ulaşımdaki zorluk ve iç piyasadaki faizlerin artışı gibi görünüyordu. Demirbank'ın elinde bulunan ve iç borçlanma tahvillerinin %20'sini oluşturan kısım nedeniyle likidite sıkıntısı yaşamasıyla faaliyetlerinin sürdüremeyecek noktaya gelmesine karşılık,

TCMB piyasaya nakit sürmeyi reddeden bir anlayıştadır. IMF programına olan bağlılığını sürdürerek döviz kurunun artışını engellemeye çalışıyordu. Aralık ayında gecelik faizlerin %193 ulaşmasıyla likidite sıkıntısı doruğa çıkmış ani ataklarda görülen en yüksek faiz oranı %873'ü görmüştür. Dış kredilere ulaşım imkânı kalmayan ekonomide durumu kötüleşen bankaların TMSF'ye devrolması devam ediyordu. (Kazgan, 2021, s. 229-230)

18 Aralık 2000'de devrin hükümeti IMF ile anlaşmaya vararak yeni kredi paketine sahip olmuştur. Bu anlaşma ile Merkez Bankasının elindeki döviz rezervi 18 milyar USD'den 28 milyar USD'ye ulaşmış oldu. Bu anlaşma ile ekonomi bir süre nefes almıştır. Ancak çıpalı kurun artış hızı ile piyasa faizi arasında makas açılmaya devam ediyordu. (Özatay, 2020, s. 111)

2000 yılında yaşanan krize IMF'in neden olduğu konusunda da bazı ekonomistlerden itirazlar gelmektedir. Örneğin Boratav; ekonominin tek yönlü politikalar ile yönetilmek zorunda kaldığı ve sıcak para girişlerine bağımlı olduğu konusunda eleştirilerini dile getirerek, 2000 yılında yaşanan krizi IMF'in nominal kur hedeflemesi yörüngesinde ve yüksek volümlü sıcak para girişleri neticesinde kontrolsüz bir talep yönlü genişleme ile cari açığın hızla arttığını belirtmiştir. Kısa vadeli sermaye hareketlerini yönlendiren yatırımcıların cari açığın sürdürülemeyecek noktaya vardığında ani çıkışlarıyla ekonomide kriz oluşmasına neden olduğunu ifade etmiştir. (Boratav, Türel, & Somel, 2001, s. 12-13)

2.2.8. Şubat 2001 Krizi

Kasım 2000 Krizinin etkileri yavaşça geçmeye başlarken, Türkiye Ekonomisi kendisini bu defa siyasi krizin tetiklediği bir finansal krizin içerisinde bulmuştur. Cumhurbaşkanı ile Koalisyon Hükümetinin Başbakanı 2001 yılının 19 Şubatında gerçekleşen MGK toplantısındaki tartışmaları ile siyasi kriz olarak değerlendirilen bir süreç başlamıştır.

Ülkenin en büyük dış borç geri ödemelerinden birsinin gerçekleşeceği bir günün öncesinde oluşan bu durum ülkedeki yatırımcıları endişelendirmiş, TL cinsinden yatırımlarındaki pozisyonlarını kapatan yarımcıların döviz talebi oluşmuştur. Aynı günün akşamında İstanbul'da bulunan IMF yetkilileri ile Ankara'da Başbakan ve hükümet temsilcileri toplantı yapmışlardır. IMF yetkilisi Stanley Fischer hükümete yapısal reformların ertelendiği ve acilen tamamlanması hususunda uyarılarda bulunmuştur. Hükümet kanadından ise programı işlediği ve tedbir alınmasını gerektirecek bir durum olmadığı hususunda görüş bildirilmiştir. (Eroğlu & Albeni, 2002, s. 213) Halkın ve yabancı yatırımcıların döviz talebi TCMB'nin döviz satışları ile kısmen karşılanmaktadır. Takribi 5 milyar USD'lik rezerv piyasaya sürülmüştür. Ancak rezervin sınırsız olmadığı bilinciyle döviz satışının sürdürülemez olduğu anlaşılmıştır. Çıpalı kur sisteminden 22 Şubat 2001 tarihinde vazgeçilerek, piyasada döviz kuru serbest dalgalanmaya bırakılmıştır. (Gürsoy, 2009, s. 183) Siyasal krizi takip eden günde interbank

piyasasındaki faizler ortalama %2300'e ertesi günde ise %4000'a yükselmiştir. Yaklaşık 3 günlük süreçte piyasaya sürülen 5 milyar USD'lik rezerve karşın dalgalı kura geçildiği günün ertesinde 1USD 683.000TL'den 1.073.000TL'ye yükselmiştir. (Özatay, 2020, s. 112) Uluslararası kredi derecelendirme kuruluşlarından bazıları Türkiye'nin kredi notunu düşürmüşlerdir. Ülkenin orta büyüklükteki iki özel bankası daha TMSF'nin kontrolüne geçmişti. Mart ayının başında Ekonomiden sorumlu Devlet Bakanlığına Dünya Bankasında önemli pozisyonlarda görev almış Kemal Derviş getirilmişti. İstifa eden Merkez Bankası Başkanının yerine yeni bir başkan atanmıştır. 14 Nisanda "Güçlü Ekonomiye Geçiş" adı verilen programı açıklanmıştır. Bu program kapsamında bazı yasal değişiklikler yapılarak yapısal reform kapsamında değerlendirilebilecek gelişmeler yaşanmıştır. 3 Mayıs 2001'de IMF ile niyet Mektubu imzalanmış ve 15 gün sonrasında ilk 3,9 milyar USD'lik kredi dilimi kullandırılarak Türk Ekonomisi rahatlatılmaya çalışılmıştır. Merkez Bankası para politikası kurulu fiyat istikrarının önceleyen bir yapıda kurulmuş ve bağımsız olarak faaliyet göstermesi amaçlanmıştır. Haziran 2001'de Tekel ürünlerinde serbest pazar uygulanmasına yönelik "Tütün Yasası" ve uluslararası tahkime başvuruları düzenleyen "Tahkim Yasası" mecliste kabul edilerek yasalaşmıştır. Temmuz ayında ise devlet bankalarından bir tanesi kapatılırken, özel sektörün beş bankası TMSF bünyesine katılmıştır. Yine bu dönemde 3,2 milyar USD'lik yeni bir kredi paketi IMF ve Dünya Bankası tarafından onaylanarak kullanıma hazır hale gelmiştir. Ağustos 2001'de IMF tarafından 2,5 milyar USD'lik kredi dilimi kullanıma hazır hale gelirken İMKB (BİST) bünyesinde Vadeli Döviz İşlemleri Piyasası kurulmuştur. ABD'deki 11 Eylül saldırılarından sonra ekonomisi yeniden yapılanan Türkiye'nin ek finansman ihtiyacı doğmuştur. Buna istinaden IMF Kasım 2001'de Türkiye'ye 10 milyar USD'lik ek kredi paketi hazırlandığını beyan etmiştir. Kasım ayının sonunda IMF tarafından mayıs ayındaki stand-by anlaşmasındaki kaynaktan 3,1 milyar USD'lik kredi kullanılabilir hale gelmiştir. Özel sektöre ait orta büyüklükteki bankalardan biri daha TMSF kontrolüne geçerken, daha önce bu yapıya devredilen bankalardan biri kapatılmıştır. (TCMB Denetim Kurulu, 2002, s. 89-90)

Krizi takip eden süreçte Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı'nın uygulanmasıyla disiplinli bir maliye ve para politikası uygulanmaya başlanmıştır. Faiz ve enflasyonda olumlu sayılabilecek gelişmeler gözlemlenmiştir. Yapılan özelleştirmeler ve yapısal reformların ardından dış piyasalardan uygun maliyetle borçlanma imkânı artmış, yabancı yatırımcının ülkeye güveni geri kazanılmıştır. Ancak ülkeye uzun vadeli direkt yatırımdan ziyade, kısa vadeli portföy yatırımının çekildiği de göz ardı edilmemelidir. (Alkin & Alpay, 2014, s. 212-213)

2.2.9. 2008 Küresel Krizinin Türkiye Ekonomisine Etkileri

2008 Küresel Finansal krizine ilişkin temel noktalar ilgili bölümde açıklanmıştır. Kriz bulaşıcılık etkisiyle tüm dünyaya yayılmıştır. Kriz Türkiye'ye gecikmeli olarak gelmiştir. Ancak önemli ölçüde olumsuz etkileri hissedilmiştir.

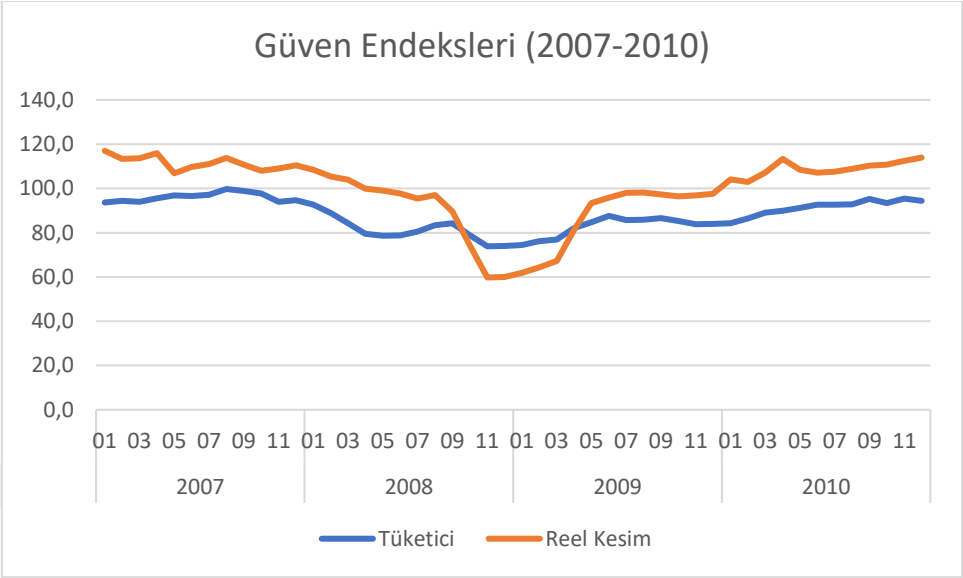
Krizle birlikte gelişmiş ülkelerde gelir seviyelerindeki düşüş durgunluğa yol açmıştır. Türkiye'nin önemli ihracat pazarları olan ABD ve AB bölgesindeki ekonomik daralma ile Türkiye'nin ihracat ürünlerine talebi de düşürmüştür. Talep azlığı ile birlikte he ihracat gelirleri düşmüş, hem de bir süre sonra sanayide kapasite kullanımı düşmüştür. Özellikle 2008 üçüncü çeyreğinde ihracatta önemli gerileme gözlemlenmiştir. Aynı zamanda turizm gelirlerinde de düşüş yaşanmıştır. Çünkü Türkiye'ye gelmeye planlayan turistlerin harcama güçleri de azalmıştır. (Özatay, 2020, s. 169-171) (Doğru, 2015, s. 111-112)

2001 Krizinden sonra yapılan reformlar ile birlikte ülkeye girişi artan sıcak para ve portföy yatırımları 2008 Krizinin etkisiyle önce yarısına düşmüştür. Yabancı kaynak girişine bağımlı olan Türkiye ekonomisi bu durumdan olumsuz etkilenmiştir. İlgili dönem için önceden planlanan %6 veya %7 gibi büyüme oranlarına ulaşılması mümkün olamayacaktır. Ekonomik durgunluğu aşmak için yabancı Merkez Bankalarının parasal genişlemeci hamleleriyle takip eden dönemlerde portföy yatırımları artışına devam etmiştir. Ancak bu yatırımlar eski düzeyine ulaşamamıştır. Ekonomide kalıcı istikrarın sağlanması için gereken direkt sermaye yatırımlarına da dönüşememiştir. (Altınok, Çelik, & Aktürk, 2011, s. 199-200) (Doğru, 2015, s. 113-114) (Şahin, 2014, s. 278)

Özel sektör ve bankalar kriz öncesindeki dönemde elde ettikleri dış kredilerin geri ödemesini yapmak için uğraşırken yeni kredilerin temini giderek zorlaşmıştır. Bu durum dolaylı olarak yatırımların azalmasına ve finansman ihtiyacının karşılanamaması gibi sorunlara yol açmıştır. (Özatay, 2020, s. 172) Türkiye'nin dış borçları 2002 yılında GSYİH'nin %56'sı oranında seyrederken 2008 yılı itibariyle %40'ı seviyesine gerilemiştir. Bu durumu oluşturan etken ise GSYİH'nin büyüme hızının dış borçlardaki artıştan fazla olmasıdır. (Eğilmez, Küresel Finans Krizi, 2018, s. 137) Dış borca ulaşım ve mevcut dış borçların yenilenmesindeki sorunlar, ülke içerisindeki kredilerin yenilenmesi ve yeni kredilerin tesisini olumsuz etkilemiştir. Yatırımlar bu durumdan olumsuz etkilenmiştir. Yatırımlardaki azalma iç ve dış ticaret hacmindeki düşüşü beraberinde getirmiş ve sonrasında işsizlik artışını doğurmuştur.

Krizin bir diğer etkisi reel kesim ve tüketici güven endeksi rakamlarındaki olumsuz görünümdür. TÜİK'in düzenli olarak yaptığı anketler ile ekonominin genel gidişatı hakkında görüşler takip

edilmektedir. Reel kesim güven endeksi 100 puanın üzerinde ise olumlu kabul edilirken 100 puanın altındaki değerler olumsuz olarak değerlendirilmektedir.



Şekil 2 - Güven Endeksleri (2007-2010)

(Türkiye İstatistik Kurumu, 2022)

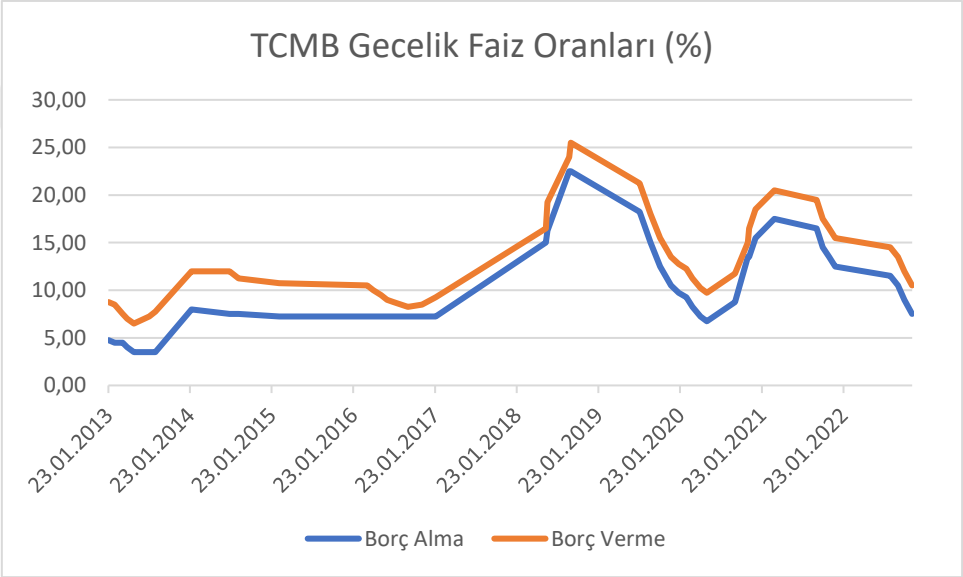
2007 yılında reel kesim güven endeksi zirvesini yaparken, Temmuz 2007'den sonra düşüş trendine girmiş ve 2008 yılının son çeyreğinde 60 puan civarına gerilemiş ve dip bölgesine ulaşmıştır. Ekonomideki krizin etkisinin gözlemlendiği bu tablo sonrasında tekrar yükseliş eğilimine girdiği görülmektedir. Benzer bir görünüm tüketici güven endeksinde de söz konusudur. 2007 yılı Ağustos ayında 99,7 puan ile ilgili dönem için zirve kabul edilebilecek bir değere ulaşmıştır. Ancak bu noktadan sonra 2008 Kasım ayında en düşük seviyesi olan 59,8 değerine gerilemiştir. Krizin etkisinin azalması ile 2009 yılından itibaren tekrar eski ortalama değerlerine yükselmeye başlamıştır.

2.2.10. Türkiye'de 2018 Yılı ve Sonrası

2001 krizinden sonra atılan yapısal adımlar sayesinde Türkiye 2008 krizini olabilecek en az etki ile savuşturmaya çalışmıştır. Mevcut yönetim 2013 yılına kadar yüksek büyümeyi merkezine alan, dışarıdan sağlanan finansmanı yüksek faiz ile ülke içerisinde tutmayı hedefleyen, ihracatı arttırmayı önceliklendiren bir ekonomi politikası ile ülkeyi yönetmektedir. Ancak siyasi gelişmeler ve ülkenin dış politikasındaki paradigma değişiklikleri, jeopolitik olarak yer aldığı bölgedeki çeşitli iç karışıklıklar makro ekonomik politikasının sürdürülemeyeceğinin görülmesi ile makro ekonomik koşullarda zorunlu olarak değişiklik yaşanmaya başlanmıştır.

Gezi süreci 2013 yılının yaz aylarında gerçekleşirken hükümetin siyasi politikalarında daha sert tavır almaya başladığı gözlemlenmiştir. Takip eden dönemlerde yaşanan 17-25 Aralık 2013 gelişmeleri, 2014

yılından itibaren Suriye İç Savaşına müdahil olunması, 15 Temmuz 2016 darbe girişimi, 2017 Referandumu ile Başkanlık Sistemine geçiş, 2018 yılındaki Rahip Brunson Davası, COVID-19 Küresel Pandemi, 2020 yılındaki Ermenistan-Azerbaycan Savaşı ve TCMB'nin brüt rezervlerinin eksi bakiye geçmesi, TCMB'nin özerk yapısının zarar görmesi gibi olaylar yerli ve yabancı yatırımcıların Türk Ekonomisine duyduğu güvende azalma yaşanmasına sebep olmuştur. Önemli derecede dolarizasyon yaşanmış bankalardaki mevduatın yüksek bir bölümü USD cinsinden mevduata dönüşmüştür. Aynı zamanda ekonomi yönetimindeki değişimler ve hükümetin 2021 yılı sonlarında yapılan Nas açıklamasıyla faizin düşürüleceğine yönelik ısrarlı tutumu ile TCMB'nin buna yönelik hamleleri USD/TL döviz kurunun ve enflasyonun artmasına neden olmuştur.



Şekil 3- TCMB Gecelik Faiz Oranları

(Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, 2023)

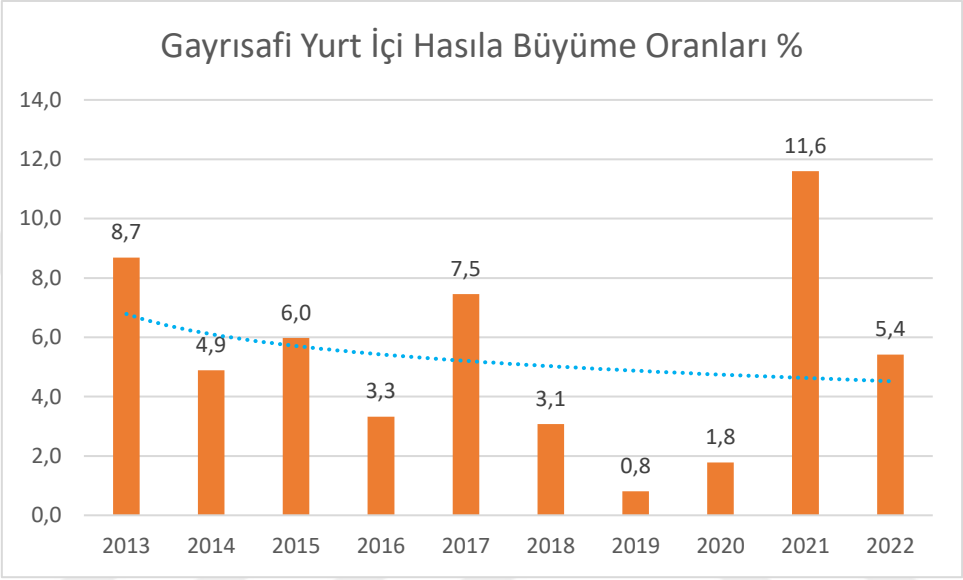
2018 yılından itibaren Türkiye'de ekonomik göstergelerde kötüleşme eğilimi artmıştır. Türk lirasının dolar ve euro karşısında değer kaybetmesiyle birlikte enflasyon hızla yükselmiştir. Yüksek enflasyon, tüketici güvenini azaltmış ve vatandaşların alım gücünü düşürmüştür.

Bununla birlikte, Türkiye'nin yüksek cari açık sorunu da finansal krizi derinleştirmiştir. Cari açığın ülkenin ithalatının ihracatını aşması durumunda ortaya çıkmasından hareketle; Türkiye, enerji ve hammadde gibi birçok malı dışarıdan ithal ettiği için cari açık sorunu uzun süredir devam etmektedir. Cari açığın finansmanı için dış borçlanma yoluna gidilmiş, ancak döviz kurlarındaki artış ve yabancı yatırımcıların güven kaybetmesiyle birlikte bu borçlanma maliyetleri artırmıştır.

Ayrıca, siyasi gerginlikler ve belirsizlikler de ekonomideki kriz görünümüne katkıda bulunmuştur. Türkiye'nin iç siyasi ikliminde yaşanan gerilimler ve bazı siyasi kararlar, yabancı yatırımcıların ülkeye

olan güvenini azaltmıştır. Bu da sermaye çıkışını hızlandırdı ve ekonomik koşulları daha da zorlaştırmıştır.

Tüm bu faktörler bir araya geldiğinde, Türkiye ekonomisi 2018 ve sonrasındaki iki yılda önemli bir durgunluk yaşadı. Büyüme oranları düşerken, işsizlik oranları yükselmiştir. Hükümet, adı konulmamış bir finansal krizle mücadele etmek için bir dizi tedbir almıştır, ancak krizin etkileri hala devam etmektedir.



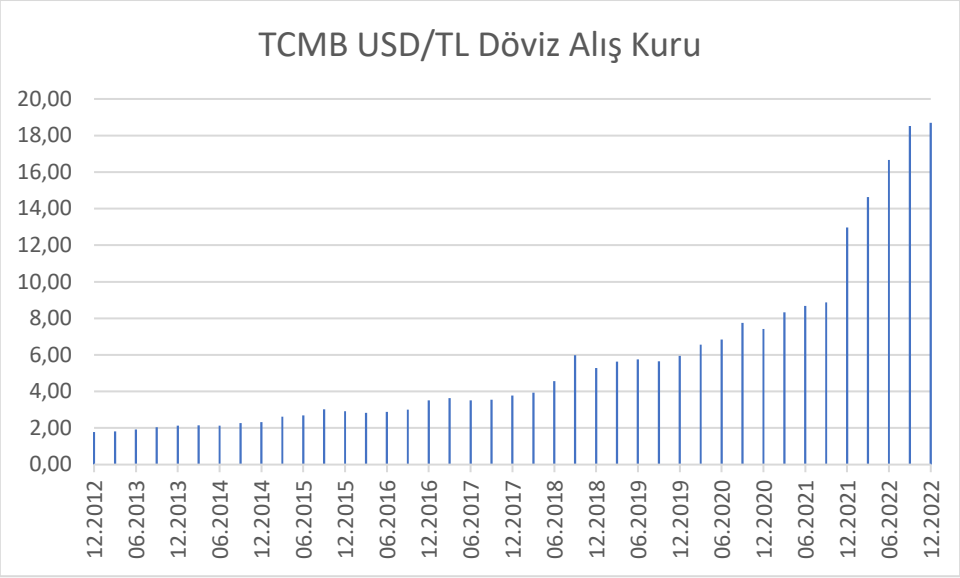
Şekil 4 - GYİH Yıllık Büyüme Oranları

(Türkiye İstatistik Kurumu, 2023)

Türkiye'de 2018 sonrasında yaşanan ekonomik çalkantının birkaç önemli nedeni vardır Bunlardan bazıları yüksek cari açık, döviz kurundaki aşırı dalgalanmalar, yüksek enflasyon, artan dış borç yükü ve siyasi belirsizlikler olarak tanımlanabilir.

Türkiye'nin uzun süredir yüksek bir cari açık sorunu vardı. Cari açık, ülkenin ithalatının ihracatını aşması durumunda ortaya çıkar. Türkiye, enerji ve hammadde gibi birçok malı dışarıdan ithal ettiği için cari açık sorunu uzun süredir devam ediyordu. Bu durum, ülkenin dış finansman ihtiyacını artırdı ve döviz kurundaki dalgalanmalara karşı hassas hale getirdi.

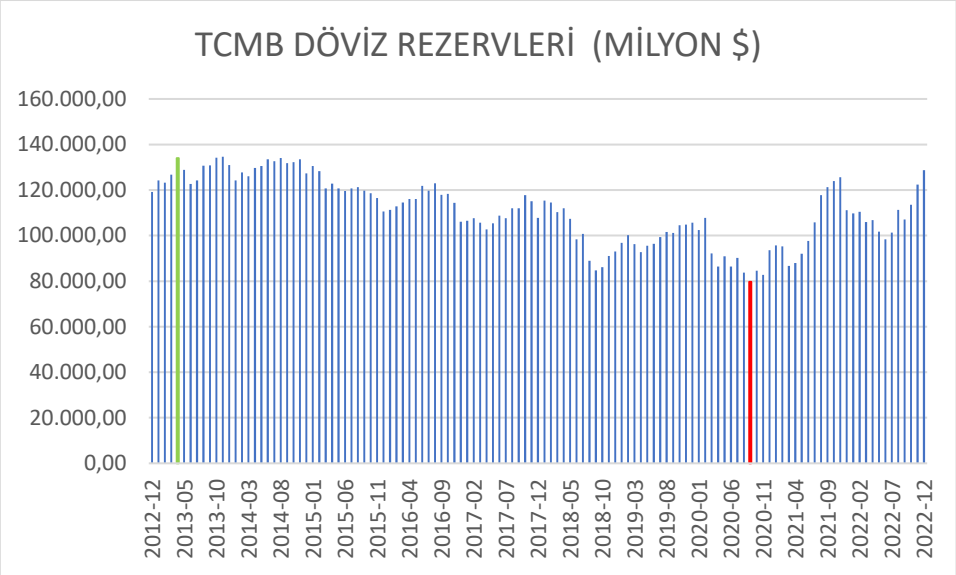
Türk lirasının dolar ve euro karşısında değer kaybetmesi, 2018 sonrasında hızlanan enflasyonun başlıca nedenlerinden biridir. Döviz kurundaki dalgalanmalar, yabancı yatırımcıların güvenini azaltmış ve Türkiye'ye yönelik spekülasyonları arttırmıştır. Ayrıca, döviz kurlarındaki yükseliş, şirketlerin döviz borçlarının artmasına ve maliyetlerinin artışına yol açmıştır.



Şekil 5 - USD/TL Döviz Alış Kurları (2012-2022)

(Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, 2022)

Döviz kuru dalgalanmalarının etkisiyle birlikte, Türkiye'de enflasyon hızla yükselmiştir. Yüksek enflasyon, tüketici güvenini azaltmış, alım gücünü düşürmüş ve ekonomik istikrara zarar vermiştir. Enflasyonla mücadele etmek için alınan bazı politika kararları, piyasalarda daha fazla belirsizlik yaratırken, enflasyonun kontrol altına alınmasını zorlaştırmıştır. 2017 yılını 3,77TL'den kapatan döviz kuru, 2018 yılı içerisinde 4TL-6TL bandında hareket etmiştir. 2019 yılında daha dar bir bant içerisinde hareket eden USD/TL kuru, 2019 yılını 5,94TL'den kapatmıştır. 2020 yılında 7TL-8TL bandında konumlanan USD kuru, 2021 yılının ikinci yarısından itibaren TL'nin değer kaybı hızlanmıştır. Bu altı aylık periyotta değerinin %50'sini yitiren TL, 2022 yılında ekonomi yönetiminin tüm önlemlerine rağmen yine %50'lik değer kaybı ile 18,70TL'lik USD/TL döviz kuruna ulaşmıştır. TL'nin erimesini engellemek için kullanılan rezervler neticesinde TCMB'nin önemli sayılabilecek büyüklükte rezervi kullanılmıştır. Şekil 6'da görüleceği üzere 2013 yılı Nisan ayında TCMB'nin toplam döviz rezervi 134,5 milyar USD iken, bu rezerv kademeli olarak azalarak 2020 yılı Eylül ayında 79,8 milyar USD'ye düşmüştür. Farklı ülkelerle yapılan para takası (SWAP) anlaşmaları ile rezervin bir kısmı tamamlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca bu dönemde ekonomi yönetimi yurtdışına para transferleri için daha sıkı kontrol yapılmaya başlanmıştır.

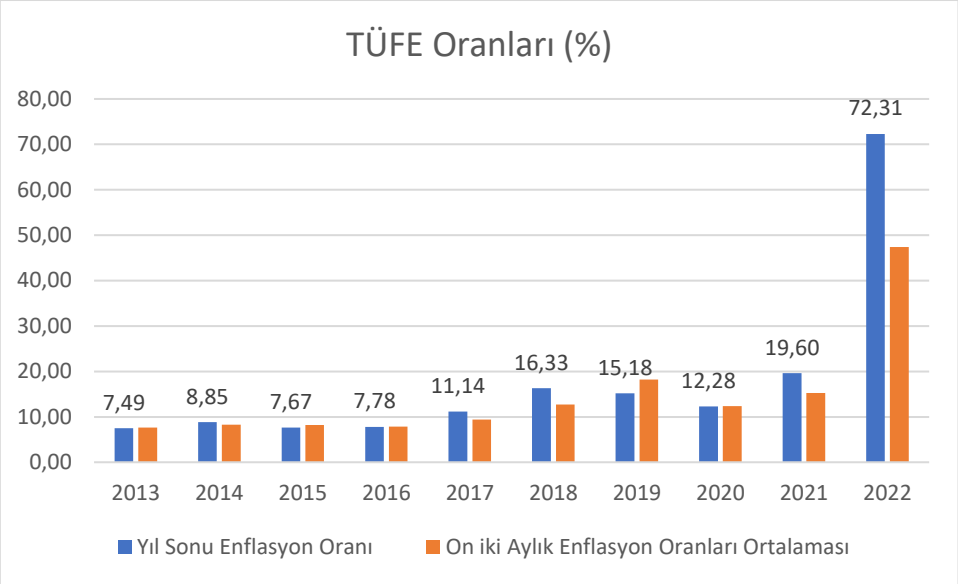


Şekil 6 - TCMB Toplam Döviz Rezervleri (2012-2022)

(TCMB, 2023)

Dövize talebi ve gün içi al-sat işlemlerini engellemek için önce yurt içi foreks işlemlerinde kaldıraç oranları 10:1'e düşürülmüştür. (SPK, Yatırım Hizmetleri ve Faaliyetleri ile Yan Hizmetlere İlişkin Esaslar HAkkında Tebliğ III-37.1'de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (III-37.1.b), 2017) Sonrasında yurtdışı foreks piyasası işlemlerine ve izinsiz aracı kurumlara bazı kısıtlamalar getirilmiştir. (SPK, Sermaye Piyasası Kurulu Bülteni, 2017) Bankalardan döviz alımına binde 2 oranında Kambiyo Gider Vergisi uygulanmaya başlanmıştır. (7194 Sayılı 5/12/2019 tarihli Kanun, 2019) 2022 yılında önce yurt içerisindeki mal ve taşınmaz ödemelerinde döviz ile kararlaştırılsa dahi bedelin TL ile ödenmesine ilişkin düzenleme yapılmıştır. (Hazine ve Maliye Bakanlığı, 2022) İlaveten döviz alım ve satım işlemleri arasında fark (spread) açılarak yatırımcıların dövize ilgisinin önü kesilmeye çalışılmıştır.

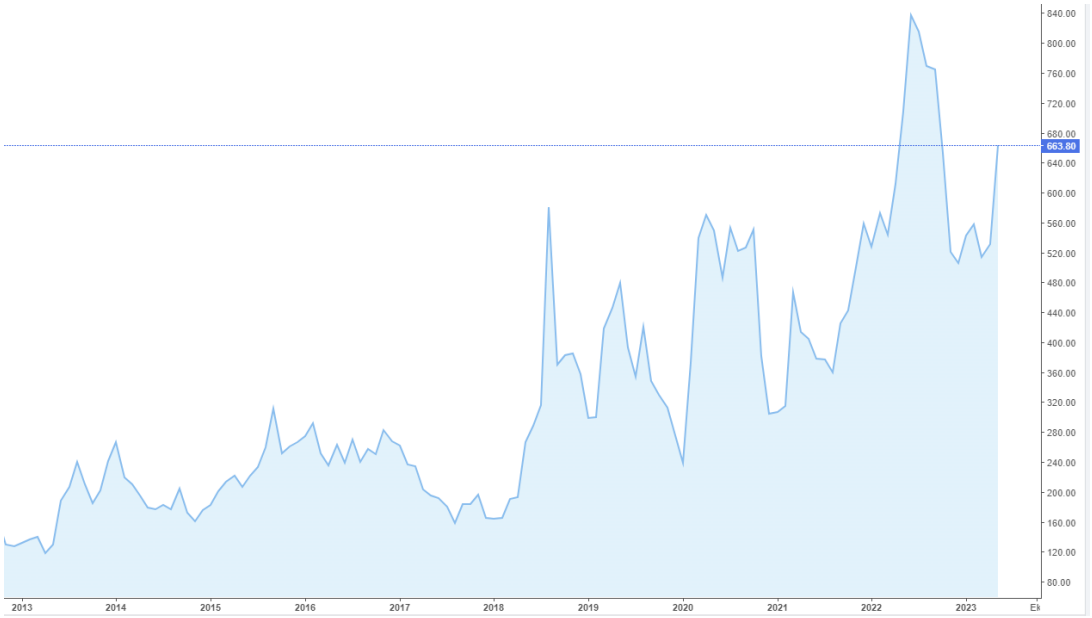
Döviz kurlarının armasıyla ithal edilen malların fiyatları artmaya başlamıştır. Aynı zamanda ithal girdiler ile üretilen yerli malların da fiyatları yükselmiştir. Global enerji piyasasında kullanılan para birimi genellikle USD olduğundan her türlü enerji maliyeti de yükselmiştir. 2013 -2016 yılları arasında tek hanelerde seyreden Tüketici Fiyat Endeksi (TÜFE) 2017 yılıyla birlikte çift hanelerde belirlenmeye başlamıştır. Bu durum vatandaşların alım gücünü etkilemektedir. 2021 ve 2022 yıllarında TL'nin önemli derecede değer kaybı enflasyonun artış hızını da arttırmıştır. Buna göre 2022 yıl sonu enflasyonu yaklaşık %72 olarak tespit edilmiştir. Bu enflasyon rakamı devletin kurumu olan Türkiye İstatistik Kurumunun belirlediği enflasyon oranı olmakla birlikte, ülke içerisinde alternatif ölçüm yapan istatistik kurumlarının da belirledi enflasyon oranları daha yüksek değerlerde gösterilmektedir.



Şekil 7 - Tüketici Fiyat Endeksi Enflasyon Oranları (2013-2022)

(Türkiye İstatistik Kurumu, 2023)

Türkiye, cari açığın finansmanı için dış borçlanma yoluna gitmiştir. Ancak döviz kurlarındaki artış, yabancı yatırımcıların güven kaybetmesi ve küresel ekonomik koşulların zorlaşmasıyla birlikte dış borçlanma maliyetlerini arttırmıştır. Aynı zamanda, dış borçların geri ödenmesi ve döviz rezervlerinin yeterli düzeyde olmaması, ekonomik belirsizliği artıran faktörlerden biri olmuştur. Türkiye'nin risk primi (CDS) 2018 yılından itibaren sürekli artış göstermeye başlamıştır. 2022 yılı içerisinde 840 birime yükselerek zirvesine ulaşmıştır.



Şekil 8 - Türkiye CDS 5 Yıllık USD

(investing.com, 2023)

Türkiye'de yaşanan siyasi gerginlikler ve belirsizlikler, finansal krize katkıda bulunan bir diğer faktördür. Yabancı yatırımcılar, siyasi kararların belirsizliği ve siyasi riskler nedeniyle ülkeye olan güvenlerini kaybetmiştirler. Bu da sermayenin ülke dışına kaçmasına neden olmaktadır.

Krugman'a göre; yabancı kreditörlerin gözdesi haline gelmiş ve birkaç yıl boyunca büyük miktarda yabancı sermaye girişi yaşamış bir ülkede alınan borç, kendi para biriminden değil, yabancı para biriminden olacaktır. Ancak bir noktada para akışı sona erer. Dış borçlanmada "ani durmaya" neyin neden olduğu çok önemli değildir: ekonomi politikasını denetlemek üzere yetersiz kişileri atamak gibi iç olaylar olabilir, ABD faiz oranlarında bir artış olabilir, yatırımcıların benzer gördüğü başka bir ülkede bir kriz olabilir. Önemli olan dış borcun ülke ekonomisini yoğun spekülasyona karşı savunmasız hale getirmiş olmasıdır. Güven kaybı yerel para biriminin düşmesine neden olur; bu yabancı para cinsinden borçların geri ödenmesini zorlaştırır ve reel ekonomiye zarar verir. Güveni daha da azaltarak para biriminin daha da düşmesine yol açar ve bu döngü böyle devam eder. Dış borcun GSYİH'e oranı yükselir. Böyle bir kriz sona ermesi için; Etkili bir politika tepkisi yoksa, para birimi düşer ve yerel para birimiyle ölçülen borç, iflas edebilecek herkes iflas edene kadar balonlaşır. Bu noktada zayıf para birimi bir ihracat patlamasını körükler ve ekonomi büyük ticaret fazlaları üzerine kurulu bir düzende toparlanmaya başlar. Bu örneği geçmişte Malezya, Arjantin, Güney Kore ve İzlanda gibi ülkelerde farklı yönleri ile denemiş olsalar da istenilen sonuçlara ulaşılamamıştır. (Krugman, Partying Like It's 1998, 2018)

2.3. Finansal Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Muhtemel Etkileri

Finansal krizlerin aniden ortaya çıkması işletmelerin genellikle hazırlıksız yakalanmasına yol açmaktadır. Günlük faaliyetlere odaklanarak geleceğe yönelik tahmin sistemi olmayan, bütçe ve iç kontrol sistemi bulunmayan işletmelerin krizden en fazla etkilenecek işletmeler olması aşikardır. Krizin etkileri olumsu olabileceği gibi olumlu etkiler de yaratabilecektir. Her işletmenin yapısı aynı olmadığından maruz kalacağı etkiler de doğal olarak farklı olabilecektir. Kriz kaynaklı olarak işletmelerin etkilenebileceği temel konular Kur, Faiz ve Pazardır.

2.3.1. Kur Etkisi

Kriz ortamında döviz kurlarında normali kur hareketinin dışında aşırı oynaklık gösterebilir. İşletmenin satış yaptığı pazar yapısı kur hareketlerinden etkilenmesinde önemli bir unsurdur. Eğer işletme yurtdışı pazarlarda etkin olarak faaliyet gösteriyor ve döviz kazandırıcı satış gerçekleştiriyor ise artış yönlü kur hareketinden olumlu olarak etkilenebilir. Kriz ortamında aşırı artış olması ardından aşağı yönlü kur

hareketleri de görülebilir. Bu durumda kısa süre içerisinde yüksek volatilite gösteren kur hareketleri işletmelerin hızlı karar almaya zorlayabileceği gibi kar almaktan kaçınmaya da zorlayabilir.

Kurdaki artış yerel paranın değerinin düşmesi nedeniyle ihracat pazarının büyümesine neden olabilir. Ayrıca girdi maliyetlerinde de artışa yol açacaktır.

- Satılan ürünün katma değeri yüksek ise; maliyet artışına göre getiri artışı daha fazla olacaktır. İşletme lehine olumlu bir etki gözlemlenmesi beklenebilir.
- İthal girdisi az olan ihracat odaklı işletmelerde kur etkisi olumlu olabilecektir.
- Satılan ürünün katma değeri düşük ise; ithal girdisi olan işletmelerde maliyet artışı nedeniyle rekabet şansı sadece işçilik maliyetlerinin döviz bazında nispeten düşmesi nedeniyle kısmi bir olumu etki gözlemlenebilir. Ancak süreç içerisinde ileri safhalarda işçilik maliyetlerinin artış baskısı da oluşması muhtemeldir.

İşletmelerin tümü ihracat odaklı çalışmamaktadır. Bazı işletmelerde kısmen ihracat kısmen iç pazar odaklı satış yapabilirler. Bu durumda iç pazardaki satış koşullarına göre kur etkisinin olumsuz olması beklenebilir. Farklı koşullarda kur etkisinin işletmelere yapacağı etkilerden bazı örnekler aşağıdaki gibidir.

- İç pazarda satış fiyatları yerel para birimi cinsinden belirleniyor ise, fiyatlar üzerinde kur etkisi artış yönlü olması beklenecektir. Talebin fiyat esnekliğine göre talepte miktar olarak azalış yaşanabilir. Satış gelirlerinde ise fiyat artışına paralel olarak artış olması beklenebilir. Talepte keskin düşüş oluşuyor ise satış gelirlerinde düşüş hareketleri de görülmesi muhtemeldir. İthal girdisi yüksek olan ürünlerde girdi maliyetlerindeki artışlar işletme karlılıklarına olumsuz etki edebilecektir. İthal girdisi düşük olan ürünlerde ise satış fiyat artışı ile girdi maliyetlerindeki artış arasında zamanlama farkı oluşabileceğinden stok yapısına göre işletmelerde geçici süreli brüt karlılık etkisi yaratabilecektir. İşletmeler fiyatlara zam yapmayarak belirli bir süre düşük maliyetli stoklar ile gelir elde edebilirler. Ancak ürün maliyetlerinin artması halinde satış fiyatlarında artış yapılması kaçınılmaz olacaktır.
- İç pazarda satış fiyatlarının döviz cinsinden fiyat listesi ile takip edilip, yerel para birimi cinsine çevrilerek satışların gerçekleştirildiği durumda günlük olarak satış fiyatları değişkenlik gösterecektir. Satış fiyatlarında kur artışı kaynaklı yukarı yönlü hareket oluşması durumunda satış gelirlerini dövize çevirerek veya döviz cinsinden mal bedelini nakit olarak tahsil ederek işletmeler gelirlerini korumaya çalışabileceklerdir. Bu durum serbest kambiyo rejiminin uygulandığı ülkelerde daha fazla gözlemlenebilecektir. İşletmeler vadeli satışlardan genellikle

kaçınma eğilimi gösterilebilmektedirler. Bazı işletmeler döviz kurundaki denge durumu sağlanana kadar satış yapmaktan kaçınabilmektedir.

- İthalat yapan işletmelerde ithalat anındaki kurun ürün maliyetlerinin belirlenmesinde direk etkide bulunacağından ithalat yapmada hızlı davranabileceği gibi, ithalattan kaçınma eğilimi de gösterebilmektedirler. Kurun daha fazla yükselebileceği beklentisi olan işletmelerde ithalatın hızlı olarak gerçekleştirilmesi tercih edilir. Kurda düşüş beklentisi olan işletmeler ithalat işlemlerinde daha yavaş davranacaktır. Bu davranış kalıpları normal ticari kar üretme koşullarında geçerli olacaktır. Vergi planlaması yaparak karlılığını düşük göstermek tercihinde bulunan işletmeler ise tam tersi bir davranışta bulunabileceklerdir.

Kur değişkenliğinin vergisel açıdan işletmelerin kur değerlemesi yapması zorunluluğunda da etkisi olmaktadır.

- İşletmenin aktifindeki ve pasifindeki döviz cinsinden parasal kalemlerin değerlemeye tabi tutulması; aktifteki döviz varlığının pasifteki döviz yükümlülüklerinden fazla olması ve döviz kurunun artış trendinde olması durumunda net kambiyo geliri etkisi oluşacaktır.[2] Bu durumda işletme geçici vergi dönemi beyannamesinde veya yıllık beyanname döneminde realize olmamış olsa da kambiyo karı üzerinden vergi ödemek zorunda kalabilir.
- Eğer pasifteki değerlenebilir hesaplar aktifteki değerlenebilir hesaplardan fazla tutarda ise kurun artış yönlü olması halinde net kambiyo zararı etkisi oluşacaktır. Bu durumun sonucunda işletmelerde geçici veya yıllık vergi beyannamelerinde realize olmamış kambiyo zararı nedeniyle daha az kar çıkması dolayısıyla daha az vergi ödenmesine neden olabilecektir.
- Kurun önce yükselip sonra düşüş gösterdiği durumlarda ise; aktif kalemlerdeki değerlenebilir tutarların pasifteki değerlenebilir kalemlerden fazla olması halinde net kambiyo zararı oluşabilecektir. Bu koşullarda işletme vergi döneminde daha az vergi ödemek durumunda kalabilir.
- Kurun düşüş eğiliminde olduğu süreçte pasif değerlenebilir hesapların, aktif değerlenebilir hesaplardan fazla tutarda olması halinde kambiyo karı oluşacağından işletmelerin vergi dönemlerinde ilave vergi ödemesi yapması gerekebilecektir.

Kur artışının yerel para birimi cinsinden olan vadeli alacakların döviz karşılığında erime olacağı aşikardır. İthal girdiler ile üretim veya satış yapan işletmelerin işletme sermayelerinde döviz bazlı

[2] İşletmenin aktif ve pasifindeki döviz cinsinden kur değerlemesine tabi tutulacak hesapların değerleme işlemleri sonucunda kur gelirleri ilgili hesaba kambiyo karı olarak kaydedilir. Kur giderleri kambiyo zararları hesabına kaydedilir. Kur etkisinin ölçümü için kambiyo karı ve kambiyo zararları birbirinden çıkarılarak net etkinin ölçümü gerçekleştirilir.

azalma yaşanabilmesi ihtimali oluşabilecektir. Yani işletme ithal ettiği ve vadeli olarak yerel para birimi cinsinden sattığı ürünün alacağını tahsil ettiğinde kur artışı dolayısıyla aynı değerde döviz alamayacaktır. Yeni ürün alacağı zaman daha fazla yerel para harcaması gerekecektir.

Kur artışının döviz cinsinden vadeli borcu olan işletmeler için de olumsuz etkisi söz konusu olabilecektir. İşletme elindeki yerel para birimi ile döviz kuru arttığı zaman daha az döviz borcunu kapatabilecektir.

Döviz kurunun artışı elinde döviz varlığı bulunan işletmeler için olumlu etki yapmaktadır. Ancak döviz cinsinden yükümlülükleri olan işletmelerde olumsuz etkisi gözlemlenmesi olasıdır. İşletmelerin döviz kurundaki ani ve aşırı değişimlerin etkisini en aza indirmek için vadeli döviz kontratlarına yönelebilmesi yani pozisyonlarının korunması (Hedge) için forward, futures ve opsiyon gibi türev işlemleri kullanması gerekmektedir. Bu işlemlerin gerçekleştirilebilmesi için iç kontrol sistematiğinin de oluşturulması işlemin gerçekleştirilmesi için gerekli objektif kriterleri belirlenmesi işletmenin kur etkisinden arındırılması için önemli bir husustur.

2.3.2. Faiz Etkisi ve Finansman Güçlükleri

Finansal krizlerin etkisiyle piyasa faizlerinin yükseliş göstermesi beklenen bir durumdur. Faizlerin yükselmesi nedeniyle işletmelerin yabancı kaynak kullanım maliyetleri artacaktır. İşletmenin mevcut kullanılmış kredi portföyünde bulunan bazı kredilerin faiz oranlarının güncellenmesi kreditörler veya bankalar tarafından sözleşme koşullarına göre mümkünse talep edilebilir. Bu durumda işletmenin kredi faizi için ödemesi gereken tutar artacaktır. İşletmenin nakit akış döngüsünde bozulmalar meydana gelebilecek, işletme temerrüt riskini engellemek amacıyla ilave nakit gereksinimini karşılamak için gelir arttırıcı önlemler almayı düşünecektir. Gelirini arttıramayan işletmeler giderlerinde kısıntı yaparak oluşabilecek nakit ihtiyacını karşılamaya çalışacaklardır.

Kriz ortamında belirsizlik arttığı için finansörler genellikle kısa vadeli ve yüksek faizli borç verme eğiliminde bulunurlar. Bu durumda iletmeler kısa vadeli finansman ile faaliyetlerini sürdürmeye gayret gösterirler. Bu işletmelerin finansman giderlerinde artışa neden olabilmektedir. Aynı zamanda kısa vadeli borçlara göre hesaplanan rasyolarında bozulmaya neden olması kaçınılmaz olacaktır. (Özçalık & Soysal, 2016, s. 271)

İşletmenin vadeli alım için katlanacağı finansman maliyetleri de artış gösterebilecektir. Satıcı kredilerinin maliyetleri piyasa faizinin üzerinde gerçekleşmesi beklenebilecektir. Bu durum Vergi Usul Kanunu'na (VUK) göre hazırlanan mali tablolarda, vadeli olarak alınan ticari mallarda stoklara alınırken malın maliyetinden ayrıştırılmazken, TFRS-TMS uyarınca hazırlanan mali tablolara alınırken vade

farkları malın maliyetinden ayrıştırılarak dönem giderlerine aktarılır. Faiz artışı nedeniyle oluşan finansman giderlerinin dönemselleştirilmesi veya aktifleştirilmesi işletmelerin her koşulda katlandıkları batmış maliyetlerinin vergilendirilmesi nedeniyle bir fark oluşturmamaktadır. Ancak işletmelerin raporladıkları karlılık açısından farklılık arz eder. Karlılık rakamları işletmelerin kredibilitesi açısından önemli bir hususdur. Kreditörler EBIT ve EBITDA marjlarını daha fazla dikkate almakta olsalar da işletmenin net karlılığı da yadsınamayacak derecede önemlidir.

2.3.3. Pazar Etkisi

Kriz dönemlerinde pazardaki genel talebin düşüş eğilimi göstermesi olasıdır. Talepteki daralma işletmelerin iş hacimlerini de düşürür. Cirolar ile birlikte gelirler de azalır. Bir süre sonra kullanılan kapasitesi düşen işletmeler işçi maliyetlerinden kısma amacıyla işçi çıkarmaya başlayabilirler. İşsizlik artış kaydeder. Bu durum istihdamdaki emek arz edenlerin çoğunluğunun, mal ve hizmet piyasasında talep eden konumunda olmasıyla toplam talepte azalmaya da neden olur. (Eğilmez, Küresel Finans Krizi, 2018, s. 155)

Finansal krizlerde ortaya çıkan bir diğer husus ise ekonomiye güvendir. Ekonomiye güven hem krizi tetikleyen hem de krizden beslenen bir durumdur. Ülke içerisindeki tüketiciler ve ekonomik paydaşlar gelirlerindeki azalma olasılığı veya fiyatlardaki artış nedeniyle tüketimlerini azaltma güdüsüyle hareket edebilirler. İşletmelerde ise maliyet azaltıcı tedbirler devreye alınır. (Altınok, Çelik, & Aktürk, 2011, s. 200-201)

3. YÖNETİM MUHASEBESİ VE UYGULAMALARI

Muhasebenin üç temel alanından biri olan yönetim muhasebesi işletmelerin kısa ve uzun vadeli alacağı kararlara dayanak teşkil eden verileri sağlamaktadır. Finansal muhasebe ile maliyet muhasebesi verilerini, işleyen, analiz eden ve işletme yöneticilerine anlamlı hale gelmesini sağlayacak biçimde yorumlayarak sunan bir muhasebe alt sistemidir. (Altuğ, 2018, s. 6)

Yönetim muhasebesi şirket içindeki karar alıcılara, karlılık ve nakit yaratma hedeflerine ulaşılabilmesi için; işletme, yatırım ve finansman faaliyetleri hakkında bilgi sağlarlar. Çalışanlar ve yöneticiler görevlerini gerçekleştirirken, hedefe nasıl ulaşacaklarının geçmişte gerçekleşen ve gelecekteki beklenen durumlara ilişkin verileri yönetim muhasebesi sayesinde elde ederler. Finansal muhasebe dış raporlama yaparken, karar vericiler analiz ve beklentiler için bütçe ve çeşitli özel faaliyet raporlarından yararlanır. İşletme içerisinde kullanılan özel raporlamalar yönetim muhasebesi sayesinde üretilir. (Needles, Powers, & Crosson, Financial And Managerial Accounting, 2014, s. 7) İşletmenin azami etkinlik ile çalışmasına yönelik planlamanın yapılması, tüm iş birimlerinin koordine edilerek, kararlaştırılan planın işletmede hangi ölçüde gerçekleştirildiğinin ölçümüne yönelik veri ve bilgileri sunmak amacıyla istatistik ve muhasebe teknikleri kullanılmaktadır. (Gökçen, Çelenk, & Horasan, Yönetim Muhasebesi ve Uygulamaları, 2023, s. 4)

Karar alma odaklı çalışan yönetim muhasebesi aynı zamanda planlama ve kontrol amacıyla da faaliyet gösterir. Yönetim muhasebesi sayısal olan verileri üretmekle birlikte sayısal olmayan verileri de karar alıcılara temin eder. (Kaygusuz & Dokur, Yönetim Muhasebesi, 2015, s. 2) İç raporlamaya yönelik olması nedeniyle genellikle ürettiği veriler işletme sırrı olarak değerlendirilir.

İşletmelerin kuruluş aşamasında günümüze nispeten küçük çaplı organizasyonlar olması nedeniyle muhasebe bölümünün içerisinde değerlendirilen yönetim muhasebesi sistemi, işletmenin büyümesi ve organizasyon şemasının kollara ayrılması ile daha fazla önem kazanmaktadır. İlk yönetim muhasebesi uygulamalarına 19. yüzyılın sonlarında ABD'de rastlanmaktadır. Sonrasında ortaya çıkan finansal krizlerin de etkisiyle hem Amerika kıtasında hem de Avrupa kıtasında önem kazanmaya başlamıştır. (Ersen Cömert, 2011, s. 13)

Son yıllarda hizmet ve üretim sektörlerinde faaliyet gösteren çoğu işletme iş çevrelerinde gerçekleşen önemli değişimlerle karşılaşmışlardır. Serbest pazar ekonomisinin yayılması ile birlikte rekabetçi olan yerel pazarlardaki şirketler, çokuluslu şirketlerin de yer aldığı ve oldukça yüksek rekabet koşulları bulunan küresel pazarda rekabet içinde bulunmaya başlamışlardır. Kısalan ürün yaşam döngüsü ve

farklılaşan müşteri isteklerindeki artış artan rekabet ortamında müşteri odaklı olmayı beraberinde getirmektedir. Süreç yeni yönetim yaklaşımlarının uygulanmasına ve üretim sistemlerindeki değişime neden olmaktadır. Bu gelişmelerin maliyet muhasebesi ve yönetim muhasebesi sistemlerinde etkileri belirginleşmektedir. (Drury, 2006, s. 5-6)

3.1. Yönetim Muhasebesinin Temel Kavramları ve Diğer Muhasebe Alanlarıyla İlişkileri

Muhasebenin üç temel alanı mevcuttur. Bunlardan ilki finansal muhasebedir. Finansal muhasebe iç ve dış menfaat sahiplerine bilgi üretmektedir. Bu bilgiler işletme performansının ölçülmesi için kullanılmaktadır. Maliyet muhasebesi ise daha çok içsel veri üretirken, ürünlere yüklenecek maliyet ve giderlerin hangi ölçülerde aktarılması gerektiği ve aktarımı esnasında gerçekleşen maliyet unsurlarının tespitini gerektirir. Yönetim muhasebesi finansal muhasebe ve maliyet muhasebesinin sağladığı verileri yöneticilerin ve çalışanların günlük operasyonel işlerinde ve alınacak kararlara esas olacak raporları ve bilgileri üreten muhasebe alanıdır. (Gökçen, Çelenk, & Horasan, Yönetim Muhasebesi ve Uygulamaları, 2023, s. 5-6) Yönetim muhasebesi işletme yönetimlerinin bilgi ihtiyaçlarını karşılarken diğer muhasebe dalları gibi yasalara bağımlılığı ve bilginin tedarik ve sunulmasında sınırlandırılmış değildir. Ancak sunulan bilgiler faydacı bir yaklaşım ile kullanıcıların ihtiyacına uygun olarak üretilmektedir. (Moore & Jeadicke, 1980, s. 1)

3.1.1. Yönetim Muhasebesinin Temel Kavramları

Yönetim muhasebesinin ürettiği bilgilerin daha kolay anlaşılabilmesi için temel bazı kavramların bilinmesi gerekmektedir. Yönetim muhasebesine ilişkin en yaygın olarak kullanılan kavramlar bu alt bölümde irdelenmeye çalışılacaktır.

İşletmelere tahsis edilen ve parasal değeri olan fiziksel ve fiziksel olmayan tüm unsurlar varlık olarak değerlendirilir. (Özgür, 1996) İşletmelerde gelecekte faydalanılması beklenen ekonomik kaynaklara ***varlık (asset)*** denir. Varlıklar nakit, banka hesapları, müşterilerden olan alacaklar, satıcılara verilen avanslar vb. kaydi olarak parasal değeri olan unsurlar olabileceği gibi, stoklar, binalar, makineler ve teçhizatlar fiziksel öğeler de olabilir. Aynı zamanda patentler, telif hakları, lisanslar gibi fiziksel olmayan öğeler de varlık olarak değerlendirilebilir. (Needles, Powers, & Crosson, Principles of Accounting, 2011, s. 18)

İşletmelerin ve bireylerin varlıkları elde etmek, mülkiyetine sahip olmak ya da bir hizmetten faydalanmak için parasal bir değer ile ölçülebilen varlık aktarımları veya borçlanmalar ***harcama***dır ***(spend)***. Harcama kavramı ödeme, maliyet veya gider kavramları ile benzeşse de daha geniş kapsamlı

değerlendirilmelidir. Harcama ile elde edilen varlıkları işletmede aynı mali dönemin içerisinde faydalanılarak tüketildiğinde gider olarak değerlendirilir. Ancak bu faydadan işletme tarafından birden fazla dönemde yararlanılabilecekse bu durumda maliyet olarak değerlendirilir. Hizmetlerin stoklanabilme imkânı sınırlı olacağından hizmetlerin elde edilmesi için yapılan harcamalar gider kavramı ile açıklanabilir. Ancak mal veya hizmetin tüketilmesi ya da faydalanılması harcamanın yapıldığı anda mümkün değilse veya bir yükümlülüğün ifası için harcama yapılıyorsa bu durumda ödeme kavramıyla ilişkilendirilebilir. (Altuğ, 2018, s. 19-20)

Ekonomik hayatın her alanında **maliyet *(cost)*** kavramına rastlayabiliriz. Maliyet kişiler için bir varlığın mülkiyetinin değişerek yeni bir varlığa sahip olmalarını veya bir hizmetin görülmesi sonucunda manevi tatmin elde edecekleri durum için feda ettikleri parasal değerlerin bütününü oluşturur. Mülkiyet değişiminde durum işletmeler içinde benzerdir. Fakat işletmelerde alınan hizmet, işletmeyi tatmin açısından değil, işletme bünyesinde gerçekleştirilememiş, eksikliği anlaşılan veya işletme kaynaklarından gerçekleştirilmesi tercih edilmemiş bir hizmetin sağlanması biçiminde ortaya çıkar.

Ekonomik yaşam döngüsü içerisinde faydalanılmak maksadıyla varlıkların edinilmesi sonucunda tükenmemiş maliyet meydana gelir. Bu varlıkların üretim sürecinde dönüşümü veya tüketilmesi ile ürün maliyeti oluşur. Bu ürünlerin satışını gerçekleştirilmesi neticesinde ürünün maliyeti sarf edilerek satışların maliyetini oluşturan bir gider oluşur. (Orhon Basık & Kaya, 2006, s. 3) Ticari faaliyette malın maliyetinin belirlenmesi üretim faaliyetine nazaran daha basit bir süreç olarak değerlendirilebilinir. Bu işletmelerde malın nihai maliyeti, malın edinim değerine, satın alma masraf ve komisyonları, nakliye, depolama ve alım sırasında ortaya çıkabilecek diğer giderlerden oluşmaktadır. (Hacırüstemoğlu, 2000, s. 10) Üretim faaliyetinde ise maliyetin tespiti daha karmaşık olabilir. Özellikle ürün maliyetinin tespitinde, ürünün bileşeni olan farklı sayıda ham madde ve yarı mamul ile direkt işçilik temel maliyetleri oluştururken, enerji, üretimde kullanılan çeşitli malzemeler ve endirekt işçilik gibi pek çok dolaylı üretim unsuru üretime katkı sağlaması amacıyla sarf edilirler. (Pazarçeviren, 2006, s. 4) Belirli bir dönemde üretim sırasında kullanılan tüm kaynakların parasal değerlerinin toplamı döneme ait üretim maliyetinin oluşturur. Bu maliyet tamamlanan veya tamamlanmamış halde bulunan ürünlerin üzerine yüklenerek ürünün maliyetini oluştururlar. Bu ürünlerin satılması halinde satılan ürün maliyeti ortaya çıkar. (Bursal & Ercan, 1997, s. 11)

İşletmelerin belirli bir mali dönem içerisinde faaliyet konusunu oluşturan mal satışı, ürün veya hizmet üretimi için varlıklarında ortaya çıkan azalışlar ya da borçlarında oluşan artışlar nedeniyle özkaynaklarında görülen azalışlar **gider (expense-expenditure)** olarak ifade edilir. (Akdoğan, Gündüz, & Sevim, 2012, s. 3) Gider ve maliyet unsurları işletmelerde tespit edildikleri zamana göre adlandırılırlar. Örneğin işletmede faydalanmak üzere bir varlığın satın alınması halinde bu varlığa ilişkin

yapılmış olan harcamaların bütünü, o varlık için katlanılan maliyeti oluşturur. Varlığın işletme faaliyetlerinde kullanılması halinde üretmekte olan ürünün bünyesine giren kısmı, hizmetin ifasını ya da malın satışına faydası olan kısmı gider halini alır. Bu varlığın işletme faaliyetlerinde henüz tüketilmemiş kısmı ise işletmenin varlığı olarak değerlendirilir. (Gündüz, Gürdal, & Elmacı, 2013, s. 6)

Gelir (income) kazanılması maksadıyla gerçekleştirilen işletme faaliyetleri sonucunda, işletmenin özsermayesinde oluşan brüt artışlar **hasılat (revenue)** olarak adlandırılır. Hasılatlar, mal ve ürün satışı, hizmet ifası, menkul ve gayrimenkullerin kiralanması ya da ödünç para verme işlemleri sonucunda meydana gelir. En çok görülen hasılat kaynakları; satış, komisyon, faiz, temettü, kira ve teliftir. Hasılat elde edilmesi sonucunda işletme varlıklarında artışa sebep olur. (Weygrandt, Kimmel, & Kieso, Accounting Principles, 2010, s. 13) Mali dönem boyunca işletmenin günlük faaliyetlerinden oluşan ve sermayedarların işletmeye koydukları para haricinde işletme özsermayesinde oluşan brüt artış olan hasılat, devlet veya diğer kişiler adına tahsil edilen meblağ ve satışa ilişkin oluşan vergiler (ÖTV-KDV vb.) işletmenin özsermayesinde bir artışa neden olamayacağından hasılat olarak düşünülemez. (Akdoğan, Gündüz, & Sevim, 2012, s. 3)

3.1.2. Yönetim Muhasebesi ve İşletme Yönetimindeki Yeri

Yönetim muhasebesi işletmenin geçmiş verileriyle bugünü harmanlayarak, geleceğe ışık tutmaya çalışan, adından da anlaşılacağı üzere, yönetim için muhasebe verilerinin hazırlayan muhasebe dalıdır. Yönetim muhasebesi, finansal muhasebenin aksine iç raporlamayı önceler. Finansal muhasebe ve maliyet muhasebesi verilerini analiz ederken gerektiğinde muhasebe verilerinin de dışına çıkarak işletme birimlerinden ve dış kaynaklardan analize uygun veri ve bilgileri tedarik ederek işletme yönetiminin karar alma fonksiyonuna uygun raporlama yapar. İşletmenin ihtiyacı olan planlama, yönetim ve kontrol sistematiğinin oluşturulmasına ve sürdürülmesine katkı sağlar.

Yönetim muhasebesi sistemleri aynı zamanda planlama, kontrol, performans ölçümü ve sürekli iyileştirme için bilgi sağlamalıdır. Planlama, amaç ve hedeflerin, bunlara ulaşmak için gerekli olan belirli faaliyet ve kaynaklara dönüştürülmesini içerir. Şirketler hem uzun vadeli hem de kısa vadeli planlar geliştirirler ve yönetim muhasebesi fonksiyonu bu süreçte kritik bir rol oynar. Kısa vadeli planlar, bütçeleme süreci şeklinde, uzun vadeli planlardan daha ayrıntılı olarak hazırlanır ve yöneticiler tarafından kontrol ve performans değerlendirmesi için bir temel olarak kullanılan mekanizmalardan biridir. Kontrol süreci, fiili sonuçların ölçüldüğü hedeflerin veya bütçeleme sürecinden türetilen standartların belirlenmesini içerir. Yönetim muhasebecisinin rolü, yöneticilere, sorumlu oldukları faaliyetlerin plana göre ilerleyip ilerlemediğini belirlemelerini ve düzeltici eylemin gerekli olduğu faaliyetleri tespit etmelerini sağlamak için uygun şekilde analiz edilmiş periyodik raporlar şeklinde geri

bildirim bilgileri sağlamaktır. Özellikle, yönetim muhasebesi işlevi, maliyetleri kontrol etmelerine ve faaliyetlerin verimliliğini ve etkinliğini artırmalarına yardımcı olmak için yöneticilere ekonomik geri bildirim sağlamaktır. (Drury, Management and Cost Accounting, 10th Edition, 2017, s. 17)

İşletmenin örgüt yapısı büyüdükçe yönetim muhasebesinin işletme yönetimlerine verdiği katkı artar. Karmaşık örgüt yapılarının ve hiyerarşik kademelerin artmasıyla tepe yöneticilerin anlamlı bilgiye ulaşımı güçleşmekte ve bilgi bombardımanında sağlıklı bilgiye ulaşma ihtiyacı doğmaktadır. İşletme yöneticileri farklı birimlerden elde edilen verileri standart, karşılaştırılabilir ve analize uygun halde özet bilgi olarak temin etmek isterler. Yönetim muhasebesi işletme yönetiminin talep ettiği bu verileri temin ederek, ihtiyaca uygun hale getirir. (Ersen Cömert, 2011, s. 15)

Örgütlenmede yer alan komuta ve kurmay yetki yaklaşımına göre; komuta yetkisi işletme faaliyetlerinde en üst derecede sorumlu olarak emirleri veren yetkidir. Komuta yetkisi işletme üst yönetimindedir. Genel müdür ve yönetim kurulu bu yetkinin sahibidir. Kurmay yetkisi ise üst yönetime bilgi sağlayan, öneri veren ve tavsiyede bulunan yetki türüdür. Bu yetki türü komuta yetkisini destekleyici konumdadır. Kurmay yetkisine sahip işletme yöneticileri satın alma, finans ve insan kaynakları gibi birimlerinin yöneticileridir. Yönetim muhasebesi komuta ve kurmay yetkisine sahip yöneticilere yönetim fonksiyonlarını gerçekleştirmelerine yönelik olarak bilgi temini ve raporlama, bütçeleme, kontrol ile fiyatlama gibi hususlarda destek olur. (Haftacı, Yönetim Muhasebesi, 2010, s. 21)

Peker'e göre; dinamik faaliyet ortamında muhasebe tarihi verileri üretmekle sınırlı kalmayacak, şimdiki değer ve basit gelecek tahminlerinin ötesine geçerek, yönetim muhasebesi yaklaşımıyla olasılık hesaplamaları, istatistik teknikleri ve diğer bilim dallarını da kullanarak işletme yönetimlerine karar alma süreçlerinde daha etkin faaliyet gösterecektir. (Peker, 1988, s. 12-14)

Yönetim muhasebesi zaman içerisinde gelişerek evrimleşmektedir. İlk zamanlarda maliyet hesapları ve kontrol ile ilgilenirken, 1950'lerden sonra planlama ve kontrol amaçlı bilgi kullanımına yönelmiştir. 1980'li yıllarda dönüm gösteren ekonomik faaliyetler sonrasında, ortaya çıkan süreç analizi ve maliyet yönetimi yaklaşımlarının etkisiyle işletmenin verimliliğine yönelik bilgi üretmeye odaklanmıştır. Günümüzde ise değer yaratma hedefiyle yenilikçi uygulamalardan yararlanmaktadır. (Kaygusuz & Dokur, Yönetim Muhasebesi, 2015, s. 10)

Atrill ve McLaney'e göre yönetim muhasebecileri yöneticilere ekonomik bilgi sağlarlar. Sağlanan hizmetin kalitesi, yöneticilerin bilgi ihtiyaçlarının ne ölçüde karşılandığına göre belirlenecektir. Yönetim muhasebesi bilgilerinin faydalı olabilmesi için bazı temel niteliklere veya özelliklere sahip olması gerektiği genel olarak kabul edilmektedir. Bunlar; (Atrill & McLaney, 2009, s. 17-18)

- Uygunluk: Yönetim muhasebesi bilgileri kararları etkileme yeteneğine sahip olmalıdır. Bu özellik mevcut olmadığı sürece, bilgi üretmenin gerçekten bir anlamı yoktur. Bu, bilginin sunulduğu bireysel yöneticinin gereksinimlerine yönelik olması gerektiği anlamına gelir. Genel nitelikteki raporların çoğu yönetici için yararlı olmaması muhtemeldir. Bir kararı etkileyebilmek için, kararın verilmesi gereken zamanda bilginin mevcut olması gerekir. Dolayısıyla, ilgili olabilmesi için bilginin zamanında sunulması gerekir.
- Güvenilirlik: Yönetim muhasebesi önemli hatalardan veya önyargılardan arınmış olmalıdır. Temsil etmesi gereken şeyi gerçekleştirmesi için yöneticiler tarafından güvenilebilir olmalıdır. Hem ilgililik hem de güvenilirlik çok önemli olmakla birlikte, muhasebede sıklıkla karşılaşılan sorun, son derece ilgili olan bilginin çok güvenilir olmayabileceği ve güvenilir olanın da çok ilgili olmayabileceğidir.
- Karşılaştırılabilirlik: Bu unsur, yöneticilerin işletmede zaman içinde meydana gelen değişiklikleri tespit etmelerini sağlayacaktır. Ayrıca, işletmenin performansını diğer benzer işletmelerle ilişkili olarak değerlendirmelerine de yardımcı olacaktır. Karşılaştırılabilirlik, temelde aynı olan kalemlerin yönetim muhasebesi amaçları için aynı şekilde ele alınmasıyla elde edilir. Karşılaştırılabilirlik, bilgilerin ölçülmesi ve sunulmasında benimsenen politikaların açıklığa kavuşturulmasıyla da geliştirilebilir.
- Anlaşılabilirlik: Yönetim muhasebesi raporları mümkün olduğunca açık bir şekilde ifade edilmeli ve bilginin hedeflendiği yöneticiler tarafından anlaşılmalıdır.

Atkinson ve diğerlerine göre ise, yönetim muhasebesinin bilgilerine ilişkin özellikler ise şunlardır: (Atkinson, Kaplan, Matsumura, & Young, 2012, s. 3)

- Hem geçmişe dönüktür, geçmiş faaliyetler hakkında geri bildirim sağlar hem de ileriye dönüktür, gelecekteki olaylar hakkında tahminler ve tahminler içerir. Hem geriye dönük raporlama hem de ileriye dönük planlama için yönetim muhasebesi hem finansal hem de finansal olmayan ölçütler kullanır.
- Örgüt içindeki çalışanların ve yöneticilerin karar verme ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir. İdeal olarak, iyi bir yönetim muhasebesi sistemi bir şirket için rekabet avantajı kaynağı haline gelebilir.
- İçeriği, içeriğin nasıl geliştirileceği ve içeriğin nasıl sunulacağı hakkında önceden belirlenmiş bir şekli veya kuralı yoktur. Tüm bunlar, yöneticilerin eyleme geçirilebilir bilgi ihtiyaçlarını en iyi neyin karşıladığına dair yargıları ve kararları tarafından belirlenir. Tamamen bilgiyi kullanan yöneticilerin ihtiyaçları tarafından tanımlanır. Hiçbir standart belirleyici veya düzenleyici, yönetim muhasebesi bilgi ve sistemlerinin tasarımını özellikle etkilemez.

Yönetim muhasebecisinin görevi yöneticilere planlama, kontrol ve diğer karar alma faaliyetlerinde yardımcı olacak bilgilerin toplanması, işlenmesi ve raporlanması sorumluluğunu içerir. Yönetim muhasebesinin yönetim fonksiyonlarına katkıları şunlardır; (Hansen & Mowen, 2008, s. 14-15)

- Planlama: Belirli bir amaca ulaşmak için gelecekteki eylemlerin ayrıntılı olarak formüle edilmesi, planlama adı verilen yönetim faaliyetidir. Bu nedenle planlama, hedeflerin belirlenmesini ve bu hedeflere ulaşmak için yöntemlerin tanımlanmasını gerektirir. Bir işletme, ürünlerinin genel kalitesini iyileştirerek kısa ve uzun vadeli karlılığını artırma hedefine sahip olabilir. Ürün kalitesini iyileştirerek, işletme hurda ve yeniden işleme sayısını azaltabilmeli, müşteri şikayetlerinin sayısını ve garanti işlerinin miktarını azaltabilmeli, şu anda denetime ayrılan kaynakları azaltabilmeli ve böylece karlılığı artırabilmelidir.
- Kontrol: Bir planın uygulanmasını izleme ve gerektiğinde düzeltici eylemde bulunma süreçleri kontrol olarak adlandırılır. Kontrol genellikle geri bildirim kullanımı ile sağlanır. Geri bildirim, bir planı uygulamak için fiilen atılan adımları değerlendirmek veya düzeltmek için kullanılabilecek bilgilerdir. Geri bildirime dayanarak, bir yönetici uygulamanın olduğu gibi devam etmesine izin vermeye, eylemleri orijinal planla tekrar uyumlu hale getirmek için bir tür düzeltici eylemde bulunmaya veya bazı orta akış yeniden planlama yapmaya karar verebilir. Geri bildirim, kontrol fonksiyonunun kritik bir yönüdür. Yönetim muhasebesi bütçelenen verilerle gerçekleşen verileri karşılaştırarak, geri bildirim sağlar. Bu muhasebe raporlarına performans raporları denir.
- Sürekli İyileştirme: Dinamik bir ortamda, işletmeler rekabetçi kalabilmek veya rekabet avantajı elde edebilmek için performanslarını sürekli olarak iyileştirmelidir. Sürekli iyileştirme, öncekinden daha iyisini yapma ve rakiplerden daha iyisini yapma hedeflerine sahiptir. Pratik anlamda sürekli iyileştirme, israfı azaltarak, kaliteyi iyileştirerek ve maliyetleri düşürerek genel verimliliği artırmanın yollarını aramak anlamına gelir. Maliyet yönetimi, iyileştirme yollarının belirlenmesine yardımcı olan bilgiler sağlayarak ve ardından uygulanan yöntemlerin ilerlemesini rapor ederek sürekli iyileştirmeyi destekler. Ayrıca, gerçekleştirilen iyileştirmeleri sabitleyen ve sürdüren bir kontrol sistemi geliştirerek kritik bir rol oynar.
- Karar Verme: Rakip alternatifler arasından seçim yapma süreci karar vermedir. Alternatifler hakkında bilgi toplanır ve yöneticilerin kullanımına sunulursa kararlar iyileştirilebilir. Muhasebe bilgi sisteminin en önemli rollerinden biri, karar vermeyi kolaylaştıran bilgileri sağlamaktır. Bu yaygın yönetsel fonksiyon hem planlamanın hem de kontrolün önemli bir parçasıdır.

3.1.3. Yönetim Muhasebesi ve Maliyet Muhasebesinin İlişkisi

Dış raporlama ve işletme içi karın tespit ihtiyacının giderilmesinde maliyet muhasebesinden yararlanılırken, stokların değerlenmesi için ürünlerin maliyetlerinin tespiti yapılır. Yönetim muhasebesi ise karar verme, planlama, kontrol ve performansın değerlendirilmesini gerçekleştirecek işletme yöneticilerine veri bilgi vermekle ilgilidir. Muhasebe literatüründe maliyet muhasebesi ve yönetim muhasebesi arasındaki çizgiler oldukça belirsizdir. İki muhasebe alanı terimi çoğunlukla birlikte veya birbirinin yerine kullanılmaktadır. (Drury, 2006, s. 19)

Ancak diğer bir bakış açısına göre ise; yönetim muhasebesi yöneticilerin bilgi ihtiyacını karşılarken finansal muhasebe ve maliyet muhasebesi verilerinden de yararlanır. Bu nedenle maliyet muhasebesi ve yönetim muhasebesinin oldukça sıkı olan bağları vardır. Maliyet muhasebesinin ürettiği verilerden hareketle yönetim muhasebesi raporlama yapar, karar verilmesine ve işletme politikalarının belirlenmesine destek verir. (Lazol, Maliyet ve Yönetim Muhasebesi, 2016, s. 8)

Maliyet muhasebesi belirli bir dönem içerisinde gerçekleşen verilerin tasnif edilerek işletme yönetimine sonuç olarak sunulması ve gerçekleşen karın tespitine odaklanmaktadır. Yasal olarak maliyet muhasebesinin kayıtlarının yapılması zorunlu olduğu gibi belirli kriterlere uyulması gerekmektedir. Hem Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS-IFRS) hem de Vergi Usul Kanunu açısından maliyet muhasebesine ilişkin açıklanan kriterlerin işletmenin bulunduğu konuma göre uygulanması otoriteler tarafından zorunlu kılınmıştır. Ancak yönetim muhasebesinde bu kriterlere ilişkin kesin bir yasal hüküm yoktur. Yönetim muhasebesine ilişkin uygulamalar işletmelerin üst yönetimleri tarafından belirlenen kriterlere göre yapılarak raporlamalar ve bilgilerin sunumu da işletme yöneticilerinin ihtiyaçlarına uygun olarak gerçekleştirilir. Yönetim muhasebesinin uygulanması işletmelerin zorlu rekabet ortamında kendilerini günün koşullarına, üst yönetimin isteklerine ve işletmenin gereksinimlerine göre yapılmaktadır. Uygulamalarda kullanılacak verilerin temininde finansal muhasebe ve maliyet muhasebesinin dışında iç ve dış kaynaklardan parasal ve parasal olmayan her türlü veriden de yararlanılabilir. Maliyet muhasebesinde Türkiye'deki işletmeler Tekdüzen Hesap Planı'nda yer alan sınıflandırmalara göre işlemleri gerçekleştirmektedirler. Ancak yönetim muhasebesinde satış miktarının değişimine göre ürün maliyetlerinin değişimi veya sorumluluk alanlarına göre yöneticilerin maliyetleri hangi oranda üstelenebileceğine dair tasnif ve öngörülerde bulunulabilir. Yönetim muhasebesinde verileri kullanırken güncel fiyatlar, yerine koyma maliyetleri, hedef maliyet ölçekleri ya da teorik kapasite ve teorik fiyatlar üzerinden farklı koşullarda oluşabilecek verileri değerlendirip yöneticilere sunabilir. Maliyet muhasebesinde ise verilerin değerlendirilebileceği belirli koşullar vardır ve bu koşulların imkân verdiği biçimde verilerin değerlendirilmesi mümkündür. (Elmacı, 2015, s. 17)

3.1.4. Yönetim Muhasebesi ve Finansal Muhasebe İlişkisi

Finansal muhasebe iç ve dış karar vericiler için mali tablolar olarak adlandırılan raporları üretir. Böylece işletmenin hedeflerine ulaşıp ulaşamadığını analiz ederler. Borsada hisse senetleri işlem gören şirketler mali tablolarını hissedarlarının incelemesi için yayınlarlar. Aynı zamanda kreditörleri olan bankalar ile benzeri kredi kuruluşlarına, devlet ve diğer paydaşlarına da analiz için gönderirler. İşletmenin karlılık hedefleri ve değerlemesi bu raporlara göre yapılabilir. Yönetim muhasebesinde ise yöneticilere ve çalışanlara sorumlu oldukları satış, karlılık ve likidite hedefleri hakkında işletme, yatırım ve finansman faaliyetlerine ilişkin bilgi üretilir. Bu hedefler doğrultusunda geçmişte başarılanları gösteren ve gelecek için yapmaları gerekenlere yönelik alacakları kararları destekleyecek bilgiye ihtiyaç duyan çalışanların, çalıştıkları iş biriminde gerçekleşen satışlar ve bu satışları gerçekleştirirken ortaya çıkan maliyetleri gösteren bir rapora ve aynı zamanda gelecek dönemde yapmaları gereken satışlar ile bu satışları hangi maliyetlerle yapabileceklerini planlayan bir bütçeye ulaşmaları gerekir. İhtiyaç duyulan iç raporlamayı yönetim muhasebesi karşılar. (Needles, Powers, & Crosson, Financial And Managerial Accounting, 2014, s. 7)

Finansal muhasebede bilgi iç ve dış kullanıcılar için üretilir, yönetim muhasebesinde ise sadece iç kullanıcılar için bilgi üretilmektedir. Karar verme, planlama ve kontrol faaliyetlerinde yönetim muhasebesi işletme yöneticilerine yardımcı olur. Finansal muhasebede muhasebe ilkelerine ve yasal zorunluluklara uygun bilgi toplama, kaydetme ve raporlama yapılması gerekir. Ancak yönetim muhasebesinde yasal zorunluluklara ve muhasebe ilkelerine uyulması şartı bulunmamaktadır. Finansal muhasebede raporlama işletmenin bütüncül faaliyetlerini ele almaktadır. Buna mukabil yönetim muhasebesi işletmenin herhangi alt bölümü, iş kolu veya iş birimini esas alarak raporlama yapabilmektedir. Finansal muhasebe gerçekleşen verilere göre maliyet tutarlarını kullanırken, yönetim muhasebesi işletmenin hedeflerine yönelik olarak yöneticilerin ihtiyaç duyduğu herhangi bir maliyet yöntemini kullanmakta serbesttir. Finansal muhasebe parasal değerler üzerinden mali tablolarında raporlama yapar, ancak yönetim muhasebesi parasal değerlerin yanı sıra, miktar, işçilik veya makine saati, gibi ölçülebilir. Fiziksel birimlerden de yararlanabilmektedir. Finansal muhasebede her kullanıcıya aynı biçimde kanun ve yasal mevzuata uygun olarak raporlama yapılması gerekmektedir. Yönetim muhasebesinde ise amaca yönelik olarak herhangi bir yasal koşula bağlı kalmadan, raporda kullanılan verileri karşılaştırabilir bir biçimde sunmak gerekir. Finansal muhasebe geçmiş verilerden hareketle sonuç üretir. Yönetim muhasebesi ise gelecekle ilgilenir ve sonuca ulaşmak için bir araçtır. (Civelek & Özkan, Maliyet ve Yönetim Muhasebesi, 2016, s. 471) (Ertaş, 2015, s. 7)

Yönetim muhasebesi tarafından hazırlanan raporlarda sunulan bilgilerin gerçekçi ve objektif olarak hazırlanması beklenmektedir. Aynı zamanda kanıtlanabilir, parasal olarak ifade edilebilen ve miktar

ölçülerini de ihtiva edebilecek unsurları içermesi istenir. Ancak işletmenin gelecek hedeflerinin planlanmasına yönelik bir raporlama yapılacaksa, öngörülere ve tahminlere dayalı verilerden tertilmiş bilgiler ile hazırlanması olasıdır. Bu durumda sunulan bilgilerin öznel yaklaşım ile hazırlanacağını kabul etmek gerekir. Finansal muhasebede ise finansal tabloların gerçek durumu yansıtan, nesnel bakış açısıyla, kanıtlanabilir olması zorunludur. Finansal muhasebede periyodik olarak hazırlanan raporların, her çeyrek dönemde ve yıllık olarak hazırlanması, bazı durumlarda ise aylık olarak hazırlanması otoriteler ve finansal tablo kullanıcıları tarafından istenebilir. Yönetim muhasebesinde ise ihtiyaca göre hazırlanması talep edilebilir. Günlük veya haftalık olabileceği gibi, münferit olarak hazırlanan raporlar da karar verici yöneticiler tarafından kullanılabilir. (Kaygusuz & Dokur, Yönetim Muhasebesi, 2015, s. 6)

3.2. Maliyet, Hacim, Kar Analizleri ve Kar Planlaması

Günümüz işletmelerinde karlılık sürekli takip edilen bir unsurdur. İşletmeden fayda sağlayan her menfaat sahibi işletmenin karlılığının yüksek olmasını tercih ederler. Karılığın tespiti için lüzumlu olan diğer unsurlar ise fiyat, maliyet ve hacimdir. İstenilen karlılığın yakalanabilmesi için yöneticiler pozisyonlarının elverdiği ölçüde karlılık oranlarının izlerler ve karlılığa fayda sağlayacak yönetim tekniklerini sorumlu oldukları iş birimlerinde uygulamaya çalışırlar.

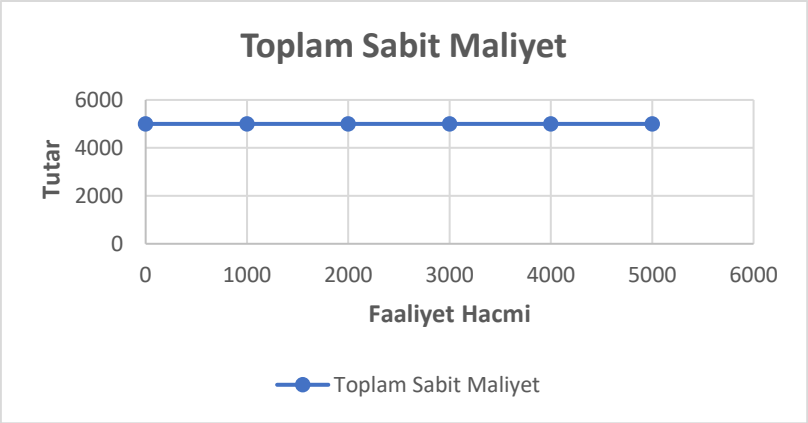
3.2.1. Maliyet Çeşitleri

Üretim yapan bir işletmede temel maliyet çeşitleri Direkt İlk Madde ve Malzeme (DİMM), Direkt İşçilik (Dİ) ve Genel Üretim Maliyetleridir (GÜM). Maliyet çeşitlerinden ilk ikisi üretilen ürünün reçetesinde veya formülünde yer aldıkları ölçüde maliyetine eklenirler. GÜM ise üretilen ürünün işletmenin faaliyet hacminden aldığı payla orantılı olarak ürünün maliyetine eklenir. Üretim maliyetleri yapılarına göre farklı sınıflandırmalara tabi tutulurlar.

3.2.1.1. Sabit Maliyetler

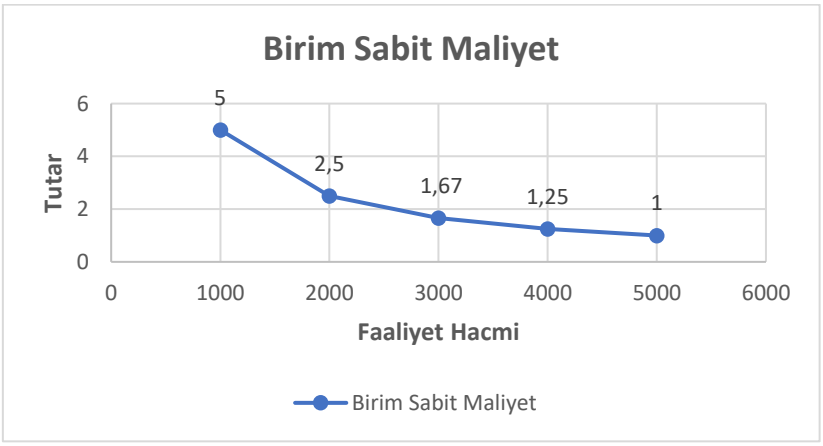
Sabit maliyetler üretim miktarı ve satış hacmindeki değişimlerden etkilenmeyen maliyetlerdir. Toplam sabit maliyetler sabit kalırken üretim miktarı arttıkça birim sabit maliyetlerde azalma yönlü değişim gösterir. Sabit maliyetlerin kısa vadede değişim göstermesi beklenmez. Ancak sabit maliyetlerde de zaman içerisinde yeni yatırımlar, teknolojik ve ekonomik gelişmelerden kaynaklı olarak değişim gözlenebilir. Bu değişim uzun vadeli olabilmektedir ve ölçek artışını da beraberinde getirmesi muhtemeldir. Enflasyonist ekonomilerde ise bazı sabit maliyetler dönemsel olarak artış gösterebilir. (Gökçen, Çelenk, & Horasan, Yönetim Muhasebesi ve Uygulamaları, 2023, s. 21-24) Sabit üretim

maliyetlerin büyük çoğunluğu genel üretim maliyetleri içerisinde değerlendirilir. Aynı zamanda genel yönetim ve pazarlama satış dağıtım giderlerinde de sabit maliyetler bulunabilir. (Civelek & Özkan, Maliyet ve Yönetim Muhasebesi, 2016, s. 538)



Şekil 9- Toplam Sabit Maliyet

İmalat faaliyeti gerçekleştirilmeden evvel ürünlerin birim maliyetlerinin tespiti gerekmektedir. Bu problemi aşmak için işletmelerde olağan faaliyet hacmine göre bütçelenmiş GÜM üzerinden maliyetler ürünlerin üzerine atanır. Böylece ürün başına birim maliyet tespit edilebilir. (Moore & Jeadicke, 1980, s. 294)

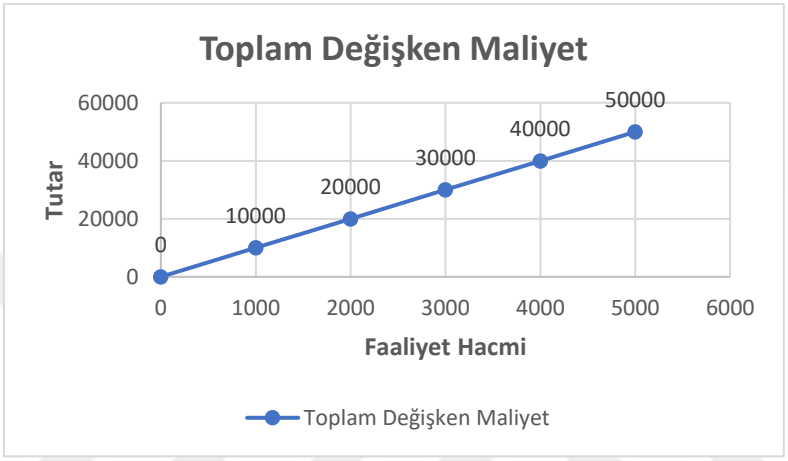


Şekil 10 - Birim Sabit Maliyet

Önceden saptanmış faaliyet hacmi düzeyinde kesin olarak sabit kalan maliyetlerdir. Ancak imalat tesislerindeki yapılması kaçınılmaz olan geliştirme ve değişiklikler toplam sabit maliyetlerin artışına neden olmaktadır. Bundan dolayı maliyetlerdeki sınıflandırmanın kısa dönemli ve belirli faaliyet düzeyleri için yapılması gerçekçi bir yaklaşım olur. (Peker, 1988, s. 147-148)

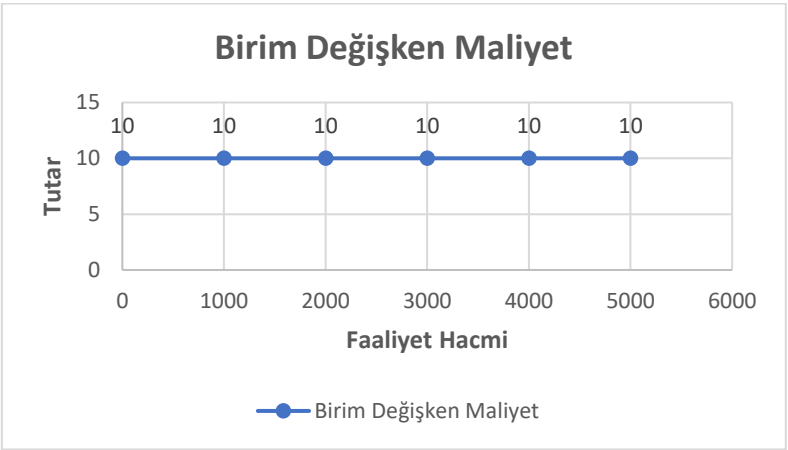
3.2.1.2. Değişken Maliyetler

Değişken maliyetler, iş hacmindeki değişimlerle birlikte hareket eder. Toplam maliyet farkıyla doğru orantılıdır. İşletmede faaliyet hacmi %5 yükselecek, toplam değişken maliyetler %5 yükselecek, faaliyet hacmi %15 azalırsa toplam değişken maliyetler de aynı oranda azalacaktır. Bir imalatçı için hammadde ve doğrudan işçilik, bir tacir için satılan malların maliyeti, ödenen satış komisyonları ve nakliye değişken maliyetlerdir. Değişken maliyet, her iş hacminde sabit kalan birim maliyet gibi ifade edilebilir. (Weygrandt, Kimmel, & Kieso, Managerial Accounting, 2011, s. 198)



Şekil 11 - Toplam Değişken Maliyet

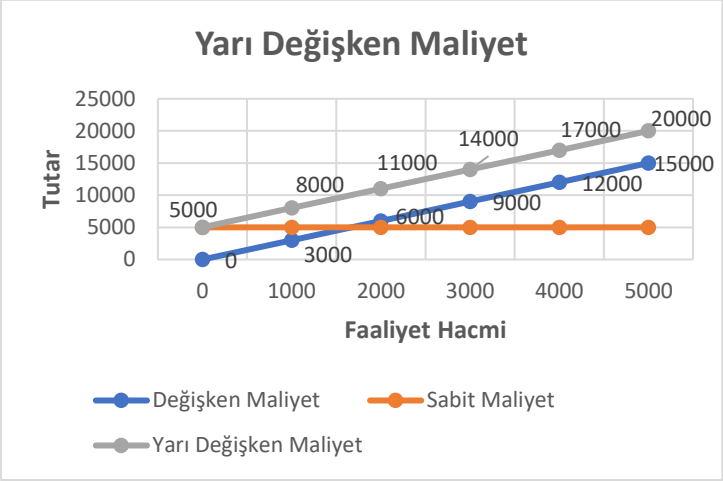
Toplam değişken maliyetler üretim hacmi arttıkça artmasına rağmen birim değişken maliyetler tüm faaliyet hacimlerinde aynı kalmaktadır. Bu maliyetlere üretimde gerek duyulması halinde katlanılmaktadır. Kapasite artışından etkilenmemektedirler. (Kaygusuz & Dokur, Yönetim Muhasebesi, 2015, s. 24)



Şekil 12 - Birim Değişken Maliyet

3.2.1.3. Yarı Değişken - Karma Maliyetler

Yarı sabit olarak değerlendirilen maliyetler, değişken kısmı faaliyet hacmi ile orantılı olarak işletme maliyetlerinin önemli derecede etkilemek ile birlikte, işletmenin faaliyetlerinin sürdürmesi için zorunlu olarak sürekli katlanılması gereken maliyet unsurları içeren özelliklere sahip maliyet çeşididir. Özellikle enerji tüketiminde bu maliyet yapısının özellikleri gözlemlenebilmektedir. Üretim yapan işletmelerde makinelerin üretim faaliyetine hazır tutulması için açık pozisyonda beklemeleri, üretim tesisinde hiç üretim yapılmasa dahi genel aydınlatma, depolama, bilgi-işlem ünitelerinin, ısıtma-soğutma birimleri vb. faaliyetlerin devam edebilmesi için katlanılan maliyetler sabit karakterli olarak değerlendirilebilmektedir. Aynı zamanda üretim faaliyetinin gerçekleştirilmesi sırasında makinaların üretim hacmi ile orantılı olarak enerji tüketimi de artması doğal kabul edilmektedir. Üretim faaliyetindeki değişime göre artış gösteren toplam enerji maliyeti ise değişken karakterlidir.



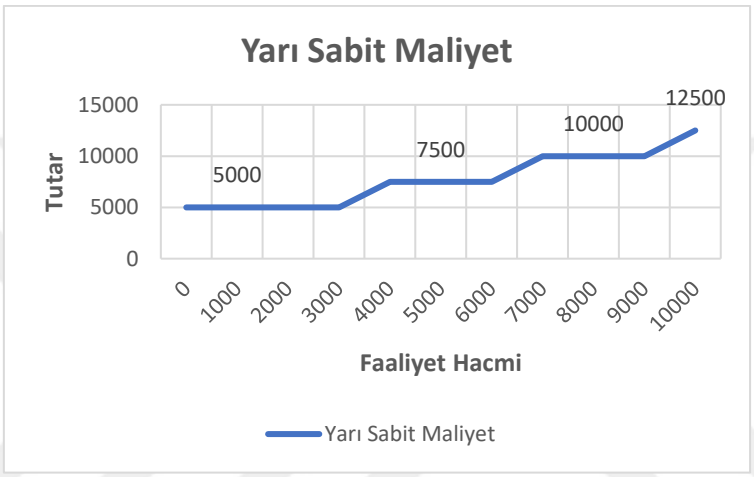
Şekil 13 - Yarı Değişken Maliyet

Bunun gibi bakım-onarım maliyetleri de yarı değişken maliyetlerdendir. Bakım-onarım faaliyetlerinin gerçekleştiren birimde yer alan çalışanların her ay ödenen maaşları, birimde kullanılan teçhizat ve makinaların amortismanları, birimin kirası gibi maliyetler sabit olan kısmıdır. Onarım faaliyeti sırasında kullanılan malzeme, parça ve enerji gibi onarım sırasında ortaya çıkacak veya faaliyet düzeyine göre beklenen ilave maliyetler ise değişken kısmını oluşturmaktadır. (Gökçen, Çelenk, & Horasan, Yönetim Muhasebesi ve Uygulamaları, 2023, s. 27-28) Satış faaliyetini gerçekleştiren birimlerde çalışan satış personellerine ve üretimde çalışan işçilerin daha fazla üretmesi için primli sistem uygulayan işletmelerde ücretin aylık sabit kısmının üzerine hedef rakamın üzerinde gerçekleştirilen üretim veya satış için oransal olarak ödenen prim tutarı değişken maliyet olarak değerlendirilmelidir. Bu ücret

sistemi de yarı değişken maliyet kapsamındadır. (Civelek & Özkan, Maliyet ve Yönetim Muhasebesi, 2016, s. 539)

3.2.1.4. Yarı Sabit (Kademeli) Maliyetler

Yarı sabit olarak adlandırılan maliyet çeşidinde, belirli bir faaliyet düzeyi aralığında oluşan maliyetler sabit karakterlidir. Faaliyet aralığının arttırılması veya azaltılmasında maliyetlerin sıçrama yaparak artması veya azalması sonucunda maliyetler değişim yaşayarak içinde bulunulan aralıkta sabit kalmaya devam eder. (Haftacı, Yönetim Muhasebesi, 2010, s. 30)



Şekil 14 - Yarı Sabit Maliyet

Özellikle üretim yapan işlemelerde belirli bir faaliyet aralığı içerisinde kullanılmak üzere sağlanan üretim unsurlarının, üretim seviyesinin faaliyet hacmine göre değişmesi nedeniyle kaçınılmaz olarak değişmektedir. Örneğin üç farklı üretim tesisinde faaliyet gösteren bir işletmenin, üretim hacminin attırılması yönündeki yönetim kararına istinaden, gözlemlenen değişim aynı faaliyet seviyesi aralığında sabit olmaktadır. Üretim işçilerinin başında yer alan vardiya amiri için yeni bir çalışanın işe alınması gerekir. Üretim hattında yer alan makinaların kira veya yeni makinanın amortismanı da bu maliyet çeşidinde değerlendirilmelidir.

3.2.2. Maliyet Fonksiyonun Oluşturulması

Maliyetler farklı karakterlere sahip olsa da işletmenin toplam maliyetinin tespit edilmesi zorunluluk arz etmektedir. Buna göre maliyet fonksiyonunun oluşturulması gerekmektedir. Toplam maliyet fonksiyonu sabit maliyetler ve değişken maliyetlerin toplamından oluştuğundan aşağıdaki gibi bir fonksiyon tanımlanabilir.

Toplam Maliyet = C

Sabit Maliyet = f

Faaliyet Hacmi = x

Birim Değişken Maliyet = v

$$\text{Toplam Maliyet} = \text{Sabit Maliyet} + (\text{Faaliyet Hacmi} * \text{Birim Değişken Maliyet})$$

$$C = f + (v*x)$$

3.2.3. Faaliyet Hacmi

Faaliyet hacmi işletmenin üretebileceği veya tedarik ederek satabileceği ürün ve hizmetlerin kapasitesiyle sınırlı olarak, müşterilerine arz edebileceği üretim seviyesidir. Üretim gerçekleştirmeyen işetmelerde ise satış miktarı üzerinden tespit edilebilir. Faaliyet hacminin sınırını işletmenin kapasitesi, devlet kotaları ve müşterilerin talebi belirler. Faaliyet hacmi kar analizlerinde ve özellikle bütçelerin oluşturulmasında önemli bir unsurdur. Üretim yapan işletmelerde faaliyet hacminin tespitinde kapasite daha önceliklidir, çünkü işletmenin kontrol edebileceği bir kısıttır.

Kapasite işletmenin üretebileceği azami üretim seviyesini temsil eder, ancak üretimi kısıtlayan nedenlerin yorumlanması açısından farklı kapasite tanımları mevcuttur.

- **Teorik kapasite:** Bir üretim biriminin ya da merkezinin, herhangi bir aksama olmadan ulaşabileceği en yüksek üretim düzeyini ifade eder. Ancak, üretim sürecinin doğası nedeniyle belirli aralıklarla duraksamalar veya boş zamanlar yaşanması kaçınılmazdır. Bu nedenle, teorik kapasite, %100 kapasite olarak adlandırılsa da, bir üretim döneminde kesintisiz olarak bu düzeyde çalışmak pek olası değildir. Bütçe uygulamalarında bu kapasiteyi dikkate almak hatalı sonuçlar elde edilmesine neden olabilir. Çünkü tüm üretim maliyetleri bu kapasiteye göre ürüne eklenir.
- **Pratik Kapasite:** İşletmenin ulaşabileceği en gerçekçi kapasiteyi ifade eder. Teknik aksamalar, bakım onarım ve yasal kısıtlamalar nedeniyle teorik kapasite düzeyine ulaşılamaması halinde uygulanabilecek kapasitedir. Safha üretim yönteminin uygulandığı işletmelerde toplam pratik kapasite, en düşük kapasiteye sahip üretim biriminin kapasitesi kadardır. Bu nedenle, kullanılamayan kapasiteden kaynaklanan farklar dönem gideri olarak dikkate alınır.
- **Ortalama Kapasite:** Uzun süreli planlama ve bütçe süreçlerinde kullanılan kapasitedir. Genellikle gelecek üç ya da beş yıllık satış beklentilerinin ortalaması alınarak yıllık kapasite tespit edilir. Bu satış düzeyini yakalamayı sağlayacak faaliyet seviyesi, ortalama kapasite olarak değerlendirilir. (Civelek & Özkan, Maliyet ve Yönetim Muhasebesi, 2006, s. 229) Belirli bir zaman boyunca değişmeyeceği beklendiğinden normal kapasite olarak da ifade edilir. Çoğunlukla pratik kapasite

seviyesinin aşağısında belirlenmektedir. Ortalama kapasite kullanılarak, sabit maliyetlerin dağıtımı halinde, pratik kapasiteye nazaran daha fazla birim sabit maliyet ürünlere yüklenir.

- **Beklenen kapasite:** Kısa dönemli gelecek için tahmin edilen bir kapasite ölçüsüdür. Bu kapasitenin kullanılmasındaki hedef her dönemin toplam maliyelerini ilgili dönemim üretimine yansıtmaktır. Aylık veya yıllık bütçe kullanan işletmelerde kapasite beklentileri aylık veya yıllık bazda güncellenebileceği için birim başına sabit maliyet her ayda farklı gerçekleşebilir. (Bursal & Ercan, 1997, s. 167)

Faaliyet seviyesinin tespitinde yöneticilerin öngörüleri önemli bir rol oynar. Bu öngörüler doğrultusunda tahmini faaliyet hacmi belirlenir. Planlanan üretim miktarı ile bu üretimi gerçekleştirmek için gerekli maliyetlerin hesaplanması hasıl olur. Ancak, tahmini faaliyet seviyesinin pratik kapasiteden düşük kalması, işletmenin verimsizliğini ifade eder. Bundan dolayı, aradaki farktan kaynaklanan sabit maliyetlerin nasıl muhasebeleştirileceği, yani üretime mi yoksa döneme mi aktarılacağı konusunda nihai karar, işletme yöneticileri tarafından verilmelidir

3.2.4. Maliyetlerin Yapılarına Göre Ayrıştırılması

İşletmelerde oluşan maliyet ve giderlerin yapılarına göre sabit ve değişken kısımlarının ayrılması gerekmektedir. Buna göre bütçe ve hedeflerin daha gerçeğe uygun olarak hesaplanması mümkün olabilecektir. İşletmelerin satın alma yaptıkları sözleşmelerinde yer alan koşullara göre üzerinde uzlaşılan mal ve hizmet alımlarında belirlenen fiyatlar üzerinden mal ve hizmetlerin sabit ve değişken kısımları birbirinden ayrılabilir. Günün ekonomik gelişmelerine göre değişken fiyatlar bütçe revize edilmesini gerektirecek tolerans sınırına ulaştığında bu maliyetlerin güncellenmesi zorunlu hale gelecektir.

İşletmelerde sabit ve değişken maliyetlerin ayrılmasında kullanılan yöntemlerden en çok kabul görerek, kullanılanlar ele alınacaktır. Ancak günümüzde yaygınlaşan ERP sistemlerinin bu yöntemlerden bazılarının kullanımını azaltacağı da aşikardır. İşletmelerin planlama departmanları, maliyet muhasebesi veya yönetim muhasebesi ile ilgili kullanıcı ve karar vericiler bu sistemlerin önerdikleri yöntemleri tercih etmek durumunda kalacaklardır.

3.2.4.1. Analitik (Mühendislik) Yöntem

İş-ölçüm yöntemi olarak da adlandırılan endüstri mühendisliği yöntemi, girdiler ve çıktılar arasındaki ilişkiyi fiziksel terimlerle analiz ederek maliyet fonksiyonlarını tahmin eder. Bu yöntemin kökleri yirminci yüzyılın başlarında Frank ve Lillian Gilbreth tarafından geliştirilen çalışma ve tekniklere dayanmaktadır. Zaman ve hareket etütleri, bir ürünü üretmek için gereken çeşitli işlemleri

gerçekleştirmek için gereken zaman ve malzemeleri analiz eder. Örneğin çelik üretiminde çıkacak ürünün özelliklerine göre hangi miktarda demir cevheri veya hurdası kullanılacağı, içerisine hangi oranda katı maddesi olacak minerallerden ekleneceği tespit edilir. Ürünün esnekliğinin veya sertlik derecesinin sağlanması için hangi diğer kimyasal maddelerden ekleneceği tamamlanması için içerisine katılacak koruyucu maddeler ile boyanacak ise üzerine atılacak boya miktarı üretim mühendisleri tarafından yapılan analiz çalışmaları sonucunda tespit edilir. Bu üretimi gerçekleştirmek için kullanılan enerjinin ne kadarının ark ocağını sıcak tutmak için kullanılan sabit kısım olacağı, ne kadarının üretim miktarına bağlı olarak değişken üretim girdisi olacağı da bu analizler neticesinde belirlenir. Beton üretimindeki analizde ise, 1m3 beton üretimi için yaklaşık 350 kg çimento, 1050 kg mıcır, 750 kg kum ve 180 kg su kullanılması gerekir. Bu fiziksel bağıntıların tespiti için ölçümlerin sağlıklı yapılması gerekir. Ayrıca üretim yapılan beton santralinde işlemlerin analizinin de gerçekçi bir biçimde yapılması dönüştürme maliyetlerinin belirlenmesinde önemlidir. Standartlar ve bütçeler bu fiziksel girdi ve çıktı ölçülerini maliyetlere dönüştürür. Sonuç, toplam üretim maliyetlerini maliyet sürücüsü olan birim ürün ile ilişkilendiren tahmini bir maliyet fonksiyonudur. Mühendislik yöntemi çok zaman alıcı olabilir. Bazı iş sözleşmeleri bu yöntemin kullanılmasını zorunlu kılabilir. Ancak birçok işletme, tüm maliyet yapılarını analiz etmek için bu yöntemi çok maliyetli bulmaktadır. Daha sık olarak, işletmeler bu yaklaşımı malzeme ve işçilik gibi doğrudan maliyet kategorileri için yaygın olarak kullanmakta ancak genel üretim giderleri gibi dolaylı maliyet kategorileri için daha az kullanmaktadır. (Bhimani, Hongren, Datar, & Foster, 2008, s. 275)

Bu yöntemin uygulanmasında analizlerin doğru yapılması önemlidir. Üretimin yapılacağı teknolojik ortam, kullanılacak hammadde ve ara mallarının üretime uygunluğu, kullanılacak işçiliğin tespiti gibi konularda derinlemesine ve detaylı analizlerin yapılması, girdilerle üretilen çıktıların miktar olarak bağının tespiti sonucunda oluşturulacak standartların belirlenmesinde iki adımdan oluşan bir süreç vardır:

- İlk olarak, üretilen ürüne ilişkin maliyete dahil olacak unsurlar incelenir. Bu incelemede gözlem yapılması, iş örneklemesi, hareket ve zaman etütleri sonucunda işletmenin veya üretim alanının faaliyet hacmi ile girdi ve çıktıların fiziki bağlantısı ortaya konulur.
- Sonrasında ortaya çıkan fiziki bağlantılar ile üretime etki eden maliyet unsurlarının fiyatları üzerinden parasal olarak ifade edilebilecek maliyet yapıları da tespit edilir.

Gerçeğe uygun sonuçların elde edilmesi için mühendislik yöntemi en uygun yöntemlerden biri olarak değerlendirilmekte olsa da uygulama zorlukları ve yöntemin uygulanmasın maliyetinin diğer yöntemlere göre yüksek olması nedeniyle her işletmeye uygun olamayacağı düşünülebilir. Yönetim ve

bilişim sistemleri olgunluğa erişmiş işletmelerde kullanılması daha faydalı sonuçlar elde edilmesine yol açacaktır. (Gökçen, Çelenk, & Horasan, Yönetim Muhasebesi ve Uygulamaları, 2023, s. 51)

3.2.4.2. Regresyon Yöntemi

Maliyetlerin ayrıştırılmasında kullanılan bir başka yöntem ise Regresyon Yöntemidir. Toplam maliyeti oluşturan unsurlardan değişken kısım farklı faaliyet hacimlerinde aynı değişkenlik katsayısını muhafaza edemiyor ise yüksek alçak noktalar yöntemi yerine tercih edilen bir yöntemdir. (Moore & Jeadicke, 1980, s. 332)

Klasik bir yöntem olan ve geçmiş dönemlerde oluşan maliyetlerinin dağılım grafikleri (scattergraph), görsel inceleme için basitçe çizilmiş olduğu için, subjektif değerlendirme etkisi nedeniyle hatalı veri üretmesi doğal karşılanmaktadır. Daha uygun olarak nitelendirilebilecek, regresyon olarak adlandırılan istatistiki yöntem yoluyla da belirlenebilir. Günümüzde kullanılan ofis yazılımları bir regresyon formülünü çalıştırabilmektedir. (Edmonds, Tsay, & Olds, 2006, s. 70)

Regresyon analizi yapılırken tek bağımsız değişken olduğunda basit regresyon olarak adlandırılır. Birden fazla bağımsız değişken varsa çoklu regresyon denilir. Regresyon analizinde yapılırken göz önüne alınacak ana kural, tespit edilen maliyet değerlerinin tesis edilen regresyon doğrusuna mesafelerinin kareleri toplamının asgari olduğu doğru denklemini oluşturan (a) ve (b) değişkenlerinin nesnel biçimde belirlenmesidir. (Kartal, Gündüz, & Sevim, 2013, s. 49)

Basit regresyonda Y= a + bx denkleminden yararlanılır. Bu denklemde;

Y = Bütçelenen toplam GÜM

x = Faaliyet hacmi

f = Döneme ait sabit maliyet

g = Birim değişken GÜM

olarak ifade edilir.

Çoklu regresyonda ise iki denklemden faydalanılır. Bu denklemler;

- $\sum Y = nf + g \sum x$

- $\sum XY = f\sum x + g\sum x2$

biçiminde oluşturulmuşlardır. Bu denklemin değişkenleri basit regresyondakilerle aynı terimleri ifade eder, ancak n terimi dönem sayısını göstermektedir. Bu denklemler yoluyla sahip olunan verilerle a ve b değerleri tespit edilir. Böylece bütçe için regresyon denklemi kurulabilir.

Regresyon analizinin diğer tekniklerle karşılaştırıldığında, öne çıkan olumlu özellikleri şöyledir:

- Objektif bir biçimde maliyet ve giderleri hesaplarken, olağandışı değerlerden de asgari biçimde etkilenir.
- Hem doğrusal analizde hem de parabolik maliyet fonksiyonlarında da faydalanılabilen bir maliyet tespit yöntemidir.
- Regresyon analizi ile saptanan maliyet hacim analizlerinde korelasyon ve determinasyon katsayıları yardımıyla maliyeti oluşturan fonksiyonun gerçek değerlere uygun ve açıklanabilir olduğunun tespiti yapılabilir.
- Regresyon tekniği ile maliyetleri etkileyen birden fazla değişkenin ölçümlenmesini yapabilir, ancak çoklu regresyondan faydalanılması gerekir. (Büyükmirza, 2003, s. 387-390)

Regresyon analizinden yararlanacak olan maliyet analistleri bu yönteme göre tespit edilen verileri ekonomik olarak rasyonelliğini ve uyumluluğunu irdelemelidir. (Yükçü, Herkes İçin Yönetim Muhasebesi, 2014, s. 40) Elde edilen veriler analiste mantıklı gelmiyor ise bağımsız değişkenlerin değiştirilmesi veya veri setinde uygun olmayan verilerin ayıklanması ya da verilerin tekrar temin edilmesi tercih edilmelidir.

3.2.4.3. En Yüksek En Düşük Noktalar Yöntemi

Maliyet ayrıştırma yöntemlerinden en zahmetsiz uygulanabileni En Yüksek En Düşük Noktalar Yöntemidir. Bu yöntemde geçmiş faaliyet dönemlerinde ulaşılan en yüksek faaliyet hacmi ile gerçekleşen en düşük faaliyet hacmi arasındaki fark bulunur. (Saban & Erdoğan, 2017, s. 393) Bu fark değişken maliyet olarak kabul edilerek, hacimler arasındaki farka bölünerek birim değişken maliyet de tespit edilir. Maliyet denklemindeki değerler yerlerine yerleştirilerek sabit maliyet tespit edilir. (Ertaş, 2015, s. 43)

Yöntem kullanılırken birden fazla dönemde en düşük veya en yüksek faaliyet hacmi tespit ediliyorsa bu dönemlerdeki maliyetlerin ortalamaları alınarak yöntemin uygulanması yapılmalıdır. (Kaygusuz & Dokur, Yönetim Muhasebesi, 2015, s. 49)

Maliyet analizi yapılırken yöntemin kısıtları göz önünde bulundurularak hesaplamaların yapılması gerekir. Tespit edilen maliyetin güncel ortalamaları yansıtmadığı durumlar analistin yanlış sonuçlara ulaşması olasılık dahilindedir. (Gökçen, Çelenk, & Horasan, Yönetim Muhasebesi ve Uygulamaları, 2023, s. 47)

3.2.4.4. Grafik Yöntemi

Grafik yöntemi görsel bir tablodan hareketle uygulanan bir yöntemdir. Gümünüzde ERP sistemlerinin yaygınlaşması ve elektronik tablo yazılımlarının artmasıyla uygulanması daha da kolay bir hale gelmesine rağmen kullanımı sınırlı kalmaktadır.

Yöntemin uygulanması sırasında işletmenin geçmiş dönemlerinde faaliyet seviyelerine göre gerçekleşen maliyetler bir tablo üzerine noktalama yapılarak belirtilir. Sonrasında bu noktaların yoğunlaştığı bir maliyet doğrusu elle çizilir. (Lazol, Maliyet ve Yönetim Muhasebesi, 2016, s. 297) Tabloda dikey eksen maliyetleri gösterirken, yatay eksende faaliyet hacmi seviyelerini temsil eder. Bu doğrunun eğimi değişken maliyet doğrusunun eğimi olarak kabul edilir. (Elmacı, 2015, s. 58) Doğrunun dikey eksen ile birleştiği nokta ise toplam sabit maliyeti verir. Bu doğrudan elde edilen veriler ile maliyet denklemi oluşturulur. (Gökçen, Çelenk, & Horasan, Yönetim Muhasebesi ve Uygulamaları, 2023, s. 48-49)

3.2.4.5. Çifte Ortalamalar Yöntemi

Çifte Ortalamalar Yöntemi, En Yüksek En Düşük Noktalar Yönteminin farklı bir biçimi olarak değerlendirilebilir. Bu yöntemde işletmenin gerçekleşmiş maliyetleri, faaliyet hacimlerine göre ikiye ayrılır. Düşük ve yüksek faaliyet hacimlerindeki maliyetlerin aritmetik ortalama ile tespit edilir. Aynı sınıflandırmaya göre faaliyet hacimlerinin de aritmetik ortalamaları bulunur. (Kaygusuz & Dokur, Yönetim Muhasebesi, 2015) Akabinde En Yüksek En Düşük Noktalar yönteminde olduğu gibi maliyet değerlerinin farkı ve faaliyet hacimlerinin farkı bulunarak, değişken maliyet hesaplanır. Yine denklemde yerine koyularak sabit maliyet tutarı da bulunur. (Büyükmirza, 2003, s. 384-385)

3.2.5. Satış Fiyatı

İşletmelerin gelir elde edebilmeleri için ürettikleri hizmet veya ürünlerin tespit edilen birim fiyat üzerinden alıcılara satmaları gerekir. Satış fiyatının tespiti ise sadece satış işlemini yapan işletmenin tercihlerine bağlı değildir. Pazar ekonomilerinde fiyat piyasada belirlenir. Fiyatın belirlenmesinde satıcının arz ettiği ürüne, piyasadaki alıcıların talep miktarı, ürüne olan talebin esnekliği, devletin vergi etkisi, satıcının maliyetlerinin ürün fiyatına olan etkisi ve enflasyon, spekülasyon için yapılan alımlar veya satıcıların piyasaya arzı kısması, satıcının finansman ihtiyacı gibi birçok hususun etki etmesi sonucu fiyat oluşur.

Yönetim muhasebesi uygulamalarında değişken bir piyasada yar alan ürünlerin fiyatlarının, hangi fiyat düzeyine göre belirleneceği en büyük sorunlardan biridir. Genellikle enflasyon etkisi göz önünde bulundurularak analizler gerçekleştirilmeye çalışılır. Ancak günümüz rekabet piyasalarında en gerçekçi

analizleri yapma beklentisi hakimdir. Bu nedenle kısa ve uzun vadeli satış fiyat tahminlemeleri için özel algoritmalarla hazırlanmış yazılımlardan yararlanılarak modeller oluşturularak fiyatın belirlenmesi de karşılaşılan bir durumdur.

Farklı satış hacimleri için fiyatlandırma politikalarında da değişik fiyatlandırma yapabilecekleri de göz önünde bulundurulmalıdır.

3.2.6. Kar Kavramı

Özel amaçlar için kurulmamış her ticari işletme kaynaklarını verimli kullanarak elde edeceği karı mümkün olan en yüksek seviyede tutmayı amaçlar. Kar işletmenin faaliyetleri sonucu oluşan, satışlarından, bu satışlara ait maliyetlerinin düşülmesi ile tespit edilen ve ekonomik değeri bulunan brüt katkıdır. İşletme sermayesinde artışa yol açması beklenen karın farklı tanımları ve hesaplama yöntemleri bulunmaktadır.

Net satışlardan satılan mal, ürün ya da üretilen hizmet maliyetlerinin çıkartılması ile brüt satış karına ulaşılmaktadır. Brüt satış karından işletmenin olağan faaliyetleri sonucu oluşan Ar-Ge Giderleri, Genel Yönetim Giderleri ve Pazarlama Satış Dağıtım Giderlerinin düşülmesi ile faaliyet karı veya zararı tespit edilmiş olur. İşletmenin ana faaliyet konusunun dışında kalan diğer faaliyetler sonucunda elde ettiği gelirlerin ilavesi veya giderlerin ve finansman giderlerinin düşülmesi ile olağan kara ulaşılır. Olağandışı gelirlerin ilavesi ve giderlerin düşülmesi ile vergi öncesi kar veya dönem karı olarak tabir edilen tutara ulaşılır. Bu tutardan, hesaplanan vergi karşılığı düşülerek, dönem net karı tesit edilir.

Faiz ve Vergi Öncesi Kar, EBITDA gibi farklı kar ölçütleri de yaygın olarak kullanılmak ile birlikte, işletmenin hangi kritere göre karı ölçeceği yöneticilerin bu bilgiyi hangi amaçla kullanacaklarına göre değişiklik göstermektedir.

3.2.7. Kar Fonksiyonu

İşlemelerin kar hesaplanmasında kullanılan temel fonksiyon, toplam kara ulaşmak için kullanılan, toplam satışlardan toplam maliyetin çıkartılmasıdır. Bu fonksiyon aşağıdaki gibi gösterilebilir.

$$\text{Kar} = \text{Toplam Net Satışlar (Gelir)} - \text{Toplam Maliyet (Gider)}$$

$$P = S - C$$

Bu fonksiyon detaylandırılarak, katkı payı, başa baş noktası, faaliyet düzeyi gibi bilgiler elde edilebilir.

3.2.8. Kar Planlaması

Kar planlaması, yönetim faaliyetlerinin temel unsurlarından olan planlama fonksiyonunun en önemli noktalarından biridir. Kar planlaması ile bütçe faaliyetinin hedefi belirlenir. İşleme yönetimleri kar planlaması yaparak varacakları noktaya ulaşmalarını sağlayacak faaliyet düzeyini, maliyeti oluşturan kalemlerin dağılımını ve bu faaliyetlerin olması gerektiği miktar ve tutarlarını saptarlar. Kar planlamasında kar fonksiyonunun türetilmiş biçimleri kullanılır. (Moore & Jeadicke, 1980, s. 511)

İşletmenin satış miktarına bağlı olarak hesaplanacak kar için fonksiyon aşağıdaki biçimde düzenlenir.

Kar = Toplam Satış Tutarı – Toplam Maliyet

Toplam maliyet fonksiyonu kar fonksiyonunda yerine konulur ve satış tutarı miktar bazlı olarak fonksiyonda biçimlendirilir.

Kar = P

Toplam Satış = S

Toplam Maliyet = C

Sabit Maliyet = f

Faaliyet Hacmi (Miktar) = x

Birim Değişken Maliyet = v

Birim Fiyat = p

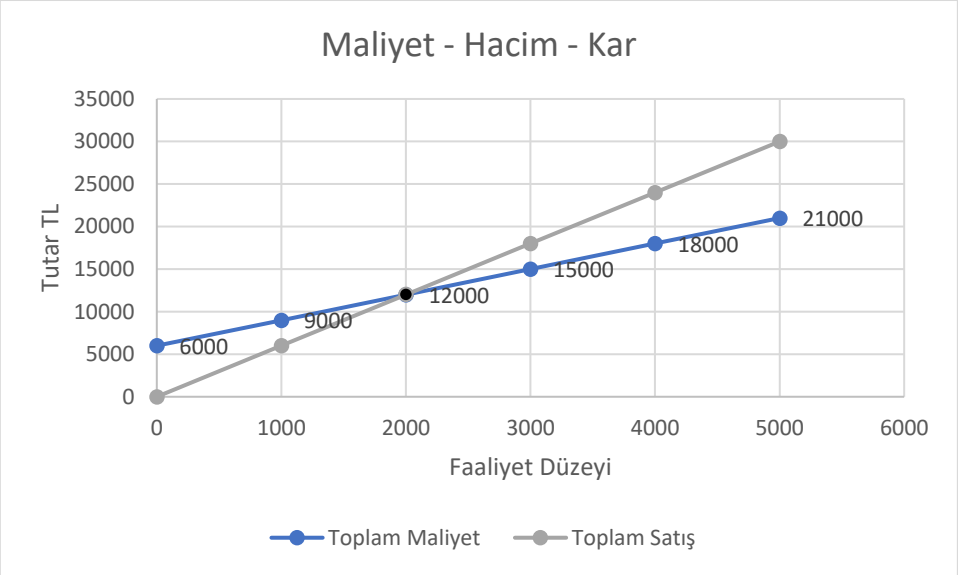
$$K = S - C$$

$$K= (Miktar* Fiyat) – [Sabit Maliyet + (Miktar * Birim Değişken Maliyet)]$$

$$K = Miktar * (Fiyat - Değişken Maliyet) – Sabit Maliyet$$

$$K = x*(p - v) - f$$

Bu noktada fonksiyondan katkı payına ulaşılabilir. Katkı payı işletmede üretilen bir ürünün satış fiyatı ve birim değişken maliyeti arasında kalan farktır. Bu fark ürün başına her satışın işletme karına olacak etkisini ifade eder. Sabit maliyetlerin karşılandığı noktaya kadar işletme zarardadır. Ancak bu noktada ne zarar eder ne de kar, işte bu nokta başa baş noktasıdır. Başa baş noktası aşıldıktan sonra satılan ürün başına elde edilen katkı payı toplam karı arttırıcı etki eder. (Gökçen, Çelenk, & Horasan, Yönetim Muhasebesi ve Uygulamaları, 2023, s. 63-64)



Şekil 15 - Maliyet Hacim Kar Grafiği

Şekil 15'te örnek bir Maliyet Hacim Kar Grafiği mevcuttur. Bu grafikte bir ürünün 6000 TL sabit maliyeti bulunmaktadır. Birim değişen maliyeti 3TL ve Birim satış fiyatı 6 TL'dir. Katkı payı ise 3 TL olarak belirlenmektedir. Ürünün Başa Baş Noktası (BBN) ise 2000 birim satış hacmidir. Bu hacimde satış hasılatı ve toplam maliyet 12.000TL olmaktadır. İşletmenin satışları bu noktanın altında kaldığında brüt satış zararı oluşmaktadır. Grafiğin orijini, toplam maliyet doğrusu, toplam satış doğrusu ve başa baş noktası arasında kalan alan zarar alanı olarak adlandırılmaktadır. Ancak başa baş noktasının üzerinde satılacak her bir birim için 3 TL brüt kar elde edebilecektir. Satışa ilişkin faaliyet hacmi arttıkça toplam kar artmaktadır. Başa baş noktası ile toplam maliyet doğrusunun üstü ve toplam satış doğrusunun altında kalan alan ise kar alanı olarak adlandırılmaktadır. (Moore & Jeadicke, 1980, s. 513)

Katkı payı ürünü satış fiyatı ile değişken maliyetinin farkından oluşmakta iken, katkı payı oransal olarak da tespit edilebilir. Ürüne ilişkin katkı payı oranın tespitinde katkı payı tutarı, satış fiyatına oranlanır.

$$Katkı\ Payı\ \ Oranı = \frac{\text{Katkı Payı}}{\text{Satış Fiyatı}}$$

Bu oranın kullanımıyla BBN farklı bir yöntemle de bulunur. Sabit maliyetlerin katkı payı oranına bölünmesiyle de BBN tespit edilmiş olur. (Haftacı, Yönetim Muhasebesi, 2010, s. 50-51)

$$BBN = \frac{\text{Sabit Maliyet}}{\text{Katkı Payı Oranı}}$$

Birden fazla ürün üreten işletmelerin BBN tespitinde satış yüzdeleri önemlidir. Her ürünün toplam satıştan aldığı pay yüzdesi ile ortak bir ürün karmasının katkı payı tespit edilir. Bunu her ürünün katkı payının pay yüzdesi ile çarpımının toplamı ortak ürün karmasının katkı payını oluşturur. Toplam sabit

maliyetin ürün karmasının katkı payına bölünmesi ile BBN satış miktarı bulunur. Bu miktarın satış yüzdeleri ile çarpımı ile her ürünün BBN satış miktarı tespit edilir. Satış miktarı bulunduktan sonra birim satış fiyatı ile çarpımı o ürünün başa baş satış tutarı hesaplanır. (Lazol, Maliyet ve Yönetim Muhasebesi, 2016, s. 350-354) (Civelek & Özkan, Maliyet ve Yönetim Muhasebesi, 2006, s. 576-577)

İşletmenin kar planlaması sadece başa baş noktasından ibaret değildir. Ayrıca bütçe çalışmalarında hedeflenen karın tespit edilmesi en önemli hususlarda biridir. Hedeflenen kar tutarın ulaşılması için hangi düzeyde satış yapılması gerektiğinin de bulunması gereklidir. Hedeflenen kar miktarının bulunmasında aşağıdaki formülden yararlanılabilir.

$$Hedeflenen\ Kar\ Noktası\ (Miktar) = \frac{\text{Sabit Maliyet} + \text{Hedeflenen Kar}}{\text{Katkı Payı}}$$

Aynı biçimde hedeflenen kar tutarına ulaşılmak için yapılması gereken satış tutarı da tespit aşağıdaki formül ile edilebilir. (Gökçen, Çelenk, & Horasan, Yönetim Muhasebesi ve Uygulamaları, 2023, s. 67-68)

$$Hedeflenen\ Kar\ Noktası\ (Satış\ Tutarı) = \frac{\text{Sabit Maliyet} + \text{Hedeflenen Kar}}{\text{Katkı Payı Oranı}}$$

Verginin işletmelerin gelirleri üzerinden ödedikleri bir pay olduğundan işletmelerin yatırım kararlarında önemli etkisi mevcuttur. Nakit akışının planlanmasında vergi etkisinin de göz önünde bulundurulması gerekir. Bu nedenle başa baş veya hedeflenen kar noktasının tespitinde işletmeler vergi etkisini de hesaplamak isteyebilirler. Kar Planlamasında vergi işletmenin üzerinde oluşan bir yüktür ve işletmeler vergiyi karşılamak zorundadır. Hedeflenen kar noktasının bulunmasında aşağıdaki formüllerden yararlanılır. (Kaygusuz & Dokur, Yönetim Muhasebesi, 2015, s. 75)

$$Hedeflenen\ Kar\ Noktası\ (Miktar) = \frac{\text{Sabit Maliyet} + \dfrac{\text{Vergi Sonrası Kar}}{1 - \text{Vergi Oranı}}}{\text{Katkı Payı}}$$

$$Hedeflenen\ Kar\ Noktası\ (Satış\ Tutarı) = \frac{\text{Sabit Maliyet} + \dfrac{\text{Vergi Sonrası Kar}}{1 - \text{Vergi Oranı}}}{\text{Katkı Payı Oranı}}$$

İşletmelerin zarar etme riskinden ne kadar uzakta olduklarını tespit etmek için güvenlik payı kullanılır. Güvenlik payı gerçekleşen veya hedeflenen satış hasılatı ile başa baş noktası arasında kalan tutardır. Bu tutarın büyük olması işletmenin zarar etme riskinden o kadar uzak olduğunu gösterir. Ancak bu tutarın sıfırdan küçük olası ise işletmenin hala zarar noktasında olduğunu belirtir. Güvenlik payı aşağıdaki gibi tespit edilir.

Güvenlik Payı = Fiili veya Hedeflenen Satış Hasılatı – Başa Baş Noktası

Güvenlik payının satış hasılatına oranlanması ile güvenlik payı oranı bulunur. Güvenlik payı oranı ile işletmenin veya ürünün zarara düşme riski tespit edilir.

$$Güvenlik\ Payı\ Oranı = \frac{\text{Güvenlik Payı}}{\text{Fiili veya Hedeflenen Satış Hasılatı}}$$

Elde edilen güvenlik payı oranı ve katkı payı oranının çarpımıyla kar marjı da hesaplanabilir. Kâr marjı aşağıdaki formül kullanılarak bulunabilir. (Sevgener & Hacırüstemoğlu, 2000, s. 110)

Kar Marjı = Güvenlik Payı Oranı * Katkı Payı Oranı

İşletmelerin kar analizlerinde kullanılan bir başka oran ise Faaliyet Kaldıracıdır. Faaliyet kaldıracı, satışlardaki değişimin kara etkisini ölçmektedir. Faaliyet kaldıracı hesaplanırken toplam katkı payı tutarı ve toplam net kardan yararlanılır. (Kaygusuz & Dokur, Yönetim Muhasebesi, 2015, s. 81)

$$Faaliyet\ Kaldıracı = \frac{\text{Toplam Katkı Payı}}{\text{Toplam Net Kar}}$$

Faaliyet kaldıracı sabit maliyetler ve değişken maliyetlerin yapısıyla alakalıdır. İşletmenin sabit maliyetlerinin yüksek olması halinde faaliyet kaldıracı daha yüksek gerçekleşmektedir. Katkı payından sabit maliyetlerin çıkartılması ile net kara ulaşıldığından sabit maliyetlerin katkı payı içerisinde yüksek düzeyde olması faaliyet kaldıracı oranının da yüksek tespit edilmesine yol açacaktır. (Saban & Erdoğan, 2017, s. 425) Sabit maliyeti yüksek olan işletmeler satışlardaki değişimlerden daha fazla etkilenirler. BBN'a nispeten daha geç ulaşmakta olsalar da bu noktadan sonra kar artışları daha hızlı gerçekleşmektedir. Satışlardaki düşme ise işletme faaliyetlerinden sağlanan karda daha fazla düşüşe neden olacaktır. Sabit maliyetleri yüksek olan işletmelerin böyle durumlarda maliyet azaltıcı tedbirlere başvurmasında fazla seçeneği kalmamaktadır. (Gökçen, Çelenk, & Horasan, Yönetim Muhasebesi ve Uygulamaları, 2023, s. 78) Faaliyet kaldıracı ile işletme karındaki değişim de hesaplanabilir. Bunu hesaplayabilmek için satışlardaki değişim oranından da yararlanılabilir ve aşağıdaki formül ile hesaplanır. (Civelek & Özkan, Maliyet ve Yönetim Muhasebesi, 2016, s. 579-580)

$$Kardaki\ Değişim\ Oranı = \ Faaliyet\ Kaldıracı\ x\ Satışlardaki\ Değişim\ Oranı$$

Faaliyet kaldıracı işletme yöneticileri kadar, işletmelere yatırım yapmayı planlayan yatırımcıların da dikkate aldığı bir faaliyet oranıdır.

3.3. Standartlar ve Standart Maliyet Sistemi

Standart maliyetler işletmelerin geçmiş deneyimlerinden kaynaklanan, doğruluğu sınanmış, bilimsel olarak doğrulanabilen verilerden yararlanılarak üretim döneminin öncesinde tespit edilmiş maliyetlerdir. Üretimde faydalanılan DİMM, Dİ ve GÜM daha önceden tespit edilen standartlar kullanılarak dönem içerisinde hesaplanır, dönem sonunda fiili olarak gerçekleşen maliyetler ile karşılaştırılır. (Yükçü, Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi, 2015, s. 843) Üretimde katkı sağlaması için ihtiyaç duyulan girdi miktar ve tutarlarından hareketle hesaplanan maliyetler standart, üretimde kullanılması beklenen girdi miktar ve tutarlarıyla hesaplanan maliyetler de tahmini maliyetler biçiminde ifade edilir. (Altuğ, 2018, s. 349)

Standart maliyetlendirme (Hongren, Datar, & Rajan, 2011, s. 101);

- Standart girdi fiyatları veya oranları ile üretilen fiili çıktılar için onaylanan standart girdi miktarları ile çarparak, üretilen çıktılara doğrudan maliyetleri izleyen,
- Üretilen fiili çıktıların miktarları ile onaylanmış standart maliyet dağıtım tabanlarının çarpımı standart maliyet esaslarına dayanarak genel giderler dağıtan eden bir maliyet sistemidir.

Belirli bir dönemde maliyetlerin ne kadar olması gerektiğini öngören standart maliyetler, o dönem gerçekleştiğinde değerlendirme yapmaya olanak sağlayan bir referans niteliği taşır. (Büyükmirza, 2003, s. 606) Standart maliyet yönteminde maliyetlerin kesin olarak hesaplanabilmesi için hem öngörü maliyetleri olan standartların hem de fiili maliyetleri gösteren rakamların bilinmesi gereklidir.

Standart maliyet yönteminin uygulanabilmesi için hem işletme faaliyetlerinde hem de işletmenin bulunduğu ekonomik ortamda istikrar sağlanmış olması gerekir. İstikrarın bulunmadığı şartlarda standartların sıklıkla güncellenmesi nedeniyle yöntemin faydasından istenilen ölçüde yararlanılma imkânı azalır. (Altuğ, 2018, s. 351) Standart maliyet sistemi, sipariş veya safha (evre) maliyet yöntemleri ile birlikte uygulanır. Böylece maliyet kontrolü sağlanabilir. (Yükçü, Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi, 2015, s. 843)

Standart maliyet sisteminde temel kavaramlar 3 başlıkta incelenir;

- Standart
- Standart Maliyet
- Sapma

3.3.1. Standart Kavramı

Standart, belirli bir amacı gösteren ve bu amaca ulaşılması için belirlenen ölçüdür. Standardı miktar, kalite, kapasite ve değer olarak ulaşılması gereken hedefler olarak da tanımlamak mümkündür. (Altuğ, 2018, s. 353)

İşletmelerde görülmesi muhtemel 3 tür standart söz konusudur; İdeal, Normal ve Cari Standartlar.

3.3.1.1. İdeal Standartlar

Yöneticiler ve endüstri mühendisleri için ideal fabrika koşullarını temsil eden ideal standartlar, mevcut makine ve malzemelerin en verimli şekilde kullanılmasıyla, en iyi işletme şartlarında ulaşılabilecek en düşük maliyeti ifade eder. (Yükçü, Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi, 2015, s. 844) Ancak üretim neredeyse hiçbir zaman ideal laboratuvar koşullarında yapılamayacağından, uygulamada fiili maliyetlerin ideal standartlara ulaşması imkânı yoktur. Bu nedenle ideal standart maliyetler, altına inilmesi mümkün olmayan en düşük maliyet sınırını göstermenin ötesinde bir anlam ifade etmez. (Büyükmirza, 2003, s. 609) Sadece en mükemmel çalışma koşullarını dikkate almakta, zaman kaybı üretim kesintileri ve diğer verimliliğe etki eden olumsuz faktörleri göz önüne almamaktadır. (Altuğ, 2018, s. 354)

3.3.1.2. Normal Standartlar

İşletmenin kuruluş aşamalarında belirlenen ve uzun yıllar boyunca değişmeyen standartlardır. Üretim kesintileri ve zaman kayıplarını dikkate alarak, verimli çalışılması ile ulaşılması hedeflenen standartlardır.

3.3.1.3. Cari (Beklenen) Standartlar

İşletmenin içerisinde bulunduğu güncel ekonomik koşullar dikkate alınarak, rasyonel bir çalışma seviyesinde ulaşılması muhtemel, fiili maliyetleri ile sapma analizi yapmaya uygun olduğu kabul edilen standartladır. Koşulların değişmesi halinde güncellenmesi gereken standartladır.

3.3.2. Standart Maliyet Kavramı

Standart maliyet, bir ürüne ait planlanmış maliyetleri ifade eder ve genellikle üretim süreci başlamadan önce tespit edilmiş olurlar. Bu maliyetler, yönetime hedeflenen ve gerçekleşen sonuçların karşılaştırılması için olanak sağlar. Standart maliyetler belirli bir üretim sürecinde ve normal şartlar altında ulaşılması beklenen maliyetler olarak tanımlanabilir. (Altuğ, 2018, s. 355) Standart maliyetler, gerçekleşen maliyetlerin yerine geçmez, birbirlerini tamamlarlar.

Standart maliyetler;

- Maliyet kontrolünü sağlamakta en büyük faktördür. Çalışanların da bu konuda bilinçlenmesine katkıda bulunur.
- Bütçe planlamalarında veri olarak kullanılır.
- Ürünlerin satış fiyatının belirlenmesinde göz önünde bulundurulur.
- Maliyet muhasebesi uygulamalarında zaman kazandırarak, aşırı dalgalanmalardan ve hata riskinden kaçınılmasını da sağlar.
- İşletmenin ürettiği ürünlerde standartlaşmasını,
- Çalışanların yaptığı işte tecrübesini arttırarak ustalaşmasını,
- Üretim aşamalarında ilkeleri belirlenmesi, her personelin görev ve yetkilerinin tanımlanmasıyla kurumsal yapının güçlendirilmesini sağlar.

3.3.3. Sapma (Fark) Kavramı

Standart maliyet sisteminde "sapma" standart maliyetler ile gerçekleşen maliyetler arasındaki miktar ve parasal farklar olarak tanımlanabilir.

Maliyet oluşturan kalemlerdeki farklar; DİMM farkları, Dİ Farkları ve GÜM farklarıdır. Bu farkların tespit edilmesinde; (Çetin & Atmaca, 2009, s. 322)

- Gerçekleşen üretim maliyetleri > Standart üretim maliyetleri = olumsuz sapma
- Gerçekleşen üretim maliyetleri < Standart üretim maliyetleri = olumlu sapma

biçiminde değerlendirilir.

Sapmaların bulunması işletmeye sadece ilk sinyal olarak değerlendirilmelidir. Bu sapmaların nedenlerine ulaşmak için detaylı "Sapma Analizi" yapılması ve bulgular ışığında işletmenin aksayan alanlarda geliştirmelere veya düzeltmelere başvurması gerekir.

3.3.4. Standart Maliyet Sisteminin Amaçları

Standart Maliyet Sisteminin temel amacı maliyet kontrolüdür. Aynı zamanda fiyatlandırma ve bütçe gibi yönetim muhasebesi faaliyetlerine de önemli derecede fayda sağlamaktadır. Standart maliyet sistemi gelişmiş ülkelerde ve çok uluslu işletmelerde tercih edilmektedir. (Büyükmirza, 2003, s. 605)

Standart maliyet sisteminin amacı maliyetleri kontrol etmek ve verimliliği arttırmaktır. Bu sistem üretim maliyetlerini biriktirmek için ayrı bir muhasebe yöntemi değildir. Ancak sipariş maliyeti, safha ve benzeri yöntemlerle birlikte kullanılır. Standart maliyetlendirme, bir ürünün üretilmesinin neye mal olacağını önceden belirlemeye dayanır ve envanter hesapları bu standart maliyetler için borçlandırılır.

Bu standart maliyetlerle gerçekleşen gerçek maliyetler arasında bir karşılaştırma yapılır. Standartlardan herhangi bir sapma hızlı bir şekilde tespit edilebilir ve nedeni belirlenir. Böylece şirket, verimsizlikleri ortadan kaldırmak veya verimliliklerden yararlanmak için uygun önlemleri alabilir. Standartlardan olumlu ve olumsuz farklılıklar yönetimin dikkatinin odak noktası olan durumlardandır. (Vanderbeck, 2013, s. 380)

Altuğ'a göre sistemin amaçları söyle sıralanabilir; (Altuğ, 2018, s. 356)

- İşletmenin faaliyetlerini iyileştirmek ve etkinliğini değerlendirmek,
- Üretime ilişkin maliyetleri izleyerek, yönetebilmek ve mümkünse azaltmak,
- Maliyet fark analizlerini sadeleştirmek,
- Gerçek maliyet ile standart maliyet arasındaki farklılıkları vurgulayarak işletmede maliyet farkındalığını yükseltmek,
- Üretim artırılması faaliyetinde daha tutumlu davranabilmek,
- Ürün ve hizmetlerin fiyatlarını tespit etmek,
- Performans değerlemesi yapmak,
- Bütçe ve işletme planlarının işletmenin özelliklerine uygun hazırlaması için yöneticilere yönlendirmektir.

3.3.5. Standart Maliyet Sisteminin Kurulması

Standart Maliyet sisteminin bir işletmede uygulanabilmesi için öncelikle işletmede ön inceleme yapılarak sistemin uygulanmasına engel olabilecek unsurların belirlenmesi, eksikliklerin tespit edilmesi gerekir. İşletmenin üretim yapısının sistemin kurgulanmasına uygun olup olmadığının tartışılması ve alınan kararlar sonucunda sistemin hazırlık aşamasına geçilmesi gerekir. Sistemin uygulanmasında ERP sistemlerinden faydalanılması sistemin sağlıklı işlemesinde faydalı olacaktır. Ayrıca tüm yönetim kadrosunun sistemin uygulanmasına inançlarının olması en temel unsurdur.

Hazırlık aşamasında yapılması gereken başlıca işlemler;

- İşletme, üretiminin teknik nitelik ve gerçekleştirilen faaliyetlerin türüne göre, kafi miktarda gider yerlerine ayrılmalı,
- Üretim proseslerinin etüt edilerek sistemin işlerliğine uygun geliştirmelerin yapılmalı,
- Sistemin işlerliğini aksatacak olayların önlenmesine yönelik tedbirler alınmalı,
- Sistemin uygulanmasına doğrudan veya dolaylı olarak etki edecek tüm personelin eğitilmeli,
- Uygulama esaslarının prosedür veya işletme içi yönetmelikler yoluyla kesin kurallara bağlanmalı,
- Her maliyet yeri için faaliyet hacimlerinin tespit edilmeli,

- Üretilecek ürünlere yüklenecek DİMM miktar ve fiyat standartlarının saptanmalı,
- Direkt İşçilik ve Genel Üretim Maliyetlerine ait standart ve faaliyet hacimlerinin belirlenmeli,
- İşletmenin muhasebe işlemlerinde kullandığı hesap planının sistemin yapısına uygun olan hale getirilmelidir.

3.3.6. Standartların Saptanması

Bir ürünün üretiminde birincil amaç, belirli kalite şartlarına ulaşırken birim maliyetini en aza indirmektir. Hemen hemen tüm ürünler, benzer çıktı ve çıktı kalitesi sağlayacak olan çeşitli alternatif girdilerden üretilebilir. Yapılan girdi seçenekleri, belirlenen standartları etkilemektedir.

Bazı olası girdi kaynağı kombinasyonları mutlaka pratik veya verimli değildir. Örneğin, bir işgücü ekibi sadece ustalardan veya vasıflı işçilerden oluşabilir, ancak vasıflı ve vasıfsız işçilerin ücret oranları önemli ölçüde farklılık gösterirse, böyle bir ekip maliyet açısından uygun olmayabilir. Ayrıca, vasıfsız işgücüne yüksek teknoloji ekipmanları sağlamak da mümkündür, ancak bunu yapmak, kaynakların verimli kullanımı değildir.

İstenilen çıktı kalitesi ve bu kaliteyi makul bir maliyetle elde etmek için gereken girdi kaynakları belirlendikten sonra, fiyat ve miktar standartları geliştirilebilir. Maliyet muhasebesi, endüstri mühendisliği, insan kaynakları, veri işleme, satın alma ve yönetim uzmanları, standartların gelişimine yönelik bilgi ve uzmanlığa katkıda bulunur. Çeşitli grupların dahil edilmesi standartların güvenilirliğini sağlamak ve insanları standartlara ulaşmaya motive etmek için yardımcı olur. Standart belirleme işleminin tartışılması malzeme ile başlar. (Kinney & Raiborn, 2013, s. 264)

3.3.6.1. Direkt İlk Madde ve Malzeme Standartları

Malzeme standartlarının geliştirilmesindeki ilk adım, ürünü üretmek için kullanılan doğrudan malzemeleri tanımlamak ve sıralamaktır. Bu liste genellikle ilk üretimden önce mühendislik bölümü tarafından hazırlanan ürün özellikleri belgelerinde bulunur. Bu dokümantasyonun yokluğunda, malzeme özellikleri üretim alanını gözlemleyerek, üretim personelini sorgulayarak, malzeme taleplerini inceleyerek ve ürünle ilgili maliyet hesaplarını inceleyerek belirlenebilir. (Barfield, Raiborn, & Kinney, 2001, s. 383)

Maddi girdiler hakkında dört şey bilinmelidir: (Kinney & Raiborn, 2013, s. 265)

- İhtiyaç duyulan malzeme türü,
- Gerekli malzemenin kalitesi,

• İhtiyaç duyulan malzeme miktarı ve

• Birim malzeme başına fiyat (belirtilen kalite seviyesine bağlı olmalıdır).

Üretimin faaliyetinin en önemli kaynaklarından olan direkt ilk madde ve malzeme için miktar ve fiyat standartları belirlenir. Miktar, üretilen ürünün veya gerçekleştirilen hizmetin ifasında ne miktarda direkt ilk madde ve malzemeye ihtiyaç duyulacağını, fiyat ise; bu faaliyetin gerçekleştirilmesinde sarf edilen direkt ilk madde ve malzemenin temininde feda edilmesi gereken maliyetini ifade eder. Direkt ilk madde ve malzeme maliyet standardı, standart fiyat ve standart miktarın çarpımı ile hesaplanır. (Gökçen, Çelenk, & Horasan, Yönetim Muhasebesi ve Uygulamaları, 2023, s. 159)

D.İ.M.M. Standart Maliyeti = Standart Fiyat (SF) x Standart Miktar (SM)

Doğrudan malzeme miktarı standardı, bir muhasebe döneminde kullanılacak hurda ve atık dahil olmak üzere doğrudan malzemelerin miktarının bir tahminidir. Ürün mühendisliği spesifikasyonlarından, doğrudan malzemelerin kalitesinden, makinelerin yaş ve üretkenliğinden ve iş gücünün kalitesinden ve deneyiminden etkilenir. Üretim yöneticileri veya yönetim muhasebecileri genellikle doğrudan malzeme miktarı için standartlar oluşturur ve izler, ancak mühendisler, satın alma temsilcileri ve makine operatörleri de bu standartların geliştirilmesine katkıda bulunabilir. (Needles, Powers, & Crosson, Financial And Managerial Accounting, 2014, s. 1063)

Ürünün üretilmesi sırasında tüketilecek hammadde ve malzeme miktarı ürün reçetelerinde belirlendiğinden, DİMM miktar standartlarının tespiti kolaydır. İlk madde ve malzeme standardı işçilik ve GÜM standartlarına nazaran en belirgin farkı; bu standartlar maliyet merkezlerine göre belirlenirken, DİMM üretilen ürün başına tespit edilmesidir. (Haftacı, İşletme Bütçeleri, 2003, s. 121)

Doğrudan malzeme fiyatı standardı, bir sonraki muhasebe döneminde gerçekleşmesi beklenen belirli bir doğrudan malzemenin maliyetinin dikkatli bir tahminidir. Bir kurumun satın alma departmanı, tüm doğrudan malzemeler için fiyat standartlarını geliştirmek ve fiili alımları yapmaktan sorumludur. Doğrudan malzeme fiyat standardını tahmin ederken, satın alma yetkilisi olası tüm fiyat artışlarını, mevcut miktarlardaki değişiklikleri ve yeni tedarik kaynaklarını dikkate almalıdır. (Needles, Powers, & Crosson, Financial And Managerial Accounting, 2014, s. 1063)

Satın alma bölümünün iş birliği ile belirlenen fiyat standardı bunun yanı sıra satın alma bölümünün etkinliğinin değerlendirilmesinde de kullanılabilir. Fiyat standardı tespit edilirken şu yöntemlerden faydalanılabilir. (Yükçü, Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi, 2015, s. 852)

- Uzun vadeli düzenlenen satın alma mukaveleleri DİMM standardı için kaynak olarak tercih edilebilir.

- İşletme içerisinde yer alan planlama, satın alma ve üretim departmanlarının ortak çalışması sonucunda yapılan öngörülerin ya da profesyonel teknik kuruluşlarca gerçekleştirilen araştırmaların neticelerinden fiyat standardı olarak faydalanılabilir.
- Standardın tespitinden belirli bir süre öncesindeki tüm alımların ortalamaları fiyat standardı olarak tercih edilebilir. (Enflasyonist ekonomilerde, enflasyon oranı göz önünde bulundurularak aylık ortalama katsayı kadar arttırılması standardın güvenilirliği açısından önemli rol oynayacaktır.)
- İşletmede ilgili bölümlerde çalışan tecrübeli yöneticilerin öngörülerinden faydalanılabilir.

3.3.6.2. Direkt İşçilik Standartları

Direkt işçilik standartları ürünün üretilmesi için harcanan zaman direkt olarak ürünle ilişkilendirilmesi esasına dayalıdır. Her bir ürününü üretilmesi için harcanan süre ve bu süreye ait tutar bulunarak hesaplanır.

Dİ Standart Maliyeti = Standart Zaman(SZ) x Standart Ücret(SÜ)

Direkt işçilik standartlarının tespitinde zaman standartlarını meşakkatlidir. Standardın belirlenmesinde zaman etüdü yapılması tercih edilmelidir. Bir faaliyetin vasıflı bir çalışan tarafından, tespit edilmiş bir üretim süratinde gerçekleştirilebilmesi için olması gerekli zamanın saptamasına yarayan yöntemlerin uygulanması zaman etüdüdür. Zaman etüdü yedi aşamada gerçekleştirilir. (Haftacı, İşletme Bütçeleri, 2003, s. 122)

- Etüt yapılacak iş tespit edilir,
- Etüt için gerekli bilgiler kaydedilir,
- İş elemanlarına ayrılır,
- Normal zaman hesaplanır,
- Normal zamana dinlenme payı yüzdeleri eklenir,
- Her sürekli elemanın standart zamanları birleştirilir,
- Bulunan standart zaman fiili iş koşullarında denenip denetlenir.

Eleman, bir işlemin detaylı incelenmesi için belirlenen başlangıcı ve bitişi açıkça tespit edilmiş, daha küçük anlamlı parçalara bölünemeyen faaliyetlerdir. Zaman etüdünde elemanlar üçe ayrılırlar. (Haftacı, İşletme Bütçeleri, 2003, s. 123)

a) Sürekli elemanlar, her iş yapıldığında görülürler.
b) Ara sıra elemanlar, işin her yapılmasında görülmeyen belli tekrarlardan sonra ortaya çıkan elemanlardır.
c) Tesadüfi elemanlar, tesadüfen ortaya çıkan ve ortaya çıkışları düzensiz olan elemanlardır.

Toplu iş sözleşmesi uygulayan işletmelerde sözleşmeye konu olan kök ücret ve ek ödemeler ücret standardı olarak kabul edilebilir. Direkt işçilik standardı işletmenin uyguladığı ücret sistemi ile ilişkilidir. Parça başı ücret sistemi ya da parça akordu olarak adlandırılan sistem, yapılan işin zaman ve ödenen ücretle doğrudan ilişkili olması nedeniyle Direkt İşçilik Standardına en uygun sistem olarak değerlendirilebilir. (Altuğ, 2018, s. 360)

Direkt işçilik ücret standardını tespit ederken aşağıdaki kriterler de dikkate alınarak belirlenebilir; (Yükçü, Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi, 2015, s. 854)

- Varsa, aktif olarak faydalanılan toplu sözleşmelere göre,
- Üretim faaliyetlerine ve ürün reçetesine uyumlu olacak biçimde yapılan hesaplamada saptanan ücret,
- Standardın tespit edileceği dönemden önceki birkaç ayın direkt işçilik ücretlerinin ortalamasına göre tespit edilen ücret, (Enflasyona göre belirlenen fiyat artışları ve asgari ücrette yaşanan zorunlu artışlar da göz önüne bulundurulmalıdır.)
- İşletmede ilgili bölümlerde çalışan tecrübeli yöneticilerin öngörülerinden faydalanılabilir.

3.3.6.3. Genel Üretim Maliyetleri Standartları

Genel üretim maliyetleri için standart tespit edilirken DİMM ile direkt işçilik giderlerine uygun olarak standartlar kullanılır. Genel üretim giderleri birçok farklı giderin bir araya gelmesinden oluşmaktadır ve üretilen ürünlerle direk bir ilişki kurulamamaktadır. Genellikle dağıtım anahtarları vasıtasıyla (Yükçü, Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi, 2015, s. 854)

Standart maliyet sistemini tatbik etmeyen işletmelerde GÜM'nin ürünlere yüklenmesi ile standart GÜM'nin tespitinde benzerlik mevcuttur. Fiili maliyeti uygulayan sistemlerde gerçekleşmiş GÜM fiili süreler yüklenebilmektedir. Ayrıca fiili süreler ile bütçelenmiş yükleme oranları kullanılarak da yükleme yapılması olanaklıdır. Standart maliyet sistemi kullanan işletmelerde ise standart süreler ile bütçelenmiş yükleme oranları yoluyla maliyetlerin ürünlere yüklenmesi gerçekleştirilmektedir. (Altuğ, 2018, s. 361)

İşletmelerden standart maliyeti tercih edenler GÜM'üm etkili olarak denetlemek için, faaliyet hacmindeki dalgalanmalardan asgari düzeyde etkilenecek (sabit) giderler ile faaliyet hacmi ile orantılı olarak değişen giderlerin ayrıştırılarak ifade edildiği esnek bütçelerden yaralanmalıdırlar. Statik bütçeler bu ayrımı yapamadıklarından giderlerin kontrol ve denetimine beklenilen düzeyde katkı sağlamaktadır. (Büyükmirza, 2003, s. 622) Esnek bütçe denklemi aşağıdaki gibidir.

Toplam GÜM = Sabit GÜM + (Birim Değişken GÜM x Faaliyet Hacmi)

Bu denklemin kullanılması sırasında hangi faaliyet hacminde oluşan GÜG talep ediliyorsa, faaliyet hacmi denklemde yerine koyulur ve faaliyet hacmine karşılık gelen GÜM hesaplanır.

Bütçelenen toplam GÜM 'ün hesaplanmasının ardından, ilgili dönem için temel alınacak kapasitenin de belirlenmesi gerekir. Üretilen ürünlerin eşdeğer miktarları toplamının farklı yükleme anahtarları türünden çevrimi (Direkt işçilik saati veya makine saati) kapasite olarak değerlendirilir. (Altuğ, 2018, s. 361) Bu yükleme anahtarları iş ölçüsü olarak da adlandırılmaktadır. İş ölçüsü belirlendikten sonra ürünlerin toplam üretim miktarları ile iş ölçülerinin çarpımı toplam iş birimi bazında kapasiteyi (faaliyet hacmini) verir. Bütçelenen değişken giderlerin toplam iş birimi sayısına oranı ise birim yükleme standart haddi (oranını) verir.

Standart yükleme oranı, esnek bütçelerden faydalanıldığında Değişken GÜM için farklı, Sabit GÜM için farklı tespit edilir. İki standart oranın toplanmasıyla, Toplam GÜM yükleme oranı elde edilir. (Büyükmirza, 2003, s. 622)

3.3.7. Standartlardan Sapmaların Hesaplanması ve Analizi

Maliyet standartları önceden belirlenmiş veya tahmin edilmiş maliyet kalemlerini yansıtmaktadır. Fiili maliyetler ise gerçekleşen maliyetleri göstermektedir. Bu iki maliyet unsuru arasında farkların oluşması muhtemeldir. Bu farkların önce hesaplanması ve detaylı maliyet analizleri ile nedenlerinin araştırılması gerekir.

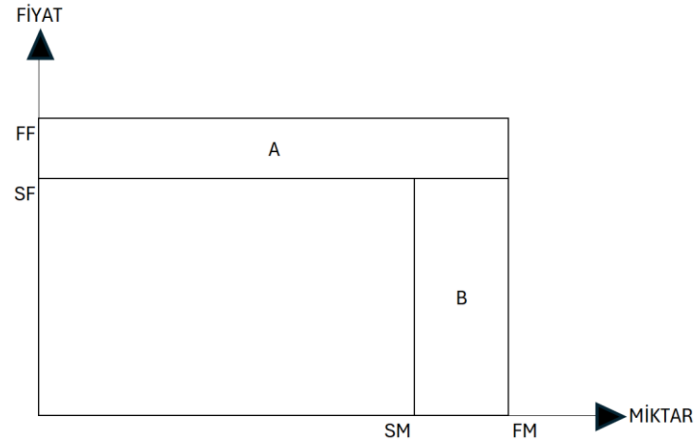
- Gerçekleşen Maliyet > Standart Maliyet => Olumsuz Sapma
- Gerçekleşen Maliyet < Standart Maliyet => Olumlu Sapma

olarak değerlendirilir. Standart maliyet sisteminin uygulanmasında en büyük amaçlardan biri de sapmaların hesaplanmasıdır. Hesaplanan standart farkların nedenlerinin bulunarak müdahale edilmesi standart maliyet yönteminin özünü oluşturur.

Ayrıca önceden belirlenmiş olan standartlar için yapılmış olan öngörülerin başarısı veya başarısızlığına ilişkin tespitler de önem kazanmaktadır. Böylece standartları belirleyen kişilerin veya bölümlerin yaklaşımlarına ilişkin performansın ölçümü de yapılabilmektedir.

3.3.7.1. Direkt İlk Madde ve Malzeme Sapmaları

Direkt ilk madde ve malzeme sapmaları genellikle iki nedenle ortaya çıkabilmektedir. Fiyattan kaynaklanan sapmalar ve miktardan kaynaklanan sapmalar. Bu yaklaşıma ikili sapma yaklaşımı adı verilmektedir.



FF= Fiili Fiyat

FM= Fiili Miktar

SF= Standart Fiyat

SM= Standart Miktar

A Alanı= (FF- SF) x FM Fiyat Sapması

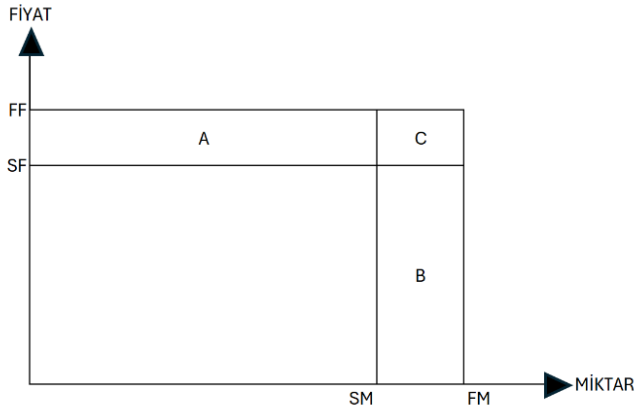
B Alanı=(FM-SM) x SF Miktar Sapması

Şekil 16 - Direkt İlk Madde ve Malzeme İkili Sapma

Fiyat sapması önceden belirlenmiş olan standart fiyat ile fiili fiyatlar arasındaki farktan kaynaklanır.

Fiyat Sapması = (Fiili Fiyat – Standart Fiyat) x Fiili Miktar

Formülünden yararlanılarak hesaplama yapılır. Ancak fiili miktar olarak bazı işletmelerde satın alınan fiili miktar, bazı işletmelerde ise üretimde harcanan fiili miktar kullanılabilmektedir. Her iki durumda da sapmanın ölçümü satın alma departmanının etkinliğini göstermektedir.



FF= Fiili Fiyat

FM= Fiili Miktar

SF= Standart Fiyat

SM= Standart Miktar

A Alanı = (FF - SF) x SM Fiyat Sapması

B Alanı = (FM-SM) x SF Miktar Sapması

C Alanı= (FF-SF)x(FM-SM)Bileşik Sapma

Şekil 17- Direkt İlk Madde ve Malzeme Bileşik Sapması

Miktar sapması bir birim üründeki öngörülen direkt ilk madde ve malzeme miktarları arasındaki farktan ortaya çıkmaktadır.

Miktar Sapması = (Fiili Miktar – Standart Miktar) x Standart Fiyat

Miktar sapması üretim bölümünün kaynakları ne derece etkin kullandığının ispatıdır.

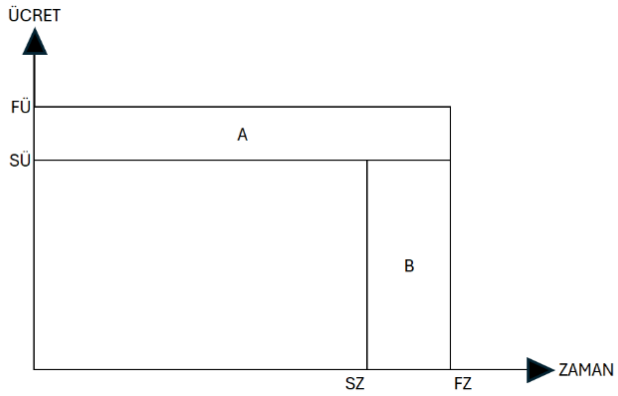
3.3.7.2. Direkt İşçilik Sapmaları

Üretim yapan bir işletmede üretilen bir ürünün maliyetinde yer alan direkt işçilik maliyeti, üretim faaliyetine katkıda bulunan işçilerin direkt işçilik zamanı ile direkt işçilik için ödenen ücretin

çarpımından oluşur. Direkt işçilik sapmasının toplam tutarının analizinde insan kaynakları bölümünün kontrolünde olan ücret sapması ile üretim bölümünün kontrolünde bulunan süre (zaman) sapması ayrı ayrı tespit edilir. (Gökçen, Çelenk, & Horasan, Yönetim Muhasebesi ve Uygulamaları, 2023, s. 168)

Toplam Dİ Sapması = (Fiili Zaman x Fiili Ücret) – (Std. Zaman x Std. Ücret)

Formülü ile Gerçekleşen Direk İşçilik Maliyeti ve Standart Direkt İşçilik Maliyeti arasındaki toplam sapma tutarı bulunur.



FÜ= Fiili Ücret

FZ= Fiili Zaman

SÜ= Standart Ücret

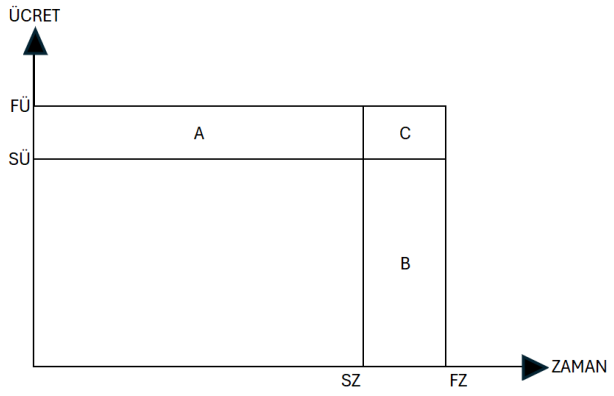
SZ= Standart Zaman

A Alanı = (FÜ-SÜ) x FZ Ücret Sapması

B Alanı = (FZ-SZ) x SÜ Ücret Sapması

Şekil 18 - Direkt İşçilik İkili Sapması

Direkt işçilikte de ikili veya üçlü sapma hesaplanması olanaklıdır. İşçilik ücret farkı, çalışılan tüm saatler için dönem içinde işgücüne ödenen fiili ücretler toplamı ile standart ücretler toplamının farkını göstermektedir. (Barfield, Raiborn, & Kinney, 2001, s. 392) Direkt işçilik ücret farkı birim direkt işçilik saati için tahmin edilen standart ücret ile gerçekte ödenen ücret arasındaki farktan oluşmaktadır. (Yükçü, Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi, 2015, s. 861)



FÜ= Fiili Ücret

FZ= Fiili Zaman

SÜ= Standart Ücret

SZ= Standart Zaman

A Alanı = (FÜ-SÜ) x SZ Ücret Sapması

B Alanı = (FZ-SZ) x SÜ Zaman Sapması

C Alanı = (FÜ-SÜ)x(FZ-SZ) Bileşik Sapma

Şekil 19 – Direkt İşçilik Bileşik Sapma

Ücret sapmasının ortaya çıkmasında etken olan bazı nedenler şunlardır (Lazol, Maliyet Muhasebesi, 2011, s. 632);

- Toplu sözleşmede belirlenen ücret artışlarının zamanında ücret standartlarına yansıtılmaması,
- Fazla mesai ve ücret akortlarının ücret standardına yansıtılmamış olması,
- İşletmede farklı statüde çalışan üretim elemanlarının bulunması ancak bu çalışanların maaş farklarının etkisinin standartlara tam olarak yansımaması,
- Esas üretim yerlerinde, farklı ücret alan diğer departmanlardaki kişilerin geçici sürelerle çalıştırılmasıdır.

3.3.7.3. Genel Üretim Maliyeti Sapmaları

Genel üretim maliyetlerinin tahmininde; belirli bir faaliyet hacmi üzerinden tahminde bulunularak esnek bütçe denkleminden yararlanılır. Genel üretim maliyetlerinin sapmalarının tespitinde de aynı denklemden yararlanılır. Fiili faaliyet hacmi ile bütçelenen faaliyet hacmi arasında fark oluşması muhtemeldir. Genel üretim maliyetlerine ilişkin sapmalar üç ayrı yöntemle tespit edilebilir;

- Bütçe Sapması
- Verim Sapması
- Kapasite Sapması

olarak adlandırılan bu farklar GÜM yapısı ve etkinliği hakkında ilgi verir.

GÜM bütçe sapması gerçekleşen faaliyet hacminde oluşan fiili GÜM ile Gerçekleşen faaliyet hacmindeki bütçelenmiş GÜM'nin arasındaki sapmayı ifade eder.

Bütçe Sapması = (Fiili GÜM – Fiili İş Hacminde Bütçelenen GÜM)

Bütçe sapmasının olumsuz olması, üretimde kullanılan GÜM 'ün verimli kullanılmadığını ifade etmektedir. Aksi durumlarda ise ekonomik kullanılmış olduğu anlaşılır.

Fazla miktarda olumsuz bütçe sapmasını gerçekleşmiş olması, GÜM içerisinde yer alan tüm gider unsurlarının gözden geçirilmesi yerinde olacaktır.

Verim sapması fiilen harcanan faaliyet hacmi ile standart faaliyet hacmi arasındaki farktan kaynaklanır. Belirlenebilmesi için çıktının üretilmesine dair standart zamanın bilinmesi gerekir. Aşağıdaki formüller yardımıyla hesaplanabilir.

$$\text{Verim Sapması}_1 = (\text{Fiili Düz. Bütçelenen GÜM} - \text{Standart Düz. Bütçelenen GÜM})$$

$$\text{Verim Sapması}_2 = (\text{Fiili İş Hacmi} - \text{Standart İş Hacmi}) \times \text{Değ. GÜM Std. Yükleme Haddi}$$

Gerçekleşen üretimin, bütçelenmişten farklı olması halinde ürün maliyetlerine eksik yüklenen veya fazla yüklenmiş Sabit GÜM tutarını ifade eden sapma, kapasite sapması olarak adlandırılır. Kapasite sapmasının Değişken GÜM ile bir bağlantısı bulunmaz. (Büyükmirza, 2003, s. 639)

$$\text{Kapasite Sapması}_1 = (\text{Standart Düz. Bütçelenen GÜM} - \text{Standart Düz. Yüklenen GÜM})$$

3.3.8. Standart Maliyet Yönteminin İşletmelere Sağladığı Faydalar

Standart maliyet yöntemi işletmelerin kendi kendilerinin kontrol etmeleri amacıyla uygulanabilir maliyet sistemidir. Ancak sistemin tam anlamıyla uygulanabilmesi için işletme içi eğitimler vasıtasıyla tüm çalışanlar ve yöneticilerin bilgilendirilmeleri, sistemini işletilmesi için yönlendirici uygulamalar yapılmalıdır. Standartların belirlenmesinde üretim ve satın alma departmanlarından sağlıklı bilgi akışının sağlanması önemlidir. Güncel fiyatlar ve ekonomik gelişmelerin etkilerinin standartlara yansıtılması, üretim ve tedarik verimliliklerinin ölçülmesinde daha doğru sonuçlara ulaşılmasını sağlar. Esnek bütçe uygulanması standart maliyetin en önemli unsurlarından biridir. Standart maliyet sisteminin safha üretim yöntemini kullanan işletmelerde uygulanması daha pratik ve etkili sonuçlar verecektir.

Maliyet merkezlerinin doğru tespiti, olumsuz sapmaların kaynağının araştırılması bakımından önemlidir. Sapmaların nedenlerinin belirlenmesi ve önleyici çalışmalar yapılması sistemin etkinliğinin arttırılmasına katkı sağlamaktadır. Bu durumun işletmenin karlılığına ve sürekliliğine etkisi olumlu olacağı varsayılabilir.

Olumlu sapmaların maliyetlerin düşürülmesi ve karlılık artışına etkileri nedeniyle; çalışanları motive etmek amacıyla ödüllendirme ve prim sistemlerinin işletme içerisinde devreye alınması olumlu sapmaların korunmasını sağlayacaktır.

Sürekli geliştirme ve kontrolün benimsenmesiyle, işletmelerde uygulanan standart maliyet sisteminin işlerliğinin arttırılması ve etkin uygulanmasına imkân tanıyacaktır.

Genel veya sektörel ekonomik dalgalanmaların etkilerinin kapasite üzerine olumsuz etkileri olmasına rağmen, gelecek dönemlere ilişkin tahminlerdeki isabet oranlarının arttırılması ile olası etkilerin bugünden izlenmesine olanak tanımasıyla standart maliyet sistemi işletmelerin faaliyetlerinin planlanmasına ve işletmelerin sürekliliğine katkı sağlamaktadır.

3.4. Bütçeleme ve Bütçe Yöntemleri

İşletmelerin temel hedeflerinden biri kar elde etmektir. Kar elde ederken işletmenin sürekliliğinin de sağlanması beklenir. İşletmeden çıkar sağlayan grupların beklentisi de bu iki olgunun yanı sıra büyümenin devamlılığıdır. Bu hedeflere ulaşmak için bir hareket planı olması ve bu planın kontrol

edilmesi, gerektiğinde ise güncellenmesini içeren süreç ise bütçeleme olarak adlandırılır. Bütçeleme sürecinin bir parçası olan bütçeler, planlama aşamasının yazılı hale gelmesidir. Bütçeler kamu kesiminde ve özel sektörde farklı yöntemler izlenerek hazırlanır. Özel sektörde hazırlanan bütçelere işletme bütçesi denir. İşletme bütçesi, yönetimin ve departmanların belirlediği hedeflerin sayısal olarak ifade edilmiş bir yol haritası olarak değerlendirilebilir.

İşletme bütçesinin dayandığı temel kavram bütçedir. Bütçe ise parasal olarak gösterilen belirli bir mali dönemde kazanç ve giderler ile maliyet ve kar tahminini kapsayan eylem planıdır. Üst yönetimce takip eden mali dönemler için tespit edilen hedeflere ulaşmak için yürütülecek politikaların rakamsal olarak açıklanmasıdır. (Haftacı, İşletme Bütçeleri, 2003, s. 1)

Bütçeler çoğunlukla bir yıllık bir dönem için hazırlanırlar. İşletmelerin faaliyetlerinin sürdürmelerinde uyguladıkları yöntemlerin ve aldıkları kararların hedeflerine ulaşmakta başarılı olup olmadığının tespitinde kullanılırlar. Özellikle satış, gider, malzeme ve fon yönetimine ilişkin bütçeler bu politikaların ölçülmesinde yaygın olarak kullanılmaktadır. (Alpay, 1990, s. 24) Bir yıllık dönem için hazırlanan bütçeleme kısa vadeli planlama olarak değerlendirilmelidir. Günümüzde işletme bütçeleri karın planlanması ve kontrolü için kullanılmaktadır. Bu bütçeler işletmenin geleceğini belirleyen yönetimlerin planlarıdır. Bazı işletmelerde sadece özel durumlarda kullanılan teslimat ve ödemelerin planları bütçe olarak değerlendirilemez. (Sevgener & Hacırüstemoğlu, 2000, s. 275-276)

3.4.1. Bütçelerin Amaçları

İnsanların hayatlarında herhangi bir eyleme gerçekleştirmeden önce o eylemi nasıl gerçekleştireceklerini planlamaları ve eylemi gerçekleştirirken karşılaşacakları durumları öngörmeleri, eylemi gerçekleştirmeleri sonucunda bekledikleri hedefin ne olduğunu tespit ederek, bu eylemin gerçekleştirirken hangi kazanımları elde edeceklerini veya neleri feda edeceklerini önceden tahlil etmeleri belirsizliği ortadan kaldırmaya yardımcı olur. Aynı durum işletmeler için de geçerlidir. İşletmeler de bireyler gibi varmak istedikleri noktaya ulaşmak için plan yapmalı bu plana uygun olarak harcanacak varlıkları ve kazanacakları gelirleri öngörmeleri, faaliyet dönemi boyunca gerçekleşmesi muhtemel olayları tahmin ederek verilecek reaksiyonları belirlemeleri ve dönem sonunda kar elde edip edemeyeceklerini hesaplamaları gerekmektedir. Bu sürecin tamamı bütçeleme olarak adlandırılır.

İşletmelerin faaliyetlerinde gözlemlenen eksikliklerin giderilmesi veya daha iyiye ulaşma arzusundaki işletme yönetimlerinin bütçelerin düzenlenmesinde farklı beklentileri olabilir. Bütçeleri oluşturulmasındaki genel amaçlar işlemenin yönetim fonksiyonlarının etkinliğinin sağlanmasıdır.

3.4.1.1. Bütçelerin Genel Amaçları

Bütçelerin oluşturulmasındaki genel amaçlar şunlardır;

- Planlama: Bu yönetim fonksiyonu işletme kaynaklarından en etkin biçimde faydalanarak ulaşılması istenen hedefe yönelik kullanılacak yol ve yöntemlerin tespit edilmesidir. Bütçe yardımıyla bu yol ve yöntemler daha kolaylıkla tespit edilebilir. (Ertaş, 2015, s. 100) İşletmelerde planlamanın üst yönetim kademelerine çıkıldıkça kapsamı daha çok artar, ancak kontrolün etkinliği azalır. Alt kademelerde ise kontrolün etkinliği artarken planlamanın kapsamı daralır. Ancak bütçe sisteminde katılım önemli olduğundan her seviyede planlamanın etkin bir biçimde kullanılmasına imkân sağlanmalıdır. (Sevgener & Hacırüstemoğlu, 2000, s. 283) Ham madde ve tedarikçi kanallarının çeşitlendirilmesi, potansiyel müşterilerin tespiti, yeni fiyatlama stratejilerinin geliştirilmesi, işgücü ihtiyacının belirlenmesi ve alternatif finansman kaynakların değerlendirilmesi gibi çalışmalar bütçe sürecinde üzerinde tartışılması ve planlamada fayda sağlayan unsurlardır. (Lazol, Maliyet ve Yönetim Muhasebesi, 2016, s. 403)
- Örgütlenme: Bütçeleme sürecini uygulamak isteyen işletmelerde organizasyon yapısını oluşturan birim ve bölümlerin detaylıca belirlenmiş olması ve her birimin sorumlusu olan çalışanların tespit edilmiş olması gerekir. Bu çalışanların görev tanımlarının, yetki ve sorumluluklarının belirlenmiş olması da önem arz eder. Örgütlenmesinde belirsizlikleri olduğu işletmelerde bütçe sürecine geçilmesi olumsuz durumlarla karşılaşılmasına yol açabilecektir. Aynı zamanda işletme hiyerarşisi ile bütçe hiyerarşisinin de aynı olması beklenmektedir. (Sevgener & Hacırüstemoğlu, 2000, s. 278)
- Koordinasyon: İşletme yönetiminin önemli fonksiyonlarından olan koordinasyon veya diğer adıyla uyumlaştırma ile işletme içerisindeki farklı birimlerin ortak bir hedefe yönelik çalışmalarının sağlanması için gereken ortamın sağlanmasına katkıda bulunmaktır. Bütçeler ise bu fonksiyonun en büyük destekçisidir. Her bölüm kendi hedeflerini belirlerken diğer bölümlerin sınırlarını da dikkate alması gerektiğini ortaya koyar. (Büyükmirza, 2003, s. 666-667) Ayrıca belirlenen hedeflerin finansal ve teknik açıdan gerçekleştirilebilir olmasını da sağlar. Bütçeler, işletmenin bileşenlerinin büyük resim altında toplanmasını ve yeknesak biçimde çalışmasına imkân tanır. (Tokaç, 2005, s. 13-14)
- Yürütme: İşletmenin yönetim fonksiyonlarından biri olan yürütme işletmede organizasyonu harekete geçirecek ivmeyi sağlayan güçtür. Genellikle tepeden aşağıya doğru daha yoğun etkileşim içerisindedir. Çalışanların faaliyetleri gerçekleştirmesini sağlayan organizasyon yapısında emir-komuta zincirindeki sürekliliğin sağlanması, taktik ve stratejik planlara uygun işleyişin gerçekleşmesini de içerir. Yürütmede yaşanabilecek aksaklıklar faaliyetlerde kesintiye,

hedefe ulaşılmasında geri kalmaya veya yanlış yollara sapmaya neden olabilir. Bütçeleme süreci de etkin bir yürütme fonksiyonu talep eder. Bu fonksiyondaki zayıflıklar bütçe hedeflerine ulaşılmasında şaşmalara neden olacağından yürütme fonksiyonu bütçenin işleyişi için de önemli etkiye sahiptir.

- Denetleme: Yönetim işlevlerinden biri olan denetleme fonksiyonu, gerçekleştirilen faaliyetlerin ve ulaşılan sonuçların, planlan yöntem ve hedeflere uygunluğunu araştırarak gerektiğinde müdahale edilmesi için bilgi verir. İşletme bütçeleri açısından da aynı etkinliğin sağlanması amaçlanır. Buna göre gerçekleşen sonuçlar ile hedeflenen arasındaki farklar tespit edilir. Sonrasında bu farkı oluşturan işlemlerin detaylarına inilerek kök nedenleri araştırılır. (Büyükmirza, 2003, s. 665) Nihayetinde yapılan işlemlerde engellenebilir olumsuz bir etken var ise bunun düzeltilmesi için görüş verilerek işletme yönetimlerinin etkinliğinin arttırılmasına katkı sağlanır. Yapısal olarak oluşan farklar veya dış etkenlerden kaynaklanan farklar için ise gelecek bütçe dönemlerinde alınması gereken önlemler üzerinde tartışılabilir. Eğer bütçenin hesaplanmasında yapılan bir hata var ise, gelecek bütçe dönemlerinde revizyon yapılması veya tahminlerde güncelleme yapılması istenebilir.

3.4.1.2. Bütçelerin Özel Amaçları

Bütçelerin oluşturulması için belirlenen özel amaçlardan bazıları ise şunlardır;

- **Başarının Değerlendirilmesi:** Bütçeleme faaliyeti uzun soluklu bir süreç olduğundan bütçenin tutturulması hedeflere ulaşıldığını gösterir. Bütçesini tutturmuş bir yönetim veya çalışanın başarılı olarak addedilmesi doğru bir yaklaşımdır. (Lazol, Maliyet ve Yönetim Muhasebesi, 2016, s. 404) Belirli bir sürede hedefe ulaşılması, istikrarın korunması veya bütçe disiplinine uyulması gibi kriterler de yönetim ve çalışanların başarılarının değerlendirilmesinde etkili olabilecektir. Ancak başarının ölçümlenmesinde bütçeye uyulmasının tek etken olmadığı da göz ardı edilmemelidir.
- **Motivasyon Sağlaması:** Bütçeler işletmelerdeki birim yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesinde etkili etkilidir. İşletmenin ulaşmak istediği hedefe iş biriminin katkısını ifade eden bütçe, yöneticilerin değerlendirilmesini kolaylaştırır. Bu durum yöneticilerin ve dolayısıyla yönettikleri ekiplerin işe motivasyonlarını arttırır. Amaçlanan düzeye ulaşmak için daha etkin çalışmalarını sağlar. (Kaygusuz & Dokur, Yönetim Muhasebesi, 2015, s. 170)
- **İletişimin Güçlendirmesi:** Bütçeler tepe yöneticilerin, işletmenin hedeflerinin tüm birimlere ve çalışanlara anlattıkları yazılı bir belgedir. Öncelikle birim yöneticilerinden başlamak üzere ulaşılması istenen hedeflerin kavranması ve liderlik ettikleri çalışma arkadaşlarına bu hedefleri

aktarmaları bir iletişim olanağı sağlar. Her çalışan bütçeler sayesinde bütüne olan katkılarını daha çabuk anlar. Ne yapması gerektiğini ile ilgili bireysel hedeflerini belirler, gerçekleşen durumun analiziyle yönetime yaptıklarını anlatmış olur. (Haftacı, İşletme Bütçeleri, 2003, s. 3-4) Aslında bütçe süreci iki yönlü iletişime imkân tanır. Hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya iletişimin yolunu açan bir unsurdur. Aynı zamanda farklı departmanların birbirleriyle olan iletişimi de sağlar. Ortak hedef ulaşmak için birlikte ve uyumlu çalışılması için gerekli faaliyetlerin gerçekleştirilmesi, durum güncellemelerinin paylaşılması da yatay iletişimi güçlendirir.

3.4.2. İşletme Bütçeleri

İşletme bütçeleri, özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerin faaliyetlerinin amaç ve hedeflere uygun olarak sürdürmesini sağlayan eylem planıdır. Kaynakların verimli kullanımı ve işletmenin etkin yönetimini sağlamak işletme bütçelerinin amaçlarından biridir.

İşletme bütçeleri, yönetimin temel fonksiyonlarının uygulanmasına katkı verir. Faaliyetlerin planlanması, işletmenin bölümleri arasındaki koordinasyonun kurulması ve iletişim, bölüm yöneticilerinin hedeflerini gerçekleştirilmesine yönelik güdülenmesi, gerçekleştirilen faaliyetlerin kontrol edilmesi ve yöneticilerin görevlerinin icra ederken gösterdikleri başarıyı değerlendirmek için kullanılırlar. (Kaygusuz & Dokur, Yönetim Muhasebesi, 2015, s. 169)

Bütçeleme uygulayan işletmeler işletme raporlama sistemlerinin dönemselliğine göre aylık, çeyreklik veya altı aylık sürelerde değerlendirme yaparlar. Yıllık dönem sonlarında ise bütçenin temel hedeflerinin gerçekleştirilip gerçekleştirilemediği hususunda yönetim kurulu ve genel kurula izahat verilir. Aylık olarak raporlama yapan işletmelerde aylık bütçe farkları açıklanır. Sonuçlar değerlendirilir. Yöneticiler hedeflerine ulaşmak için operasyonel taktik planlarında güncelleme yapabilirler. Çeyreklerde veya altı aylık dönemlerde, gerekiyorsa, hedeflerde revizyon yapılabilmektedir.

Tipik bir işletme bütçesi bir yıllık dönem için oluşturulur. Bu bütçenin oluşturulmasında işletmedeki her bölüm ve ona bağlı birimlerdeki yöneticilerin katkısı gereklidir. (Harvard Business School Press, 2012, s. 18) Bütçelenen dönem için kendi sorumluluk alanlarındaki oluşacak giderlerin ve gelir üretiyor ise beklenen gelirlerin tahmin edilerek hesaplanması ve yazılı bir biçimde veya düzenlenmiş bir elektronik tablo vasıtasıyla bütçe sorumlularına teslim edilmesi talep edilir.

Bütçelerin hazırlık aşaması ilk defa bütçe sistemine geçilecekse normal bütçeleme süresinden daha uzun sürebilir. Departmanların gelir ve gider unsurlarının tespiti, ilgili unsurların ölçüm ve değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi, ulaşılması istenen kar tutarı ve satış miktarına göre ilk bütçeleme

çalışmalarının yapılması gerekir. Sonrasında taslak bütçe oluşturulur. Uyumsuzlukların giderilmesi ve yeknesaklığın sağlanması için bütçelerin sahibi olan departmanlar ile müzakere evresine geçilerek nihai bütçenin oluşturulması için revize edilmiş tutar ve miktarlar üzerinde uzlaşılarak, kesin bütçe rakamları belirlenir. Bütçeyi sürecini yöneten departmanın hesaplamalarına göre bütçe şekillendirilir ve bütçenin sahibi olan üst yönetimim onayına sunulur. Onaylanan bütçe birimler ile paylaşılır.

Gerçekleşen aylık veya çeyreklik sonuçlara göre bütçe farkları kontrol edilir. Farklara ilişkin analizler yapılır, birim yöneticileriyle görüşülerek bütçe varsayımlarına ulaşılması için yapılması gerekenler üzerinde tartışmalar yapılabilir. Çeyrek veya altı aylık dönemlerde ya da sıra dışı ekonomik gelişmelerin gerçekleştiği dönemlerde gerekiyorsa bütçe varsayımlarında revizyon yapılmasına yönetim karar verebilir.

3.4.2.1. İşletmelerde Bütçelemenin Hazırlık Aşaması

İşletme bütçesini oluşturmanın çeşitli aşamaları vardır. Öncelikle bütçeleme yapılacak işletmede vizyon ve misyonun belirli olması gereklidir. Hangi hedefe yöneleceğini bilmeyen bir işletmenin bütçe yapması ve uygulaması zor olacaktır. Kısa, orta ve uzun vadeli amaçların tespitinden sonra, bütçenin süresi boyunca ulaşılacak hedeflerden yola çıkılarak bütçenin varsayımlarının belirlenmesi zorunludur.

Ayrıca işletmenin dış çevresi, pazar ve ekonomik gelişmelerin işlemenin bütçesine olan etkisine ilişkin tahminlerin ile birlikte işlemenin uygulaması beklenen politikalar ve ulaşılması istenen hedeflere ilişkin bir "Bütçe El Kitabı" veya "Bütçe Rehberi" oluşturulması, bu çalışmanın bütçenin tüm paydaşları ile paylaşılması elzemdir. (Ertaş, 2015, s. 107) Aynı zamanda Bütçe sürecine ilişkin bir takvimin belirlenmesi de zorunludur.

3.4.2.2. Bütçe Komitesi

Bütçe varsayımları belirleyecek ve bütçe el kitabını hazırlayacak olan bir bütçe komitesinin teşkil edilmesi faydalı olacaktır. Bütçeden sorumlu olan yönetim kurulu bütçe faaliyetlerinin yürütülmesi için bir komite oluşturmalıdır.

Bu komite oluşturulacak bütçenin tetkiki ve analizini yaparak, hedeflere uygunluğunu yorumlar. Yönetim Kuruluna sunulmasından önce bütçeye son şeklini vermek üzere tüm bölümlerle istişarelerde bulunarak nihai haline getirir. (Kaygusuz & Dokur, Yönetim Muhasebesi, 2015, s. 180) Bazı işletmelerde ise bütçe faaliyetlerinin organize edilmesi için mali işler bölümünün içerisinde ayrı bir bütçe birimi tesis edilebilmektedir. Ancak bu birimler bütçenin sahibi değildir. Bütçe işlemlerinin ve bütçe kontrollerinin gerçekleştirilmesinde diğer bölüm ve birimlere yardımcı olmaktadırlar.

Bütçe Komitesinin temel amaçları; (Çam, 2007, s. 36)

- Bütçeye ilişkin ilke ve hedefleri belirlemek,
- Bütçenin uygulanmasına ilişkin tavsiyelerde bulunmak,
- Oluşturulan bütçelere ilişkin yorum ve önerilerde bulunmak,
- Bütçe dönemi içerisindeki gelişmeler ışığında bütçenin revize edilmesine ilişkin görüş bildirmek,
- Bütçe ve denetim raporlarını tetkik ederek bütçe uygulayıcılarına tavsiyelerde bulunmaktır.

3.4.2.3. Satış Bütçesi

Genel işletme bütçesi birim bütçelerinin oluşturulması ve yeknesaklığının sağlanması ile tamamlanır. Bu nedenle işletme bütçesinin hareket noktası satış bütçesidir. Bütçe dönemi içerisinde hangi ürünlerden, hangi miktar ve fiyattan satılacağının tespit edilmesi en önemli unsurdur. Satış departmanları pazar, rakip ve ürün analizleri yaparak en uygun ürün karmasını ve fiyatını belirlemeye çalışacaklardır. Bu analizlerin sonucunda miktar ve tutar bazlı satış bütçesi oluşturulur. Tutar bazlı bütçe verileri nakit akışı ve alacak yönetimi, miktar bazlı veriler ise üretim, hammadde ve stok yönetimi ile yatırım bütçelerinde oldukça etkili olacaktır. (Gökçen, Çelenk, & Horasan, Yönetim Muhasebesi ve Uygulamaları, 2023, s. 188) Satış bölümünün etkinliği bu bütçe ile takip edilecektir. Ancak satış bütçesi sadece satış bölümünü ilgilendiren bir bütçe değildir. İşletmenin tüm faaliyetleri satış bütçesini referans alarak şekillendirileceğinden ve yatırım kararları da bu bütçenin gerçekleştirilmesi için alınacağından işletmenin en önemli faaliyet noktasıdır. Bu bütçenin hayalcilikten uzak gerçekçi bir yaklaşım ile oluşturulması elzemdir. Risklerin ve olumlu etkenlerin önceden tespit edilmesi, bütçe üzerinde tam kontrolün sağlanması zorunludur. Pazar analizlerinin derinlemesine yapılarak, risklerin asgari düzeyde tutulması ve pazardaki olumlu tepkilere zamanında tepki verilmesi gerekmektedir. Enflasyonist ekonomilerde enflasyon oranlarının bütçe ve ciro üzerindeki yanıltıcı etkilerini azaltmak önemlidir. (Çam, 2007, s. 44-48)

3.4.2.4. Stok Bütçesi

Bütçe çalışmasında ikinci önemli unsur ise stok bütçesidir. Satışların karşılanması için gereken mal ve ürünlerin planlanması gerekir. Bu planlama olmadan ne ticaret işletmelerinde ne de üretim işletmelerinde etkinliğe ulaşılamaz. Stok bütçesinin oluşturulması ile satışların kesintisiz karşılanması, nakit yönetiminde nakit akışının kontrolü, üretim faaliyetlerinde ise üretim planlama yapılabilir. Miktar ve tutar bazında hazırlanacak bütçeler ile işletmenin stok politikası belirlenmiş olur. Günümüzde ürün stok politikası üretim departmanından ziyade planlama veya lojistik departmanlarının kontrolünde

izlenmektedir. Asgari stok düzeylerinin altına inen ürünler için otomatik olarak satın alma veya üretim talebi oluşturan ERP yazılımları mevcuttur. Stok bütçesi ticaret işletmelerinde üretim faaliyeti olmadığından daha fazla önem arz etmektedir. Sevkiyat, depolama ve ürünün dayanıklılığı göz önünde bulundurularak stok bütçeleri oluşturulur.

İşletmelerde stoklar yüksek seviyede yatırım içerir. Ancak çoğu işletmede stoklarla ilgili konular üretimin arkasında kalmaktadır. Satışların karşılanması için stokların etkin yönetimi gereklidir (Koç Yalkın & Demir, 2015, s. 73).

3.4.2.5. Üretim Bütçesi

Üretim yapan işletmeler için üretim faaliyetlerinin planlanması ve üretim bütçesinin oluşturulması zorunluluk arz eder. Bu bütçenin oluşturulmasında işletmenin stok politikası, üretim kapasitesi, sektörel gelişmeler gibi unsurlar etkilidir. Üretim planlamasının bu bütçeye uygun olarak yapılması bütçenin etkinliğini arttırır. Üretim bütçesini oluşturmadaki maksat satışlar ile stok ve üretim düzeyi arasında uyumluluğu sağlamaktadır. Eğer bu uyumluluk sağlanamazsa işletmenin satışları istenilen düzeyde gerçekleştirilemez. (Haftacı, İşletme Bütçeleri, 2003, s. 40)

Üretim bütçesi ile belirlenen üretim seviyesine ilişkim ürün üretim karmaları, satış ve stok bütçelerini doğrudan etkilemektedir. Bu bütçe oluşturulurken belirlenen yanlış tercihler stoklara fazla veya eksik bağlanacak yatırımlara yol açacaktır. Ayrıca talebi karşılayamayacak kadar az üretilecek ürünler ise tatmin edilemeyen müşterilere, satış iptallerine veya satışın karşılanması için yüksek maliyetler ile üretim yapılmasına neden olabilecektir. (Gökçen, Çelenk, & Horasan, Yönetim Muhasebesi ve Uygulamaları, 2023, s. 192)

Üretim bütçesi oluşturulurken işletmenin üretim kapasitesi, stok planlaması, ürünlerin üretim süresi, hammadde tedarik süresi ve tedarik pazarının koşulları dikkate alınmalıdır. Üretim bütçesini oluşturulmasında, işletmedeki üretim birimini yöneten en üst düzeydeki kişi (Üretim Müdürü, Üretim Direktörü veya Üretimden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı) sorumludur. (Koç Yalkın & Demir, 2015, s. 70-77)

Üretim bütçesi üç alt bütçe ile desteklenir. Bu bütçeler; Hammadde bütçesi, Direkt İşçilik ve Genel Üretim Giderleri Bütçesi olarak tasnif edilebilir.

3.4.2.6. Hammadde (İlk Madde ve Malzeme) Kullanım ve Satın Alma Bütçeleri

Hammadde bütçesi üretim bütçesinde yer alan üretim miktarlarını üretebilmek amacıyla kullanılması ve temin edilmesi gereken direkt ilk madde ve malzemenin tespit edilmesi için kullanılan bir bütçedir. İki aşamadan oluşmaktadır. Öncelikle miktar kısmı birim bazında oluşturulur. Akabinde bu ürünlerin aylık bazda temin edilmesi için harcanması gereken tutarlar bulunur. Hammadde bütçesinin oluşturulmasında asgari hammadde stok seviyesi, optimal sipariş miktarı, temin süreleri ve ürünün dayanıklılığı gibi unsurlar önemlidir. (Gökçen, Çelenk, & Horasan, Yönetim Muhasebesi ve Uygulamaları, 2023, s. 194-195) Hammadde bütçesinin oluşturulmasında üretim ve satın alma departmanları birlikte çalışmalıdır. Kullanım amaçlı oluşturulan kısmın sorumluluğu üretim departmanındadır. Üretim reçetelerindeki malzeme kullanım oranları ve işletmenin fire oranları da dikkate alınarak hazırlanması daha uygun olacaktır. Ancak hammadde satın alma bütçesinin sorumluluğu satın alma bölümünden sorumlu en yetkili yöneticidedir. Enflasyonun yüksek seyir gösterdiği dönemlerde işletmenin hammadde maliyetleri cari piyasa fiyatlarına göre düşük kalabilecek ve ürün maliyetleri cari piyasa koşullarına göre düşük tespit edilecektir. Satın alma bütçesinde de önemli derecede sapmalar ortaya çıkabilecektir. Bu gibi ekonomik koşulların var olduğu dönemlerde bütçe hazırlanırken enflasyon farklarının da bütçeye dahil edilmesi performans ölçümü için faydalı olabilecektir (Çam, 2007, s. 65-69).

3.4.2.7. Direkt İşçilik Bütçesi

Direkt İşçilik üretim faaliyeti sırasında ürünün üretimine doğrudan katkı veren, birebir ilişki kurulabilen ve belli bir katsayı ile ürün maliyetine aktarılabilen işçilik giderlerinden oluşmaktadır. Genellikle üretim maliyetlerine aktarılırken direkt işçilik saati veya makine saati bazında dağıtım yapılabilir. Ürün ile doğrudan ilişki kurulamayan işçilik giderleri ise Genel Üretim Maliyetleri içerisinde değerlendirilir.

Direkt işçilik bütçeleri oluşturulurken üretim alanlarındaki çalışan sayısı ile birlikte ortalama işçilik maliyetinin belirlemesi gerekir. Planlanan üretim karmasını üretmek için gereken işçilik birim maliyetleri ve üretim reçetesindeki işçilik standartları baz alınarak hesaplamalar yapılır. Tatil süreleri, boşta geçen süreler ortalamaları, mevsimsel dalgalanmalar ve talebin yoğunlaştığı dönemleri öngörerek bütçenin oluşturulması daha gerçekçi sonuçlara ulaşılmasına katkı sağlar. (Haftacı, İşletme Bütçeleri, 2003, s. 106)

Direkt işçilik bütçeleri işletmelerde oluşturulurken farklı koşullardan etkilenmektedir. Enflasyon ve asgari işçilik ücretleri direkt işçilik bütçesini oldukça fazla etkiler. Ayrıca işletme içerisinde sendika bulunması ve toplu sözleşme yapılması öngörülebilir bir işçilik bütçesi yapılmasına olanak sağlar. Ancak toplu sözleşme ile bütçe hazırlama dönemleri arasında farklılık olması revize direkt işçilik bütçelerinin yapılmasına yol açacaktır.

Bu bütçenin hazırlanmasında üretim bölümü, insan kaynakları bölümü ile istişare ederek çalışır. Ancak bütçenin sorumlusu üretimden sorumlu üst düzey yöneticidir. (Koç Yalkın & Demir, 2015, s. 48)

3.4.2.8. Genel Üretim Maliyetleri Bütçesi

Genel Üretim Maliyetleri üretime katkı sağlayan ancak üretim ile doğrudan bağlantısı kurulamayan ya da kurulması zor olan maliyetlerdir. Endirekt işçilik, üretime ait ortak maliyetler, üretim alanı kirası veya üretim binanı amortismanı, enerji, ısıtma ve bakım onarım gibi maliyetler GÜM olarak değerlendirilir. Bu maliyetlerin ürün maliyetlerine doğrudan yüklenmesi oldukça zordur. Ayrıca bazı maliyetler gerçekleşmeden önce tahmin zor olabilir. Ancak üretim maliyetlerinde dalgalanmanın önlenmesi için tahmini tutarlar üzerinden aylara dağıtılması yöntemi uygulanabilir. (Haftacı, İşletme Bütçeleri, 2003, s. 45-46)

Bu bütçenin oluşturulması özenli bir çalışma gerektirmektedir. Gerçekçi bir GÜM Bütçesi hazırlayabilmek için sabit ve değişken GÜM'leri ayırmak ve ayrı değerlendirmek gerekir. Bu bütçede esnek bütçe formülünden yararlanılabilir. (Gökçen, Çelenk, & Horasan, Yönetim Muhasebesi ve Uygulamaları, 2023, s. 206-207) Planlanan üretim hacmine ulaşmak için yapılması gereken değişken GÜM hesaplanmalıdır. Sabit olan GÜM'lerde ise maliyetleri kontrol etmek gerekir. Gider yerleri bazında ayrı ayrı GÜM Bütçesi yapılması ve sonrasında bu bütçelerin konsolide edilmesi, sağlıklı bir bütçe oluşturmak için tercih edilebilir.

Enflasyonun yüksek olduğu ekonomik ortamda faaliyet gösteren işletmelerde özellikle amortismanlardan kaynaklı fiktif enflasyon karları oluşmaktadır. Bu durumda ya yeniden değerleme uygulamalarının yapılması ya da azalan bakiyeler yöntemiyle amortisman ayrılması geçmiş dönemlerde edinilmiş sabit kıymetlerden kaynaklı fiktif karların oluşmasını engellemeye yönelik kullanılabilmektedir. (Çam, 2007, s. 75-76)

3.4.2.9. Satışların Maliyeti Bütçesi

Bütçe uygulayan işletmelerde satılacak malların maliyetine ilişkin bir bütçe çalışması da yapılmalıdır. Bu bütçeyi hazırlarken ürün stok bütçesinden, üretim bütçesinden ve hammadde ve yarı mamul miktar ve tutarlarından da yararlanılır. Satışların maliyeti bütçesi oluşturulmazsa, proforma gelir tablosunun hazırlanması mümkün olmaz. Üretim işletmelerinde daha çok üretilen ürünlerin satışlarına ilişkin bir satışların maliyeti bütçesi oluşturulurken, ticaret işletmelerinde satılacak mallara, hizmet işletmelerinde ise satılacak hizmetlere ilişkin bir çalışma yapılır. Bu üç faaliyeti birlikte sürdüren işletmelerde ise karma bir satışların maliyeti tablosu hazırlanması zorunluluğu doğacaktır. (Gökçen, Çelenk, & Horasan, Yönetim Muhasebesi ve Uygulamaları, 2023, s. 209), (Haftacı, Yönetim Muhasebesi, 2010, s. 109)

3.4.2.10. Faaliyet Giderleri Bütçesi

Faaliyet giderleri üretim faaliyetinin dışında kalan ancak işletmenin faaliyetini sürdürmesi için zorunlu olarak yapılması gereken giderlerden oluşur. İşletmenin faaliyet giderleri ilişkin bütçesi üç farklı alt bütçenin bir araya getirilmesiyle oluşur. "Araştırma ve Geliştirme Giderleri Bütçesi", "Genel Yönetim Giderleri Bütçesi" ile "Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri Bütçeleri" işletmenin faaliyet giderleri bütçesinin temel unsurlarıdır.

Araştırma ve Geliştirme Giderleri Bütçesi, işletmeye ekonomik fayda getirmesi beklenen yeni bir ürün için, satışları arttırmak veya maliyetleri düşürmek amacıyla yapılan araştırmaları ve mevcut ürünlerin daha iyi hale getirilmesi ve güncel ya da ileri teknolojiye uygun üretilmesi için yapılan geliştirime faaliyetlerine ilişkin yapılan giderleri kapsar. Üretim tekniğinin geliştirilmesi de bu kapsamda değerlendirilebilir. Bu bütçede araştırma ve geliştirme faaliyetlerini sürdürmek için katlanılan giderler analiz edilerek, tahmin edilen varsayımlara göre hesaplanır. (Haftacı, Yönetim Muhasebesi, 2010, s. 111)

Genel Yönetim Giderleri Bütçesi, işlemenin yönetim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi sırasında katlanılan, üretim veya satış ile ilişkilendirilemeyen giderleri kapsar. İdari İşler, muhasebe, finans, hukuk, eğitim, insan kaynakları, iş güvenliği, ithalat-ihracat, satın alma ve benzeri departmanların faaliyetlerini sürdürürken ihtiyaç duyulan giderler bu bütçe ile kontrol edilir. (Saban & Erdoğan, 2017, s. 497)

Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri Bütçesi, işletmenin temel faaliyeti olan ticari mal, ürün veya hizmetlerin satılması, tanıtılması ve talep edenlere iletilmesi için katlanılan giderlere ilişkin bütçedir. Pazarlama ve satış departmanlarının faaliyetlerinin tümü, ile lojistik departmanına ait giderlerin bazıları bu bütçe kapsamında değerlendirilebilir. Bu giderlerin sabit ve satış düzeyine göre değişken kısımları

olabilir. (Gökçen, Çelenk, & Horasan, Yönetim Muhasebesi ve Uygulamaları, 2023, s. 215) Bu bütçe hazırlanırken esnek bütçe formülünden yararlanılabilir.

3.4.2.11. Diğer Gelir ve Giderler Bütçesi

Özellikle işletmenin finansman işlemlerinden kaynaklı faiz, komisyon ile menkul kıymet satış gelir ve giderlerinin kontrol edildiği, ayrıca ana faaliyet konusunun dışında kalan gelir ve giderlere ilişkin kalemlerin bütçelendiği bütçedir. Tahmin edilerek hesaplanması diğer bütçelere göre oldukça zordur. Belirsizliğin daha baskın olduğu bir alana ilişkin hazırlanan bu bütçe performans ölçümünden ziyade, işletmenin önünü görebilmesi açısından perspektif kazandıran bir bütçedir. Genellikle sorumlusu mali işler birimi yöneticisidir.

3.4.2.12. Yatırım Bütçesi

İşletmenin yatırım faaliyetlerinin kontrol edildiği bütçedir. Maddi ve maddi olmayan duran varlıklar ile yapılmakta olan yatırımlara ilişkin harcamalar bu bütçe vasıtasıyla kontrol edilir. Yatırım, büyük hacimli sermaye çıkışı gerektiren varlıkların edinimidir. Kısa vadeli ve uzun vadeli olarak izlenebilir. İşletmenin ilgili dönem içerisinde yapmayı planladığı yatırımlar kısa vadeli olarak değerlendirilirken, bir yıldan uzun dönemde yapılacak yatırımlar uzun vadeli yatırımlara ilişkin bütçede takip edilebilir. Yapılmakta olan yatırımlar bütçesi ise henüz tamamlanmamış ancak belirli bir kısmına ilişkin harcamaların yapıldığı yarımların kontrol edilebilmesi için hazırlanabilir. (Haftacı, Yönetim Muhasebesi, 2010, s. 115)

Yatırım bütçesinin oluşturulabilmesi için yatırım yapılmasına ilişkin bir iradenin varlığı şarttır. Öncelikle yatırıma ilişkin fizibilite çalışması yapılır ve yatırımın kapsamı ve tutarı belirlenir. Sonrasında yönetim tarafından bu yatırımın yapılmasına ilişkin plana onay verilerek, kaynak ayrılması gerekir. Akabinde yatırım için yapılan harcamaları takip ederek, bütçe dahilinde gerçekleştirilen kısmı kontrol edilir. Bu sürecin tümü yatırım bütçesini oluşturur. (Haftacı, İşletme Bütçeleri, 2003, s. 60)

Yatımı bütçesi yönetim kurulunca kabul edilen esaslara ve plana bağlı kalınarak, mali işler biriminin üst düzey yöneticisi tarafından oluşturularak kontrol edilir. (Koç Yalkın & Demir, 2015, s. 54) Bazı işletmelerde yatımların takibi için ayrı bir birim kurulabilmektedir.

3.4.2.13. Proforma Gelir Tablosu

Proforma Gelir Tablosu, işletmenin bütçeleme döneminde elde etmeyi planladığı karı ya da zararı hesaplamak için oluşturulur. Proforma gelir tablosu bütün bütçelerin konsolide edilmiş halidir. Yani hazırlanan bütçelerin toplu olarak gösterimi ve oluşturdukları sonucu ifade eder. Bu tabloya göre

işletmenin genel performans analizi de yapılabilir. İşletmenin bütçe kontrol kriterlerine göre aylık, çeyreklik ve yıllık olarak hazırlanır. Gelir tablosundaki incelenmesi gereken kalemler için ilgili bütçeler kullanılmalıdır. (Saban & Erdoğan, 2017, s. 498)

Proforma gelir tablosu düzenlemenin işletmeye sağlayacağı faydalar şunlardır: (Sevgener & Hacırüstemoğlu, 2000, s. 341), (Tokaç, 2005, s. 81)

- İşletmedeki özel amaçlı bütçelerin incelenmesini ve kontrolünü sağlar.
- Bütçe sisteminin sonuçlarının gösterir ve bütçe politikasındaki revize edilmesi gereken hususları gösterir.
- Yöneticilerin bütçe sonuçlarını özet bir biçimde analiz etmesine imkân tanır.
- Proforma bilançonun oluşturulmasında kullanılacak bazı verileri temin eder.

Proforma gelir tablosu bütçe müdürü veya mali işler yöneticisi tarafından oluşturulur. (Koç Yalkın & Demir, 2015, s. 53) Brüt satış tutarından başlayarak, satılan malın maliyeti, faaliyet giderleri, finansman olağan ve olağanüstü gelir ve giderler yardımıyla net kar tutarına kadar ulaşılacak biçimde düzenlenir. (Ertaş, 2015, s. 119) İşletmede oluşturulan bütün bütçelerden faydalanılarak oluşturulması ve işletme performansının ölçümüne olanak sağlaması açısından işletme bütçe sürecinin en önemli unsuru olarak kabul edilebilir. (Gökçen, Çelenk, & Horasan, Yönetim Muhasebesi ve Uygulamaları, 2023, s. 220)

3.4.2.14. Nakit Bütçesi

İşletmenin bütçe dönemi boyunca gerçekleştireceği faaliyetler sonucu elde edeceği nakitler ve bunların kullanımı sonucunda işletmenin nakit dengesini gösteren bütçedir. İşletmenin planlanan faaliyetleri sürdürebilmesi için Nakit Bütçesinin hassas biçimde oluşturulması gerekir.

Nakit bütçesi, nakit girişleri, nakit çıkışları ve finansman işlemlerini içerecek biçimde üç aşamada hazırlanabilir. (Haftacı, Yönetim Muhasebesi, 2010, s. 114-120) Nakit girişleri kısmında eldeki nakit ve benzerleri ile bütçe döneminde tahsil edilecek alacaklar, peşin satışlar ile işletmenin banka ve kasa hesaplarına yansıyacak nakitlerin tahmininden oluşur. Finansmandan kaynaklı nakit girişleri bu kısıma dahil edilmezse işletmenin nakit üretme gücünün ölçümü daha sağlıklı olabilir. (Gökçen, Çelenk, & Horasan, Yönetim Muhasebesi ve Uygulamaları, 2023, s. 221) Nakit bütçesi oluşturulurken öncelikle satışların peşin ve vadeli kısımlarının doğru belirlenmeli, vadelerin işletmenin faaliyet döngüsüne uygun, rakiplerin sunduğu koşullar ve piyasa talebiyle uyumlu olabilecek biçimde tespit edilmelidir. (Yükçü, Herkes İçin Yönetim Muhasebesi, 2014, s. 571) İşletmeler sadece ticari mal ve hizmet satışlarından değil, yatırım faaliyetlerinden, sabit kıymet satışlarından, hurda satışlarından da nakit girişi elde edebilirler. (Çam, 2007, s. 82)

Nakit çıkışları kısmında ise işletmenin faaliyetlerinin gerçekleştirmek için alınan mal ve hizmetlerin karşılığında vadelerine göre ödenecek nakitlerin tutarları belirlenmelidir. Ayrıca işletme giderlerine ilişkin yapılacak ödemelerin tutarları, vergi ödemeleri, sabit kıymet yatırımları için planlanan ödemeler de bu bölümde kendisine yer bulur.

Nakit girişleri ve çıkışlarının netleştirilmesi ile ilgili bütçe dönemi sonunda işletmenin faaliyetlerinden kaynaklı nakit üretimi veya açığı tespit edilerek finansman kısmında mevcut ve kullanılması planlanan krediler, faizler ve bunların geri ödemelerine ilişkin tahminler yer alır. Bu kısmın içerisinde ayrıca sabit sermaye taahhütlerinden kaynaklı nakitler ile sermaye arttırımlarından kaynaklı nakit girişleri veya kar payı ödemeleri de bu alanda takip edilebilir. Nakit bütçesi işletmenin kendi özel koşullarına ve önceliklerine göre oluşturulup sınıflandırılabilir.

Nakit bütçesinin oluşturulmasındaki amaçlar; (Tokaç, 2005, s. 63)

- İşletmenin günlük faaliyetlerini sağlayacak işletme sermayesinin planlanması,
- İşletmenin temerrüde düşmesinin engellenmesi ve sürekliliğinin önceliklendirilmesi,
- Borçlanma maliyetlerinin en uygun düzeyde gerçekleştirilmesi,
- İşletmenin nakit varlıklarını en verimli biçimde kullanılması,
- Yetersiz nakitten kaynaklı tedarik sorunlarının yaşanmasının engellenmesi,
- İlave finansman teminine ihtiyaç olup olmadığının tespiti,
- İşletmenin kar dağıtım politikasının ve sermaye ihtiyacının tespitinde yardımcı olmasıdır.

Nakit bütçesinden mali işler veya finans bölümünün en üst yöneticisi sorumludur. (Koç Yalkın & Demir, 2015, s. 54)

İşletmelerin uzun vadeli nakit planlamalarında ise düzeltilmiş net kar yöntemi adı verilen teknikten de yararlanılmaktadır. Bu yöntemde öncelikle işletmenin bütçelenen karı bulunur buna işletmenin nakit çıkışı gerektirmeyen giderleri eklenerek nakit yaratma potansiyeli belirlenir. Nakit bütçesi tahakkuk esasından nakit esasına göre çevrilmiş olur. Diğer nakit giriş ve çıkışları tahmin edilerek, nakit girişleri ve çıkışları ayrı bölümlerde gösterilmeden bütçe oluşturulur. (Sevgener & Hacırüstemoğlu, 2000, s. 335), (Tokaç, 2005, s. 67)

3.4.2.15. Proforma Bilanço

Bilanço bir kurumun belirli bir tarihteki varlık, yükümlülük ve özkaynaklarını gösteren tablodur. Bütçelenmiş yani proforma bilanço ise bütçe dönemi sonunda planlanan faaliyetleri gerçekleştirmesi halinde işletmenin ulaşacağı varlık, yükümlülük ve özkaynaklarını gösterir. İşletmenin mevcut varlıkları

ile birlikte özel alt bütçelerin toplamını ifade eden proforma bilanço işletmenin bütçe sisteminin final noktasıdır. (Haftacı, Yönetim Muhasebesi, 2010, s. 122)

Proforma bilanço işletmenin finansman ihtiyacının ortaya konmasında kullanılır. Ancak bu bilançolar tahmine dayalı olduklarından uzun dönem içerisinde kullanılması yanıltıcı sonuçlara ulaştırabilir. Bu nedenle kısa süreli dalgalanmaların etkilerini de izleyebilmek maksadıyla aylık ve çeyreklik dönemler için oluşturulmaları finansman ihtiyacının izlenmesi açısından önemlidir. (Saban & Erdoğan, 2017, s. 502)

Proforma bilançoların işletmelere sağlayacağı faydalar şunlardır; (Ertaş, 2015, s. 120)

- Bütçelerin doğru düzenlenip düzenlenmediğinin kontrolü,
- İşletmenin gelecek tahminlerinin oranlar vasıtasıyla gerçekleştirilebilmesi,
- İşletmenin fon ihtiyacının tespitidir. Aynı zamanda bu kaynak ihtiyacının vadesinin belirlenmesi hususlarında yardımcı olmaktadır.

3.4.2.16. Bütçe Kontrolü

Bütçenin planlanmış hali ile gerçekleşen durum arasındaki farkların işletmenin raporlama sistematiğine göre aylık, çeyreklik veya yıllık olarak kontrol edilmesi zorunludur. Öncelikle olumlu veya olumsuz farklar tespit edilir. (Civelek & Özkan, Maliyet ve Yönetim Muhasebesi, 2006, s. 628) Farkları oluşturan nedenler analiz edilir. Sonrasında ilgili birimlerin yöneticileriyle istişare edilerek alınacak aksiyonlar değerlendirilir. (Çam, 2007, s. 98) Gereken durumlarda bütçede revizyon yapılması seçeneği de düşünülebilir. Standart maliyet yöntemini kullanan işletmelerde aylık olarak sapma analizlerinde bulunmak daha isabetli kararların alınmasına olanak sağlar. Bütçe faaliyeti de bu maliyet sisteminin de bir parçası olarak düşünülmelidir. Faaliyet tabanlı bütçeler kullanan işletmelerde de benzer biçimde hareket edilebilir.

Bütçeler aracılığıyla kontrol yapılarak, işletme dışındaki sosyal ve ekonomik çevreden kaynaklanan gelişmelerin işletme üzerindeki aşırı etkileri daha yumuşak biçimde analiz edilebilir. Büyüme hedefine doğru ve kararlı adımlarla ilerlenmesine olanak sağlanır. Verimlilik takibi ile işletmenin daha dinamik bir faaliyet performansına ulaşması temin edilebilir. (Sevgener & Hacırüstemoğlu, 2000, s. 351)

İşletmenin gerçekleştirdiği faaliyetler ile ilgili sapma analizi yapılarak raporlanır. Bu farklar bütçenin değerlendirilmesinde en önemli husustur. Kontrol sonuçları performans analizi raporu vasıtasıyla yönetim ile paylaşılır. Bu raporda işletmede gerçekleşen faaliyetlere ilişkin önemli hususlar tamamen açıklanmalıdır. Raporlamada departman yöneticilerinin performansları sorumluluk ve yetkileri çerçevesinde değerlendirilmelidir. Yönetimin istisna kuralı (belirli bir yüzdelik dilimin dışında kalan

değerlerin açıklamalarda göz ardı edilmesi) uygulanabilecek biçimde oluşturulmalıdır. Periyodik olarak kısa aralıklarla düzenlenmeli ve raporu kullanacak yöneticilerin gereksinimlerine uygun olarak yalın bir dille ve basit bir biçimde oluşturulmalıdır. (Welsch, 1978, s. 572-573) (Koç Yalkın & Demir, 2015, s. 156)

İşletmenin faaliyet sonuçlarını önemli ölçüde etkileyecek gelişmeler neticesinde işletmenin bütçesinde revizyon ihtiyacı ortaya çıkacaktır. Bütçenin sürekli değişiklik geçirmesi, bütçeye olan inancı ve motivasyonu olumsuz olarak etkileyebilir. Ancak günümüz işletmelerinin bir kısmında periyodik olarak revize bütçeler oluşturulabilmektedir. (Kaygusuz & Dokur, Yönetim Muhasebesi, 2015, s. 180)

3.4.3. Esnek Bütçeler

İşletme bütçeleri genellikle belirli bir faaliyet düzeyi için oluşturulmaktadır. Belirlenen bu faaliyet düzeyi temel varsayım olarak bütçe sisteminde yer alan tüm alt bütçelerin oluşturulmasında kullanılır. Bu tür bir bütçe statik bütçe tanımına girer. Ancak işletmeler değişken koşullara adapte olabilmek, çabuk karar alma ve hızlı kontrol için farklı faaliyet düzeylerine göre planlama ve analiz yapılmasına olanak sağlayan esnek bütçelerden de faydalanabilmektedir. Günümüzde bilgi işlem teknolojisinin de gelişmesiyle farklı koşulara göre kurgulanabilen bütçe platformları üzerinde bu çalışmaların gerçekleştirilmesi olanaklı hale gelmiştir. Esnek bütçeler durum ve sapma analizlerini daha gerçekçi yapılabilmesine imkân vermektedir. (Yükçü, Herkes İçin Yönetim Muhasebesi, 2014, s. 678) Esnek bütçenin oluşturulmasında kullanılan formül daha önce standart maliyet bölümünde açıklanmıştır.

Esnek bütçelerin temel kaidesi farklı üretim seviyelerini için uygulanabilir olmasıdır. Bu nedenle esnek bütçeler birden fazla üretim düzeyi için düzenlenmiş olan bütçe setleri olarak değerlendirilebilir. Esnek bütçelerin uygulanabilir olması için, sabit ve değişken maliyetlerin ayrıştırılabilir olmaları zorunludur. Bu bütçe türünün temel çıkış noktası Genel Üretim Maliyetlerinin kontrol edilmeye çalışılmasıdır. Daha sonrasında tüm alt bütçelerde imkân olan ölçüde uygulanmaya başlanmıştır. Esnek bütçenin ana işlevi bütçelenen ile gerçekleşen maliyetler arasındaki farkın nedenini doğru tespit edebilmektir. Sorumluluk merkezi bazında sapma takibi yapılabilmesidir. (Özkan, 1994, s. 19-20)

Esnek bütçelerin kapsamı hususunda uygulama birliği yoktur ve her işletme özelinde farklı uygulamalar yapılabilmektedir. Ancak, genellikle şu noktalarda faydalanılabilir; (Haftacı, İşletme Bütçeleri, 2003, s. 69-70)

- Üretim sorumluluk merkezine tabi olan gider yerlerinde genel üretim maliyetlerinin planlanması ve kontrolünde,
- Pazarlama, satış ve dağıtım giderlerinin planlanması ve kontrolünde,

- Esnek bütçe formülünü kurgulanabildiği ve faaliyet-hacim ilişkisinin kurulabildiği işletme faaliyetlerinin planlama ve kontrolünde kullanılabilir.

Esnek bütçeleri özünde maliyet-hacim-kar analizinin bir bütün halinde işletme düzeyinde daha detaylı yapılmasını sağlamaktadır. Bu bütçelerin temel özellikleri farklı faaliyet hacimlerinde bütçe hazırlanmasına imkân sağlaması ve fiili-bütçe karşılaştırması yapılmasında daha dinamik bir yapı oluşturmasıdır. Üstünlükleri ise, sapma analizlerinin anlamlı düzeyde yapılması için gerekli verileri temin eder, bütçelenen ile gerçekleşen arasındaki sapmaları sorumluluk merkezleri temelinde yapılabilmesine imkân sağlar ve standart maliyet sistemi ile birlikte uygulanması etkinliğini arttırır. Ancak esnek bütçeler her koşulda kullanılamamaktadır. Bu faaliyet-hacim ilişkisinin kısa dönemli olarak kurulamadığı durumlarda yetersiz kalmakta ve uygulanamamaktadır. (Yükçü, Herkes İçin Yönetim Muhasebesi, 2014, s. 679)

Esnek bütçe uygulamasının işletmeye olan faydaları, ürün, maliyet yeri ve maliyet türü düzeyinde detaylı sapma analizlerine imkân sağlamasıdır. Ayrıca çalışan ve yöneticilerin iş başarılarını daha etkin değerlendirmeye olanak sağlar. Yönetici ve çalışanların işe olan motivasyonlarını arttırmakta kullanılabilir. Yöneticilere kararlarının doğruluk derecesini test etmekte yol göstericidir. (Özkan, 1994, s. 20-22) Aylar boyunca sürekli yenilenen bir yazılım dosyası üzerinde, olumsuz sonuçlar doğuracak kararların verilmesini asgari düzeye çekmek ve bütçe sınıflandırmalarından azami düzeyde faydalanmak amacıyla kullanılan, hareketli, gerçeğe yakınsak, piyasa hedefli ve verimliliği önceleyen bir bütçe türüdür. (Sinanoğlu, 2015, s. 51)

Esnek bütçeleme yapısı gereği her koşulda kullanımı mümkün olmayan bir bütçe türüdür. Ancak her faaliyet düzeyinde kullanılabilecek ortak bir ölçü bulunduğu noktada yöntemden en üst verimlikle faydalanmak mümkün olabilecektir. (Karacan, 1997, s. 44)

3.4.4. Faaliyet Tabanlı Bütçeleme

Bu bütçe yöntemi, klasik işletme bütçesinden farklı bir yöntem izlemekle birlikte işletme bütçelerinin tamamlayıcı bir unsuru olarak değerlendirilebilir. İşletme bütçelerinde üretim veya satış hacminden yola çıkarak bütçe bileşenleri kurgulanmaktadır.

Genellikle faaliyet hacmi odaklı olan bu bütçelerde geçmişten gelen verilerin ve enflasyonun etkisinin hissedildiği bir yapı mevcuttur. (Gökçen, Çelenk, & Horasan, Yönetim Muhasebesi ve Uygulamaları, 2023, s. 252) Faaliyet tabanlı bütçeleme ise süreç talep tahmini ile başlar, üretilmesi planlanan ürün karmasında hangi faaliyetlerin kullanılacağı, hangi kaynakların ürüne dahil olacağı tespit edilir. Üretim çıktılarına odaklanılan bu bütçe türünde faaliyetlerin hangi yöntemlerle gerçekleştirildiği, ne kadar iş

yüküyle faaliyetlerin tamamlanmasının planlandığı üzerinden hesaplamalar gerçekleştirilir. İşletmede yer alan departmanlara gerçekleştirdikleri faaliyetleri kontrol edebilme yetkisi tanımlanır. Performans analizi yapılarak üretilen mal veya hizmetlerin, faaliyetlerle uyumluluğu incelenir. Faaliyetleri sürekli olarak takip ederek verimliliğin sürdürülebilir olması veya artışının sağlanması için alternatif yöntemleri araştırılması için işletmeye yol gösterir. Çalışanları faaliyetlerin gerçekleştirilmesi hususunda motive eder. (Kaygusuz, İşletmelerde Faaliyet Tabanlı Bütçeleme, 2003, s. 112)

Faaliyet tabanlı maliyetleme ortamında üretimde kullanılan kaynaklar ürünler yerine faaliyetlerin idamesi için kullanılır. Bu sistemde maliyetler ile faaliyetler arasında neden -sonuç bağıntısı kurularak, maliyetler ürünlere faaliyetler aracılığıyla yüklenir. Ürün partilerinin kullandıkları faaliyetler ölçüsünde kullanılan kaynakların maliyetleri aktarılır. Faaliyetlerin etkin yönetimi ve verimliliğin sağlanması ile ürün maliyetlerinde düşüş gerçekleştirilebilecektir. Dolayısıyla işletmelere rekabette avantaj sağlayabilmektedir. Bu maliyet sisteminin bütçeleme üzerindeki etkisiyle faaliyet tabanlı bütçeleme yöntemi geliştirilmiştir. Faaliyet tabanlı bütçelemede maliyetlerin akışı ters bir süreç ile izlenmekte faaliyetlere oluşan talebe göre kaynak talebi belirlenir. (Parlakkaya, 2004, s. 232-233)

Faaliyet Tabanlı Bütçelemede önem verilmesi gereken konular şunlardır; (Yılmaz & Coşkun, 2012, s. 250)

- Gerçekleşen maliyetlerin değer zinciri yaklaşımına göre nasıl analiz edileceğinin tespit edilmelidir.
- İlave değer üretmeyen faaliyetlerin tespit edilmesinde ne tür yöntemlerin tercih edileceğinin belirlenmelidir.
- Maliyet taşıyıcıları faaliyet düzeyi ve miktar olarak tespit edilmelidir.
- Maliyet unsurlarının bileşimi ve üretimdeki payları gerçekçi belirlenmelidir.
- Faaliyetlerin azami ve normal kapasiteleri tespit edilmelidir.
- Üretimde kullanılan kaynakların, üretim sürecine etkileri ve üretimdeki paylarının tespitine önem verilmelidir.
- Kullanılamayan kapasite ve talebe oranla yetersiz kalan kapasitenin ne tür yöntemlerle ayarlanacağı tespit edilmelidir.
- Üretilecek ürünlerin ve faaliyetlerin optimal düzeyde tutulması için, talep ve fiyat bağıntısının göz ardı edilmemesi önemlidir.
- Üretimde kullanılan kaynakların maliyetlerinin periyodik olarak incelenmesi, ihtiyaç duyulan durumlarda yeniden tespit edilmesi uygun olacaktır.

1990'lı yılların başlarında Coopers ve Deloitte tarafından ortaya atılan faaliyet tabanlı bütçeleme kavramı, yıllar içerinde geliştirilmiştir. Brimson ve Fraser tarafından geliştirilen modelde bütçeleme süreci planlama ve kontrol süreçlerinden oluşmaktadır. Planlama kılavuzu vasıtasıyla işlemenin strateji ve bütçe varsayımları betimlenirken, kontrol kısmında gerçekleşen durum ve bütçelenen arasındaki farklar yoluyla stratejik amaçlara ne kadar yaklaşıldığı analiz edilir. Kaplan ve Cooper modelinde ise bütçe dönemine ilişkin talep tahmin edilerek, ilgili dönemdeki faaliyetler, üretilecek ürün miktarı ile tüketilmesi planlanan kaynaklar tespit edilir. CAM-I modeli olarak adlandırılan yeni nesil modelde ise öncelikle operasyonel sonra ise finansal dengenin sağlanacağı optimal faaliyet düzeyleri tespit edilerek bütçe faaliyeti gerçekleştirilir. Bleeker tarafından CAM-I modeli temel alınarak geliştirilen model ise yedi aşamalıdır. Talep tahminiyle başlayan ve faaliyet ve kaynak kullanım oranlarına odaklanan bir bütçeleme süreci mevcuttur. (Gökçen, Çelenk, & Horasan, Yönetim Muhasebesi ve Uygulamaları, 2023, s. 255-259)

Faaliyet tabanlı bütçeleme, faaliyet tabanı maliyetleme sisteminin kullanıldığı işetmelerde uygulanabilmesi azami faydayı üretecektir. Bu işletmelerde kurumsal kaynak planlama yazılımlarının etkinliği önemlidir. Sistemin iyi kurgulanması, operasyonda ve planlamada yer alan ekiplerin yetkinliği, yönetimin süreçlere desteği bütçeleme faaliyetinin başarısını sağlamakta etkili olabilecektir.

Bütçelerde var olan bir uygulama çeşidi daha mevcuttur. Sıfır tabanlı bütçeleme her bütçe döneminde sıfırdan başlayarak tüm harcama kalemlerinin yeniden değerlendirilmesini temel alan bir yaklaşımdır. Bu yöntemde, geçmiş dönem bütçeleri dikkate alınmaksızın, her gider kalemi mevcut hedefler ve öncelikler doğrultusunda gerekçelendirilir. Böylece kaynakların daha etkin kullanılması sağlanır ve gereksiz harcamalar önlenir. Ancak, detaylı analiz ve oluşturulması için çok zaman gerektirdiği için uygulanması geleneksel yöntemlere kıyasla daha zahmetli olmaktadır.

3.5. Sermaye Bütçelemesi ve Yatırım Kararları

İşletmelerin faaliyetlerinin geleceğe taşımak, yeni bir ürün üretmek, mevcut teknolojisini ilerletmek, üretim kapasitesini arttırmak ya da sürdürülebilir bir üretim prosesi geliştirmek amacıyla farklı projeler vasıtasıyla yatırım yapmak ihtiyacı doğabilir. Bu projeler büyük tutarlı nakit çıkışına sebep olabileceği gibi uzun ya da kısa dönemde gerçekleştirilebilir. Ancak her yatırım ihtiyacı işletmenin finansal durumuna olumlu etki üretmeyebilir. İşletme yönetimleri bu yatırımların gerçekleştirilip gerçekleştirilmemesi için karar vermek durumunda kalabilirler. Bu durum yatırım kararları olarak adlandırılır. Ancak yatırım kararlarının verilmesi için işletme yönetiminin ihtiyacı olan dayanak noktalarının oluşturulması zorunludur. Projeye sosyal, yasal veya teknik açıdan ihtiyaç olması halinde, yatırımın fizibilitesinin yapılması ve işletmenin kullanacağı fonların karşılığında uzun vadeli projenin

tamamlanmasından sonra işetmeye finansal getirisinin tahmin edilerek değerlendirilmesi istenir. Bu süreç de Sermaye Bütçelemesi olarak adlandırılır.

Sermaye bütçelemesi bir yıldan üzün süreli fayda üretecek yatırım projelerinin karşılığında oluşan sabit kıymetlere ilişkin yatırım faaliyetinin planlanması ve yönetimi olarak açıklanabilir. İşletmeye faydası bir yıldan kısa süren varlılar dönen varlık olarak değerlendirilirken bu yatırıma ilişkin değerlendirme ve yönetim faaliyeti ise işletme sermayesi yönetimi olarak adlandırılmaktadır. (Aşan, 1988, s. 65)

Sermaye bütçelemesinde karar vericiler için, yatırım kaynakları alternatifleri sunulur. Her alternatifin maliyet ve getiri analizleri yapılır. Bu önerilerin işletme için oluşturacağı olası riskler değerlendirilir ve yönetimin seçim yapması için gerekli karşılaştırmalar yapılarak raporlanır. (Haftacı, Yönetim Muhasebesi, 2010, s. 123) Ayrıca yeniden değerleme ve nihai denetimin yapılması da sermaye bütçelemesinin kapsamına dahildir. Sermaye bütçelemesinde yatırıma ait ilk tutar ile birlikte yatırıma yıllar içerisinde yapılacak bakım, onarım, lisans yenilemesi gibi giderler ve hurda değeri ya da ikinci el değerinin de dikkate alınması yapılacak analizin daha gerçekçi olmasını sağlayacaktır. (Yükçü, Herkes İçin Yönetim Muhasebesi, 2014, s. 339)

Sermaye bütçelemesi için en büyük sorun gelecekteki nakit akışının doğru tahmin edilmesi olacaktır. Bunun tespitinin mümkün olduğu durumlar belirlilik koşulu olarak ifade edilirken, tespitinde zorluk yaşanan durumlar ise belirsizlik koşulu olarak adlandırılır. Ayrıca durağan veya hareketli proje analizlerinin yapılması da gerekebilmektedir.

Sermaye bütçelemesi vasıtasıyla verilecek yatırım karları işletmeler açısından önemlidir. Buna ilişkin hususlar şunlardır; (Aşan, 1988, s. 66)

- Sabit kıymetler ve özellikli projelerin finansmanı için gereken fon tutarının yüksek olması,
- Yatırım projesine tahsis edilen fonların uzun dönemli olarak bu projelerde kullanılması ve geri dönüşünün de uzun süreli olması,
- Hatalı ya da eksik bilgi ile verilen yatırım kararlarından vazgeçilmesi ya da projenin erken sonlandırılması oldukça zordur. İşletmeye ilave maliyetler üretebilecektir.
- Projenin büyüklüğü, nakit akışındaki hatalı tahminler ya da yanlış proje seçimi işletmenin başarısızlığına neden olabileceği gibi, sadece bir proje bile temerrüt veya iflas ile sonlanabilecek riskli durumlara yol açabilir.
- Yapılan planlar geleceğe yönelik tahminler yoluyla yapılmaktadır. Gelecek ise doğası gereği belirsizlik taşımaktadır.

3.5.1. Yatırım Kararları ve Unsurları

Yatırım kararları genellikle işletme üst yönetimlerince verilir, ancak yatırımın büyüklüğüne göre iç kontrol sisteminde yetkilendirilmiş olan ilgili yönetim organının kararı vermesi veya onaylaması gerekiyorsa, yönetim yeterince bilgilendirilmelidir. Yatırım kararları salt finansal açıdan faydalı olması beklentisiyle de verilmeyebilir. Ancak bunun doğal olarak işletmeye ilave bir maliyeti olabilecektir. İşletmenin yer aldığı ekonomik, sosyal, ekolojik ve teknolojik çevredeki gelişmeler yatırımın yapılması için işletmeyi zorlayabilir. Ancak işletmenin finansal sürdürülebilirliği açısından yatırım kararlarının işletmeye olumlu katkı yapması ön planda tutulmalı ve bu amaçla sermaye bütçelemesi uygulaması yapılmalıdır.

İşletmelerde yatırım kararları ana hatlarıyla aşağıdaki biçimde sınıflandırılabilir;

- İşletme faaliyetlerine ilişkin yeni bir tesisin inşaatı, var olan tesisin kapasitesinin arttırılması veya tesiste farklı üretim hatlarının devreye alınması,
- İşletme faaliyetleri dolayısıyla yıpranan makine ve teçhizatın yenisiyle değiştirilmesi veya mevcut işletme yazılım ve donanımlarının teknolojisinin yenilenmesi,
- İşletmenin Ar-Ge faaliyetleri vasıtasıyla yeni ürün geliştirme veya var olan pazarlara ilave yapmak için ürünlerde çeşitlendirmek için yatırım yapılması,
- Hali hazırdaki tesis veya makine parkurunun rekabet avantajı elde etmek için teknolojik yenileme yatırımlarına ilişkin karar verilmesidir. (Ertaş, 2015, s. 133-134)
- Güvenlik veya çevresel etki nedeniyle yapılması yasal açıdan zorunlu olan yatırımlar ile çalışanların sosyal ihtiyaçları nedeniyle yapılması planlanan yatırımların değerlendirilmesidir. (Bringham & Houston, 2014, s. 370)
- İşletmeler stratejik olarak da yatırım kararı verebilirler. Defansif karakterli stratejik yatırımlarda işletme maliyet avantajını korumak amacıyla dikey entegrasyon yöntemiyle tedarik zincirine yönelik yatırımlar gerçekleştirebilir. Ofansif karakterli yatırımlarda ise rekabet avantajı elde emek ya da hâkim pozisyonun sağlamlaştırmak için yatay entegrasyon yaparak stratejik yatırımını gerçekleştirebilir. Rakiplerin piyasaya girişin engellemek veya işletmeye rakip olan işletmenin satın alınması için yapılan yatırımlar buna örnek olabilir. (Akgüç, Finansal Yönetim, 1998, s. 323-324)

Yatırım kararlarında ilk unsur işletmenin yapacağı net yatırım tutarının tespitidir. Bu tutarın tespitinde projenin yatırım dönemi ile ekonomik fayda süresince işletmenin projenin finansmanı için tahsis edeceği fonların ya da nakit çıkışlarının toplam tutarı, diğer bir deyişle, projeye aktarılacak kaynakların toplamıdır. (Aşan, 1988, s. 67)

Diğer bir unsur ise yatırımın net nakit girişleridir. Yatırım projesinin ekonomik fayda süresi boyunca işletmeye üreteceği nakit katkıların toplamı nakit giriş olarak değerlendirilir. Aynı süre zarfında ayrılan amortismanlar ise nakit çıkışını önlediklerinde nakit girişi gibi fayda olarak değerlendirilir. Aynı zamanda makine yenilemelerinde elde edilen maliyet avantajı da bir fayda olarak değerlendirilebilir. Projenin hurda değeri önceden tahmin edilebiliyorsa muhtemel nakit giriş olarak değerlendirilebilir. Nakit girişleri ve faydaların toplamı ise Net Nakit Girişi olarak adlandırılır. (Haftacı, Yönetim Muhasebesi, 2010, s. 129)

Yatırımın gerçekleştirilmesinde beklenen verim oranı da bir diğer unsurdur. Eğer dış kaynak kullanımı tercih edilecek ise bu kaynağın maliyeti ödenecek faizden vergi avantajının düşülmesi ile bulunur. Zira faiz giderinin işletmeye sağlayacağı bir vergi avantajı söz konusudur. Yalnızca bu kaynak ile yatırım yapılacak ise, yatırımın getirisinin dış kaynak maliyetinin üzerinde olması beklenir. Eğer işletme özkaynaklarından veya işletme sahiplerinin sağlayacağı fonlardan bu yatırımı yapmak isterse, bu durumda risksiz getiri için kabul edilebilecek alt sınır mevduat faiz veya hazine bonosu kadar getiri olarak değerlendirilebilir. Ancak yarımın riski de söz konusu olduğundan projeden bu faiz getirisinin üzerinde bir getiri elde edilmesi beklenebilir. Bu iki kaynağın bileşiminden oluşan bir kaynak yapısı da sağlanabilir. Bu durumda ağırlıklı ortalama sermaye maliyetinin tespit edilmesi ve yatırımdan beklenen getirinin bulunan bu karma maliyetin üzerinde olması istenebilir. Yatırımın değerlendirilmesinde bu husus da bir etkendir ancak tek başına seçim kriteri olarak değerlendirilmesi yanlış bir sonuca yol açabilir. Zira projenin işletme satışlarına ve karlılığına etkisi sermayedarların işlemeden elde edecekleri kar payı veya işletme değerine etkisi de bir fırsat olarak göz önünde bulundurulabilir. (Kaygusuz & Dokur, Yönetim Muhasebesi, 2015, s. 134-137) Projeye uygulanacak vergi teşviki ve finansman teşviklerinin avantajlarının da işletmeye sağlayacağı faydalar proje verimine katkı olarak değerlendirilebilir. (Haftacı, Yönetim Muhasebesi, 2010, s. 130)

Yatırım kararlarında zamanlaması da önem teşkil eden bir unsurdur. Zira duran varlık yatırımlarında projelerin tamamlanması uzun sürebilmektedir. Kapasite arttırımına yönelik olan projelerde piyasada oluşan talebin karşılanması kısa vadede mümkün olamayacağından rakipler bu talebi karşılamak için devreye girebilirler. Bu durumda proje tamamlandığında rakiplerin pazardaki payı artmış olur ve işletmenin kapasite artışına yönelik yatırımı atıl hale gelebilir. (Akgüç, Finansal Yönetim, 1998, s. 320) İşletme artan kapasitesini doldurmak ve pazardan pay almak için rekabet koşullarından taviz vermek zorunda kalabilir. Nihayetinde projenin karlılık analizinde ilk yapılan hesaplamaların dışında koşullar oluşabilir ve yatırımın geri dönüşü beklenenden daha uzun sürede gerçekleşebilir.

Proje değerlemelerinde her işletme kendi özel koşullarında seçeceği yöntem üzerinden karar vermeye çalışır. İşletmede proje değerlemesinde çalışacak ekibin yetkinliği, bilgi altyapısının gelişmişliği, proje

detaylarına hakimiyet veya yönetimin karar vermede dikkate alacağı kriterler değerleme yönteminin seçiminde önemli rol oynar.

3.5.2. Belirlilik Varsayımında Projelerin Statik Değerlemesi

Projelerin değerlendirilmesinde paranın zaman değerini dikkate almayan yöntemler statik (durağan) proje değerleme yöntemleri olarak adlandırılır. Çok farklı statik yöntem bulunmasına rağmen belli başlı dört yöntem öne çıkmaktadır. Bu yöntemler; Denetim Yoluyla Sıralama, Karlılık Oranı, Yatırıma Oranlanan Nakit Girişleri ve Geri Ödeme Süresidir. Günümüzde statik proje değerleme yöntemleri kolaycı yaklaşımları ve finansman koşullarının önemli olduğu ortamlarda yetersiz kalmaları nedeniyle tercih edilmekten uzaklaşmaktadır.

3.5.2.1. Denetim Yoluyla Sıralama (Karşılaştırma) Yöntemi

Bu yöntem işletmenin yapılmasını planladığı iki veya daha fazla projeden birini seçmek için uygulanır. Öncelikle projeler analiz edilir ve maliyet, karlılık ve nakit üretme kabiliyetleri ortaya konulur. Bu yöntemde seçim kriterlerinin belirlenmesi önemlidir. Kriter olarak en düşük maliyet, en yüksek nakit girişi veya en karlı proje seçilebilir.

En düşük maliyet kriterinde benzer yatırım değerine sahip projelerin maliyet yapısı analiz edilir. Buna istinaden üretim kapasitesine göre ortalama birim maliyet hesaplanarak en düşük birim maliyete sahip projenin yapılmasına karar verilebilir. Ancak bu kriterin tercih edilmesi güvenilir olmayabilir. (Berk, 2010, s. 121-122)

Diğer bir kriter ise benzer yatırım değerine ve/veya kar üretme potansiyeline sahip olan projelerin değerlendirilmesinde daha fazla nakit girişi sağlayanın ya da benzer nakit giriş sağlayanlardan ilk yıllarda nakit giriş yüksek olanın tercih edilmesidir. Subjektif bir değerleme yöntemi olduğundan tek başına kullanılması yatırımın değerlendirilmesinde doğru sonuçlara ulaştırmayabilir. (Haftacı, Yönetim Muhasebesi, 2010, s. 121-122)

3.5.2.2. Karlılık Oranı Yöntemi

Karlılık oranı yöntemi ya da muhasebe verim oranı yöntemi basit bir oransal değerleme yöntemidir. Bir veya birden çok projenin değerlendirilmesinde kullanılabilir. Paranın zaman değerini göz ardı eden bir yöntemdir.

Projenin ilk yıl elde edeceği karın toplam yatırım tutarına oranlanması ile bulunan yüzdenin projeden beklenen verim ile karşılaştırılması temeline dayanmaktadır. Bu oranın beklenen verimden yüksek

olması halinde yatırım kararı verilebilir. Farklı projelerin değerlendirilmesinde ise verim oranı en yüksek olan tercih edilebilir. Ancak yine de işletmenin beklenen verimi dikkate alınmalıdır. Yatırımın karlılığında amortisman gideri ve hurda değeri de göz önünde bulundurulmalıdır. (Berk, 2010, s. 122-123)

$$Basit\ Karlılık\ Oranı = \frac{\text{Vergi ve Faiz Öncesi Kar}}{\text{Toplam Yatırım Harcaması}}$$

Ekonomik faydası uzun yıllar sürecek projelerde yıllara ilişkin toplam karlılığın, ekonomik fayda süresine bölünmesiyle elde edilen yıllık ortalama karın, toplam yatırım değerine oranlanması ile ortalama karlılık verimi ölçülür. (Haftacı, Yönetim Muhasebesi, 2010, s. 133-134)

$$Yıllık\ Ortalama\ Kar = \frac{\sum 1.Yıl\ Karı + 2.Yıl\ Karı + \cdots + n.Yıl\ Karı}{\text{Ekonomik Fayda Süresi (n Yıl)}}$$

$$Ortalama\ Karlılık\ Oranı = \frac{\text{Yıllık Ortalama Kar}}{\text{Toplam Yatırım Harcaması}}$$

3.5.2.3. Yatırıma Oranlanan Nakit Girişi Yöntemi

Yatırıma oranlanan net nakit girişleri yöntemi birden fazla proje arasından seçim yaparken kullanılabilecek bir yöntemdir.

Bu yöntemde projelerin nakit üretme kabiliyeti oranı tespit edilir. Benzer yatırım tutarına sahip projelerde işletme yönetiminin kabul edebileceği oranlar büyükten küçüğe sıralanarak işletmeye en fazla nakit üretecek proje tercih edilebilir. (Haftacı, Yönetim Muhasebesi, 2010, s. 132-133)

$$Yatırımın\ Nakit\ Üretme\ Kabiliyeti = \frac{\text{Toplam Net Nakit Girişleri}}{\text{Toplam Yatırım Harcaması}}$$

Farklı yatırım tutarlarına sahip projeler arasından seçim yapılırken, projelerin yıllık ortalama nakit üretme güçleri proje tutarlarına oranlanır. Bu oranlardan büyük olanın nakit üretme kabiliyetinin daha fazla olduğu farz edilerek işletme yönetimlerince karar verilir.

$$Ortalama\ Nakit\ Girişleri = \frac{\sum 1.Yıl\ Nakit\ Girişi + 2.Yıl\ Nakit\ Girişi + \cdots + n.Yıl\ Nakit\ Girişi}{\text{Ekonomik Fayda Süresi (n Yıl)}}$$

$$Yatırımın\ Nakit\ Üretme\ Kabiliyeti = \frac{\text{Ortalama Nakit Girişleri}}{\text{Toplam Yatırım Harcaması}}$$

3.5.2.4. Geri Ödeme Süresi Yöntemi

Bu değerleme yöntemi (Payback Method) statik yöntemler arasında halen tercih edilmekte olan uygulanması basit bir yöntemdir. Bir ve birden fazla projenin karar verilmesinde uygulanabilmektedir.

Yöntemin temelinde işletmenin yaptığı yatırımın ne kadar süre içerisinde projeden sağlanan nakit girişleri ile amorti edilebileceğinin tespit edilmesi yatmaktadır. İki farklı koşulda kullanılabilmektedir. Aynı nakit girişine sahip projelerden ilk yatırımı düşük olan ya da aynı yatırım tutarına sahip projelerden nakit giriş fazla olan tercih edilir. (Aşan, 1988, s. 79-80) Aşağıdaki formül ile temel hesaplama yapılır.

$$Geri\ Ödeme\ Süresi = \frac{\text{Toplam Yatırım Tutarı}}{\text{Ortalama Yıllık Net Nakit Girişi}}$$

Yöntem yatırımın geri dönme süresinin kısalığı ile ilgilendiğinden, projenin ekonomik olup olmadığı açısından değerlendirmez. Riskli projelerin değerlendirilmesinde likidite probleminin ve işletme başarısızlığını önlenmesinde etkilidir. Ancak, amortizasyon süresinden sonra sağlanacak nakit girişleri de dikkate alınmadığından projenin değerlendirilmesinde yanlış sonuçlara ulaşılabilir. (Berk, 2010, s. 124-125)

Geri ödeme süresi yöntemi, işletmeleri daha az riskli projelere yönlendirmektedir. Zira gelecekteki belirsizlik proje süresi uzadıkça artmaktadır. Bu nedenle işletmeler kısa sürede geri dönen yatırımları daha az riskli olarak değerlendirmektedir. Ayrıca likidite sıkıntısı olan işletmelerde hızlı nakit girişi sağlayan projelere öncelik verilmektedir, bu da işletme faaliyetlerinin devamı için ihtiyaç duyulan fonların teminin kolaylaştırır. Ancak bu yöntemi uygulayan işletmelerde stratejik yatırımların tercih edilmesi ihtimali azalmaktadır. (Akgüç, Finansal Yönetim, 1998, s. 338-340)

3.5.3. Belirlilik Varsayımında Projelerin Dinamik Değerlemesi

Paranın zaman değerini önceleyen proje değerleme yöntemleri dinamik proje değerleme yöntemleri olarak adlandırılır. Günümüzde bilgi işlem teknolojisinin ve yazılımların gelişmesi neticesinde bu tip yöntemler daha ön plana çıkmaktadır. Ancak proje değerlemesini gerçekleştirecek uygulamacıların yeterli deneyim ve bilgi birikimine sahip olmasının yanında, karar vericilerin kendilerine sunulan verileri anlayarak doğru kararı verebilecek yetkinlikte olmaları da önemlidir.

Paranın zaman değeri kavramı projeye ait gelecekteki nakit girişlerinin belirli bir iskonto oranıyla bugünkü değere getirilmesidir. İskonto oran, sermaye maliyeti olarak da adlandırılmaktadır ve projenin gerçekleştirilmesi için asgari getiri beklentisini yansıtmaktadır. Sermaye maliyetinin enflasyon oranını üzerinde olması reel bir getiri oluşmasına imkân verir. (Tükenmez, ve diğerleri, 1999, s. 786)

Dinamik değerleme yöntemlerinin temel aldığı bazı varsayımlar mevcuttur; (Berk, 2010, s. 125)

- Karın maksimizasyonu amaç fonksiyonu olarak tespit edilirken, finansman pazarının da tam rekabet ortamında olduğu düşünülmektedir.
- Yatırımın finansmanında fon sağlayanların kredi derecelendirmelerinin aynı koşullarda (homojen) oluştuğu kabul edilir.
- Finansman piyasasında ters seçim olmadığı farz edilir.

Zaman içerisinde farklı değerleme teknikleri geliştirilmektedir. Ancak uygulamada ön plana çıkan yöntemler açıklanmaya çalışılacaktır.

3.5.3.1. Net Bugünkü Değer Yöntemi

Net Bugünkü Değer (NBD) Yöntemi (NPV- Net Present Value) değerlendirilecek projenin yıllara yayılmış nakit çıkışları ile nakit girişlerinin iskonto oranıyla bugünkü değere çevrilmesi ve nakit akımlarına ilişkin farkının alınarak projenin getirisinin tespit edilmesidir. Kullanılan iskonto oranı sermaye maliyeti olarak değerlendirilir. (Kaygusuz & Dokur, Yönetim Muhasebesi, 2015, s. 142-144)

$$Net\ Bug\ddot{u}nk\ddot{u}\ Değer = \sum_{t=1}^{n} \frac{\text{Net Nakit Girişi}_t}{(1+k)^t} - \text{ Nakit Çıkışı}_0$$

Formülde yer alan k sermaye maliyetini, i projenin ekonomik fayda dönemini ifade eder. Net Nakit Girişi$_t$ t dönemindeki nakit girişlerini, Nakit Çıkışları$_0$ 0 anındaki nakit çıkışlarını ifade etmektedir.

3.5.3.2. İç Verim Oranı Yöntemi

İç verim oranı (İVO) ya da diğer deyişle iç karlılık oranı (IRR) yöntemi öncelikli olarak paranın zaman değerini dikkate alan ve yaygın kabul gören proje değerleme yöntemlerinden biridir. Ancak hesaplanması oldukça güç ve karmaşıktır. (Tükenmez, ve diğerleri, 1999, s. 789) Yatırım projesinin gelecekteki nakit girişlerinin ve gelecekteki nakit çıkışlarının bugünkü değerine indirgenmiş tutarlarının birbirine eşitlenmesini sağlayan iskonto oranının tespitini temel alır. (Ertaş, 2015, s. 143) Aslında projenin net bugünkü değerini sıfıra eşitleyen oran İVO olarak kabul edilir.

İç verim oranı, net bugünkü değer yöntemiyle karşılaştırıldığında, tutarların bugünkü değerine indirgenme yöntemi açısından farklılaşmaktadır. Net bugünkü değer yönteminde sermaye maliyeti iskonto oranı olarak dikkate alınırken, İVO'da ise nakit girişi ve çıkışlarını eşitleyen iskonto oranın deneme ve yanılma yoluyla tespit edilmesi ile bulunur. Bulunan İVO değeri sermaye maliyetine nazaran büyükse proje kabul edilirken, küçük veya eşitse projenin reddi yönünde karar verilir. Çoklu projelerden biri seçilecekse İVO'su yüksek olan proje tercih edilir. (Aşan, 1988, s. 82)

$$\text{Net Bugünkü Değer} = \sum_{t=0}^{n} \frac{NG_1}{(1+IVO)^1} + \frac{NG_2}{(1+IVO)^2} + \ldots + \frac{NG_n}{(1+IVO)^n} - NÇ_0 \quad = 0$$

Net Bugünkü Değer Yöntemi bir projenin işletmeye ne kadar fayda yaratacağını gösterirken, İç Verim Oranı Yöntemi işletmenin hangi getiri oranıyla proje veriminin azami düzeye çekebileceğini gösterir. (Bringham & Houston, 2014, s. 376)

İç verim oranı yöntemine ilişkin bazı eleştiriler mevcuttur; (Akgüç, Finansal Yönetim, 1998, s. 350-354)

- Yatırım projelerinin bazıları için yalnızca bir İVO hesaplamak mümkün değildir. Kimi dönemlerde yatırımın nakit girişleri nakit çıkışlarının altında kalmaktadır. Dalgalı bir seyre sahip olan projelerde projenin nakit giriş ve çıkışlarının dengesinin değiştiği haller de birden fazla iç verim oranı hesaplanması gerekebilecektedir.
- Almaşık yani farklı proje alternatiflerinden sadece birinin seçilebileceği durumlarda karlılık oranı yüksek olan ve yatırım tutarı düşük olan seçilirken, yatırım tutarları arasındaki farkların nasıl değerlendirileceği konusunda belirsizlik durumu vardır. Eğer işletme bu sermayeyi nerede ve hangi karlılık oranıyla kullanacağını tespit edemiyorsa bu halde yüksek yatırım tutarına sahip projenin değerlendirilmesi hatalı olmaktadır.
- İç verim oranı yüksek projeler seçilirken, işletmelerin düşük verim oranına sahip projeleri elemesi ya da ertelemesi halinde uzun vadeli ve görece daha düşük verimli projelerin göz ardı edilmesi hatalı fon kullanımına yol açabilir.
- İç verim oranı ile değerlenerek sıralanan projelerin aynı anda işletmenin karar verici mercisine sunulması ve birlikte değerlendirilerek karar verilmesi gerekirken, zamanın kısıtlı olması nedeniyle projeler bireysel olarak değerlendirilmekte olduğunda asgari beklenen verim ile karşılaştırma yapılabilmektedir. Bu durumda projelerin kendi içlerinde karşılaştırılması imkânı oluşmamaktadır.
- Yatırım inşa süresi ve ekonomik fayda süresi fazla olan projelerde, eğer her yıl para girişi de farklılık gösteriyor ise bu projelerde İVO hesaplanması fazla sürmektedir.

3.5.3.3. Düzeltilmiş İç Verim Oranı Yöntemi

Düzeltilmiş İç Verim Oranı (DİVO), projenin nakit çıkışlarının indirgenmiş bugünkü değeri ile, Proje nakit girişlerinin indirgenmiş bugünkü değerine eşitlenmesinin sağlayan iskonto oranıdır. (Bringham & Houston, 2014, s. 381)

Düzeltilmiş iç verim oranı yöntemi, iç verim oranı yöntemini temel alan ancak onun yeterli düzeyde cevap veremediği noktalarda çözüm üretmeye çalışması amacıyla geliştirilmiştir. Ancak İVO yöntemi kadar kullanımda tercih edilmemektedir. Düzeltilmiş iç verim oranı üç aşamalı olarak gerçekleştirilir; (Berk, 2010, s. 132)

- Projenin Nakit Akımlarının Tespiti
- Projenin Tüm nakit girişlerinin projenin ekonomik faydasının sonlanacağı tarihte oluşacak gelecekteki değerinin hesaplanması.
- Hesaplanan edilen gelecekteki değerler toplamının, projenin yarımının gerçekleşeceği t_0 anında gerçekleşen yatırırım tutarına eşit olacak biçimde indirgeyecek iskonto oranının tespit edilmesidir.

Net bugünkü değer ve iç verim oranı yöntemlerinde yatırımın başlangıç dönemine odaklanırken, DİVO ise projenin ekonomik faydasının sonuna kadar gerçekleşen nakit akımları ile ilgilenmektedir. Yani projeden sağlanacak nakit girişlerinin sonundaki ulaşacağı değeri tespit eder.

$$Proje\ Nakit\ Çıkışlarının\ Bugünkü\ Değeri = \frac{\text{Proje Nakit Girişlerinin Proje Sonundaki Değeri}}{(1 + DIVO)^n}$$

Düzeltilmiş iç verim oranı yöntemi, çoklu iç verim oranlarının kullanımını ortadan kaldırmaktadır. Yeniden yatırım değerini sermaye maliyeti üzerinden hesaplamaktadır. Bu yönleriyle İVO'na göre öne çıkmaktadır. (Berk, 2010, s. 132)

3.5.3.4. Karlılık Endeksi (Fayda Maliyet Oranı) Yöntemi

Karlılık Endeksi yöntemi bazı kaynaklarda Fayda Maliyet Oranı Yöntemi olarak da adlandırılmaktadır. Bu yöntemde projenin nakit girişlerinin toplamı bugünkü değeri hesaplanır. Bulunan bu tutar, projenin yatırım maliyetine bölünerek projenin karlılık oranı tespit edilir. Oranın 1'den büyük olması projenin karlı olduğunun ifade eder. (Kaygusuz & Dokur, Yönetim Muhasebesi, 2015, s. 152-153) Karlılık Endeksi 1'den büyük olarak tespit edilen projeler yatırım için seçilir. 1'den küçük olan projeler de ise yatırım yapılmaz. Farklı projelerin karşılaştırıldığı durumlarda karlılık Endeksleri sıralanır ve bu oranı yüksek olan tercih edilir. (Ertaş, 2015, s. 145) aşağıdaki formülle hesaplanır.

$$Karlılık\ Endeksi = \frac{\sum_{t=1}^{n} \frac{\text{Net Nakit Girişi}_t}{(1+k)^t} + \frac{\text{Hurda Değeri}}{(1+k)^n}}{N\text{Ç}_0 + \sum_{t=1}^{n} \frac{\text{Nakit Çıkışı}_t}{(1+k)^t}}$$

$$Karlılık\ Endeksi = \frac{Nakit\ Girişlerinin\ Bugünkü\ Değeri}{Nakit\ Çıkışlarının\ Bugünkü\ Değeri}$$

Bu yöntemde net nakit girişi olarak nakit girişleri ve nakit çıkışı yaratmayan giderlerden amortisman dahil edilebilir. Yıllara sâri projelerde ilk yatırım tutarı ile birlikte ilerleyen yıllarda yapılan giderler de dikkate alınabilir. Bu yöntemin Net Bugünkü Değer Yöntemi ile arasında farklılaşan nokta NBD yöntemi projenin bugünkü değerinin azamiye ulaşmasını önceliklendirirken, Karlılık endeksi projenin karlılığının maksimizasyonunu önceliklendirir. (Akgüç, Finansal Yönetim, 1998, s. 375) Ayrıca bu yöntem farklı büyüklükteki projelerin de karşılaştırılabilmesine imkân sağlamaktadır. (Berk, 2010, s. 138)

3.5.3.5. Yıllık Eşdeğer Gider Yöntemi

Yıllık eşdeğer gider yöntemi benzer işleri gerçekleştirecek birden çok projenin karşılaştırılmasında kullanılan bir yöntemdir. Her projenin yıllık operasyonel giderleri (OPEX) ile yatırıma ait harcamanın projenin ekonomik ömrüne göre yıllık yatırım harcaması payının (CAPEX) toplamına göre projelerin değerlendirilmesidir. (Akgüç, Finansal Yönetim, 1998, s. 376)

Yıllık eşdeğer gideri en düşük olan projenin tercih edilmesi beklenen bu yöntemde yatırım harcamasının ilgili yıla isabet eden kısmında faiz oranı da göz önünde bulundurularak eşdeğer gidere ulaşılmalıdır. Bunun için sermaye itfa faktörü kullanılır. Aşağıdaki formüle göre hesaplanır. Formülde "i" piyasa faiz oranını (sermaye maliyeti) ve "n" projenin ekonomik fayda ömrünü ifade eder.

$$Sermaye\ \text{İ}tfa\ Faktörü = \frac{\text{i}\ (1+i)^n}{(1+i)^n - 1}$$

Formül vasıtasıyla ulaşılan sermaye itfa faktörü ile yıla isabet eden sermaye harcaması tutarının çarpımı ile sermaye harcamasının düzeltmesi yapılır. Yıllık operasyon giderlerinin toplamıyla eşdeğer gider tespit edilir. (Haftacı, Yönetim Muhasebesi, 2010, s. 144-145)

Düşük sermaye maliyetine sahip dönemlerde, sermaye harcaması fazla olan ama operasyon giderleri düşük olan projeler tercih edilir. Ancak sermaye maliyetinin yüksek seyrettiği dönemlerde yatırım harcaması düşük, operasyonel giderleri fazla olan projeler avantajlı hale gelir. Yine hurda değerini devreye girdiği durumlarda hurda değeri öncelikle bugünkü değere indirgenerek, yatırım maliyetinden

düşülür. Sonrasında yıllık yatırım payı hesaplanır ve sermaye itfa oranı ile düzeltilerek, projenin operasyonel giderleri ile toplanarak yıllık eşdeğer gidere ulaşılır. (Akgüç, Finansal Yönetim, 1998, s. 379-381)

3.5.4. Belirsizlik veya Risk Durumunda Projelerin Değerlemesi

İşletmelerde yatırım projelerini hayata geçirmeden önce projenin analiz ve değerlendirmesini yapmak sonrasında işletmenin varlıklarına en fazla katkıyı sağlayacak olanın seçilmesi gerekmektedir. Ancak analizde gelecekte oluşması muhtemel varsayımlar üzerinden hesaplamalar yapılmaktadır. Projenin tamamlanma ve ekonomik fayda yaratması planlanan süresi uzadıkça belirsizlik de doğal olarak artmaktadır. Gelecekte gerçekleşmesi beklenen durumların, tamamen beklentilerle aynı olarak yaşanması mümkün değildir. İşletmelerin projeleri gerçekleştirmek için kullandığı yöntemlerin büyük bir çoğunluğu projelerde belirsizlik olmadığı koşuluyla gerçekleştirilir. Ancak gelecekteki değişim ve yeniden yapılanma ihtimalleri projenin olması beklenen haline müdahale etmektedir.

Risk ve belirsizlik kavramları aynı anlamda kullanılmakta olsa da aralarında önemli bir fark vardır. Risk bir olayda farklı sonuçların gerçekleşme olasılıklarının olduğu olgusudur, ancak belirsizlik olayın sonucunda gerçekleşebilecek alternatifler alternatiflere dair herhangi bir olasılık verisinin olmamasıdır. (Tükenmez, ve diğerleri, 1999, s. 819)

Yatırım projelerinde gelecekte olması beklenen durumlara ait tahminler yapılırken, bu tahminlere ilişkin riskin belirlenmesi için olası sonuçlara dair bir olasılık dağılımı oluşturulur. Bu olasılık dağılımında tahminlerin toplam değerinin 1'e eşit olması gerekir. Risk ölçümlemesinde standart sapma veya varyans kullanılır. Standart sapma veri setindeki değerlerin, ortalama değere göre farklarının karelerinin toplamının, yani varyansın, kareköküdür. Risk ise getirinin standart sapmasıdır veya varyansının kareköküdür. Standart sapma "σ" simgesi ile gösterilir. Serinin ortalaması ise $\bar{X}$ ile gösterilir.

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n}(x_i - \bar{X})^2}$$

Birden çok projeyi değerlendirirken standart sapmalarının aynı olması halinde bu durumda değişim katsayılarını incelemek gerekir. Değişim katsayısı küçük olan proje daha az risk içermektedir. Değişim (Varyasyon) katsayısı ise standart sapmanın, serinin ortalamasına bölümüdür. (Haftacı, Yönetim Muhasebesi, 2010, s. 145-146)

$$Değişim\ Katsayısı = \frac{\sigma}{\bar{X}}$$

Belirsizlik ve risk durumunu minimize edilmesi için kullanılan yöntemler, projelerin bu koşullarda en gerçekçi analizinin gerçekleştirilmesini sağlamak için geliştirilmiştir. Her işletme kendi özelinde farklı proje değerleme yöntemi kullanmaktadır. En çok tercih edilen yöntemler;

- Duyarlılık Analizi,
- Düzeltilmiş İskonto Oranı,
- Belirlilik Eşiği,
- Olasılık Dağılımı,
- Karar Ağacı,
- Simülasyondur.

3.5.4.1. Duyarlılık Analizi Yöntemi

Yatırım projelerinin değerlendirilmesinde belirsizliği azaltmak veya sınırlandırmak için kullanılan duyarlılık analizi, proje yöneticilerinin özellikle iki konuda değişkenleri analiz eder. Yatırım projelerinde, proje değerini belirleyen hususlar nakit girişleri ve giderlerdir. Eğer soruları sorularak nakit girişlerindeki farklı yüzdesel oranlardaki değişimin projenin net bugünkü değerine etkisi ölçülür. Aynı yöntem giderlerdeki değişim için de yapılabilir. Ancak bu ölçümlemede bir değişkendeki değişim ölçülürken diğer tüm parametrelerin sabit tutulması gerekir. Elde edilen yeni verilerle grafik tablo üzerinde her değişkenin duyarlılık analizi yapılır. (Tükenmez, ve diğerleri, 1999, s. 825-826)

Farklı projelerin değerlendirilmesi aşamasında, karşılaştırılan projelerin daha dik duyarlılık çizgilerine sahip, yani eğimi daha büyük olan, projelerin riskli olduğu kabul edilir. Buna göre eğimi az, yatay eksene daha yakın duyarlılık çizgilerine sahip olan projeler tercih edilebilir. (Bringham & Houston, 2014, s. 413-414)

Duyarlılık analizi faydalı bilgi üreten esnek bir yöntemdir ancak proje hakkında nasıl bir karar verilmesi gerektiğine dair mutlak bir bilgi vermez. Bu yöntem yardımıyla deneyimli proje yöneticilerinin gerçekçi tahminleriyle birlikte risk sınırlandırılarak, işletme yönetimleri proje hakkında karar verebilir. (Berk, 2010, s. 168)

3.5.4.2. Düzeltilmiş İskonto Oranı Yöntemi

Yatırım projelerinin riskine göre, nakit girişlerinin net bugünkü değerinin hesaplanması için gereken iskonto oranı, riskin düzeyine göre arttırılıp ya da azaltılarak projenin nakit girişlerinin bugünkü değeri revize edilir. Projenin nakit çıkışları ile karşılaştırılarak yatırırım kararı verilmesine destek olur. Projenin riskinin yüksek olduğu durumlarda iskonto oranı arttırılarak yatırımın gerçekleştirilip

gerçekleştirilmeyeceği hakkında karar verilir. Yatırımın net bugünkü değerinin, projenin maliyetinden düşük olduğu durumda proje reddedilir. Aksi durumda ise projenin gerçekleştirilmesi yönünde karar alınabilir. (Haftacı, Yönetim Muhasebesi, 2010, s. 146-147)

Bu yöntemde işletmeler iki aşamalı bir süreçte karar verirler. Öncelikle işletmenin fonksiyonel bölümlerinin (Satış, Pazarlama, Finans, Üretim, İnsan Kaynakları vb.) veya faaliyet gösterdiği alanların (Kimya, Otomotiv, Makine, Gıda vb.) her biri için ayrı risk dereceleri ve sermaye maliyetleri belirlenir. Sonrasında değerlendirilecek projeler üçlü sınıflandırma (Düşük, Orta, Yüksek) ile risk seviyeleri tespit edilir. Sonrasında projenin ilgili olduğu birim ya da pazarın koşullarına göre risk seviyeleri ve sermaye maliyetleri üzerinden projenin kendi riski de değerlendirilerek proje iskonto oranı yeniden belirlenir. Bu iskonto oranına göre projenin değerlendirmesi yapılır. Yöntem kesin tutarları tespit etme konusunda yetersiz olsa da akılcı bir bakış açısıyla projenin değerlendirilmesini sağlar. (Tükenmez, ve diğerleri, 1999, s. 835-837)

Yönteme ilişkin eleştirilen noktalar mevcuttur; (Akgüç, Finansal Yönetim, 1998, s. 395-396)

- İskonto oranının proje riskine göre değiştirilmesi subjektif bir yaklaşım yaratacaktır. Yöneticilerin nesnel bir karar vermesini olumsuz etkileyebilecektir.
- Projenin nakit girişlerinin olasılık dağılımı yöntemde mevcut değildir. Yöneticilere bu konuda bilgi üretmez.
- Riski projenin süresi içerisinde artan yatırım kararları için elverişli bir yöntem iken, proje riskinin süreç içerisinde azaldığı yatırımlar açısından güvenilir sonuç üretemeyebilir.

3.5.4.3. Belirlilik Eşiği Yöntemi

Belirlilik Eşiği (Certanity Equivalent – CE) tahmin edilen nakit girişlerinin işletmenin risk düzeyine göre düzeltilerek ulaşılan yeni proje değeri üzerinden değerlendirme yapılmaktadır.

Yöntem riskin proje analizine dahil edilmesine yönelik alternatif bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, iskonto oranı yerine beklenen nakit akışlarını ayarlayarak riski analize dahil eder. Dolayısıyla, CE yaklaşımı Net şimdiki değer denkleminin payında ayarlamalar yapılmasını gerektirir. (Dayananda, Irons, Harrison, Herbohn, & Rowland, 2002, s. 126)

Projenin riskli nakit akımları ile birlikte asgari risk düzeyine sahip nakit akımları tahmin edilmektedir. Buna göre, asgari risk düzeyindeki nakit akımı, riskli nakit akımına oranlanarak belirlilik eşiği katsayısı bulunur. (Haftacı, Yönetim Muhasebesi, 2010, s. 147-148)

Bu katsayı 0 ile 1 arasındadır ve risk ile ters orantılıdır. Beklenen nakit akışlarının kesinliği arttıkça, CE katsayısının değeri de artmaktadır. Tersine, belirsizlik ne kadar büyükse, katsayının değeri o kadar

düşük olur. (Dayananda, Irons, Harrison, Herbohn, & Rowland, 2002, s. 127) Risk arttıkça değer 0'a, azaldıkça 1'e yakınsar.

Projenin nakit akımları dönemlere göre bu belirlilik katsayısı ile düzeltilerek tekrar hesaplanır ve yatırım kararı bu yeni bulunan değere göre verilir. Dönemlere göre nakit akımlarının belirlenmesinde aşağıdaki formülden yararlanılır. Riskli ve asgari riskli nakit akımını tahmindeki zorluklar yönteme ilişkin eleştiri yöneltilmesine neden olmaktadır. (Haftacı, Yönetim Muhasebesi, 2010, s. 148)

$$Net\ Bug\ddot{u}nk\ddot{u}\ De\breve{g}er = \sum_{t=1}^{n} \frac{\alpha_t \mathrm{R}_t}{(1+k)^t} - \mathrm{C}_0$$

α_t: t dönemindeki belirlilik eşiği katsayısı

R_t: t dönemindeki nakit akımı

k : Risksiz faiz oranı

C : Yatırım tutarı

Yönteme ilişkin temel hususlar şunlardır; (Gallagher, Miao, & Ryan, 2017, s. 28)

- CE katsayısı (α_t) her zaman sıfırdan büyüktür.
- Belirlilik eşiği katsayısı zamanın azalan (artan) bir fonksiyonu olduğunda, buna karşılık gelen riske göre ayarlanmış iskonto oranı artan (azalan) bir fonksiyondur.
- Yatırımcı belirli ve belirsiz nakit akışları arasında kayıtsız ise, nakit akışları risksiz faiz oranı ile iskonto edilmelidir ve herhangi bir düzeltme gerekmez.
- Beklenen nakit akışları risksiz iskonto oranı ile iskonto edildiğinden, zaman ve risk ayrıştırılamaz ve dolayısıyla düzgün bir şekilde bileşik hale gelmeyebilir. CE yöntemi, riski paya ve zamanı paydaya yerleştirerek ve risksiz oran üzerinden iskonto ederek risk ve zamanın ayrılmasını sağlar. Bu durum, belirlilik eşiği yaklaşımının lehine olan ana argümandır.

3.5.4.4. Olasılık Dağılımı Yöntemi

Risk ve belirsizlik koşullarında proje değerlemesinde kullanılan alternatif yöntemlerden biri de Olasılık Dağılımı Yöntemidir. Bu yöntem genellikle farklı projelerin karşılaştırılması amacıyla kullanılmaktadır.

Net bugünkü değeri ve iç verim oranları yaklaşık olarak aynı olduğu değerlendirilen projelerin risk düzeyi düşük olanın tercih edilmesi olağan karşılanmaktadır. Bu aşamada riski ölçülmesinde kullanılan kriter net nakit girişlerine dair olasılık dağılımının kullanılmasıdır. Standart sapması aşağıda yer alan formüldeki gibi hesaplanır. (Akgüç, Finansal Yönetim, 1998, s. 399)

$$\sigma = \sqrt{\sum_{x=1}^{n} (A_{xt} - \bar{A}_t)^2 \, P_{xt}}$$

A_{xt}: t dönemindeki net nakit girişleri

P_{xt}: Nakit girişlerinin olasılık derecesi

$\bar{A}_t$: t dönem boyunca beklenen toplam net nakit girişi

Buna ilave olarak t dönemi boyunca beklenen net para girişi aşağıdaki formül ile hesaplanır.

$$\bar{A}_t = \sum_{x=1}^{n} A_{xt} \, P_{xt}$$

Projelerin nakit girişlerinin standart sapması bu formüllerle hesaplanarak karşılaştırılabilir. Standart sapması diğer projelere göre daha büyük olan projenin nakit girişlerine ilişkin göreli dağılımı da yüksektir. Göreli dağılım varyasyon katsayısı ile gösterilir. Varyasyon katsayısı düşük olan projenin riski de daha düşüktür. (Akgüç, Finansal Yönetim, 1998, s. 400) Daha önce belirtilen varyans katsayısı formülü proje için uygulanarak risk derecesi belirlenir.

$$Değişim\ Katsayısı = \frac{\sigma}{\bar{A}_t}$$

Projelerin Net Bugünkü Değerinin riskini ölçmek için ise Net Bugünkü Değerin Standart sapması hesaplanmalıdır. Formülü aşağıdaki gibidir. (Haftacı, Yönetim Muhasebesi, 2010, s. 148-149)

$$\sigma NBD = \sqrt{\sum_{t=1}^{n} \frac{{\sigma_t}^2}{(1+k)^{2t}}}$$

σNBD: Tahmini nakit girişlerin bugünkü değerinin standart sapması

${\sigma_t}^2$: t dönemindeki nakit girişlerinin sapması

k : Riskisiz Yatırım Getirisi

Projenin Net Bugünkü Değerinin yüzde kaç olasılıkla pozitif veya negatif olduğunun tespitinde aşağıdaki formül yardımıyla hesaplama yapılarak karar verilir. (Özekenci, 2022, s. 37)

$$Z = \frac{X - NBD}{\sigma NBD}$$

Z: Normal olasılık dağılımının standardizasyonu

X: Projenin istenilen net bugünkü değeri

Olasılık dağılım yöntemi hem projenin nakit girişlerinin hem de proje net bugünkü değerinin standart sapması üzerinden proje riskinin analizinin yapılmasına olanak sağlayan bir yöntemdir. Finansal matematik ve istatistiki formüllerden yararlanılması nedeniyle teknik bilgi ve tecrübe gerektirdiğinden deneyimli kişiler tarafından icra edilmesi gerekir. Ancak işletme yönetimlerine belirsizlik ve risk ortamında isabetli karar verme yönünden destek verir.

3.5.4.5. Karar Ağacı Yöntemi

Karar Ağacı Yöntemi projelerin farklı aşamalarında gerçekleşmesi olası durumlara göre artarda verilmesi gereken kararların gerçekleşme olasılıklarına göre alternatif koşulları da hesaplayarak projenin analiz edilmesini sağlayan bir yöntemdir. İlk karar noktasından sonra kollara ve dallara ayrılarak ilerlediği için karar ağacı olarak adlandırılmaktadır. Bu yöntem sadece sermaye bütçelemesi amacıyla proje değerlendirmesinde değil iş ortamında farklı konularda da kullanılmaktadır.

Karar ağacı analizinde belirlenmiş olan ilk karar noktasından sonra muhtemel alternatiflere göre çıkan kollarda ilerlenir her bir kolda oluşacak olası karar noktaları bulunur. Bu noktalarda olasılık derecelerine göre oluşan değerler belirtilir. (Alper & Anbar, 2011, s. 52) İşletme yönetiminin yanıt aradığı soruya göre ya her karar noktasında oluşması en muhtemel olasılık değeri seçilerek ya da oluşan tüm alternatiflere yönelik hesaplamalar yapılabilir. Her karar noktasında tespit edilen hat üzerinden ilerlenerek, proje sonucuna ulaşılır.

Ardından hat üzerinde geriye doğru ilerlenerek akıl yürütme yaklaşımıyla gerçekleşme olasılığı en önde gelen değerler belirlenirken alternatifleri de değerlendirilir. Projenin tamamlanmasına ilişkin tespit edilen hat üzerinden optimum karar verilmeye çalışılır. (Aşan, 1988, s. 112-113) İlk tespit edilen veriler ışığında verilen karara göre değerlendirme yapılmasına rağmen, projenin gerçekleştirilmesinde önceden tespit edilmiş farklı olasılık dercesine sahip alternatif yollardan da devam edilmesi mümkün olabilir. Bunu için tekrardan hesaplama yapılmasına gerek kalmaz, çünkü önceden tüm olası alternatifler belirlenmiş olmaktadır. Karar Ağacı Yöntemi proje değerlendirmesinde sadece benzer yapıdaki projeler için uygulanabilir ve yöntem uygulanırken oluşan sonuçlar karardan bağımsızdır. Bu yöntemde ayrıca belirgin olan hususlar şunlardır; (Berk, 2010, s. 174-180)

- Gizli olasılık dağılımları kullanılmaktadır.
- Sermaye değerini tespit etmeye etki eden verilerin ve olasılık değerleri sayısal bir değerde gösterilmeye uygun olmalıdır.
- Karar vericiler riske karşı kayıtsız kalmalıdır. Yatırımın azami beklenen değere ulaşması sonuca ulaşmakta temel kriter olmaktadır.

Karar ağacı yöntemi günümüz bilgi işlem sistemlerinin gelişmesi ile binlerce hatta milyonlarca farklı alternatif üretilebilme imkânı vardır. Yapay zekâ destekli uygulamalarının kullanımının artmasına rağmen, nitelikli çalışanlarca proje değerlendirmelerinin yapılması ve olasılıkların belirlenmesinde özen gerektirmektedir.

3.5.4.6. Simülasyon Yöntemi

Simülasyon yöntemi, riskli projelerin değerlendirilmesi için David B. Hertz tarafından ilk olarak önerilmiştir. Diğer proje değerleme yöntemleri çoğunlukla net şimdiki değer, nakit akımları ve karlılık üzerinden proje değerlemesi yaparken önerilen bu yöntemde yatırıma ilişkin diğer unsurlar da göz önünde bulundurulmaktadır.

Hertz'e göre dokuz faktör proje değerlemesinde 3 başlıkta analiz edilmelidir. Bu unsurlar; (Hertz, 1964, s. 95-106)

- Pazar Araştırması
    1. Heder pazara ilişkin hacim
    2. Satışa ilişkin fiyat
    3. Pazar büyüme hızı
    4. Yatırıma ilişkin pazar payı
- Yatırım Maliyet Analizi
    5. Yatırım tutarı
    6. Yatırımın hurda değeri
- Değişken ve Sabit Giderler
    7. Değişken faaliyet giderleri
    8. Sabit giderler
    9. Sabit kıymetlerin faydalı ömürleri

Bu dokuz unsur sayısal olarak ifade edilebilir biçimde sınıflandırılır. Her unsur için müstakil olasılık dağılımları tespit edilir. (Aşan, 1988, s. 103) İkinci aşamada her bir unsur için tespit edilen olasılık dağılımlarının her birine bir sıra numarası verilir ve amaç proje değerlemesine ait amaç fonksiyonunda yerine koyulur. Monte-Carlo yönteminde olduğu gibi rastgele sıra numaralarından seçilecek değerlere göre yatırım projesinin verimliliği hesaplanır. Bu işlemler günümüzde bilgisayar yazılımlarında kolaylıkla gerçekleştirilmektedir. (Akgüç, Finansal Yönetim, 1998, s. 403-404)

Simülasyon yönteminin aşamaları aşağıdaki gibi sıralanabilir. (Berk, 2010, s. 171)

i. Simülasyon unsurlarının her biri için olasılık dağılımları belirlenir.

ii. Olasılık dağılımdaki yer alan değerlerin sıralama numarasına göre rastgele seçilmesi.
iii. Seçilen her değerin amaç fonksiyonunda yerine koyularak ulaşacağı değerlerin tespiti.
iv. Ulaşılan sonuçların dağılımının tablo veya grafiğin düzenlenmesi.

Simülasyon yöntemi ortalama karlılık oranını tespiti için türetilmekle beraber, modelde yapılacak değişiklikler vasıtasıyla iç verim oranı, net bugünkü değer ve karlılık endeksinin hesaplanmasına da imkân sağlayabilir. Simülasyon yönteminde yer alan dokuz unsurun birbirleri ile belirli sınırlar içerisinde ilişkileri mevcuttur. (Akgüç, Finansal Yönetim, 1998, s. 404-405)

Kar eşiğinin bulunan sonuç dağılımındaki sınırlar içerisinde yer alması durumunda proje gerçekleştirilebilir. Ancak dağılımın dışında yer alması projenin riskli olduğunu gösterir. Yatırım projelerinin değerlendirilmesinde diğer yöntemlerin yardımcı olamadığı durumlarda özellikle öne çıkan simülasyon yönteminde verilerin değişmesi halinde modelde önemli değişiklikler yapmadan da sonuca ulaşılabilmektedir. Bu simülasyonun hesaplanması için bilgisayar kullanılması zorunludur. Faktörünler arasında çoklu korelasyon ilişkisi olması ve belirsizliğin olduğu faktörlerde olasılık dağılımının tahmin edilememesi halinde simülasyon yöntemi işletmeye fayda üretememektedir. (Berk, 2010, s. 174) Korelasyon için geçmişten gelen verinin bulunmadığı yeni projeler için veri bulmakta güçlük yaşanabilmektedir. Simülasyon yöntemiyle analiz zorlaşmaktadır. (Bringham & Houston, 2014, s. 416)

3.5.5. Enflasyonun Projelerin Değerlendirilmesine Etkileri

Enflasyon pazardaki mal ve hizmetleri fiyatlarındaki artış dolayısıyla ülke para biriminin alım gücünün düşmesi ile sonuçlanana ekonomik bir süreçtir. Özellikle paranın zaman değeri üzerinde olumsuz etkisi olmaktadır. Bu durum projelerin değerlendirilmesinde de etkili olacaktır.

Projelerin değerlendirilmesinde geleceğe ilişkin tahminler belirsizliği azaltmak amacıyla yapılmaktadır. Enflasyon etkisi ise gelecekteki belirsizliği arttırmaktadır. Bu nedenle projelerde kullanılan iskonto oranının enflasyon etkisini de kapsayacak biçimde arttırılması ihtiyacı doğar. Ancak enflasyon relatif fiyatlarda da artışa neden olduğundan talep değişmektedir. Projenin değerlemesinde bu unsurun da göz önüne alınması gerekmektedir. Proje nakit akımlarına ilişkin tahminlerde de değişiklik yapılması ihtiyacı ortaya çıkabilir. Bu durumda nakit akımlarında cari fiyatlar mı yoksa sabit fiyatlar mı kullanılacak sorusu ortaya çıkmaktadır. (Berk, 2010, s. 153)

Enflasyonun hâkim olduğu ekonomik ortamda faaliyetlerinin sürdüren işletmelerde yatırım tercihleri sermaye yoğun teknoloji yönünde olmaktadır. Zira sermaye yoğun teknolojilerde değişken giderler daha az olmakta yatırımlar değişken giderlerdeki fiyat artışlarından nispeten az etkilenmektedir. Ancak enflasyon dönemlerinde işçilik ücretlerinin reel anlamda artmaması, sermaye fiyatının yükselmesi

halinde ise bazı işletmelerde düşük sermaye yatırımlı projelerin tercih edilmesine yol açabilir. Bu durumda teknoloji yatırımlarının sermaye ve işgücü fiyatlarındaki artış hızına olan etkilerin karşılaştırılmasıyla yapılması gerekecektir. Enflasyon dönemlerinde belirsizliğin artması ile yatırımcı işletmeler ekonomik geri dönüş süresi düşük ve amortismanı yüksek yatırımları tercih etme eğilimini göstereceklerdir. Yatırımını hızlıca kedisini amorti etmesi ve karlılığı yüksek projelere yatırım yapılır. Makine ve teçhizat yatırımları kısa aralıklarla yenilenir. Enflasyonun reel faiz anlamında negatif etkisi olması muhtemel olduğu durumlarda, işletmeler dış kaynak kullanımının reel etkisi nedeniyle, dış kaynak kullanımında artışa gitme eğiliminde olurlar. Bu dönemlerde uzun vadeli kredilerde de daralma gözlemleneceğinden kısa vadeli kredilerle yatırım yapmak için geri ödeme süresi kısa yatırımların tercih edilmesi mümkündür. (Akgüç, Finansal Yönetim, 1998, s. 388-389)

Enflasyonun finansman faizlerini arttırması olasıdır. Ancak işletmelerin akılcı bir strateji ile bu durumu lehlerine çevirmeleri de mümkündür. Reel faiz etkisinin negatife döndüğü durumlarda işletmeler proje finansmanında, enflasyon sayesinde kolaylıkla yatırımı finanse edebilir hale gelirler. Ancak bu durumun oluşabilmesi için sadece enflasyon koşulunun oluşması yeterli değildir. İşletmenin sermaye yapısı, içerisinde bulunduğu pazarın durumu, finansal kesimini işletmeye yaklaşımı, işletmenin dış çevresindeki özel koşullar ve en önemlisi yatırım projesinin içeriği ve işletmeye oluşturacağı katkı gibi pek çok kriter de enflasyonun bu olumlu etkisinden yararlanmak için değerlenmesi gereken etkenlerdir. (Peker, 1988, s. 327)

3.6. Fiyatlandırma

Fiyatlandırma işletmelerin en önem verdiği faaliyetlerden biridir. Fiyatlandırma kararı işletmenin geleceğine dair alınan ve işletmenin uzun vadeli planlaması hakkında bilgi veren bir karar tipidir. Etkisi işletmenin gelecekte düzenleyeceği tüm finansal raporlarda görülecek ve işletmenin sürekliliğine de yansıyabilecektir.

Genel görüş olarak, müşteriler düşük fiyata yüksek kaliteli mal ve hizmetler isterler. Diğer her koşul eşit olduğunda, müşteriler düşük fiyatlardan daha fazla, yüksek fiyatlardan daha az satın alacaklardır. Öte yandan üreticiler, nispeten yüksek fiyatlarda, düşük fiyatlara kıyasla daha fazla arzda bulunmaya isteklidirler ve bunu yapabilirler. Piyasa denge fiyatı, arz ve talep eğrilerinin kesiştiği noktada yer alır. Bu fiyat, üreticilerin arz etmeye istekli olduğu miktarın tüketicilerin talep ettiği miktara eşit olduğu fiyattır. Eğer işletmeler piyasa denge fiyatından daha yüksek bir fiyat uygularlarsa, talep arzın gerisinde kalır. Tüketiciler başka mallar satın aldıkça, üreticiler stokların biriktiğini görür. Eğer fiyat piyasanın denge fiyatından düşükse, üretilen her şey satın alınır. Kıtlık veya arz yetersizliği meydana gelir. Bu, üretimi arttırmak ya da fiyatları yükseltmek için bir sinyaldir. (Hansen & Mowen, 2008, s. 824)

Pek çok işletmenin ürünleri veya hizmetleri için satış fiyatlarını belirleme veya kabul etme konusunda karar vermesi gerekir. Bazı işletmelerde fiyatlar genel piyasa arz ve talep güçleri tarafından belirlenir ve işletmenin ürün veya hizmetlerinin satış fiyatları üzerinde ya çok az etkilidir ya da hiç etkisi yoktur. Tam rekabet koşullarının oluştuğu ortamda hiçbir işletme kendi eylemleriyle fiyatları önemli ölçüde etkileyemez. Örneğin demir, buğday, kahve, pirinç ve şeker gibi emtia piyasalarında fiyatlar, arz ve talep güçlerine dayalı olarak bir bütün olarak piyasa için belirlenir. Ayrıca, fiyatların hâkim piyasa liderleri tarafından belirlendiği bir sektörde faaliyet gösteren küçük İşletmelerin kendi ürün veya hizmetlerinin fiyatı üzerinde çok az etkisi olacaktır. Ürün veya hizmetlerinin fiyatları üzerinde çok az etkisi olan veya hiç etkisi olmayan işletmeler, fiyat alıcıları olarak tanımlanır. Buna karşılık, yüksek oranda özelleştirilmiş veya özel niteliklerle birbirinden farklılaştırılmış ürün veya hizmetler satan veya pazar lideri olan işletmeler, fiyat belirleme konusunda bir miktar takdir yetkisine sahiptir. Burada, fiyatlandırma kararı ürünün maliyetinden, rakiplerin eylemlerinden ve müşterilerin ürüne ne ölçüde değer verdiğinden etkilenecektir. Ürün veya hizmetlerinin satış fiyatını belirleme konusunda bir miktar takdir yetkisine sahip olan işletmeler, fiyat belirleyici olarak tanımlanır. (Drury, Management and Cost Accounting, 10th Edition, 2017, s. 231)

İşletmeler pazarda farklı ürünler için farklı fiyat stratejileri yürütebilirler. Ayrıca pazarın yapısının işletmelerin fiyat belirlemesine imkân sağladığı ölçüde fiyatlamada alıcı veya belirleyici olabilirler. Fiyat belirleyici işletmelerde maliyet yapısı fiyatın tespitinde kritik rol oynar. Fiyat alıcı işletmeler ise ürünlerini karlı satabilmek amacıyla maliyetlerini kontrol etmek durumda kalmaktadırlar.

Ekonomi teorisi, en etkin biçimde faaliyet gösteren şirketlerin marjinal geliri (bir ürüne olan talebe bağlı olarak, ilave her bir birim satıştan elde edilen ek gelir) marjinal veya değişken maliyete (ilave bir birim tedarik etmenin ek maliyeti) eşit olana kadar birim üretmesi ve satması gerektiğini gösterir. Piyasa fiyatı, bu en uygun sayıda birim için talep yaratan fiyattır. (Bhimani, Hongren, Datar, & Foster, 2008, s. 376)

3.6.1. Fiyatlandırma Amaçları

Fiyatlandırma faaliyeti ürünün veya hizmetin pazardaki konumunu belirleyecek, aynı zamanda işletmenin geleceğini de etkileyecek bir faaliyettir. Temelde fiyatlandırma pazarlamanın uhdesinde gibi görünse de tüm işletme faaliyetlerinin odak noktasıdır. Ancak fiyatlandırma hususunda işletmelerin farklı hedefleri olabilir. Hatta birden çok amaç, aynı anda, işletme tarafından fiyatlandırmaya etken olarak belirlenebilir. Fiyatlandırmada hedef alınan amaçlardan başlıcaları şunlardır;

- Karlılık
- Satış
- Rekabet

- Pazar Payı
- Tutundurma
- Hayatta Kalma
- Müşteri Odaklılık

3.6.1.1. Karlılık Amaçlı Fiyatlandırma

İşletmeler müşterilerine sattıkları ürün ve hizmetlerden elde edecekleri karı azami düzeyde tutarak faaliyetleri sürdürmek, hissedar ve kreditörlerinden sağladıkları sermayenin maliyetinin üzerinde bir karlılık oranına ulaşmak için fiyatlamada öncelikle karlılığın maksimizasyonunun amaçlarlar. Ancak karlılığın maksimizasyonunda rakiplerin ve ikame ürünleri fiyatları, müşterilerin fiyata olan duyarlılıkları, ürünün farklılaştırılması gibi unsurlar kısıt olarak dikkate alınmalıdır. Fiyat arz-talep dengesi ile oluşurken, kısa dönemdeki fiyatlama tercihleri, işletmenin uzun süreli fiyatlama politikasından uzaklaşmamalıdır. (Ertaş, 2015, s. 234)

3.6.1.2. Satış Amaçlı Fiyatlandırma

Satış gelirlerini arttırmak ve nakit döngüsünü iyileştirmek isteyen işletmeler kar odaklı fiyatlama yerine satış odaklı fiyatlama amaçlayarak hareket ederler. Ekonomideki bozulma, pazardaki belirsizliğin hâkim olması gibi dış etkenlere maruz kalan veya ürün stoklarının yüksekliği, kapasite kullanımı fazla olan işletmeler de satış amaçlı fiyatlama yapabilirler. (Kaygusuz & Dokur, Yönetim Muhasebesi, 2015, s. 236)

3.6.1.3. Rekabet Amaçlı Fiyatlandırma

Fiyat, rekabette hamle yapmak isteyen işletmelerin en çok başvurduğu yöntemlerden biridir. Fiyatlandırma yaparken işletmeler rakiplerinin fiyatlarının araştırarak en uygun pozisyonu elde edebilecekleri fiyatı belirlemek isterler. Rekabetin yüksek olduğu pazarlarda yer alan ürünlerin fiyatlandırılmasında pazardan elde edilen pay hayat öneme sahiptir. Ayrıca rakiplerin yıpratılması, pazar dışına itilmesi veya rakiplere karşı psikolojik üstünlüğün elde edilmesi için rekabet amaçlı fiyatlandırma yapılabilmektedir. (Eroğlu E. , 2012, s. 136)

3.6.1.4. Pazar Payı Amaçlı Fiyatlandırma

Bazı işletmeler pazardaki paylarını arttırmak amacıyla fiyatlandırma yapabilirler. Rakiplere karşı hamle yapmaktan ziyade sadece pazar payının arttırılması ya da korunmasına yönelik yapılan fiyatlandırma stratejisi planlanabilir. (Kaygusuz & Dokur, Yönetim Muhasebesi, 2015, s. 236)

3.6.1.5. Tutundurma Amaçlı Fiyatlandırma

Pazardaki ürün için işletmelerin belirlediği fiyattan daha çok tüketicinin o ürün için tespit ettiği değer daha önemli bir etkendir. Özellikle pazara yeni arz edilen ürünlerde tüketicinin ürünü tanıması ve ona bir değer atfetmesi için öncelikle ürünün işletme tarafından istenilen fiyata değecek bir ürün olduğuna tüketicinin ikna edilmesi gerekir. Bunu başarabilmek için işletmelerin tüketicinin ürünün sağladığı katma değer için ödemeyi kabul edeceği fiyatın iyi belirlenmesi gerekir. Ürünün satışa çıkmasından önce pazar araştırmaları, anketler, yüz yüze görüşmeler ve diğer destekleyici unsurlar ile fiyat tespit çalışmasının gerçekleştirilmesi faydalı olacaktır. (Ertaş, 2015, s. 235)

3.6.1.6. Faaliyetin Sürdürülmesi Amaçlı Fiyatlandırma

Daralma ve kriz dönemlerinde işletmeler faaliyetlerini sürdürebilmeyi öncelik haline getirirler. Bunu sağlamak için değişken maliyetlerin tamamını ve sabit maliyetlerini bir kısmını karşılayabilecek biçimde fiyat politikası güderek, en azından bu geçici dönemi atlatmayı ve ekonominin düzeleceği veya faaliyetlerin tekrardan sürdürülebilir olacağı ana kadar, asgari zararla bu dönemden çıkmayı planlarlar. Fiyatlamada strateji karlılıktan ziyade müşterilerin ürünü alabilecekleri ve maliyetlerin bir kısmının çıkartılabileceği bir fiyat ile pazarda varlığını sürdürebilmek olacaktır. (Ertaş, 2015, s. 235), (Eroğlu E. , 2012, s. 136)

3.6.2. Fiyatlandırmayı Etkileyen Unsurlar

İşletmeler fiyatlandırmada öncelikle en yüksek kara ulaşmaya çalışırlar. Ancak pazarda sattığı ürünlerin fiyatlarını belirlerken çeşitli unsurlar fiyatlandırma kararını etkilemektedir. Fiyatlandırma üzerinde tek olarak veya birlikte etkili olduğu düşünülen başlıca unsurlar açıklanmaya çalışılacaktır.

3.6.2.1. Ürünün Üretim veya Tedarik Maliyeti

Fiyatlama kararlarına en büyük etki eden unsur maliyetlerdir. Maliyetler işletmelerin kar veya zarar etmesinde önemli rol oynar. Temel amacı kar elde etmek olan her işletme maliyetlerini kontrol atına almalıdır. Maliyetlerin değişken olan kısmı ürünler ile birebir ilişkili olan maliyetlerdir. Bu maliyetler, fiyatın altına düşmemesi gereken noktadır. Sabit maliyetler ise ürünle birebir ilişki kurulamayan ancak işletme faaliyetlerinin devamlılığı sağlayan maliyetler olduğundan kapasite kullanımına bağlı olarak ürüne dağıtılabilen maliyetlerdir. Genel teoride fiyatın değişken ve sabit maliyetlerin toplamını kapsayacak biçimde belirlenmesi ve değişken maliyetler ile satış fiyatı arasında oluşan farkı katkı payı olarak değerlendirilmektedir. Sabit maliyetlerin katkı payına bölünmesi ile işletmenin başa baş üretim veya satış noktası bulunur. Bu noktadan itibaren işletmeler kar etmeye başlarlar. Fiyat tespitinde

maliyetlerin doğru ve gerçekçi belirlenmesi zorunluluktur. İşletmeler maliyet yapıları ile faaliyet gösterdikleri alanlarda rekabet edebilmektedirler. Kapasite kullanımı arttıkça birim başına sabit maliyet düşer. Bu durum toplam maliyeti de düşürür. Maliyetin düşmesi işletmeye fiyatlama konusunda hareket alanı kazandırır ve rekabet şansını arttırır. (Saban & Erdoğan, 2017, s. 464), (Ertaş, 2015, s. 236), (Yükçü, Herkes İçin Yönetim Muhasebesi, 2014, s. 236)

3.6.2.2. Ürüne Olan Talep ve Ürünün Hedef Kitlesi

Tüketicilerin ürüne olan satın alma isteklerinin toplamı talebi meydana getirir. Farklı fiyat düzeylerinde talebin artması veya azalması mümkündür. İşletmelerin üretim kapasiteleri ile bağıntılı olarak talebi karşılayabilecekleri noktaya kadar üretim yapabilmeleri gerekir. Talebin dikkatli ve gerçekçi biçimde ölçülmesi ve işletmenin en uygun karlılık düzeyini sağlayacağı noktadan satış yapabileceği fiyat tespit edilmelidir. (Yükçü, Herkes İçin Yönetim Muhasebesi, 2014, s. 236)

Ürünün hedef kitlesi ve tüketicilerin sosyal ve ekonomik sınıfı da fiyatlamada göz önünde bulundurulmalıdır. En alt düzeyde gelir seviyesine sahip tüketicilerin yoğun talebi olan bir ürüne en üst gelir düzeyindeki tüketiciler talepte bulunuyormuş gibi fiyatlama yapmak akılcı değildir. Ya da üst gelir grubunun daha çok kullandığı bir ürüne aşırı düşük bir fiyat belirlemek de işletme açısından potansiyel gelirden feragat etmek anlamına gelecektir.

3.6.2.3. Pazardaki Rekabet Koşulları

Fiyatlandırma kararlarında pazarda yer alan rakiplerin hamleleri ve tutumları da önemlidir. Rakiplerin yaptığı fiyat arttırma veya azaltma eylemine karşı hamle yapılmaması halinde pazar payı kaybı, yetersiz arz veya tüketici karşısında pahalı fiyat uygulayan işletme konumunda kalmak gibi durumlarla karşılaşılabilinir. Rakiplerin her yaptığı eylemin sorgulamadan takip edilmesi de istenmeyen sonuçlara yol açabilir. Pazardaki rakiplerin ve uyguladıkları stratejilerin analizinin yapılması ve işletmenin bu stratejilere karşı koyabilecek cevapları üretmelidir. İşletmenin yer aldığı pazarda ikame malların da gelişimi takip edilmelidir. İşletme rekabet koşullarıyla uyumlu bir satış stratejisi belirlemeli ve kısa vadeli planlarla da bu durum desteklenmelidir. (Saban & Erdoğan, 2017, s. 463-464)

3.6.2.4. İşletmenin Karlılık Hedefleri

İşletmenin bütçe ile belirlediği hedef kar rakamına veya işletme sahiplerinin yatırımlarından elde etmek istedikleri karlılık oranına ulaşılması gibi zorunluluklar nedeniyle, fiyatlandırmada belirli bir kar tutarı veya karlılık oranının elde edilmesi için fiyat bu hedefleri de dikkate alınacak biçimde belirlenir. Ancak

pazarın ve talebin belirlenen fiyatı ödeyebilecek düzeyde olması da önemlidir. Gerçekçi ve rasyonel bir fiyatlama ile işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi mümkün olabilir.

3.6.2.5. Pazarlama Karması ve Ürünün Yapısı

Ürünün fiyatlandırılmasında makro düzeyden, mikro düzeye inildikçe fiyata ilişkin farklılaştırma talepleri artacaktır. Ürünün pazardaki hayat süresi ve mevcutta pazarda var olması ya da olmaması, dağıtım kanalının yapısı, aracıların varlığı, bayi ağı kullanımı, toptan ve perakende satış ayrımı, satışın yapıldığı bölge, ürünün kullanım amacı, alternatif, rakip ve ikame ürünlerin varlığı, kampanya koşulları gibi pek çok pazarlama öğesi işletmenin ürün fiyatlarının tespit etmesinde etkili olmaktadır. (Yükçü, Herkes İçin Yönetim Muhasebesi, 2014, s. 236)

3.6.2.6. Döviz Kurları

Döviz kurlarındaki değişim işletmelerin fiyat politikasında olukça etkilidir. (Ertaş, 2015, s. 237) İthalat yoluyla pazara sunulan ürünlerde döviz kurunun düşmesi ürünün ithalat maliyetinin düşmesine neden olacaktır. İşletme rekabette yerel ürünlere göre rekabet avantajı elde edebilecektir. İthal girdi ile üretilen yerli ürünlerde ise maliyetlerde, daha az etkili olmakla birlikte, bir miktar maliyet avantajı getirecektir. Döviz kurlarında yükselme ise ithal malların fiyatında zorunlu olarak artışa neden olacaktır. Yerli ürünlerin rekabet avantajı ortaya çıkabilecektir.

Ancak işletmelerin döviz kurlarındaki değişime tepkileri sadece bu açıdan değerlendirilmemelidir. Bazı ithalatçı işletmeler kar marjlarının elverdiği ölçüde, döviz kurundaki artışa rağmen, fiyatlarını yükseltmeyebilirler. Burada pazardaki payının gerilemesi kaygısı yer alabilir. Yerli ürünleri satan işletmeler ise rakiplerinin dövizden kaynaklı fiyat artışıyla birlikte kendi fiyatlarını da arttırarak pazarda oluşan yeni fiyata göre kendi karlılıklarını arttırmayı tercih edebilirler. Yine döviz kurlarındaki gerilemede, işletmeler düşen maliyetler nedeniyle karlılık artışına yol açmak için fiyatlarında değişiklik yapmayabilirler veya talebin kabul ettiği fiyattan aşağıda bir fiyata ürün satmak istemeyebilirler. Ya da dalgalanmaların etkisini fiyata hemen yansıtmak istemeyebilirler.

3.6.2.7. Vergi ve Hükümet Politikaları

Fiyatlandırmada verginin önemli bir etkisi olmaktadır. Devlet bazı ürünlerde tüketimin kısıtlanması veya daha fazla vergi geliri elde edebilmek amacıyla ürünün fiyatına ilave edilecek vergiler koyabilir. Özel Tüketim Vergisi satış fiyatının üzerine eklenen bir vergi iken, Gümrük Vergisi, İlave Gümrük Vergisi, Anti Damping Vergisi vb. vergiler ürünün maliyetine eklenmektedir. Dolayısıyla satış fiyatının yükselmesine neden olan vergilerdir. Satış fiyatı yükseldikçe tüketicinin ürüne olan talebi azalacaktır.

Ekonomik veya siyasi gerekçelerle hükümetlerin bazı ürünlerin ithalat ve ihracatına yönelik koydukları kotalar, vergiler ve yasaklamalar piyasadaki ürünlerin fiyatlarına da yansıyacaktır. Bazı ürünlerde taban veya tavan fiyat uygulanabilecektir. (Saban & Erdoğan, 2017, s. 464), (Ertaş, 2015, s. 236)

3.6.3. Fiyatlandırma Yöntemleri

İşletmeler pazarda ürünlerinin satabilmek için fiyatını doğru biçimde tespit etmek için çaba gösterirler. Ancak bu faaliyet sırasında maliyetler ve talep edenlerin ödeyebileceği azami fiyat arasında ürün fiyatlarının konumlandırmalıdır. Her işletmenin fiyatlamada kullanacağı yöntem farklılık gösterebilir. Genellikle işletmeler maliyeti temel alan, talebi temel alan ve rekabete dayalı fiyatlama yöntemlerini kullanırlar. Pazarda yeni var olacak ürünlerin fiyatlandırılmasında ise farklı stratejiler kullanılmaktadır.

3.6.3.1. Maliyeti Temel Alan Fiyatlandırma

Maliyeti temel alan fiyatlandırma yönteminde ürünün veya hizmetin maliyetinin üzerine tespit edilmiş olan kar oranı ya da kar tutarı ilave edilerek fiyat belirlenir. Özünde maliyet artı yöntemi olarak adlandırılmakta olan yöntemde değerlendirilmektedir. Aşağıdaki formüle göre hesaplanmaktadır.

$$Satış\ Fiyatı = Maliyet + (Maliyet * Kar\ Oranı)$$

$$Satış\ Fiyatı = Maliyet + Kar\ Tutarı$$

Farklı maliyet tespit yöntemlerine istinaden hesaplama yapmak mümkündür. Tam Maliyet, Değişken Maliyet, Dönüştürme Maliyeti ve Yatırım Karlılığına göre hesaplanabilir.

3.6.3.1.1. Tam Maliyeti Temel Alan Fiyatlandırma

Tam maliyet yöntemine göre fiyatlandırmada maliyet kısmı tam maliyeti temel alarak hesaplanır. Ürüne ilişkin tüketilen direkt ilk madde ve malzeme, direkt işçilik, değişken ve sabit GÜM'den ürüne isabet eden kısmın toplamından oluşmaktadır.

$$Satış\ Fiyatı = Tam\ Maliyet + (Tam\ Maliyet * Kar\ Oranı)$$

$$S.F. = Br.D.İ.M.M + Br.D.İ. + Br.Değ.GÜM + Br.Sabit\ GÜM + (Tam\ Maliyet * Kar\ Oranı)$$

Eğer istenirse bu formül işletmenin faaliyet giderlerinden ürün başına hesaplanacak maliyet payı ile genişletilebilir. Faaliyet giderlerinden hesaplanan payın eklenmesi halinde kar oranı daha düşük bir yüzde ile hesaplanabilirken, eklenmediği durumlarda yüzdelik kar oranı daha yüksek tutulmalıdır. Aksi taktirde faaliyet karlılığı elde edilemez. Ancak her durumda ürüne ilişkin talebin göz önünde bulundurulması zorunludur. Ayrıca hedeflenen kar tutarına faaliyet giderleri toplamı ve toplam üretim

maliyeti eklenerek, toplam üretim miktarına bölündüğünde birim satış fiyatı tespit edilir. (Gökçen, Çelenk, & Horasan, Yönetim Muhasebesi ve Uygulamaları, 2023, s. 135-137)

Tam maliyete göre hesaplanan birim satış fiyatının işletmenin asgari fiyat düzeyi olarak değerlendirilmesi gerekir. Pazardaki rakiplerin de aynı yöntemi uygulaması halinde işletmeler pazardaki fiyatın yapısını kolaylıkla analiz edebilir. Ayrıca tam maliyete ilişkin veriler işletmenin maliyet muhasebesi sisteminden rahatlıkla elde edilebilir. İlave bir çalışma yapılmasına ihtiyaç duyulmaz. (Yükçü, Herkes İçin Yönetim Muhasebesi, 2014, s. 247-248)

Yöntemin yetersiz kalan yanlarından biri kapasitenin değiştiği durumlarda işletmenin toplam maliyetin değişimine nasıl etki edeceğinin tespit edilmesindeki zorluktur. Ayrıca başa baş analizinin yapılması da olanaklı değildir. (Kaygusuz & Dokur, Yönetim Muhasebesi, 2015, s. 240) Farklı ürünleri üretildiği işletmelerde tüm ürünleri aynı kar oranı ile fiyat tespiti piyasa koşullarında mümkün olamayabilir. Pazarda yeni giren işletmelerin maliyet yapısı, rekabet koşulları ve fırsat maliyeti dikkate alınmamaktadır. (Ertaş, 2015, s. 250-251)

3.6.3.1.2. Değişken Maliyeti Temel Alan Fiyatlandırma

Her bir ürün için birim başına doğrudan bağıntı kurulabilen maliyetler değişken maliyet olarak tanımlanmaktadır. Bu maliyetler ürünün üretilmesi halinde gerçekleşirler. Değişken maliyeti temel alan fiyatlama ise direkt işçilik, direkt ilk madde ve malzeme ile değişken genel üretim maliyetlerinden oluşur. Buna istenirse değişken pazarlama satış ve dağıtım giderleri de ilave edilebilir. Bu yöntemde temel amaç ürünle ilişkili olan maliyetlerin belirlenerek, fiyatın oluşan bu maliyet üzerine belirli bir kâr payı ilave edilerek tespit edilmesidir. (Gökçen, Çelenk, & Horasan, Yönetim Muhasebesi ve Uygulamaları, 2023, s. 138)

$$Satış\ Fiyatı = Değişken\ Maliyet + (Değişken\ Maliyet * Kar\ Oranı)$$

$$S.F. = Br.D.İ.M.M + Br.D.İ. + Br.Değ.GÜM + (Değişken\ Maliyet * Kar\ Oranı)$$

Değişken maliyeti temel alan fiyatlandırma yöntemi katkı payı ile fiyat belirlenir. Katkı payı ise değişken maliyete yüklenemeyen sabit maliyetler ve karın toplamından oluşur. Bu yöntem, indirimli fiyat talepleri ve boş kapasitenin kullanımı amacıyla tercih edilerek, işletmenin uygulayabileceği alt baremin tespitine yönelik faydalanılır. (Saban & Erdoğan, 2017, s. 470) Yöntemin işletmeye sağlayacağı yararlar; Başa baş analizi yapılmasına olanak sağlaması, sabit maliyetlerin ürüne yüklenmesine ihtiyaç duyulmaması ve özel siparişlere ilişkin alınacak kararlarda fayda sağlamasıdır. Ancak yöntemde sabit maliyetler göz ardı edildiğinden, kar oranının düşük tespitinde işletme zarar edebilir. (Kaygusuz & Dokur, Yönetim Muhasebesi, 2015, s. 241) Her ürününü aynı kar oranıyla satılamaması ihtimali vardır.

Bazı ürünlerde yüksek, bazı ürünlerde ise düşük kar oranı belirlenebilir. Bu durumda düşük kar oranıyla belirlenen ürünlerin sabit maliyetlere olan katkısı az olacaktır. İndirim kampanyalarında da tercih edilebilen yöntem uzun süreli kullanımında karlılığa olumsuz etki yapabilir. (Ertaş, 2015, s. 249-250)

3.6.3.1.3. Dönüştürme Maliyetini Temel Alan Fiyatlandırma

Üretim faaliyeti işletme dışından satın alınan ilk madde ve malzeme ile gerçekleştirildiğinde, işletmenin ürüne katkısı sadece direkt işçilik ve genel üretim maliyetlerinden ibaret olmaktadır. Bu yöntemde işletme bünyesinde yaratılan ilave değeri yani işletme dönüştürme maliyetlerini baz alarak üzerine belirli bir kar oranı veya sabit kar tutarı eklenerek fiyatlandırma yapılmaktadır. (Gökçen, Çelenk, & Horasan, Yönetim Muhasebesi ve Uygulamaları, 2023, s. 141-142)

$$Satış\ Fiyatı = Dönüştürme\ Maliyeti + (Dönüştürme\ Maliyeti * Kar\ Oranı)$$

$$Satış\ Fiyatı = Br.Direkt\ İşçilik + Br.G.Ü.M. + (Dönüştürme\ Maliyeti * Kar\ Oranı)$$

Bu yöntemin temelindeki düşünce, direkt ilk madde ve malzemenin fiyat oluşumuna ilave bir katkısının olmadığı, işletmenin asıl katkıyı dönüştürme işleminden sağladığıdır. (Yükçü, Herkes İçin Yönetim Muhasebesi, 2014, s. 250)

Bu yöntemin destekleyen görüş sahipleri direkt ilk madde ve malzeme üzerinden kar ilave bir hesaplanmasına ihtiyaç olmadığını savunmaktadırlar. Bu yöntem daha çok ürünlerin özellikleri ve maliyet yapısı kayda değer biçimde farklılık arz eden iş alanlarında kullanılmaktadır. Ancak reel ekonomik hayatta işletmeler ilk madde ve malzeme üzerinden kar hesaplanmamasına karşı olmaktadırlar. Yöntemin işleyişinde kar oranının tespitine ilişkin yaklaşım şöyledir; önce işletmedeki üretimi yapılan ürünlerin tam maliyete göre maliyet hesaplamaları ortaya konur ve en düşük maliyete sahip ürün seçilir. Bu ürünün tam maliyet yöntemiyle hesaplanan kar tutarını sağlayan dönüştürme maliyetine göre kar oranı tespit edilir. Bulunan bu kar oranı diğer tüm ürünlerin dönüştürme maliyetlerine uygulanarak, dönüştürme maliyetini temel alan ürün fiyatları tespit edilir. (Saban & Erdoğan, 2017, s. 472-473)

3.6.3.2. Yatırım Karlılığını Temel Alan Fiyatlandırma

İşletmeler yaptıkları yatırım üzerinden belirledikleri karlılık oranına ulaşmak isterler. Yatırımdan beklenen karlılık oranı üzerinden fiyat hesaplanması, yatırım karlılığını temel alan fiyatlandırma modelidir.

Bu, fiyat belirleme sürecinin amacını gelir tablosunda bir getiri elde etmekten, işletmenin bilançodaki kaynakları üzerinden bir getiri elde etmeye dönüştürmektedir. Bu yaklaşım, varlıklar üzerinde istenen

minimum getiri oranına odaklandığından, fiyatlandırma yöntemi bilanço yaklaşımı olarak da adlandırılmaktadır. (Needles, Powers, & Crosson, Financial And Managerial Accounting, 2014, s. 1196)

Yatırım getirisine göre fiyatlandırma yaklaşımında, yatırımdan beklenen getiri tutarının üretilmesi ya da satılması beklenen ürün miktarına bölünmesiyle birim üründen beklenen kar tutarı bulunur. Bu birim başına tutar, üretim maliyetleri ve birim başına operasyon giderlerinin toplamına eklenir. Böylece işletmenin operasyonel karlılık oranı için kullanması gereken birim ürün fiyatının tespiti sağlanır. (Bhimani, Hongren, Datar, & Foster, 2008, s. 392) Aşağıdaki formüller yoluyla fiyat tespit edilir.

$$Birim\ Başına\ Getiri = \frac{Beklenen\ Getiri\ Oranı * Yatırım\ Maliyeti}{Üretim\ yada\ Satış\ Miktarı}$$

$$S.Fiyatı = Br.Üretim\ Maliyeti + Br.G.Y.G. + Br.P.S.D.G. + Br.Getiri$$

3.6.3.3. Talebi Temel Alan Fiyatlandırma

Bir ürünü üretebilmek ve satmak için o ürüne talep olması gerekir. Talep sahipleri ürünü tüketen kişi veya kurumlardır. Üretim gerçekleştirilmesinin temel dayanağı talebin ölçülmesidir. Fiyat da bu talebe istinaden belirlenebilir. Tedarikçinin üretim veya satış kapasitesi talebin altında kalıyorsa bu ürünün fiyatının daha yüksek belirlenebileceğini gösterir. Eğer kapasite talepten fazla ise, bu koşulda fiyatın daha düşük belirlenmesi tercih edilmelidir. Talebin belirlenmesinde ise pazar araştırmaları ile satış ağındaki talep verilerinden de yararlanılabilir. (Ertaş, 2015, s. 254) Talep ile fiyat bağıntısının ölçülebilmesiyle de satışın gerçekleştirilebileceği fiyat düzeyi belirlenir. Farklı tüketici grupları için ürün fiyatında farklılaştırma yapılarak en uygun gelir seviyesi yakalanabilir. (Gökçen, Çelenk, & Horasan, Yönetim Muhasebesi ve Uygulamaları, 2023, s. 134)

3.6.3.4. Rekabeti Temel Alan Fiyatlandırma

Rekabeti temel alan fiyatlandırma yönteminde işletmenini fiyat belirlemesinde temel kriter pazardaki rakiplerin fiyatlarıdır. Tek veya az sayıda fazla rakibin olduğu pazarlarda, ürünlerin yüksek derecede benzeştiği ortamlarda, rakibin fiyatına ya da rakiplerin fiyat ortalamasına yakın bir fiyat belirlenir. (Gökçen, Çelenk, & Horasan, Yönetim Muhasebesi ve Uygulamaları, 2023, s. 134) Rekabetçi fiyat yönteminde iki farklı uygulama yaygın olarak görülür. Bu uygulamalardan biri cari fiyata göredir. Mevcut pazarda tüm arz sahiplerinin birbirinin fiyat bilgisine sahip olduğu uygulamadır. Diğer uygulama ise kapalı zarf usulüdür. Bu uygulamada işletmeler ise rakiplerin fiyatlarının öğrenerek veya tahmin ederek kendi fiyatlarının belirlemeyi tercih ederler. Genellikle devlet ihalelerinde uygulanmaktadır ve en düşük kâr marjı ile işin alınması ya da ürünün satılması planlanır. Bu uygulamada

karlılıktan ziyade prestij, şirket imajı veya nakit akımı gibi konular ön plana çıkmaktadır. (Yükçü, Herkes İçin Yönetim Muhasebesi, 2014, s. 255-257), (Ertaş, 2015, s. 257)

3.6.3.5. Yeni Ürünlere ve Hedef Maliyetlendirmeye Göre Fiyatlandırma

İşletmelerin fiyatlandırmada en çok zorlandıkları konu yeni ürünlerin fiyatlandırılmasıdır. Bilinmezliklerin fazla olduğu pazarda ürünün karşılaşacağı tepki için en önemli unsurlar fiyat ve ürünün özellikleridir. Pazar analizleri ve tüketici anketleri yardımıyla pazara yeni sürülecek ürün için tüketicilerin ödeyebilecekleri fiyatı tahmin etmeye çalışırlar.

Yeni bir ürünü pazara arz edenler genellikle iki farklı fiyatlandırma stratejisinden birini seçmek durumunda kalırlar. Düşük fiyat ve yüksek fiyat stratejileri işletmenin ürüne bakış açısını ve hedeflerini yansıtmaktadır. Düşük fiyat stratejisi fiyatı oldukça maliyete yakın tutarak, ürünün pazarda yayılmasını sağlamak, ürünü pazarda tutundurmak, olası rakiplerin pazara girişini engellemek veya mevcut rakiplerin pazardan çıkmasını sağlamak vb. amaçlarla kullanılır. Yüksek fiyat stratejisi ise; ürünün pazardaki imajını perçinlemek, kalite algısı yaratmak, pazardaki imajını arttırmak ve pazarda oluşan kaymağı almak, yani ürünün pazardaki ilk sunumunda rakipler girmeden oluşan talebin yardımıyla, tüketicilerin ödeyebileceği azami fiyat ile karlılığı sağlamak için kullanılır. (Kaygusuz & Dokur, Yönetim Muhasebesi, 2015, s. 237)

Pazara yeni ürün arz edenlerin, yeni nesil maliyetlendirme ve fiyatlandırma stratejisi olarak kullanmakta olduğu Hedef Maliyetlendirmeye Göre Fiyatlandırma yaklaşımında ise klasik yaklaşımın tam tersi bir yol izlenir. Öncelikle üretilecek ürünün pazardaki konumu, tüketiciye sağlayacağı fayda, ürünün imajı ve pazardaki rakip işletme ve ürünlerin yapısı bütüncül yaklaşımla incelenerek fiyat tespit edilir. Sonrasında işletmenin bu üründen elde etmek istediği kar belirlenerek ürünün maliyetinin ne olması gerektiği bulunur. Bulunan bu maliyete uygun olarak üretim planlanarak, gerekirse ürünün teknik yapısında bazı değişiklikler yaparak, hedeflenen satış fiyatına uygun maliyet yapısı gerçekleştirilmeye çalışılır. (Yükçü, Herkes İçin Yönetim Muhasebesi, 2014, s. 258-259)

Bu yaklaşımda fiyat, ürün tasarımının çıktısı olmaktan ziyade tasarım sürecinin girdisidir. Ürünü tasarımını gerçekleştiren proje ekibi, tüketicilerin üründen beklediği fayda ve özelliklere sahip olan, fiyatın karşılığını verecek kalitede ve işletmenin hedeflediği karı sağlayan ürünü, belirlenen maliyet düzeyinde oluşturmak için çalışır. (Hacırüstemoğlu & Şakrak, Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar, 2002, s. 118)

3.7. Sorumluluk Muhasebesi ve Transfer Fiyatlandırması

İşletmelerin organizasyon yapıları geliştikçe, hiyerarşik katmanlar arttıkça ve farklı iş kollarında faaliyet gösterdikçe tüm işletme birimlerinin tek merkezden tamamının kontrolü ve yönetilmesi güçleşmektedir. Sorumluluk muhasebesi ve raporlaması, çok uluslu şirketlerde, holding tipi yapılanmalarda ve karmaşık organizasyon yapılarında kullanılmakta olan bir yöntemdir. Bu yöntemle işletme yönetimleri yöneticilerin veya belirli iş birimlerinin performans analizini ve değerlendirmesini yaparlar.

Transfer Fiyatlandırması ise farklı iş birimlerinden oluşan işletmelerin kendi içerisindeki işlemleri düzenlemeye ve performanslarını değerlendirmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu yaklaşım Türk Vergi Mevzuatında da yer almakta, işletmelerin grup içi işlemlerde vergisiz veya daha az vergi ödeyerek, kar transferi yapmasını önlemek maksadıyla işlev görmektedir.

3.7.1. Merkezi ve Merkezkaç Yönetim

İşletmeler faaliyetlerinin sürdürürken büyüme amaçlı yapılanmalar gerçekleştirebilirler. Büyüme veya gelişme sadece işletmenin kendi merkezinde veya tek bir faaliyet kolunda olmayabilir. İşletme ilk faaliyet gösterdiği binada kapasite yetersiz kaldığı için yeni bir fabrika binası edinebilir. İşlerin yapısı karmaşıklaştığı için farklı departmanların işletme içerisinde kurulması gerekebilir. Faaliyet göstermek için ana faaliyet kolunun dışında bir alan yatırım yapabilir. Pazarını genişletmek için farklı bir ülkede yatırım yapabilir veya ürettiği ürünün tedarik sürekliliğini sağlamak için ham madde üretimine yatırım yapabilir. Bu gelişmelerin pek çoğu işletmelerin organizasyon yapısında zorunlu olarak değişime yol açacaktır.

Merkezi Yönetim (Centeralization) ve Merkezkaç Yönetim (Decentralization) terimleri, üretim ya da satış faaliyetlerinin işletme merkezinden veya merkezden ayrı bir biçimde gerçekleştirilmesini ifade ederler. Genellikle iş kolu, iş birim veya bölge temelli olarak ayrım yapılır. (Oluç, 1978, s. 278) Kimi işletmeler uluslararası faaliyetlerin artmasıyla, dünya çapında şirketler haline gelirler. Merkezde yer alan birimler işletmenin diğer fonksiyonel birimlerine veya üretim merkezlerine bilgi ve yardım sağlarlar. Bu şirketlerin oluşturdukları iş modeli küresel iş modeli olarak adlandırılır. Bu modelde merkez yöneticileri ana şirketin tüm dünya çapındaki karlılık ve büyümesinden sorumludurlar. Bu nedenle tüm dünyada oluşan ekonomik ve sosyal gelişmelerden etkilenirler ve bu konuları takip etmeleri de gereklidir. Ancak merkez yöneticilerin işletmelerin yerel faaliyetlerinden kaynaklı tüm sorunlarla ilgilenmeleri mümkün değildir. Teorik olarak, işletmenin en üst yönetim organı hiçbir ülkede merkezileşememektedir. Reel ekonomik hayatta, her ülkenin birbirinden farklı dinamikleri mevcut

olduğundan, ülkelerin kendi özel kuralları, kanun, piyasa yapısı ve politikalarına uyum sağlamak için şirketlerin farklı yönetim merkezleri olmaktadır. Bu bir nevi zorunluluktur. (Hodgetts, 1997, s. 433-434)

3.7.1.1. Merkezi Yönetim

Merkezi Yönetim anlayışında, işletmeye yönelik kararlar tek bir merkez veya yönetim organınca alınmaktadır. Alınan kararlar yukarıdan aşağıya doğru bildirilir ve işletmeye bağlı tüm birimlerin ve çalışanları merkezdeki üst yönetime karşı sorumludur. Ancak işletmenin faaliyetleri arttıkça ve organizasyon yapısı büyüdükçe üst yönetimin her faaliyeti kontrolü zorlaşmaktadır. (Kaygusuz & Dokur, Yönetim Muhasebesi, 2015, s. 200)

3.7.1.2. Merkezkaç Yönetim

Büyümekte olan, hiyerarşik açıdan katmanların fazla olduğu ya da farklı mekanlarda veya bölgelerde faaliyet gösteren işletmelerin merkezi yönetim yaklaşımıyla idare edilmesi mümkün olamamaktadır. Bu işletmelerin başarılı olabilmesi ve farklı koşullara daha dinamik bir yaklaşımla cevap verebilmesi, maliyet avantajının elde edilmesi ve verimliliğin etkin bir biçimde sağlanabilmesi için merkezi yönetim anlayışından sıyrılarak, merkezkaç yönetim anlayışına geçmek bu yapıya uygun işletmeler için zorunluluk halini almaktadır. (Saban & Erdoğan, 2017, s. 509)

Merkezkaç yönetim yaklaşımı yönetim kademlerinin farklı seviyelere sahip olduğu işletmelerde, karar verme yetkisinin tepe yönetimden alt kademelere doğru belirli çerçevelerde aktarıldığı bir yönetim anlayışıdır. Alt kademelerdeki yöneticilerin etkin ve proaktif olarak karar almaları ve verdikleri kararların da hesabını verebilmeleri esasına dayanmaktadır. Ancak bu yönetim yaklaşımı her türlü kararın alt yöneticiler tarafından verilmesi anlamına gelmemektedir. İşletmenin bütününü veya iş kollarını etkileyebilecek kararlar yine yönetim kademelerindeki üst yöneticiler tarafından alınabilecektir. Diğer yöneticiler kendilerine bağlı birimlerin faaliyetlerini etkileyecek kararlar konusunda yetkili olabilmektedirler. (Kaygusuz & Dokur, Yönetim Muhasebesi, 2015, s. 200)

Merkezkaç yönetim anlayışının işletmeye sağlayacağı faydalar şunlardır: (Edmonds, Tsay, & Olds, 2006, s. 388)

- Üst düzey yönetimi stratejik kararlara odaklanmaya yönlendirir. Yerel yönetim rutin kararlar aldığı için üst düzey yönetim uzun vadeli planlama, hedef belirleme ve performans değerlendirmesine odaklanabilir.
- Emir komuta zinciri içinde yetki devrederek kararların kalitesini artırır. Yerel yöneticiler yerel meseleler hakkında daha iyi bilgi sahibidir. Ayrıca, yerel olaylara yakınlıkları, yerel

koşullardaki değişikliklere hızlı tepki vermelerini sağlar. Sonuç olarak, yerel yöneticiler genellikle daha iyi kararlar alabilirler.

- Verimliliği artırmak için yöneticileri motive eder. Sonuçlara ilişkin sorumlulukla birlikte hareket etme özgürlüğü, pek çok yöneticiyi yüksek düzeyde performans göstermeye teşvik eden bir ortam yaratır.
- Alt düzey yöneticileri artan sorumluluklar için eğitir. Karar verme bir beceridir. Yerel konular hakkında karar vermeye alışkın olan yöneticiler, üst yönetim pozisyonlarına terfi ettiklerinde karar verme becerilerini genellikle daha geniş konulara uygulayabilirler.
- Performans değerlendirmesini iyileştirir. Yetki ve sorumluluk hatları net olduğunda, övgü veya eleştiri daha doğru bir şekilde gerçekleştirilebilir.

Merkezkaç yönetim yaklaşımının olumsuz önleri ise;

- Bir yönetici tarafından alınan kararların şirketin karını olumsuz etkileyebilmesi.
- Mükerrer varlık ve giderlere yol açabilmesi. (Warren, Reeve, & Duhac, 2009, s. 319)
- Birim bazında bilgi tedarikinin masraflı olması. (Ertaş, 2015, s. 196)
- Alt yöneticilerin işletmenin ana stratejisinden sapmasına yol açabilir.
- Üst yönetim ile alt yöneticinin alınan karar hakkında koordinasyon eksikliğine yol açabilmesi
- İşletmenin tamamında yarar sağlayacak yenilikçi fikirlerin işletme geneline yayılmasında, güçlü bir merkez yönetim olmaması halinde, yetersiz kalınmasıdır. (Saban & Erdoğan, 2017, s. 510-511)

3.7.2. Sorumluluk Muhasebesi ve Unsurları

Sorumluluk muhasebesi kapsamında, işletmenin herhangi bir faaliyetini kontrol eden bir kişi sorumluluk merkezi olarak tespit edilebilir. Böylece, sorumluluk muhasebesi en alt kontrol seviyesinden yönetimin en üst katmanlarına kadar uzanabilir. Sorumluluk belirlendikten sonra, şirket öncelikle bireyin belirli bir faaliyet için gösterdiği performansın etkinliğini ölçer ve raporlar. Daha sonra bu ölçümü kuruluş genelinde yukarı doğru raporlar. Sorumluluk muhasebesi özellikle merkezkaç yönetim yapısına sahip bir şirkette uygulanması önemlidir. Sorumluluk muhasebesi, etkili bir bütçe kontrol sisteminin önemli bir parçasıdır. Maliyet ve gelirlerin sorumluluk muhasebesi kapsamında raporlanması, bütçelemeden iki açıdan farklılık gösterir: (Weygrandt, Kimmel, & Kieso, Managerial Accounting, 2011, s. 448)

- Kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen unsurlar arasında bir ayrım yapılır.
- Performans raporları bireysel yönetici tarafından kontrol edilebilen unsurları belirtir ya da içeriğini açıklar.

Sorumluluk muhasebesi işletmelerde sorumluluk merkezlerinin belirlenerek, işletme içerisinde yaratılan gelir, gider, kar ve yatırımların bu unsurları üreten sorumluluk merkezlerine aktarılarak, bu merkezlerin gelir ve giderlerini işletmenini belirlediği hedeflere uygun olarak çeşitli planlar ve belirli bir program dahilinde performansın ölçümlenmesini sağlayan bir muhasebe yapılanmasıdır. Bu sistem, üst yönetimce belirlenmiş yönergeler ve iş akışlarıyla düzenlenen, yukarıdan aşağıya bilgi aktarımı vasıtasıyla sürdürülen faaliyetlerin sonuçlarının, aşağıdan yukarıya raporlama ile geri bildirim verilmesi bu raporlara göre birimlerin ve yöneticilerin performanslarının analiz edilerek, değerlendirilmesini sağlar. (Ertaş, 2015, s. 196)

Yeni bir muhasebe türü olmayan bu sistem, detaylı raporlamalar vasıtasıyla sorumluluk merkezlerinde gerçekleştirilen faaliyetlerin planlanması ve kontrol edilmesini imkân sağlayan bir yöntemdir. Ancak işletmelerin bu sistem vasıtasıyla performans değerlendirmesi ve giderlerin kontrolünü yapması için muhasebe kayıt sistemini, sorumluluk muhasebesine uygun olacak biçimde geliştirmesi ve düzenlemesi gerekir. (Yükçü, Herkes İçin Yönetim Muhasebesi, 2014, s. 145)

Sorumluluk muhasebesinin özellikleri şunlardır; (Kaygusuz & Dokur, Yönetim Muhasebesi, 2015, s. 204)

- İşletmedeki yöneticilerin kontrol ettikleri birimin faaliyetlerinden, gelir ve giderlerinden sorumlu olduğunun ve raporlama gereksinimlerine uymak zorunda olduğunun bilincinde olmalıdır.
- Organizasyon semasının, tüm sorumluluk merkezlerinin belirli olduğu, ast ve üst ilişkilerinin gösterildiği bir yapıda olmalıdır.
- Organizasyon şemasındaki kademeler vasıtasıyla yukarıdan aşağıya bazı kontrol ve icra yetkilerin devredilmesi ve aşağıdan yukarıya raporlamanın gerçekleştirilebilmesi için gerekli bilgi sisteminin oluşturulması ve bilgi akışının sağlanması gereklidir.
- Sistemin doğru ve sürekli işlemesi için her yöneticinin görev hiyerarşisine uygun olarak faaliyetleri sürdürmesini sağlayan ve özellikle kontrol edilmesi gereken konuları içeren bir görev ve yetki tanımı olmalıdır.

3.7.2.1. Sorumluluk Merkezi

Merkezkaç yapılanmadaki işletmeler genellikle sorumluluk merkezleri adı verilen farklı raporlama birimlerine ayrılır. Sorumluluk merkezi, tanımlanabilir gelir veya gider kalemlerini kontrol eden bir organizasyon birimidir. Bu birim bir bölüm, bir departman, bir alt departman veya hattaki tek bir makine olabilir. (Edmonds, Tsay, & Olds, 2006, s. 389)

Sorumluluk merkezi, işletmelerdeki yöneticilerin kontrol ettikleri ve faaliyetinden sorumlu oldukları iş birimleridir. Sorumluluk merkezine ilişkin yöneticinin düzeyi yükseldikçe, sorumluluk merkezine bağlı olan iş birimleri ve kişi sayısı artar. Sorumluluk merkezinin sonuçları genellikle finansal raporlar biçiminde olur. Bu raporlar ile yöneticinin performansı ölçülürken bütçe ile gerçekleşen arasında karşılaştırmalar yapılır. (Kaygusuz & Dokur, Yönetim Muhasebesi, 2015, s. 205-206) Sorumlulukların birimlere devredildiği işletmelerde sorumluluk merkezinin yöneticisinin normalde olması gerekenden daha fazla görev yüklendiği görülür. Ancak bu işletmelerde yöneticiler sorumlu oldukları birimlerin faaliyetlerine üst yönetimden onay ihtiyacı olmadan devam ederler. (Haftacı, Yönetim Muhasebesi, 2010, s. 167) Sorumluluk merkezlerinin oluşturulmasındaki amaç, maliyet ve giderlerin kontrolü, faaliyetlerin ölçümlenmesi ve yatırımların planlanmasıdır. Sorumluluk merkezlerinin işletmeye sağladığı faydalar şunlardır; (Sevgener & Hacırüstemoğlu, 2000, s. 382)

- Oluşan giderlerin kaynak noktasında değerlendirilmesi
- Yöneticilerin görev sınırları ve sorumluluklarının tespiti
- Yöneticiye özerk davranma yetkisinin sınırları belirlenir.
- İşletmenin en alt birimine kadar giderlerin takibi sağlanabilir.
- İşletmelerdeki tüm çalışanların ve birimlerin ortak amaç için çalışmasına imkân verir ve aidiyet duygusunu arttırır.

İşleme bünyesinde dört farklı tipte sorumluluk merkezi bulunabilir. Bu merkezler Maliyet Merkezleri, Gelir Merkezleri, Kar Merkezleri ve Yatırım Merkezleri olarak sınıflandırılabilir. (Ertaş, 2015, s. 197-198) (Bhimani, Hongren, Datar, & Foster, 2008, s. 619)

3.7.2.1.1. Maliyet (Gider) Merkezleri

Bir maliyet merkezinin yöneticisi maliyetler üzerinde kontrole sahiptir, ancak gelir veya yatırım fonlarının kullanımı üzerinde kontrole sahip değildir. Muhasebe, finans, genel idare, hukuk ve personel gibi hizmet departmanları genellikle maliyet merkezi olarak sınıflandırılır. Buna ek olarak, üretim tesisleri de genellikle maliyet merkezi olarak kabul edilir. Maliyet merkezlerinin yöneticilerinden, kuruluşun diğer bölümlerinin talep ettiği ürün ve hizmet düzeyini sağlarken maliyetleri en aza indirmeleri istenir. (Brewer, Garrison, & Noreen, 2009, s. 455)

3.7.2.1.2. Gelir Merkezleri

Gelir merkezleri, işletmenin gelirlerinin üreten iş birimleridir. Bu birimlerin yöneticileri bütçelenen gelir seviyesini yakalamaları ile değerlendirilir. Gelir merkezine ait bütçeler satış gelirleri ile pazarlama ve satışa ait giderlerden oluşur. (Sevgener & Hacırüstemoğlu, 2000, s. 384) Gelir merkezlerinin yöneticileri

yönetmekte oldukları bölümlerin gelirlerinden sorumludurlar. (Yükçü, Herkes İçin Yönetim Muhasebesi, 2014, s. 146) Performans ölçümlemesi, fiyatlamadan ve satış hacminden oluşan farklar olarak iki ayrı kriterde gerçekleştirilir. İşletmelerin satış birimleri gelir merkezlerini oluştururlar. (Ertaş, 2015, s. 198)

3.7.2.1.3. Karlılık Merkezleri

Bir kârlılık merkezi yöneticisi, gelirleri ve maliyetleri etkileyen kararları alma imkanına sahiptir. Bunun sonucunda kârları etkileyen faaliyetleri yürütür. Kâr merkezleri işletmenin iş kolları, bölümleri veya ürünler olabilir. Kâr merkezleri için sorumluluk muhasebesi, giderlerin ve faaliyetlerden elde edilen gelirin raporlanmasına odaklanır. Dolayısıyla, kâr merkezleri için sorumluluk muhasebesi raporları gelir tabloları biçiminde yayınlanır. Kâr merkezi gelir tablosu yalnızca yönetici tarafından kontrol edilen gelir ve giderleri içermelidir. Kontrol edilebilir gelirler, kâr merkezi tarafından kazanılan gelirlerdir. Kontrol edilebilir giderler, kâr merkezi yöneticilerinin kararlarıyla etkilenebilen ve kontrol edilebilen maliyetlerdir. (Warren, Reeve, & Duhac, 2009, s. 322)

3.7.2.1.4. Yatırım Merkezi

İşletmedeki yatırım merkezi yöneticisi sadece maliyetler ve gelirlerden sorumlu olmayıp, aynı zamanda bu merkeze yatırılan varlıkları da etkileyen kararlar alma sorumluluğuna ve yetkisine sahiptir. Yatırım merkezleri genellikle bölümlere göre organize edilmiş çeşitlendirilmiş şirketlerde kullanılır. Bu gibi durumlarda, bölüm yöneticisi, bir şirketin işletme müdürü veya başkanına benzer yetkilere sahiptir. Yatırım merkezi yöneticileri gelir ve giderlerden sorumlu olduğundan, faaliyetlerden elde edilen gelir yatırım merkezi raporlamasının bir parçasıdır. (Warren, Reeve, & Duhac, 2009, s. 326) İşletmenin faaliyet merkezi genellikle bir yatırım merkezidir. Çünkü tüm gelirlerden, maliyetlerden ve yatırımlardan sorumludur. (Brewer, Garrison, & Noreen, 2009, s. 456) Yöneticilerin performans değerlendirmesi kullanılan kaynaktan elde ettikleri getirinin etkinliği üzerinden ölçümlenebilmektedir. Bu nedenle yatırım merkezine tahsis edilen kaynakların ve getirinin tespiti önemlidir. (Sevgener & Hacırüstemoğlu, 2000, s. 386)

3.7.2.2. Sorumluluk Muhasebesi Raporlaması

Bir sorumluluk merkezini kontrol eden her yönetici için bir sorumluluk raporu hazırlanır. Rapor, yöneticinin sorumluluk merkezi için bütçelenen hedefler ile merkezin fiili performansını karşılaştırır. Bu raporda genellikle yöneticinin kontrolü altındaki kalemleri, her bir kalem için hem bütçelenen tutarı hem de fiilen harcanan tutarı ve bütçelenen ve fiili tutarlar arasındaki farklar listelenir. Sorumluluk

raporları, istisnalarla yönetim anlayışının kullanılmasını destekleyecek şekilde düzenlenir. Alt seviyeden yukarıya doğru, birbirini izleyen her rapor bir önceki raporun özet verilerini içerir. Detaylı bilgi eksikliği, bir üst seviyedeki yöneticinin maliyetleri kontrol etme becerisini engelliyor gibi görünebilir. Aslında tam tersi bir etkisi vardır. İlk seviye yöneticisi (Şef), ikinci seviyedeki yöneticisini (Müdür) rahatsız etmeden sorunları tespit etmek ve düzeltmek için sorumluluk raporunu kullanmalıdır. Müdür sadece altındaki şeflerden biri kontrolü kaybettiğinde endişelenmelidir. (Edmonds, Tsay, & Olds, 2006, s. 389-391)

Bu raporlar vasıtasıyla, bir üst seviyede bulunan yönetici altındaki yöneticilerden ihtiyaç duyduğu bilgiyi istenilen zamanda ve istenilen biçimde elde edecektir. İşlemede oluşan olaylar hakkında nasıl ve nerede oluştuğuna dair bilgi üreten ve bu olayların kontrol edilmesini sağlayan araçlar sorumluluk raporlarıdır. (Yükçü, Herkes İçin Yönetim Muhasebesi, 2014, s. 146)

Sorumluluk Muhasebesi Raporlarında olması gereken özellikler şunlardır; (Kaygusuz & Dokur, Yönetim Muhasebesi, 2015, s. 209-210) (Yükçü, Herkes İçin Yönetim Muhasebesi, 2014, s. 147)

- Giderler kontrol edilebilir ve kontrol edilemeyen giderler olarak ikiye ayrılarak gösterilmelidir.
- Organizasyon şeması sorumluluk merkezlerine göre düzenlenmeli ve organizasyon şemasında yer alan her düzey ve birim için bireysel raporlama olmalıdır.
- Raporlar ihtiyaca uygun düzenlenmelidir. Aşağıdan yukarıya çıktıkça veriler özetlenerek hazırlanmalıdır.
- Raporlar periyodik (Günlük, Haftalık, Aylık, Çeyreklik veya Yıllık) olarak ve zamanında hazırlanmalıdır.
- Raporlar önceki dönemler ile karşılaştırılabilecek biçimde ve önceden belirlenmiş standart formata uygun olarak hazırlanmalıdır. Çok zorunlu olmadıkça üzerinde değişiklik yapılmamalıdır.
- Raporda önceki dönemlerle karşılaştırmalara yer verilmelidir.
- Rapordaki veriler yöneticilerin anlayabileceği biçimde sunulmalıdır.
- Gereksiz detaylar ve önemsiz konular rapora eklenmemelidir. Gerçekten önemli olan konular ise vurgulanmalıdır.
- Finansal konularda parasal değerler mutlaka yer almalıdır. Teknik konularla ilgili yöneticilerde ise miktar bilgisi eklenmelidir.
- Başarılı görünmek isteyen yöneticilerin gerçek olmayan bilgiler paylaşmaması için raporlara standartlar getirilmelidir.

Maliyet merkezlerine ilişkin raporlamada kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen maliyetler gösterilmelidir. Bütçe hedefleri ile gerçekleşenler arasındaki farklar raporlanmalı ve nedenleri de gösterilmelidir. (Saban & Erdoğan, 2017, s. 515-516)

Kar merkezlerine dair hazırlanan sorumluluk raporlarında işletmenin ilgili dönemine ait bütçelenen kar tutarı ile gerçekleşen kar arasındaki farka ilişkin detaylar izlenir. Buna göre sapmayı oluşturan farklar tespit edilerek kardaki değişimi etkilen unsurlar izah edilmeye çalışılır. Karı etkileyen ve kontrol edilebilir biçimdeki giderlerden kaynaklı farklar özellikle gösterilmelidir. Kontrol edilemeyen giderlere ilişkin tutarların da bilgisinin raporda üst yöneticilere açıklamasının yapılması önemlidir. Yöneticilerin sorumluluk alanlarındaki her türlü gelişmeyi takip edebilmeleri raporlar vasıtasıyla gerçekleşecektir. (Sevgener & Hacırüstemoğlu, 2000, s. 400-401)

Gelir merkezi raporlamasında ise yöneticiler satış gelirlerinden sorumludurlar ve geliri oluşturan unsurların analizi yapılmalıdır. Ürün karması, satış fiyatı ve satılan ürün miktarı açısından bütçelenen tutar ve miktarlarla farkı değerlendirilir. Yöneticinin fiyat üzerinde etkisi yok ise bu raporda belirtilir veya etkisi elimine edilir. (Haftacı, Yönetim Muhasebesi, 2010, s. 201-202), (Saban & Erdoğan, 2017, s. 517-518)

Yatırım merkezlerindeki yöneticiler, işletmeye yatırılan paranın geri dönüşünden sorumludurlar. Performanslarının ölçümü sorumluluk merkezi raporlamasına göre iki yöntemle yapılmaktadır. Bunlar, Yatırımın Geri Dönüş Oranı (ROI) ve Artık Gelir (RI) yöntemlerdir. (Warren, Reeve, & Duhac, 2009, s. 328) Yatırımın geri dönüş oranı ya da diğer adıyla Dupont Analizinde İşletmenin aktiflerinin devir hızı ile satışların karlılığı birlikte değerlendirilir. Aktif toplamı, yatırım merkezlerinde yatırım tutarı olarak kabul edilebilir. Bu analiz işletmenin yatırımdan beklenen getiri oranı ile karşılaştırılabilir. Yöneticinin bu oranı yakalayıp yakalayamadığına göre sorumluluk raporunda başarı değerlendirilmesinde göz önüne alınır. (Ertaş, 2015, s. 200)

$$Yatırımın\ Geri\ Dönüş\ Oranı\ (ROI) = \frac{Faaliyet\ Karı}{Satışlar}\ x\ \frac{Satışlar}{Aktif\ \ Toplamı}$$

$$Yatırımın\ Geri\ Dönüş\ Oranı = \frac{Faaliyet\ Karı}{Aktif\ Toplamı}$$

Yatırım merkezlerine ilişkin diğer bir kriter ise Artık Kar'dır. Buna göre yatırım merkezinin ürettiği faaliyet karı ile işletmenin sahip veya yöneticilerinin yatırımlarından beklediği verim oranına karşılık gelen tutar karşılaştırılır. Aradaki fark pozitif ise yatırım merkezinin yöneticisi beklenenden fazla kar üretmektedir. Fark negatif ise beklenen verim yakalanamamıştır. (Haftacı, Yönetim Muhasebesi, 2010, s. 206)

$$Artık\ Kar\ (RI) = FaaliyetKarı - \ Aktif(Yatırım)Toplamı\ x\ Beklenen\ Asgari\ Verim\ Oranı$$

Yatırım merkezlerinin kar seviyesinin tespitinde bazı kısıtlar mevcuttur. Bunlar;

- Yatırım merkezlerinin ve işletme genel yapısının karmaşıklığı merkezin karının tam olarak tespit edilmesine olanak sağlamamaktadır. Özellikle yeni ürün üretilmesi için geliştirme çalışmaları yapan işletme birimlerinde kısa vadeli karlılık belirlenmesinde imkansızlıklar mevcuttur.
- Yine yeni ürün geliştiren birimlerin kısa sürede kar üretmesi mümkün olamamaktadır. Bu nedenle karlılık ölçümü üzerinden başarı kriteri belirlenmesi, değerlendirmede yetersiz kalabilmektedir.
- Merkezin sorumlu yöneticisinin kontrol edemediği unsurların, merkezin karına etkisinin ve hedeften sapmaların tespitinde güçlük yaşanmasına neden olabilecektir.

3.7.3. Transfer Fiyatlandırması ve Yöntemleri

Günümüzün küresel ekonomisinde büyüme, hayatta kalmak için çoğu zaman hayati önem taşımaktadır. Bazı şirketler "dikey" olarak büyür, yani şirket ya tedarikçileri ya da müşterileri yönünde genişler. Dikey bütünleşmiş şirketlerdeki bölümler normalde mal veya hizmetleri aynı şirket içindeki diğer bölümlere aktarır ve şirket dışındaki müşterilere satış yapar. (Weygrandt, Kimmel, & Kieso, Managerial Accounting, 2011, s. 345) Bölümler birbirlerine ürün transfer ettiklerinde veya hizmet sunduklarında, ürün veya hizmetleri ücretlendirmek için bir transfer fiyatı kullanılır. Transfer fiyatları bir bölümün finansal performansını etkileyeceğinden, transfer fiyatının belirlenmesi hem satan hem de satın alan bölümlerin yöneticileri için hassas bir konudur. (Warren, Reeve, & Duhac, 2009, s. 333)

Transfer fiyatı, satan alt birim için gelir ve satın alan alt birim için bir satın alma maliyeti yaratarak her iki alt birim için de faaliyet kârını etkiler. Faaliyet kârı, her bir alt birimin performansını değerlendirmek ve yöneticileri motive etmek için kullanılabilir. (Bhimani, Hongren, Datar, & Foster, 2008, s. 619) Transfer fiyatı, ilgili bölümlerin gelirlerini ve maliyetlerini etkiler. Şirketin bir bütün olarak gelir ve maliyetlerini etkilemez. Transfer fiyatı sadece kârın bir kısmını, mal veya hizmetleri için dışarıdan ücret alan bölümlerden veya merkezlerden, hizmetleri ve ürünleri için dışarıdan fatura kesmeyen bölümlere veya merkezlere kaydırır. Transfer fiyatlandırması, bir işletmenin ürün veya hizmetlerinin hem iç hem de dış karlılığını değerlendirmesini sağlar. (Needles, Powers, & Crosson, Financial And Managerial Accounting, 2014, s. 1205)

Transfer fiyatlandırmasının üç amaca yönelik katkı sağlaması beklenir. Bunlar; performansın doğru ölçülmesi, hedef birliğinin sağlanması ve özerk bölüm yapısının korunmasıdır. (Kaygusuz & Dokur,

Yönetim Muhasebesi, 2015, s. 213) Transfer fiyatlandırmasında farklı kriterlere göre fiyat belirlenebilir. İşletmenin bölüm karlılık hedeflerini belirlemek için uygulanan yöntemler ile vergisel açıdan uygulanması önerilen yöntemler arasında farklılık oluşabilmektedir.

3.7.3.1. Piyasa Fiyatına Göre Transfer Fiyatlandırması

Bir ara ürün için tam rekabetçi bir piyasanın mevcut olduğu çoğu durumda, transfer fiyatlarının rekabetçi piyasa fiyatlarından belirlenmesi hem karar alma hem de performans değerlendirme amaçları açısından en uygunudur. Transfer işlemleri piyasa fiyatları üzerinden gerçekleştirildiğinde, bölüm performansının toplam şirket karına gerçek ekonomik katkısını ifade etmektedir. Eğer mal veya hizmeti tedarik eden bölüm mevcut olmasaydı, ara ürünün dış piyasadan cari piyasa fiyatından satın alınması gerekecektir. Yine alıcı bölüm mevcut olmasaydı, ara ürünün dış piyasada cari piyasa fiyatından satılması gerekecektir. Bu nedenle, bölüm kârlarının, bölümlerin ayrı kuruluşlar olması halinde hesaplanacak kârlara benzer olması muhtemeldir. Bu yöntemle bölümlerin kârlılığı, aynı iş türünde faaliyet gösteren benzer şirketlerin kârlılığı ile doğrudan karşılaştırılabilir. (Drury, Management and Cost Accounting, 10th Edition, 2017, s. 528)

Transfer fiyatlandırmasında piyasa değerini temel alan yaklaşımın işletmeye faydaları ve sakıncaları şunladır; (Haftacı, Yönetim Muhasebesi, 2010, s. 215-216)

- Satış yapan işletme birimleri mal veya hizmetlerini işletme dışına sattıkları gelire eşdeğer bir işletme içi gelir elde ederler. Birimin başarı analizinde gerçekçi değerlendirmeye imkân tanır.
- Satış yapan işletme birimleri işletme içerisinde gerçekleştirilen satışların fırsat maliyetini tespit edebilirler ve iç satışların transfer fiyatlarını bu fırsat maliyetine göre düzenleyebilirler.
- Bu yönteme göre satış yapan birimin aşırı yüksek maliyetleri, alıcı işletme birimine yüklenemez. Birimleri verimlilik esasına göre çalışmaya teşvik eder.
- Pazardaki ürün fiyatlarının oynak olduğu durumda bu yöntemin uygulanabilirliğinde sorunlar çıkabilir.
- Pazarda seyreden yüksek fiyatlar işletmenin ortak hedeflerine ulaşmasında engel olabilir. Oluşabilecek maliyet avantajını işletme kullanamayabilir.

3.7.3.2. Pazarlık Fiyatına Göre Transfer Fiyatlandırması

Genellikle, işletmenin bir birimi için gerekli bir ürün dışarıdan temin edilemeyebilir veya piyasa fiyatı bir şirketin çıkarına olmayabilir. Bazen de bir bölüm, yalnızca şirketin diğer bölümlerinden biri tarafından kullanılan benzersiz bir ürün üretir; transfer fiyatını belirlemek için temel olarak kullanılabilecek harici bir piyasa fiyatı mevcut değildir. Doğru koşullar altında, müzakere edilmiş bir

transfer fiyatı, piyasaya dayalı bir transfer fiyatından daha faydalı olabilir. İlgili yöneticilerin müzakere edilmiş bir fiyat üzerinde anlaşmalarına izin verilmesi adalet kavramını korur. (Edmonds, Tsay, & Olds, 2006, s. 402-403) Pazarlıklı fiyat yaklaşımı, yöneticilerin kendi aralarında bir transfer fiyatı üzerinde anlaşmalarına olanak tanır. Tek kısıtlama, transfer fiyatının piyasa fiyatından düşük, ancak aşağıda gösterildiği gibi tedarikçi bölümün birim başına değişken maliyetlerinden yüksek olmasıdır. (Warren, Reeve, & Duhac, 2009, s. 335)

$$Birim\ Değişken\ Maliyet < Transfer\ Fiyatı < Piyasa\ Fiyatı$$

Yöntemin etkinliğinin sağlanabilmesi için; tüm işletme birimlerinin transfer fiyatlandırmasını bu yönteme göre gerçekleştirmeleri, pazardaki fiyatlar ve koşular hakkında işletme birimlerinin tamamının bilgisinin olması ve işletme birimlerinin birbirlerinden mal alıp, almamakta serbestliğe sahip olmaları zorunludur. (Kaygusuz & Dokur, Yönetim Muhasebesi, 2015, s. 216-217)

Yöntemin sakınca ve zorlukları ise, işletme birimlerini sürekli fiyat araştırması ve maliyet hesaplamaya sevk etmesi nedeniyle zaman alıcıdır. İşletme birimleri arasında anlaşmazlıklara yol açması, pazarlık gücünün birimi yöneticisinin başarısını etkilemesi işletmenin birimleri arasında menfaat uyuşmazlığını arttırabilecektir. Satım yapan işletme biriminin fırsat maliyetini de aşan bir fiyat belirlemesi halinde kaynak dağılımında en uygun çözümden uzaklaşılmaktadır. (Saban & Erdoğan, 2017, s. 525)

3.7.3.3. Maliyet Fiyatına Göre Transfer Fiyatlandırması

Maliyete dayalı transfer fiyatı, mal veya hizmetleri üreten bölüm tarafından katlanılan maliyetlere dayanır. Maliyete dayalı bir transfer fiyatı yalnızca değişken maliyetlere veya değişken maliyetler ilave edilen sabit maliyetlere dayalı olabilir. Ayrıca, bazı durumlarda satış yapan bölüm bir miktar kâr marjı (Mark-up) ekleyebilir. Maliyet bazlı yaklaşım bazen uygun olmayan transfer fiyatları üretebilir. Uygun olmayan transfer fiyatları şirket karını azaltabilir ve bölüm performansının adil olmayan bir şekilde değerlendirilmesine yol açabilir. Maliyete dayalı bir sistem, satan bölümün gerçek karlılığını yansıtmayabilir. Bölümün maliyetleri sadece bir sonraki bölüme aktarılır. Bu dezavantajlara rağmen, maliyet sisteminin anlaşılması ve kullanımı kolaydır. Çünkü bilgiler muhasebe sisteminde zaten mevcuttur. İlaveten piyasa bilgileri çoğu zaman işletmede mevcut değildir, bu nedenle transfer fiyatlarını belirlemek için şirketler tarafından kullanılan en yaygın yöntemdir. (Weygrandt, Kimmel, & Kieso, Managerial Accounting, 2011, s. 349-350) Transfer fiyatlandırmasında maliyeti kullanmak için öncelikle maliyetin belirlenmesi gerekir. Bazı şirketler transfer fiyatını değişken maliyete dayandırır. Diğer şirketler transfer fiyatı olarak tam maliyeti kullanır. Her iki durumda da transfer fiyatlarının maliyete dayandırılması kar güdüsünü ortadan kaldırır. Bir hedef olarak karlılık olmadığında, maliyetleri kontrol etme güdüsü azalır. Bir departmanın verimsizliği basitçe bir sonraki departmana

aktarılır. Bu durumun sonucu şirket genelinde düşük karlılıktır. Bu olumsuz etkiye rağmen, birçok şirket transfer fiyatlarını maliyete dayandırır. Çünkü maliyet mevcut olan objektif bir rakamı temsil eder. Bir şirket maliyete dayalı transfer fiyatları kullandığında, fiili maliyetler yerine standart maliyetleri kullanmalıdır. Dolayısıyla departmanlar en azından yarattıkları sapmalardan sorumlu olacak ve bu da bir dereceye kadar maliyet kontrolünü teşvik edecektir. (Edmonds, Tsay, & Olds, 2006, s. 404)

3.7.3.4. İkili Fiyata Göre Transfer Fiyatlandırması

İkili transfer fiyatlandırması, bölümler arası işlemi fiyatlandırmak için iki ayrı transfer fiyatı kullanır. Örnek olarak, satıcı bölüm her bir işlem için tam maliyet artı bir kâr marjı temel alabilir ve alıcı bölüm transferlerini değişken maliyeti üzerinden maliyetlendirebilir. Çift oranlı transfer fiyatlandırması, alıcı bölümden tahsil edilecek transfer fiyatının satıcı bölümün değişken maliyeti olarak belirlenmesi suretiyle uygulanabilir. Eklenen kâr payının, satan bölümün sabit maliyetlerini karşılamaya yeteceği ve ayrıca bir kâr katkısı sağlayacağı varsayılmaktadır. Bu nedenle alıcı bölüm yöneticisi, satıcı bölümün değişken maliyetini kullanacak ve bu da şirketin bakış açısından en uygun kararların alınmasını sağlayacaktır. Transfer fiyatı aynı zamanda satıcı bölümünün performans değerlendirme gerekliliklerini de karşılamalıdır çünkü transfer edilen her birim, bir kâr yaratmaktadır. Böylece satıcı bölüm yöneticisi ara ürünü grup içinden olarak transfer etmek için motive olur. Çift oranlı transfer fiyatları çeşitli nedenlerden dolayı uygulamada yaygın olarak kullanılmamaktadır; (Drury, Management and Cost Accounting, 10th Edition, 2017, s. 534-535)

- Farklı transfer fiyatlarının kullanılması, özellikle transferler iki bölümün ötesine yayıldığında karışıklığa neden olmaktadır.
- Yapay oldukları düşünülmektedir.
- Etkin bir şekilde rekabet etmek için bölümsel teşvikleri azaltırlar. Satıcı bölüm, değişken maliyet üzerinden fiyatlandırdığında, alıcı bölümlere kolayca iç satış yapabilir. Bu da onları rekabetten korur ve verimliliklerini artırmaları için çok az teşvik sağlar. (Moore & Jeadicke, 1980, s. 643)
- Yöntem işletmelerde farklı birimler arasında gerçekleştirilen transferden kaynaklı mükerrer kar hesaplanmasına yol açabilir. (Sevgener & Hacırüstemoğlu, 2000, s. 429)
- Bir dizi transferin birden fazla bölümü kapsadığı durumlarda, bölümler arası karlar toplam şirket karlarından önemli ölçüde fazla olabilir. Şirket bir bütün olarak para kaybederken tüm bölümler kar bildirebilir. (Saban & Erdoğan, 2017, s. 526)

3.7.3.5. Vergisel Açıdan Transfer Fiyatlandırması

İşletmelerin içsel karlılık ölçümlemeleri için kullandığı yöntemlerin yanında vergi otoritesinin işletmelerin ilişkili kişi ve kurumlarla gerçekleştirecekleri işlemlerde kullanmaları için önerdiği yöntemler aşağıdaki gibidir. (Transfer Fiyatlandırması Yoluyla Örtülü Kazanç Dağıtımı Hakkında Genel Tebliğ, 2007)

- **Karşılaştırılabilir fiyat yöntemi:** Bu yöntem satıcının uygulayacağı örneklere uygun satış fiyatının, birbirleriyle herhangi bir bağlantısı bulunmayan gerçek ya da tüzel kişilerin benzer mal veya hizmet alım-satım işlemlerinde kullandığı piyasa fiyatıyla karşılaştırarak belirlemeyi tanımlar.
- **Maliyet artı yöntemi:** Örneklere göre belirlenmiş fiyatın mal veya hizmetin maliyetinin uygun bir brüt kâr oranı kadar artırılması suretiyle tespit edilmesini tanımlamaktadır.
- **Yeniden satış fiyatı yöntemi:** Bu yöntemde fiyatın, işlem konusu mal veya hizmetlerin aralarında herhangi bir şekilde ilişki bulunmayan gerçek veya tüzel kişilere yeniden satılması halinde uygulanacak fiyattan, ticari teamüllere uygun bir brüt satış kârı ayrılarak belirlenmesidir.
- **İşlemsel kâr yöntemleri:** Emsallere uygun fiyat veya bedelin tespitinde, ilişkili kişiler arasındaki işlemden doğan kârı esas alan yöntemleri ifade eder. Bu yöntemler, işleme dayalı net kâr marjı yöntemi ve kâr bölüşüm yöntemidir. İşleme dayalı net kâr marjı yöntemi, mükellefin kontrol altındaki bir işlemden; maliyetler, satışlar veya varlıklar gibi ilgili ve uygun bir temele dayanarak tespit ettiği net kâr marjının incelenmesi esasına dayanır. Kâr bölüşüm yöntemi, ilişkili kişilerin bir veya daha fazla sayıdaki kontrol altındaki işlemlere ilişkin toplam faaliyet kârı ya da zararının, üstlendikleri işlevler ve yüklendikleri riskler nispetinde ilişkili kişiler arasında emsallere uygun olarak bölüştürülmesi esasına dayanır.
- Tespit edilen fiyatı, bu açıklanmış yöntemlerden herhangi birisi ile izah edilemiyorsa, mükellef işlemin niteliğine göre **kendi belirleyeceği bir yöntemden de** yararlanabilir.

3.8. Müşteri Karlılık Analizleri

İşletmeler yoğun rekabet ortamında, hedef pazarlarda ve finansal piyasalardaki dalgalanmaların arttığı dönemlerde müşterilerinden elde ettikleri karlılığın analizine yönelmektedirler. Ürün bazındaki karlılık ölçümlemesi işletmelerde yoğun olarak yapılmaktadır. Ancak müşteri bazında karlılık analizleri hatta detaya girilerek müşteriye satılan ürün bazında karlılık ölçümlemeleri ve analizleri günümüz işletmelerinde önem kazanmaktadır.

Müşteri karlılık analizinin iki hedefi vardır. Müşterilerin karlılığının tespiti ile verimli ya da verimsiz müşterilerin işletme faaliyetlerinden aldığı payın tespitidir. Müşteri karlılığının tespitinde müşterilerin karlılık açısından sınıflandırmaya tabi tutulması için fayda-maliyet analizinden yararlanılabilir. Sayısal veriler bu analizde önemlidir ancak analizin sayısal olmayan unsurlar da kararda etkilidir. Bunlar: (Yükçü, Herkes İçin Yönetim Muhasebesi, 2014, s. 268-269)

- İtibarlı bir işletmeye tedarikçi olmak,
- Daha önceki dönemlerde çalışılan ancak mevcut dönemde çalışılamayan müşterilere daha verimli bir hizmet sağlanması halinde karlı bir müşteri haline gelmesi,
- Çalışılmaktan vazgeçilen bir müşterinin yeni bir pazara girişte nasıl hizmet verilmesi gerektiği konusunda değerlendirme imkânı sunması,
- İstenilen karlılığı yakalayamayan, yenilik üretmeye çalışan işletmelerde ürün tutundurmaya yönelik unsurları uygulama imkânı vermesidir.

Müşteri karlılık analizi, yüksek ve düşük maliyetli müşterilerin özelliklerini tanımlarken müşteri karlılığının nasıl artırılabileceğini de gösterir. Bu bilgiler, yüksek maliyetli müşterileri satın alma davranışlarını çok sayıda küçük sipariş vermekten veya üretimi maliyetli olan standart dışı ürünleri satın almaktan vazgeçmeye ikna etmek için kullanılmalıdır. Bir müşteri az sayıda ve daha büyük miktarlarda sipariş vermeye, özel teslimatlardan kaçınmaya ve kredi süresini kısaltmaya ikna edilirse kârlı hale getirilebilir. Kârlı olmayan müşteriler satın alma davranışlarını değiştirmeye ikna edilemiyorsa, tüketilen ilave kaynakları karşılamak için satış fiyatları artırılmalı veya liste fiyatlarından yapılan indirimler azaltılmalıdır. Müşteri karlılık analizi, Pareto kuralı uygulanarak müşterileri karlılık sırasına göre sınıflandırmak için de kullanılabilir. Bu analizde müşterilerin yüzde 20'sinin kârın yüzde 80'ini oluşturduğu varsayımından yola çıkılır. Bu durumda, pazardaki rakipleri tercih etmemelerini sağlamak için en kârlı müşterilerle ilişkilerin geliştirilmesine özel önem verilebilir. İlaveten bu en kârlı müşterilerle aynı özelliklere sahip yeni müşterileri çekmeye daha fazla önem verilebilir. (Drury, Management and Cost Accounting, 10th Edition, 2017, s. 242-243)

Modern işletmeler, katlanılan maliyetin büyük bir kısmının satılan ürünlerle değil, bu satışlarla ilişkili satış ve dağıtım maliyetleriyle ilgili olduğunu gözlemlemektedir. Bu durum, esas odağın ürün kârlılığından müşteri kârlılığına kaymasına yol açmıştır. Müşteri kârlılık analizi her bir müşterinin veya müşteri türünün kârlılığını değerlendirir. Analizin yapılabilmesi için, belirli müşterilere mal veya hizmet satmak ve dağıtmakla ilişkili toplam maliyetlerin belirlenmesi gerekir. Bu maliyetler şunlardan oluşur; (Atrill & McLaney, 2009, s. 323)

- Müşteriden gelen siparişlerin takibi: Siparişin alınmasıyla ilgili maliyetleri ve faturaların düzenlenmesi ve diğer muhasebe işleri de dahil olmak üzere, malların gönderildiği veya hizmetin verildiği noktaya kadar siparişle ilgili tüm faaliyetleri kapsar.
- Müşterinin ziyaret edilmesi: Birçok işletmede satış görevlileri sipariş almak ya da işletmenin ürünlerindeki son gelişmelerden haberdar etmek için müşterileri ziyaret eder.
- Nakliye: Başka bir işletme tarafından sağlanan bir teslimat hizmeti ya da işletmenin kendi nakliye kanalı kullanılarak malların müşteriye teslim edilmesidir. Taşımanın uzaklığı, malların boyutu ve kırılganlığı bu maliyet üzerinde etkili olacaktır.
- Stok tutma: Bazı müşteriler, işletme tarafından belirli bir düzeyde stok tutulmasını isteyebilir. Tam zamanında hammadde teslim politikası uygulayan bir müşteri varsa, teslimatların sık ve kısa sürede yapılmasını gerektirebilir. Bu tedarikçi üzerinde daha yüksek stok seviyeleri tutması için baskı oluşturabilir.
- Kredi sunmak: İşletme, müşterilerine kullandırdığı kredileri finanse etmek zorunda kalacaktır. Müşterilerin ödeme sürelerine göre maliyeti değişebilir.
- Satış sonrası destek: Teknik yardım veya servis, satış sonrası desteğin bir parçası olarak sunulabilir. İlave maliyet üreten bir diğer unsurdur.

Genellikle işletmelerde yapılan analizlerde en büyük müşterilerin işletmenin en az kar sağlayan müşterileri arasında yer aldıkları gözlemlenmektedir. Bunun başlıca nedenleri yüksek fiyat indirim talepleri ile birlikte teknik, satış, dağıtım ve idari alanlarda özel birtakım koşullar öne sürmeleridir. Ancak bazı durumlarda işletmenin en karlı müşterisi haline de gelebilmektedirler. Karlılığı en yüksek olan müşterileri ise daima el üstünde tutulmalıdırlar ve kaybedilmemesi için çalışılmalıdır. Ancak işletmelerin bu tip müşterileri için rakiplerin de atak yapacakları göz önünde bulundurularak, sadakatin sağlanması için fiyat indirimleri, teşvik ve ilave hizmetler için önermek için hazırlıklı olunmalıdır. Bunun için de müşteri karlılık analizleri önem arz etmektedir. (Atkinson, Kaplan, Matsumura, & Young, 2012, s. 223)

Müşteri karlılığının hesaplanmasından önce müşterilerin karlılığını etkileyen dolaylı gider ve maliyetlerin müşterilere atanması için, müşterilerin kategorilere ayrılması, dağıtılacak faaliyet unsurlarının tespit edilmesi, dağıtım anahtarlarının belirlenmesi gereklidir. Bu faktörler belirlendikten sonra müşterilerin maliyetleri tespit edilebilecektir. Ancak müşteri karlılığının ölçümlenmesinde gereken diğer önemli unsurlar şunlardır. (Yükçü, Herkes İçin Yönetim Muhasebesi, 2014, s. 272-275)

- Müşteri Gelirleri: Müşteriye yapılan tüm satışları içermektedir. İadeler ve indirimler düşüldükten sonra net satışlar üzerinden tespit edilmesi faydalı olacaktır. Vadeli ve peşin satışlar

var ise karlılık analizinin gerçekçi yapılabilmesi için finansman maliyetinin bu satış gelirlerinden arındırılması daha rasyonel olacaktır.

- Müşteri Ürün Maliyeti: Müşterilerin karlılığında en büyük etken ürün maliyetleridir. Buna satılan ürünlerin maliyetleri ile birlikte tasarım, mühendislik ve özel üretim araçlarının maliyetleri gibi faktörler de eklenebilir.
- Müşteri Özel Maliyetleri: Müşteriye satış yapılması için katlanılan pazarlama, satış ve dağıtım giderleri ile müşterinin özel talep ve ihtiyaçlarına yönelik katlanılan maliyetler de bu kategoride değerlendirilebilir.
- Varlıkların Fırsat Maliyeti: Müşterilerin işletme varlıklarına yönelik olarak talepte bulundukları stokta bulundurma, depolama, vadeli alım gibi koşulların ortaya çıkarttığı ve işletmenin kaynaklarını bu talepler nedeniyle yönlendirdikleri varlıkların fırsat maliyetlerinin de müşteri karlıkları üzerinde etkisi bulunmaktadır.

İşletmeler müşteri karlılık analizleri yaparken bu unsurları dikkate alarak hesaplama yapabilirler. Ancak İşletmelerin kendi özelinde hesaplama için koyacağı kurallar ve ilave unsurlar da olabilecektir. Karlılık analizlerine göre müşteriler sınıflandırılarak en karlı müşterileri koruma yönünde faaliyet gerçekleştirilirken diğer müşterilerde ise karlılığı arttırabilmenin yolları araştırılmalıdır. En az kar üreten sınıfta yer alan müşterilerin, işletmenin nakit akışına sağladıkları fayda, işletme prestiji, kapasite kullanımına etkisi gibi diğer koşullar da değerlendirilerek müşteriyi bırakma ya da iyileştirme yönünde aksiyonlar gerçekleştirilmelidir.

3.9. Maliyet Düşürme Yöntemleri

Günümüzün çetin rekabet ortamında işletmeler maliyetlerini en düşük seviyede tutmak için çalışmaktadırlar. Bununla birlikte tüketicilerin de kalite yönünden beklentisi de artmaktadır. Düşük maliyetle yüksek kalitenin sağlanması işletmeleri oldukça zorlamaktadır.

Maliyet düşürme (Cost reduction) ve maliyet azaltma (Cost cutting) literatürde genellikle aynı anlamda kullanılmaktadır. Bu kavramlar ile ürünlerin mevcut kalitesinin koruyarak, ürünü oluşturan unsurların ve yan faydaların maliyetinin belirli bir ölçüde düşürülebileceğini hedefleyerek, bunu sağlamak için araştırma yapmak ve gerçekleştirmek için çalışmak anlamında kullanılmaktadır. Ürünün mevcut kalitesini ve tüketicisine sunduğu faydaları azaltmadan, ürünün kullanım süresini ve tüketiciyi tatmini algısını koruyarak maliyetleri düşürücü faaliyetlerde bulunmak önemlidir. Zira bu faktörleri göz ardı etmek talepte azalmaya sebebiyet verebilecektir. Satış kaybı ve kalitesizlik nedeniyle katlanılacak ilave maliyetler hedeflenen maliyet düşürmeyi sekteye uğratacaktır. (Yükçü, Herkes İçin Yönetim Muhasebesi, 2014, s. 310)

Maliyet azaltmanın dört temel ve yaygın olarak kabul gören uygulaması vardır:

- İsraf ve mükerrerliklerin ortadan kaldırılması
- En iyi uygulamaların hayata geçirilmesi
- Teknolojinin etkin ve faydalı olduğu yerlerde kullanılması
- Web etkinleştirmesi yoluyla sanal operasyonlar oluşturmak

Sürekli maliyet azaltma programları geliştiren şirketler genellikle ilk olarak israfı ortadan kaldırmaya ve en iyi uygulamaları hayata geçirmeye odaklanır. Genellikle düşük teknolojili değişikliklerle başarılabilir. (Institute of Management and Administration (IOMA), 2006, s. 4)

Kuruluşun mevcut maliyetlerinin belirlenmesi ve tasnif edilmesi en iyi şekilde departman bazında ve tüm şirket için genel maliyet kategorilerine göre Pareto formatında sunulmalıdır. En büyük maliyet azaltma fırsatlarının nerede olduğunu belirlemek için bunu her departman için ve genel maliyet kategorisine göre yapmak önemlidir. Üretim yapan işletmelerde işçilik ve malzeme maliyetleri çoğunlukla diğer maliyetlerden daha yüksektir. Bu da doğal olarak daha büyük maliyet azaltma fırsatları sunar. Daha küçük maliyet kategorileri de fırsatlar sunabilirler, ancak genel olarak büyük maliyet kategorileri maliyet azaltma arayışında daha cömerttir. (Berk J. , 2010, s. 6)

Maliyetlerin azaltılması, kısa vadede kârlılığı artırmanın en kolay ve kesin yoludur. Doğru şekilde ele alındığı takdirde uzun vadeli büyüme için önemli bir itici güç olabilir. Gerçekleştirmek için bir fonksiyon belirlemek ve bunu uygulamak yeterlidir. Maliyet azaltma, artan karlılık ve gelişmiş nakit akışına giden en basit yöntemdir. İşletmeler, gereksiz harcamaların sürekli olarak azaltılması, verimliliğin artırılması ve süreçlerin düzene sokulmasına odaklanmalıdır. İlaveten, maliyet azaltma üretilen fonların bir kısmının veya tamamının şirketin çalışanlarına, iş süreçlerine ve teknolojisine sürekli olarak yeniden yatırılmasına yardımcı olur. Maliyetleri düşürmeye yönelik sürekli hedeflerini kamuoyuna açıklayan bir şirket, pazara yeni girecek potansiyel şirketlere fiyat konusunda rekabet etmekte zorlanacakları sinyalini vermiş olur. Zira şirket pazardaki konumuna yönelik bu tür tehditleri kolaylıkla bertaraf edebilecektir. Maliyet azaltma, yanlış kullanıldığında ise, bazen işletmenin olumsuz bir itibar kazanmasına yol açabilir. Maliyet azaltma uygulamasının en yanlış uygulanan yöntemi, şirket genelinde uygulanan tek oran ile maliyet azaltmadır. Bu durum, üst yönetim aniden işletmenin hedeflenen rakamlara ulaşamayacağını fark ettiğinde ve maliyet azaltımının sorumluluğunu herkesin eşit olarak paylaşmasına karar verdiğinde ortaya çıkar. Genel maliyet azaltımının işletmeye üç olumsuz etkisi gözlemlenebilir; (Bragg, 2010, s. 7-8)

- Halihazırda kendiliğinden maliyetlerini önemli ölçüde düşürmüş olan herhangi bir departman, giderlerini daha da kısmanın bir yolunu bulmalıdır, muhtemelen kendisine verilen görevleri gerçekleştiremeyeceği noktaya kadar dener.
- Birden fazla kez maliyet azaltma dayatmalarına maruz kalan yöneticiler, görevlerini sürdürmek için en iyi yolun bütçelerini ekstra harcamalarla doldurmak olduğunu fark ederler. Böylece bir sonraki maliyet azaltma talebini gerçekleştirmek için bütçelerinden kesinti yapmak için yeterli paya sahip olurlar.
- Genel bir maliyet azaltımı, çalışanların eğitimi, iş geliştirmeye yönelik yapılan yeni yatırımlar, ilave satış elemanları veya sabit varlıklar gibi uzun vadeli büyüme için gerekli olan esnek harcamaların ortadan kaldırılmasıyla sonuçlanma eğilimindedir. Eğer bu giderler kısıntıya gidilirse, şirket genelindeki bir maliyet azaltma şirketin uzun vadeli büyüme beklentilerine olumsuz etkide bulunacaktır.

Maliyet azaltma yaklaşımında geleneksel ve stratejik maliyet azaltma olarak iki yöntem ön plana çıkmaktadır. Geleneksel yaklaşımda kısa dönemli ve ani maliyet düşüşleri kurgulanmaktadır. Bu yaklaşımda özellikle işçilik giderlerinin kısılması ve teknoloji yatırımları önceliklendirilmektedir. Ancak yöntemin dezavantajı işletme bünyesinde işgücü sürekliliğinin azalması, nitelikli çalışanların kaybedilmesi ve işletmenin bilgi devrinde sorunlar yaşanması olarak değerlendirilmektedir. Verimlilik temel hedef olarak değerlendirilir. Stratejik maliyet azaltma yönteminde ise uzun dönemli ve kalıcı maliyet düşürme uygulanmaktadır. Kalite, güvenilirlik, süreklilik ve hızlı üretim konularında artışa odaklanarak, işletmenin rekabet stratejisinin kalıcı biçimde maliyet avantajı elde edilmesine çalışılır. Ürünün tasarımından pazara çıkışına kadar maliyetin düşürülmesi ve müşteriye sağlanacak faydanın arttırılması üzerinde faaliyet gösterilir. (Yükçü, Herkes İçin Yönetim Muhasebesi, 2014, s. 313-317)

İşletmelerin maliyet düşürme çalışmaları tespit edilen bir plan dahilinde oluşturulacak yönerge ile yürütülmelidir. (Ertaş, 2015, s. 283) İşletmedeki çalışanlar bu yönergeye uygun hareket ederek faaliyetlerini sürdürmeleri maliyet düşürmenin gerçekleştirilmesine katkıda bulunurlar. Maliyet azaltma uygulanırken İlk madde ve malzeme, işçilik, sabit kıymetler ve faaliyet giderleri bakımından uygulanabilir.

3.9.1. İlk Madde ve Malzemeye Yönelik Maliyet Azaltıcı Çalışmalar

İlk madde ve malzemelerin ürünün bünyesine girmekte ve temel maliyet unsurunu oluşturmaktadırlar. Madde maliyetlerinin yönetimine maliyet azaltma çalışmalarında öncelik verilmektedir. Maliyet azaltıcı uygulama çalışmalarında şu yöntemler uygulanabilir; (Ertaş, 2015, s. 283-284)

- Kalite Planlaması ve Kontrolü

- Değer Analizi
- Malzemelerin Planlaması ve Kontrolü
- Yarı mamul Stoklarının Kontrolü
- Firelerin Analizi

3.9.2. Sabit Kıymetlerin Maliyetlerini Azaltıcı Çalışmalar

Sabit kıymetler işletmenin en büyük maliyet kalemlerinden biridir. Teknolojik seviyesi arttıkça sabit kıymetlerin maliyetleri yükselmektedir. Amortisman ve itfa yoluyla sabit kıymetlerin maliyetleri dönem giderlerine aktarılmaktadır. Bu yatırımların ilave maliyetleri de söz konusu olabilmektedir.

Sabit kıymetlerin maliyetlerini azaltma çalışmalarında şu yöntemlerden yararlanılır; (Ertaş, 2015, s. 285)

- Süreçlerin Planlanması ve Kontrolü
- Üretimin Planlanması ve Kontrolü
- Ürün Çeşitlerinin Optimizasyonu
- Koruyucu ve Önleyici Bakım ve Onarımlar

3.9.3. İşçilik Maliyetlerini Azaltıcı Çalışmalar

İşçilik ürünlerin ve hizmetlerin bünyesine giren direkt ve dolaylı olarak ilişkilendirilebilen bir maliyet unsurudur. Faaliyet giderlerinin içerisinde ise ürünle bağlantı kurulamasa da yer almaktadır. Hiyerarşik yapısı katmanlardan oluşan veya farklı iş birimlerinden oluşarak faaliyet gösteren işletmelerde araştırma ve geliştirme, genel yönetim ve pazarlama satış dağıtım gibi beyaz yaka işçilik maliyeti ürüne ilişkilendirilebilen mavi yaka işçilik maliyetini aşabilmektedir.

İşçilik maliyetinin azaltılması için faydalanılabilecek çalışmalar kadronun planlanması ile işletmenin ve işin yapısına uygun ücret sisteminin seçilmesidir. (Ertaş, 2015, s. 285-286)

3.10. Hedef Maliyetleme Sistemi

Günümüzde yoğun rekabetin var olduğu ve teknolojik gelişmelerin sürekli olarak devam ettiği pazarlarda tüketicinin ürünlerden beklentileri de farklılık göstermektedir. Toplu üretim biçimi sürdürülürken, işletmeler değişik tüketici grupları için ürün farklılaştırma yollarına da başvurmaktadır. Hedef alınan tüketici gruplarının talepleri değerlendirilerek üretim sürecinin tasarım aşamasından satışa ve hatta satış sonrası sürecinin de planlanması ile üretilecek ürünlerin hedef satış fiyatının tespit edilmesi, yine işletmenin uzun vadeli karlılığına katkı sağlayacak biçimde planlanan karlılık oranına

ulaşılması için maliyetlerin bu hedefe yönelik olarak belirlenmesi Hedef Maliyetleme Sistemini temelini oluşturur.

Genellikle birçok işletmenin kullandığı maliyet artı fiyatlandırma yönteminde, satış fiyatını tespit etmek için ürün ve hizmetlere ilişkin maliyetler toplanarak, ürünün toplam maliyeti bulunur. Kar elde etmek için bu maliyetin üzerinden belirli bir kar yüzdesi eklenerek fiyat tespit edilir. Bu fiyat tespit biçimi, ürünün fiyatını temel alan rekabet piyasasındaki pek çok işletme açısından faydalanılabilir bir yöntem değildir. Ancak maliyet artı fiyat yöntemiyle tespit edilen fiyat da pazarda tamamen kabul görmeyebilir. (Atkinson, Kaplan, Matsumura, & Young, 2012, s. 172)

Hedef maliyetleme süreci ters yönde işletir. Önce pazar araştırması yapılır. Akabinde diğer unsurlar da değerlendirilerek ürüne ait satış hacmi ve satış fiyatı tespit edilir. Yönetimin belirlediği kar hedefini sağlamak amacıyla satış fiyatından beklenen kar düşülerek hedef maliyete ulaşılır. Gerçekleşen maliyetin hedef maliyetle arasında fark oluşması muhtemeldir. Gerçekleşen maliyet daha fazla ise, bu farkı kapatmak için uğraşılır. Dolayısıyla ürünün arz edilmesine mümkün kılacak hedef maliyete ulaşılacaktır. Amaçlanan maliyeti sağlamak için, ürünün tasarımın revize edilmesi, daha verimli üretim yöntemlerinin uygulanması veya daha uygun fiyatlı hammadde ve hizmet satın alınması gibi yollara başvurulabilir. (McLaney & Atrill, 2008, s. 388)

Maliyetlerin yönetimi bütüncül bir yaklaşımla icra edilmelidir. Hedef maliyetleme sistemi altı temel ilke üzerine inşa edilmelidir; (Haftacı, Yönetim Muhasebesi, 2010, s. 288)

- Fiyatı temel alan maliyetleme
- Müşteriler ve beklentilerine odaklanmak
- Ürün tasarımın odaklanmak
- İşletmenin tüm birimlerinin katılımı
- Ürünün yaşam dönemi boyunca maliyet düşürmeye odaklanmak
- Değer zincirine odaklanmak

Hedef maliyetleme açık sistem yaklaşımına uygun bir uygulamadır. İşletmenin yer aldığı çevreye uyum sağlamasına önem vermektedir. Hata önleyici tedbirlere başvurmakta, sürekli iyileştirme ana fikrine uygun olarak, standartlarını yükseltmeye odaklanmaktadır. (Hacırüstemoğlu & Şakrak, Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar, 2002, s. 125) Hedef maliyetleme sistemi bir süreç yaklaşımı olduğundan işletme faaliyetlerinin farklı aşamalarında etkinliği gözlemlenmektedir. Hedef maliyetleme şu adımlardan oluşmaktadır. (Saban & Erdoğan, 2017, s. 561-563)

i. Ürünün planlanması
    - Yeni ürün kavramının ortaya konması

- Hedef satış fiyatının tespiti
- Hedeflenen karın tespiti
- Hedeflenen maliyetin tespiti

ii. Ürünün tasarımı

iii. Üretime hazırlık

Bu adımların her birinde sürekli iyileştirme ile maliyetlerin düşürülmesi ve kontrolünü ön planda tutarak hareket edilir.

3.11. Tam Zamanında Üretim

Tam Zamanında Üretim (TZÜ) yaklaşımı bir yönetim felsefesi olarak tasarlanmıştır. Özünde yatan fikir, üretim için gereksinim duyulan kaynak veya faaliyetin talep edildiği anda ve gereken miktarda işletme birimlerinde mevcut olmasıdır.

İlk olarak Japon işletmeleri tarafından kullanılmış ve zaman içerisinde geliştirilmiştir. Sistemin kullanımı sonrasında elde edilen çıktılar, batılı büyük işletmelerin ve akademik çevrelerin de ilgisini cezbetmiştir. (Saban & Erdoğan, 2017, s. 587)

Klasik üretim yaklaşımı, genellikle gönderme-itme (push) esasını temel alır. Planlanmış üretim hacmine istinaden ham madde üretim hattına verilmektedir. Önce yarı mamul haline dönüşen bu kaynaklar daha ileri üretim süreçlerinden geçerek bitmiş ürüne dönüşmektedir. Farklı bir anlatımla bir üretim biriminde tamamlanan çıktılar, takip eden üretim birimine sevk edilmekte ve üretim süreci bitmiş ürün sağlanana dek sürmektedir. (Civelek & Özkan, Maliyet ve Yönetim Muhasebesi, 2016, s. 657-658)

TZÜ sistemi klasik üretim bakış açısından farklılık göstermektedir. Klasik yaklaşım üretimde itme yoluyla yani tahmin edilen veya bütçelenen satış miktarıyla uyumlu bir hacme göre üretim yaparak talebi bu üretim miktarına göre karşılamaya çalışır. Aynı zamanda talep yetersiz kaldığında stokta ürünleri biriktirmektedir. TZÜ yaklaşımında ise işletmenin karşılaştığı fiili talep, üretimin gerçekleşmesi madde ve malzemeleri çekerek, üretimin gerçekleşmesini tetikleyici bir rol üstlenir. Gereksiz üretim faaliyeti gerçekleşmez. Stok tutmak asgari düzeyde gerçekleşir. Üretim faaliyetinin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan madde ve malzemeler tam zamanında üretim birimlerine ulaştırılır. (Hacırüstemoğlu & Şakrak, Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar, 2002, s. 67)

TZÜ yaklaşımını kullanmak isteyen işletmeler, sistemlerinin analizini takiben tedarik zincirinde bulunan tedarikçiler ile sistemi sorunsuz işlemesi için gerekli düzenlemeleri yapmalıdır. Sistemin kurgulanmasında maliyet ve yönetim muhasebesinin bu değişime uygun olacak biçimde tasarlanmalıdır. Sistemin temelinde asgari stok düzeyi hedeflendiğinden hem tedarik edilen malzemelerin

depolanmasında hem de satılacak ürünlerin stoklanmasında sıfır stok düzeyine yaklaşılmaya çalışılmaktadır. Üretimdeki hata ve fire miktarının en az düzeye indirilmesi için sürekli iyileştirme kavramının da işletmedeki çalışanlar ve departmanlarda hâkim olması için çalışılmalıdır.

Envanterde yer alan ilk madde ve malzemeler, yarı mamuller ile bitmiş ürünlerin stokta tutulmasının ve hatalı ürünlerin en aza indirilmesi, bu unsurlara bağlanan fonların azalmasına yol açacaktır. Yüksek kaliteye ulaşmış ürünlerin diğer maliyetlerinde de azalma olması beklenmektedir. (Bursal & Ercan, 1997, s. 489)

Tam zamanında üretim sisteminde beş ana özellik vardır: (Bhimani, Hongren, Datar, & Foster, 2008, s. 729)

- Üretim, belirli bir ürünü üretmek için kullanılan tüm farklı ekipman türlerinin gruplandırıldığı üretim birimlerinde organize edilir.
- İşçiler, farklı operasyon ve görevleri yerine getirebilmeleri için çok becerili olacak şekilde eğitilir.
- Toplam kalite yönetimi, kusurları ortadan kaldırmak için agresif bir şekilde takip edilir.
- Bir bileşenin veya ürünün üretimine başlamak için ekipman, alet ve malzemelerin hazır hale getirilmesi için gereken süre olan kurulum süresinin ve bir siparişin üretim hattında başlamaya hazır hale gelmesinden bitmiş ürün haline gelmesine kadar geçen süre olan üretim teslim süresinin azaltılmasına önem verilir.
- Tedarikçiler, kalitesi test edilmiş parçaların zamanında teslim edilmesini sağlamak için dikkatle seçilir.

TZÜ yöntemi teoride basittir ancak pratikte başarılması zordur. Bazı kuruluşlar TZÜ uygulamakta tereddüt eder çünkü süreç içinde iş envanteri olmadığından, sistemin herhangi bir yerindeki bir sorun tüm üretimi durdurabilir. Bu nedenle TZÜ kullanan kuruluşlar sistemdeki tüm hata kaynaklarını ortadan kaldırmalıdır. Üretim süreci, yeniden tasarlanmalıdır. Bu genellikle süreçteki işin kat etmesi gereken mesafenin azaltılması ve her türlü işin üstesinden gelebilecek çok uyumlu insan ve ekipman kullanılması anlamına gelir. TZÜ yönteminin yönetim muhasebesi için iki önemli etkisi vardır. Birincisi, yönetim muhasebesi sistemdeki gecikme, hata ve israf kaynaklarını izleyerek, tanımlayarak ve karar vericilere ileterek TZÜ yöntemine geçişi desteklemelidir. Bir şirketin TZÜ sistemini uygulama becerisiyle ilgili Balanced Scorecard süreç ölçümleri şunları içermelidir:

- Hata oranları.
- Çevrim süreleri.
- Teslimatların zamanında yapıldığı zaman yüzdesi.

- Sipariş doğruluğu.
- Planlanan üretimin yüzdesi olarak fiili üretim.
- Planlanan makine süresine kıyasla mevcut fiili makine süresi

TZÜ yönteminde operatörlerden sadece talep edileni, talep edildiği zaman ve zamanında üretmeleri beklenir. İkinci etkisi ise, izlenecek ve raporlanacak daha az envanter olduğu için yönetim muhasebesinin operasyon sürecinin TZÜ ile basitleştirilmesidir. TZÜ birçok kuruluş için faydalı olmuştur. Bu sistemi uygulanmasında birtakım önemli hususlar mevcuttur. TZÜ gibi önemli bir yönetim yenilik bir kuruluş için büyük bir kültürel değişim gerektirir. TZÜ'yü oluşturan temel fikirler operasyonların düzene sokulması ve israfın azaltılması olduğundan, şirket içindeki pek çok kişi bu değişime hazırlıklı değildir. Aynı zamanda çalışma temposunu ve kuruluşun genel çalışma disiplinini de değiştirebilir. Üretim alanlarının düzenlenmesi gibi noktalarda yapısal değişikliklere neden olabilir. İlaveten, TZÜ ekip çalışmasına dayandığı için, çoğu zaman bireylerin kendi çıkarlarını ekibin çıkarlarına tabi kılmaları gerekir. Bazı çalışanlar, özellikle de tek bir bileşen üzerinde nispeten izole bir şekilde çalıştıkları bir iş ortamından geliyorlarsa veya kişilikleri takım odaklı değilse, bu sistemi zor olarak değerlendirmektedirler. (Atkinson, Kaplan, Matsumura, & Young, 2012, s. 270-271)

Sitemin tasarım ve uygulanmasında işletmeden işletmeye küçük farklılıklarla kurgulanmıştır. Ancak, çoğunlukla yarı mamul ve ürün hesapları kullanılmaz. DİMM stokları satış gerçekleşene dek kayda alındıkları hesapta beklerler. Dönüştürme işlemlerinin maliyetleri olan Dİ ve GÜM'le birlikte satışın gerçekleştiği anda satılan malın maliyeti hesabına aktarılır. (Demircioğlu, 2016, s. 52) Standart maliyet uygulayan işletmelerde, fark tutarları ürünlerle bağlantılandırılmadan, sonuç hesaplarına kaydedilirler.

3.12. Ürün Yaşam Döngüsü Maliyet Yönetimi

Üretilen her ürün pazarda bir ömre sahip olmaktadır. Ürünlerin yaşam süresi tasarım aşamasıyla başlamaktadır. Pazara giriş, pazarda büyüme, olgunlaşma ve pazardan çıkış aşamalarıyla tamamlanmaktadır. Ürünlerin pazardaki ömrünün uzatmakta pazardaki talep, maliyetler ve ürüne yapılan geliştirme faaliyetleri etkili olabilmektedir.

Mal veya hizmet üreticisinin ürün yaşam döngüsüne ilişkin iki bakış açısı vardır: pazarlama bakış açısı ve üretim bakış açısı. Pazarlama bakış açısı, farklı yaşam döngüsü aşamalarından geçerken bir ürünün genel satış modelini tanımlar. Ürünün tanıtılması, büyümesi, olgunlaşması ve düşüşü, pazarda gözlemlenen farklı aşamalardır. Giriş aşaması, pazarda bir yer edinmeye odaklanılan üretim öncesi ve başlangıç faaliyetleriyle karakterize edilir. Üretim öncesindeki dönemde hiç satış olmaz ve ardından ürün tanıtıldıkça satışlar yavaş yavaş artar. Büyüme aşaması, satışların daha hızlı arttığı bir dönemdir. Olgunluk aşaması ise satışların daha yavaş arttığı bir dönemdir. Sonunda, olgunluk aşamasındaki satış

eğrisinin eğimi nötr hale gelir ve sonra negatife döner. Bu düşüş aşaması, ürünün pazarda talebini kaybettiği ve satışların azalmaya başladığı zamandır. Ürün yaşam döngüsünün üretim bakış açısı, yaşam döngüsünün aşamalarını gerçekleştirilen faaliyetlerin türündeki değişikliklere göre tanımlar: araştırma ve geliştirme faaliyetleri, üretim faaliyetleri ve lojistik faaliyetler. Üretim bakış açısı yaşam döngüsü maliyetlerini vurgularken, pazar bakış açısı satış geliri davranışını vurgular. Yaşam döngüsü maliyetleri, tüm yaşam döngüsü boyunca ürünle ilişkili tüm maliyetlerdir. Bu maliyetler araştırma (ürün konsepti), geliştirme (planlama, tasarım ve test), üretim (dönüştürme işlemleri) ve lojistik desteği (depolama, dağıtım, servis, pazarlama, garanti işlemleri, müşteri hizmetleri gibi). Bir ürünle ilişkili maliyetlerin yüzde 90 veya daha fazlasının ürünün yaşam döngüsünün geliştirme aşamasında taahhüt edilir. (Hansen & Mowen, 2008, s. 502)

İşletmelerin sadece mevcut ürünlerden elde edilen kârlılığı artırmaları yeterli değildir. Aynı zamanda yeni ürün ve hizmetler de yaratmalıdır. Başarılı inovasyon, müşteri kazanımı ve büyümesini, marj artışını ve müşteri sadakatini teşvik eder. İnovasyon olmadan, bir rakibin pazardaki avantajı eninde sonunda taklit edilecek ve bu da şirketi emtia ürün ve hizmetleri için yalnızca fiyat üzerinden rekabet etmeye zorlayacaktır. İnovasyon yapan işletmeler, elde edilmek istenen alıcıların gereksinim ve taleplerine uyan inovatif ürünleri pazara süratle ve verimli olacak biçimde sunarak, sektörün lideri haline gelir ve olağanüstü kârlar elde eder. Ürün inovasyonu, ilaç, özel kimyasallar, yarı iletkenler, telekomünikasyon ve medya gibi bazı dinamik, teknolojik temelli sektörlerde yer almanın ön koşuludur. İşletmeler pazara sürekli olarak hızlı bir şekilde yeni ürünler sunarken, müşteriler artık kullanılmayan ürünlerini atarlar. Ancak bu yeniliklerinin çevresel etkileri konusunda da endişe duymaktadır. Kirlilikle ilgili toplumsal kaygılar global şirketlerin hammadde çıkarma, kullanım sırasında enerji tüketimi ve son olarak kurtarma, geri dönüşüm ve bertarafın etkisi dahil olmak üzere ürünlerinin toplam yaşam döngüsü maliyetlerini ölçmelerine neden olmuştur. (Atkinson, Kaplan, Matsumura, & Young, 2012, s. 302)

Ürün Yaşam Döngüsü, yönetim muhasebesinde ürünün yaşam dönemi boyunca oluşacak maliyetlerin yönetilmesi ve işletme yöneticilerine bu konuda bilgi üretme açısından önem arz etmektedir. Maliyetlemenin takibi açısından üç evrede takip edilmektedir. (Yükçü, Herkes İçin Yönetim Muhasebesi, 2014, s. 482)

- Ar-Ge ve Mühendislik (Planlama ve Tasarım) Evresi
- Üretim Evresi
- Satış ve Satış Sonrası Hizmetler Evresi

Tasarım aşamasında yüklenilen veya sabit maliyetler, henüz gerçekleşmemiş olan ancak halihazırda alınmış olan kararlar temelinde gelecekte gerçekleşecek olan maliyetlerdir. Bu aşamada maliyetler

taahhüt edilmiş hale gelir ve genel olarak üretim aşamasında gelecekte ortaya çıkacak maliyetleri belirler. Bir ürünün maliyetlerinin yaklaşık yüzde sekseninin planlama ve tasarım aşamasında belirlenir. Bu aşamada ürün tasarımcıları ürünün tasarımını ve üretim sürecini belirler. Buna karşılık, maliyetlerin çoğunluğu üretim aşamasında ortaya çıkar, ancak bunlar planlama ve tasarım aşamasında zaten sabit hale gelmiştir ve değiştirilmeleri zordur. Hizmet ve terk etme aşamasında, müşteri desteği ve bir şirketin çevresel ve sürdürülebilirlik sorumluluklarını yerine getirme ihtiyacı ile ilgili başka maliyetler de ortaya çıkmaktadır. Maliyet yönetimi en etkin şekilde planlama ve tasarım aşamasında uygulanabilir; üretim, hizmet ve terk etme aşamalarında değil. Bu son aşamada, maliyet yönetiminden ziyade maliyetlerin kontrol altına alınmasına odaklanılır. (Drury, Management and Cost Accounting, 10th Edition, 2017, s. 591-592)

Her bir ürün için yaşam döngüsü raporlarının geliştirilmesi, maliyetlerin ve gelirlerin birkaç takvim dönemi boyunca ürün bazında izlenmesini gerektirir. Ar-Ge maliyetleri genellikle farklı takvim yıllarında ortaya çıkar. Ar-Ge maliyetleri tüm yaşam döngüsü boyunca izlendiğinde, her bir ürün için bu maliyetlerin toplam büyüklüğü hesaplanabilir ve analiz edilebilir. Ürün yaşam döngüsü raporlama formatı işletmelere üç önemli fayda sağlar: (Bhimani, Hongren, Datar, & Foster, 2008, s. 396-397)

- Her bir ürünle ilişkili gelir ve maliyetlerin tamamı görünür hale gelir. Üretim maliyetlerinin çoğu muhasebe sisteminde oldukça görünürdür. Ancak, Ar-Ge gibi yukarı akış alanları ve Müşteri Hizmetleri gibi aşağı akış alanları ile ilişkili maliyetler genellikle ürün bazında daha az görünürdür.
- Yaşam döngüsünün erken aşamalarında ortaya çıkan toplam maliyetlerinin yüzdesi bakımından ürünler arasındaki farklılıklar vurgulanmaktadır. Bu oran ne kadar yüksekse, yöneticiler için o ürünün gelirlerine ilişkin mümkün olduğunca erken ve doğru tahminler geliştirmek o kadar önemlidir.
- İşletme fonksiyonu maliyet kategorileri arasındaki karşılıklı ilişkiler vurgulanmaktadır. Örneğin, Ar-Ge ve ürün tasarım maliyetlerini düşüren şirketler, sonraki yıllarda müşteri hizmetleri maliyetlerinde büyük artışlar yaşayabilir. Bu maliyetler, ürünlerin vaat edilen kalite-performans seviyelerini karşılayamaması nedeniyle ortaya çıkar.

Günümüzde ürünün üretilmesinden önceki dönemde alınan kararlar, ürünün tüm yaşam dönemini kapsayacak biçimde oluşan maliyetlerin hatırı sayılır bir kısmını oluşturur. Buna mukabil olarak klasik maliyetleme sistemlerinde üretimin sonrasında oluşan ürün geliştirme ve lojistik faaliyetlerine ilişkin maliyetler dönemsel giderler olarak değerlendirilerek muhasebeleştirilmekte ve raporlanmaktadır. Bu durum işletmelerin ürünlerine ilişkin yaşamsal kararları almalarında ihtiyaca uygun bilgi üretilmesine katkı sağlamamaktadır. Dolayısıyla Ürün Yaşam Döngüsü Maliyet Kontrolü üretilerek pazara sunulacak

bir ürünün tüm oluşabilecek maliyetlerinin daha tasarım aşamasında planlanmasını ve sürekli olarak iyileştirmeler yaparak, maliyetin optimal düzeyde tutulmasını ve ürünün işletmeye en fazla karı sağlayabilecek yaşam süresinin planlanmasını sağlamaya çalışır. (Haftacı, Yönetim Muhasebesi, 2010, s. 284-285)

3.13. Performans Yönetimi

İşletme yönetiminin temel unsurlarından biri olan kontrolün gerçekleştirilebilmesinde kullanılan performansın ölçümü, işletmenini başarı derecesini de belirler. Performansın ölçümü kadar yönetimi de önemlidir. Başarının sürdürülebilmesi etkin bir performans yönetimi sisteminin uygulanmasıyla mümkün olabilecektir. Ancak performansın değerlendirilmesinde finansal ve finansal olmayan kriterler mevcuttur. Bu kriterlerin objektif biçimde ölçülüp değerlendirilebilmesi için farklı yöntemler ve teknikler geliştirilmektedir.

Performans ölçümleri, yönetim kontrol sisteminin merkezi bir bileşenidir. Planlama ve kontrol kararları, kuruluşun farklı alt birimlerinin nasıl performans gösterdiğine ilişkin bilgi gerektirir. Yönetim kontrol sistemlerinin etkili olabilmesi için yöneticileri ve çalışanları kurumun hedeflerine ulaşmak için çaba göstermeye motive etmesi de gerekir. Performans değerlendirmesi ve ödüller çalışanları motive etmek için kilit unsurlardır. (Bhimani, Hongren, Datar, & Foster, 2008, s. 644)

Performans yönetiminin temelini oluşturan ölçümde öncelikle performansın değerlendirilmesi için gerekli performans ölçütlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu ölçütler şu özellikleri barındırmalıdır; (Kabadayı, 2002, s. 67)

- İşletmenin stratejisi ve vizyonuna uyumlu olarak belirlenmeli, gerçekçi ve uygulanabilir olmalıdır.
- İşletmenin teknik ve hiyerarşik yapısına uyumlu olmalıdır.
- İşletmenin fonksiyonel birimlerini aynı amaca yöneltmeli, kapsayıcı olmalı ve birimler arası iş birliği ve iletişimin kurulabilmesine imkân tanımalıdır.
- Müşteri taleplerini dikkate almalı ve pazardaki rakiplerle karşılaştırılabilmeye olanak sağlamalıdır.
- İşletme birimlerinin ve çalışanlarının öğrenmesi, gelişmesi ve ilerlemesine imkân tanımalıdır.
- Performans Ölçütleri sınırları belirlenmiş, tutarlı ve birbirleri ile uyumlu olmalıdır.

Bir işletmenin dengeli ölçümlere sahip olması beklenir. Gecikmeli ölçütler geçmiş çabalardan elde edilen müşteri karlılığı gibi sonuçların ölçüleridir. Öncü ölçütler gelecekteki performansı yönlendiren faktörlerdir. Objektif ölçütler ise pazar payı gibi kolayca ölçülebilen ve doğrulanabilen ölçütlerdir.

Çalışanların yetenekleri gibi subjektif ölçütlerse daha az ölçülebilir ve doğası gereği daha yargısaldır. Finansal ölçütler parasal terimlerle ifade edilirken, finansal olmayan ölçütler parasal olmayan birimler kullanır. Stratejik bir performans yönetim sistemi, stratejiyle daha yakın bir bağlantı kurma ihtiyacı nedeniyle birçok farklı türde ölçüt kullanır. Geleneksel, finansal temelli sorumluluk modelinde, performans ölçümleri neredeyse her zaman finansaldır ve bu nedenle neredeyse her zaman gecikmeli ölçümleri verir. Finansal ve gecikmeli ölçümler strateji ile bağlantı kurmak için yeterli değildir. Birçok stratejik hedef finansal olmayan niteliktedir. İlerlemeyi teşvik etmek ve ölçmek için finansal olmayan ölçütlerin kullanılmasını gerektirir. (Hansen & Mowen, 2008, s. 593)

Bu yöntemlerin bazıları işletmede performans ölçümü için kullanılacağı gibi işletme yapısına ve yöneticilerinin tercihlerine göre çoklu olarak da kullanılabilirler.

3.13.1. Performans Ölçümünde Kullanılan Finansal Yöntemler

Küreselleşme öncesi dönemler olarak kabul edilen 1980'li yılların sonlarından önce yönetim muhasebesi performans yönetim sistemleri esas olarak finansal performans ölçütlerine odaklanma eğilimindeydi. Genellikle parasal olarak ifade edilebilen ölçütler performans ölçümlemesinde öne çıkmaktaydı. Yöneticileri maliyet azaltmaya aşırı derecede odaklanmaktaydılar. (Drury, Management and Cost Accounting, 10th Edition, 2017, s. 560) Bu dönemde performans ölçümünde kullanılan finansal yöntemler sayısal verilerin ışığında uygulanmaktadır. Kullanılan başlıca yöntemler şunlardır;

- Aktif Karlılığı
- Artık Kar
- Ekonomik Katma Değer
- Karlılık Oranı

3.13.1.1. Aktif Karlılığı

Aktif karlılığı, "3.7.2.2.Sorumluluk Muhasebesi Raporlaması" başlığında da değinildiği gibi yatırımın geri dönüş oranı (ROI- Revenue on Investment) olarak da adlandırılmaktadır. İşletme içinde performans ölçümünde yatırımdan sağlanan karın oranlanması olarak kullanılmaktadır. (Backer & Jacobsen, 1974, s. 462)

$$Yatırımın\ Geri\ Dönüş\ Oranı\ (ROI) = \frac{Faaliyet\ Karı}{Satışlar}\ x\ \frac{Satışlar}{Aktif\ \ Toplamı}$$

$$Yatırımın\ Geri\ Dönüş\ Oranı = \frac{Faaliyet\ Karı}{Aktif\ Toplamı}$$

ROI, yatırım tabanını bir performans ölçütüne dahil etmeye yönelik en popüler yaklaşımdır. ROI kavramsal olarak caziptir çünkü karlılığın tüm ana bileşenlerini (gelirler, maliyetler ve yatırım) tek bir rakamda harmanlar. ROI, şirket içinde veya dışında başka bir yerdeki fırsatların getiri oranıyla karşılaştırılabilir. Ancak her performans ölçütü gibi ROI de dikkatli bir şekilde ve diğer performans ölçütleriyle birlikte kullanılmalıdır. Yöneticiler ROI terimini genellikle bir bölümün veya alt birimin performansını değerlendirme bağlamında ve bir projeyi değerlendirirken tahakkuk muhasebesi getiri oranı olarak kullanırlar. Şirketler, ROI'nin hem payını hem de paydasını tanımlama şekillerine göre değişiklik gösterir. Örneğin, bazı işletmeler pay için faaliyet kârını kullanır. Diğer işletmeler net kar kullanmaktadır. Bazı işletmeler payda olarak toplam varlıkları kullanır. Diğerleri toplam varlıklar eksi cari yükümlülükleri kullanır. Bu yaklaşım yaygın olarak DuPont karlılık analizi yöntemi olarak bilinir. DuPont yaklaşımı, kar elde etmenin iki temel bileşeni olduğunu kabul eder: daha fazla gelir elde etmek için varlıkları kullanmak ve her bir birim para başına geliri artırmak. Bileşenlerden birinde yapılan iyileştirme, diğerini değiştirmeden yatırım getirisini artırır. (Bhimani, Hongren, Datar, & Foster, 2008, s. 647-648)

Aktif karlılığının performans ölçümlemesinde yoğun olarak kullanılmasında iki önemli husus öne çıkmaktadır; (Yükçü, Herkes İçin Yönetim Muhasebesi, 2014, s. 593)

- Karlılığı bütüncül bir yaklaşımla tamamen kapsaması, Yatırımlar, maliyet ve karın sadece bir oran ile takip edilmesine imkân vermesi,
- Bu oran ile tüm yatırımların işletme bünyesinde veya dışında olduğu fark etmeksizin karşılaştırılabilir olmasıdır.

Bu oranın analizinde payda da yer alan aktifin kapsamı işletme yönetiminin tercihine göre değişmektedir. Yine pay kısmında yer alan karlılık oranı, faaliyet karı veya vergi sonrası net kar olarak kullanılabilmektedir. (Backer & Jacobsen, 1974, s. 463-469), (Yükçü, Herkes İçin Yönetim Muhasebesi, 2014, s. 593)

3.13.1.2. Artık Kar

Artık Kar (RI-Residual Income) kavramına da "3.7.2.2.Sorumluluk Muhasebesi Raporlaması" başlığında değinilmiştir. Artık kar, faaliyet karından yatırımdan beklenen getirinin çıkartılması ile bulunur. Beklenen getiri ise aktif toplamı veya yatırım tutarın ile beklenen getiri oranının çarpımı ile tespit edilir. Aşağıdaki formül ile hesaplanabilir. (Yükçü, Herkes İçin Yönetim Muhasebesi, 2014, s. 595)

$$Artık\ Kar\ (RI) = FaaliyetKarı - \ Aktif(Yatırım)Toplamı\ x\ Beklenen\ Asgari\ Verim\ Oranı$$

Artık kara işletme yönetimleri tarafından önem verilmesinin altında yatan sebeplerden biri, oran olarak değil belirli bir tutar olarak izlenebilmesidir. Hedeflerine ulaşmak isteyen yöneticiler bu tutarı tespit ederek faaliyetlerini ona göre kurgularlar. Kendilerinin ve ekiplerinin motivasyonlarını yükselterek hedeflerini takip etmek için basit bir yol olarak görülebilmektedir. (Kaygusuz & Dokur, Yönetim Muhasebesi, 2015, s. 255)

3.13.1.3. Ekonomik Katma Değer

Ekonomik Katma Değer (EVA)[3] artık gelirden geliştirilmiş bir performans değerleme yöntemidir. 1990 yılların başlarında Bennet G. Steward tarafından önerilmiştir. (Saban & Erdoğan, 2017, s. 612) Ekonomik katma değer, raporlanan muhasebe gelirini ve varlık seviyelerini, birçok kişinin finansal muhasebe doktrini olan ihtiyatlılığın mevcut sonuçlar üzerindeki önyargılı etkilerini dikkate alarak ayarlamaktadır. Gelirden, hissedar katma değer gelir payını hesaplamak için öngörülen düzeltmelerin amacı, kuruluşun uzun vadeli kazanç potansiyelini daha iyi yansıtan bir gelir rakamı geliştirmektir. Birçok kuruluş ürün hatlarına, bölümlere ve hatta tüm şirketlere yaptıkları yatırımları değerlendirmek için ekonomik katma değer kriterini benimsemiştir. Kuruluşlar, ihtiyaç duydukları yatırım düzeyi göz önüne alındığında kuruluşun getirisine kendi paylarına düşen katkıyı sağlamayan ürün veya ürün gruplarını belirlemek için ekonomik katma değeri kullanabilir. Bu kuruluşlar varlık ve maliyetleri tek tek ürünlere, hizmetlere veya müşterilere atamak için faaliyet tabanlı maliyetlendirme analizini kullanırlar. Bu da EVA™'yı ürüne, ürün hattına veya müşteriye göre hesaplamalarını sağlar. (Atkinson, Kaplan, Matsumura, & Young, 2012, s. 491)

EVA™ üst düzey yöneticileri hissedar değerinin sağlanmasına odaklanmaya teşvik eden genel bir finansal ölçüt üretmek amacıyla geliştirilmiştir. Hisseleri borsada işlem gören şirketlerin yöneticilerinin temel amacının hissedar değerini maksimize etmek olması gerektiğini düşünmektedirler. Hissedar değerini maksimize etmeye yönelik bu yönetim ilkesi yönetimin iş kararlarında her şeyden önce hissedarların çıkarlarını göz önünde bulundurması gerektiğini belirtir. Bu nedenle, bölüm veya şirket performansını ölçmek için kullanılan temel finansal ölçünün hissedar değeri ile uyumlu olması önemlidir. VBM, kâr yerine değere odaklanır ve böylece kısa vadede olumlu etkisi olan ancak uzun vadede zararlı olabilecek kararlar alma

[3] EVA- Economic Value Added™, G. Bennett Stewart III tarafından geliştirilmiş bir performans değerleme yöntemidir. Fikri mülkiyet hakkı Stern Stewart danışmanlık firmasına aittir.

eğilimini azaltır. Stern Stewart Danışmanlık, diğer finansal ölçütlerle karşılaştırıldığında, EVA^{TM}'nın geleneksel kâr ölçütlerine kıyasla bu gerekliliği karşılama olasılığının daha yüksek olduğunu iddia etmektedir. Geleneksel kar ölçümleri öz sermaye maliyetini (yani hissedarlar tarafından sağlanan fonların fırsat maliyetini) göz ardı etmektedir. Şirketler ancak sermaye sağlayıcılarının (borç ve öz sermaye) talep ettiği getirinin üzerinde bir getiri elde ettiklerinde hissedar değeri yaratırlar. Geleneksel kar ölçümleri borç finansmanının maliyetini içerirken öz sermaye finansmanının maliyetini göz ardı etmektedir. Ayrıca sermaye maliyetinin görünür kılınmasıyla yöneticiler sermayenin bir maliyeti olduğunun farkına varır ve böylece sermaye maliyetini karşılamak için yeterli gelir elde etmeleri gerekir. (Drury, Management and Cost Accounting, 10th Edition, 2017, s. 502-503) EVA^{TM} aşağıdaki formülle hesaplanmaktadır.

$$EVA = VSFK * [AOSM * (TA - KVB)]$$

VSFK : Vergi Sonrası Faaliyet Karı

AOSM : Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyeti

TA : Toplam Aktifler

KVB : Kısa Vadeli Borçlar

Hesaplamada kullanılan Vergi Sonrası Faaliyet Karının (NOPAT-Net Operation Profit After Tax) hesaplanmasında aşağıdaki formül kullanılmaktadır. (Saban & Erdoğan, 2017, s. 613)

$$Vergi\ Sonrası\ Faaliyet\ Karı = Vergi\ Öncesi\ Faaliyet\ Karı * (1 - Vergi\ Oranı)$$

Ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti (WACC- Weighted Average Cost of Capital) ise şöyle hesaplanmaktadır. (Kaygusuz & Dokur, Yönetim Muhasebesi, 2015, s. 257)

$$AOSM = \frac{\text{YKVSM} * \text{Yabancı Kaynaklar}}{\text{Toplam Kaynaklar}} + \frac{\text{ÖVSM} * \text{Özkaynaklar}}{\text{Toplam Kaynaklar}}$$

YKVSM : Yabancı Kaynakların Vergi Sonrası Maliyeti

ÖVSM : Özkaynakların Vergi Sonrası Maliyeti

Kuruluşlarda ekonomik katma değerin artan öneminin bir ölçüsü, genellikle kuruluşlarda EVA uygulama projelerini yönetmek üzere atanan kişilerin kıdemidir. Ekonomik katma değer hesaplamalarının sonuçları, kuruluşun tüm düzeylerinde uygulanan mali kontrol hakkında ilginç bilgiler sunmaktadır. Ancak, dikkatli bir şekilde ele alınmalıdırlar. EVA analizinin etkili bir motivasyon ve değerlendirme aracı olabilmesi için, yatırım getirisi hesaplamaları gibi, analizin odağına bağlı olarak varlıkların, gelirlerin ve maliyetlerin bölümlere, ürün hatlarına,

ürünlere veya müşterilere karmaşık ve potansiyel olarak sorunlu bir şekilde olsa da ayrıştırılmasını gerektirir. Ancak birçok kuruluş bu sorunların çözülebileceğine ve EVA analizlerinin sağladığı içgörülerin bu çabaya değeceğine inanmaktadır. Buna karşı eleştirel yaklaşan ve analizin etkinliğini sorgulayan görüşler de mevcuttur. (Atkinson, Kaplan, Matsumura, & Young, 2012, s. 492)

3.13.2. Performans Ölçümünde Kullanılan Finansal Olmayan Yöntemler

Finansal olmayan ölçüm yöntemlerinin önde gelenleri Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) ve Strateji Haritalarıdır. Bu iki yöntem son 30 yıl içerisinde geliştirilmiş ve kullanıma alınan yöntemlerdir. İşletmelerin finansal performans ölçümlemelerinin yetersiz kalması sonucunda geliştirilmişlerdir.

3.13.2.1. Kurumsal Karne

Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) yöntemi ilk defa 1992 yılında makale olarak Kaplan ve Norton tarafından teorik açıklaması yayınlanmıştır.[4] Sonrasında 1993 yılında ikili yöntemin uygulanmasına yönelik bir çaışma daha yayınlamışlardır.[5] 1996 yılında sistemdeki eksikliklerin geliştirilmesiyle yeni bir makale daha yayınlamışlardır.[6] Ancak Kaplan'a göre yöntemin ilk uygulamaları 1950'li yıllarda General Electric işletmesinde kullanılan performans ölçütlerine dayanmaktadır. (Kaplan R. S., 2010, s. 4)

Kurumsal Karne işletmedeki performans ölçütlerini birbirine bağlar ve aşağıdaki soruları sorar:

- Müşteriler bizi nasıl görüyor? (Müşteri boyutu)
- Hangi konuda üstün olmalıyız? (İç süreçler boyutu)
- İyileştirmeye ve değer yaratmaya devam edebilir miyiz? (Gelişim ve öğrenme boyutu)
- Hissedarlara nasıl bakıyoruz? (Finansal boyut)

[4] The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance 1992 yılında yayınlanana ilk makaledir. https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2 adresinden ulaşılabilmektedir.
[5] Putting the Balanced Scorecard to Work 1993 yılında yayınlanan ikinci makaledir. https://hbr.org/1993/09/putting-the-balanced-scorecard-to-work adresinden ulaşılabilmektedir.
[6] Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System konuya ilişkin yayınlanan üçüncü makaleleridir. https://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system adresinden2007 yılında tekrar yayınlanan sürümüne ulaşılabilmektedir.

Kurumsal karne, üst düzey yöneticilere dört farklı boyuttan bilgi verirken, kullanılan ölçümlerin sayısını sınırlandırarak aşırı bilgi yükünü en aza indirir. Şirketler nadiren çok az sayıda ölçüte sahip olmaktan sıkıntı duyarlar. Daha yaygın olarak, çalışanlar veya danışmanların kayda değer bir öneride bulunması sonucunda yeni ölçütler eklemeye devam ederler. Kurumsal karne ise yöneticileri en kritik olan bir avuç ölçüme odaklanmaya zorlar. (Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance, 1992)

Yöntemin özünde işletmenin performans ölçümünün finansal ve finansal olmayan kriterlerin gerçekleştirilmesi yatmaktadır. İşletmenin belirlediği stratejik hedeflere ulaşmak için faaliyetler açısından yapılması gereken hareket tarzlarının tespit edilmesi, işletmenin önemli başarı faktörlerini ölçmek için kullanılır. Kurumsal Karnede dört boyutta performans değerlendirilmesi yapılır. Yenilikçi olan bu yöntemde gerçekleşen durum ile hedefler birlikte ele alınarak yapılması gerekenler kurgulanır. (Kaygusuz & Dokur, Yönetim Muhasebesi, 2015, s. 262-263)

Kaplan ve Norton'a göre; Kurumsal Karne geleneksel finansal göstergeleri müşteriler, iç süreçler ve inovasyon ve iyileştirme faaliyetleri için performans ölçütleriyle tamamlar. Bu ölçütler, şirketler tarafından geleneksel olarak kullanılanlardan birkaç önemli şekilde farklılık gösterir: Pek çok şirketin yerel faaliyetler için halihazırda sayısız operasyonel ve fiziksel ölçütü olduğu açıktır. Ancak bu yerel ölçütler aşağıdan yukarıya doğrudur ve geçici süreçlerden türetilmiştir. Öte yandan, kurumsal karnenin ölçümleri bir kuruluşun stratejik hedeflerine ve rekabetçi taleplerine dayanmaktadır. Ayrıca yöneticilerin dört boyutun her birinde sınırlı sayıda kritik gösterge seçmesini gerektirerek, puan kartı bu stratejik vizyona odaklanmaya yardımcı olur. Buna ek olarak, geleneksel finansal ölçütler, yöneticilerin bir sonraki dönemde performansı nasıl artırabileceklerini belirtmeksizin son dönemde neler olduğunu rapor ederken, puan kartı bir şirketin mevcut ve gelecekteki başarısının temel taşı olarak işlev görür. (Kaplan & Norton, Putting the Balanced Scorecard to Work, 1993)

Kurumsal karne yaklaşımı, dört ana alanda amaçların belirlenmesini ve uygun ölçüt ve hedeflerin geliştirilmesini içerir. Bunlar; (Atrill & McLaney, 2009, s. 335)

i. Finansal Boyut: Bu alan, hissedarlar tarafından talep edilen finansal getirileri belirleyecek ve kullanılan sermayenin getirisi, faaliyet kar marjı, satış geliri büyüme yüzdesi ve benzeri finansal ölçütlerin kullanımını içerebilir.

ii. Müşteri Boyutu: Bu alan, işletmenin hizmet vermek istediği müşteri ve/veya pazar türlerin belirleyecek ve müşteri memnuniyeti, yeni müşteri büyüme seviyeleri vb. gibi uygun ölçütleri oluşturacaktır.
iii. Dahili İş Süreçleri Boyutu: Bu alan, işletmenin başarısı için önemli olan iş süreçlerini (örneğin, inovasyon, operasyon türleri ve satış sonrası hizmet) belirleyecek ve yeni ürünlerden elde edilen satışların yüzdesi, yeni ürünler için pazara çıkış süresi, ürün döngü süreleri ve müşteri şikayetlerine yanıt verme hızı gibi uygun ölçütleri oluşturacaktır.
iv. Öğrenme ve Büyüme Boyutu: Bu alan, işletmenin uzun vadeli büyümesini sağlamak için gerekli olan insan türlerini, sistemleri ve prosedürleri belirleyecektir. Bu alan genellikle uygun tedbirlerin geliştirilmesi açısından en zor olanıdır. Ancak tedbirlere örnek olarak çalışanların motivasyonu, çalışanların beceri profilleri ve bilgi sistemleri kabiliyetleri verilebilir.

İşletmenin stratejisi bu dört boyutta hedefler belirlenerek uygulanır. Her boyuttaki hedefler belirli performans ölçütlerine, hedeflere ve işletmelere dönüştürülmelidir. Boyutlardaki bir veya daha fazla hedef ve her hedefle bağlantılı bir veya daha fazla performans ölçüsü olabilir. Kurumsal karne yalnızca finansal hedeflere ulaşmaya odaklanmaz. Aynı zamanda bir kuruluşun gelecekte finansal hedeflerine ulaşabilmesi için başarması gereken finansal olmayan hedefleri de vurgular. Kurumsal karneye yalnızca kritik performans ölçütleri dahil edilir. Aşırı bilgi yükünü en aza indirmek ve tedbirlerin çoğalmasını önlemek için her bir perspektif dört ila beş ayrı kriterden oluşmalıdır. Böylece, kurumsal karne üst yönetime organizasyonel birimin stratejiyi ne ölçüde uyguladığını takip etmede hızlı ama kapsamlı bir görüş sağlayabilir. Kurumun tamamı için ve ayrıca bölümler ve bölüm seviyesinin altındaki sorumluluk merkezleri gibi daha alt seviyelerde de bir kurumsal karne oluşturulmalıdır. Bir kuruluşun alt seviyelerindeki kurumsal karnelerinin, başkalarının eylemleriyle değil, sorumluluk merkezi yöneticisinin etkileyebileceği ve doğrudan tüm kuruluşun performans ölçütleriyle ilgili öğelerden oluşması önemlidir. (Drury, Management and Cost Accounting, 10th Edition, 2017, s. 564-566)

İyi bir kurumsal karne tasarımının çeşitli özellikleri vardır: (Bhimani, Hongren, Datar, & Foster, 2008, s. 780-781)

- *Bir şirketin stratejisinin hikayesini, bir dizi amaç ve hedefi neden-sonuç ilişkisi içerisinde anlatır. Dengeli puan kartı, öğrenme ve büyüme boyutunda dahili iş süreçlerinde iyileştirmelere yol açan belirli hedefleri ve önlemleri tanımlar. Bunlar da müşteri memnuniyetinin ve pazar payının artmasının yanı sıra daha yüksek faaliyet kârı ve hissedar zenginliğine yol açar. Karnedeki her bir unsur, strateji formülasyonundan finansal sonuçlara uzanan bir bağlantı olan sebep-sonuç zincirinin bir parçasıdır.*
- *Stratejiyi anlaşılabilir ve ölçülebilir bir dizi tutarlı ve bağlantılı operasyonel hedefe dönüştürerek, stratejinin kuruluşun tüm üyelerine iletilmesine yardımcı olur. Karnenin rehberliğinde, yöneticiler ve çalışanlar şirketin stratejisine ulaşmayı amaçlayan eylemlerde bulunur ve kararlar alır. Bu hedeflere ulaşmak için bazı işletmeler bölüm ve birim bazında kurumsal karne oluştururlar.*
- *Kâr amacı güden şirketlerde kurumsal karne, finansal hedeflere ve ölçütlere güçlü bir vurgu yapar. Yöneticiler bazen somut getiriler sağlamasalar bile kendi başlarına amaçlar olarak inovasyon, kalite ve müşteri memnuniyetine çok fazla odaklanma eğilimindedirler. Kurumsal karne, gelecekteki finansal performansa ulaşmak için bir programın parçası olarak finansal olmayan önlemleri vurgular. Finansal ve finansal olmayan performans ölçütleri uygun şekilde ilişkilendirildiğinde, finansal olmayan ölçütlerin çoğu gelecekteki finansal performansın öncü göstergeleri olarak işlev görür.*
- *Kurumsal karne, yalnızca en kritik olanları belirleyerek kullanılan ölçütlerin sayısını sınırlar. Unsurların çoğalmasından kaçınmak, yönetimin dikkatini stratejinin uygulanmasında kilit öneme sahip olanlara odaklar.*
- *Kurumsal karne, yöneticilerin operasyonel ve finansal ölçütleri birlikte değerlendirmediklerinde yapabilecekleri en uygun olmayan değişimleri vurgular. Örnek olarak inovasyonun kilit öneme sahip olduğu bir şirket, Ar-Ge harcamalarını azaltarak kısa vadede üstün bir finansal performans elde edebilir. İyi bir kurumsal karne, kısa dönemli finansal performansın, gelecekteki finansal performansa zarar veren eylemlerde bulunarak elde edilmiş olabileceğine işaret eder, çünkü bu performansın öncü göstergesi olan Ar-Ge harcamaları ve Ar-Ge çıktısı düşmüştür.*

Kurumsal karne, bir şirketin yönetim süreçlerini uyumlu hale getirmesini sağlar ve tüm organizasyonu uzun vadeli stratejinin uygulanmasına odaklar. Kurumsal karne, CEO ve yöneticilere şirketin yönetim sisteminin her bir parçasını yeniden tasarlayabilecekleri merkezi

bir çerçeve sağlayabilir. Karne çerçevesinin doğasında bulunan neden-sonuç bağlantıları nedeniyle, sistemin bir bileşeninde yapılan değişiklikler, başka bir yerde daha önce yapılan değişiklikleri güçlendirmiştir. Yapılan her değişiklik, kuruluşun kararlaştırılan yönde ilerlemesini sağlayan ivmeye katkıda bulunur. Kurumsal karne olmadan, çoğu kuruluş yön değiştirmeye ve yeni stratejiler ve süreçler uygulamaya çalışırken benzer bir vizyon ve eylem tutarlılığı elde edemez. Kurumsal karne, stratejinin uygulanmasını yönetmek için bir çerçeve sağlarken aynı zamanda stratejinin kendisinin şirketin rekabet, pazar ve teknolojik ortamlarındaki değişikliklere yanıt olarak gelişmesine olanak tanır. (Kaplan & Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, 1996, s. 47)

Kurumsal karne eleştirilere de maruz kalmıştır. Bunların çoğu, neden-sonuç ilişkisi varsayımını ve zaman boyutunun yokluğunu sorgulamaktadır. Sebep-sonuç ilişkilerinin sadece çok belirsiz hipotezler olduğu ve teorik bir dayanaktan veya ampirik destekten yoksun olduğu ileri sürülmektedir. (Drury, Management and Cost Accounting, 10th Edition, 2017, s. 575)

3.13.2.2. Strateji Haritaları

Strateji Haritaları, kurumsal karneyi temel alan ve kurumsal karnenin dört boyutu ile işletmenin ana stratejisinin uyumlandırmaya çalışan bir yöntemdir. Kaplan ve Norton'un Kurumsal Karne makalelerinden sonra farklı işletmelerdeki çalışmalarına istinaden oluşan deneyim ve eleştirileri de dikkate alarak geliştirilmiş günümüzde kurumsal karne ile bir bütün haline gelmiştir.

Kaplan ve Norton'a göre bir şirketin stratejisi, o şirketin tüm paydaşları için değer üretmek için oluşturulur. Şirkette yer alan gayrı maddi varlıklar işletmenin varlıklarının %75 ve üzerinin oluşturmaktaysa, stratejide bu şirkette yer alan gayrı maddi varlıkların etkin kullanılmasına yönelik harekete geçirici unsurlar da bulunmalıdır. İşletmede belirlenen stratejinin kapsayıcı ve detaylı bir tanımı bir tanımı olması ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Aksi taktirde işletme yöneticileri stratejinin alt kademelere aktarımı ve aynı kademelerdeki yöneticilerin ortak paydada buluşması zorlaşmaktadır. Bunun sonucunda günümüzün çetin şartlara sahip pazarlarında rekabet avantajının kullanılması ve stratejinin uygulanması mümkün olamamaktadır. (Kaplan & Norton, Strateji Haritaları - Gayrımaddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek, 2010, s. 4-6)

Strateji Haritası, kurumsal karnenin üzerine inşa edilmektedir. Bu modelde, stratejinin zamanı temel alan dinamiklerinin dikkate alan bir ara katman ve hedefe odaklanmayı sağlayan daha detaylı ikinci bir

katman daha eklenerek oluşturuluştur. Strateji haritası, stratejinin oluşturulması ve uygulanması arasındaki bağıntıyı kurmaktadır. Bu haritaya ilişkin oluşturulan şablon aynı zamanda bir denetim listesi gibidir. Şablonda yer alan unsurlardan biri, işletmenin strateji haritasında yoksa stratejinin de hatalı olduğu söylenebilir. Farklı bakış açılarının aynı paydada buluşturmak için tasarlanan strateji, birbirleri ile çatışma halinde olan güçleri dengeleyici bir yapıda olmalıdır. (Kaplan & Norton, Strateji Haritaları - Gayrımaddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek, 2010, s. 10)

İşletmenin değer üretmesi için faydalanılan maddi olmayan duran varlıkları dayanak olarak kullanan içsel süreçlerin amaçlarının ortaya konulması strateji haritaları vasıtasıyla olur. Böylece stratejinin ana fikri tanımlanmış olur. Stratejinin hedeflerinin açıklanması ve ölçüt haline getirilmesi ise kurumsal karne ile gerçekleşir. Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi önce bu amaçların tanımlanması ve işletme birimlerine hedefler verilmesi gerekir. Hedeflere ulaşmak için işletmenin varlıkları kullanılır. Kurumsal karne yönteminde her bir unsur için, işletme yöneticilerine başlangıç noktalarının tespit edilmesi gerekir. Strateji haritaları yoluyla kurumsal karnenin dört boyutu olan; finansal, müşteri, içsel süreç ile öğrenme ve gelişme boyutlarının arasında bağıntı kurulur. Bu bağıntılar skor kartları vasıtasıyla hedef ve ölçülere dönüşür. Hedeflerin sahipleri bu hedefleri karşılamak için faaliyet planları yaparlar. Planlarla ilgili olarak bütçeler oluşturulur ve birimlerin öncelikleri belirlenir. (Kaygusuz & Dokur, Yönetim Muhasebesi, 2015, s. 269)

4. KARAR VERME VE STRATEJİK KARARLAR İLE İŞLETMELERDEKİ KARAR VERME YÖNTEMERİ

4.1. Literatür Taraması

Araştırılmakta olan konuya ilişkin YÖK literatüründeki tezler taranmıştır. "Yönetim Muhasebesi" başlığı ile tarama yapıldığında Mart 2021 itibariyle 56 adet Yüksek Lisans ve Doktora tezi mevcuttur. Bu tezlerden 14 tanesi seçilmiş olan tez konusu ile benzeşim taşımakla birlikte birebir örtüşmemektedirler. Aralık 2024 itibariyle yerel literatüre eklenen 15 yeni eser de incelenmiştir. Bu eserlerden bir tanesinin araştırma konusu olarak yakınsadığı anlaşılmıştır. Ancak kapsam, içerik ve uygulamada farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir.

Bala (2020)'nın yazmış olduğu "The Influence of Management Accounting Information on Decision-making of Manufacturing Firms (The Case of Libya)" adlı doktora tezinin uygulama alanı Libya'daki imalat işletmelerinin karar alma süreçlerine ilişkin muhasebe bilgilerinin karşılaştırılabilirliği üzerine odaklanmıştır. Çalışmada yönetim muhasebesi bilgileri ile karar verme arasında anlamlı bir ilişki kurmuştur. Yönetim muhasebesi bilgileri ile karar verme arasında bir ilişki olduğunu gösteren ampirik gözden geçirmelerle tutarlı olduğu görülmüş ve aynı zamanda yönetim muhasebesi bilgilerinin Libya'daki imalat işletmelerinin kararını etkilediği sonucuna varılmıştır. (Bala, 2020)

Şavlı (2006) tarafından yazılmış doktora tezinde yönetim muhasebesinin geçmişten günümüze geçen süreci açıklanmıştır. Anket tekniğiyle bir araştırma yapılarak İMKB'de yer alan üretim işletmelerinden bir kısmından gelen cevaplar doğrultusunda sonuçlar analiz edilerek çıkarımda bulunulmuştur. (Şavlı, 2006)

Akmeşe (2018) 'nin yazmış olduğu doktora tezinde stratejik yönetim muhasebesi uygulamalarına ilişkin literatür çalışması yapılmış olup, konaklama işletmelerinde stratejik yönetim muhasebesi uygulamaları incelenmiştir. Uygulama bölümünde konaklama sektöründeki işletmelerde stratejik yönetim muhasebesi uygulamalarının ve dahili bilgi sistemlerinin işletmenin performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. (Akmeşe, 2018)

Kayıhan (2018) tarafından hazırlanan doktora tezinde; Stratejik yönetim muhasebesi uygulamalarından biri olan marka değerleme tekniği ile BİST taş ve toprağa dayalı sektör işletmeleri özelinde mali performans ilişkisi analizi yapılmıştır. Bu uygulama neticesinde çalışma kapsamındaki işletmelerin mali performanslarının işletmelerin marka değerlerine etkisinin bulunduğu, ancak marka değerinin ise mali performansa bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. (Kayıhan, 2018)

Eren (2016)‘in yazdığı ve kabul edilen doktora tezinde; Yönetim muhasebesi uygulamalarındaki değişimin işletme performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma neticesinde rekabet ortamındaki değişimlerin organizasyonel strateji üzerinde, ileri üretim teknolojilerindeki değişimlerin ise organizasyonel dönüşüm üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, rekabet koşullarında ve ileri üretim teknolojilerinde meydana gelen değişimlerin yönetim muhasebesi uygulamaları üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı saptanmıştır. Bununla birlikte, işletme içi faktörler olan organizasyonel değişim ve stratejik dönüşümlerin yönetim muhasebesi uygulamalarını etkilediği görülmüştür. Ayrıca, yönetim muhasebesi uygulamalarında yaşanan değişimlerin işletme performansı üzerinde doğrudan etkili olduğu belirlenmiştir.(Eren T. , 2016)

İyibildiren (2016) tarafından yazılmış olan doktora tezinde; Yönetim muhasebesi uygulamaları ele alınarak açıklanmıştır. Ayrıca yönetsel performans değerlendirme kriterleri irdelenmiş olup, tezin uygulama kısmında Konya Organize Sanayi Bölgesinde yer alana üretim işletmelerinde yönetim muhasebesi uygulamalarının uygulanabilirliği üzerine bir çalışma yapılmıştır. Performans değerleme yöntemlerine göre uygulamaya katılan İşletmelerin performans karneleri düzenlenmiş ve işletme performansını değerlendirmek için tasarlanan yönetim muhasebesi araçlarının işletmelerce istenilen etkinlikte kullanılmadığı ve istikrarlı bir performans ölçüm sistemine sahip olmadıkları tespit edilmiştir. (İyibildiren, 2016)

Özsözgün Çalışkan (2007)’ın yazdığı doktora tezinde; Sanayi işletmelerinde kullanılan yönetim muhasebesi araçlarının Değer Tabanlı Yönetim yaklaşımı perspektifinde incelenmesi hedeflenmiştir. Araştırma sonucunda, yönetim muhasebesi teknikleri hakkında bilgi sahibi olmanın, Değer Tabanlı Yönetim anlayışının benimsenmesiyle bağlantılı olduğu belirlenmiştir. (Özsözgün Çalışkan, 2007)

Çelik (2019) ‘in yazmış olduğu yüksek lisans tezinde; En büyük 500 sanayi kuruluşu içerisinde yer alan otomotiv işletmelerinde uygulanan geleneksel ve çağdaş yönetim muhasebesi araçlarının kullanım sıklığı ve önem derecelerinin araştırılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına istinaden; “İşletmelerin zorlu rekabet koşullarında faaliyetlerini sürdürmesine rağmen, çoğunlukla geleneksel araçların kullanıldığı tespit edilmiştir. Uygulanan rekabet stratejileri arasında ise, en yaygın uygulanan stratejinin maliyet liderliği stratejisi olduğu belirlenmiştir. (Çelik, 2019)

Merdane (2019)’nin yılında kabul edilen yüksek lisans tezinde; Çalışmanın amacı, yönetim muhasebesi uygulamalarının işletme yönetiminin karar alma süreçlerine olan katkılarını incelemektir. Bu doğrultuda, İstanbul’da paslanmaz çelik ürünleri üreten iki orta ölçekli işletmenin yönetim muhasebesi uygulamaları ve karar alma süreçleri karşılaştırılmış ve işletme yöneticileriyle mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, hedef maliyetleme, maliyet sapma analizi ve faaliyet tabanlı

maliyetleme gibi yöntemleri kullanan işletmenin, bu araçları kullanmayan diğer işletmeye göre daha rasyonel kararlar aldığı ve finansal başarı elde etme potansiyelinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.(Merdane, 2019)

Pehlivan(2023)'ın yayınlanan yüksek lisans tezinde anket çalışması yapılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda Trabzon ili ve çevre bölgesinde çalışan işletmeler açısından maliyet ve yönetim muhasebesi uygulamalarının rekabet, üretim süreci ve planlamaya etkisi olduğu tespit edilmiştir. Aynı çalışmada kapsamdaki işletmelerde yaygın kullanılan maliyet yönteminin sipariş maliyet yöntemi olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışma konu başlığı açısından mevcut tezin konusu ile yüksek derecede yakınlaşmaktadır. Ancak bu akademik çalışma kapsamında işletme bilgileri bölümünde yer alam maliyet muhasebesi araçlarının işletmelerde kullanımı sorulmuş, literatürde yar alan yönetim muhasebesi uygulamalarının kullanım durumlarına değinilmemiştir. Çalışmanın "Maliyet Muhasebesi ve Yönetim Muhasebesi Uygulamaları Önem Soruları" kısmında Yönetim muhasebesi kavramı ve maliyet muhasebesi kavramı birlikte sorulmuştur. Bu kapsamda sorularda yönetim muhasebesinin maliyet muhasebesinden farkına ilişkin katılımcılara açıklayıcı bir bilgi paylaşımı olmadığı anket sorularından gözlemlenmiştir. Katılımcıların yönetim muhasebesi uygulamalarının neler olduğu konusunda ayrım yapma imkanlarının olmadığı gözlemlenmiştir. (Pehlivan, 2023)

Dergipark web sitesi üzerinde yerel farklı dergilerde yayımlanmış akademik makaleler arasında yapılan araştırmada 10 adet makalenin konu açısından yakınsadığı ancak bu makalelerden 6 adedinin konu açısından benzeşim göstermek ile birlikte içerik ve kapsam bakımından farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir.

Arsu ve diğerleri (2015) tarafından yazılan makale; Kapadokya bölgesindeki otel işletmelerinin yönetim muhasebesi uygulamaları ile örgüt stratejileri arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Otel işletmeleri, hizmet çeşitliliği, müşteri beklentilerinin değişkenliği ve rekabet koşulları gibi faktörler nedeniyle etkili bir yönetim ve sistem anlayışına ihtiyaç duymaktadır. Araştırmanın amacı, yönetim muhasebesi uygulamalarının kullanım sıklığını belirlemek ve bu uygulamaların hangi örgüt stratejileriyle ilişkili olduğunu ortaya koymaktır. Çalışma, iki aşamadan oluşmaktadır: İlk aşamada, yönetim muhasebesi uygulamalarının kullanım oranları belirlenmiş, ikinci aşamada ise otellerin benimsedikleri örgüt stratejileri ile bu stratejilerin yönetim muhasebesi uygulamalarıyla ilişkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçları, otel işletmelerinin kullandıkları yönetim muhasebesi uygulamaları ile benimsenen örgüt stratejileri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Özellikle detaylı bütçeleme sistemleri ve performans değerlendirme uygulamaları yaygın olarak kullanılmakta, düşük maliyet ve farklılaştırma stratejileri ile bu uygulamalar arasında pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Çalışmada, yönetim muhasebesi

uygulamalarının otel işletmelerinin örgüt stratejileri üzerinde etkili olduğu ve işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerine katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. (Uğuz Arsu, Arsu, & Duman, 2015)

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

Ülker ve Daloğlu'nun (2019) makalelerinde Boston Danışma Grubu (BDG) Matrisi'nin yönetim muhasebesindeki kullanılabilirliğini ve karar alma süreçlerindeki rolünü incelemektedir. Çalışmada, BDG Matrisi'nin maliyet ve yönetim muhasebesi kararlarında nasıl uygulanabileceği teorik olarak ele alınmış ve bir uygulama örneği ile desteklenmiştir. Matriste, ürünlerin göreceli pazar payı yerine katkı marjları, pazar büyüme hızı yerine ise satışların büyüme hızı dikkate alınmıştır. Uygulama, bir üretim işletmesinde gerçekleştirilmiş ve 179 ürünün katkı marjları ile satış büyüme hızları hesaplanarak BDG Matrisi'ne yerleştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda BDG Matrisi'nin yönetim muhasebesi kararlarında etkili bir araç olduğunu göstermektedir. Yıldız, sağmal nakit inekleri, soru işaretleri ve uyuz köpekler gibi kategorilere ayrılan ürünler, işletmenin maliyet kontrolü ve stratejik karar alma süreçlerinde önemli bilgiler sunmaktadır. (Ülker & Daloğlu, 2019)

Coşkun ve Şen (2020) tarafından yayınlanan makale çalışması, Ankara Sanayi Odası 1. Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyetini sürdüren üretim işletmelerinin maliyet ve yönetim muhasebesine ilişkin bilgi düzeylerini ölçmeyi amaçlamaktadır. Çalışmada 144 üretim işletmesinden alınan anket verileri analiz edilmiştir. Çalışmanın bulgularına göre işletmelerin faaliyet süreleri arttıkça maliyet ve yönetim muhasebesi bilgi düzeylerinin de arttığı bulunmuştur. Bu bağlamda, yeni kurulan işletmelere maliyet ve yönetim muhasebesi eğitimi verilmesinin faydalı olacağı vurgulanmaktadır. (Coşkun & Şen, 2020)

Apak ve Duman'ın (2020) yılında yayınlanan makalelerinde; Türkiye'deki işletmelerde yönetim muhasebesi ve stratejik yönetim muhasebesi uygulamalarının kullanımının finansal ve finansal olmayan performans üzerindeki etkilerini incelemektedir. Araştırma, Borsa İstanbul'a kote olan ve Türkiye'nin çeşitli sanayi şehirlerinde faaliyet gösteren işletmelerden anket yoluyla elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Çalışma yenilikçi yönetim muhasebesi uygulamalarının işletmelerde belirli bir düzeyde kullanıldığını, ancak klasikleşmiş yönetim muhasebesi uygulamalarının daha yaygın olduğunu göstermektedir. 17 yönetim muhasebesi aracının işletmelerin performansını etkilediği bulunmuştur. Ayrıca, işletmelerin demografik özellikleri ile yönetim muhasebesi uygulamalarının kullanımı arasında

farklılıklar gözlemlenmiştir. Araştırmanın bulguları, yönetim muhasebesi uygulamalarının işletmelerin finansal ve genel performansını artırmada önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. (Apak & Duman, 2020)

Altın ve diğerleri (2020) tarafından hazırlanan çalışmada Erzurum ve Erzincan illerindeki küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin yatırım kararlarını etkileyen stratejik yönetim muhasebe tekniklerini incelemektedir. Bu çalışma, hedef maliyetleme, dengeli puan kartı ve zamanında üretim (Just in Time) tekniklerini yatırım kararlarına etkileri açısından analiz etmektedir. Araştırma, bu tekniklerin yatırım kararlarının etkinliği, hızı ve kolaylığı üzerindeki etkilerini ölçmeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın bulguları, hedef maliyetleme, dengeli puan kartı ve zamanında üretim yöntemlerinin, Erzurum ve Erzincan'daki küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin yatırım kararlarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Özellikle zamanında üretim, yatırım kararlarının etkinliğini en çok etkileyen faktör olarak öne çıkmaktadır. Bu sonuçlar, stratejik yönetim muhasebesi tekniklerinin, sanayi yatırımlarını geliştirmede ve Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki sanayi işletmelerinin daha verimli kararlar almasına katkı sağladığını ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, stratejik yönetim muhasebesi tekniklerinin etkin kullanımı, sanayi işletmelerinin yatırım kararlarını daha hızlı, kolay ve verimli bir şekilde almalarına olanak tanımaktadır. (Altın, Akgün, & Kasımoğlu, 2020)

Kaya ve Gülhan (2010) birlikte hazırladıkları makalelerinde İMKB'ye kote olan, Metal Eşya ve Makine sektöründe faaliyet gösteren 25 işletmenin 2008 finansal krizi öncesi ve sonrası dönemlerdeki etkinlik ve performans düzeylerini analiz etmektedir. Çalışmada, bu işletmelerin finansal performanslarını ölçmek için Veri Zarflama Analizi (VZA) ve TOPSIS analiz yöntemleri kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda kriz öncesindeki döneme kıyasla, kriz sırasında işletmelerin kaynaklarını daha etkin kullanmaya başladığını göstermektedir. VZA analizi, kriz öncesi etkin olan işletme sayısının 8 iken, kriz dönemi sonunda bu sayının 12'ye yükseldiğini ortaya koymaktadır. TOPSIS analizi ise her dönemde en iyi ve en kötü performansı gösteren işletmeleri sıralamaktadır. Kriz döneminde, bazı işletmelerin performansını sürdürdüğü, bazı işletmelerin ise etkin olmasına rağmen düşük performans sergilediği gözlemlenmiştir. Çalışma, finansal krizlerin işletmelerin etkinlik ve performansları üzerinde karmaşık etkiler yarattığını ve bu iki kavramın her zaman paralel gitmediğini vurgulamaktadır. Performansı yüksek işletmelerin bazılarının etkin olmadığı gibi, düşük performansa sahip bazı işletmelerin de etkin olduğu gözlemlenmiştir. (Kaya & Gülhan, 2010)

Marmara Üniversitesi'nin VETİS sistemindeki Piri arama motoru vasıtasıyla ve ayrıca Research Gate web sitesi üzerinde yapılan yabancı kaynak literatür taramasında 1995 ile 2023 yılları arasında tezin konusu ile yakınsayan akademik araştırma makaleleri incelenmiştir. Buna göre bu akademik çalışmalardan öne çıkanlar şunlardır;

Collier ve Gregory (1995) makalelerinde, Birleşik Krallık'taki altı büyük otel grubu üzerinden stratejik yönetim muhasebesinin otel sektöründeki kullanımını incelemektedirler. Araştırma sonuçlarına göre, otel gruplarındaki muhasebe işlevinin stratejik yönetim muhasebesine giderek daha fazla dahil olduğunu göstermektedir. Bu durum hem planlama aşamasında hem de piyasa koşulları ve rakip analizi gibi anlık hazırlanması gereken çalışmalarda geçerlidir. Stratejik yönetim muhasebesinin yaygın olarak benimsendiği, sektördeki açık ve nispeten dengeli yapıyla, otel grupları arasındaki yüksek rekabet düzeyiyle uyumlu olduğu tespit edilmiştir. (Collier & Gregory, 1995)

Chenhall (2005) akademik çalışmasında stratejik performans ölçüm sistemlerinin (SPÖS), özellikle dengeli skor kartlarının yöneticilere rekabetçi stratejiler geliştirmelerinde nasıl yardımcı olduğunu araştırmaktadır. SPÖS'nin önemli bir boyutu olarak "bütünleştirici bilgi" tanımlanmakta ve bu bilgi olumlu stratejik sonuçlar elde etmede etkili olduğu vurgulanmaktadır. Çalışmada, üç boyut belirlenmiştir: strateji ve operasyonel bağlantılar, müşteri odaklılık ve tedarikçi odaklılık. Geliştirilen model, bütünleştirici SPÖS'nin organizasyonların stratejik rekabetçiliğini artıracağını öngörmekte ve bu etkinin üretim stratejisi ile uyumu ve organizasyonel öğrenme yoluyla dolaylı olarak gerçekleşeceğini önermektedir. 80 stratejik iş biriminden elde edilen veriler, bu ilişkileri kısmen desteklemektedir. (Chenhall, 2005)

Gil ve Hartmann (2006) “How Top Management Teams Use Management Accounting Systems to Implement Strategy” makalelerinde üst yönetim ekiplerinin, yönetim muhasebe sistemlerini strateji uygulamasında nasıl kullandığı incelenmiştir. Profesyonel ve idari üst yönetici ekiplerinin yönetim muhasebesi sistemlerini kullanımlarında farklılıklar olduğu ve bu farklılıkların strateji uygulamasını etkilediği tespit edilmiştir. Anket çalışması, İspanya'daki genel hastanelerden 884 üst düzey yönetici ile gerçekleştirilmiş ve sonuçlar, zorlayıcı-olanak sağlayan çerçevenin geçerliliğini de desteklemiştir. Çalışma ile yönetim muhasebesi sistemlerinin strateji uygulamasındaki rolünü ortaya koyarken ve üst yöneticilerin kararlarına etkilerini de açıklamaktadır. (Gil & Hartmann, 2006)

Cinquini ve Tenucci (2009) çalışmalarında, iş stratejisinin stratejik yönetim muhasebesi kullanımını nasıl etkilediğini incelemektedir. İtalyan şirketleri üzerinde yapılan bir anket ile stratejik desen, misyon ve konumlandırma gibi değişkenlerin YMU üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları, İtalyan şirketlerinde en çok müşteri muhasebesi, rekabetçi pozisyon izleme ve maliyetle ilgili YMU tekniklerinin kullanıldığını göstermektedir. Ayrıca, savunucu ve maliyet lideri stratejilerine sahip şirketlerin, maliyet bilgisini ön planda tutan SMA tekniklerini kullanma eğiliminde olduğu tespit edilmiştir. (Cinquini & Tenucci, 2009)

Ratnatunga ve Alam (2011) makalelerinde bir işletmenin üst yönetiminin (yönetim kurulu) yönetişim süreçlerini stratejik yönetim uygulaması ile genişletip genişletmemesi gerektiğini ve yönetim muhasebesi bilgi sisteminin (YMBS) bu süreçteki rolünü incelemektedirler. Yüksek riskli bir sektörde başarılı yönetişim ve entegre stratejik yönetim muhasebesi süreçlerine sahip bir şirket üzerinden yapılan araştırma, yönetim kurullarının sadece minimum uyum gerekliliklerinin ötesine geçerek strateji uygulaması ve işletme performansından nihai olarak sorumlu olmaları gerektiğini göstermektedir. Bununla birlikte, yönetim muhasebesi teknikleri ve raporları stratejik yönetişimde yaygın olarak kullanılırken, yönetim muhasebecisinin bu yönetişimdeki rolü sınırlı kaldığı tespit edilmiştir. (Ratnatunga & Alam, 2011)

Cadez ve Guilding (2011) makalelerinde, farklı strateji ve stratejik yönetim muhasebesi yapılandırmalarının etkinliğini araştırmakta ve yönetim muhasebesinin stratejiyle nasıl uyum sağlayarak performansı artırabileceğini incelemektedir. 109 üretim şirketi üzerinde yapılan araştırmada, "analitik", "mavi çipler", "ilk hareket edenler", "yerel koruyucular" ve "geri kalmışlar" gibi beş farklı yapılandırma belirlenmiştir. Bu yapılandırmalar, farklı performans seviyeleri ve uyum derecelerine sahip olup, benzer performans düzeylerinin farklı stratejik ve yapısal alternatiflerle elde edilebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu çalışmada stratejik tercihler ve yönetim muhasebesi tasarımı arasında tekil bir ilişki varsayımının yanlış olabileceğini vurgulamaktadır. Çalışma, farklı strateji ve yönetim muhasebesi tasarımlarının aynı bağlamda etkili olabileceğini göstermektedir. (Cadez & Guilding, 2012)

Cuganesan ve diğerleri (2012) yapmış oldukları akademik çalışmada stratejik yönetim muhasebesi araştırmalarının, stratejinin uygulanma yöntemlerine ve kamu sektöründeki önemine yeterince odaklanmadığını belirtmektedir. Yönetim muhasebesinin stratejinin uygulandığı organizasyonel çalışmalardaki rolü, bir kamu sektörü ajansı üzerinde yapılan uzun dönemli bir çalışma ile incelenmiştir. Çalışma, yönetim muhasebesinin strateji oluşturmadaki işlevlerinin, karar verme kolaylaştırma ve etkilemenin ötesine geçtiğini ifade etmektedir. Araştırma, kamu sektöründe kullanılan yönetim muhasebesi tekniklerinin özel sektör odaklı YMU araştırmalarına karşı bir alternatif sunduğunu ve SMA araştırma gündeminin yeniden dengelenebileceği yönlerini belirtmektedir. (Cuganesan, Dunford, & Palmer, 2012)

Uyar (2019)'ın yurtdışındaki bir akademik dergide yayınlanmış çalışmasında, KOBİ'lerde (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler) yönetim muhasebesi uygulamaları ile strateji geliştirme arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamaktadır. Çok değişkenli istatistiksel analizler kullanılarak yapılan araştırmalar, yönetim muhasebesi sisteminin planlama ve kontrol, maliyet yönetimi ile performans ölçme ve değerlendirme işlevlerinin işletmelerin uygulayacağı stratejiyi önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Araştırmanın sonuçları, KOBİ'lerin kullandığı yönetim muhasebesi uygulamalarının

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

Mihaylova ve Papazov (2022) makalelerinde Bulgaristan'ın güneyindeki örme giyim sektöründeki KOBİ'lerde yönetim muhasebesi raporlamalarının stratejik yönlerini incelemektedir. Araştırma, analitik ve betimleyici istatistik yöntemleri kullanarak, on yıldan fazla bir süredir faaliyet gösteren deneyimli yöneticilere sahip KOBİ'ler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar, KOBİ sahiplerinin stratejik planlama için yararlı olabilecek yönetim muhasebesi unsurlarının farkında olmadığını ve dış kaynak muhasebe hizmetleri kullanımının bu bilgilerin kullanım seviyesini sınırladığını göstermektedir. Ayrıca, yüksek iş başarısızlığı riski bulunan fakat işletmeye olumlu katkı sağlayabilecek bazı model ve tekniklerin yetersiz bilgi ve veri tabanı nedeniyle uygulanmadığını göstermektedir. (Mihaylova & Papazov, 2022)

Ditkaew (2023) makalesinde, iş stratejisinin stratejik yönetim muhasebesi (SYM) üzerindeki etkisini ve SYM'nin Tayland'daki pirinç ihracat işletmelerinin rekabet avantajına dolaylı etkisini araştırmıştır. 2022 yılında Tayland'daki 215 büyük pirinç ihracat işletmesi örneklem olarak seçilmiş ve veriler toplanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, iş stratejisinin SYM'yi olumlu etkilediğini göstermektedir. SYM'nin ayrıca rekabet avantajında olumlu ve önemli bir rolü bulunmaktadır. (Ditkaew, 2023)

4.2. Karar Verme ve İşletme Kararları

Bireyler hayatlarının büyük bölümlerinde karar almak ya da vermek durumunda kalmaktadırlar. Alma veya verme eyleminin diğerinden bir farkı bu kavram özelinde bulunmamaktadır. İncelenmekte olan kaynaklarda da yeknesak bir kavram adı yoktur. Zira karar alma veya verme aynı anlamı ifade etmektedir. İşletmelerde de karar verme süreçleri yöneticiler veya yetkilendirilen kurullar aracılığıyla gerçekleştirilir.

Karar alma seçenekler arasından birisini tercih etmektir. Karar verici konumunda olan yöneticilerce yapılacak işlemler dikkate alınmadan önce karar için bazı ön tanımlamaların yapılması, diğer seçenekler de incelenerek, belirli bir formül oluşturularak karar verme sürecine ilişkin standartlar belirlenmelidir. Bu süreçte karar vermeye ilişkin yaklaşımlar da dikkate alınmalıdır. (Hodgetts, 1997, s. 170)

Karar bir seçimi ifade ederken, işletmelerde yöneticiler karar alınması gereken konu üzerinde inceleme yaparlar. Konuyu analiz ederek muhtemel çözüm yolları araştırılır. Bulunan alternatiflerden işletmeye en uyun maliyet ile en faydalı olabilecek olan veya işletmeye en az zarar verecek yol veya yöntem tercih edilir. Bu yöneticinin kararı olarak değerlendirilir. Bu kararın sonuçları iyi veya kötü olarak gelecekte değerlendirilebilir. Çünkü içinde bulunulan anda en makul olan alternatifin seçimi yapılmaya

çalışılmaktadır. Karar vermenin karşıtı olan kavram ise karasızlıktır. Bu kavram ise karar vermemeyi veya seçimde bulunmamayı ifade eder. Yöneticilik görevinin temelini karar vermek oluşturur. (Koçel, 2023, s. 133)

Tosun'a göre yönetim sürecinin özelliklerini betimlenmesinde, sürecin karar verme ve uygulama olarak iki evreye sahip olduğu ifade edilmiştir. Karar verme de bir süreçtir. Bu sürecin unsurları da şunlardır; (Tosun, 1992, s. 307-308)

- Amaca sahip olunması,
- Amaca varmak için kullanılacak yöntem ve araçlar,
- Yöntem ve araçların amaca uygunluğunu tetkik için gerekli ölçütler,
- Tercih edilen seçeneğin uygulanması sonucunda ortaya çıkacak olumlu ve olumsuz neticelerin karşılaştırılması,
- Tercih edilen alternatifin uygulanmasına ilişkin irade ya da isteğin ortaya konmasıdır.

Üreten'e göre bilimsel karar vermenin aşamaları ise şunlardır; (Üreten, 2013, s. 92)

- Sorunun belirlenmesi ve onu etkileyen unsurların tespiti,
- Karara ilişkin değerlendirme ölçütlerinin ve amacın tespit edilmesi,
- Seçeneklerin ortaya konması ve irdelenmesi,
- En uygun seçeneğin tercih edilmesi,
- Kararın uygulamaya konulmasıdır.

Karar verme eyleminin gerçekleştirilmesinde karar vericinin nitelikleri ön plana çıkmaktadır. Tarafsız kalması gereken durumun haricinde kişisel psikolojik ve fizyolojik niteliklerinin kararı etkilemesi muhtemeldir. Kişilik yapısının pasif olması bu niteliklerin etkisini göstermesine olanak sağlar. Karar verme dinamik bir eylemdir. Değişik koşullarda ve çevre etkisinde gerçekleştirilebilmektedir. Kararın amaca uygun olarak uygulanmasına çevre ve koşulların tesiri olmaktadır. Çevre etkisinde üç karar alma ölçütü mevcuttur. Bunlar; Belirlilik Ortamı, Risk Ortamı ve Belirsizlik Ortamıdır. (Yazıcı, 2018, s. 75)

Karar verme ile ilintili bir diğer kavram ise plandır. Plan geleceğe ilişkin kararlar toplamıdır. Kararların sonucunda oluşan plan, aynı zamanda planlama sürecinin de nihai ürünüdür. Bu durumda planlama karar sürecini de içermektedir. Yöneticinin temel görevlerinden biri de planlama yapmaktır. (Şakar, 2018, s. 123)

4.2.1. Karar Çeşitleri

İşletmelerde faaliyetlerin gerçekleştirilmesi esnasında pek çok karar verilmektedir. Bu kararları farklı kıstaslara göre sınıflandırılabilmek mümkündür. Bu farklı sınıflandırmalar kararların verilebilmesinde kullanılacak teklifleri belirlemek açısından da faydalı olmaktadır.

4.2.1.1. Kapsamına ve Önem Seviyesine Göre Kararlar

Kapsam ve önem derecesine göre sınıflandırılan kararlar üç grupta değerlendirilir. Bu kararlar işletme bünyesinde verilmekteyse, hiyerarşik yapılandırmayla da yakından ilişkilidir.

- Stratejik Kararlar: Genellikle işletmelerin üst yönetimleri tarafından verilmekte olan kararlardır. İşletmenin tümünü etkileyen, vizyon ve misyon gibi değerleri belirleyen, faaliyet gösterilen sektörü ve işletmenin geleceğe ilişkin yönün tayin eden kararlar stratejik kararlar olarak adlandırılır. Uzun süreli olarak uygulanan, belirsizlik ve risk etkisinin hissedildiği, programlanamayan karar çeşididir. (Koçel, 2023, s. 135), (Yazıcı, 2018, s. 85)
- Taktik (Yönetsel) Kararlar: Taktik kararlar orta dereceli yöneticiler tarafından verilen ve bu yöneticilerin idare ettikleri departmanlarla sınırlı olmak üzere verilen kararlardır. (Yazıcı, 2018, s. 85) Yönetsel kararlar organizasyon yapısının en uygun biçimde işlemesi, işletmeye yeni varlıkların edinimi, işletmeye kaynaklarının en uygun maliyetle teminine, işletme varlıklarının korunması ve geliştirilmesine yönelik kararları içerir. (Eren, 2005, s. 36-37)
- Operasyonel Kararlar: Genellikle örgüt hiyerarşisinde alt seviyede bulunan yönetici ve çalışanlar tarafından alınan günlük ya da kısa süreli işlemlerin ve faaliyetlerin sorunsuz sürdürülebilmesi için alınan kararlardır. Kısa süreli olmakta ve az sayıda kişiyi etkileme gücüne sahiptir. (Tokgöz, 2012, s. 12), (Yazıcı, 2018, s. 85) Bu kararlar işletme faaliyetlerinin doğrudan etkileyen ve sıklıkla verilen kararlar olmaları nedeniyle, yöneticilerin zamanlarının büyük kısmın almaktadır. İşletme kaynaklarının varlıklara dönüştürülmesi sırasında etkin ve verimli kullanımına yönelik kararlardan oluşmaktadır. İşletmelerde bölüm içi veya ilişkili bölümlerin ortak sinerjisini oluşturmak, en uygun biçimde faaliyetlerin sürdürülmesini sağlamak açısından önem taşıyan kararlardır. (Eren, 2005, s. 37)

4.2.1.2. Uygulama ve Etki Süresine Göre Kararlar

Karalar uygulanma ve etki süresi bakımından kısa, orta ve uzun vadeli kararlar olarak üç farklı türe ayrılmaktadır. Bunlar; (Erşahan , 2011, s. 10), (Erkiletlioğlu, 2000, s. 8)

- Kısa süreli kararlar, ani olarak alınabilen ve uygulaması en fazla bir yıla kadar olarak değerlendirilen karar türüdür. Daha detaylı analiz yapılarak, nispeten güvenilir veriler ışığında verilen kararlardır.
- Uygulama süresi bir yıldan başlayıp, beş yıla kadar süren karar türü orta vadeli kararlardır.
- Uygulama süresinin beş yıl ve üzerinde olduğu, risk ve belirsizlik unsurlarının arttığı kararlar uzun vadeli kararlar olarak değerlendirilir.

4.2.1.3. Tekrar Durumuna Göre Kararlar

Kararlar tekrar edilmesi veya bir seferlik olarak verilebilmesine göre programlanmış ve programlanmamış kararlar olarak ikiye ayrılır.

Sürekli olarak karşılaşılan, tekrar edilebilen ve önceden vuku bulması halinde yapılacakların prosedürlere dökülerek belirlendiği kararlar, programlanabilen kararlar olarak değerlendirilir. (Koçel, 2023, s. 135) Bu tip kararlar yöneticiler tarafından prosedüre bağlandıktan sonra karar süreci astlara devredilebilir. (Draft, 2010, s. 214) Bu tip kararlar önceden koşullar hakkında bilgi sahibi olunabilmesi nedeniyle, belirlilik düzeyi yüksek ve risk düzeyi görece düşüktür.

Programlanmamış kararlar ise benzersiz, zayıf tanımlanmış ve büyük ölçüde yapılandırılmamış durumlara yanıt olarak verilir. Bu kararlar kurum için önemli sonuçlar doğurur. Programlanmamış kararların çoğu stratejik planlamayı içerir. Çünkü belirsizlik büyüktür ve kararlar karmaşıktır. Yeni bir tesis kurma, yeni ürün ya da hizmeti piyasaya sürme, yeni bir pazarda faaliyet gösterme ya da işletme merkezini başka bir şehre taşıma kararları ve benzerleri programlanmamış kararlara örnektir. (Draft, 2010, s. 214-215) Bu kararlar, şahsa bağımlı, önceden tahmin edilmesi mümkün olamayan, prosedüre dökülemeyen, belirsizliğin yüksek olduğu ve yaratıcılıktan etkilenmektedir. Genellikle stratejik kararlar bu türde kararlardır. (Koçel, 2023, s. 135)

4.2.2. Karar Verme Koşulları

Karar verme eyleminde genellikle üç koşul olduğu farz edilir. Bu koşullar Kesinlik, Risk ve Şüphedir. Gerçek hayatta bazı şeyler bilinemez. Bundan dolayı yöneticiler bazı kararları ile sorunu çözmede veya istenen sonuca ulaşmada başarısız olacaktır. Karar vericiler, belirsizliğini azaltacak karar alternatifleri hakkında bilgi edinmeye çalışırlar. (Draft, 2010, s. 215)

Kesinlik yani belirlilik koşulu, karar vericinin kararının sonunda hangi sonuca ulaşabileceğinin önceden bildiği durumlardır. Yönetim sürecinde bu tip kararlar, karar faaliyetinin küçük bir bölümün oluşturmaktadırlar. Riskin görece düşük olduğu kararlardır. (Hodgetts, 1997, s. 174) Karar vericiler karara ilişkin tüm bilgilere sahip olmakta ise bu belirlilik koşulunu oluşturur. Gerçekte ender olarak bu tür koşullar oluşur. (Kıral, 2015, s. 79) Belirlilik koşulları içerisinde karar verilirken karar problem deterministik yani olasılığa veya tahmine dayalı olmayan bir yapıdadır. Bu koşulda hedefin azami, riskin asgari olacağı duruma hitap eden strateji tercih edilmelidir. (Yazıcı, 2018, s. 77) Bankada mevduatın vadeli mevduat olarak bağlanması sonucunda faiz getirisinin ne olacağının önceden bilinmesi ve hesaplanabilir olması bu koşula örnektir. Bu durumda bankanın temerrüde düşmesi denetleme mekanizmasının sağlıklı işlediği piyasalarda oldukça küçük bir ihtimaldir. Bu ihtimal risk unsurunu oluşturmaktadır.

Karar verici konumda olan yöneticiler, verdikleri kararlarda tüm bilgilere sahip olması her zaman mümkün olamamaktadır. Bu durum onları risk koşulunda karar vermeye zorlar. (Hodgetts, 1997, s. 175) Risk, bir kararın net hedeflere sahip olduğu ve faydalı bilgilerin mevcut olduğu, ancak her bir alternatifle ilişkili gelecekteki sonuçların şansa bağlı olduğu anlamına gelir. Bununla birlikte, her bir alternatif için başarılı bir sonuç olasılığının tahmin edilmesini sağlayacak yeterli bilgi mevcuttur. Başarı veya başarısızlık olasılıklarını hesaplamak için istatistiksel analiz kullanılabilir. Risk ölçüsü, gelecekteki olayların alternatifi başarısız kılma olasılığını gösterir. (Draft, 2010, s. 216)

Karar vericilerin karara ilişkin ihtimal tahminlerini gerçekleştiremeyeceklerinin anlamaları halinde alternatifleri geliştirmek için imkân kalmaması halidir. (Hodgetts, 1997, s. 177) Belirsizlik, karar vericilerin hangi hedeflere ulaşmak istediklerini bildikleri, ancak alternatifler ve gelecekteki olaylar hakkındaki bilgilerin eksik olduğu anlamına gelir. Fiyat, üretim maliyetleri, hacim veya gelecekteki faiz oranları gibi bir kararı etkileyebilecek faktörleri analiz etmek ve tahmin etmek zordur. Birçok sorunun kesin bir çözümü yoktur, ancak yöneticiler bir

yanıt oluşturmak için yaratıcılığa, muhakemeye, sezgiye ve deneyime güvenirler. (Draft, 2010, s. 216)

4.2.3. Karar Vermenin Aşamaları

Karar verme eylemi bir süreç sonunda gerçekleştirilebilmektedir. Sistematik bir yaklaşım ile karar verme faaliyetinin sonuçlandırılması kararın başarılı olmasını destekler. Bu sürecin sağlıklı işlemesi ve etkili bir karara ulaşılabilmesi için süreçteki aşamaların takip edilmesi önemlidir. Literatürde başvurulan kaynaklarda aşama sayısı farklılık arz etse de ana hatlarıyla karar verme sürecinin aşamaları takip eden alt başlıklarda açıklanmaya çalışılacaktır.

4.2.3.1. Karar Durumunun İdraki ve Sorunun Tanımlanması

Karar verme sürecinin ilk evresi, mevcut durumun idrak edilmesiyle amaç veya sorunun tanımlanmasıdır. İşletmenin içerisinde bulunduğu durum olumlu veya olumsuz olabilir. Her iki durumda da işletmenin vermesi gereken kararlar bulunacaktır. Küçük ölçekli ya da görece daha az önemli karar verilmesi ihtiyacı duyulan durumlarda uyarıcı olmadan ortaya çıkabilir. Büyük ölçekli veya daha önemli karar verilmesi gereken durumlarda ise bazı işaretler belirebilir. Yöneticilerin bu işaretleri iyi okuması ve özen göstermesi gerekir. Ancak olayları farklı boyutlardan derinlemesine incelemek, değişik bakış açılarına göre amacın belirlenmesi ve sorunun tanımlanması karar verme aşamasına geçişi kolaylaştırır. (Ferrell, Hirt, & Ferrell, 2017, s. 103)

Amacın belirlenmesi, karar sürecinde önemli bir yere sahiptir. Sürecin devamı belirlenen amaç doğrultusunda ilerleyecektir. Dikey hiyerarşik yapıda tüm kademelerdeki yöneticiler amaç belirleme göreviyle ilgilenmektedir. Yatay hiyerarşik yapıda ise takımlar işletmenin misyonuna uygun olarak amaçlarını tespit ederler. Sorunlar ise tespit edilen amaçlara doğru ilerlerken önümüze çıkan engellerdir. Karar sürecinin ilk aşaması olan sorunun tanımlanması, öncelikle sorunu algılanmasıyla ele alınabilecektir. Bu noktada sorunla ilgili kişilerin farklı bakış açılarına sahip olması da mümkündür. Önemli olan sorunun ortak bir noktada buluşulan bakış açısıyla doğru tanımlanmasıdır. (Koçel, 2023, s. 142-143)

4.2.3.2. Bilgi Toplanması ve Nedenlerin Analizi

Sorunun tanımlanması aşamasının akabinde, sorunu oluşturan nedenler hakkında bilgi toplanması ve bu unsurların hakkında analiz yapılması gerekir. (Yazıcı, 2018, s. 86-87)Teşhisin

doğru yapılması buna bağlı verilecek kararın kalitesini yükseltecektir. (Kıral, 2015, s. 81)Yeterli ve geçerli bilginin elde edilmesiyle birlikte sorunu oluşturan nedenlere dair doğru soruların karar vericiler tarafından sorulması faydalı olacaktır. Bu sorular şunlardan oluşabilir: (Draft, 2010, s. 222-223),

- Sorunu oluşturan dengesizlik durumu hangi unsurlardan oluşmaktadır?
- Sorun ne zaman ortaya çıktı?
- Nerede ve nasıl meydana geldi?
- Sorunun oluşmasında kim etkilidir?
- Hangi eylem sonucunda ortaya çıkmıştır?
- Sorunun aciliyeti nedir?
- İşletme açısından önemi nedir?
- Sorunun çözülmesi halinde neler gerçekleşebilir?
- Çözülememesi halinde ortaya çıkacak diğer sorunlar neler olabilir?

Sorunun sistematik olarak ortaya konulması ve analiz edilmesi için farklı yöntemler geliştirilmiştir. Bu yöntemlerden başlıcaları; Neden – Sonuç Analizi, Pareto Analizi, Balık Kılçığı Yöntemi ve Akış Diyagramlarıdır. (Koçel, 2023, s. 146)

4.2.3.3. Seçeneklerin Geliştirilmesi

Sorunun tanımlanmasının ardından, çözüme yönelik olarak uygulanabilecek seçenekler sıralanır. Bir liste haline getirilen seçenekler arasında hem basit hem de sıra dışı olanlar birlikte değerlendirilebilir. Bu aşama daha fazla yetkinlik ve zaman gerektirir. Yaratıcı seçenekler kararın belirlenmesi aşamasında fark yaratabilir. (Ferrell, Hirt, & Ferrell, 2017, s. 133-134) Bu aşamada yapılacak işlemler şunlardır; Belirlenen hedefe varmak veya tanımlanmış bir sorunu çözmek için ortaya konulabilen tüm seçeneklerden bir liste haline getirilmesidir. Çalışanların ve işletme varlıklarının bu seçeneklerin gerçekleştirilmesi için kullanılmasına yönelik yöntemlerin belirlenmesidir. (Koçel, 2023, s. 148)

4.2.3.4. Seçeneklerin Analizi

Problemin çözümü veya hedefe ulaşmak için üretilen seçeneklerin işletmenin imkanları ve ya yapısıyla örtüşüp örtüşmediği, uygulanabilirliği, sonuca gerçekten ulaştırıp ulaştırmayacağı, maliyeti ve sağlayacağı fayda, topluma sağlayacağı katkı, kısa ve uzun süreli etkileri gibi pek

çok koşul açısından değerlendirilerek analiz edilmelidir. İşletme özelinde farklı kriterler eklenerek seçeneklerin en uygun biçimde analiz edilmesi için yöntemler geliştirilebilir. Her koşul için bir katsayı belirlenerek işletmeye etkileri açısından derecelendirme yapılabilir. İşletmeye en az maliyetle en çok fayda sağlayacak seçeneklerin öne çıkması, gereksiz çaba sarf edilmesine yol açacak seçeneklerin elenmesi sağlanabilir. (Koçel, 2023, s. 150), (Yazıcı, 2018, s. 87), (Ferrell, Hirt, & Ferrell, 2017, s. 134) Analiz işleminin gerçekleştirilmesi ile karar vericiler açısından hedefe odaklanmayı engelleyen seçenekler saf dışı bırakılarak, fayda odaklı olarak karar alınmasını sağlayan seçenekler sunulur.

4.2.3.5. En Uygun Seçeneğin Tercihi

Analiz aşamasında elenen seçeneklerin ardından karar verilmesi için seçenekler yönetici veya yönetime sunulur. Bu aşamada karar için gerekli olan kriterlerin tespit edilmesi kararın hangi faktör önceliklendirilerek alınacağı hususunda çalışmalar yapılır.

Uygulanabilir alternatifler geliştirilir, biri seçilmelidir Karar seçimi, birkaç alternatif hareket tarzından en umut verici olanının seçilmesidir. Bu alternatif, çözümün kurumun genel hedef ve değerlerini en iyi şekilde karşıladığı ve en az kaynak kullanarak istenen sonuçlara ulaştığı alternatiftir. Yönetici en az risk ve belirsizlik içeren seçeneği seçmeye çalışır. Programlanmamış kararların çoğunun doğasında bir miktar risk bulunduğundan, yöneticiler başarı olasılığını ölçmeye çalışır. Belirli bir hareket tarzının başarılı olma ihtimalinin olup olmadığını tahmin etmek için sezgilerine ve deneyimlerine güvenebilirler. Seçimlerin genel hedef ve değerlere dayandırılması da etkili yöneticilerin alternatif seçimine rehberlik eder. (Draft, 2010, s. 224)

Karar vericinin tek bir birey olması kararın daha subjektif olması konusunda riski arttırabilir. Ancak bir grup yöneticiden oluşan ekiplerde de ortak nokta bulunmaya çalışılması karar sürecinin uzamasına neden olabilir. Ancak riskin asgari düzeye çekilmesi açısından önemlidir. Karar sürecinde duygusal karar verme eğilimi gözlemlenebilmektedir. Ancak her şartta tek bir karar verilmesi gerekmeyebilir. Bazı durumlarda çoklu seçenekler denenebileceği gibi, bazen de seçeneklerin bir araya gerilerek karma bir yapı içerisinde hedefe ulaşılmaya çalışılabilmektedir. (Ferrell, Hirt, & Ferrell, 2017, s. 134), (Koçel, 2023, s. 150-151) Kararlar demokratik bir yaklaşımla tüm ekibin katıldığı bir yapıda da alınmış olsa, uygulamada yöneticinin sorumluluğu olacağı yadsınamaz. (Yazıcı, 2018, s. 88)

4.2.3.6. Kararın Uygulanması

Kararın verilmesi ile karar süreci tam olarak nihayete ermemektedir. Kararın uygulamasının yapılması gerekir. Bu sürecin sürekli olarak kontrol edilmesi faydalı olacaktır. Verilen kararın uygulanmasında sürece başlarken planlama yapılması sürecin belirsizliklerin ortadan kaldırmaya ve muhtemel zorluklara karşı önem almaya yarayacaktır.

Bu aşama seçilen alternatifin uygulanmasını sağlamak için yönetsel, idari ve ikna edici yeteneklerin kullanılmasını içerir. Seçilen alternatifin nihai başarısı, eyleme dönüştürülüp dönüştürülemeyeceğine bağlıdır. Bazen bir alternatif hiçbir zaman gerçeğe dönüşmez, çünkü yöneticiler bu konuda yeterli kaynağa sahip değildir. Uygulama aşaması bazı hedefleri gerçekleştirmek için karardan etkilenen kişilerle tartışmayı gerektirebilir. Kararın uygulandığını görmek için iletişim, motivasyon ve liderlik becerileri kullanılmalıdır. Farklı risk düzeylerine sahip karar alternatiflerinde, yöneticiler uygulamaların başarısını izleyerek, başarılı kararlarını yinelerler. (Draft, 2010, s. 124-128)

Uygulama aşamasında önceden tahmin edilemeyen veya sonradan ortaya çıkacak engeller nedeniyle, uygulamanın ertelenmesi, dondurulması veya iptali gibi eylemler de gelişebilmektedir. Bazı kararlar işletmedeki örgütlenmenin ve kimi zaman da yönetim kademesinin muhalefeti ile karşılaşabilmektedir. Yöneticilerin görevi ikna ve uzlaşı gibi yöntemleri kullanarak kararın uygulanmasına katkıda bulunmak ve hedefe ulaşılmasını sağlamaktır. (Ferrell, Hirt, & Ferrell, 2017),

4.2.3.7. Sonuçların İzlenmesi ve Kararın Değerlendirilmesi

Karar sürecinin değerlendirme aşamasında, karar vericiler kararın ne kadar iyi uygulandığını ve hedeflerine ulaşmada etkili olup olmadığına ilişkin bilgi edinmek isterler. Geri bildirim önemlidir, çünkü karar alma sürekli devam eden bir süreçtir. Karar mercii, karar hakkında görüş bildirdiğinde süreç tamamlanmış sayılmaz. Geri bildirim, karar vericilere yeni bir karar döngüsünü başlatabilecek bilgiler üretir. Kararın başarısız olması halinde, bu sorunun yeniden analizine, seçeneklerin değerlendirilmesine ve yeni bir alternatifin tercihine imkân tanır. Geri bildirim, sonuçları izlemenin yeni bir karar alınması gerekip gerekmediğini değerlendiren kısmıdır. (Draft, 2010, s. 225)

Kararın uygulanmasına ilişkin ulaşılan sonuçların takip edilmesi, arzulanan hedeflerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Eğer hedefe ulaşılmış ise uygulanan yöntemlerin yeni kararlarda yol gösterici olması, daha iyiye nasıl ulaşılır sorusuna yönelik geliştirici çalışmalar yapılması işletmelerin faaliyetlerinin sürdürülebilirliğini arttırmada rol oynayacaktır. Olumsuz sonuçlar ise daha dikkatlice değerlendirilmelidir. Kararın isabetliliği veya uygulanmasındaki yöntemlerin doğruluğu ve uygulayıcı iradenin etkinliği sorgulanmalıdır. Uygulama koşullarında değişiklik olup olmadığı, toplumsal, çevresel veya örgüt içi kabullenme derecesinin tespiti yapılmalıdır. Olumsuz sonuçlanan kararlarda yöneticilerin uygulamadaki eksikliklerinin de ortaya konulması önem arz edecektir. Kararın izlenmesi ve kontrolüne ilişkin özel raporlar geliştirilerek kararın değerlendirilmesinde etkinlik arttırılabilir. (Yazıcı, 2018, s. 88), (Ferrell, Hirt, & Ferrell, 2017, s. 134-135)

4.2.4. Karar Vermeyi Etkileyen Unsurlar

Karar sürecini etkileyen pek çok unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar değişik açılardan kararı etkileyebilecek kabiliyete sahiptir.

4.2.4.1. Karar Verici

Karar verici, doğal olarak karar verme sürecinde etkilidir. Karar vericiden beklenen sorunu ve hedefi iyi algılaması, karara ilişkin elde edilen verimleri yorumlayabilmesi ve sonuca ulaştırmaya yarayacak kararı vermesidir. Karar destek sistemlerini de kullanarak kararı verecek nihai kişi bir insan olmaktadır. (Yazıcı, 2018, s. 84-85) Bununla birlikte günümüzün gelişen teknolojik ortamında yapay zekaya da karar verici olma fırsatı verilebilmektedir. Ancak şimdilik bu kararlar önem derecesi düşük kararlar ile sınırlıdır. (İnce, İmamoğlu, & İmamoğlu, 2021, s. 60)

Karar vericinin kişilik, duygusal yapısı, geçmiş deneyimleri ve beklentileriyle karar şekillenebilir. Karar verici süreci başlatan ve süreci nihayete erdiren unsurdur. (Erşahan , 2011, s. 24)

4.2.4.2. Duygusal Durumu ve Kişilik

Karar verme eylemini karar vericinin duygusal durumu ve kişilik yapısı da etkileyebilir. Karar vericinin karar aşamasında sinirli, gergin, kaygılı, üzgün, mutlu, aşırı rahat ve benzeri duygu durumlarından birinde olması alınacak karara etki etmesi muhtemeldir. Bu gibi duyguların

karar sırasında kontrol edilebilmesi her koşulda mümkün olamamaktadır. Ayrıca karar vericinin kişilik yapısında bulunan tutumlar, zekâ seviyesi veya savunma mekanizmaları da karara etki edebilmektedir. (Erkiletlioğlu, 2000, s. 11) Karar vericinin geçmişi, eğitim seviyesi, aile yapısı gibi özellikleri de karar etki eden kişilik unsurlarından bazılarıdır. Benzer kişilik altyapılarına sahip bireyler arasında alınan kararlarda bile bazen farklı karar verme davranışları gözlemlenebilmektedir. (Yazıcı, 2018, s. 85)

4.2.4.3. Değerler

Bireylerin değişik seçeneklerle karşı karşıya kaldığında bireylere yön vererek seçim yapmasını sağlayan sistemlerdir. Benzer yapıdaki bireylerin farklı seçimler yapabilmesinde değerler etkili olduğu gibi tek başına değerlerin etki ettiğin söyleyebilmek olanaksızdır. Ancak hayatta karşılaşılan olaylar, edinilen bilgiler ve beceriler, değişen kültür seviyesi gibi etkenler de değerlerde değişime sebep olabilir. Karar verenin bireysel değerleri ve işletmenin benimsediği değerler karara etki eder. (Koçoğlu, 2010, s. 70)

İşletmelerin ön planda tuttukları bazı değerler olduğu gibi karar verici bireylerin de kişisel olarak benimsedikleri değerleri olması doğaldır. Ahlak, etik, estetik, adalet, eşitlik, pozitif ayrımcılık, çevreye duyarlılık gibi değerlerden bireyler ve işletmeler bazılarını veya çoğunu benimseyebilirler. Karar sürecinde bu değerleri dikkate alarak karar vermek ihtiyacı hissedilir. Bu durumda değerlerin de kararı etkilediği söylenebilir. (Yazıcı, 2018, s. 85)

4.2.4.4. Karar Çevresi

İşletmeler açısından karar verilen çevre iç ve dış çevreden olarak adlandırılan iki alandan oluşmaktadır. İç çevre işletmenin yapısı ve buna bağlı olan organizasyon hiyerarşisi, yetki dağılımı, işletmede hâkim olan kültür, liderlik yapısı ve işletme içerisindeki iletişim ve karar verme yaklaşımları olarak değerlendirilebilir. Dış çevre ise işletmenin içerisinde yer aldığı ulusal ve küresel ekonomik ortam, teknolojik gelişim düzeyi, sosyal ve kültürel ortam, politik, hukuki ve çevresel faktörlerden oluşmaktadır. (Yazıcı, 2018, s. 86)

Karar vermeye ilişkin ortamda iki unsura önem verilmelidir. Amaç ile çevresel faktörler bu unsurları oluşturur. Karar verme ise bu iki unsur arasındaki ilişkide köprü görevi görür. Karar verici çevredeki dinamik ve sürekli değişebilen şartları işletmenin amaçlarıyla uyumlu hale getirmek için faaliyet gösterir. Karar vericilerin maruz kaldıkları sosyal ve fiziki çevre,

anlaşılması güç ve uzlaşı sağlamak konusunda katı bir tutum içerisindedir. Çevrede oluşan değişime uyum göstermek için işletmedeki yöneticilerin iç ve dış çevrede gerçekleşen olayları dikkatlice takip etmeleri, sürekli biçimde güncel olaylar hakkında bilgi sahibi olmaları gerekir. (Erkiletlioğlu, 2000, s. 11)

4.2.4.5. Kararın Niteliği

Zihni çabanın ürünü olan karar bir seçim ya da tercih olarak meydana gelir. Karar vericiler iyi karar vermeyi ön planda tutarken, örgütün başarısı, kararın gerçekleşmesiyle ilintilidir. Yöneticiler için tüm kararların değeri aynı değildir. Kararın etki derecesi arttıkça, değeri de yükselir. Değeri yüksek olan karar daha fazla önem verilmektedir. Önemi yüksek olan kararlar için daha fazla efor ve zaman harcanır. Kararın uygulanması aşamasında da aynı önemin verilmesi beklenir. (Koçoğlu, 2010, s. 75)

Yöneticilerde en iyi kararı verme konusunda içsel baskı hissedilir. Karın önem derecesi arttıkça karar verebilmek zorlaşır. Bu durum karar vericilerde strese yol açabilir. Dolayısıyla kararın niteliği karar üzerinde olumsuz etki gösterebilir. (Kartal C. , 1997, s. 22-23)

4.2.4.6. Zaman

Karar üzerinde etki eden bir diğer unsur da zamandır. İşletmelerde karar vermesi gereken yöneticilerin karar vermeleri için sınırlı zamanları olmaktadır. Zaman kavramını işletmenin karar vericisi üzerinde iki farklı tesiri mevcuttur. Bunlar; Karar vericinin karar verme sürecine tayin ettiği zaman ve kararın örgüte zamanında bildirimidir. (Kartal C. , 1997, s. 23-24) Yöneticinin karar vermeye ayırması gereken süre seçeneklerin üretilmesi ve analizine imkân verecek kadar olmalıdır. Diğer açıdan ise kararı uygulayacak olan işletmeye bağlı çalışanların kararı zamanında öğrenmeleridir. (Koçoğlu, 2010, s. 77)

4.2.5. İşletmelerde Karar Verme Yöntemleri

İşletmelerde karar verilirken çok farklı yöntemlerden yararlanılabilmektedir. Ancak kararların kanıtlanabilir ve doğrulanabilir olması için günümüzde sayısal karar verme yöntemleri daha öne çıkmaktadır. En yaygın kullanılan karar verme yöntemlerinden bazıları şunlardır. Doğrusal Programlama, PERT, TOPSIS, Simülasyon, Yöneylem Araştırması ve Karar Ağaçları.

4.2.5.1. Doğrusal Programlama

İşletmeler sahip oldukları sınırlı kaynakların en uygun biçimde ürün ve hizmetlere dönüştürülmesini amaçlarlar. Doğrusal programlama amaçlanan optimal şartları sağlayan matematiksel formüller yoluyla karar verilmesinin sağlar. (Üreten, 2013, s. 103-104) Doğrusal Programlama, endüstri mühendisliğinin en yaygın kullanılan uygulamalarından biridir. Kısıtlı şartlar içerisinde doğrusal amaç fonksiyonlarının en uygun biçimde çözümlenmesini hedefler. (Yazıcı, 2018, s. 104), (Erkiletlioğlu, 2000, s. 21) Bu yöntem farklı seçenekler ile yapılması mümkün olan bir işin en uygun maliyetle yapılmasında kullanılır. (Kartal C. , 1997, s. 46)

4.2.5.2. PERT ve CPM

PERT, proje yönetiminde kullanılmaktadır. Bir projenin tamamlanması için değişik görevlerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu görevlerin hangi sürede ve hangi sıralama ile yapılması halinde en uygun biçimde projenin tamamlanmasının sağlanacağına dair karları vermede yani bu problemlerin çözümünde kullanılmaktadır. PERT diyagramlarının oluşturulması için projenin tamamlanması gereken görevler listelenir. Bu görevlerin gerçekleştirilmesi için gereken süreler ve görevlerin birbirleri ile bağlantıları ortaya konur. Öncelikli işler ve sonrasında takip eden işler tespit edilir. Buna göre projenin akış diyagramı oluşturulur. CPM (Critical Path Method) ise PERT ile hazırlanan akış diyagramının en optimal çözümünü gösterir, buna Kritik Yol adı verilir. (İraz, 2007, s. 21), (Şeker)

PERT'de proje kapsamında yer alan görevlerin gerçekleştirilme süreleri asgari, azami ve optimal olarak tespit edilerek, projenin genel tamamlanma süresi en uygun olacak biçimde hesaplanmaya çalışılır. Bu hesaplamada aşağıdaki formül kullanılır.

$$Beklenen\ Zaman = \frac{\text{İyimser Zaman} + 4 * \text{En uygun Zaman} + \text{Kötümser Zaman}}{6}$$

PERT ve CPM teknikleri beraber uygulanabilirler. Bu yöntemde projenin gelişimi izlenerek ihtiyaç duyulduğunda, diyagram üzerinde yer alan kritik yolda projeye tahsis edilen kaynakların proje içerisinde farklı görevlere aktarılması mümkün olabilir. Böylece projede zaman kayıplarının asgari düzeyde tutulması amaçlanır. PERT yönteminde görevlere ilişkin zaman tahminleri ile kritik yollar oldukça sık değiştirilebilir. Görevlerin gerçekleştirilmesinde beklenmedik durumların ortaya çıkması nedeniyle projelerin tamamlanmasında pek çok belirsizlik olması mümkündür. Bu durum yöneticilerin projenin kontrolüne yönelik doğru karar almayı güçleştirmektedir. Ancak PERT ile sürekli güncellenen zamanlar yöneticilere kolaylık sağlar. (Üreten, 2013, s. 108-113)

4.2.5.3. TOPSIS

TOPSIS, farklı seçenekler içerisinden en iyisinin seçilmesinin hedefleyen bir karar verme yöntemidir. Değişik seçim kriterlerinin değerlendirerek karar vermeye olanak tanır. Yöntemde karmaşık algoritma ve matematiksel modeller bulunmadığından, kavranması ve uygulanması kolaydır. Yönteme göre pozitif çözüm maliyeti asgari, faydayı azami yapan matris değeridir. Negatif ideal çözüm ise maliyeti azami, faydayı asgari düzeye getiren matris değeridir. Ağırlıklandırılmış normalize matris içerisindeki en uygun çözüm, pozitif değerler ideal çözüme en yakın ve negatif değerler ise ideal çözüme en uzak çözümdür. (Konu 10: Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri - II)

4.2.5.4. Simülasyon

İşletmelerde görülen karmaşık problemlerin çözümünde kullanılan yöntemlerden biri de simülasyondur. Gerçek ortamda deneme ve test yapılmasının maliyetli olması nedeniyle, bilgisayar ortamında işletmenin mevcut fiili durumunun bir benzeri yaratılarak işletmenin problemleri test edilir. Bu yöntemde farklı şartlarda ve değişik kararlar alınması halinde işletme sisteminin tepkileri öğrenilir. Ancak simülasyon deneyleri sonucunda elde edilen sonuçların kesinlikle işletmenin geçek hayatta karşılaşacağı sonuçlarla aynı olması beklenmemelidir. Simülasyon sayesinde karar vericilerin elde edecekleri sonuçlara dair ön fikirleri oluşur. (Üreten, 2013, s. 114-116)

Simülasyonun kullanımında hedef; doğrudan karar vermekten ziyade, işletme sisteminin yapısı ve mevcut koşullar altında sorunun çözümüne yönelik farklı seçeneklerin sisteme etkisini gözlemlemektir. Bu yöntemde her seçenek ayrı ayrı denenerek sonuçları gözlemlenir. Karar verici konumunda olan yöneticilere karar verme esnasında olası sonuçları irdeleyerek çözüme ulaşmalarına yardımcı olur. (İraz, 2007, s. 23)

4.2.5.5. Karar Ağaçları

Karar ağacı yöntemi birden fazla birbiri ile ilişkili kararın verilmesi gereken durumlarda kullanılan bir yöntemdir. İlk karar noktasından başlayarak karar alternatifleri diyagram üzerinde yerlerine koyulur. Devam eden noktalarda da olası karar seçenekleri veya durum analizleri yapılarak diyagrama yeni dallar eklenir. Karar noktaları arttıkça ağaç dalları gibi bir görünüm oluştuğundan yöntem karar ağacı olarak adlandırılmaktadır. Bu yöntemde sorunun irdelenebilmesi için şu aşamaların takip edilmesi gerekecektir; (Üreten, 2013, s. 101-102)

- Sorunun tanımlanması,
- Diyagramın oluşturulması,

- Oluşması muhtemel çevresel şartların diyagrama yerleştirilmesi,
- Her seçenek ile çevresel şartın bileşimine istinaden oluşacak faydanın tespit edilmesi ve diyagrama yerleştirilmesi,
- En son aşamada oluşan çözüm yollarının her biri için muhtemel değerlerin hesaplanması ve seçeneklerden birinin çözüm olarak tercih edilmesidir.

Karar ağacı yöntemi işletmelerde genellikle yönetim faaliyetlerinde kullanılır. Projelerin planlanması, süreçlerin kontrolü, işletme birimlerine ilişkin yerlerin seçilmesi ve kapasite arttırımı gibi konularda yöneticilere fayda sağlamaktadır. Kapasite problemlerinde talep belirsizliğinin olduğu durumlarda işletmelere katkı verir. (İraz, 2007, s. 19)

4.3. İşletmelerde Strateji ve Stratejik Kararlar

Günümüzde işletmeler sadece üretim yaparak veya tüketicinin ihtiyaçlarını karşılayacak ürünleri temin ederek varlıklarının sürdürmek bakış açısını aşmak durumundadırlar. Sosyal ve ekonomik hayat hızla değişirken işletmelerin de buna ayak uydurabilmeleri, gereken tepkileri zamanında verebilmeleri hatta gelecekte olabilecekleri öngörerek buna uygun biçimde kendilerinin kurgulayabilmeleri gerekmektedir.

İşletmelerin mevcut değerleri ile üstlendikleri misyonları ve ulaşmak istedikleri konuma göre belirledikleri vizyonları ve bu ikisi arasındaki yol haritası ise strateji olarak adlandırılabilir. Strateji dinamik bir ekonomik düzende işletmelerin temel uygulamalarından biri haline gelmiştir. Sürekli evrimleşmekte olan yönetim biliminin ve onun uygulayıcılarının son dönemlerde önem verdikleri stratejik yönetim kavramı ve onun temel unsurları bu alt bölümün konusunu oluşturmaktadır.

4.3.1. Strateji ve Temel Kavramları

Günümüz ekonomik faaliyetlerinin önemli bir kısmı serbest pazar ekonomilerinde meydana gelmektedir. Serbest Pazar ekonomilerinde ülke içerisinden ve dışından herhangi bir işletme pazara girip faaliyetlerini sürdürebilmektedir. Pazara girişlerde kısıt görece azdır. Pazarda varlık göstermenin kolaylaştığı bu ortamda rekabet de artmaktadır. Rekabetin yoğun olduğu iş kollarında işletmeler mevcudiyetlerini sürdürmek, faaliyetlerinin arttırmak veya pazardan önemli bir pay elde etmek için çeşitli yöntemler denemektedirler. Bu yöntemlerin denenmesi için araştırma yapmak, karar vermek ve planlama yaparak harekete geçmek gerekmektedir. İşletmelerin belirledikleri hedefe ulaşmak için yaptıkları geniş perspektifli planlar strateji olarak değerlendirilebilir.

Strateji, etimolojik olarak Yunanca “Strategus” kelimesinden türemiş olduğu varsayılmaktadır. Strategus Yunan dilinde en yüksek rütbeli komutan ve şehir idarecisi anlamlarında kullanılmaktadır.

(Strategus, 2024) Komutanın savaş sırasında kazanmak için uyguladığı yol ve yöntemler strateji kavramıyla önce askeri literatüre girmiştir. İkinci Dünya Savaşı sonrasındaki ekonomik ortamda şirketlerin hedeflerine ulaşmak için uyguladıkları yöntemler de bu askeri kavramdan etkilenmiştir. İşletme yöneticilerinin kendilerini bir komutan gibi hissetmeleri, ekiplerini bir ordu gibi görmelerini sağlayan bu kavramın 1900'lü yılların son çeyreğinden başlayarak küresel çapta kapitalist ekonomik hakimiyetinin gözlemlenmesiyle işletmecilik literatüründe daha fazla yer almaktadır. (Luecke, 2015, s. XII-XIII)

Strateji kavramının öncesinde işletme yönetimini temel unsurlarından biri olan planlama kavramı kullanılmaktaydı. 1950'ler ve 1960'lar bu yaklaşımın yönetim faaliyetini etkilediği yıllardır. 1970'lerden itibaren Stratejik Planlama kavramı işletme yönetimlerinde kabul görmeye başlamaktadır. Bu yaklaşımda ise stratejik iş birimlerinin hedeflerine ulaşması için yapılması gerekenler de tespit etmiş olmaktadır 1980'lerde ise işletmeler rekabet kavramına odaklanmaktaydılar. Özellikle Porter'in Rekabet Modeli ön plana çıkmaktadır. Aynı zaman diliminde Türkiye'de de Japon şirketlerinin uyguladıkları "Toplam Kalite Yönetimi" yaklaşımı rağbet görmektedir. 1990'lardan itibaren ise Groove'un "Stratejik Dönüm Noktası" ve Slywotzky'nin strateji geliştirmede "Müşterinin Temel Alınması" yaklaşımları işletme yönetimlerinde kabul görmektedir. (Akgemci, 2008, s. 13-16), (Kırım, 2005, s. 3-8) Günümüzde Stratejik Yönetim kavramının belirginleşmiş yapısı ve kaynakları müsait olan işletmeler tarafından uygulanmaya çalışılmaktadır.

Stratejinin kavramının tanımlanmasında ana çerçeve belirli olsa dahi her yaklaşım bunu farklı bir biçimde ortaya koymaktadır. Strateji işletmenin çevresi ile ilişkilerini düzenlemekte olup, değişken bir yapıya sahiptir. Ekonomik ortamda belirsizliğin artması, işletme fonksiyonlarındaki farklılaşma ve bu yapı arasındaki kompleks ilişkileri çoğalması kavramda yeknesak bir tanıma ulaşmayı engellemektedir. (Dinçer, 2004, s. 17-18) Porter'a göre strateji, işletmenin pazarda kendine has bir konum oluşturması için farklı yöntemler arasından kendi yapısına en uygun müşteri kitlesini belirlemesi ve ürün gamını bu müşterileri hedefleyerek oluşturması, rekabette öne çıkmak için hangi faaliyet alanında öne çıkılacağının veya hangi alanlardan vazgeçileceğinin belirlenmesi, birbiriyle uyumlu faaliyet unsurlarının kullanılması ile birden fazla alanda konumunu güçlendirmek için yapılacak işlerin ve kullanılacak yöntemlerin planlanmasıdır. (Porter, 1996, s. 65-68)

Kırım'a göre strateji, müşteriyi izleyip, talep ve çalışma usullerindeki değişimi zamanında fark ederek onlara rakiplerden önce daha tatmin edici fayda üretebilmektir. İşletmeler bunu sağlayabilmek amacıyla müşterilerine odaklanıp, zaman ve emek sarf etmelidirler. (Kırım, 2005, s. 9)

Mintzberg, stratejinin tek bir tanımı olmadığını gibi herkesin çeşitli biçimlerde kullanabileceğini ifade etmektedir. Ona göre strateji; (Campbell, Stonehouse, & Houston, 2002, s. 8)

- bir plan (Plan),
- bir manevra (Plot),
- bir davranış biçimi (Pattern),
- diğerlerine göre belirlenmiş bir konum (Position),
- bir bakış açısı (Perspective) olarak değerlendirilebilir.

Strateji, genel kullanımda ele alındığı gibi, rakip, düşman ya da pazarla mücadeleye dair bir kavramdan öte olarak işletmelerde toplu algı ve eyleme yönelik en temel konulardan bazılarını düşündürmeye sevk eder. Ancak bu konudaki kafa karışıklığının büyük bir kısmı strateji teriminin çelişkili ve yanlış tanımlanmış kullanımlarından kaynaklanmaktadır. Bu beş P'yi açıklayıp, işletmelerde uygulayarak, stratejilerin oluşumuna ait süreçleri anlama ve yönetme becerileri arttırılır ve yanlış anlamalar ortadan kaldırılabilir. (Mintzberg, 1987, s. 21)

Stratejik Yönetim ise işletmenin rutin yönetim faaliyetlerinin ötesine geçen ve gelecekte işletmenin istediği noktaya ulaşmasını sağlayacak biçimde yönetim faaliyetlerinin düzenlenmesi, kaynakların bu uzun dönemli hedefe yönelik kullanılması, sürdürülebilirliğin sağlanması, işletme hissedarlarının memnun edecek ve büyümeyi sağlayacak karlılık oranına ulaşılması ile rekabette üstünlüğü ele alacak tüm faaliyetlerin etkin ve verimli yönetimidir. Ürünlerin yaşam sürelerinin geliştirilmesi ve işletmenin rekabet edebilirliğinin artırılması stratejik yönetimin odak noktasını oluşturur. (Ülgen & Mirze, 2010, s. 27-28) Farklı bir anlatımla kısa vadeli yönetsel faaliyetler yönetim olarak tanımlanabilirken, uzun vadeli yönetsel faaliyetler stratejik yönetim olarak adlandırılır.

Ancak, günümüzün karmaşık ekonomik ilişkiler dünyasında işletmelerin sadece uzun vadeli bir perspektiften bakarak yönetilmesinden daha ileri giderek, sürekli değişen ve farklı koşullarda işletme birimlerinin toplu bir biçimde kendisini yeni koşullara uyarlamasını sağlayacak, olaylara sistematik yaklaşan ve hedeflere ulaşmak için planlı olarak çalışan yönetim yaklaşımı stratejik yönetim olarak değerlendirilebilir. (Dinçer, 2004, s. 3-5)

Strateji kavramı ile ilişkili pek çok kavram mevcuttur; misyon, vizyon, amaç, taktik, plan, program, prosedür ve politika bunların başlıcalarıdır. Bu kavramların işletmenin strateji belirlemesinde ve bu stratejilerin gerçekleştirilmesinde katkısı önemlidir.

Misyon işletmenin temel kuruluş ve varlık amacıdır. Topluma, pazara, müşterilerine, ortaklarına ve çalışanlarına vadettiği ve işletmenin istikametinin belirleyen ortak değerlerden oluşur. Stratejinin oluşturulmasında misyon işletme yöneticilerine rehber olacaktır. (Okumuş, Koyuncu, & Günlü, 2014,

s. 29) İşletmelerin ve yahut örgütlerin hayatını sürdürebilmesi için sağlam ve insanları ortak paydada buluşturabilen inanç aşılayan bazı değerlerden oluşmalı, işletmenin tüm fonksiyonlarına hitap edebilen kapsayıcılığa sahip olmalıdır. Misyon uzun süreli etkileri olan, günden güne değişmeyen, mevcut ve potansiyel müşteriler ile çalışanlarda duygusal oluşturabilen anlamlı ve işletmeye özgü bir metindir. (Dinçer, 2004, s. 10-13) Ayrıntılı ve iyi belirlenmiş bir örgütsel misyon, stratejinin belirlenmesinde önemli sürecin kolaylıkla geçilmesini sağlar. (Üreten, 2013, s. 57)

Vizyon daha önce kurgulanmamış ve ulaşılamamış, ancak gelecekte ulaşılması için tanımlanmış ideallerin yönetici açısından idealize edilmesidir. Yöneticinin öznelliğini yansıtan hayaller olarak değerlendirilebilmektedir. Yöneticinin bilgi birikimi ve düşünsel etkinliği vizyonun derinliğini gösterir. (Eren, 2005, s. 18) Vizyon işletmeler açısından ise; bir örgütün tüm üyeleriyle gelecekte ulaşmak istediği hedefi tanımlar. İşletmenin bugünkü varlıkları ve gelecekte elde edeceklerinin yanında insan gücü ile bilgi birikimini bu hedefe ulaşmak için kullanacaktır. İşletmedeki programlar, planlar ve prosedürler hedefe yönelik olarak kurgulanır. Vizyon varılmak istenen konumun tasvirini yaparken, işletmenin olmak istediği idealleri ortaya koyar. (Dinçer, 2004, s. 5-6) Bir kuruluşun vizyonunu tarif ederken, aslında üst düzey yönetici ekibinin kuruluşun gelecekteki konumunu yıllar içinde nasıl öngördüğüne atıfta bulunmuş oluruz. Ancak bu vizyonun kuruluş için doğru ya da yanlış olabileceğini zaman ispat eder. (Pham, Pham, & Pham, 2012, s. 4)

Amaç, varılmak istenen sonuç olarak tanımlanabilir. İşletmenin kaynakları, işgücü ve bilgi birikiminin hangi istikamete yönelik kullanılacağını belirleyen niyet açıklamasıdır. Strateji belirlemenin öncesinde yer almakta işletmenin stratejisi amaçlara göre kurgulanmaktadır. (Ülgen & Mirze, 2010, s. 35), (Okumuş, Koyuncu, & Günlü, 2014, s. 30)

İşletmenin hangi işleri nasıl gerçekleştirileceğinin kararlaştırılmasıdır. Planlamanın sonucunda plan elde edilir. Planlar yapılması istenen işlerin nasıl ve hangi ekipman ile gerçekleştirileceğini, zamanlamasını ve hangi sıra ile tamamlanacağını gösteren belgelerdir. (Okumuş, Koyuncu, & Günlü, 2014, s. 31) Planlama bir süreçtir ve belirli safhalardan oluşur. Bu safhaların tamamlanmasıyla sonuca ulaşılır. Sonuçlar ise önceden belirlenmiş amaçlardır. (Ülgen & Mirze, 2010, s. 34) Bazı yaklaşımlara göre strateji de bir plan olarak değerlendirilir. İradeye bağlı olarak geliştirilen stratejiler fiiliyata dökülerek neticelendirilir. (Dinçer, 2004, s. 20) Planlar işletme ve çevresiyle ilişkilidir. Ayrıca risk ve belirsizlik de içermektedir. Bu açıdan stratejiyle benzeşmektedir. (Akgemci, 2008, s. 6-7)

Taktik de plana benzeyen ancak işletmelerin ve yöneticilerin gerçekleşen olaylar sırasında veya gerçekleşmeden kısa bir zaman öncesinde duruma göre biçimlenen kısa vadeli olarak düşünülen uygulama seçeneklerinin oluşturulmasıdır. Strateji ve planların uygulanması sırasında karşılaşılan

olaylara proaktif bir biçimde cevap verebilmek için kurgulanan esnek alternatiflerdir. Yeri geldiğinde ana stratejinin aksine bir reaksiyon gösterilmesi dahi mümkün olabilmektedir. Ancak temelde işletmenin ana stratejisinden kopmaya yol açmayan tepkiler olarak değerlendirilebilir. Uygulama süresi kısa ve değişim maliyeti düşüktür. Strateji ve planlarda ise bunun tam tersi görülür, uygulaması uzun süreli ve görece daha maliyetlidir. Stratejiler birden fazla plan ve çokça taktik uygulama içerebilirler. (Okumuş, Koyuncu, & Günlü, 2014, s. 31) Stratejiler teorisi yüksek bir altyapıya sahip, geniş perspektife sahip, kapsayıcı ve genel ifadeleri içerirken, taktik detay içeren ve işletme kaynaklarını etkin ve verimli kullanmak için ani ve değişebilen olaylara karşı üretilmiş daha kısa vadeli kararlardır. (Akgemci, 2008, s. 5-6)

Program, önceden belirlenen kararların gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlere ilişkin ayrıntıların ve sürelerinin, kişi ve yöntemlerin saptanmasıdır. Ayrıntı ve sürelerin tespiti belirlilik olarak düşünüldüğünde, hayatın akışındaki belirsizlik risk unsuru olarak ortaya çıkar. Programlar genellikle kısa bir zaman dilimi için hazırlanır. Daha çok operasyonel düzeyde kullanılırlar ve esneklikleri azdır. Tek seferlik kullanım ömürleri olur. (Akgemci, 2008, s. 6), (Okumuş, Koyuncu, & Günlü, 2014, s. 31)

Prosedür, belirli bir görevin gerçekleştirilmesi için yapılması gerekenleri sıralı olarak açıklayan işlemler topluluğudur. Yapılacak işlemlerin sınırlarını belirler. Genellikle alt düzeyde detaya inilerek adımların takip edilmesi sağlanır. (Okumuş, Koyuncu, & Günlü, 2014, s. 32) İç kontrol mekanizmasında önemli bir denetim kriteri olarak değerlendirilir.

Politika, strateji ile sınırları tam olarak ayrılamayan, ancak çalışanlara stratejinin uygulanmasında yol gösteren ilkeler ve kurallardan oluşan bir ana plandır. Strateji işletmenin geneline hitap ederken, politika belirli bir konu hakkında görüş bildirir. Tanımlanmamış veya belirsiz olan durumlarda politikanın unsurlarını göz önüne alarak karar mekanizması çalıştırılır. Uzun süre için tespit edilen ve devamlılık arz eden politikanın esnekliği neredeyse yoktur. Strateji amaç odaklı iken, politikada bu daha azdır. (Eren, 2005, s. 21-22) Politika, işletmenin karşılaşacağı bir konu hakkında ana hatları belirleyen ancak prosedür gibi detaylara girmeden yol gösteren, rehberlik eden bir pusula olarak tanımlanabilir. (Ülgen & Mirze, 2010, s. 37) Dinçer'e göre, politikanın işletmeye etkileri şunlardır; (Dinçer, 2004, s. 27-29)

- Aynı veya benzer konularda tekrar eden kararlar almayı engeller.
- Nesnel ve tutarlı kararlar almayı destekler.
- Yöneticilere rehberlik eder, yetkinin devredilmesine imkân sağlar.
- İşletme operasyon yöneticilerinin kendiliğinden karar vermesini teşvik eder.
- İşletmenin kurumsal hale gelmesini sağlar.

4.3.2. Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim

İşletme faaliyetlerinin planlanması, yönetsel açıdan önem arz etmektedir. Planlamanın uzun dönemli yapılması işletmenin gelecekte karşılaşabileceği muhtemel durumlara yönelik tepki verebilmesini imkân tanır. Planlama faaliyetlerinin ilk zamanlarında uzun vadeli planlar birden çok yılı içeren satış bütçesi olarak değerlendirilmiştir. Bunun zaman içerisinde yetersiz kalması yönetimleri yeni yöntemler ve bakış açıları geliştirmeye zorlamıştır. (Dinçer, 2004, s. 62)

Stratejik planlama, rekabetçi bir stratejinin geliştirilmesi veya işletmenin uzun vadeli yönünü belirleyen planlamadır. Amacı, kuruluşun misyonunu gerçekleştirmesine rehberlik etmek ve kaynakların tahsisini organize etmektir. Stratejik planlama, kuruluş ile sürekli değişen çevresi arasında uyum sağlamaya çalışır. Stratejik planlamanın amacı, yatırılan sermayeden istenen getiriyi elde etmelerini sağlamak için İşletmenin faaliyetlerini sürekli olarak şekillendirmek ve ayarlamaktır. (Van Deusen, Williamson, & Babson, 2014, s. 3)

Stratejik planlamanın temelleri 20. yüzyılın ortalarına kadar dayanır. Bu dönemde uzun vadeli planlar işletmelerde kullanılıyordu. Ancak bu planlar güncel olayların geleceğe etkilerinin tahmininden öteye geçemiyordu. Kullanılan istatistik yöntemlerle olayların gelecekte işletmeye olan etkileri ölçülmeye çalışılıyordu. Sonrasında Ansoff'un analitik planlama yaklaşımı değer görmeye başladı. Bu yaklaşıma göre işletmeyi etkileyecek olaylar akılcı ve analitik olarak incelenmekte ve bu analize göre işletmenin geleceğe ilişkin yol haritası biçimlendirilmeye çalışılmıştır. Uygulamalar yapıldıkça işletme yönetimlerinin gelecekteki belirsizliği ortadan kaldırmaya yönelik beklentileri ortaya çıkmakta, buna istinaden yeni yaklaşımlar ve uygulamalar ortaya çıkmaya başlamıştır. Rakiplerin pazardaki pozisyonları ve olası tepkileri, yeni düşünce akımları ve sosyal değişim, teknolojik ve ekonomik gelişmeler gibi pek çok faktörün dikkate alındığı görece daha dinamik bir planlama faaliyetine yönelik ihtiyaçlar ortaya çıkmış ve bunun sonunda stratejik planlama olarak adlandırdığımız bir planlama biçimi oluşmuştur. Bu yaklaşımda işletmenin analizleri, işlemenin dış çevresine yönelik olmakta, iç çevre analizde yeterince dikkate alınmaktadır. Yaklaşıma yönelik eleştiriler bu alanda yoğunlaşmakta ve yönetsel faaliyetlerin etkinliğini sağlamak için yeni ihtiyaçlar ortaya çıkmaktadır. (Ülgen & Mirze, 2010, s. 38-39)

Dış çevreyi önceleyen stratejik planlama, işletmenin içerisinde bulunduğu sektördeki gelişmeleri rekabet ve teknolojik gelişmeler açısından yakından takip etmelidir. Pazarın yapısındaki değişmeler, ekonomik şartlardaki gelişmeler, toplumdaki eğilimlerin ve devletin sektöre yaklaşımının izlenmesini zorunlu kılmaktadır. Buna ilaveten geçmiş talebin durumunu da iyi analiz etmek gerekmektedir. Oluşturulan analize istinaden işletmenin bir model ortaya koyması, dış çevrede oluşan fırsat ve tehditlere

göre de eyleme geçilmelidir. Ancak bu yaklaşım yerinin 1980'li yıllardan itibaren stratejik yönetim yaklaşımına bırakmaya başlamıştır. (Eren, 2005, s. 4-7)

Çevresel değişimin hızlanması, büyüyen ve karmaşıklaşan yapıya sahip işletmelerin artması ile stratejik yönetime olan ihtiyaç yoğunlaşmıştır. Faaliyette bulunulan sektörlerde rekabetin çetinleşmesi, sektörel analize ihtiyacı da arttırmıştır. Pazar, rakip, ürün ve diğer çevresel faktörlerin derinlemesine analiz edilmesi ve sonrasında işletmenin mevcut kaynaklarının ve iş gücünün belirlen stratejilere uygun planlanması ve hedeflere ulaşılması için tüm işletme birimlerinin koordine edilerek aynı istikamete doğru yöneltilmesi stratejik yönetimin temel fikridir. (Dinçer, 2004, s. 62-63)

İşletmenin yönetim seviyelerinin her birinde, faaliyetin sürdürüldüğü tüm sektörlerde, iş birimlerinin tamamında etkili bir yönetim sergilenmesi, işletme değerlerinin, operasyonel ve stratejik karar mekanizmalarının, organizasyonun işleyişiyle bağlantısının kurulması ve işletmenin hedeflerine ulaşmak için tüm bu unsurların yönlendirilmesi stratejik yönetim ile gerçekleştirilebilir. Bu yönetim tarzını benimsemiş ve layıkıyla uygulayan işletmeler, kısa vadedeki kar ile uzun vadeli büyümenin birlikte sağlanabilmesini, işletmenin operasyonel işleyişi ile stratejik kararların tek bir çizgide ilerlemesini, her seviyedeki kararların stratejinin rehberliğinde belirlenmesini gerçekleştirirler. (Alpay, 1990, s. 29-30)

Lynch'e göre kurumsal bir stratejinin üç unsuru vardır. Bunlar stratejik analiz, strateji geliştirme ve stratejinin uygulanmasıdır.

- Stratejik analiz: İşletmenin stratejisini belirlemek için öncelikle misyonu, vizyonu ve hedefleri incelenmelidir. İşletmenin yöneticileri hedefler ile işletmenin dış çevresi arasındaki bağıntıyı analiz etmelidirler. Ayrıca hedeflerle işletmenin mevcut yapısı ve sahip olduğu kaynakları değerlendirmelidirler.
- Stratejinin geliştirilmesi: Gerçekleştirilmesi muhtemel strateji alternatifleri oluşturulur. Bu stratejiler oluşturulurken işletmenin yetenekleri ve kapasitesi ile birlikte tedarikçi, müşteri ve dağıtım kanalının yapısı, devlet, sendika, hissedar ve kreditörlerle ilişkiler de dikkate alınmalıdır.
- Stratejinin uygulanması: Geliştirilen seçeneklerden işletmenin yapısına en uygun olanı tercih edildikten sonra bunun uygulanması gerekir. Uygulanmayan stratejinin bir değeri yoktur. Uygulamada işletme pek çok zorlukla karşılaşabilir. Hedefe varmak için olan motivasyon, çalışanların yöneltilmesi, pazara gücün ispatı, devletle olan anlaşma süreci, şirket satın almalarının başarılması gibi problemlere farklıları da eklenebilir.

Stratejinin oluşturulmasında bu üç hususun yoğun konsantrasyon ve dikkatle gerçekleştirilmesi, başarılı bir stratejinin anahtarıdır. (Lynch, 2006, s. 13)

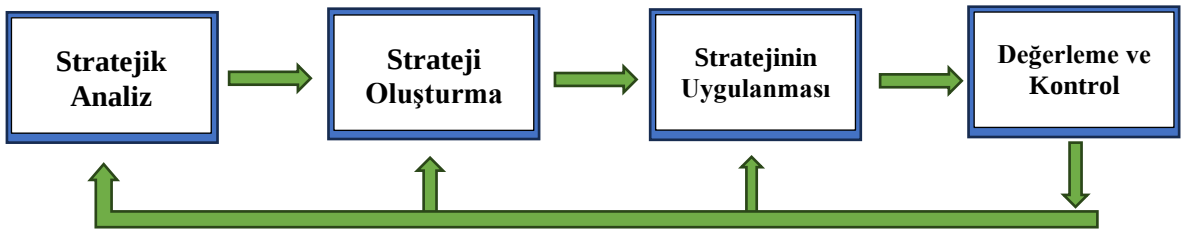
Stratejik yönetim, işletmenin kendisini de analiz etmesinin gerektirir. Rakipleriyle arasındaki farkları görerek eksik yönlerini ve avantaj sağlayan özelliklerinin tespit eder. Böylece eksikliklerini gidermek için tedbir alması ve avantajlarında daha fazla uzmanlık elde etmesini temin eder. Bu yönetim anlayışını tercih etmeyen işletmelerde finansal kaynaklar ve iş gücünün etkin kullanımından söz etmek güçleşir. Planlama yapamayan, günübirlik kararlar ile yönetilen işletmeler ekonomik hayattaki değişimlerden daha fazla etkilenmektedir. Stratejik yönetim işletmenin dalgalanmalar karşısında kendisini hazırlamasını, değişimin gerektirdiği koşullara tepki verecek alternatifleri üretmek vasıtasıyla esnek bir yapıya kavuşmasını sağlar. Yöneticilerin belirsiz koşullarda daha etkin karar vermesine de destek olur. (Akgemci, 2008, s. 8-9)

Stratejik yönetim yaklaşımını doğru uygulamak için, strateji formülasyonunun kurumsal performans üzerindeki etkisinin doğru bir şekilde değerlendirilmesi, yalnızca finansal değerlendirme kriterlerini değil, aynı zamanda finansal olmayan değerlendirme kriterlerini de gerektirir. İşletme içerisinde olumlu davranışsal sonuçların teşvik edilmesi, işletmenin finansal hedeflerine ulaşmasını da sağlar. Bununla birlikte, stratejik planların karlılığından bağımsız olarak, stratejik yönetimin çeşitli davranışsal etkileri işletmenin refahını artırır: (Pearce II & Robinson, Jr., 2009, s. 9-10)

- Stratejinin oluşturulması işletmede ortaya çıkması muhtemel problemlerin önlenmesine yardımcı olur.
- Katılımcı ve grup halinde alınan kararlar yoluyla hatalı karar alma riskini azaltır. Karar alma sürecinde grup üyelerinin uzmanlıklarını kullanabilmeleri en iyi alternatifin seçilmesini sağlar.
- İşleme çalışanlarının strateji belireme süreçlerine katılımı, stratejinin uygulama aşamasında motivasyonu arttırır. Stratejinin çalışanlarca sahiplenilmesini sağlar.
- Stratejik yönetim yaklaşımında tüm görevlerin tanımlanması, işletmenin bölümleri ve bireyler arasındaki ayrımların tam olarak anlaşılmasını sağlarken, mükerrer işlerin yapılmasını veya sahipsiz görevler olmasını da engeller.
- Stratejinin belirlenmesinde katkı veren çalışanlar, alternatiflerin ve sınırlar hakkında bilgi sahibi olduklarından stratejinin getirdiği değişme karşı, istekli olmasalar da mukavemet gösterme ihtimalleri azalır.

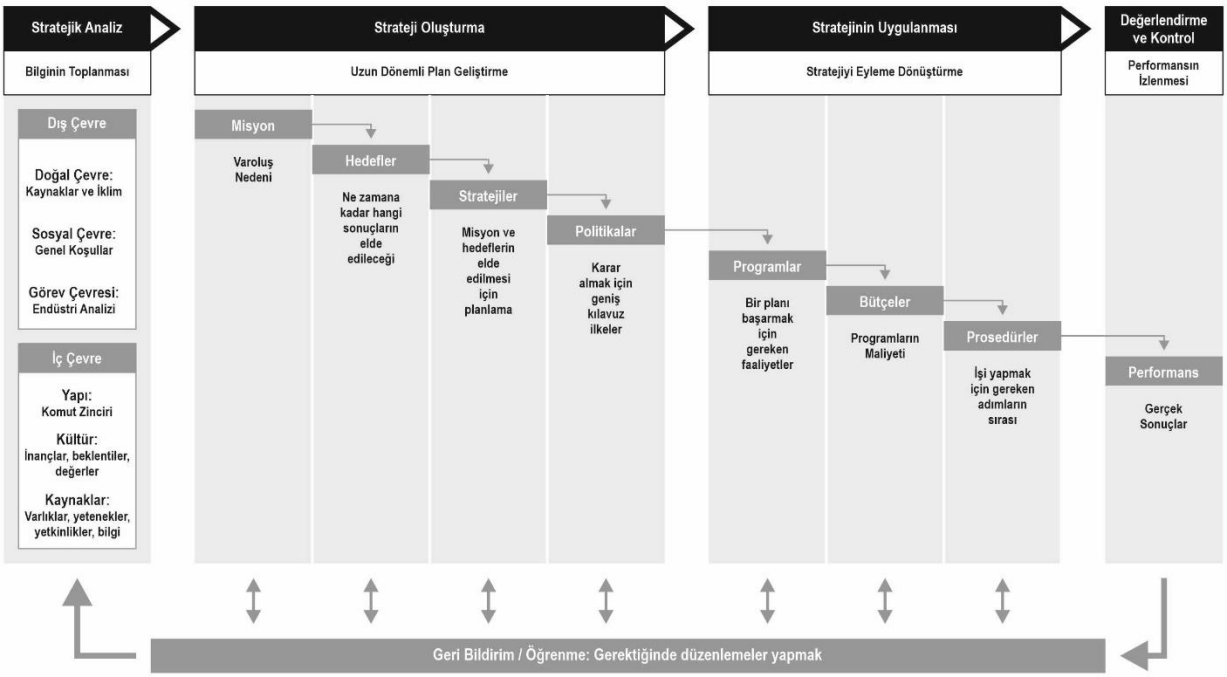
4.3.3. Stratejik Yönetim Sürecinin Evreleri

Stratejik yönetim süreci dört ana evreden oluşmaktadır. Bunlar, Stratejik Analiz, Strateji Oluşturma, Stratejinin Uygulanması, Değerlendirme ve Kontrol aşamalarıdır. İşletme misyon, vizyon ve hedeflerinin belirlenmesinin ardından stratejik yönetim süreci devreye girer.



Şekil 20 – Stratejik Yönetimin Evreleri (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018, s. 46)

Şekil 20'de görüldüğü üzere sürecin ilk evresi stratejik analiz aşamasıdır. Analiz sürecinde elde edilen veri ve bilgiler eşliğinde strateji alternatifleri belirlenir ve uygulanması istenen strateji oluşturulur. Seçilmiş olan stratejinin uygulanmasının akabinde değerlendirme ve kontrol aşamasına gelinir. Bu aşamada elde edilen sonuçlara göre stratejik yönetim sürecinde düzeltme ve iyileştirmeler yapılır. Evrelerin detaylandırılması ile Stratejik Yönetim Modeli oluşturulur.



Şekil 21- Stratejik Yönetim Modeli (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018, s. 34)

4.3.4. Stratejik Analiz

İşletmelerde stratejik analiz dış çevre ve iç çevre için ayrı ayrı yapılmaktadır. Dış çevrede bilinmezlik ve belirsizlik daha fazla olduğundan işletmeyi etkileme gücü daha fazladır. Diğer yandan işletmenin dış çevre analiziyle birlikte iç çevre (işletme) analizini yapması da gerekir. Bu iki analizin ardından SWOT analizinin tamamlanması mümkün olmaktadır.

Dış çevrenin ve iç çevrenin eşzamanlı olarak değerlendirilmesi, bir işletmenin bir takım cazip karşılıklı olarak birbirini etkileyen fırsatların fark edilmesini sağlar. Bu fırsatlar yatırım için imkân tanır. Ancak, bir dizi muhtemel ve arzu edilen fırsat oluşturmak için şirket misyonuna uygun olarak araştırılmalıdır. Bu analiz süreci, stratejik bir seçimin yapılacağı seçeneklerin belirlenmesiyle sonuçlanır. Bu süreç, şirket misyonuna ulaşmak için işletmeyi dış çevresinde en iyi şekilde konumlandıran uzun vadeli hedefler ile genel ve büyük stratejilerin bir kombinasyonunu sağlamayı amaçlamaktadır. Tek veya baskın ürün üreten işletmelerde stratejik analiz ve seçim, temel değer zinciri faaliyetlerine ve işletmenin temel yetkinlikleri olan kabiliyetlere dayalı sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturmada en etkili stratejilerin belirlenmesine odaklanır. Çok bölümlü şirketlerde ise, yöneticilerin stratejik analiz ve seçim sırasında rehber olarak hangi işletme yapısı bileşiminin hissedar değerini maksimize edeceği sorusuna odaklandığı görülür. (Pearce II & Robinson, Jr., 2009, s. 12)

Stratejik analiz sürecinde işletme ve dış çevre analizlerinin paralel yürütülmesi işletmelere fayda sağlar. Dış çevre analizinde elde edilen bilgiler, fırsatlar ve tehditler olarak değerlendirilirken, işletme analizinde tespit edilen unsurlar ise işletmenin üstünlüklerini ve zayıflıklarını ortaya koyar. Bunların bir araya gelmesiyle matrisler oluşturularak, uygun olduğu düşünülen strateji alternatifleri sıralanır. (Akgemci, 2008, s. 126)

4.3.4.1. Dış Çevre Analizi

Stratejik yönetim sürecinin bir parçası olan dış çevre analizi, strateji belirleme sürecinin öncesinde işletmenin içerisinde bulunduğu ve gelecekteki faaliyetlerinin etkileyen dış çevre unsurlarının tespitine, özelliklerinin belirlenmesine ve işletme için barındırdığı fırsatların ve tehditlerin öğrenilmesine olanak tanıyan bir çalışmadır. Tek seferlik olması pek çok işletme için mümkün görülmemektedir. Sürekli değişken bir çevrede faaliyet gösteren işletmelerde analizin de belirli aralıklarla değişen koşullara göre güncellenmesi faydalı olacaktır.

Porter'a göre "Bir rekabet stratejisi oluşturmanın temeli, bir işletmenin çevresiyle bağlantı kurmasıdır. Bu çevre, ekonomik unsurların yanı sıra sosyal unsurları da içerecek biçimde oldukça geniş olsa da işletmenin çevresinin asıl etkilendiği alan, rekabet ettiği yani faaliyet gösterdiği sektörlerdir. Sektörün

yapısı, işletmenin kullanabileceği muhtemel stratejilerin belirlenmesinde önemli etkiye sahiptir. Sektör dışındaki unsurlar da belirgin bir biçimde önemlidir; ancak bu dış unsurlar genellikle sektördeki tüm işletmeleri etkilediğinden, her işletmenin bu unsurlarla başa çıkma konusunda farklı yetenek ve özellikleri bulunur. (Porter, Competitive Strategy, 1998, s. 3) İşletmelerin dış çevresi rakipler, müşteriler, tedarikçiler ve denetleyicilerden oluşur. Bunların tamamı işletmenin üretmeyi beklediği karı etkilemektedir. (Luecke, 2015, s. 5)

İşletmenin faaliyetini sürdürdüğü çevre belirsizlik ve değişkenlik içerdiğinden, işletme için yeni fırsatlar ve tehditler üretecektir. İşletmenin uygulamaya karar verdiği stratejik yönetim anlayışı bu fırsatların fark edilmesi ve muhtemel tehditlerin önlenmesi veya kaçınılmazsa işletmenin bu tehditler karşısında ne yapacağı konusunda önceden planlama yapmasına imkân tanır. (Akgemci, 2008, s. 127)

Dış çevre işletmenin dışında olan ve işletmeyi ilgilendiren birbirleri ile ilişkili pek çok unsurdan oluşur. Bu unsurların bazıları işletmeye direkt olarak etkilerken bazıları ise dolaylı yoldan etkilerler. İşletmeyi dolaylı olarak etkileyen dış çevre unsurlarından oluşan çevre katmanı işletmenin uzak (genel) çevresidir. İşletmeyi doğrudan etkileyen ve işletme ile daha yakın ilişki içerisinde bulunan çevre unsurlarından oluşan çevre katmanı ise yakın çevre ya da sektör olarak adlandırılır. (Ülgen & Mirze, 2010, s. 80-81)

Dinçer'e göre, dış çevreye dair yapılacak analizde öncelik olarak uzak çevreden başlayarak analiz sürdürmek yakın çevrenin daha iyi anlaşılmasını ve yorumlanmasını sağlayacaktır. Uzak çevre analizinde küresel ve ülke düzeyindeki ekonomik, sosyal, siyasal, teknolojik ve doğal gelişmeleri takip edilmesi, işletmenin gerçekleştirmeyi planladığı faaliyetlere muhtemel etkileri analiz edilerek raporlanmalıdır. Bu analiz işletmenin yakın çevre analizinde de faydalı olacaktır. Yakın çevre analizi yani sektörel analizde faaliyet gösterilen sektörlerdeki rekabet ortamı, müşteriler, rakipler ve tedarikçilerin özelliklerini ve farklılıklarını ortaya koymak, arz-talep koşullarının değerlendirerek, sektöre ve işletmeye doğrudan etki eden diğer unsurları da önemseyerek analizin gerçekleştirilmesi gerekir. (Dinçer, 2004, s. 78-79)

Analizin gerçekleştirilebilmesi için günümüzün büyük veri ortamında, veriye ulaşım kolaylaşırken, ulaşılan bu verilerin kullanılabilir bilgiye dönüştürülmesi daha önem kazanmaktadır. Bilgilerin analizinin amaca uygun olarak yapılması, karar almaya ya da strateji belirlemeye yeterli olacak bilginin sağlanması ise analistlerin ve stratejiyi belirleyen yöneticilerin tecrübe ve yetenekleri ilişkilidir. (Ülgen & Mirze, 2010, s. 65)

4.3.4.1.1. Genel Çevre Analizi ve Unsurları

Genel çevreyi oluşturan unsurlar, işletmenin kısa süreli eylemlerini direkt olarak etkilemezler, ancak uzun süreli faaliyetlerinde ve kararlarında etkisi daha yüksektir. (Eren, 2005, s. 119) İşletme üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olan uzak çevre, şu unsurlardan oluşur: (Van Deusen, Williamson, & Babson, 2014, s. 60)

- İşletmenin faaliyet gösterdiği dünyanın, ülkenin veya bölgenin ekonomik yapısı
- Siyasi ve yasal faktörler
- Sosyal ve demografik özellikler ve eğilimler
- Teknoloji
- Doğal çevre, hava durumu, iklim ve topraktaki değişiklikler.

Ekonomik etkenler işletmeyi dolaylı olarak etkileyen unsurlardandır. Ancak bazı yönlerden işletme faaliyetlerine direkt etkisi de gözlemlenir. Milli gelir düzeyi, işsizlik oranları, para arzı, enflasyon, piyasa faizleri, devalüasyon, ücret ve fiyat kontrolleri, enerji maliyetleri ve finansal kriz gibi pek çok etken işletmeleri dolaylı olarak etkiler. (Eren, 2005, s. 119-121) Bu faktörlerin bazıları işletmenin kendisini doğrudan etkileme kabiliyetine de sahiptir. Örneğin rotatif kredi kullanan işletmeler piyasa faizlerini yakından takip etmektedir. Yine dövizle borçlanan işletmeler devalüasyon süreçlerini dikkatle izlerler. Asgari ücretlerde yapılan düzenlemeler de işletmenin maliyetlerini doğrudan etkileme kapasitesine de sahiptir.

İşletmenin faaliyet gösterdiği ülkelerdeki siyasal rejimler işletmelerin faaliyetleri üzerinde de etki etmektedirler. Her ülkede kendisine özgü bir yönetim biçimi hüküm sürmektedir. Siyasal sistemin türü, sermayeye bakış açısı, hukuki kurallar, adalet sisteminin yapısı, şirket-devlet-siyaset ilişkilerinin boyutu, sendikalara ilişkin hukuki düzenlemeler, hak arama, sermaye transferlerinde özgürlük, yolsuzluk veya rüşvet kültürü, devletleştirme ya da serbest ticaret rejimi gibi pek çok etken işletmelerin siyasal ve yasal çevreyle ilişkilerini düzenlemektedir. Bu etkenlerdeki herhangi bir değişim, işletmeler için fırsat veya tehdit olarak ortaya çıkabilmektedir. (Ülgen & Mirze, 2010, s. 82-83) Devletler arası ilişkiler, ekonomik ve askeri paktlar, ülkeler arasındaki korumacılık davranışları, serbest ticaret anlaşmaları gibi faktörler de siyasal ve yasal unsurlara dahil olarak işletmelerin dış çevre analizinde göz önüne alınması gereken unsurlar olarak düşünülebilir.

Sosyal ve kültürel davranış kalıpları tüketim alışkanlıklarını, tercihleri, beğenileri ve çalışma tarzını da belirlemektedir. Sosyal ve kültürel faktörlerdeki değişim görece yavaş olsa da işletmelerin ürünlerine ve hizmetlerine olan talebi etkilemektedir. Özellikle geçtiğimiz 25 yıllık dönemde internetin yaygınlaşması, sosyal medya olarak adlandırılan uygulamaların toplumsal yaşama dahil olması,

kültürler ve halklar arasındaki ilişkileri arttırırken yeni davranış akımlarının olmasına da yol açmıştır. Kadınların iş hayatında daha fazla yer alması, tüketim açısından da bazı ürünlere olan talebi arttırmıştır. Toplumsal beğenilerin değişmesinde moda akımlarının dayattığı tarzlar ve teknolojinin gelişimi ile insanlar ve işletmelerin taleplerinde farklılaşma dış çevre unsuru olarak değerlendirildiğinde işletmeyi dolaylı olarak etkilemektedir. Ülkelere göre genç nüfusun artması veya bazı ülkelerde yaşam süresinin uzaması da talepte değişim veya sürekliliği sağlamaktadır. Demografik yapıdaki değişimler de işletmeler üzerindeki etkisi yadsınamaz. Bütün bu unsurların incelenmesi dış çevre analizinin bir parçasını oluşturmaktadır. (Akgemci, 2008, s. 132-133) Toplumların değer yargıları, yaşam tarzları, örf ve ananeler de işletmelerin çevresel analizde dikkate alması gereken etkileyici faktörlerdir.

İşletmeler eskime sürecinden kaçınmak ve yeniliği teşvik etmek için, sektörünü etkileyebilecek teknolojik değişikliklerin takipçisi olmalıdır. Yaratıcı teknolojik uyarlamalar, yeni ürünler ya da mevcut ürünlerde veya üretim ve pazarlama tekniklerinde iyileştirmeler için olasılıklar sunabilir. Teknolojik bir atılım, bir işletmenin çevresi üzerinde ani ve belirgin bir etkiye sahip olabilir. Özel olarak geliştirilmiş ürünler yeni pazarlar ve hizmetler ortaya çıkarabilir veya bir üretim tesisinin beklenen ömrünü önemli ölçüde kısaltabilir. Bu nedenle, tüm işletmeler ve özellikle de çalkantılı büyüme endüstrilerindekiler hem mevcut teknolojik gelişmeleri hem de ürün ve hizmetlerini etkileyebilecek gelecekteki olası gelişmeleri anlamak için çaba göstermelidir. Gelişmeleri öngörmeye ve bunların bir kuruluşun faaliyetleri üzerindeki etkisini tahmin etmeye çalışmak, teknolojik tahmin olarak bilinir. Stratejik yöneticileri hem yaklaşan zorluklar hem de gelecek vaat eden fırsatlar konusunda uyarır. Teknolojik değişimin etkisinin kapsamlı bir analizi, yeni teknolojilerin uzak çevre, rekabetçi iş ortamı ve iş-toplum ilişkisi üzerindeki beklenen etkisinin incelenmesini içerir. (Pearce II & Robinson, Jr., 2009, s. 98-99)

Teknolojik değişim hızının artması, tüketim hacminin artması gibi unsurlar sanayileşmenin artmasını sağlarken doğal çevre üzerinde de olumsuz etkileri gözlemlenmektedir. Hava, su ve toplardaki kirlenme işletmelerin ve toplumun sürdürülebildiğini de etkilemektedir. Doğal koşullardaki bozulma sadece yerel çapta değil küresel çapta da önlemler alınmasına, küresel ısınmaya ve iklim değişikliklerine yol açmaktadır. Maden sahalarının açılması için doğal çevrenin bozulmasına, işletmelerin ürettiği ürünlerin tüketilmesinin ardından ortaya çıkan atıklar da kirliğe neden olmaktadır. (Serinkan & Barutçu, 2014, s. 71-72) Özellikle tarımsal girdi kullanan sektörler bu çevresel değişikliklerden olumsuz etkilenmektedirler. Bu amaçla dış çevre analizlerinde sürdürülebilirlik kavramına da yer verilmesi gerekmektedir. Günümüzde bu sürdürülebilirlik yaklaşımı önem kazanmakta ve sürdürülebilirlik raporlaması da işletmelerin raporlama sistemine dahil olmaktadır.

4.3.4.1.2. Sektör Analizi

Strateji oluşturmanın temeli rekabetle başa çıkmaktır. Ancak rekabeti çok dar ve çok kötümser görmek kolaydır. Pazar payı için verilen mücadelede rekabet sadece diğer satıcılarda kendini göstermez. Aksine, bir sektördeki rekabet, temelinde yatan ekonomiye dayanır ve belirli bir sektörde var olan satıcıların çok ötesine geçen rekabet unsurları mevcuttur. Bunlar; müşteriler, tedarikçiler, sektöre girme potansiyeli olanlar ve ikame ürünler, sektöre bağlı olarak az ya da çok öne çıkan ya da aktif olabilen rakiplerdir. (Pearce II & Robinson, Jr., 2009, s. 102-103) İşletmenin dış çevresinde yer alan yakın çevrenin analizinde işletmenin faaliyet gösterdiği sektörde işletmenin günlük faaliyetlerini doğrudan etkileyen unsurlar yer almalıdır. Müşterilerin tutum ve beğenilerindeki, tedarikçilerin pozisyon ve stratejilerindeki, rakiplerin pazardaki rekabet stratejilerindeki değişimler, işletmenin ürettiği ürünlerin ikamesi veya tamamlayıcı ürünlerin pazardaki pozisyonları ve benzeri durumlar işletmenin faaliyetleri üzerinde etkili olur. Bu faktörlerdeki herhangi bir değişim işletme için fırsat veya tehdit olarak değerlendirilmelidir. (Ülgen & Mirze, 2010, s. 65)

Sektör analizi üç yöntemin birlikte uygulanması ile gerçekleştirilir. Bunlar pazarın analizi, rekabet analizi ve rakip işletme analizidir. Bu üç yöntem birbirinin ikamesi değil tamamlayıcısıdır. (Ülgen & Mirze, 2010, s. 91)

İşletmelerin ürünlerini satışa sunduğu ana pazarın incelenmesiyle analizin ilk bölümü gerçekleştirilir. Analizin bu bölümünde üç yönden analiz yapılır. Pazarın yapısını oluşturan özellikler, pazarda yer alan işletmelerin miktarı, rekabet koşulları ve pazara giriş-çıkış kolaylık derecesi ve benzeri koşullar değerlendirilir. Bu koşullar, işletmenin pazardaki hareket kabiliyetinin ve davranışını belirler. (Akgemci, 2008, s. 135) Pazar analizinde ikinci yön, pazarın sınırlarının tespit edilmesidir. Pazarın sınırları ürünün yapı özelliklerine göre yani üretilen ürünün satış yapılacağı pazarın kapsamı ve pazarın fiziki ya da coğrafi konumudur. (Ülgen & Mirze, 2010, s. 92-93) Üçüncü yön ise pazarın hayat evresidir. Buna istinaden pazarın gelişme hızı tespit edilir yine bu evrede üretilerek pazara sürülen ürünlerin pazarda varoluş sürelerinin belirlenmesi de analizin bir parçasıdır. (Serinkan & Barutçu, 2014, s. 75-76)

Analizin ikinci bölümünde rekabet analizi yapılır. Rekabet analizinde Porter'ın beş güç yaklaşımından yararlanılır. Buna göre aşağıdaki hususlar açısında pazardaki rekabetin durumu incelenerek analizi yapılmalıdır; (Porter, Competitive Strategy, 1998, s. 4)

- Sektöre yeni girecek işletmelerin yarattığı tehditler,
- Tedarikçilerin pazarlık gücü,
- Alıcıların pazarlık gücü,
- Sektörde faaliyet gösteren işletmeler arasındaki rekabet,

- İkame ürünlere ilişkin tehditler.

Porter'ın beş gücünün bir sektördeki varlığının sektörün cazibesine etkisi işletmelerin durumuna göre değişmektedir. Sektörün içerisinde faaliyet gösteren işletmelerde giriş engelleri olumlu olarak değerlendirilirken, sektörün dışında yer alan işletmeler için bu engeller işletmeyi sektöre girişten caydırabilecek ve olumsuz bir yaklaşımla değerlendirilecektir. (Van Deusen, Williamson, & Babson, 2014, s. 68)

İşletmenin faaliyet gösterdiği sektördeki diğer rakiplerin özellik ve üstünlükleri değerlendirilmelidir. Sektöre giriş yapması muhtemel olan yeni rakiplerin, işletmenin aleyhinde oluşturacakları tehditler de dikkate alınmalıdır. Müşterileri talepleri günden güne artmaktadır. Üründen beklenen faydanın azami düzeye çıkartılmasını, buna karşılık ürünün kendilerine olan maliyetinin daha uygun şartlarda olmasını rekabetin de yardımıyla talep ederler. Tedarikçiler açısından analizde arz-talep dengesi, tedarikçilerin ve talep eden işletmelerin sayısı işletmenin pazarlık kabiliyetini etkiler. İkame ürünlerin pazardaki fiyat ve talep dengesini etkilerler. İşletmenin ürettiği ürünün ikamesi olan ürünler işletmenin ürün satış fiyatına ve doğal olarak karlılığına tesir eder. Undan dolayı ikame ürünlere ilişkin analize önem verilmelidir. (Serinkan & Barutçu, 2014, s. 79-81), (Eren, 2005, s. 145-155)

Analizin üçüncü bölümünde, sektördeki rakiplerin analizi yer alır. Rekabet stratejisi pazardaki rakiplere yönelik oluşturulacağı için rakipler hakkında olabildiğince fazla bilgi edinilmesi işletme için yarar sağlayacaktır. Yetersiz bilgi ile oluşturulacak strateji de eksik kalacaktır.

Rakiplere ilişkin analizde her türlü bilgi ve veriden faydalanılmalıdır. Ancak stratejik yönetim açısından aşağıdaki unsurlar özellikle incelenmelidir; (Dinçer, 2004, s. 98-99), (Eren, 2005, s. 158-161)

- Rakiplerin sayısı ve büyüklükleri,
- Rakiplerin ürünleri ve hizmetleri,
- Rakiplerin üretim kapasitesi, gerçekleşen üretim miktarı ve verimlilik oranları,
- Rakiplerin büyüme oranları,
- Rakiplerin maliyetleri ve yapısı,
- Rakiplerin rekabet üstünlükleri
- Rakiplerin pazardaki yönelimleri,
- Rakiplerin amaç, hedef ve stratejileri.

Üç bölümden oluşan yakın çevre analizi tamamlanır ve uzak çevre ile birleştirilerek dış çevre analizi gerçekleştirilmiş olur. Bu analizlerde işletme için oluşan fırsat ve tehditler özenle incelenmelidir. Strateji oluşturulmasında önemli fayda sağlayacaktır.

4.3.4.2. İşletme Analizi

İşletmelerin pazardaki fırsatları takip etmesi yalnızca dış fırsatların varlığına değil, aynı zamanda işletmenin iç kaynakları, yetenekleri ve becerilerinden kaynaklanan rekabet avantajlarına ilişkin çok sağlam bir farkındalığa dayandıran anlayışlı yöneticiler ve iş liderlerine sahip olmalarıyla açıklanabilir. İşletmelerinin kendi içlerinde yarattıkları avantajlara ilişkin sağlam, gerçekçi bir farkındalık ve değerlendirme başarılı olan işletmelerdeki sonucu getirirken, bunun yokluğu bu işletmelerin rakiplerine tam tersi sonuçlar üretmiştir. Yöneticilerin başarılı stratejiler oluşturmak için temel kaynakları ve yetenekleri genellikle sezgilerine ve içgüdülerine dayanarak öznel bir şekilde yaparlar. Yıllara dayanan tecrübeli sektör deneyimi, yöneticileri sağlam öznel yargılarda bulunacak şekilde konumlandırır. Ancak hızlı değişen ortamlarda, geçmiş deneyimlere güvenmek yönetim miyopluğuna, yani statükoyu kabul etme ve değişimin gerekli olduğuna dair sinyalleri göz ardı etme eğilimine neden olabilir ve stratejik karar alma konusunda yeni olan yöneticiler için öznel kararlar şüphe uyandırır. Deneyim eksikliğinin yerini kolayca duygular, dar işlevsel uzmanlık ve başkalarının görüşleri alır ve böylece yeni yöneticilerin stratejik önerilerini üzerine inşa ettikleri temeli oluşturur. Bu nedenle, yeni yöneticilerin öznel değerlendirmeleri çoğu zaman sorun üretebilir. (Pearce II & Robinson, Jr., 2009, s. 157)

İşletme stratejisini oluşturmak için dış analiz kadar değerli olan işletme analizi işletmenin kendisini fark etmesi olarak da değerlendirilebilir. İşletmenin başarılı olduğu noktalarla yetersiz kaldığı veya eksikliği yaşanan unsurlar da analiz edilerek işletmeye bir öz farkındalık getirir. Rakiplere göre üstünlükleri veya zayıflıkları analiz sonucunda ortaya konulur. Böylece işletmenin kendisini yeniden düzenlemesi veya kurgulamasını sağlayacak bir tutum elde edilir. (Dinçer, 2004, s. 107) İşletmelerin rakipleriyle kendisini karşılaştırarak ortaya koyacağı güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin analiz, yöneticilerin stratejik seçimlerde bulunmasında onlara kolaylık sağlayacaktır. Ancak yeni bir strateji ortaya koymadan işletmenin mevcut kaynaklarını en verimli biçimde kullanmasına ilişkin düzeltici çalışmalar yapılması da önemlidir. Karın arttırılması, faaliyetlerin en uygun biçimde sürdürülmesi için yapılması gereken iyileştirmeler hayata geçirilmeden belirlenebilecek yeni bir strateji işletme riskini yükseltecektir. İşletme analizi sürecinde elde edilecek verileri iyi irdeleyerek, öncelikle işletmenin mevcut yapısındaki düzeltilmesi gereken noktaların gerçekleştirilmesi, işletme yöneticilerinin işletme için en uygun stratejiyi oluşturmasına olanak sağlayacaktır. İşletmenin zayıf olduğu noktaların belirlenmesi bunu düzeltici faaliyetlerin yapılması tüm zayıflıkların giderilmesini sağlamasa da işletmenin yapısını güçlendirmek açısından önemlidir. Aynı zamanda işletmenin üstünlükleri yani rakiplerine nazaran güçlü oldukları unsurların tespit de işletmenin pazardaki faaliyetlerinde ona fayda sağlayacaktır. Rekabet avantajının korunması ve arttırılması için üstünlüklerin daha da ön plana çıkartılması gerekebileceği gibi, yeni stratejilerin temellerini de bu unsurlar oluşturmalıdır. (Eren, 2005, s. 169-171)

İşletme analizini gerçekleştirmek dış çevre analizine nispeten daha kolaydır. Çünkü işletme bu analizi gerçekleştirebilmek için tüm kaynaklara ulaşabilmekte ve daha gerçekçi ölçümlemeler üretebilmektedir. Bu analizde mevcut verileri elde etmek mümkün olduğundan geleceğe ilişkin varsayımlar haricinde tahmin tekniklerini kullanmak gereksizdir. (Ülgen & Mirze, 2010, s. 153)

Başarılı bir işletme analizi gerçekleştirmek için şu beş unsurun özellikle incelenmesi faydalı olacaktır: (Ülgen & Mirze, 2010, s. 115)

- Yetenek ve kaynakların tespit edilmesi,
- Bu yetenek ve kaynakların ender bulunan, kopyalanamayan, alternatifi olmayan ve değerli oldukları kabul edilen temel yetenekler arasında olduklarının tespit edilmesi,
- Aynı sektörde yer alan rakiplerle karşılaştırıldığında bu yetenek ve kaynakların işletmenin üstünlük ve zayıflıklarını tespit edilmesine imkân sağlaması,
- Sektör ortalamaları ve rakiplerin finansal ve faaliyet sonuçlarını kıyaslanmasıyla işletmenin pozisyonunun tespit edilmesi,
- Önemli başarı unsurlarının tespit edilmesi.

İşletmenin personellerinin kalitesi, markası, patent ve telif hakları, bilgi birikimi, madde ve malzeme ve benzerlerinden oluşan değerler işletmenin temel faaliyet unsurlarıdır. Yetenekler ise bu değerlerin birlikte verimli ve etkin kullanılması ile oluşun ve hedeflenen faaliyetin gerçekleştirilebilme kapasitesidir. Değer ve yeteneklerin karışımı işletmeye rekabet avantajını sağlar. (Durna & Türk, 2014, s. 119)

İşletmenin faaliyetlerinde hedeflere ulaşmak için mal veya hizmet imalatında kullanılan faktörler işletmenin değerleridir. Bu değerler işletmenin mülkiyetine veya kullanım hakkına sahip olduğu doğal kaynaklar, iş gücü, anapara ve müteşebbislik gibi unsurları kapsar. Üretilmiş olan ürünlerde bu değerlere dahil olur. İşletmenin değerleri maddi varlıklar ve maddi olmayan varlıklar olarak iki ana grupta değerlendirilebilir. Maddi varlıklar arasında işletmenin kontrol ettiği binalar, arsalar, üretim makine, teçhizat ve ekipmanları, hammadde ve malzemeler, fiziksel işgücü gibi somut olarak ortaya konulabilen unsurlar sayılabilir. Maddi olmayan varlıklar ise işletmede etkisi hissedilebilen, ender bulunan ve taklidi mümkün olmayan ve ikame edilemeyen işletme faaliyetlerine fark katan işletmenin kontrolünde olan marka, patent, teknolojik ve ticari sırlar, müşteri listeleri ve bilgileri, ticari itibar, kalite algısı, süreklilik, müşteri algısı açısından imajı gibi çoğunlukla fiziksel olmayan ancak rekabette üstünlük sağlaması beklenen unsurlardan oluşur. (Ülgen & Mirze, 2010, s. 117-118)

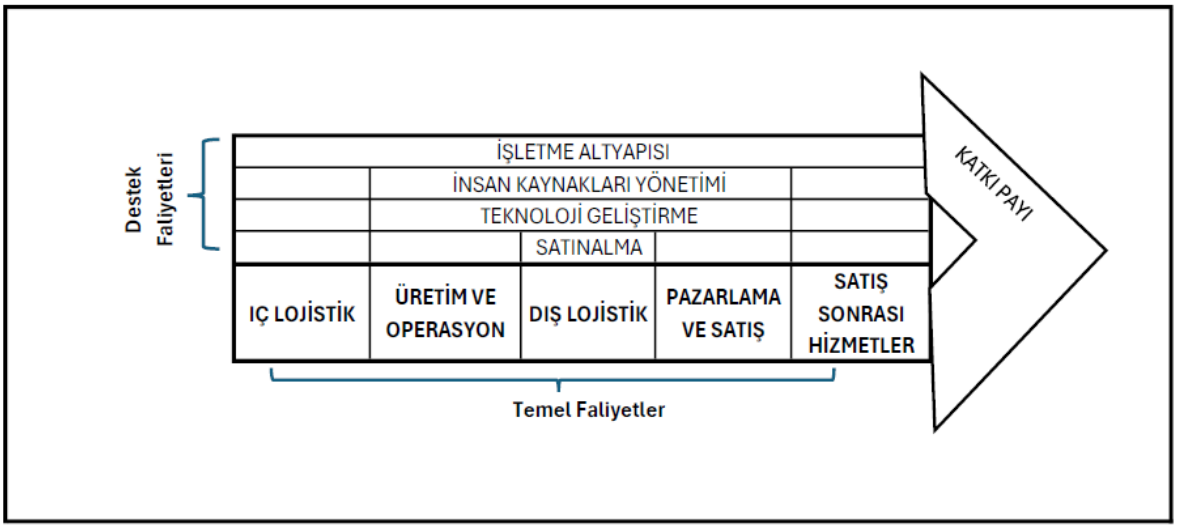
İşletmenin sadece kaynaklarının kullanılması işletmenin rekabette başarılı olmasına yeterli olmaz. Bu kaynakların bilgi, tecrübe, beceri, yetkinlik ve yenilik yapabilme gücü ve benzeri işletme yetenekleri ile

bir araya getirilmesiyle hedeflenen faaliyet düzeyine ulaşılabilecektir. Böylece organizasyonda işlerin olması gereken seviyede gerçekleştirilmesi ve etkinliğin sağlanması mümkün olacaktır. Bu da işletmenin kendisini iyi tanıması ile başarılabilir. İşletmenin özgün olması ya da var olduğu pazarda bir fark yaratması gerekir. Rakip işletmelerin faaliyetlerinin kopyalanması ya da benzer stratejileri uygulamak rekabette üstünlük getirmeyecektir. Stratejilerin belirlenmesinde işletmenin mevcut yapısının dikkate alınması kadar belirlenen stratejinin doğru uygulanması de önemlidir. Bu durumda işletmenin yetenekleri de gelişecektir. Kaynakların çeşitlendirilmesi ve yeni stratejilerin uygulanmasıyla işletme de farklı yetenekler kazanacaktır. Bu yeteneklerden işletmeye özgü olup, kolayca taklit edilemeyen ve rekabette avantaj sağlayanlar işletmenin "temel yetenekleri" olarak adlandırılır. (Durna & Türk, 2014, s. 123-124)

4.3.4.3. Değer Zinciri Analizi

İşletmeler değerlerini arttırmak için birbirleri ile ilişkili faaliyetlerden oluşmaktadır. Üretim, satış, pazarlama, satın alma, lojistik, finans gibi birçok faaliyet işletmenin değer zincirinin bir halkasını oluşturmaktadır. Değer zinciri işletmede değerin nereye ekleneceğini ifade eder ve işletmenin temel faaliyetleri ile bağlantı kurar. Değer zinciri her işletmede kendine özgüdür ve rekabet avantajı elde etmek için kullanılır. İşletmenin tedarikçileri, bayileri ve dağıtıcıları da bu tedarik zincirine eklenen diğer halkalardır. İşletmeler başka işletmelerle iş birliği, ortaklık veya birleşme yoluyla değer sistemi oluştururlar. Farklı sektörler arasında bağıntı kurarak da değer sistemi geliştirilir. (Lynch, 2006, s. 202-203)

İşletmeler, tasarım, üretim, pazarlama, sevkiyat ve satış sonrası hizmetler gibi faaliyetlerin birleşimidir. Şekil 22'de görüldüğü üzere temel ve destek faaliyetlerden oluşan değer zincirleri sektörden sektöre ve işletmeden işletmeye değişiklik gösterebilir. Aynı sektörde yer alan işletmelerde benzer değer zinciri faaliyetlerinin kullanılması beklenir. Ancak rekabette öne çıkmak isteyen İşletmelerin değer zincirlerinde diğerlerinden farklılaşma gözlemlenir. Çok alanda işlem gösteren işletmelerde de her faaliyet kolunda değer zincirinde değişik yapılanmalar söz konusu olabilir. (Porter, Competitive Advantage, 1985, s. 36)



Şekil 22 - İşletmelerde Değer Zinciri (Porter, Competitive Advantage, 1985, s. 37)

İşletmede üretilen ürün veya hizmetlerin sunulduğu müşteriler için bir değer üretmesi beklenir. Aynı bakış açısıyla işletme faaliyetlerinin de işletme için değer üretmesi mümkündür. Ancak işletmede gerçekleştirilen faaliyetlerin tamamı değer üretmezler ve işletmedeki her faaliyetin bir maliyeti vardır. Üretilen değerin maliyetinden yüksek olması hedeflenir, bu koşul sağlandığı durumda değer yaratılmış olur, işletme için yaratılan değer kardır. İşletmelerde faaliyetlerin işletmeye sundukları değerin tespit edilmesi için değer zinciri analizinden yararlanılır. Bunun yanında faaliyetlerden ürünlere ve hizmetlere katılan değerin rakiplerden fazla olması da gerekir. Aksi taktirde işletme için değere yaratılsa dahi rekabet üstünlüğüne sahip olunamaz. İşletmelerde faaliyetlerin gerçekleştirilmesinin neticesinde rekabet üstünlüğünün elde edilmesini sağlayacak koşullar şunlardır; (Ülgen & Mirze, 2010, s. 121-122)

- İşletme faaliyetlerinin maliyetlerinin azaltılması yoluyla yaratılan değerin arttırılması ve maliyet avantajına sahip olunması,
- Mal veya hizmetlerin farklılık ile pazardaki diğer ürünlerden ayrıştırılması yoluyla müşteri tatminin arttırılması ve bunun neticesinde daha yüksek satış fiyatı sayesinde değer artışı sağlanmasıdır.

Michael Porter'ın geliştirdiği değer zinciri analizinde ana fonksiyonlar ve destekleyici fonksiyonlar olarak ki ayrı faaliyet grubu bulunur. Bu faaliyetlerin icrası sonrasında elde edilecek değerlerin, fonksiyon için katlanılan değerlerden fazla olması beklenir. (Durna & Türk, 2014, s. 128-129) İşletmenin pazardaki rakipleriyle karşılaştırılması için güçlü ve zayıf yönlerinin analizinin yapılmasında işletmenin temel ve destek değer üreten faaliyetleri bir bütünlük içerisinde değerlendirilmelidir. Temel faaliyetler Şekil 22'de de görüldüğü gibi İç Lojistik, Üretim ve Operasyon, Dış Lojistik, Pazarlama ve Satış, Satış Sonrası Hizmetlerden oluşmaktadır. Destek faaliyetleri ise, Satın alma, Teknoloji Geliştirme,

İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşletmenin Altyapısından oluşmaktadır. İşleme yapısına göre farklı destek faaliyetleri Değer Zincirine eklenebilir. Değer Zinciri işletmenin farklı düzeylerdeki stratejilerini oluşturmakta da önemli rol oynamaktadır. (Eren, 2005, s. 182)

4.3.4.4. SWOT Analizi

İşletmelerin konumlandırıldıkları çevre ile etkileşime girmeleri doğaldır. İşletmenin içerisinde bulunduğu çevreden etkilenmesi beklenir. Bu etkiler fırsatlar ve tehditler olarak ortaya çıkarlar. İşletmenin kendi yapısından kaynaklanan özellikleri ise çevrede yer alan rakipleriyle mukayese edilebilir. Bu durumda işletmenin üstünlükleri ve zayıflıkları da belirlenmiş olur.

İşletmenin bütünsel bir yaklaşım yoluyla dış çevreden kaynaklanan etkiler ile işletmenin mevcut yapısından kaynaklanan ve dış çevreye karşı konumunu belirleyen özelliklerinin değerlendirilmesi SWOT Analizi olarak adlandırılır.

SWOT analizi Strengths (Üstünlükler), Weakness (Zayıflıklar), Opportunities (Fırsatlar) ve Threads (Tehditler) kavramlarının ilk harflerinden oluşan bir kısaltmadır ve analizin boyutları hakkında fikir verir. (Ülgen & Mirze, 2010, s. 160) Üstünlükler ve zayıflıklar işletmenin içsel yapısına atfedilirken, fırsat ve tehditler ise dış çevrenin işletmeye sunduğu etkilerin yansımasıdır.

SWOT analizinin sağlıklı bir biçimde gerçekleştirilmesi için işletmenin bu dört unsuru iyi irdelemeli ve anlamlılık derecesine uygun olarak değerlendirmelidir. Bu değerlendirme, iç ve dış analizlerin tamamlanması ile mümkün olabilecektir. (Dinçer, 2004, s. 142-143)

SWOT Analizi işletmeler üzerinde iki faydası olur. İlki işletmenin mevcut durumunun incelenmesi ve ortaya konmasıdır. Bu analizde işletmenin güçlü ve zayıf noktalarıyla dış çevrenin etkisiyle karşılaştığı fırsatlar ve tehditler tespit edilir. İkinci fayda ise işletmenin gelecekteki durumunun incelenmesidir. Buna göre gelecekteki oluşması beklenen ve tahmin edilen şartlara göre işletmenin durumu ortaya koyulmaya çalışılır. Böylece işletmenin hem güncel hem de gelecekteki muhtemel yapısı yöneticilerin strateji belirlemesine ve karar almasına ışık tutar. SWOT Analizinde bir pazardaki veya sektördeki bazı işletmeler için fırsat olarak görünen gelişmeler, diğer işletmeler açısından tehdit olarak algılanabilmektedir. Bu noktadan hareketle, SWOT Analizinin kesin kurallar dizisi olmadığı her işletmenin kendine has özel koşul ve durumların SWOT Analizinde ön plana çıktığı göz ardı edilmemelidir. (Akgemci, 2008, s. 148-149)

İşletmenin faaliyetlerini sürdürmesine veya pazardaki rekabet avantajını yitirmesine neden olabilecek işletme çevresinde meydana gelen ve işletme için istenmeyen durum veya olaylar tehditler olarak adlandırılır. Dış çevrenin dinamik yapısı gereği olarak oluşan tehditlere karşı işletme devamlı olarak

gelişmeleri takip etmek ve kendisini bu gelişmelere göre konumlandırmalıdır. İşletme tehditlere karşı gelebilmek ve mevcut faaliyetlerinin sürdürebilmek için sahip olduğu üstünlükleri kullanacaktır. (Ülgen & Mirze, 2010, s. 161)

Fırsatlar ise işletmenin amaçlarını ve hedeflerine ulaşmasını sağlayan, dış çevresinde ortaya çıkan, faaliyetlerinin gerçekleştirmek için uygun koşul ve durumların oluşmasıdır. İşletmeler açısından fırsatlar dört boyutta ortaya çıkabilir. Bunlar; satış hacminin arttırılması, yönetimde etkinliğin sağlanması, rekabet üstünlüğünün ve yeni pazarların oluşmasını sağlayabilen gelişmelerdir. Bir gelişmenin fırsat olarak değerlendirilebilmesi için bazı şartları sağlamalıdır; (Dinçer, 2004, s. 143-144)

- İşletmenin yönetiminin mevcut durumu güçlendirecek veya koruyacak alternatif koşulları araştırmalıdır. Tesadüfi bir biçimde ortaya çıkması beklenmez. Ancak meydana gelen beklenmeyen olayların da işletmeye fayda sağlayıp, sağlamayacağı değerlendirilmeden tespit edilemez.
- Ortaya çıkan yeni durumun işletmenin mevcut koşullarına nazaran işletmeyi amaç ve hedeflerine yaklaştırmaya veya hedeflerini de aşabilecek bir duruma ulaştırmayı sağlamalıdır.
- Dış çevrede oluşan gelişmelerin sonucundaki yeni durumun, işletme tarafından faydalanılabilecek yetenek ve kapasitenin olması gerekir. Diğer bir deyişle işletmenin kaynakları, altyapısı ve bilgi sistemi bu durumu değerlendirmeye haiz olmalıdır.

Üstünlükler veya güçlü yönler, işletmenin gerçekleştirdiği faaliyetleri pazardaki veya sektördeki rakiplerine nazaran daha iyi, daha kaliteli veya daha uygun maliyetle üretmesini sağlayan, rekabet avantajını elde etmesini temin eden özellikleridir. (Eren, 2005, s. 173) İşletmenin üstünlüklerinin değerlendirilmesinde beş kıstasa önem verilmektedir. Bunlar; (Dinçer, 2004, s. 145-146)

- Pazardaki konum,
- Mali yapının güçlülüğü
- Üretim tekniği ve kapasitesi
- Araştırma ve geliştirme imkanları
- Yönetimim etkinliği ve insan kaynağı

İşletmenin varlıklarının ve faaliyetlerini gerçekleştirme kabiliyetinin rakiplerine nazaran daha düşük kaldığı durumlar veya olaylar ise zayıflıklardır. İşletmenin zayıflıkları giderilmeden sürdürülebilir bir strateji oluşturulması ve faaliyetlerine kesintisiz devam etmesi zordur. İşletmein maddi varlıklarındaki zayıflıklar yeni yatırımlarla, yeteneklerdeki veya insan kaynaklarındaki zayıflıklar ise eğitimlerle giderilmeye çalışılır. Kısa sürede giderilemeyecek bu zayıflıkların dış kaynak kullanımıyla giderilmesi de mümkün olabilir. (Ülgen & Mirze, 2010, s. 161)

SWOT analizinde iç ve dış çevrede mevcut durumun ya da ortaya çıkan gelişmelerin incelenerek, bunların işletme üzerindeki muhtemel etkileri ve işletmenin bu etkilere verebileceği tepkiler sistematik olarak analiz edilir. Bu analizin kapsamında yapılan çevre analizleri yoluyla dış çevredeki fırsat ve tehditler, iç yapıdan doğan üstünlük ve zayıflıklar tespit edilir. SWOT analizinin gerçekçi ve doğru yapılması işletmenin analizden azami düzeyde faydalanmasına imkân tanır. (Akgemci, 2008, s. 149-151)

Analizin ardından önce işletmeye yönelik bir SWOT listesine ulaşılır. Bu listenin ilk hali olukça uzun olabilir. Ancak stratejik önem düzeyine göre elemeye tabi tutularak bir SWOT Matrisi oluşturulur. Bu matriste bir kenarda fırsat ve tehditler ayrı ayrı gruplanır, diğer kenarda ise üstünlük ve zayıflıklar gruplanarak dört hücreli bir matris elde edilir. Bu matriste her bir hücrede ilgili faktörlerin birlikte oluştuğu durumlarda uygulanması gereken stratejiler sıralanarak işletme yöneticilerine yol gösterir. (Dinçer, 2004, s. 157-158)

		İşletme İç Çevre Analizi Sonuçları	
		Üstünlükler *Strengths*	**Zayıflıklar** *Weakness*
İşletme Dış Çevre Analizi Sonuçları	**Fırsatlar** *Opportunities*	***ÜF (SO) Stratejileri*** İşletmenin üstünlükleri ile ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmaya yönelik stratejiler	***ZF (WO) Stratejileri*** İşletmenin zayıflıklarının giderilerek fırsatlardan yararlanılmasına yönelik stratejiler
	Tehditler *Threats*	***ÜT (ST) Stratejileri*** İşletmenin üstünlüklerini kullanarak tehditlerin etkilerinden kaçınmaya yönelik stratejiler	***ZT (WT) Stratejileri*** İşletmenin zayıflıklarını gidererek tehditlerin olumsuz etkilerini asgari düzeye indirecek stratejiler

Şekil 23 - SWOT Matrisi Stratejileri (Dinçer, 2004, s. 157), (Akgemci, 2008, s. 152)

Analizin sonrasında amaca ve hedefe yönelik stratejilerin belirlenmesi, işletmenin sahip olduğu varlıkların verimli ve etkin kullanımı, üstünlüklerin arttırılarak zayıflıkların bertaraf edilmesi, fırsatların doğru değerlendirilmesi ve tehditlerin ortadan kaldırılması ya da işletmeye olumsuz etkisinin asgari düzeyde tutulması için işletme yönetimlerinin ihtiyaç duyulan faaliyetleri gerçekleştirmeleri gerekir.

4.3.5. İşletmeler Düzeyinde Stratejiler

Strateji kavramının özünde rakibi yenme düşüncesi yattığından, işletme stratejileri de genel olarak rekabet avantajı sağlanmasına yönelik geliştirilmektedir. Farklı amaçlar için stratejiler oluşturulabilir ancak en yaygın olarak üretilenler rekabet amaçlı stratejilerdir.

Rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler konumlarını iyileştirmek veya korumak için amaca en uygun stratejiyi belirlemek mecburiyetindedirler. Ancak bu stratejiyi tespit etmeden önce pek çok alternatif strateji geliştirmek gereksinimi duyarlar. Bu stratejilerden bir tanesi hiçbir strateji belirlememektir. Diğer uçta ise en agresif stratejinin ortaya konması olacak halde, farklı stratejileri işletme yöneticilerinin karar vermesine imkân tanıyacak çeşitlilikte olmalıdır. Her bir stratejinin özenli bir biçimde irdelenmesinin ardından işletmenin menfaati açısından en uygun olanın tercih edilmelidir. (Dinçer, 2004, s. 197)

Stratejilerin oluşturulmasında farklı yönetim düzeyleri dikkate alınabilir. Bu düzeyler; operasyonel seviye, işletme seviyesi ve kurumsal seviyede stratejiler olarak sınıflandırılabilir. Kurumsal stratejiler, üst yönetim düzeyinde işletmenin gelecekte ulaşacağı konuma dair stratejilerden oluşur. İşletme Stratejileri, orta düzey yöneticiler tarafından uygulanan rekabet stratejilerini ifade ederken, operasyonel stratejiler alt düzey yöneticilerin işletme fonksiyonlarının icrası sırasında uyguladıkları stratejilerdir. (Ülgen & Mirze, 2010, s. 196-197)

4.3.5.1. Temel Rekabet Stratejileri

İşletmeler rekabet ortamında faaliyetlerinin sürdürürken uygulayacakları stratejileri belirlerken yüzlerce farklı strateji geliştirebilirler. Ancak bu stratejilerin farklı düzeylerdeki yöneticiler tarafından hangi koşullarda uygulanacağının tayin edilebilmesi için sınıflandırılmaları gerekir. Temel stratejiler bu stratejilerin ana hatlarının ortaya koyan strateji sınıflarıdır. (Eren, 2005, s. 221)

Temel stratejiler yoğunlukla işletmenin halihazırdaki iş tanımının değişimi şartıyla uygulanabilmektedir. İşletmenin imal ettiği ürünler ve hizmetler, satış yaptığı pazarlar, imalat yöntem ve süreçlerinde farklılıkların ortaya çıkması sonucunda işletmeler aktivitelerini arttırarak gelişir ve büyürler. Faaliyetlerinin azalması sonucunda ise küçülmek durumunda kalırlar. Bazen de değişime karşı direnç göstererek etkinliklerini aynı düzeyde tutarak büyüklüklerini korurlar. İşletmelerin kimi durumlarda ise bu stratejileri birlikte kullanabilirler. İşletmenin iş tanımının değiştirmeden faaliyetlerinin gerçekleşme hızını da değiştirerek benzer stratejileri uygulayabilirler. Bu stratejiler dört ana sınıfta değerlendirilir; (Ülgen & Mirze, 2010, s. 198)

- Büyüme stratejileri

- Durağan büyüme stratejileri
- Küçülme stratejileri
- Karma stratejilerden oluşmaktadır.

4.3.5.1.1. Büyüme ve Gelişme Stratejileri

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürmek ve verimliliklerini yükseltmek maksadıyla benimsedikleri en yaygın kullanılan stratejiler büyüme odaklıdır. Büyümeyi önceleyen stratejiler iki ayrı grupta değerlendirilebilirler; (Dinçer, 2004, s. 204-205)

- Mevcut pazar/ürün alanında büyüme stratejileri
- Farklı bir pazar/ürün alanında büyüme stratejileri

Mevcut pazar da büyüme stratejileri işletmenin faaliyetini sürdürdüğü pazarın içerisinde iş tanımını değiştirmeden satış hacmini, üretim kapasitesini veya ürün çeşidini arttırıcı stratejilerin güdülmesidir. Böylece işletmenin faaliyetlerinin süratinin arttırılması ya da daha etkin ve verimli olması sağlanacaktır. Bu strateji grubu yatay bütünleşme stratejileri olarak da adlandırılabilmektedir ve örnek olarak:

- Üretilmekte olan ürün ve hizmetler için yeni özellikler eklenerek veya kalitesi iyileştirilerek ürünleri farklılaştırmak,
- Pazar içerisinde ürün ve hizmetleri yeni kullanım alanlarına sunarak pazara nüfuz etmek,
- İşletmenin üretim kapasitesini yükseltmek veya satış hacmini arttırmak,
- Mevcut pazarda işletmenin rakiplere göre farklılaşarak, etkinliğini arttırması,

gibi stratejiler geliştirilebilir. Ancak bu stratejilerin işletmenin büyümesine etkisi sınırlı olacaktır. (Ülgen & Mirze, 2010, s. 200), (Dinçer, 2004, s. 206)

Farklı bir pazarda ya da ürün alanında büyüme stratejileri, dikey bütünleşme stratejileri ve çeşitlendirme stratejilerinin bileşimi olarak da ifade edilmektedir. Bu strateji grubunun tercih edilmesiyle işletmenin iş tanımı da değiştirilmektedir. Örneğin;

- Mevcut ürün/hizmet gamına yani mal ve hizmetlerin ilave edilmesi,
- İşletmenin mevcut pazarlarına yeni pazarlar eklemesi,
- Üretim süreçlerinde yenilik ve geliştirmeler yapılması,
- İşletmenin daha önce var olmadığı bambaşka bir alanda faaliyet göstermesi,
- Operasyonel faaliyetlerin geliştirilmesi ve yeni fonksiyonların eklenmesi,
- İşletmenin hammadde ve ara mal ihtiyacının kendi bünyesinden sağlamak için yeni yatırım, işletme satın alma veya birleşme yoluyla büyümesi,

❖ İşletmenin satış kanalını etkin kontrol edebilmek, karını ve satışlarını arttırabilmek için kendi dağıtım kanalını oluşturması, pazardaki müşterilerinden birisini satın alması ya da birleşmesi,

bu strateji grubunun seçeneklerinden bir kısmıdır. İşletmenin daha büyük bir organizasyon yapısına ulaşmasını sağlayan stratejilerdir. (Dinçer, 2004, s. 207-210), (Eren, 2005, s. 222-230), (Ülgen & Mirze, 2010, s. 200)

4.3.5.1.2. Durgun Büyüme Stratejileri

Bazı işletmelerin bulundukları pazardaki koşullar büyüme olanakları düşük veya büyümenin durağan bir durumda, yeni fırsatların doğmasının mümkün olmadığı, rekabetin zayıf ve rakipler arasında bir dengenin oluştuğu biçimde gelişebilir. Faaliyetler yeni yatırımlar yapılmadan, mevcut ürün gamıyla, belirli bir nakit üretme kabiliyetiyle rahatça sürdürülebilir. Sadece işletme için ihtiyaç duyulan imalat ve pazarlama uygulamaları güncellenecektir. Yönetim yeni iş alanlarına ve pazarlara atılmakta yeterince istekli olmayabilir. İşletmenin pazardaki mevcut konumu tatmin edici bulunarak, büyümeye yönelik stratejiler tercih edilmeyebilir. Hatta pazarda büyüme yönlü işlemler, işletmenin karlılığına olumsuz etki edebilir. Bu durumda işletmeler herhangi bir strateji geliştirmemekten ziyade, pazarı sürekli inceleyip, pozisyonlarının devamlılığını sağlayacak stratejiyi uygulayacaklardır. (Ülgen & Mirze, 2010, s. 203-204) Durgun (Durağan) Büyüme Stratejisi olarak adlandırılan bu strateji grubu işletmelere açıklanan pazar koşullarında yardımcı olur. İşletmeler aşağıdaki alt stratejileri kullanabilirler.

- İşletmenin içinde bulunduğu sektör ortalaması kadar büyümeyi tercih ettiği ve pazardaki durumunu korumaya yönelik adımları atarken enflasyonun etkilerine göre faaliyet planlarını güncellediği stratejidir. Bu strateji "Durum Koruma Stratejisi" veya "Yavaş Büyüme Stratejisi" olarak tanımlanır. (Eren, 2005, s. 233)
- İşletmelerin nakit üretme kaygısıyla büyümenin mümkün olmadığı pazarlarda ürünün hayat eğirsin olgunluk çağında olduğu durumlarda giderlere odaklanarak karı korumayı veya yapay bir biçimde arttırmayı arzuladıkları stratejidir. İşletme yöneticilerinin başarılı olduklarını kanıtlamak için, hissedar ve potansiyel yatırımcılara şirketin durumunu olduğundan daha iyi göstermek için uygulamayı seçerler. Bu strateji "Kar Stratejisi" ya da "Harman (Hasat) Stratejisi" olarak tanımlanır. Nakit üretimin yüksek olduğu zaman dilimlerinde geçici bir süre ile uygulanır. İşletme bu noktadan itibaren gelecekteki kayıplarını öngörerek bazı birimlerin tasfiyesine baş vurabilecektir. (Özdaşlı, 2014, s. 182-183)
- Hızlı büyüyen işletmelerde, bir süre sonra bazı problemler ortaya çıkar. İşletme fonksiyonlarının gerektiği gibi çalışmaması, kalifiye çalışan ve yönetici eksiklikleri, kalite eksiklikleri, işletme içerisinde yaşanan kontrolsüzlük ve personeldeki aşırı iş yükünden oluşan hatalı işlemler

nedeniyle oluşan satış ve kar kayıpları, tedarikte yaşanan sorunlar gibi pek çok nedenden işletmeler bir süre büyüme stratejisine ara vererek işletmenin olması gerektiği sağlıklı yapıya kavuşturulması, gelecekteki yeni büyüme fırsatlarına daha etkili karşılık verebilmek amacıyla belirle bir süre için durgun büyüme stratejinin güdebilmektedirler. Bu stratejiye "Fasılalı Büyüme Stratejisi" adı verilir. Bu stratejinin uygulandığı dönemlerde işletmeler işleyişlerindeki aksaklıkları düzelterek yeniden yapılanırlar. (Dinçer, 2004, s. 223-224)

- İşletmenin çevresel koşullar nedeniyle kaynak tedariğinde sorun yaşaması ve işletmenin gelecekte yaşanması muhtemel olan kaynak tabanlı risklerin engellenmesi için işletme yöneticilerinin faaliyetleri durağanlaştırarak, sürdürülebilirliği sağlama stratejisi kullanabilirler. Bu strateji "Destekli Büyüme Stratejisi" olarak adlandırılır. (Eren, 2005, s. 236-237)

4.3.5.1.3. Küçülme ve Tasarruf Stratejileri

Ekonomik aktivitenin doğası gereği sürekli bir büyüme sağlamak mümkün olamaz. Rekabet ve arz-talep ilişkisi nedeniyle işletmelerin büyümeleri bir noktadan sonra mümkün olamayacağı gibi, pazardaki durgunluk veya daralma nedeniyle işletmelerin karları düşer, nakit akışlarında bozulma meydana gelebilir. Ya da bazı ürünlerin yaşam eğrisi de belirli bir noktada gerileme yönlü hareket edebilir. Bu durumda işletme yöneticileri şirketin kaynaklarını daha etkin kullanmak, nakit pozisyonunu sağlamlaştırmak, karı arttırmak için küçülme veya tasarruf stratejilerini uygulayabilirler. (Özdaşlı, 2014, s. 183)

Fakat işletmelerin küçülme veya tasarruf stratejisi uygulaması için sadece pazardaki daralma veya üründen kaynaklı problemler gibi tehditlerin haricinde gelişen durumlar da olabilir. Örneğin işletme ortaklarının piyasa getirisinin üzerinde karlılığı sağlayabilecek yeni bir fırsatı değerlendirmek istemeleri gibi bir yolu tercih edebilirler. Mevcut yatırımlarındaki sermayeyi veya nakit pozisyonunu bu yeni yatırıma aktarmak için işletmenin küçülmesi ya da tasarrufta bulunmasına yönelik planlar uygulamaya konulur. (Ülgen & Mirze, 2010, s. 201) Yaygın olarak gözlemlenen dört alt strateji şunladır;

- Kurtarma (Tecrit Etme) Stratejisi, karlılığı azalma eğilimindeki veya zararda olan bir işletmenin yeniden karlı pozisyona dönmesi için uygulanır. Bu yöntemde kara yeterli katkıyı veremeyen işletme birimleri işletmeden ayrıştırılarak faaliyetlerine son verilmektedir. Bu birimlerin varlıkları ya tasfiye edilerek ya da birlikteliği korunarak satış yoluyla işletme bünyesinden çıkartılır. Satılan varlıklardan elde edilen kaynaklar işletmenin karlılığını arttırıcı uygulamalar için kullanılmaya çalışılır. Ayrıca bu birimlerin işletme için ürettikleri olumsuz etki elimine edilmiş olur. Kurtarma stratejisini kullanan işletmeler beraberinde,
    i. Maliyetleri ve işletme varlıklarını azaltma,

ii. Seçilmiş karlı pazarlara yönelme ve karlı hatlarda üretime devam etme,
iii. Basamaklı verimlilik artışı,

gibi alt stratejilerden de yararlanılması işletmenin zarar pozisyonundan karlılığa yönelmesine katkı sağlayacaktır. (Özdaşlı, 2014, s. 183)

- Mahkûm İşletme Stratejisinde, bir işletme satışlarının %75'inden fazlasının sadece bir alıcıya yapıyorsa, alıcı işletme bir işletme fonksiyonunun tüm sorumluluğunu ya da bazı işletme fonksiyonlarının bir kısmını gerçekleştiriyorsa bu işletme alıcıya mahkumdur. Bu stratejinin uygulanmasında işletme yöneticileri şu amaçları güdüyor olabilirler; (Eren, 2005, s. 241)
    a. İşletmenin pazarlama ve satış gibi fonksiyonlarında yetersizlik veya bu konuda arzusuzluk,
    b. Uygulanan mahkûm stratejinin işletmenin maliyet kısma ve güçlenme planlarına uygun olması.

Ancak bu strateji ile işletmenin uzun süreli devam etmesi, işletmenin bağımsızlığını ve itibarını zedeleyecektir. Ayrıca, işletme tek başına karar alamayacak durumda kalabilir. Piyasadaki fiyat değişimlerinde işletme lehine oluşabilecek etkileri de kolayca değerlendiremeyebilir ve bu stratejiden elde edilmek istenen tasarruf etkisi istenilen noktada oluşamayabilir. Bu nedenle bu stratejiyi uygulayan işletmelerin satış anlaşmalarını özenli yapması gerekir. (Dinçer, 2004, s. 231)

- Satma Stratejisinde işletmenin bir iş biriminin veya ana kuruluşun bir bölümünün diğer şahıs veya tüzel kişiliklere satısının gerçekleştirilmesi planlanır. Satış ile oluşan yeni yapıda işletmenin sürekliliğinin sağlanması hedeflenir. Satış yoluyla hissedarların gelir elde etmeleri mümkün olurken, çalışanlar açısından ise işletmenin devamlılığının sağlanması bir kazanım olacaktır. (Özdaşlı, 2014, s. 185) Bu strateji, işletmeye yeni ortaklar alınması veya şirket hisselerinin bir kısmının satılmasından farklıdır. (Dinçer, 2004, s. 231)
- Tasfiye Stratejisi ise işletmenin tamamının satılması veya kapatılarak faaliyetine son verilmesi stratejisi olarak tanımlanır. Çoğunlukla tasarruf ve küçülme stratejilerinin başarısızlıkla sonuçlandığı durumlarda uygulanır. Satma alternatifinin ortadan kalkması, zararın azaltılması için tek koşulun bu strateji olması veyahut iflas seçeneğinin tek alternatif olduğu durumda uygulanır. (Dinçer, 2004, s. 231-232) Nadiren başvurulan bu stratejinin uygulamaya koyulması işletmenin başarısızlığının ispatı olarak değerlendirilir. Hem yöneticiler hem de işletme sahipleri açısından itibar zedelenmesine yol açacağından, satma stratejisi öncelikli olarak tüm şartlarda zorlanılır. Çare kalınmadığı noktada tasfiye stratejisi uygulanır. (Eren, 2005, s. 241)

4.3.5.1.4. Karma Stratejiler

İşletmeler bazı durumlarda temel stratejileri birden fazlasını aynı anda uygulayabilmektedir. Bazı işletmelerde ise işletmenin veya ürünlerin hayat eğrisine göre önce bir strateji uygulanırken belirli bir noktadan sonra diğer bir temel stratejiyi uygulama aşamasına geçilebilir. Birden çok pazarda faaliyet gösteren işletmelerde ise aynı anda farklı pazarlarda değişik stratejilerin uygulanması mümkündür. Farklı iş birimlerine sahip işletmelerde de her iş birimi için değişik bir strateji seçilmesi de iş yaşamında karşılaşılabilen bir durumdur. Birbirinden bağımsız stratejilerin işletme bünyesinde kullanılması karma strateji olarak adlandırılır. (Ülgen & Mirze, 2010, s. 204-205)

4.3.5.2. Porter'ın Genel Stratejileri

Porter'a göre rekabet avantajı, kuruluşun rekabet ortamına en uygun genel stratejinin seçilmesi ve ardından seçilen stratejiyi desteklemek için değer katan faaliyetlerin organize edilmesiyle ortaya çıkar. (Campbell, Stonehouse, & Houston, 2002, s. 159) Rekabetin beş unsuru ile mücadele ederken, işletmenin rakiplerinden daha başarılı olabilmesi üç temel stratejik yaklaşımı kullanabilir: maliyet liderliği, farklılaşma, odaklanma. Bazı durumlarda işletme çoklu stratejileri uygulayabilir, ancak bu ender olarak işletmeyi başarıya ulaştırabilir. Bu stratejilerden birisini etkin olarak uygulayabilmek için bu plana tam bağlılık ve planı destekleyen güçlendirici yapısal düzenlemelere ihtiyaç duyulur. Rekabette öne çıkmak ve başarılı olarak nitelendirilebilmek için yüksek karlılığın sağlanması gerekir. Ancak bu sektörün yapısına göre bazen tüm işletmeler bu karlılığa ulaşırken, bazen de sadece stratejisinde başarılı olan işletmelerin gerçekleştirebilmesi mümkün olur. (Porter, Competitive Strategy, 1998, s. 35)

4.3.5.2.1. Farklılaşma

İşletmenin ürün veya hizmet sunumunu farklılaştırmak, sektör genelinde benzersiz olarak algılanan bir şey yaratmaktır. Farklılaştırma yaklaşımlarında birçok seçenek mümkündür: dizayn ya da markanın algısı, teknolojisi, ürünün nitelikleri, müşteri hizmetleri, bayi ve satış organizasyonu veya diğer unsurlardır. İdeal olarak, işletme kendisini birkaç boyutta farklılaştırır. Farklılaştırma stratejisinin işletmenin maliyetleri arka plana atmasına müsaade etmez. Fakat iyi uygulanabilirse, bir iş alanında yüksek seviyede getiri elde etmek için uygulanabilir bir stratejidir. Alıcıların markaya bağlılığı neticesinde talebin fiyata karşı esnekliğinin az olması yoğun rekabette koruma sağlar. Ayrıca karlılığı artırarak düşük maliyetli bir pozisyona olan ihtiyacı ortadan kaldırır. Oluşan alıcı bağlılığı ile birlikte rakiplerin meyana elen kendine münhasırlıkla mücadele etme tepkileri diğer muhtemel rakiplerin pazara girişine yönelik engelleri oluşturur. Tedarikçilere karşı işletmenin elini güçlendirmek için daha yüksek karlılık üretir ve alıcıların kıyaslama seçenekleri olmadığı ve dolayısıyla fiyata daha az duyarlı oldukları

için alıcı gücünü açıkça azaltır. Bu stratejide alıcı sadakatini sağlamak için konumunu farklılaştıran işletme, rakiplerine nispeten ikame ürünler karşısında daha iyi konumlanmış olmalıdır. (Porter, Competitive Strategy, 1998, s. 37-38)

Farklılaşma stratejisinin uygulanmasında dikkat edilmesi gereken hususlar da mevcuttur. Ürünün taklit edilmesi veya farklılığı yaratan özelliğinin rakiplerce kopyalanması mümkündür. İşletmenin istenilen farklılık etkisini ortaya koymasını tehdit eden bu durumu önlemek için patent ve telif hakları konusunda gerekli başvuruların yapılması ve yasal mücadelenin de yapılması gerekebilir. Ürünün ortaya koyduğu farklılığın, müşteri beğenilerindeki hızlı değişim nedeniyle, istenilen etkiyi müşterilerde oluşturamaması da bir diğer risk unsurudur. Bunun önüne geçmek için pazarın koşullarının ve müşteri beklentilerinin sürekli olarak izlenmesi, yeniliklerin ürünlere hızlı olarak adaptasyonu gerekebilir. (Eren, 2005, s. 207) Ürünlerin önerdiği farklılığın istenilen fiyat ile uyumlu olmalıdır. Müşterilerin nazarında farklılaşma iddiasındaki ürünün bu özelliğin sunduğu faydanın müşteriler tarafından beklenen düzeyde algılanması ve fiyatının bu faydaya değer bir seviyede tespit edilmesi önemlidir. Aksi taktirde ürüne yapılan yatırımın karşılığının alınması mümkün olamayabilir. Ürünün fayda etkisinin kısa bir zaman içerisinde yitirilmesi de diğer bir risk unsurudur. Farklılaşma stratejisinin en önemli dikkat çeken noktası ise işletmenin maliyetlerinin yükseltmesidir. Ürün veya hizmetin fiyatı, işletmeye olan maliyetinin üzerinde tespit edilmelidir. Yine pazarda oluşan maliyet artışlarının kontrol edilerek, ürün fiyat ve maliyetlerine yansıtılması da önemlidir. (Ülgen & Mirze, 2010, s. 265)

4.3.5.2.2. Maliyet Liderliği

Maliyet liderliği, verimlik ölçeğine sahip tesislerin inşa edilmesini ve maliyetlerin sıkı bir şekilde takip edilmesini gerektirir. Genel gider kontrolü, işletme fonksiyonlarında maliyetleri azaltılması gibi amaçlara ulaşmak için maliyet kontrolüne yöneticilerin dikkat etmesi gerekmektedir. Kalite ve düşük maliyetli bir konumda bulunmak, güçlü rekabet unsurlarının bulunmasına karşı işletmeye sektöründen daha yüksek getiriyi üretir. Maliyet liderliği konumu, işletmeye rakiplerinin rekabetine karşı bir koruma oluşturur. Çünkü düşük maliyetler rakiplerin karları eridikten sonra da işletmenin kar elde edebileceği anlamına gelir. Bu strateji, işletmeyi güçlü müşterilere karşı koruma altına alır, çünkü müşteriler yalnızca fiyatları en yakın verimli rakibin seviyesine çekebilecek güce sahiptir. Aynı zamanda, düşük maliyet yaklaşımı, girdi maliyetlerindeki artışlara karşı daha fazla esneklik sunarak işletmeyi güçlü tedarikçilerin baskısına karşı da korur ve maliyet avantajları açısından pazara giriş engellerini de sağlar. Ayrıca, maliyet liderliği genellikle işletmeyi sektördeki rakiplerine nazaran ikame ürünlere karşı daha korunaklı konuma yerleştirir. Dolayısıyla düşük maliyet pozisyonu işletmeyi beş rekabet unsuruna karşı korur. Çünkü müşterilerin pazarlık gücü fiyatları, işletmeyi takip eden en yüksek verime sahip rakibe

ait karı eritene kadar, fiyatları düşürerek karı azaltmaya devam edebilir. Yoğun rekabet ortamında en çok zararı daha az verimli rakipler görür. (Porter, Competitive Strategy, 1998, s. 35-36)

İşletmelerde maliyet liderliğine ulaşabilmek iki koşulun münferit veya birlikte gerçekleştirilmesi yoluyla sağlanabilir; (Ülgen & Mirze, 2010, s. 294)

- Maliyetlerin düşürülmesi için değer üreten faaliyetlerle alakalı iç verimlilik çalışması yapılması,
- Değer üretmeyen faaliyetlerden kaynaklı maliyetlerin azaltılması veya ortadan kaldırılabilmesi için faaliyetlerin yeniden kurgulanması yoluyla düşük maliyetlere ulaşılmasıdır.

Maliyet liderliğinin sürdürülmesi işletme için zorlayıcıdır. Yeni üretim yöntemlerine uygun makine ve teçhizat yatırımların gerçekleştirilmesi, eski veya fayda üretmeyen birimlerin üretim hattından çıkartılması, ürün çeşitliliğinin sınırlandırılması, işletme organizasyonunun yalınlaştırarak hedeflenen maliyet yapısına göre kurgulanması, sürekli olarak sınai ve bilimsel gelişmelerin izlenmesi gerekir. Üretim etkinliği ve verimlilik sağlanmadan, maliyet düşüşü ve avantajı elde edilmesi beklenemez. (Dinçer, 2004, s. 201)

4.3.5.2.3. Odaklanma

Odaklanma hedeflenmiş bir müşteri grubuna, ürün gamının bir bölümüne veya özel bir pazara yoğunlaşmaktır. Bu birçok şekilde gerçekleşebilir. Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri sektör genelinde hedeflerine ulaşmayı amaçlasa da bu strateji belirli bir hedefe en iyi hizmeti sunmak için oluşturulur ve operasyonel planlar bu fikre göre ortaya konulur. Odaklanma yoluyla daha geniş bir alanda rekabet eden rakiplerine göre işletme dar bir stratejik hedefe verimli ve etkili bir biçimde karşılık verebileceği düşüncesine dayanır. Nihayetinde işletme hedeflenmiş bir grubun istek ve gereksinimlerini üst düzeyde karşılayarak farklılaşmayı ya da amaca hizmet ederken daha düşük maliyetleri ya da her ikisini birden tercih eder. Odaklanma stratejisini iyi uygulayan işletmeler içinde bulundukları sektörün ortalamasının üzerinde kar elde edebilirler. Maliyet liderliği ve farklılaşma her bir rekabet unsuruna karşı koruma sağlarken, odaklanma ise ikame ürünler için olan veya rakiplerin en zayıf olduğu hedefleri seçmek için de tercih edilebilir. (Porter, Competitive Strategy, 1998, s. 38-39)

Bu stratejinin işletmeye en önemli faydası rakiplere göre daha iyi ürün ve hizmet sunulması nedeniyle müşterinin bu ayrıcalıklı hizmeti başka bir yerde bulamayacağının farkında olması ve işletme ve ürüne bağlılığını sürdürmesidir. Bu pazara girmek isteyen rakipler açısından caydırıcı bir etki de sunar. Yanı sıra pazara odaklanılması pazardaki müşteri talep ve beklentilerini iyi anlamaya, yenilikleri daha çabuk uygulamaya ve gereksinimleri karşılamakta hızlı ve esnek olma kabiliyetini de işletmeye kazandırır. Ancak bu stratejinin uygulanmasını işletme açısından getirdiği dezavantajlar da mevcuttur. Bunlardan

ilki dar bir bölgede veya pazarda faaliyet göstermenin yarattığı kısıtlı iş hacmi nedeniyle ölçek ekonomisinden faydalanılamamasıdır. Bu durum maliyet liderliği açısından bir tehdit oluşturmaktadır. Gelişen teknoloji ve alternatif ürünlerdeki değişime ayak uydurmakta zorlanılması halinde işletmenin faaliyetleri sıkıntıya girebilir. Bunu önlemek için işletmenin alternatif pazarları da dikkatle takip etmesi ve bu alanlara geçebilme esnekliğine sahip olması gerekir. Yine rakiplerin ürün çeşitlendirmesini arttırması halinde hitap edilen pazar ve sunulan ürün açısından tehdit oluşturabilir. Bu durumda rakipler ölçek ekonomisi avantajına sahip olmaları nedeniyle maliyetler hususunda işletmeyi zorlar ve tüketiciye alternatif oluşturabilirler. (Eren, 2005, s. 263-264)

4.3.5.3. İşbirliği Stratejileri

İşletmeler tek başlarına yetersiz kaldıkları noktada farklı işletmelerle ile bir araya gelerek çözüm üretme arayışına girebilirler. İki veya daha fazla işletmenin ortak bir amaç için birlikte hareket etmeleri işbirliği (ittifak) stratejileriyle kurgulanır. Bu birliktelikten tüm katılımcıların menfaat elde etmeleri, tek başlarına hareket etmeleri halinde kazanacakları faydaya nispeten ortak hareket etmeleri halinde elde edecekleri faydanın daha fazla olması beklenir. Faydanın sadece parasal bir değer olması beklenmez, bilgi, teknoloji, deneyim, sinerji ve rekabet avantajı gibi soyut kazanımların da elde edilmesi mümkündür.

Günümüzde serbest pazar ekonomisin yaygınlaşması, işletmelerin küresel iş birliklerini arttırmaya yöneltmiştir. Ancak ister uluslararası işletmeler ister yerel işletmeler olsun işletmelerin farklı pazarlara açılmasının bir maliyet yaratması doğaldır. Bu maliyetin yanında pazarlarda riskler de mevcuttur. Rekabet avantajının sağlanması amacıyla küresel-yerel işletmelerin işbirliği, teknolojik gelişim için farklı sektörlerde yaralan işletmelerin bir araya gelmesi, maliyet avantajı ve verimlilik amacıyla aynı sektördeki işletmeler arasındaki ittifaklar işletmelere fayda üretmesi beklenen işbirliği stratejilerine örneklerdir. (Dinçer, 2004, s. 213-215) Bu stratejinin yaygın olarak tercih edilen uygulamalarına alt başlıklarda değinilecektir.

4.3.5.3.1. Ortak İşletme (Joint-Venture)

İki ve üzerindeki sayıda işletmenin güçlerini birleştirerek belirli bir pazarda faaliyet göstermek, bir ürünün üretimi, teknoloji geliştirme, pazarlama faaliyetinin kolaylaştırılması, rekabet avantajının sağlanması vb. amaçlarla kurdukları ortaklıklardır.

Bu ortaklıklar genellikle orta ve uzun vadeli iş birliği amaçlı olarak tesis edilirler. Ortaklığın paydaşları işletmeye sermaye koyarlar ve genellikle eşit paylı olarak yönetimde söz sahibi olurlar. Yasal bir zeminde oluşturulan, belirli bir süre faaliyet göstermesi beklenen ortaklıkta, bilgi aktarımı, teknoloji

transferi gibi soyut varlıklar da işletmenin sermayesini oluşturan unsurlar arasında yer alabilir. (Akgemci, 2008, s. 278-281)

Ortak işletme stratejisinin işletmelere muhtemel faydalarından bazıları şunlardır; (Dinçer, 2004, s. 219)

- Yeni bir projenin potansiyel riskinin azaltılması,
- Tek başına girişilmesi halinde gereken yüksek yatırım tutarlarının daha az sermaye ile gerçekleştirilebilmesi,
- Büyük işletmeler karşısında küçük işletmelerin hayatta kalabilmesi ve rekabet şanslarının olması,
- Yeni ve pahalı teknolojik gelişmelere ulaşma olanağı,
- İşletmelerin etkin olarak kullanılamayan kaynaklarını kullanma fırsatı tanımasıdır.

4.3.5.3.2. Lisans Anlaşmaları

Patent veya telif hakları ile koruma altına alınmış ürün, bilgi, faydalı model, eser ve teknoloji vb. diğer bir işletme tarafından üretilmesi veya kullanılmasısın içeren anlaşmalar, lisans anlaşmalarıdır. Bu anlaşmalar kapsamında lisansı veren işletme lisansör olarak hakkın belirli bir süre için karşı tarafa kullandırılması karşılığında satıştan "Royalty" adı verilen payı alır. Lisansın kullanım hakkını alan işletmeler ise belirli bölgede, ürünün veya eserin temel öğelerini koruyarak lisans anlaşmasının izin verdiği kapsamda üretim yapmak veya kullanımda bulunmak ve bunun karşılığında ödeme yapma yükümlülüğüne girer. (Akgemci, 2008, s. 287)

Yeni teknoloji geliştiremeyen, marka oluşturmayan işletmeler pazarda var olabilmek için bu tür anlaşmalardan kaynaklanan hakları kullanarak kendilerine rekabet avantajı sağlamayı seçerler. (Dinçer, 2004, s. 216)

4.3.5.3.3. Bayilik, Acentelik ve Distribütörlük

İşletmeler bazı pazarlarda kendi satış organizasyonları ile yer almayı yeterince karlı bulmayabilirler, operasyonel yüklerin de fazla olması nedeniyle satış faaliyetleri bir başka işletmeyi belirli şartlar altında devretmeyi daha makul bulurlar.

Acentelik, işletmenin ürettiği ürünlerin satış ve temsil haklarını belirli bir pazarda başka bir işletmeyle yapılan anlaşmalar çerçevesinde devretmesidir. Acenteler sattıkları ürünler üzerinden royalty payını ana işletmeye ödemekle mükelleftirler. (Dinçer, 2004, s. 216)

Bayilik ise işletmenin ürettiği ürünlerin işletmenin belirlediği çerçevede diğer bir işletme tarafından satışının yapılmasıdır. Bayiler oluşan kar veya zararlardan kendileri sorumlu olmaktadırlar. Üreticinin

markasının ve ürün satma hakkının kullanımı karşılığında belirlenmiş miktarlarda ürün satın almayı taahhüt ederler. Ana işletme ise bayisinin kar edebilmesi için liste fiyatı üzerinden kâr marjı bırakırlar. Her işletmenin bayilik anlaşması ayrı olabilir. Yasal koşulları işletmeler müzakere ederek belirlerler.

Distribütörlük anlaşması kapsamında üretici işletmeler satış, pazarlama, dağıtım ve lojistik faaliyetlerinin distribütör işletmeye devrederler. Üretici işletmeler ana faaliyet konusu olan üretime odaklanırken, distribütör işletmeler satışa yönelik operasyonları icra ederler. Bu tür anlaşmalarda üretici İşletmelerin bağımsız karar almaları zorlaşır, pazardaki güncel fiyat hareketlerini takip edemezler. Ancak buna karşılık satış faaliyetine ilişkin maliyetlere de katlanmazlar.

4.3.5.3.4. İmtiyaz Hakkı – Franchising

Bazı işletmeciler, yeni bir yatırım yaparken iş sürekliliği sağlamak, pazarlama faaliyetlerinin kolaylaştırmak ve ölçek ekonomisinden yararlanmak için marka bilinirliği olan büyük bir işletmenin etkisinden faydalanmak amacıyla "Franchising" yöntemini tercih ederler. Franchising, üretim yapan, marka değeri olan, pazarlama ve satış stratejisini oluşturmuş işletmelerin daha geniş müşteri kitlelerine ulaşmak, nakit akışlarında süreklilik oluşturmak ve ölçek ekonomisi sayesinde maliyet avantajına sahip olmak için kullandıkları bir stratejidir. Franchising iki yönlüdür; "Franchisor" imtiyazı veren işletmedir, "Franchisee" ise imtiyaz hakkın alan ve buna mukabil olarak, ticari sır, sadakat ve markanın itibarının sürekliliğin sağlayarak ödeme yapan işletmedir. İki işletme arasında iş birliğini sağlayan bir strateji olarak temelinde büyüme arzusu yatar. (Dinçer, 2004, s. 217), (Akgemci, 2008, s. 290-291)

4.3.5.3.5. Dış Kaynak Kullanımı- Oursourcing

İşletmeler bazı fonksiyonlarının gerçekleştirilmesinde farklı işletmelerle işbirliği içerisine girebilirler. Bu iş birliğini talep eden işletmeler, maliyet avantajı sağlamak, belirli süreleri ile hizmet almak, uzun süreli personel maliyetlerinden kaçınma, uzmanlaşma ile verimlilik artışı, boş kalan pozisyonlar nedeniyle verimlilik düşüşünün engellenmesi vb. nedenlerden diğer işletmelerden işletme fonksiyonlarına dair hizmet satın alırlar. Bu strateji işletmenin kaynaklarını tespit ettiği katma değer yaratan fonksiyonlara yönlendirmesini ve bu fonksiyonlara odaklanmasını sağlar. Taşeron kullanımı ve fason üretim gibi yöntemler dış kaynak kullanımının en yaygın uygulanan yöntemleridir. Aynı zamanda işletmenin küçülme stratejisine hizmet eder. Bu yöntem ile işletme ana ve katma değeri faaliyetlerine yoğunlaşır. Uzmanlaşma ve maliyet avantajı taşeron kullanımının tercih edilmesinde etkendir. Fason üretim ise işletmenin bünyesinde bulunmayan üretim proseslerinin diğer işletmelerde gerçekleştirilmesi ya da işletmenin üretim maliyetlerinin yüksek olması, kalite problemleri veya kapasite yetersizliği nedeniyle işletmenin ürünlerinin bir kısmı veya tamamının işletme dışında ürettirilmesidir.

Küreselleşme ile fason üretim önem kazanmış, işçilik maliyetlerinin düşük olduğu ülkelerdeki yerel üretici işletmelerin, farklı bir ülkedeki işletmelerin ürünlerini üretmeleri ve dünyanın herhangi bir bölgesine satışı için gönderimi mümkündür. Fason üretimim kullanımı, işletmenin önemli bir stratejisidir ve işletmenin kuruluşundan itibaren oluşturulması maliyet avantajı açısından fayda sağlar. (Dinçer, 2004, s. 217)

4.3.5.3.6. Konsorsiyum

Büyük projelerin üstlenilmesi, yeni teknolojilerin geliştirilmesi amacıyla iki ve üzerindeki sayıda işletmenin güçlerini birleştirerek, birlikte faaliyet göstermeleri konsorsiyum olarak adlandırılır. Bu işletmeler projenin farklı alanlarında uzmanlıklarını ortaya koyarak tamamlanmasını sağlarlar. Konsorsiyumların temelinde yetersiz sermaye gücü yatmaktadır. Aynı zamanda uzmanlık alanlarının farklı olması, işletmelerin yetersiz kalınan alanlarda birbirlerinin güçlü yönlerinden faydalanmasını sağlar. Riskin paylaşılması da önemli bir etkendir. Konsorsiyum içerisinde her işletme kendi bağımsızlığını korur ve yasal varlıklarını sürdürmeye devam ederler. Projenin tamamlanma derecesine göre veya proje sonunda elde edilen kar işletmeler arasında paylaşılır. Bu stratejik yapının neticesinde işletmeler yeteneklerinin veya tecrübelerinin az olduğu alanlarda kabiliyet kazanırlar. Konsorsiyumların büyük inşaat projelerinde ve kamu ihalelerinde kullanımı fazladır. İşletmelere sağladığı avantajlar kadar riskleri de mevcuttur. Bunların başında işin sorumluluğunun, riskinin ve maliyetinin paylaştırılması gelir. Çalışma koşulları ve işletmeler arası iletişim de işletmelerin önem vermesi gereken diğer noktalardır. (Akgemci, 2008, s. 296-298)

4.3.5.4. Mintzberg'in Farklılaştırma Stratejileri

Henry Mintzberg, Porter'ın temel stratejilerinden farklılaşma stratejisi üzerinde geliştirmeler yapmıştır. Çünkü bu stratejinin Porter'ın maliyet liderliği ve odaklanma stratejilerini de kapsadığını belirtmektedir. Mintzberg'e göre temel stratejilerin amacı rekabet avantajını elde etmektir. Bu kapsamda farklılaşmanın altı boyutu olduğunu ifade etmiştir. (Eren, 2005, s. 265) Mintzberg'e göre farklılaşmanın boyutları şunlardır; (Mintzberg, Lampel, Quinn, & Ghoshal, 2003, s. 120-121)

- Fiyatı Farklılaştırma Stratejisi, tüm koşulların eşit olduğu bir pazarda insanların ucuz ürünü tercih edeceğini iddia etmektedir. Normal bir tasarımla ve farklılaştırılmaya gidilmeyen bir ürünün ucuz olarak piyasa sürülmesi satışları arttıracağından, farklılaşmış özelliklerinden beklenen karlılığı satışların sürümü ile yakalamanın mümkün olacağını ifade etmektedir.

- İmajı Farklılaştırma Stratejisinde işletme aslında üründe var olmayan bir farklılaşmanın pazarlamanı etkisiyle ürünün ambalajı üzerinden müşterilerde farklılaşma algısı oluşturmaktadır.
- Desteğin Farklılaştırılması Stratejisi, ürünün kendi yapısında farklılaştırılmaya gidilmeden sadece ürünü desteklemek için sunulan destek faaliyetlerde farklılaşma yaratarak ürünün farklılaştırılmış olduğu hissiyatının müşterilere aktarılmasıdır.
- Kaliteyi Farklılaştırma Stratejisi, ürünün kendisinde bir farklılaşma mevcut olmamak ile birlikte, ürünün kalitesini iyileştirme, performansını arttırma, uzun süreli dayanıklılığının sağlanarak müşteri zihninde farklılaştırmanın hissettirilmesidir.
- Tasarımda Farklılaşma Stratejisinde ürünün özelliklerinde yapılacak farklılaştırma ile müşterilere deneyimsel bir farklılaştırma sunulmaktadır.
- Farklılaşmama Stratejisi, işletmenin ürün ve hizmetlerinde hiçbir değişiklik yapmandan orijinal hallerinin korumasıdır. Geleneksel ve korumacı bir bakış açısının ürünüdür ancak taklitçi rakiplere olanak tanır.

4.3.5.5. Miles ve Snow'un Dörtlü Stratejileri

İşletmelerin çevreleri kendilerine özel olarak biçimlenir bu nedenle aynı sektörde yer alan iki işletmenin stratejilerinin farklılık gösterebilir. Her işletme hedef pazarını seçer ve kendisine özel bir ürün veya hizmet gamı oluşturur. Bunlar işletmenin teknolojisini, organizasyonel yapısını ve üretim süreçleri ile ilgili kararlarla desteklenir. İşletmenin yönetimi temel organizasyonel fonksiyonların seçenekleri arasından seçim yaparlar. Ancak literatürün taranması ve araştırmalar sonucunda dört ana organizasyon türü tespit edilmiştir. Bu türlerin her birinin çevreye etkileşim halinde kendi stratejileri vardır. Bu stratejilerin kendileri ile tutarlı olan belirli bir teknoloji, yapı ve süreç yapılandırması mevcuttur. Savunmacı, Tepkisel, Analizci ve Fırsatçı olarak adlandırılan bu organizasyon tipleri aşağıdaki genel özelliklere sahiptir: (Miles & Snow, 2003, s. 28-29)

- Savunmacılar dar ürün-pazar alanları olan işletmelerdir. Bu tür kuruluşlardaki tepe yöneticiler, işletmenin sınırlı faaliyet alanında son derece uzmandırlar, ancak yeni fırsatlar için kendi alanlarının dışında araştırma yapma eğiliminde değildirler. Bu dar odaklanmanın bir sonucu olarak, bu kuruluşların teknolojilerinde, yapılarında veya iş yapma modellerinde nadiren önemli değişimler yapmaları gerekir. Ancak, öncelikli dikkatlerini halihazırdaki faaliyetlerinin randımanını artırmaya verirler.
- Fırsatçılar, sürekli olarak pazarda fırsatları arayan işletmelerdir ve ortaya çıkan çevresel eğilimlere yönelik potansiyel yanıtları düzenli olarak denerler. Dolayısıyla, bu işletmeler

genellikle rakiplerinin yanıt vermesi gereken değişim ve belirsizliğin yaratıcılarıdır. Ancak, ürün ve pazar inovasyonuna olan güçlü ilgileri nedeniyle, bu işletmelerin verimlilikleri yeterli düzeyde değildir.

- Analizciler, biri daha istikrarlı, diğeri değişken olmak üzere iki tür ürün-pazar alanında faaliyet gösteren işletmelerdir. Bu işletmeler istikrarlı oldukları alanlarda, düzenlenmiş yapı ve süreçleri kullanarak rutin ve verimli bir şekilde çalışırlar. Daha belirsiz alanlarda, üst düzey yöneticiler yenilikçi düşünceleri algılamak amacıyla rakiplerini dikkatle izler ve ardından en umut verici görünenleri süratle benimserler.
- Tepkiciler, tepe yöneticilerin organizasyonel çevrelerinde oluşan değişim ve belirsizliği sıklıkla algıladıkları, ancak etkin bir şekilde karşılayamayan işletmelerdir. Bu tür işletmeler istikrarlı bir stratejik örgüt ilişkisinden yoksun oldukları için, dış veya iç çevre tarafından baskı hissedene kadar fazlaca plan yapmazlar.

4.3.6. Stratejilerin Seçimi

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

Tek ve baskın ürün hatlı işletmelerin kurumsal düzeyinde veya çok sektörlü İşletmelerin Stratejik İş Birimi (SİB) düzeyinde strateji belirleme sürecinin ilk adımı, kuruluşun veya SİB'in strateji formüle etmek için kullanması gereken örgütsel süreçlerin türüne karar vermektir. Tek veya baskın ürün hattına sahip bir işletme için, kararı etkileyen seçenekler ve faktörler, çok sektörlü bir işletmenin kurumsal düzeyi için geçerli olanlarla aynıdır. Genellikle, tek ve baskın ürün hattına sahip işletmeler, üç nedenden ötürü çok sektörlü işletmelere kıyasla, daha az karmaşık strateji belirleme süreçleri kullanmaktadırlar. Bunlar; nispeten daha küçük organizasyon yapısı, daha düşük karmaşıklık seviyeleri ve bu iki unsur nedeniyle muhtemelen herhangi bir dönemde daha az stratejik zorlukla karşılaştıkları gerçeğidir. Benzer nedenlerle, çok sektörlü İşletmelerin SİB'lerinin strateji seçim süreçleri de aynı İşletmelerin kurumsal düzeylerinde kullanılanlardan biraz daha az resmidir. Ancak, kurumsal sistemin gerektirdiği daha yüksek asgari faaliyet seviyeleri nedeniyle, karşılaştırılabilir büyüklük ve kapsamdaki bağımsız işletmelerde bulunanlardan tipik olarak daha karmaşıktırlar. Aslında, istikrarlı ortamlardaki bazı SİB'leri için aşırı kuralcılık çoğu zaman kural eksikliğinden daha büyük bir sorundur. (Hofer & Schendel, 1978, s. 64)

Hofer ve Schendel'e göre; İşletme düzeyinde strateji belirleme, iki ana bileşenden oluşan bir kurumsal sistemle gerçekleştirilir: Entelektüel-Analitik Süreçte, fikir ve kavramların birleştirildiği, daha çok analiz ve mantık üzerine kurulu bir süreçtir. Sosyal-Politik Süreç ise, Kurumun kültürü ve kilit katılımcıların değerlerini içeren, insanların tutum ve ilişkilerini kapsayan bir süreçtir. Ancak strateji belirleme sürecinin yaratıcı ve risk alan yönleri, genellikle tanımlanması zor ve yapılandırılmamış olduğu için detaylı bir şekilde ele alınmaz. Bu durum, stratejik karar vermeyi bir bilimden çok sanat haline getirir. Stratejik karar alma sürecini zorlaştıran başlıca faktörlerden biri, entelektüel-analitik süreçlerin, sosyal-politik süreçlerle iç içe geçmiş olmasıdır. Ekonomik olarak mantıklı olan bazı stratejiler, kilit aktörlerin değerleriyle uyuşmadığı için uygulanamaz. Bu tür sosyal ve siyasi unsurların stratejik karar alma süreçlerinden tamamen çıkarılması mümkün değildir. Stratejilerin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için, organizasyon içindeki katılımcıların bağlılığı gereklidir. Bu nedenle, karar alma sürecinde kilit paydaşların değerleri ve kültürel faktörler göz önünde bulundurulmalıdır. Nihai strateji kararı verilmeden önce, strateji alternatifleri kapsamlı bir şekilde değerlendirilmelidir. Bunun için en az dört tür kontrol yapılabilir:

- **Analiz ve Formülasyon Süreçlerinin Kontrolü:** Strateji oluştururken kullanılan sistemlerdeki eksikliklerin tespit edilmesi.
- **Politik Uygulanabilirlik Kontrolü:** Strateji alternatiflerinin organizasyon içinde kabul edilebilir olup olmadığının değerlendirilmesi.
- **Strateji Hipotezlerinin Test Edilmesi:** İş uygulamaları ve politika araştırmalarına dayalı hipotezlerle stratejinin uyumluluğunun kontrol edilmesi.
- **Stratejik Kontrol Sisteminin Kurulması:** Seçilen stratejinin etkinliğini ölçmek ve uygulamayı izlemek için bir geri bildirim mekanizmasının oluşturulması.

Bu süreçlerin bütüncül bir şekilde ele alınması hem ekonomik başarıyı hem de stratejinin etkili bir şekilde hayata geçirilmesini sağlar. (Hofer & Schendel, 1978, s. 161-162)

İşletmelerde strateji seçimi için geliştirilen pek çok yöntem mevcuttur. Bunlardan en yaygın kullanılanları açıklanmaya çalışılacaktır.

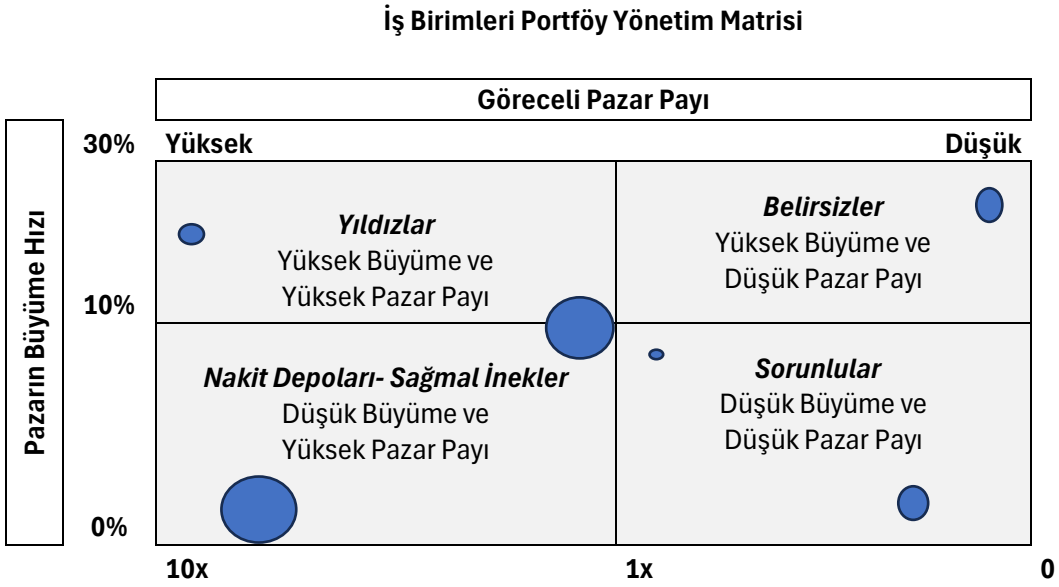
4.3.6.1. Portföy Yönetim Matrisi

Boston Consulting Group™ Danışmanlık işletmesi tarafından geliştirilen Portföy Yönetim Matrisi, çok birimli işletmelerde kullanılmaktadır. Bu matrisin temelin de işletmenin stratejik iş birimlerinin faaliyet gösterdikleri sektörün büyüme hızı ve pazardaki rekabet gücü yer alır. Bu iki unsurun ışığında stratejik

iş birimleri analiz edilerek uygulaması gereken alternatif stratejiler ve bu stratejilerden hangisinin tercih edilmesi gerektiği belirlenir. (Ülgen & Mirze, 2010, s. 235)

Stratejik iş birimlerinin stratejileri bir araya getirilerek işletmenin ana planı oluşturulur. Çeşitlendirilmiş yatırımlara sahip bir işletmenin kaynakları, etkin ve verimli kullanması için oluşturulan stratejiler yoluyla tespit edilen ana plan vasıtasıyla en uygun biçimde iş birimlerine dağıtılır. Bu dağıtımda büyüme hızının yüksek oluğu sektörlerde yer alan stratejik iş birimlerine öncelik tanınır. Hangi stratejik iş birimini daha yüksek önceliğe sahip olduğunun satış büyümesi ve göreceli pazar payı bilgilerinin yer aldığı matristeki konumu belirler. Matrisin dikey ekseninde pazarın büyüme hızı yer alır. Büyüme hızı cari yıl satışlarının önceki yıl satışlarına olan farkının önceki yıl satışlarına oranlanması ile tespit edilir. Bu eksenin orta noktası %10 olarak kabul edilmektedir. Bu oranın altı düşük büyüme, üstü ise yüksek büyüme olarak değerlendirilir. (Eren, 2005, s. 291-292) Enflasyonist ortamlarda pazarın büyüme hızı kabul edilen değerden yüksek çıkacağı için enflasyon etkisinin elimine edilmesi makul bir yöntem olacaktır.

Yatay eksende ise göreceli pazar payı yer alır. Bu pay işletmenin yıllık satış hacminin pazarda lider konumda olmak için gereken satış hacmine oranlanması ile hesaplanır. 1 değeri yatay eksenin orta noktası olarak kabul edilir. 1'den küçük oranlar sağ tarafa, 1'den büyük oranlar soluna yerleştirilir. Eksenlerin birleştirilmesiyle, dört bölümlü bir matris elde edilir. (Özdaşlı, 2014, s. 188)



Şekil 24 - İş Birimleri Portföy Yönetim Matrisi (Eren, 2005, s. 293), (Ülgen & Mirze, 2010, s. 237)

Matristeki dört bölüm yansıttıkları özelliğe göre adlandırılmıştır. Bölümlerin özellikleri şunlardır;

- Yıldızlar: Büyüme hızının ve Pazar payının yüksek olduğu stratejik işletme birimleridir. Nakit üretme kabiliyetleri yüksek olup, yaratılan nakdi yine pazar paylarını korumak için kullanırlar. Pazardaki yeni müşterileri kendisine çekmek ve pazarın daha da büyümesini sağlayacak yeni ürünlerin üretimine yönlendirilmelidir. (Akgemci, 2008, s. 85)
- Nakit Depoları: Düşük büyüme hızının olduğu pazarda yüksek pazar payına sahip stratejik iş birimlerini ifade eder. Yeni yatırım yapılmasına çok fazla ihtiyaç duyulmayan nakit üretme kabiliyetinin yüksek olduğu iş birimleridir. (Eren, 2005, s. 294) Bu birimlerden elde edilen nakit, diğer stratejik işletme birimlerinde yatırımın finansmanı için kullanılabilir ve onlar için durağan stratejilerin uygulanması uygun olabilecektir. (Ülgen & Mirze, 2010, s. 238)
- Belirsizler: Yüksek büyüme hızı ve düşük pazar payına sahip iş birimlerinin tanımlandığı alandır. Bu alanda yer alan stratejik iş birimleri genellikle piyasaya sonradan girmiş ve yüksek bir pazar payına erişememiştir. Pazardaki paylarını koruyup atak yapabilmek için fona ihtiyaç duyarlar. Gerekli tepkiyi alamadıklarında pazar paylarını kaybedip, nakit yutarak tasfiye edilebilecek bölgeye geçiş yapabilme potansiyeli yüksektir. (Dinçer, 2004, s. 280)
- Sorunlular: Düşük büyüme ve pazar payına sahip iş birimleridir. Nakit üreten konumundan, pazardaki konumunu korumak için yatırım bekleyen konumuna düşmüş, gerileme dönemindeki bu birimler nakit ihtiyacı yüksek olan gözden çıkartılabilecek işletmelerdir. İşletme yönetimlerinin bu iş birimleri hakkında tasfiye veya yatırım kararı vermesi gerekir. (Özdaşlı, 2014, s. 188-189)

BCG Portföy Matrisine yönelik eleştiriler de mevcuttur. Stratejinin sadece iki faktöre göre değerlendirilmesi ve diğer önemli olabilecek faktörlerin göz ardı edilmesi, pazarın tanımlanmasındaki zorluklar ve dar tanımlı pazarda yapılması muhtemel manipülasyon, pazarın büyümesinde baz alınan oranın her zaman ve her koşulda geçerliliğinin muğlaklığı, pazar payındaki oranın genel geçerliği gibi pek çok eleştiri yöneltilmiştir. Ancak matrisin basitliğinden kaynaklı kullanım kolaylığı bu eleştirilere rağmen, yöneticilere bir alternatif olarak sunulmasına imkân tanımıştır. (Lynch, 2006, s. 132)

4.3.6.2. Yönlendirici Politika Matrisi

BCG'nin portföy matrisinin yetersiz kaldığı noktalar üzerine General Electric™ işletmesi tarafından McKinsey™ Danışmanlık işletmesine farklı birimlere sahip işletmelerde stratejik yönetim kararlarına ışık tutması için yeni bir yöntem geliştirmesi istenmiştir. Yönlendirici Politika Matrisinde de iki eksen vardır. (Ülgen & Mirze, 2010, s. 241) Sektörün çekiciliği ekseni, pazar büyümesine ek olarak, bu eksen pazar büyüklüğünü, sektör karlılığını, rekabet miktarını, pazar yoğunluğunu, mevsimselliği, talep döngülerini, sektör karlılığını içerir. Bu faktörlerin her biri derecelendirilir ve daha sonra sayısal bir

endeks halinde birleştirilir. Çok ürünlü bir işletmenin her bir parçasının endüstri çekiciliği uygun bir şekilde yüksek, orta veya düşük olarak sınıflandırılabilir. İşletmenin rekabetçi konumu ekseninde, pazar payına ek olarak, bu eksen şirketin göreceli fiyat rekabetçiliğini, itibarını, kalitesini, coğrafi güçlerini, müşteri ve pazar bilgisini içerir. Yine, faktörler derecelendirilir ve güçlü, ortalama veya zayıf olarak gösterilen bir endeks halinde sınıflandırılır. (Lynch, 2006, s. 132-133)

Matriste dört bölge bulunur. Şekil 25'te görüldüğü üzere; 1. Bölge açık ve koyu yeşil alanlardan oluşmaktadır. Bu bölgedeki stratejiler büyüme ve yatırım stratejilerinden oluşmaktadır. İş birimlerinin karlılığını arttırmak için yatırım, teknoloji geliştirme, kapasite artışı, ürün çeşitlendirme, yeni ürün sunumu ve pazar geliştirme gibi alternatif stratejilerden en uygunu seçilerek satışlar ve pazar payı arttırılmaya çalışılır. Bu etkinliklerin sonucunda rekabet avantajı elde edilmek hedeflenir. 2. Bölge ise sarı ve turuncu renkli alanlardan oluşmaktadır. Bu bölgede amaç iş birimlerinin pazardaki konumunu korumaktır. Sürekli yatırımdan ziyade nitelikli yani seçici yarımlar yapılarak pazarda daha üstün bir konuma gelmek hedeflenmelidir. Bu alanda durumu korumak için yapılacak faaliyetler yüksek nakit gerektirir. Aynı anda yatırım da işletme için nakit sıkıntısı yaratabileceğinden yatırımlar konusunda daha hassas ve özenli davranılmalıdır. Turuncu alanda işletme ya yatırım yapmayı ya da iş birimin tasfiye etmeyi düşünmelidir. 3. Bölge açık kırmızı renkli alanlar olup, işletmenin geri çekilme stratejisi uygulayabileceği ve daha pasif bir tutumda bulunacağı alanlardır. 4. Bölge ise koyu kırmızı renkli ve ana gündemi tasfiye olan alanlardır. Bu bölgede umut görülmüyorsa iş biriminin faaliyeti sonlandırılmalıdır. Bu alana yatırım yapılması kaynakların yanlış kullanımına yol açacaktır. (Dinçer, 2004, s. 285-286)

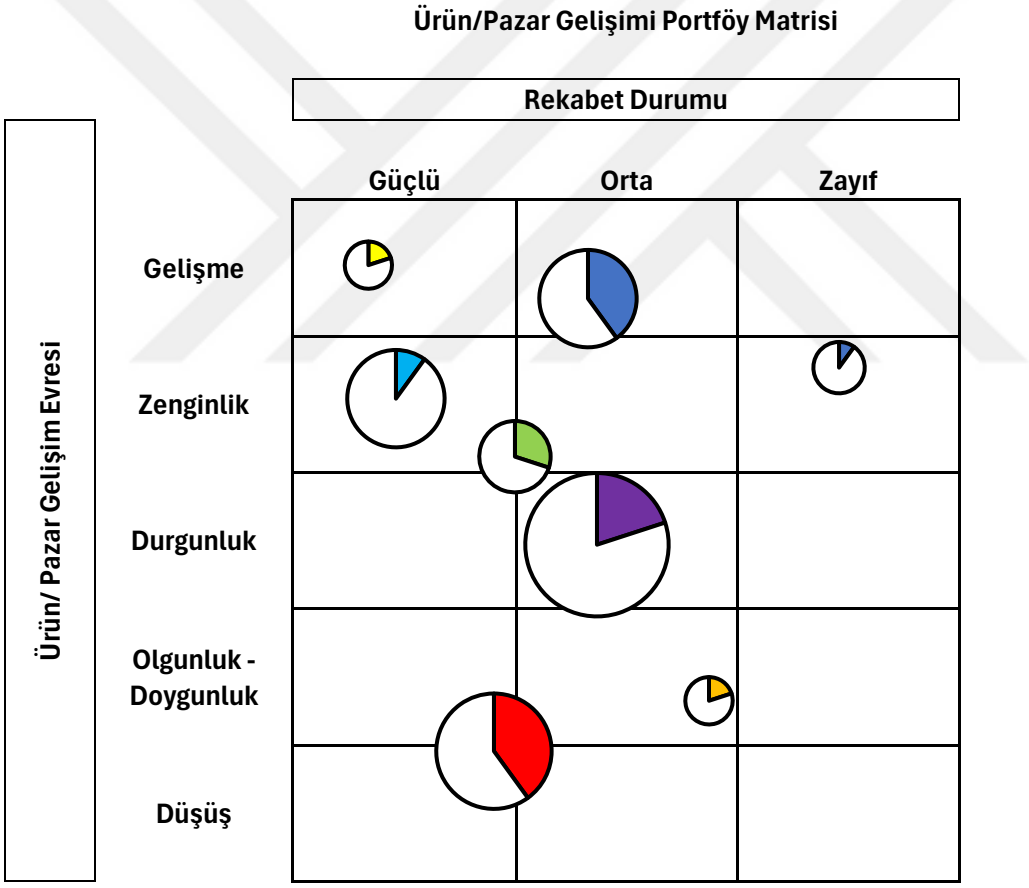
Yönlendirici Politika Matrisi Strateji Seçenekleri

		Pazarın Çekiciliği		
		Yüksek	**Orta**	**Düşük**
Rekabet Durumu	**Yüksek**	* Yatırım Yapmak ve Büyüme * Mevcut Yatırımları En Üst Seviyeye Çekmek * Rekabet Avantajını Korumak	* Büyüme Alanını Tanımlamak * Satışları Arttırmak * Diğer Bölgelerdeki Konumunu Korumak	* Tüm Pozisyonları Koruma * Nakit Akımı Sağlamak * Pozisyonun Korunacağı Alanlar İçin Harcama Yapmak
	Orta	* Pazar Liderliğini Zorlamak * Zayıflıkları Tanımlama * Güçlü Yönlerle Büyüme	* Büyüme Alanını Tanımlamak * Uzmanlaşmak * Yatırımlarda Seçici Davranmak *Pazarı Dikkatle İzlemek	* Yatırımları Kısmak *Pazardan Yavaşça Çekilmek *Tasfiye Öncesi Hazırlık Yapmak
	Düşük	*Uzmanlaşma ve Hızlı Yatırımlarla Büyümek veya * Yatırımı Sonlandırmak	* Uzmanlaşmak * Yatırımları Yavaşça Sonlandırmak *Pazarı Dikkatle İzlemek	* Lideri Karar Vermelidir * Rakiplerin Nakit Kaynaklarına Yönelmek *Pazardan Çekilmeyi Planlamak

Şekil 25- Yönlendirici Politika Matrisi Strateji Seçenekleri (Dinçer, 2004, s. 285-287)

4.3.6.3. Hofer Matrisi (Ürün/Pazar Gelişimi Matrisi)

Hofer Matrisi, Portföy Yönetim Matrisi ve Yönlendirici Politika Matrislerine yapılan yetersizlik eleştirileri üzerine geliştirilmiştir. Hofer'in bakış açısına göre, Portföy Yönetim Matrisi bir işletmenin başlangıç aşamasında faydalı olabilecektir. Bu matris kendisinden önce geliştirilen matrisleri tamamlayıcı olarak ifade edilebilir. Bu matriste de iki eksen bulunur ancak matris üzerine yerleştirilen iş birimleri veya ürünlerin Pazar payları da üçüncü bir boyut olarak değerlendirilebilir. (Dinçer, 2004, s. 287-288) Hofer, iş birimlerini/ürünleri pazar gelişme safhaları ve pazar rekabet seviyesi açısından değerlendirmektedir. Bununla beraber matriste yer alan iş birimlerinin büyüklüğü ve pazardan aldıkları payları da göz önünde bulundurarak seçim yapılmalıdır. (Eren, 2005, s. 320)



Şekil 26 – Hofer Ürün Pazar Gelişimi Portföy Matrisi (Hofer & Schendel, 1978, s. 34)

Hofer ve Schendel'e göre, üç iş portföyü matrisinin her birinin güçlü ve zayıf yönleri vardır. Çoğu durumda, bunların iki aşamalı bir süreçte kullanılmasını önermektedirler. İlk olarak, Portföy Yönetim Matrisi kullanılarak kurumsal portföyün geçici bir grafiği elde edilmelidir, çünkü bu en basit olanıdır ve en az veriyi gerektirir. Bu geçici grafik daha sonra ikinci aşamada

ya önemleri nedeniyle ya da ilk grafiğe göre olması gerektiği gibi performans göstermedikleri için özel ilgi gerektirebilecek SİB'leri vurgulamak için kullanılabilir. İkinci aşamada, şirketin işinin niteliğine göre Yönlendirici Politika Matrisi ve Ürün/Pazar Evrim Matrisleri arasında bir seçim yapılmalıdır. İşletmelerin çoğu birkaç ürün/pazar segmentinin toplamını temsil ediyorsa, Yönlendirici Politika Matrisi daha üstündür. Ancak, çoğu birbiriyle ilişkili ürün/pazar segmentlerinden oluşan bireysel veya küçük gruplardan oluşuyorsa, bir ürün/pazar gelişim matrisi kullanılmalıdır. (Hofer & Schendel, 1978, s. 33)

4.3.6.4. PIMS Analizi

PIMS (Profit Impact of Market Strategies) Analizi, 1960'lı yıllarda General Electric™ işletmesinin araştırmacıları tarafından yaptırılan bir araştırmanın sonrasında Harvard Üniversitesi'nin öğretim üyelerince geliştirilen bir analiz yöntemidir. Bu çalışmada farklı rekabet koşullarında ve değişik sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin yada iş birimlerinin hangi rekabet stratejilerini uyguladıklarında nasıl bir karlılık elde edebileceklerine dair çıkarımları ortaya koyan bir analizdir. Bu analiz zamanla bir program haline gelmiştir. Günümüzde farklı sektörlerde yar alan muhtelif büyüklükteki yaklaşık 3000 civarındaki Anglosakson pazarlarında faaliyet gösteren işletmelerin periyodik verilerini analiz ederek, bu işletmelere rekabet stratejilerini uygulanması halinde karlılık seviyelerini belirlemelerine yönelik bir öngörü üretmektedir. Bu analize göre işletmelerin karlılığına etki eden 37 unsur bulunmaktadır. Bu unsurların %80'i işletmelerin başarısı ve karlılığını tespite imkân tanır. %20 oranındaki unsurlar ise işletmeden işletmeye değişkenlik göstermekte ve işletmelerin kendi özel koşullarından kaynaklanmaktadır. (Eren, 2005, s. 177), (Dinçer, 2004, s. 296-297)

PIMS Analizi sonucunda elde edilen bazı bulgular üç ana başlıkta özetlenebilir; (Lynch, 2006, s. 509-510)

- Kalite: Ürün ve hizmetlerin rakiplerine kıyasla kalitesi, işletme performansını en çok etkileyen faktördür. Kaliteyi artırmaya yönelik stratejiler, genellikle daha başarılıdır. Kalitenin fiyatla dengesi dikkate alınarak yapılan stratejiler daha etkili olmaktadır.
- Pazar Payı ve Pazarlama Harcamaları: Pazar payı, genellikle pazarlama harcamalarıyla ilişkilidir ve yüksek pazar payı, yatırım getirisini artırmaktadır. Yüksek pazar payına sahip şirketlerin pazarlama harcamalarını sürdürmesi mantıklı görülürken, düşük pazar payına sahip şirketler için bu harcamalar kârlı olmayabilir. Yüksek pazar payına sahip şirketlerin daha fazla kaynak ayırarak kaliteyi artırması ve maliyetleri düşürmesi, bu döngüyü daha da güçlendirebilir.

Düşük pazar payına sahip şirketler için yenilikçilik ve liderlerin hatalarından öğrenme önemli stratejik yaklaşımlar olabilir.

- Sermaye Yatırımları: Sermaye yatırımları her zaman kârlılığı artırmaz; yüksek sermaye harcamaları, genellikle düşük kârlılık ile ilişkilendirilmiştir. Sermaye yoğun tesislerin kârlı olabilmesi için tam kapasite çalışması gerekir, ancak talebin dalgalanması bu durumu zorlaştırabilir. Sabit yatırımlar, şirketlerin sektörden çıkmasını da zorlaştırabilir ve fiyat rekabetine yol açarak genel kârlılığı düşürebilir. Sermaye harcamalarına dayalı stratejiler dikkatle değerlendirilmelidir; bu yatırımlar her zaman yüksek kârlılık sağlamaz.

4.3.6.5. Stratejik Kümeler Matrisi

Bu analiz yöntemi stratejinin seçiminde yol gösterici olması için Thompson ve Strickland adlı iki bilim adamı tarafından geliştirilmiştir. Yöntemin temelinde pazarın büyüme hızı ile rekabet durumu yer almaktadır. Bu iki unsur matrisin eksenlerine yerleştirilirler. İki eksen içinde zayıf ve güçlü ayrımı yapılarak matris dört bölümden oluşturulur. Her bir alan pazardaki farklı rekabet durumunu ifade eder. Bu koşullara uygun stratejiler matriste yerini alırlar. (Eren, 2005, s. 317)

		Rekabet Durumu	
		Zayıf	**Güçlü**
Pazarın Büyüme Hızı	**Hızlı**	II. Bölge Stratejileri (Sıralama Pazarın Çekicilik Durumuna Göre Yapılmıştır) I) Uzmanlık Stratejisinin Yeniden Düzenlenmesi 2) Yatay Entegrasyon ve Birleşme 3) Kopma 4) Tasfiye etme	I. Bölge Stratejileri (Sıralama Pazarın Çekicilik Durumuna Göre Yapılmıştır) I) Uzmanlaşma 2) Dikey Entegrasyon 3) Tek Yönlü Farklılaştırma
	Yavaş	III. Bölge Stratejileri (Sıralama Pazarın Çekicilik Durumuna Göre Yapılmıştır) 1) Tasarruf Etme 2) Çeşitlendirme 3) Kopma 4) Tasfiye Etme	IV. Bölge Stratejileri (Sıralama Pazarın Çekicilik Durumuna Göre Yapılmıştır) I) Tek Yönlü Farklılaştırma 2) Her Alana Girme ve Yatırım Yapma (Conglomerate) 3) Yeni Alanlarda Müşterek Yatırım Ortaklıkları

Şekil 27- Stratejik Kümeler Matrisi (Dinçer, 2004, s. 282)

Matristeki alanlar işetmenin durumuna göre seçilmesi gereken stratejileri gösterir, bu alanlar özet olarak; (Eren, 2005, s. 318-320)

- Birinci Bölge, Hızlı Pazar Büyümesi ve Güçlü Rekabet alanıdır. Aşağıdaki üç strateji bu işletmelerin uygulamasına sunulabilir.
    - Uzmanlaşma Stratejisi: Pazar payını artırma, sermaye yatırımları yaparak pazar liderliğine ulaşma.
    - Dikey Entegrasyon: Pazar ve kâr marjlarını korumak için süreç odaklı büyüme.
    - Tek Yönlü Farklılaştırma: Riskleri dağıtarak ürün veya pazarlara yönelme.
- İkinci Bölge, Hızlı Pazar Büyümesi ve Zayıf Rekabet alanıdır. Şu iki stratejiyi uygulamak bu işletmeler açısından yararlı olacaktır;
    - Uzmanlaşma Stratejisi: Rekabet gücünü artırmaya yönelik sorularla mevcut durumu iyileştirme.
    - Yatay Entegrasyon: Başka işletmelerle birleşme veya endüstriden çekilme (kopma ya da tasfiye stratejisi).
- Üçüncü Bölge, Yavaş Pazar Büyümesi ve Zayıf Rekabet alanıdır. Şu üç stratejiyi uygulamaları mümkündür.
    - Tasarruf Stratejisi: Maliyetleri azaltma ve verimliliği artırma.
    - Çeşitlendirme Stratejisi: Ürün veya pazar yönünde genişleme.
    - Kopma ya da Tasfiye: Ürün hattından çekilme veya işletme faaliyetlerini tamamen sonlandırma.
- Dördüncü Bölge, Yavaş Pazar Büyümesi ve Güçlü Rekabet alanıdır. Bu alanda yeralan işletmelerin uygulayabileceği stratejiler şunlardır;
    - Tek Yönlü Farklılaştırma: Mevcut pazarın tüm ihtiyaçlarını karşılayarak pazar hakimiyetini güçlendirme.
    - Yatırım Çeşitlendirmesi: Diğer işletmelerle ortaklıklar kurma veya yeni alanlara yatırım yapma.

Stratejik kümeleme analizinde alanlara göre izlenebilecek stratejiler belirtilir. Bu durum aynı sektörde yer alan işletmelerin neden farklı stratejiler izlediklerini anlamaya yardımcı olur. İşletmelerin kendilerine has özellikleri ve çevresel durumları strateji seçimlerini etkiler. (Dinçer, 2004, s. 284)

4.3.7. Stratejilerin Uygulanması

İşletmeler çevresel analiz sürecinin sonrasında alternatif stratejilerini geliştirirler. Geliştirilen stratejilerden kendi yapılarına en uygun olacağını stratejiyi seçerek uygulama aşamasına geçerler. Stratejinin ön hazırlık aşamaları kadar uygulama aşaması da özen ve konsantrasyon gerektirmektedir. Aynı zamanda işletmenin mevcut yapısının stratejiyle tam uyumlu olması, başarıya ulaşmakta

önemlidir. Strateji sadece belirlemekle gerçekleştirilen bir kavram değildir, onu başarılı bir biçimde uygulamak emek ve mücadele de gerektirmektedir. Bunun temel nedeni bir stratejinin mevcut durumdan duyulan memnuniyetin yetersiz olması nedeniyle işletmenin hedeflerine ulaşmak için geliştirdiği planlar olmasından kaynaklanır. Dolayısıyla işletmenin halihazırdaki düzeninde stratejiye uygun olarak küçük veya büyük değişiklikler yapılarak seçilen stratejiye uygun bir düzene geçilmelidir. Durum koruma stratejilerinde dahi, dış çevredeki değişimler işletmenin birtakım aksiyonları gerçekleştirilmesini zorunlu kılar. Bu eylemlerin gerçekleştirilmesinde işletmenin unsurlarının birbirleriyle uyumlu olması etken olmaktadır; (Ülgen & Mirze, 2010, s. 380) Stratejilerin başarıyla uygulanmasında da bu unsurların birbirleriyle uyumu ve etkileşimi gerekir. Etkili ve verimli olarak stratejinin uygulanması için gereken unsurlar irdelenecektir.

4.3.7.1. Örgütsel Yapı

İşlemeyi oluşturan ve faaliyetlerini gerçekleştirmesini sağlayan örgüt (organizasyon) fonksiyonu iki türden oluşmaktadır; Fiziksel ve Sosyal Yapı. Fiziksel yapı işletmenin faaliyetlerini gösterdiği mekân, makine ve teçhizatlar, demirbaşlar ve işlerin gerçekleştirilmesini sağlayan her türlü maddesel varlıklardan oluşmaktadır. Sosyal yapıysa, işletmenin sahip olduğu insan kaynağı, örgütsel kademeler, bölümler, sistemler gibi gözle görülmeyen ancak hissedilebilen kavramların bütünüdür. Bu iki yapının birleşiminden işletmenin örgütsel yapısı ortaya çıkar. (Ülgen & Mirze, 2010, s. 381)

İşletmenin bünyesindeki ilişkiler, çalışanların iletişim ve etkileşimi gibi unsurlardan oluşan organizasyon yapısı işletmenin faaliyetlerinin temelini oluşturmaktadır. Stratejik veya stratejik olmayan tüm faaliyetler bu temelin üzerinde inşa edileceğinden başarıya uygun olması işletmenin gelecekte de var olmasına imkân tanır. Aksi taktirde sürdürülebilirlik şüpheli hale gelecektir. Bunula birlikte işletmenin geçmiş faaliyetlerinin uzunluğu örgütsel yapının gelişim seviyesi arasında da bir ilişki mevcuttur. Zaman geçtikçe işletmenin faaliyetleri gelişir ve karmaşıklaşır. Kurallaşmanın da oluşmasıyla daha bürokratik bir yapıya ulaşırken, faaliyetlerin bölümlere veya iş birimlerine ayrılmasıyla da organizasyonel yapı matriks bir yapıya evrilebilmektedir. (Dinçer, 2004, s. 324-325)

Stratejisini tespit ederek uygulayan işletmelerde çevrede oluşan gelişmeler hem stratejide hem de organizasyon yapısında da değişimi gerektirebilir. Bu durumda dinamik bir yapıya sahip olmanın önemi ortaya çıkacaktır. Organizasyon yapısının katılaşması bu değişime engel olacaktır. Aynı zamanda örgütün çevresel faktörlerle etkileşimi düşecektir. (Günlü & Okumuş, 2014, s. 227)

Stratejinin uygulanması esnasında işletmenin yapısı stratejinin yoldaşı olacaktır. Birbirleriyle uyumunun ve etkileşiminin azami düzeyde sağlanması stratejinin başarıyla uygulanmasında önemli bir etken olacaktır. Stratejideki herhangi bir değişiklik yapılması, örgütsel yapıda da değişiklik ihtiyacına

hasıl olmaktadır. Eren'in strateji ve örgütsel yapı arasındaki ilişkiye dair tespitleri şunlardır; (Eren, 2005, s. 386-387)

- Seçilen strateji örgüt yapısını biçimlendirir.
- Hedeflere ulaşmak için kurgulanacak yapının stratejiye uygun olması ve uyumlu çalışması gerekir.
- Stratejinin tespitinde örgütsel yapının içerdiği çalışan ve yöneticilerin özellikleri ve yeteneklerine uygun bir alternatifin değerlendirilmesi gerekir. İnsan kaynağına uygun olmayan stratejinin gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Eğer tespit edilen stratejinin kesinlikle uygulanması isteniyorsa, mevcut çalışanların uygulanmasını kısıtlaması muhtemeldir. Bu durumda stratejiye uygun çalışanların işletmeye katılımının sağlanması gerekir.
- Strateji uygulamak isteyen işletmeler, örgütsel yapılarında değişime başvurmadan başarıya ulaşmaları oldukça güçtür.
- Tasarruf stratejisi uygulamaktan başka seçeneği olmayan işletmelerde bu stratejinin uygulanmasının ön koşulu, belirgin tutardaki yönetim giderlerinin kesintisini sağlamak amacıyla örgüt yapısında ani değişimler yapması mecburidir.

4.3.7.2. Örgüt Kültürü

Yöneticilerin içinde bulundukları iç çevre; kurum kültürü, üretim teknolojisi, organizasyon yapısı ve fiziksel olanakları kapsar. Bunlar arasında kurum kültürü, rekabet avantajı sağlama açısından kritik bir unsurdur. Bu kültür, şirket stratejisi ve dış çevrenin ihtiyaçlarına uyum sağladığında, yüksek bağlılık ve performans ortaya çıkar. Kurum kültürü, bir organizasyonun üyeleri arasında paylaşılan temel değerler, inançlar, normlar ve anlayışlardan oluşur. Çalışanların birbirleriyle ve kurumun dış çevresiyle nasıl etkileşim kuracaklarını şekillendirerek, kurumsal başarıda önemli bir rol oynar. Güçlü kurum kültürleri genellikle olumlu sonuçlar doğurabilir; ancak bazen etik dışı davranışların yayılmasına da yol açabilir.

Kültür iki düzeyde analiz edilebilir:

- Görünür eserler: Giyim tarzı, davranış kalıpları, fiziksel semboller, kurumsal ritüeller gibi dışarıdan gözlemlenebilen unsurlar.
- Değerler ve inançlar: Daha derin ve görünmez olan, davranışların altında yatan nedenleri ve varsayımları temsil eder.

Bazı değerler o kadar derinlemesine yerleşir ki, çalışanlar bu varsayımların farkında bile olmaz. Örneğin, bazı kuruluşlar çalışanları tembel ve denetime ihtiyaç duyan bireyler olarak görürken, bazıları

çalışanların sorumluluk sahibi ve güvenilir olduğunu varsayar. Bu varsayımlar, organizasyonun çalışma şekline büyük ölçüde yön verir. (Daft, 2016, s. 89-90)

Örgüt kültürü, işletmenin kaynaklık ettiği, bireylerin ve kurumların davranışlarını etkileyen, yön veren, kurumla ilişkide bulunanlarca paylaşılan ve kabul edilmiş temel anlayış, değer, inanç, düşünceler ve varsayımlardan oluşmaktadır. Bu noktadan hareketle işletmelerde kendine yer eden fikir ve değerler örgüt kültürüdür. Ülgen'e göre kurum kültürü üç seviyelidir. Başlangıç seviyesinde, fikir sistemi, kabul edilmiş inançlar ve varsayımlar bulunur. Kurumda çalışanların olaylara bakışları ve tepkileri ve çevreyle ilişkileri bunları temel alınarak inşa edilir. İkinci düzeyde başlangıç düzeyindeki kavramları baz alarak normlar, kurallar ve değerler oluşturulur. İşletme içerisinde yerleşmiş yazılı olmayan kurallar bu aşamada ortaya çıkar. Üçüncü düzeyde ise maddi işaretler ve semboller yer alır. Bu görsel olarak algılanabilen kültürel unsurlar, örgütün değerleri, normları ve fikir sisteminin maddi yansımalarıdır. Bu seviyedeki kültürel unsurların iç ve dış çevreyle etkileşimi daha fazladır. Kurumun kimliğini oluşturmaktadır. İşaret, sembol, slogan, giyim, dekorasyon, söylem ve açıklamalar kurumun kimliğinin gösterimidir. Bunlar işletmeyi diğerlerinden ayrılmasını sağlayan görsel imajı oluşturur. (Ülgen & Mirze, 2010, s. 419-420)

Örgüt kültürü, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesinde önem taşımaktadır. Kültür işletmenin amaç, hedef ve strateji ve politikalarının arka planında yer alan, onları besleyen ve yöneticilerin bunları gerçekleştirmesinde yardımcı olan bir unsurdur. Örgüt kültürünün güçlülüğü çalışanların davranış kalıplarını da belirlemektedir. (Eren, 2005, s. 430)

Kurumsal kültür, bir organizasyonun değerleri, normları ve iş yapma biçimlerini şekillendirir. Stratejinin başarılı bir şekilde uygulanması, yalnızca seçilen stratejinin sağlamlığına değil, aynı zamanda bu stratejinin kurumun kültürüyle uyumuna da bağlıdır. Bu uyumun sağlanması, strateji yürütme sürecinde kritik bir rol oynar ve bazı önemli nedenden dolayı önem taşır;

- **Odaklanma ve Rehberlik Sağlama:** Uyumlu bir kültür, çalışanların dikkatini strateji yürütme için kritik olan eylemlere odaklar. Çalışan davranışlarını ve kararlarını yönlendirerek organizasyon genelinde uyum yaratır. Kültür, doğrudan gözetim ihtiyacını en aza indirir; çünkü çalışanlar doğal olarak stratejiye hizmet eden kararlar alır.
- **Meslektaş Baskısı ve Grup Normları:** Güçlü bir kültür, çalışanlar arasında stratejiyi destekleyen davranışların yayılmasını teşvik eder. Meslektaş baskısı, çalışanları doğru yönde hareket etmeye motive eder ve genellikle finansal teşviklerden bile daha etkili olabilir. Ortak değerler ve normlar, strateji yürütme sürecini şekillendiren kolektif bir sorumluluk duygusu yaratır.

- **Enerji ve Bağlılık Artırma:** Stratejiyle uyumlu bir kültür, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırır. Çalışanlar, organizasyonun amaçlarını daha iyi benimser ve bu da kurumsal enerjiye katkıda bulunur. Enerjik ve bağlı bir iş gücü, strateji uygulama sürecinde kritik performans hedeflerine ulaşma olasılığını artırır.

Kültür ve strateji arasında uyumsuzluk olduğunda, çeşitli sorunlar ortaya çıkar. Çalışanlar, mevcut kültüre sadık kalmak ve strateji yürütme gereklilikleri arasında sıkışır. Bu durum ya strateji uygulamasını engelleyen dirence ya da motivasyonu zayıflatan eylemlere yol açabilir. Güçlü bir kültür, strateji için gerekli olan davranışlara karşı direnç oluşturduğunda, bu durum aşılması gereken büyük bir engel haline gelir. Bu nedenle üst düzey yöneticiler, strateji yürütme sürecini destekleyen bir kültür inşa etmeye öncelik vermelidir. Buradaki amaç, çalışanların enerjisini strateji yürütme çabalarının arkasında toplamak ve çalışanları doğal olarak stratejiye hizmet eden davranışlara yönlendiren bir iklim yaratmaktır. Kültürel açıdan zeki yöneticiler, doğru kültürel ortamı beslemenin yalnızca strateji uygulamasını desteklemekle kalmayıp, çalışanların organizasyonun vizyonuna ve hedeflerine olan bağlılığını da artıracağını bilirler. Kurumsal kültür, strateji yürütme sürecinde önemli bir müttefik olabilir veya ciddi bir engel oluşturabilir. Bu nedenle, stratejinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için kurum kültürünün strateji ile uyumlu hale getirilmesi, üst yönetimin sürekli çabasını gerektirir. İyi bir kültürel uyum, strateji uygulama sürecini kolaylaştırır, çalışan motivasyonunu artırır ve organizasyonun hedeflerine ulaşmasını destekler. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2021, s. 360-361)

4.3.7.3. İnsan Kaynağı

İşletmenin insan kaynağı olan çalışanları stratejilerin gerçekleştirilmesi için gereken görevleri yerine getirerek işletmenin hedeflerine ulaşmasını ve başarılı olmasını sağlarlar. Bu başarının sağlanmasında çalışanların bilgi, yetenek ve görevlerine olan sadakatleri, odaklanmaları ve hassasiyetleriyle ilişkilidir. Stratejik hedeflere yönelik çalışmalar çalışanları cezbetmelidir. Bu çalışmalarda insan kaynağının motivasyonunu sağlayacak unsurları barındırmalıdır. Kimi çalışanlar sorumluluk alma, yeni yetenekler kazanma, yeni bir bilgi öğrenmek ya da uzmanlaşma gibi konularla kendilerinin tatmin edilmiş hissedebilirken, bazıları da stratejinin gerçekleştirilmesinde gösterecekleri özen veya normalin üzerindeki efor için maddi açıdan tatmin olmayı beklerler. Bu durum da ödüllendirme mekanizmasının tesis edilmesi ile mümkün olabilir. (Ülgen & Mirze, 2010, s. 424-425)

Thompson ve diğerlerine göre, strateji uygulamasını desteklemek için, değişimi yönetebilecek ve iş birliği içinde çalışabilecek yetenekli yöneticilerden oluşan bir ekip oluşturmak esastır. Bu ekip hem bireysel hem de ekip olarak şirketin stratejik hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmalıdır. İşletmenin

insan kaynağını stratejiye uygun oluşturması ya da mevcut kaynağı dönüştürmesi için önem vermesi gereken bazı hususlar mevcuttur. İşletmelerin başarılı bir strateji uygulayabilmesi için yetenekli yöneticileri ve çalışanları çekmesi, mevcuttakilerin de elde tutması zorunludur. Yönetim ekibi, organizasyon oluşturmanın temel taşlarından biridir. Bu yönetim ekibinin, net düşünen, insanları etkili bir şekilde yönetebilen ve sonuç odaklı çalışan bireylerden oluşması gereklidir. Zorlu stratejik işletmeler, bu görevleri üstlenebilecek becerilere sahip yöneticilere emanet edilmelidir. Yetersiz yöneticiler ise strateji uygulamalarında aksaklıklara yol açabilir ve organizasyonel performansı düşürebilir. Bu nedenle, yeteneksiz yöneticilerin tespit edilip değiştirilmesi önemlidir. Güçlü bir yönetim ekibi, kurumsal değişimi yönetebilir ve şirketi strateji uygulama konusunda motive edebilir. Bu yöneticiler, çalışanlarını doğru şekilde yönlendirir, stratejik hedeflere odaklanmalarını sağlar ve aynı detaylara hakimdir. Yetenekli çalışanların bir ekip olarak birlikte çalışması, sinerji oluşturarak bireysel başarıların toplamından daha üstün sonuçlar yaratır. Bu tür bir sinerji etkisi, stratejilerin etkin bir şekilde hayata geçirilmesini sağlar. İşletmenin yönetim ekibi, gerektiğinde içeriden terfilerle veya dışarıdan yapılan işe alımlarla güçlendirilmelidir. Özellikle hızlı büyüme veya dönüşüm dönemlerinde, dışarıdan yetenekli liderlerin getirilmesi etkili bir yöntemdir. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2021, s. 302-303)

4.3.7.4. Liderlik ve Yönetim Tarzı

Liderlik, insanları bir amacı gerçekleştirmek için bir araya getiren, amacın başarılabilmesinde gereken faaliyetleri yapmak için topluluğu organize eden, hedeflenen başarıya ulaşmak için organize edilmiş ekipleri harekete geçiren ve motivasyonu sağlamak için gereken bilgi ve becerilere sahip olarak inisiyatif alma ve yönetim faaliyetlerini gerçekleştirebilme özelliğidir. Liderlik, stratejilerin belirlenmesi ve uygulanmasında vazgeçilmezdir. Stratejilerin gerektirdiği örgütsel değişim ve dönüşümün mimarı ilgili örgütün lideri olmak zorundadır. Aksi taktirde belirlenen stratejinin uygulanması mümkün olamaz. (Eren, 2005, s. 443)

İşletmelerin liderliği günümüzde daha önce hiç olmadığı kadar talepkâr hale gelmiştir ve küresel dinamikler nedeniyle çevresel zorluklar giderek artmaktadır. CEO'lar, nihai otoriteyi elinde tutarken, liderlik ve karar alma süreçlerinde ast liderlerin yeteneklerine giderek daha fazla bağımlı hale geleceklerdir. İş dünyasının hız ve karmaşıklığındaki artış, daha yatay yönetim yapıları ve hızlı karar almayı gerektirir. Ayrıca, açık, çevik ve sınır tanımayan bir organizasyon kültürü oluşturmak şarttır. Yönetim karmaşıklıkla başa çıkarken, liderlik değişimle başa çıkmak içindir. Başarılı liderler, organizasyonlarını değişen koşullara uyum sağlayacak şekilde şekillendirir ve vizyonlarını açık bir şekilde ifade ederek hem stratejik rehberlik hem de operasyonel liderlik sağlar. Bu, güçlü bir liderlik

kültürünün oluşturulmasını ve tüm kademelerde liderlik kapasitesinin geliştirilmesini gerektirir. (Pearce II & Robinson, Jr., 2009, s. 374-375)

Stratejik lider ise, bir stratejik birimin ya da işletmenin tamamının stratejisini tespit etme, gerçekleştirme ve değerlendirmenin tamamından oluşan yönetim faaliyetinin icra eden kişidir. Çoğunlukla işletmenin en yüksek mercideki yönetici bu sorumluluğu üstlenir. Bu görevin sahibi konusunda uzman olmalı ve stratejist özellikler taşımalıdır. (Dinçer, 2004, s. 339)

Psikoloji biliminin yardımıyla açıklanabilen pek çok farklı tipte liderlik özellikleri mevcuttur. İşletmelerde bu liderlik özelliklerini taşıyan yöneticilerin uyguladıkları değişik yönetim tarzları gözlemlenebilmektedir. Ancak bu liderlik özelliklerinin ya da yönetim tarzlarının hangisini en iyisi ya da işletmeye en faydalı olacağının kararını vermek güçtür. Her işletme kendi özel koşullarında değerlendirilmeli ve belirledikleri stratejiye uygun liderlik yaklaşımlarını tercih etmelidirler.

Campbell ve diğerlerine göre; stratejik değişimi yönetmek, organizasyonlar için kritik bir süreçtir ve bu süreçte iki ana yaklaşım öne çıkar: yönetimselci yaklaşım ve değişim ajanı yaklaşımı.

- **Yönetimselci Yaklaşım** değişimin bir dizi yönetsel uygulama aracılığıyla yönetilebileceğini öne sürer. Adım adım ilerleyen ve gerektiğinde farklı yöntemlerin devreye sokulduğu bir mekanizma olarak tanımlanabilir. Sürecin başlangıcında, paydaşları bilgilendirmek için iletişim kritik bir rol oynar. Mesaj, değişimin nedenlerini, zaman çizelgesini ve kapsamını açıklar. Bazı durumlarda bu yöntem yeterli olabilir; ancak daha dirençli bağlamlarda ek adımlara ihtiyaç duyulur. Paydaşlar sürece dahil edilerek değişimi sahiplenmeleri sağlanır. Bu süreç, çalışanların güvertede olmasını hedefler. Bazı yöneticiler, çalışanların duygusal tepkilerine başvurarak veya değişimi olduğundan farklı göstererek manipülasyon tekniklerine başvurabilir. Her şey başarısız olduğunda ise, yönetim otoritesini kullanarak değişimi dayatabilir. Ancak bu yöntem, yönetim-çalışan ilişkilerinde uzun vadeli zararlar yaratabileceğinden yalnızca son çare olarak kullanılır.
- **Değişim Ajanı Yaklaşımı** sürecin tek bir kişi (değişim ajanı) tarafından yönetilmesi üzerine kuruludur. Değişim ajanı bir iç yönetici ya da dışarıdan bir danışman olabilir. Değişim ajanı, değişimin somut bir sembolü olarak sürecin odak noktası olur. Bu durum, motivasyonu artırabilir ve rehaveti önleyebilir. Benzer süreçleri daha önce yönetmiş bir uzman olduğu için, olağan sorunları çözme konusunda etkili bir rehberlik sunabilir ve değişim sorumluluğu ajan tarafından üstlenilir. Bu, üst yönetimin değişime odaklanma zorunluluğunu ortadan kaldırarak onların daha geniş stratejik konulara yoğunlaşmasını sağlar.

Her iki yaklaşımın da güçlü ve zayıf yönleri bulunur. Yönetimselci yaklaşım, daha sistematik ve paydaş katılımına açık bir süreç sunarken, değişim ajanı yaklaşımı uzmanlık ve odaklanmış liderlik

avantajlarıyla öne çıkar. Stratejinin türü ve organizasyonun ihtiyaçlarına göre bu yaklaşımlardan biri veya her ikisi birlikte de kullanılabilir. (Campbell, Stonehouse, & Houston, 2002, s. 207-208)

Ansoff'a göre ise stratejik liderlik, vizyon yaratma, iletişim ve organizasyonel rasyonellik sağlama gibi çok yönlü bir süreçtir. İşletmelerde stratejik liderlik ihtiyacı, çevresel değişimlere bağlı olarak giderek artmaktadır. Teknokrasinin güç kazanmasıyla, bu kavramın stratejik faaliyetler üzerindeki etkisi belirginleşmektedir. Stratejik liderlik, geleneksel yaklaşımda hissedarlar ve genel yönetim arasında paylaşılmıştır. Hissedarlar beklentilerini tanımlar, yönetim ise bu beklentilere uygun stratejik eylemleri planlardı. Ancak günümüzde teknokrasinin ve hükümetin stratejik kararlar üzerindeki politik etkisi artmıştır. Yine bu dönemde büyük kuruluşlardaki yöneticiler, bazen kişisel çıkarlarını ön planda tutarak stratejik liderlikte zayıf performans sergileyebilmektedirler. Günümüzün stratejik liderlik anlayışında üç farklı yönetim tarzı gözlemlenir;

- Meşrulaştırıcı Liderlik: İşletmenin ya da stratejik iş biriminin amacını ve başarı kriterlerini belirler. Başarı/başarısızlık kriterlerini, ürün-pazar kurallarını ve işletmenin oyun kurallarını tanımlar. Genellikle agresif tavırlı bir liderlik tarzı vardır.
- Karar Liderliği: Stratejik tercihleri yapmakla ilgilenir. Gerçekçi hedefleri tercih eder. İşletmeye uygun stratejik yönelimler ve ürün ya da pazar hamlelerini seçer.
- Eylem Liderliği: İşletmeyi seçilen strateji doğrultusunda harekete geçirir. Stratejik eylemleri destekleyen bir organizasyonel ortam yaratır ve bu süreçleri koordine eder. Stratejik kararları uygulamak için çalışanları üzerinde etkileyici davranışlar sergilerler. (Ansoff, 2007, s. 133-148)

Liderler işletmede etkili bir yönetim uygulamak mecburiyetindedirler. Örgüt yapısındaki karmaşıklık artışı, çevresel değişim hızlanma, çetin rekabet koşulları altında başarıya ulaşmak zorlaşmaktadır. Stratejik planları gerçekleştirmek, işletmeden menfaat sahibi olan grupların taleplerini dengeli bir biçimde karşılayabilmek ve işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşması için organizasyonu kontrol edebilmek için yönetsel faaliyetlerde ve örgütsel gelişim ilkelerinde uzmanlaşmaları ve bunları etkili bir biçimde uygulamaları gerekmektedir. (Eren, 2005, s. 447)

4.3.7.5. İşletme Kaynakları

Bir işletmedeki temel girdiler olan kaynaklar, işletmenin faaliyet ve büyüklüğünü etkiler. İşletmeler etkin bir şekilde çalışmak için belirli kaynaklara ihtiyaç duyar. Ekonomide üretim faktörleri olarak da bilinen bu kaynaklar dört ana kategoriye ayrılır:

- Fiziksel Kaynaklar: Bunlar arazi, bina, makine ve ekipman gibi maddi varlıkları içerir. Üretim süreci ve bir kuruluşun işleyişi için gereklidirler.

- Finansal Kaynaklar: Bu, kalkınma ve genişleme için gerekli sermayeyi ifade eder. Hisse senetleri, krediler, tahviller ve bonolar gibi yatırım kaynaklarını içerir. Finansal kaynaklar bir şirketin büyümesini veya faaliyetlerini çeşitlendirmesini sağlar.
- İnsan Kaynakları: Bu, işletmenin faaliyetleri için gerekli olan çalışanları, yüklenicileri veya aracıları kapsar. İnsan kaynaklarının, işletmenin stratejik hedeflerini gerçekleştirmek için uygun becerilere sahip ve yeterli sayıda olması gerekir.
- Entelektüel Sermaye veya Maddi Olmayan Kaynaklar: Bunlar belirli sektörler için çok önemli olabilen fiziksel olmayan varlıklardır. Örnek olarak fikri mülkiyet hakları (Patentler veya ticari markalar vb.), veri tabanları, yasal izinler, marka itibarı ve iş bağlantıları yer alır. Bu maddi olmayan kaynaklar, belirli sektörlerde kimi zaman maddi varlıklar kadar değerli olabilir.

Strateji açısından, kuruluşların genellikle farklı stratejik hedeflere uyum sağlamak için kaynaklarını ayarlamaları gerekir. Kaynakların dahili olarak yeniden tahsisi, çalışanların yeniden konuşlandırılması veya ekipman satışı gibi, kaynakların işletmenin bir alanından diğerine taşınmasını içerir. Bu içsel değişim, kuruluşun kaynaklarını büyüme veya stratejik ihtiyaçlarla daha iyi uyumlandırmasına yardımcı olur. Ancak iç kaynaklar büyüme için yetersiz kaldığında, şirketler dış kaynaklardan ek kaynaklar arayabilir. Bu iş piyasasından işe alım, finansal piyasalardan fon tedariği veya genişleme için gayrimenkul alımı gibi işlemler olabilir. Bazı durumlarda, özellikle de düşüşü yönetirken, şirketlerin kaynak tabanlarını azaltmaları gerekebilir. Bu, küçülmeyi, fazla varlıkların satılmasını veya gereksiz çalışanların işten çıkarılmasını içerebilir. (Campbell, Stonehouse, & Houston, 2002, s. 195)

Büyük ya da çok birimli şirketler, bölümleri tarafından önerilen stratejiler arasında kaynak dağılımını merkezi olarak yönetirken, daha küçük şirketler kurumsal olmayan mekanizmaları benimser. Kaynak tahsisine üç temel kriter rehberlik eder Kaynaklar, BCG™ matrisine benzer şekilde kuruluşun hedeflerine katkıda bulunan alanlara yönlendirilir. Örneğin, fonlar nakit ineklerden yıldızlara kaydırılır. Sınırlı fonlarla kaynak dağılımı rekabet avantajını sürdürmek için temel yetkinlikleri desteklemeye ve değer zincirini geliştirmeye odaklanır. Bazı kuruluşlar diğerlerine kıyasla daha yüksek risk seviyelerini kabul etmekte daha rahat olacaklardır, dolayısıyla bu durumda kriterin kuruluşun risk kabul seviyesiyle ilişkili olarak değerlendirilmesi gerekir. (Lynch, 2006, s. 628-629)

Stratejik bir yön seçildikten sonra, şirketler mevcut kaynaklarının önerilen stratejiyle nasıl uyumlu olduğunu değerlendirmelidir. Stratejide yer alan değişimin ölçeğine bağlı olarak, gerekli kaynaklar ayarlanabilir. Kaynak planlaması için üç genel senaryo vardır: Bazı stratejiler, mütevazı genişlemeler veya finansmanda küçük bir artış gibi kaynaklarda yalnızca cüzi değişiklikler gerektirir. Bu gibi durumlarda, ayarlamalar genellikle kuruluşun genel yapısını bozmadan yönetilebilir. Daha iddialı stratejilerde ise, büyük ölçekli yatırımlar, önemli bir işgücü artışı veya yeni varlıkların edinilmesi dahil

olmak üzere kaynak tabanında önemli değişiklikler gerektirebilir. Buna karşılık, gerilemeyi yönetmeyi amaçlayan stratejiler kaynak tabanının azaltılmasını içerebilir. Bu, yeni stratejik odağa uyum sağlamak için varlıkların satılması, maliyetlerin düşürülmesi veya işgücünün azaltılması anlamına gelebilir. Nihayetinde kaynaklar kuruluşun stratejik hedeflerini etkili bir şekilde takip edebilmesini sağlamada kritik bir rol oynar. İster dahili yeniden tahsisler ister harici satın almalar veya azaltmalar yoluyla olsun, kaynakların etkili bir şekilde yönetilmesi başarılı bir stratejik uygulama için esastır. (Campbell, Stonehouse, & Houston, 2002, s. 195-196)

4.3.7.6. Stratejinin Uygulama Süreci

Stratejinin uygulanmasında, seçilen stratejiye uygun planların hazırlanması ve kullanılmasını önemlidir. Bunların başında işletmenin genel politikası ve işletme bölümlerinin politikaları yer alır. Bu politikalar operasyonel düzeydeki stratejilerin açıklanması ve uygulanmasına yardımcı olur. Politikalar stratejinin uygulanması için alt düzey yöneticilere bilgi sağlarken, hedeflere yönelmiş işletme hakkında da geri besleme olarak değerlendirilebilecek bilgilerin üretilmesinde fayda sağlar. Böylece yöneticiler ne yapacaklarını bilmeleri mümkün olur. Dolayısıyla, etkin ve verimli çalışmalar yapabilir, gerginlik yaşamadan, görevlerini zamanında ve motivasyonu tam olarak gerçekleştirirler. Bu politikaların oluşturulması veya değiştirilmesinden önce işletmenin yöneticileri bir araya gelerek politikalar hakkında tartışmalıdırlar. Aynı zamanda politikaların makul ve haklı veya anlaşılabilir nedenlerle oluşacak istisnai durumları engelleyecek kadar sert tonda oluşturulmamalıdır. Bu politikaların işletmenini ihtiyacına uygun olarak geliştirilmesi gerekir. (Eren, 2005, s. 345-347)

Politikaların oluşturulmasını ardından, işlerin nasıl yapılacaklarına dair yöntemlerin belirlenmesi ve bu yöntemler ve ilgili süreçlerin uygulayıcılara açıklanması için prosedürlerin oluşturulması gerekir. Yöntemler, bir işin yapılması ya da bir görevin gerçekleştirilmesinde yararlanılan sistematik süreçlerdir. Yöntemler birbirine bağlı bir takım kural, ilke ve teknikten oluşur ve bir disiplin içerisinde uygulanır. Süreç ise bir işin gerçekleştirilmesinde izlenen işlem aşamalardır. Bu aşamaların bir sıra ile yapılması ile iş veya görev başarı ile tamamlanacaktır. Uygulama aşamasına dahil olan bir diğer unsur ise programlardır. Programlar işletme bünyesinde gerçekleştirilecek faaliyetlerin birbirleriyle bağlantısını düzenlemektedir. Faaliyetlerin kimler tarafından, hangi zaman diliminde, nerede ve hangi kaynakları kullanarak, hangi yöntemlere göre gerçekleştirileceğinin belirlendiği kısa süreli planlardır ve genellikle tek seferlik olarak kullanılırken belirli bir risk taşımaktadırlar. Faaliyetlerin tamamlanması için kaynağa ihtiyaç duyulur. İşletme kaynaklarının tahsisi ise bütçeler yoluyla yapılır. Bütçeler yönetim muhasebesinin bir unsuru olduğu kadar stratejilerin de bir unsurdur. (Dinçer, 2004, s. 362-367)

4.3.8. Stratejilerin Değerlendirilmesi ve Kontrolü

Kontrol işletmenin dört temel fonksiyonundan biri olarak, faaliyetlerin istenilen düzeyde gerçekleştirilmesi için kilit rol oynar. İşletmelerde zamanlama açısından üç türde kontrol tekniği uygulanabilmektedir; Bunlar geriye dönük kontrol tekniği, ileriye yönelik kontrol tekniği ve eş zamanlı kontrol tekniği olarak adlandırılırlar. Geriye dönük kontrollerde gerçekleşmiş veya tamamlanmış faaliyetler sonrasında yapılan kontrollerdir. Hatalı bulunan işlemler düzeltilme veya iptal edilme yoluyla süreçten çıkartılır. İleriye yönelik kontrollerde ise işlemlerin yapılması veya faaliyetlerin gerçekleştirilmesinden önce tedbir olarak yapılan kontrollerdir. Hata ve yanlışlıkları önleyici bir tekniktir. İşletmenin faaliyetlerinin ve ürettiği ürün veya hizmetlerin verimlilikle standartlara uygun üretilmesine katkı sağlar. Eş zamanlı kontrolde devamlı yapılan ve süreçler halinde tamamlanan işlerde işlemlerin gerçekleştirildiği anda kontrollerin yapılmasıdır. Uzun süreli işlerde kontrollerin işlem tamamlandığı zamanda yapılması hata ve yanlışlıkların düzeltilmesine imkân veremez. Bazı işletmeler ya da üretim teknikleri eş zamanlı kontrolü zorunlu tutar. Bu tekniğin uygulanması hata ve fire oranlarının düşürülmesinde etkilidir. Ancak zaman zaman akışı zorlaştırma riski de mevcuttur. (Ülgen & Mirze, 2010, s. 438)

4.3.8.1. Örgütsel Kontrol ve Stratejik Kontrol Süreci

Örgütsel kontrol, yöneticilerin bir organizasyonun ve üyelerinin faaliyetlerini izleyerek, bu faaliyetlerin ne derece verimli ve etkili bir şekilde gerçekleştirildiğini değerlendirdiği ve gerekirse performansı iyileştirmek için düzeltici önlemler aldığı süreçtir. Bu süreç şu aşamalardan oluşur; (Hill & Jones, 2009, s. 234-236)

- ***Strateji ve Yapı Seçimi:*** Stratejik yöneticiler, organizasyonun kaynaklarını en etkili şekilde kullanarak müşterilere değer sunmasını sağlayacak strateji ve yapıyı seçer. Performansı değerlendirmek için kullanılacak standartlar ve hedefler tespit edilir. Bu hedefler genellikle verimlilik, kalite, yenilikçilik ve müşteri duyarlılığına odaklanır.
- ***Kontrol Sistemlerinin Oluşturulması:*** Bu sistemler, seçilen strateji ve yapının planlandığı gibi çalışıp çalışmadığını, iyileştirme gerekip gerekmediğini veya değiştirilmesi gerektiğini izler ve değerlendirir.
- ***Gerçekleşen Performansın Belirlenmiş Hedeflerle Karşılaştırılması***; Yöneticiler gerçekleşen performansın stratejinin belirlenmesi aşamasında tespit edilmiş standart, kural, bütçe ve hedeflere yaklaşılıp-yaklaşılmadığını ya da sapmaların ne derecede gerçekleştiğinin tespitini yaparlar.

- ***Düzeltici Faaliyetlerin Başlatılması:*** Performans hedeflerine ulaşılamıyorsa, strateji veya yapı değişiklikleri yapılır. Örgütsel kontrol yalnızca gerçekleşmiş olaylara tepki vermekle kalmaz, aynı zamanda organizasyonu planlı bir şekilde hedefte tutmayı, olası olayları öngörmeyi ve ortaya çıkan yeni fırsatlara hızla yanıt vermeyi içerir. Bu nedenle kontrol stratejik bir süreçtir.

Kontrol sürecinin stratejik alanlarda gerçekleştirilmesi stratejik kontrol olarak adlandırılır. Stratejik planları değerlendirilmesi de bu kapsamdadır. Stratejik kontrol süreci, işletmenin tamamına ilişkin kontrol sisteminin oluşturularak, belirlenen stratejinin izlenmesi, uygulamanın ve sonuçlarının değerlendirilerek, düzeltilmesi gereken hususlarda eyleme geçilir. Stratejik kontrol süreci sayesinde stratejik yönetim günlük operasyonel faaliyetlere ve detaylı kararlara dahil olmaz. (Dinçer, 2004, s. 375-376)

Stratejiler, geleceğe dönük planlardır ve birkaç yıl içinde gerçekleşmesi hedeflenir. Ancak bu planlar, henüz gerçekleşmemiş pek çok olaya ve yöneticilerin varsayımlarına dayanır. Bu bağlamda yöneticiler, stratejileri ve bunların uygulanmasını etkin bir şekilde kontrol etmek durumundadır. Stratejik kontrol, stratejinin uygulanma sürecini izlemek, değişiklik veya sorunları tespit etmek ve gerekli ayarlamaları yapmaktan sorumludur. Bu, eylem sonrası kontrolün aksine, strateji yürütülürken rehberlik eder ve nihai sonuçlar henüz oluşmadan önce müdahale edilmesini sağlar. Küresel piyasalardaki hızlı değişimler, stratejik kontrol ihtiyacını artırmaktadır. Etkili bir stratejik kontrol mekanizması, beklenmedik olumsuz etkileri azaltabilir ve yeni fırsatları değerlendirmeye olanak sağlayabilir. Küresel çapta faaliyet gösteren şirketlerin, piyasa koşullarındaki ani değişimlere daha hızlı yanıt verebilmek için stratejik kontrol süreçlerini geliştirmesi gerekmektedir. (Pearce II & Robinson, Jr., 2009, s. 409)

4.3.8.2. Stratejik Kontrol Türleri

Stratejik kontroller genelde zaman alıcı ve maliyetlidir. Yöneticiler, strateji üzerinde büyük etkisi olabilecek ve değişim ihtimali yüksek ön varsayımlara odaklanmalıdır. Temel stratejik kontrol türleri şunlardır; (Pearce II & Robinson, Jr., 2009, s. 409-414)

- Varsayım Kontrolü: Stratejinin dayandığı varsayımların geçerliliğini sürekli izler. Eğer bir varsayım geçerliliğini yitirirse, strateji yenilenmelidir. Örneğin: Çevresel faktörler (teknoloji, düzenlemeler) ve sektör dinamikleri (rekabet, tedarikçiler).
- Stratejik Gözetim: Hedefsiz bir şekilde, geniş kapsamlı izleme sağlar. Bu kontrol türü hem iç hem dış kaynaklardan stratejiye etkisi olabilecek beklenmedik bilgileri yakalamayı amaçlar.
- Özel Uyarı Kontrolü: Ani olaylar nedeniyle stratejinin hızlı bir şekilde yeniden değerlendirilmesini sağlar.

- Uygulama Kontrolü: Stratejinin adım adım uygulanması sırasında ilerlemeyi değerlendirir ve gerektiğinde stratejinin yönünü değiştirir. İki türü vardır: Stratejik Hamlelerin İzlenmesi ve Kilometre Taşı İncelemeleridir. Stratejik Hamlelerin İzlenmesi, küçük ölçekli projeler üzerinden genel stratejinin başarısını değerlendirmektir. Kilometre Taşı İncelemeleri ise, önemli dönüm noktalarında stratejinin yeniden değerlendirilmesidir.

4.3.8.3. Finansal Kontroller

Finansal kontroller, bir şirketin performansını izlemek ve değerlendirmek için yöneticiler ve paydaşlar tarafından kullanılan kritik araçlardır. Bu ölçümler, büyüme, kârlılık ve hissedarlara sağlanan getiri gibi finansal hedeflere dayanır ve bu hedeflerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği objektif ölçüm kriterlerine göre değerlendirilir. Yaygın finansal kontroller arasında hisse senedi fiyatı ve yatırım getirisi (ROI) bulunur. Bu araçlar, bir şirketin performansını rakiplerine kıyasla analiz etmekte etkilidir. Temel Finansal kontroller üç unsurdan oluşur;

- ***Hisse Senedi Fiyatı*** şirketin gelecekteki performansına yönelik piyasa beklentilerini yansıtır. Yönetimin başarısı hakkında hisse senedi fiyatındaki dalgalanmalar yoluyla geri bildirim sağlar.
- ***Yatırım Getirisi (ROI)*** net gelirin yatırım yapılan sermayeye bölünmesiyle hesaplanan bir kârlılık ölçütüdür. Hem kurumsal düzeyde rakiplere karşı hem de şirket içi bölümler arasında performans karşılaştırması için kullanılır.
- ***Bölümler Arası İç Karşılaştırmalar*** yaparken ROI, her bölümü bir kâr merkezi olarak değerlendirerek performanslarını ölçmek için etkili bir kriterdir. Kaynakların karşılaştırmalı performansa göre tahsis edilmesini sağlar.

Hisse senedi fiyatı veya ROI hedeflerinin tutturulamaması, aşağıdaki düzeltici adımların gerekliliğini işaret eder; Strateji veya operasyonların yeniden ele alınması ve iyileştirilmesi, organizasyonel yapının değiştirilmesi veya düşük performans gösteren bölümlerin elden çıkarılması, performans düşüklüğüne bağlı olarak liderin değiştirilmesi. (Hill & Jones, 2009, s. 236-237)

4.3.8.4. Çıktıların Kontrolü

Yöneticilerin stratejilerinin rekabet avantajı yaratmada ne kadar etkili olduğunu ve şirketin ayırt edici yetkinlikler ile gelecekteki başarıyı sağlamak amacıyla gerekli kapasiteleri nasıl geliştirdiğini anlamak için başka hedefler ve kontroller de geliştirilmelidir. Bu bağlamda stratejik yöneticiler, etkinlik, kalite, yenilikçilik ve müşteri odaklılık gibi alanlarda hedefler koyup bu hedeflere göre performansın ölçümünde çıktı kontrolü kullanırlar. Çıktı kontrolünde, stratejik yöneticiler her bölüm, departman ve çalışan için uygun performans hedefleri belirler ve bu hedeflere göre gerçekleşen performansı ölçerler.

Genellikle şirketin ödül sistemi bu hedeflere dayalıdır ve bu da çalışanları tüm organizasyon seviyelerinde motive eden bir teşvik yapısı sağlar. Bölümsel hedefler, şirket yöneticilerinin her bölümden etkinlik, kalite, yenilikçilik ve müşteri odaklılık gibi alanlarda beklentilerini ifade eder. Bu hedefler genellikle iddialıdır ve bölüm yöneticilerini daha etkili strateji ve yapılar geliştirmeye teşvik eder. Fonksiyonel ve bireysel seviyelerde çıktı kontrolü, bölümsel kontrolün bir devamıdır. Bölüm yöneticileri, fonksiyonel yöneticilere, bölümün hedeflerine ulaşmasını sağlayacak hedefler koyar. Fonksiyonel hedefler de rekabet avantajı sağlayan yetkinliklerin geliştirilmesini teşvik etmek için tasarlanır ve etkinlik, kalite, yenilikçilik ve müşteri odaklılık gibi standartlarla değerlendirilir. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi, şirketin stratejisinin çalıştığını ve organizasyonel hedeflerin karşılandığını gösterir. (Hill & Jones, 2009, s. 238)

4.3.8.5. Davranışların Kontrolü

Stratejilerin uygulanmasındaki ilk adım, uygun bir organizasyon yapısı tasarlamaktır. Ancak, bu yapının işlemesi için çalışanların beklenen davranışları öğrenmesi gerekir. Davranış kontrolleri, kurallar ve prosedürler aracılığıyla çalışanların davranışlarını yönlendirmek için kullanılır. Bu kontroller, hedefleri belirlemek yerine bu hedeflere ulaşma yöntemlerini standartlaştırmayı amaçlar. Davranışların kontrolü şu unsurlardan oluşur;(Hill & Jones, 2009, s. 238-241)

- Operasyonel Bütçeler: Yönetici ve çalışanların hedeflere ulaşmak için kaynakları nasıl kullanacaklarını belirler. Alt kademelerdeki yöneticilerin kendilerine tahsis edilen bütçelerin kullanımındaki etkinlikleri performanslarının tespitinde kullanılır. Ayrıca büyük organizasyonlarda bölümler genellikle bağımsız kâr merkezleri olarak yönetilir.
- Standardizasyon: Çalışanların davranışlarının öngörülebilir olması için girdiler, dönüşüm faaliyetleri ve çıktılar standartlaştırılır. Global franchise işletmeleri faaliyetlerini tamamen standartlaştırarak tutarlılık sağlar.
- Kurallar ve Prosedürler: Organizasyon üyelerini yönlendirmek için kurallar oluşturulur, ancak bu kurallar yenilikçilik ve gelişimi engelleyebilir. Gereksiz ve aşırı sert kuralların azaltılması ile esnekliğin artırılması stratejik bir gerekliliktir. Kuralların fazlalığı, organizasyonları bürokratik ve değişimlere karşı duyarsız hale getirebilir. Yönetim, kuralları düzenli olarak gözden geçirmeli ve gereksiz olanları kaldırmalıdır.
- Organizasyon Kültürü: Paylaşılan değerler ve normlar, çalışanların davranışlarını yönlendirir. Kurucular ve üst düzey yöneticiler, kültürü şekillendirme konusunda kritik bir rol oynar. Kültür, çalışanların organizasyona bağlılığını artırır ve yenilikçi davranışları teşvik eder. Organizasyon yapısı ve kültürü stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanmasında büyük önem taşır. Stratejik

liderler, çalışanların değer ve normları benimseyerek organizasyonun hedeflerine katkı sağlamalarını teşvik eder. Esnek ve yenilikçi bir kültür, özellikle değişen piyasa koşullarına uyum sağlamak için önem taşır.

5. ARAŞTIRMA

Tezin araştırma çalışması kısmında üretim yapan işletmelerde anket tekniğinden faydalanarak, kavramlar arasındaki etkileşimin ölçülmesi hedeflenmiştir. Bu amaçla İstanbul İli Anadolu Yakasında faaliyet gösteren üretim işletmelerinden anketi cevaplamak isteyenlerle araştırma çalışması gerçekleştirilmiştir.

5.1. Çalışmanın Amacı

Çalışma yönetim muhasebesi uygulamalarının işletmelerin olağandışı finansal koşullarda karar alma süreçlerine olan etkilerini araştırmayı ve karar vericilerin yönetim muhasebesi verilerinden ne ölçüde faydalandıklarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, literatürdeki temel yönetim muhasebesi kuramlarına dayanarak geliştirilen yönetim muhasebesi uygulamalarının, olağandışı ekonomik koşullarda işletmelerin ticari faaliyetlerindeki kullanım etkinliğini değerlendirmek de çalışmanın hedefleri arasındadır.

5.2. Çalışmanın Önemi

Yönetim muhasebesi ve strateji kavramlarının odak noktası olan pek çok değerli çalışma mevcuttur. Bu çalışmalardan bazıları bu iki kavramın birbirleri arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere oluşturulmuştur. Tezimizin temelini oluşturan akademik çalışma ise yönetim muhasebesi ve temel işletme stratejileri arasındaki ilişkinin finansal kriz dönemi koşullarında nasıl gerçekleştiğini ortaya koymayı hedeflemektedir. Türkiye'nin farklı dönemlerde yaşadığı muhtelif finansal krizlerden en sonuncusu olarak adlandırabilecek, döviz kurlarında hızlı artış, faizlerde yükselme, ülkenin döviz rezervlerinde düşüş ve dış borç stokunda artışın gözlemlendiği, küresel pandemi süreci ve sonrasındaki 2020-2023 yılları arasındaki dönem hem bu ilişkinin sahada gözlemlenebilmesi için en yakın hem de anket katılımcılarının bu etkileri değerlendirebilmesine imkân tanıması açısından da önemlidir.

5.3. Çalışmanın Kapsamına Ait Bilgiler

Çalışmanın kapsamı İstanbul İli Anadolu Yakasında bulunan organize sanayi bölgelerinde yer alan rastgele seçilmiş üretim işletmelerinden oluşmaktadır. Katılımcılar ile e-posta ve çevrimiçi kanallar yoluyla formlar toplandığından yönetim muhasebesi ve işletme stratejilerine ilişkin bilgi ve yetkinlik düzeylerinin tespiti mümkün olamamıştır. Bu durum çalışmada bir kısıt olarak kabul edilmiştir. Çalışmada bir diğer kısıt olarak kabul edilen ve işletmelerin ticari sırrı olan yönetim muhasebesine ait

sayısal veriler tedarik edilmemiş ve kullanılmamıştır. Anketin kapsamına giren işletmelerin büyüklüklerine göre sınıflandırılmasında özellikle bir tercih yapılmamıştır.

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı İstanbul Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü'nce hazırlanan 2021 yılı İstanbul İl Sanayi Durum Raporuna göre; 2021 yılı verileriyle İstanbul'un Türkiye'nin istihdamındaki payı %34,7, ihracatındaki payı %48,3, ithalatındaki payı ise %50,9 olarak gerçekleşmiştir. İstanbul'daki sanayi sicil cetveli verilerine göre 33.455 sanayi işletmesinin dağılımı, çalışan sayısına göre, %40,22'i mikro, %31,64'i küçük, %9,1'i orta ve %1,07'i büyük ölçekli işletmeler olarak tespit edilmiştir. (Özcan, 2022, s. 3-11) İstanbul'da sekiz Organize Sanayi Bölgesi (OSB) faaliyet göstermektedir. Bu OSB'lerde üretim yapan toplam fabrika sayısı 16.902'dir. Bu OSB'lerdeki fabrikaların dağılımı aşağıdaki gibidir. (Özcan, 2022, s. 31) Tablo 1'e göre İstanbul ili Anadolu Yakasında kurulmuş 6 OSB'de toplam 3.589 adet fabrika mevcuttur.

Tablo 1 – İstanbul İli Organize Sanayi Bölgeleri Fabrika Sayıları (Özcan, 2022, s. 32)

OSB Adı	**Bölgesi**	**Fabrika Sayısı**
İkitelli OSB	Avrupa Yakası	12.430
Beylikdüzü OSB	Avrupa Yakası	883
Dudullu OSB	Anadolu Yakası	2.306
Anadolu Yakası OSB	Anadolu Yakası	153
Birlik OSB	Anadolu Yakası	83
Deri OSB	Anadolu Yakası	749
Tuzla OSB	Anadolu Yakası	137
Tuzla Kimya Sanayicileri OSB	Anadolu Yakası	161

Çalışmanın stratejik ölçeklerinin ölçümde temel alındığı dönem olarak 2020-2023 yıllarıdır. Bu dört yıllık zaman diliminde Türkiye'de önce COVID-19 Pandemisi gerçekleşmiş ekonomik aktivitelerde önemli değişiklikler meydana gelmiştir. İzleyen yıllarda da hem siyasi hem de ekonomik gelişmeler etkisiyle Türkiye'nin ekonomik göstergelerinde önemli bozulmalar meydana gelmiştir. Bu dönemde kur korumalı mevduat adındaki finansal enstrümanın çıkartılmış ve ekonomi yönetiminde paradigma değişikliği yapılmıştır. Bu sürecin sonunda faiz politikasının değişimi ve gösterge faizin ani bir biçimde

yükseltilmesi, orta vadeli programda açıklanan tasarruf tedbirleri gibi hususlar ilgili dönemdeki ekonomideki normalden farklı durma işaret etmektedir. Bu döneme ilişkin ekonomik gelişmelere "2.2.10 Türkiye'de 2018 Yılı ve Sonrası" alt bölümünde daha detaylı değinilmiştir.

İşletme Stratejilerine ilişkin kapsamda ise işletme düzeyi temel stratejilerinden "Büyüme Stratejileri", "Küçülme ve Tasarruf Stratejileri", "İttifak (İşbirliği) Stratejileri ile birlikte Porter'ın Genel Stratejileri olarak adlandırılan "Farklılaşma Stratejileri", "Odaklanma Stratejileri" ve "Maliyet Liderliği Stratejileri" çalışmaya dahil edilmiştir.

5.4. Çalışmanın Hipotezleri ve Analiz Yöntemi

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

H1: Finansal kriz dönemlerinde yönetim muhasebesi uygulamalarının işletme stratejileri üzerinde etkisi vardır.

Çalışmanın alt hipotezleri olarak aşağıdaki hipotezlerin doğrulanması amaçlanmaktadır.

H1.1.: "Finansal kriz dönemlerinde yönetim muhasebesi uygulamalarının Farklılaşma Stratejisi üzerinde etkisi vardır."

H1.2.: "Finansal kriz dönemlerinde yönetim muhasebesi uygulamalarının Odaklanma Stratejisi üzerinde etkisi vardır."

H1.3.: "Finansal kriz dönemlerinde yönetim muhasebesi uygulamalarının Maliyet Liderliği Stratejisi üzerinde etkisi vardır."

H1.4.: "Finansal kriz dönemlerinde yönetim muhasebesi uygulamalarının Büyüme Stratejisi üzerinde etkisi vardır."

H1.5.: "Finansal kriz dönemlerinde yönetim muhasebesi uygulamalarının Küçülme ve Tasarruf Stratejisi üzerinde etkisi vardır."

H1.6.: "Finansal kriz dönemlerinde yönetim muhasebesi uygulamalarının İttifak Stratejisi üzerinde etkisi vardır."

Katılımcı bireylerden toplanan veriler IBM SPSS 29 ve AMOS 29 istatistik analiz yazılımları aracılığı ile değerlendirilmiştir. Sürekli değişkenler için ortalama standart sapma değerleri, sınıfsal değişkenler için ise frekans ve yüzdelik bilgileri paylaşılmıştır. Anket formunda yer alan Yönetim muhasebesi

uygulamaları ölçekleri ve işletme stratejileri ölçekleri için geçerlilik ve güvenilirlik kapsamında Cronbach alfa katsayıları, açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış ve oluşan ölçek yapıları için uyum indeksleri hesaplanmıştır. Tüm analizler %95 güven düzeyinde test edilmiştir.

5.5. Analiz Bulguları

Anket çalışması kapsamında öncelikle BİST İmalat Endeksine dahil olan 239 işletmenin çeşitli kademelerdeki yöneticilerine anket formları gönderilmiştir. Planlanan süre içerisinde yeterli düzeyde geri dönüş alınamamış ve analiz yapılmasını gerektirecek sayıya ulaşılamamıştır. Bunun üzerine çalışmanın tamamlanması için İstanbul İli Anadolu Yakasındaki OSB'lerde faaliyet gösteren farklı büyüklükteki işletmelere anket formları ulaştırılmıştır. Bu işletmelerdeki katılımcılardan 386 tanesi anketi analiz yapılmasına imkân tanıyacak biçimde cevaplamıştır. Çalışmanın analiz kısmı bu 386 ankete göre oluşturulmuştur.

Anketin 1. kısmı olan demografik soruları bölümünde 11 adet soru kategorize edilmiş ön tanımlı ve sınıflandırılmış cevap seçeneklerine göre yanıtlanmıştır. Bu yanıtlardan oluşan demografik bulgular Tablo 2, Tablo3, Tablo 4 ve Tablo 5 'te kategoriler halinde verilmiştir.

Tablo 2- Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular (1)

		n	**%**
Yaşınız	18-25 yaş	17	4.40
	26-35 yaş	119	30.83
	36-45 yaş	149	38.60
	46-55 yaş	85	22.02
	56-65 yaş	15	3.89
	66 yaş ve üzeri	1	0.26
Cinsiyetiniz	Erkek	231	59.84
	Kadın	155	40.16
Eğitim Düzeyiniz	Doktora	6	1.55
	Lisans	252	65.28
	Lise	15	3.89
	Ön Lisans	13	3.37
	Orta Öğretim	1	0.26
	Yüksek Lisans	99	25.65

Katılımcıların demografik özelliklerinin dağılımları incelendiğinde, %38.6`sının 36-45 yaş, %59.84`sının Erkek, %65.28`inin Lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3- Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular (2)

		n	%
Mesleki Tecrübeniz	0-3 yıl	8	2.07
	11-15 yıl	79	20.47
	16-20 yıl	67	17.36
	21 yıl ve üzeri	161	41.71
	4-6 yıl	19	4.92
	7-10 yıl	52	13.47
İşletmenizde Çalıştığınız Bölüm	Muhasebe	169	43.78
	Finans	94	24.35
	Genel Yönetim	49	12.69
	Mali İşler	47	12.18
	Bütçe	10	2.59
	İç Denetim	7	1.81
	Maliyet Muhasebesi	4	1.04
	Raporlama	3	0.78
	Vergi	3	0.78

Katılımcı bireylerin iş yaşamına ilişkin özelliklerin dağılımları incelendiğinde, %41.71`inin 21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip olduğu, %43.78`sinin Muhasebe, %24.35`sinin Finans departmanında çalıştığı tespit edilmiştir.

Tablo 4- Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular (3)

		n	%
Unvanınız	Müdür	104	26.94
	Şef	97	25.13
	Uzman	97	25.13
	Genel Müdür	22	5.70
	İşletme Ortağı / Sahibi	21	5.44
	Danışman / SMMM / YMM	15	3.89
	Direktör	14	3.63
	Genel Müdür Yardımcısı	9	2.33
	Müdür Yardımcısı	5	1.30
	Yönetim Kurulu Üyesi / Başkanı	2	0.52
İşletmenizdeki Toplam Çalışma Süreniz	0-3 yıl	98	25.39
	4-6 yıl	81	20.98
	7-10 yıl	77	19.95
	11-15 yıl	64	16.58
	16-20 yıl	24	6.22
	21 yıl ve üzeri	42	10.88

%26.94`ünün Müdür, %25.13`ünün Şef, ve %25.13'ünün Uzman Unvanına sahip olduğu ve %25.39`unun 0-3 yıldır aynı işletmede çalıştığı tespit edilmiştir.

Tablo 5- Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular (4)

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

Katılımcı bireylerin çalıştıkları kurumların, %24.61`inin Makine ve Yedek Parça sektöründe faaliyet gösterdiği, %22.02`sinin 51 yıl ve üzeridir faaliyet gösterdiği, %52.07`sinin Orta büyüklükte İşletme olduğu ve %99.48`sinin üretim faaliyeti olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6- Yönetim Muhasebesi Uygulamaları Kullanım Düzeyleri

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

Ankete katılan işletmelerde yönetim muhasebesi uygulamalarının kullanım düzeyleri ve yüzdeleri Tablo 6 'da gösterilmiştir.

5.5.1. Yönetim Muhasebesi Uygulamaları ve Yönetim Stratejileri Ölçeklerine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Anketin 2. Kısmında Yönetim muhasebesi uygulamaları (araçları) ölçek biçiminde sınıflandırılarak işletmelerdeki kullanım düzeyleri ölçülmeye çalışılmıştır. Bu bölümdeki sorular 37 adet yönetim muhasebesi uygulamalarından hangilerinin işletmelerde kullanıldığını tespit edebilmek amacıyla kullanım durumlarına yönelik "VAR" ve "YOK" ön tanımlı yanıt seçeneklerinden birisinin seçilmesi

istenmiştir. Buna bu alanda soruları oluşturan araçlardan oluşturulan sınıflandırma sorularının içeriklerin bazılarının birbirlerinin ikamesi veya tamamlayıcı uygulamalar olması nedeniyle geçerlilik veya güvenilirlik yapılmasına ihtiyaç duyulmamıştır.

Anketin 3. Kısmı olan temel işletme stratejileri araçları bölümünde geçerlilik ve güvenilirlik analizleri tamamlanarak izleyen tablolarda bu sonuçlar gösterilmektedir.

Tablo 7- İşletme Stratejileri Cronbach Alfa Katsayıları

	Cronbach's Alpha	N of Items
Farklılaşma Stratejisi Araçları Ölçeği	0.751	3
Odaklanma Stratejisi Araçları Ölçeği	0.771	3
Maliyet Liderliği Stratejisi Araçları Ölçeği	0.640	4
Büyüme Stratejisi Araçları Ölçeği	0.703	6
Küçülme ve Tasarruf Stratejisi Araçları Ölçeği	0.777	6
İttifak Stratejisi Araçları Ölçeği	0.760	6

Anket formunda yer alan ölçekler vasıtası aracılığı ile toplanan veri setinin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla Cronbach alfa katsayısı hesaplanmıştır.

Yapılan madde analizi sonucu elde edilen Cronbach alfa katsayısı güvenilirlik sınırları aşağıdadır; (Özdamar, 1999, s. 325)

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenirliktedir.
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise oldukça güvenilirdir.
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirliğe sahip bir ölçektir.

Bu kesme noktalarına göre incelendiğinde, güvenilirlik katsayıların oldukça güvenilir aralığında olduğu tespit edilmiştir.

5.5.2. İşletme Stratejileri Ölçeklerine İlişkin Geçerlilik Analizleri

İşletme stratejilerine ilişkin 6 ölçek halinde 28 adet strateji sorudan oluşturulmuştur. Bu ölçeklere ait geçerlilik analizleri yapılmıştır.

5.5.2.1. Farklılaşma Stratejisi Araçları Ölçeği İçin Geçerlilik Analizleri

Farklılaşma stratejisi ölçeği için aşağıdaki analizler gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları tabloların altlarında açıklanmıştır.

Tablo 8- Farklılaşma Stratejisi Araçları Ölçeği Madde Toplam Madde Analizi

		Farklılaşma Stratejisi Araçları Ölçeği
M38	r	0.776
	p	0.000
	n	386
M39	r	0.705
	p	0.000
	n	386
M40	r	0.697
	p	0.000
	n	386

Ölçekte yer alan maddelerin ait oldukları ölçeklerin genel düzeyi ile olan ilişkisini tespit edebilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, tüm korelasyon katsayılarının 0.3 üzeri ve yüksek derecede anlamlı ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bundan dolayı ilgili aşamada hiçbir madde analiz dışı bırakılmamıştır.

Tablo 9- Farklılaşma Stratejisi Araçları Ölçeği Madde Analizi

Cronbach alfa=0.751		**Madde Silindiğinde Ölçek varyans**	**Düzeltilmiş Madde Korelasyonu**	**Madde Silindiğinde Cronbach Alfa**
M38	6.36	2.719	0.455	0.299
M39	6.39	3.059	0.329	0.501
M40	6.78	3.081	0.308	0.534

Ölçek vasıtası ile elde edilen veri setinin iç tutarlılığını test etmek amacıyla Cronbach alfa katsayısı ve her bir madde için madde silindiğinde Cronbach alfa katsayısındaki değişim hesaplanmış ve Cronbach alfa katsayısının oldukça güvenilir seviyesinde ve herhangi bir maddenin silinmesinin Cronbach alfa katsayısını anlamlı düzeyde yükseltmediği tespit edilmiştir. Bundan dolayı ilgili aşamada hiçbir madde analiz dışı bırakılmamıştır.

Cronbach alfa katsayısı için belirlenmiş ölçek güvenilirlik limitleri aşağıdaki gibidır. (Alpar, 2016, s. 214)

- $0.00 \leq \alpha < 0.39$ ise güvenilir değildir.
- $0.40 \leq \alpha < 0.59$ ise düşük güvenirliktedir.
- $0.60 \leq \alpha < 0.79$ ise oldukça güvenilirdir.
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirliğe sahip bir ölçektir.

Tablo 10- Farklılaşma Stratejisi Araçları Ölçeği KMO Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.880
Bartlett's Test of Sphericity	Ki-Kare	101.376
	s.d.	3
	p	<.001

Veri setinin faktör analizine uygunluğunu sınamak amacıyla KMO ve Bartlett Testleri yapılmıştır. Bartlett testinin anlamlı olması katılımcılardan toplanan veri setinin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini belirtmektedir. (Çokluk, Şekercioğlu, & Büyüköztürk, 2014, s. 219)

Tablo incelendiğinde Bartlett testi için p=0.0001 olarak tespit edilmiştir. Bu nedenle çoklu normal dağılım olduğu tespit edilmiştir.

KMO değerleri ise aşağıdaki tabloda yer alan kesme noktalarına göre değerlendirilmiştir. (Çokluk, Şekercioğlu, & Büyüköztürk, 2014, s. 207)

Tablo 11 - KMO Değerleri

Sınırlar	**Uyum**
0,50-0,60 arası	Kötü
0,60-0,70 arası	Zayıf
0,70-0,80 arası	Orta
0,80-0,90 arası	İyi
0,90-1,00 arası	Mükemmel

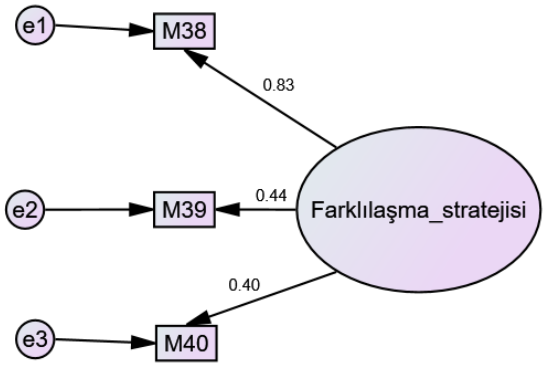
KMO değerinin 0,880 olması örneklem büyüklüğünün faktör analizi için iyi uyum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

Bu bilgiler ışığında veri setinin faktör analizi için uygunluğu belirlenmiştir.

Tablo 12- Farklılaşma Stratejisi Araçları Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

	Component			
	1	**Öz değer**	**% Açıklanan Varyans**	**Cronbach Alfa**
M38	0.810	1.590	52.992	0.751
M39	0.699			
M40	0.667			
Varimax Rotasyonlu temel bileşenler faktör analizi			Toplam: %52.992	

Varimax döndürme yöntemi kullanılarak temel bileşenler faktör analizi sonucunda öz değeri 1.590 olan tek boyutlu bir yapı elde edilmiş ve tek boyutlu yapı varyansın %52.992'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Herhangi bir madde analiz dışı bırakılmamıştır.



Şekil 28 - Farklılaşma Stratejisi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda oluşan yapının geçerlilik düzeyini denemek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve Şekil 28'de faktör yüklerinin yer aldığı yol diyagramı oluşturulmuştur. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda herhangi bir madde analiz dışı bırakılmamıştır.

Tablo 13 - Farklılaşma Stratejisi Araçları Ölçeği Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	Model
χ^2/sd	0≤ χ^2/sd ≤2	2≤ χ^2/sd ≤3	2.630**
AGFI	.90≤ AGFI≤1.00	.85≤ AGFI≤.90	0,949*
GFI	.95≤GFI≤1.00	.90≤GFI≤95	0,968*
CFI	.95≤ CFI≤1.00	.90≤ CFI≤.95	0,971*
NFI	.95≤NFI≤1.00	.90≤NFI≤.95	0,955*
RFI	.95≤ RFI≤1.00	.90≤ RFI≤.95	0,939**
IFI	.95≤IFI≤1.00	.90≤IFI≤ .95	0,972*
RMSEA	.00≤RMSEA≤.05	.05≤RMSEA≤.08	0,051**

** Mükemmel Uyum*
*** Kabul Edilebilir Uyum*

Doğrulayıcı faktör analizi sonucu oluşan yapı için uyum iyiliği indeksleri hesaplanmıştır. Uyum iyiliği indekslerinin hepsinin kabul edilebilir ve mükemmel uyum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında elde edilen yapının güvenilir ve geçerli olduğu tespit edilmiştir.

5.5.2.2. Odaklanma Stratejisi Araçları Ölçeği İçin Geçerlilik Analizleri

Odaklanmama stratejisi ölçeği için aşağıdaki analizler gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları tabloların altlarında açıklanmıştır.

Tablo 14 - Odaklanma Stratejisi Araçları Ölçeği Madde Toplam Madde Analizi

		Odaklanma Stratejisi Araçları Ölçeği
M41	r	0.767
	p	0.000
	n	386
M42	r	0.752
	p	0.000
	n	386
M43	r	0.683
	p	0.000
	n	386

Ölçekte yer alan maddelerin ait oldukları ölçeklerin genel düzeyi ile olan ilişkisini tespit edebilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, tüm korelasyon katsayılarının 0.3 üzeri ve yüksek derecede anlamlı ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bundan dolayı ilgili aşamada hiçbir madde analiz dışı bırakılmamıştır.

Tablo 15 - Odaklanma Stratejisi Araçları Ölçeği Madde Analizi

Cronbach Alfa=0.771	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek varyans	Düzeltilmiş Madde Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
M41	6.79	2.566	0.415	0.414
M42	7.09	2.589	0.364	0.502
M43	6.53	3.206	0.375	0.488

Ölçek vasıtası ile elde edilen veri setinin iç tutarlılığını test etmek amacıyla Cronbach alfa katsayısı ve her bir madde için madde silindiğinde Cronbach alfa katsayısındaki değişim hesaplanmış ve Cronbach alfa katsayısının oldukça güvenilir seviyesinde ve herhangi bir maddenin silinmesinin Cronbach alfa katsayısını anlamlı düzeyde belirlenmiştir. Bundan dolayı ilgili aşamada hiçbir madde analiz dışı bırakılmamıştır.

Tablo 16 - Odaklanma Stratejisi Araçları Ölçeği KMO Bartlett Testi

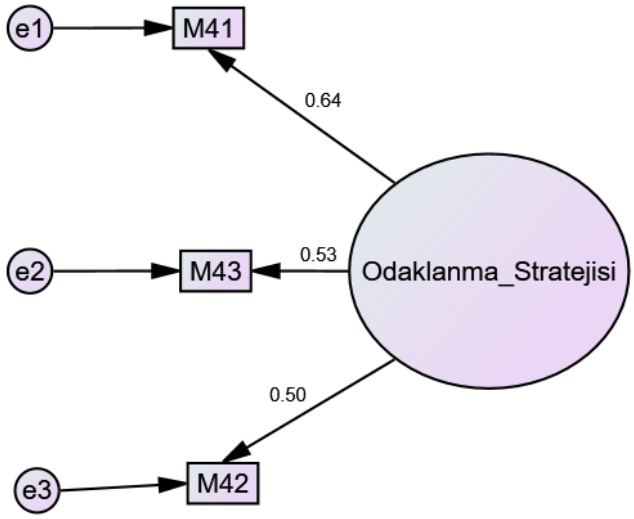
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.826
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	102.329
	df	3
	Sig.	<.001

Tablo incelendiğinde Bartlett testi için p=0.0001 olarak tespit edilmiştir. Bu nedenle çoklu normal dağılım olduğu ve KMO değerinin **0,826** olması örneklem büyüklüğünün faktör analizi için iyi uyum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında veri setinin faktör analizine uygunluğu belirlenmiştir.

Tablo 17 - Odaklanma Stratejisi Araçları Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

	Component			
	1	**Öz değer**	**% Açıklanan Varyans**	**Cronbach Alfa**
M41	0.768	1.624	54.127	
M43	0.727			
M42	0.711			
Varimax Rotasyonlu temel bileşenler faktör analizi			Toplam: %54.127	

Varimax döndürme yöntemi kullanılarak temel bileşenler faktör analizi sonucunda öz değeri 1.624 olan tek boyutlu bir yapı elde edilmiş ve tek boyutlu yapı varyansın %54.127'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Herhangi bir madde analiz dışı bırakılmamıştır.



Şekil 29 - Odaklanma Stratejisi Araçları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda oluşan yapının geçerlilik düzeyini denemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve Şekil 29'da faktör yüklerinin yer aldığı yol diyagramı oluşturulmuştur. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda herhangi bir madde analiz dışı bırakılmamıştır.

Tablo 18 - Odaklanma Stratejisi Araçları Ölçeği Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	Model
χ^2/sd	0≤ χ^2/sd ≤2	2≤ χ^2/sd ≤3	1.10**
AGFI	.90≤ AGFI≤1.00	.85≤ AGFI≤.90	0,952**
GFI	.95≤GFI≤1.00	.90≤GFI≤95	0,985**
CFI	.95≤ CFI≤1.00	.90≤ CFI≤.95	0,977**
NFI	.95≤NFI≤1.00	.90≤NFI≤.95	0,962**
RFI	.95≤ RFI≤1.00	.90≤ RFI≤.95	0,996**
IFI	.95≤IFI≤1.00	.90≤IFI≤ .95	0,961**
RMSEA	.00≤RMSEA≤.05	.05≤RMSEA≤.08	0,004**

** Mükemmel Uyum*
*** Kabul Edilebilir Uyum*

Doğrulayıcı faktör analizi sonucu oluşan yapı için uyum iyiliği indeksleri hesaplanmıştır. Uyum iyiliği indekslerinin hepsinin mükemmel uyum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında elde edilen yapının güvenilir ve geçerli olduğu tespit edilmiştir.

5.5.2.3. Maliyet Liderliği Stratejisi Araçları Ölçeği İçin Geçerlilik Analizleri

Maliyet liderliği stratejisi ölçeği için aşağıdaki analizler gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları tabloların altlarında açıklanmıştır.

Tablo 19 - Maliyet Liderliği Stratejisi Araçları Ölçeği Madde Toplam Madde Analizi

		Maliyet Liderliği Stratejisi Araçları Ölçeği
M44	r	0.674
	p	0.000
	n	386
M45	r	0.717
	p	0.000
	n	386
M46	r	0.726
	p	0.000
	n	386
M47	r	0.677
	p	0.000
	n	386

Ölçekte yer alan maddelerin ait oldukları ölçeklerin genel düzeyi ile olan ilişkisini tespit edebilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, tüm korelasyon katsayılarının 0.3 üzeri ve yüksek derecede anlamlı ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bundan dolayı ilgili aşamada hiçbir madde analiz dışı bırakılmamıştır.

Tablo 20 - Maliyet Liderliği Stratejisi Araçları Ölçeği Madde Analizi

Cronbach Alfa= 0.64	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek varyans	Düzeltilmiş Madde Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
M44	10.76	4.313	0.374	0.606
M45	10.08	4.300	0.480	0.533
M46	10.31	4.330	0.506	0.519
M47	11.08	4.201	0.349	0.631

Ölçek vasıtası ile elde edilen veri setinin iç tutarlılığını test etmek amacıyla Cronbach alfa katsayısı ve her bir madde için madde silindiğinde Cronbach alfa katsayısındaki değişim hesaplanmış ve Cronbach alfa katsayısının oldukça güvenilir seviyesinde ve herhangi bir maddenin silinmesinin Cronbach alfa katsayısını anlamlı düzeyde yükseltmediği belirlenmiştir. Bundan dolayı ilgili aşamada hiçbir madde analiz dışı bırakılmamıştır.

Tablo 21 - Maliyet Liderliği Stratejisi Araçları Ölçeği KMO Bartlett Testi

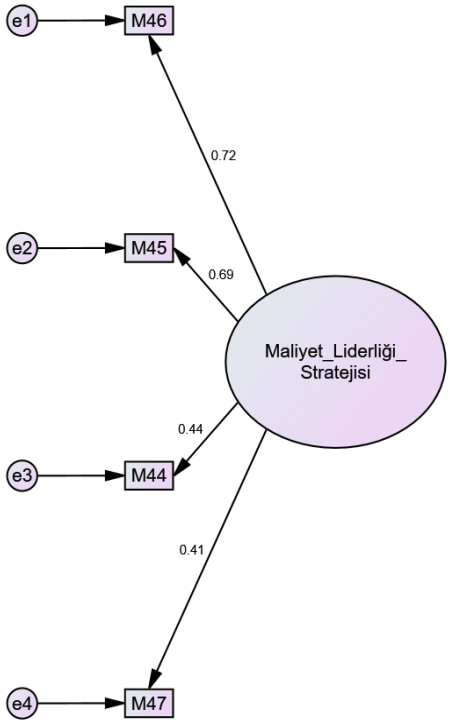
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.884
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	215.298
	df	6
	Sig.	<.001

Tablo incelendiğinde Bartlett testi için p=0.0001 olarak tespit edilmiştir. Bu nedenle çoklu normal dağılım olduğu ve KMO değerinin **0,884** olması örneklem büyüklüğünün faktör analizi için iyi uyum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında veri setinin faktör analizine uygunluğu belirlenmiştir.

Tablo 22 - Maliyet Liderliği Stratejisi Araçları Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

	Component			
	1	Öz değer	% Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa
M46	0.783	1.972	49.301	
M45	0.768			
M44	0.636			
M47	0.604			
Varimax Rotasyonlu temel bileşenler faktör analizi			Toplam: %49.301	

Varimax döndürme yöntemi kullanılarak temel bileşenler faktör analizi sonucunda öz değeri 1.972 olan tek boyutlu bir yapı elde edilmiş ve tek boyutlu yapı varyansın %49.301'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Herhangi bir madde analiz dışı bırakılmamıştır.



Şekil 30 - Maliyet Liderliği Stratejisi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda oluşan yapının geçerlilik düzeyini denemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve Şekil 30'da faktör yüklerinin yer aldığı yol diyagramı oluşturulmuştur. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda herhangi bir madde analiz dışı bırakılmamıştır.

Tablo 23 - Maliyet Liderliği Stratejisi Araçları Ölçeği Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	Model
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$	2.182**
AGFI	.90≤ AGFI≤1.00	.85≤ AGFI≤.90	0,973*
GFI	.95≤GFI≤1.00	.90≤GFI≤95	0,995*
CFI	.95≤ CFI≤1.00	.90≤ CFI≤.95	0,989*
NFI	.95≤NFI≤1.00	.90≤NFI≤.95	0,980*
RFI	.95≤ RFI≤1.00	.90≤ RFI≤.95	0,940**
IFI	.95≤IFI≤1.00	.90≤IFI≤ .95	0,989*
RMSEA	.00≤RMSEA≤.05	.05≤RMSEA≤.08	0,055**

** Mükemmel Uyum*
*** Kabul Edilebilir Uyum*

Doğrulayıcı faktör analizi sonucu oluşan yapı için uyum iyiliği indeksleri hesaplanmıştır. Uyum iyiliği indekslerinin hepsinin kabul edilebilir ve mükemmel uyum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında elde edilen yapının güvenilir ve geçerli olduğu tespit edilmiştir.

5.5.2.4. Büyüme Stratejisi Araçları Ölçeği İçin Geçerlilik Analizleri

Büyüme stratejisi ölçeği için aşağıdaki analizler gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları tabloların altlarında açıklanmıştır.

Tablo 24 - Büyüme Stratejisi Araçları Ölçeği Madde Toplam Madde Analizi

		Büyüme Stratejisi Araçları Ölçeği
M48	r	0.726
	p	0.000
	n	386
M49	r	0.651
	p	0.000
	n	386
M50	r	0.453
	p	0.000
	n	386
M51	r	0.630
	p	0.000
	n	386
M52	r	0.738
	p	0.000
	n	386
M53	r	0.589
	p	0.000
	n	385

Ölçekte yer alan maddelerin ait oldukları ölçeklerin genel düzeyi ile olan ilişkisini tespit edebilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, tüm korelasyon katsayılarının 0.3 üzeri ve yüksek derecede anlamlı ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bundan dolayı ilgili aşamada hiçbir madde analiz dışı bırakılmamıştır.

Tablo 25 - Büyüme Stratejisi Araçları Ölçeği Madde Analizi

Cronbach Alfa= 0.703	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek varyans	Düzeltilmiş Madde Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
M48	13.49	10.912	0.558	0.623
M49	13.41	11.509	0.453	0.657
M50	13.55	13.368	0.240	0.716
M51	14.40	11.636	0.422	0.667
M52	14.24	10.587	0.565	0.618
M53	14.29	11.978	0.368	0.684

Ölçek vasıtası ile elde edilen veri setinin iç tutarlılığını test etmek amacıyla Cronbach alfa katsayısı ve her bir madde için madde silindiğinde Cronbach alfa katsayısındaki değişim hesaplanmış ve Cronbach alfa katsayısının oldukça güvenilir seviyesinde ve herhangi bir maddenin silinmesinin Cronbach alfa katsayısını anlamlı düzeyde yükseltmediği tespit edilmiştir. Bu nedenle bu aşamada herhangi bir madde analiz dışı bırakılmamıştır.

Tablo 26 - Büyüme Stratejisi Araçları Ölçeği KMO Bartlett Testi

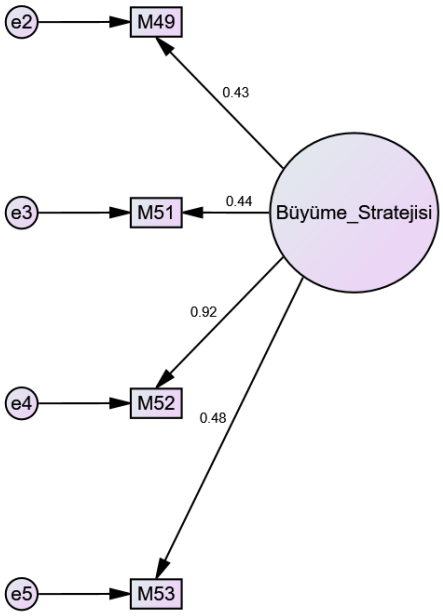
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.876
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	458.548
	df	15
	Sig.	<.001

Tablo 26 incelendiğinde Bartlett testi için p=0.0001 olarak tespit edilmiştir. Bu nedenle çoklu normal dağılım olduğu ve KMO değerinin **0,876** olması örneklem büyüklüğünün faktör analizi için iyi uyum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında veri setinin faktör analizine uygunluğu belirlenmiştir.

Tablo 27 - Büyüme Stratejisi Araçları Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

	Component			
	1	**Öz değer**	**% Açıklanan Varyans**	**Cronbach Alfa**
M48	.752	2.364	47.285	
M49	.718			
M51	.565			
M52	.765			
M53	.616			
Varimax Rotasyonlu temel bileşenler faktör analizi			Toplam: %47.285	

Varimax döndürme yöntemi kullanılarak temel bileşenler faktör analizi sonucunda öz değeri 1.590 olan tek boyutlu bir yapı elde edilmiş ve tek boyutlu yapı varyansın %52.992'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Madde 50 bir başka madde ile ayrı bir boyut oluşturmuş ve sorular incelendiğinde iki maddenin anlamlı bir alt boyut olmasının anlamlı olmadığına karar verilmiş ve bu nedenle bu madde analiz dışı bırakılmıştır.



Şekil 31 - Büyüme Stratejisi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda oluşan yapının geçerlilik düzeyini denemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve Şekil 31'de faktör yüklerinin yer aldığı yol diyagramı oluşturulmuştur. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 48. Madde uyum iyiliği indekslerini düşürdüğü için analiz dışı bırakılmıştır.

Tablo 28 - Büyüme Stratejisi Araçları Ölçeği Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	Model
χ^2/sd	0≤ χ^2/sd ≤2	2≤ χ^2/sd ≤3	0.137*
AGFI	.90≤ AGFI≤1.00	.85≤ AGFI≤.90	0,989*
GFI	.95≤GFI≤1.00	.90≤GFI≤95	0,978*
CFI	.95≤ CFI≤1.00	.90≤ CFI≤.95	0,997*
NFI	.95≤NFI≤1.00	.90≤NFI≤.95	0,999*
RFI	.95≤ RFI≤1.00	.90≤ RFI≤.95	0,994*
IFI	.95≤IFI≤1.00	.90≤IFI≤ .95	0,995*
RMSEA	.00≤RMSEA≤.05	.05≤RMSEA≤.08	0,001**

** Mükemmel Uyum*
*** Kabul Edilebilir Uyum*

Doğrulayıcı faktör analizi sonucu oluşan yapı için uyum iyiliği indeksleri hesaplanmıştır. Uyum iyiliği indekslerinin hepsinin kabul edilebilir ve mükemmel uyum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında elde edilen yapının güvenilir ve geçerli olduğu tespit edilmiştir.

5.5.2.5. Küçülme ve Tasarruf Stratejisi Araçları Ölçeği İçin Geçerlilik Analizleri

Küçülme ve tasarruf stratejisi ölçeği için aşağıdaki analizler gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları tabloların altlarında açıklanmıştır.

Tablo 29 - Küçülme ve Tasarruf Stratejisi Araçları Ölçeği Madde Toplam Madde Analizi

Küçülme ve Tasarruf Stratejisi Araçları Ölçeği		
M54	r	0.330
	p	0.000
	n	386
M55	r	0.371
	p	0.000
	n	386
M56	r	0.690
	p	0.000
	n	386
M57	r	0.783
	p	0.000
	n	386
M58	r	0.735
	p	0.000
	n	386
M59	r	0.747
	p	0.000
	n	386

Ölçekte yer alan maddelerin ait oldukları ölçeklerin genel düzeyi ile olan ilişkisini tespit edebilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, tüm korelasyon katsayılarının 0.3 üzeri ve anlamlı ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bundan dolayı ilgili aşamada hiçbir madde analiz dışı bırakılmamıştır.

Tablo 30 - Küçülme ve Tasarruf Stratejisi Araçları Ölçeği Madde Analizi

Cronbach Alfa= 0.777	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek varyans	Düzeltilmiş Madde Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
M54	12.03	11.903	0.081	0.732
M55	11.99	11.662	0.138	0.713
M56	13.46	9.215	0.495	0.604
M57	14.00	8.592	0.635	0.552
M58	14.02	8.891	0.561	0.579
M59	13.93	8.603	0.565	0.574

Ölçek vasıtası ile elde edilen veri setinin iç tutarlılığını test etmek amacıyla Cronbach alfa katsayısı ve her bir madde için madde silindiğinde Cronbach alfa katsayısındaki değişim hesaplanmış ve Cronbach alfa katsayısının oldukça güvenilir seviyesinde ve herhangi bir maddenin silinmesinin Cronbach alfa

katsayısını anlamlı düzeyde yükseltmediği belirlenmiştir. Bundan dolayı ilgili aşamada hiçbir madde analiz dışı bırakılmamıştır.

Tablo 31 - Küçülme ve Tasarruf Stratejisi Araçları Ölçeği KMO Bartlett Testi

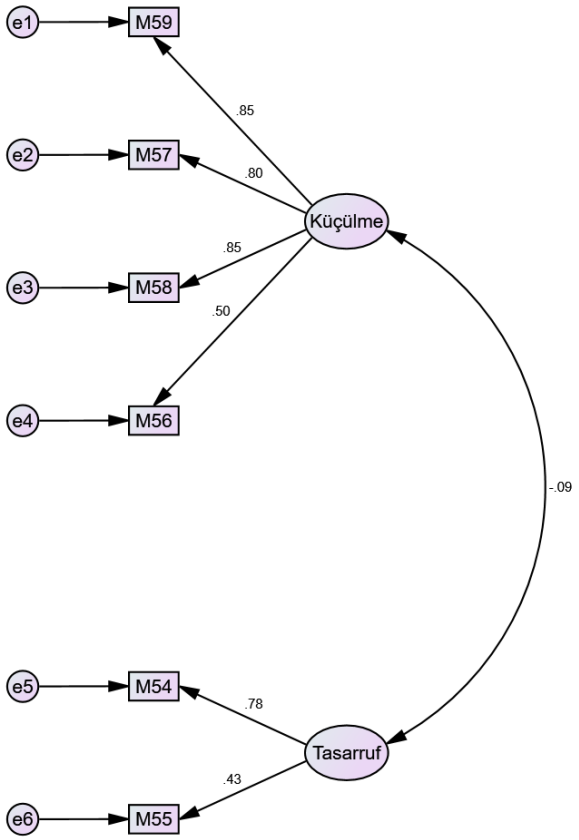
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.819
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	855.605
	df	15
	Sig.	<.001

Tablo incelendiğinde Bartlett testi için p=0.0001 olarak tespit edilmiştir. Bu nedenle çoklu normal dağılım olduğu ve KMO değerinin **0,819** olması örneklem büyüklüğünün faktör analizi için iyi uyum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında veri setinin faktör analizine uygunluğu belirlenmiştir.

Tablo 32-Küçülme ve Tasarruf Stratejisi Araçları Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

	Component				
	1	**2**	**Öz değer**	**% Açıklanan Varyans**	**Cronbach Alfa**
M59	0.876		2.720	45.333	
M57	0.874				
M58	0.872				
M56	0.641				
M54		0.861	1.574	26.228	
M55		0.853			
Varimax Rotasyonlu temel bileşenler faktör analizi				Toplam: %71.561	

Varimax döndürme yöntemi kullanılarak temel bileşenler faktör analizi sonucunda öz değeri 1.590 olan iki boyutlu bir yapı elde edilmiş ve iki boyutlu yapı varyansın %71.561'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Herhangi bir madde analiz dışı bırakılmamıştır. Oluşan iki boyutlu yapıda maddeler incelendiğinde oluşan alt boyutlar küçülme stratejisi araçları ve tasarruf stratejisi araçları olarak adlandırılmıştır.



Şekil 32 - Küçülme ve Tasarruf Stratejisi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda oluşan yapının geçerlilik düzeyini denemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve Şekil X de faktör yüklerinin yer aldığı yol diyagramı oluşturulmuştur. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda herhangi bir madde analiz dışı bırakılmamıştır.

Tablo 33-Küçülme ve Tasarruf Stratejisi Araçları Ölçeği Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	Model
χ^2/sd	0≤ χ^2/sd ≤2	2≤ χ^2/sd ≤3	2.309**
AGFI	.90≤ AGFI≤1.00	.85≤ AGFI≤.90	0,883*
GFI	.95≤GFI≤1.00	.90≤GFI≤95	0,955*
CFI	.95≤ CFI≤1.00	.90≤ CFI≤.95	0,952*
NFI	.95≤NFI≤1.00	.90≤NFI≤.95	0,941*
RFI	.95≤ RFI≤1.00	.90≤ RFI≤.95	0,902**
IFI	.95≤IFI≤1.00	.90≤IFI≤ .95	0,949**
RMSEA	.00≤RMSEA≤.05	.05≤RMSEA≤.08	0,011**

** Mükemmel Uyum*
*** Kabul Edilebilir Uyum*

Doğrulayıcı faktör analizi sonucu oluşan yapı için uyum iyiliği indeksleri hesaplanmıştır. Uyum iyiliği indekslerinin hepsinin kabul edilebilir ve mükemmel uyum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında elde edilen yapının güvenilir ve geçerli olduğu tespit edilmiştir.

5.5.2.6. İttifak Stratejisi Araçları Ölçeği İçin Geçerlilik Analizleri

İttifak stratejisi ölçeği için aşağıdaki analizler gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları tabloların altlarında açıklanmıştır.

Tablo 34-İttifak Stratejisi Araçları Ölçeği Madde Toplam Madde Analizi

İttifak Stratejisi Araçları Ölçeği		
M60	r	0.615
	p	0.000
	n	386
M61	r	0.622
	p	0.000
	n	386
M62	r	0.547
	p	0.000
	n	386
M63	r	0.513
	p	0.000
	n	386
M64	r	0.530
	p	0.000
	n	386
M65	r	0.543
	p	0.000
	n	385

Ölçekte yer alan maddelerin ait oldukları ölçeklerin genel düzeyi ile olan ilişkisini tespit edebilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, tüm korelasyon katsayılarının 0.3 üzeri ve anlamlı ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bundan dolayı ilgili aşamada hiçbir madde analiz dışı bırakılmamıştır.

Tablo 35-İttifak Stratejisi Araçları Ölçeği Madde Analizi

Cronbach Alfa=0.76	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek varyans	Düzeltilmiş Madde Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
M60	12.04	10.610	0.398	0.474
M61	12.06	10.351	0.388	0.474
M62	11.15	10.680	0.241	0.547
M63	12.29	11.372	0.273	0.527
M64	11.06	10.970	0.247	0.540
M65	11.82	10.962	0.281	0.523

Ölçek vasıtası ile elde edilen veri setinin iç tutarlılığını test etmek amacıyla Cronbach alfa katsayısı ve her bir madde için madde silindiğinde Cronbach alfa katsayısındaki değişim hesaplanmış ve Cronbach

alfa katsayısının oldukça güvenilir seviyesinde ve herhangi bir maddenin silinmesinin Cronbach alfa katsayısını anlamlı düzeyde yükseltmediği belirlenmiştir. Bundan dolayı ilgili aşamada hiçbir madde analiz dışı bırakılmamıştır.

Tablo 36 - İttifak Stratejisi Araçları Ölçeği KMO Bartlett Testi

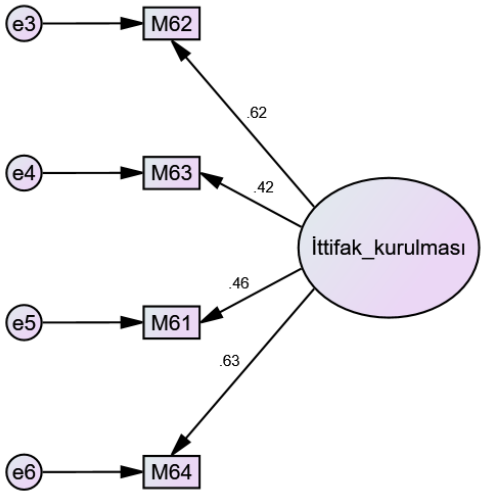
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.808
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	304.812
	df	15
	Sig.	<.001

Tablo incelendiğinde Bartlett testi için p=0.0001 olarak tespit edilmiştir. Bu nedenle çoklu normal dağılım olduğu ve KMO değerinin **0,808** olması örneklem büyüklüğünün faktör analizi için iyi uyum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında veri setinin faktör analizine uygunluğu belirlenmiştir.

Tablo 37-İttifak Stratejisi Araçları Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

	Component				
	1	**2**	**Öz değer**	**% Açıklanan Varyans**	**Cronbach Alfa**
M65	0.853		1.953	32.250	
M60	0.826				
M62		0.796	1.281	21.353	
M63		0.662			
M61		0.597			
M64		0.328			
Varimax Rotasyonlu temel bileşenler faktör analizi				Toplam: %53.603	

Varimax döndürme yöntemi kullanılarak temel bileşenler faktör analizi sonucunda öz değeri 1.953 ve 1.281 olan iki boyutlu bir yapı elde edilmiş ve tek boyutlu yapı varyansın %53.603'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Oluşan iki alt boyutlu yapıda maddeler incelendiğinde soruların birbirleriyle uyumlu olduğu tespit edilmiş ve bu nedenle iki boyutlu yapı olduğu gibi alınmıştır.



Şekil 33- İttifak Stratejisi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda oluşan yapının geçerlilik düzeyini denemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve Şekil 33'de faktör yüklerinin yer aldığı yol diyagramı oluşturulmuştur. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda madde 65'in diğer maddelerin hata terimleri ile yüksek bir ilişkide olduğu tespit edilmiş ve bu madde silindiğinde düşük olan uyum iyiliği indekslerinin yükseldiği tespit edilmiştir. Tek madde ile alt boyut oluşamayacağı için madde 60'ta analiz dışı bırakılmış ve böylece 4 maddeden oluşan tek boyutlu bir yapı elde edilmiştir.

Tablo 38-İttifak Stratejisi Araçları Ölçeği Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	Model
χ^2/sd	0≤ χ^2/sd ≤2	2≤ χ^2/sd ≤3	1.651**
AGFI	.90≤ AGFI≤1.00	.85≤ AGFI≤.90	0,887*
GFI	.95≤GFI≤1.00	.90≤GFI≤95	0,924*
CFI	.95≤ CFI≤1.00	.90≤ CFI≤.95	0,984*
NFI	.95≤NFI≤1.00	.90≤NFI≤.95	0,962*
RFI	.95≤ RFI≤1.00	.90≤ RFI≤.95	0,905**
IFI	.95≤IFI≤1.00	.90≤IFI≤ .95	0,984**
RMSEA	.00≤RMSEA≤.05	.05≤RMSEA≤.08	0,041**

** Mükemmel Uyum*
*** Kabul Edilebilir Uyum*

Doğrulayıcı faktör analizi sonucu oluşan yapı için uyum iyiliği indeksleri hesaplanmıştır. Uyum iyiliği indekslerinin hepsinin kabul edilebilir ve mükemmel uyum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında elde edilen yapının güvenilir ve geçerli olduğu tespit edilmiştir.

5.6. Hipotezlere İlişkin Bulguları

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

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

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

Tablo 39 -Yönetim Muhasebesi Uygulamalarının Farklılaşma Stratejisi Üzerinde Etkisinin İncelenmesi

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

Bağımlı Değişken: Farklılaşma Stratejisi

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

Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin anlamlılığı ve katsayıları incelendiğinde;

Maliyetleme Araçları (Beta=-0.014, p=0.856), Bütçeleme Araçları (Beta=-0.062, p=0.416), Yatırım Karar Destek Araçları (Beta=0.025, p=0.758), Fiyatlama Araçları (Beta=0.055, p=0.421), Performans Yönetimi Araçları (Beta=0.122, p=0.083) ve Karlılık Analizi Araçları (Beta=0.081, p=0.145) kullanım düzeylerinin farklılaşma stratejilerini kullanım seviyesinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir.

Sorumluluk Merkezi Araçları (Beta=0.164, p=0.026) kullanım düzeylerinin farklılaşma stratejilerini kullanım düzeyi üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi belirlenmiştir. Sorumluluk Merkezi Araçları kullanım düzeyi arttıkça farklılaşma stratejisi araçlarını kullanım düzeyi de artacaktır.

Tablo 40-Yönetim Muhasebesi Uygulamalarının Odaklanma Stratejisi Üzerinde Etkisinin İncelenmesi

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

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

Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin anlamlılığı ve katsayıları incelendiğinde,

Maliyetleme Araçları (Beta=-0.128, p=0.059), Bütçeleme Araçları (Beta=0.001, p=0.988), Fiyatlama Araçları (Beta=-0.021, p=0.733), Performans Yönetimi Araçları (Beta=0.04, p=0.527) ve Karlılık Analizi Araçları (Beta=0.086, p=0.087) kullanım düzeylerinin odaklanma stratejilerini kullanım düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir.

Yatırım Karar Destek Araçları (Beta=0.356, p=0) ve Sorumluluk Merkezi Araçları (Beta=0.222, p=0.001) kullanım düzeylerinin odaklanma stratejilerini kullanım düzeyi üzerinde pozitif yönlü anlamlı

bir etkisi belirlenmiştir. Yatırım Karar Destek Araçları ve Sorumluluk Merkezi Araçları kullanım düzeyi arttıkça odaklanma stratejileri araçlarını kullanım düzeyi de artacaktır.

Tablo 41-Yönetim Muhasebesi Uygulamalarının Maliyet Liderliği Stratejisi Üzerinde Etkisinin İncelenmesi

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

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

Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin anlamlılığı ve katsayıları incelendiğinde;

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

Karlılık Analizi Araçları (Beta=0.118, p=0.025), Fiyatlama Araçları (Beta=0.33, p=0), ve Yatırım Karar Destek Araçları (Beta=0.221, p=0.004) kullanım düzeylerinin maliyet liderliği stratejilerini kullanım düzeyi üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi belirlenirken, Maliyetleme Araçlarının (Beta=-0.174, p=0.014) negatif yönlü anlamlı bir etkisi belirlenmiştir.

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

Tablo 42-Yönetim Muhasebesi Uygulamalarının Büyüme Stratejisi Üzerinde Etkisinin İncelenmesi

	Standardize olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	Çoklu doğrusal bağlantı İstatistikleri	
	B	Std. Hata	Beta			Tolerence	VIF
(Constant)	2.235	0.183		12.209	0.000		
Maliyetleme Araçları	0.115	0.046	0.183	2.512	0.012	0.426	2.349
Bütçeleme Araçları	-0.091	0.060	-0.112	-1.529	0.127	0.419	2.386
Yatırım Karar Destek Araçları	0.101	0.026	0.302	3.827	0.000	0.361	2.771
Fiyatlama Araçları	-0.059	0.038	-0.101	-1.539	0.125	0.524	1.909
Sorumluluk Merkezi Araçları	0.070	0.074	0.067	0.945	0.345	0.444	2.251
Performans Yönetimi Araçları	0.072	0.069	0.071	1.042	0.298	0.488	2.047
Karlılık Analizi Araçları	-0.148	0.106	-0.075	-1.402	0.162	0.778	1.285
Model Anlamlılık ve R^2	F(7)=9.152 p=0.0001, R^2 =0.150, Durbin Watson=1.350						

Bağımsız değişkenlerin yönetim muhasebesi uygulamaları kullanım düzeylerinin olduğu ve bağımlı değişkenin büyüme stratejisi düzeyi olduğu çoklu regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F(7)=9.152, p=0.0001). Anlamlı olan bu modelin bağımlı değişkende meydana gelen değişimin %15'ini açıkladığı tespit edilmiştir.

Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin anlamlılığı ve katsayıları incelendiğinde,

Bütçeleme Araçları (Beta=-0.112, p=0.127), Fiyatlama Araçları (Beta=-0.101, p=0.125), Sorumluluk Merkezi Araçları (Beta=0.067, p=0.345), Performans Yönetimi Araçları (Beta=0.071, p=0.298) ve Karlılık Analizi Araçları (Beta=-0.075, p=0.162) kullanım düzeylerinin büyüme stratejilerini kullanım düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir.

Maliyetleme Araçları (Beta=0.183, p=0.012) ve Yatırım Karar Destek Araçları (Beta=0.302, p=0), kullanım düzeylerinin büyüme stratejilerini kullanım düzeyi üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi belirlenmiştir. Maliyetleme Araçları ve Yatırım Karar Destek Araçları kullanım düzeyi arttıkça büyüme stratejileri araçlarını kullanım düzeyi de artacaktır.

Tablo 43-Yönetim Muhasebesi Uygulamalarının Tasarruf Stratejisi Üzerinde Etkisinin İncelenmesi

	Standardize olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	T	p	Çoklu doğrusal bağlantı İstatistikleri	
	B	Std. Hata	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	2.268	0.179		12.656	0.000		
Maliyetleme Araçları	-0.109	0.045	-0.163	-2.429	0.016	0.426	2.349
Bütçeleme Araçları	0.148	0.058	0.172	2.534	0.012	0.419	2.386
Yatırım Karar Destek Araçları	-0.111	0.026	-0.314	-4.303	0.000	0.361	2.771
Fiyatlama Araçları	0.049	0.037	0.079	1.296	0.196	0.524	1.909
Sorumluluk Merkezi Araçları	0.236	0.072	0.215	3.272	0.001	0.444	2.251
Performans Yönetimi Araçları	-0.044	0.068	-0.041	-0.650	0.516	0.488	2.047
Karlılık Analizi Araçları	0.976	0.103	0.469	9.440	0.000	0.778	1.285
Model Anlamlılık ve R^2	F(7)=20.317, p=0.0001, R^2 =0.273, Durbin Watson=1.266						

Bağımsız değişkenlerin yönetim muhasebesi uygulamaları kullanım düzeylerinin olduğu ve bağımlı değişkenin tasarruf stratejisi düzeyi olduğu çoklu regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F(7)=20.317, p=0.0001). Anlamlı olan bu modelin bağımlı değişkende meydana gelen değişimin %27.3'ünü açıkladığı tespit edilmiştir.

Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin anlamlılığı ve katsayıları incelendiğinde;

Fiyatlama Araçları (Beta=0.079, p=0.196) ve Performans Yönetimi Araçları (Beta=-0.041, p=0.516) kullanım düzeylerinin tasarruf stratejini kullanım düzeyleri üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Bütçeleme Araçları (Beta=0.172, p=0.012), Sorumluluk Merkezi Araçları (Beta=0.215, p=0.001) ve Karlılık Analizi Araçları (Beta=0.469, p=0.0001) kullanım düzeylerinin tasarruf stratejileri kullanım düzeyleri üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi belirlenirken, Maliyetleme Araçları (Beta=-0.163, p=0.016) ve Yatırım Karar Destek Araçları (Beta=-0.314, p=0) kullanım düzeylerinin ise tasarruf stratejileri kullanım düzeyleri üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi belirlenmiştir.

Bütçeleme Araçları, Sorumluluk Merkezi Araçları ve Karlılık Analizi Araçları kullanım düzeyleri artarken tasarruf stratejileri kullanma düzeyleri de artacaktır. Maliyetleme Araçları ve Yatırım Karar Destek Araçları kullanım düzeyleri artarken tasarruf stratejileri kullanma düzeyleri de azalacaktır.

Tablo 44-Yönetim Muhasebesi Uygulamalarının Küçülme Stratejisi Üzerinde Etkisinin İncelenmesi

	Standardize olmayan Katsayılar		**Standardize Katsayılar**	**t**	**p**	**Çoklu doğrusal bağlantı İstatistikleri**	
	B	**Std. Hata**	**Beta**			**Tolerence**	**VIF**
(Constant)	2.202	0.209		10.511	0.000		
Maliyetleme Araçları	-0.045	0.052	-0.064	-0.858	0.391	0.426	2.349
Bütçeleme Araçları	-0.182	0.068	-0.199	-2.663	0.008	0.419	2.386
Yatırım Karar Destek Araçları	0.111	0.030	0.298	3.697	0.000	0.361	2.771
Fiyatlama Araçları	-0.067	0.044	-0.102	-1.524	0.128	0.524	1.909
Sorumluluk Merkezi Araçları	0.072	0.084	0.062	0.848	0.397	0.444	2.251
Performans Yönetimi Araçları	0.227	0.079	0.198	2.862	0.004	0.488	2.047
Karlılık Analizi Araçları	-0.281	0.121	-0.128	-2.326	0.021	0.778	1.285
Model Anlamlılık ve R^2	F(7)=6.953, p=0.0001, R^2 =0.114, Durbin Watson=1.300						

Bağımsız değişkenlerin yönetim muhasebesi uygulamaları kullanım düzeylerinin olduğu ve bağımlı değişkenin küçülme stratejisi düzeyi olduğu çoklu regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F(7)=6.953, p=0.0001). Anlamlı olan bu modelin bağımlı değişkende meydana gelen değişimin %11.4'ünü açıkladığı tespit edilmiştir.

Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin anlamlılığı ve katsayıları incelendiğinde;

Maliyetleme Araçları (Beta=-0.064, p=0.391), Fiyatlama Araçları (Beta=-0.102, p=0.128) ve Sorumluluk Merkezi Araçları (Beta=0.062, p=0.397) kullanım düzeylerinin küçülme stratejilerini kullanım düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir.

Yatırım Karar Destek Araçları (Beta=0.298, p=0) ve Performans Yönetimi Araçları (Beta=0.198, p=0.004) kullanım düzeylerinin küçülme stratejilerini kullanım düzeyi üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi belirlenirken, Bütçeleme Araçları (Beta=-0.199, p=0.008) ve Karlılık Analizi Araçlarının (Beta=-0.128, p=0.021) kullanım düzeylerinin küçülme stratejilerini kullanım düzeyi üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkileri belirlenmiştir.

Yatırım Karar Destek Araçları ve Performans Yönetimi Araçları kullanım düzeyleri artarken küçülme stratejileri kullanma düzeyleri de artacaktır. Bütçeleme Araçları ve Karlılık Analizi Araçları kullanım düzeyi arttıkça küçülme stratejilerini kullanım düzeyi azalacaktır.

Tablo 45-Yönetim Muhasebesi Uygulamalarının İttifak Stratejisi Üzerinde Etkisinin İncelenmesi

	Standardize olmayan Katsayılar		**Standardize Katsayılar**	**t**	**p**	**Çoklu doğrusal bağlantı İstatistikleri**	
	B	**Std. Hata**	**Beta**			**Tolerance**	**VIF**
(Constant)	1.57	0.176		8.918	<.001		
Maliyetleme Araçları	0.053	0.044	0.087	1.209	0.227	0.426	2.349
Bütçeleme Araçları	-0.223	0.057	-0.282	-3.89	<.001	0.419	2.386
Yatırım Karar Destek Araçları	0.043	0.025	0.134	1.714	0.087	0.361	2.771
Fiyatlama Araçları	-0.02	0.037	-0.036	-0.555	0.579	0.524	1.909
Sorumluluk Merkezi Araçları	0.336	0.071	0.333	4.734	<.001	0.444	2.251
Performans Yönetimi Araçları	0.027	0.067	0.027	0.407	0.684	0.488	2.047
Karlılık Analizi Araçları	0.298	0.102	0.156	2.935	0.004	0.778	1.285
Model Anlamlılık ve R^2	F(7)=10.968, p=0.0001, R^2 =0.169, Durbin Watson=1.206						

Bağımsız değişkenlerin yönetim muhasebesi uygulamaları kullanım düzeylerinin olduğu ve bağımlı değişkenin ittifak stratejisi düzeyi olduğu çoklu regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F(7)=10.968, p=0.0001). Anlamlı olan bu modelin bağımlı değişkende meydana gelen değişimin %19.9'unu açıkladığı tespit edilmiştir.

Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin anlamlılığı ve katsayıları incelendiğinde,

Maliyetleme Araçları (Beta=0.087, p=0.227), Yatırım Karar Destek Araçları (Beta=0.134, p=0.087), Fiyatlama Araçları (Beta=-0.036, p=0.579) ve Performans Yönetimi Araçları (Beta=0.027, p=0.684) kullanım düzeylerinin ittifak stratejilerini kullanım düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir.

Sorumluluk Merkezi Araçları (Beta=0.333, p=<.001) ve Karlılık Analizi Araçları (Beta=0.156, p=0.004) kullanım düzeylerinin ittifak stratejilerini kullanım düzeyi üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir

etkisi belirlenirken, Bütçeleme Araçlarının (Beta=-0.282, p=<.001) negatif yönlü anlamlı bir etkisi belirlenmiştir. Sorumluluk Merkezi Araçları ve Karlılık Analizi Araçları kullanım düzeyi arttıkça ittifak stratejileri araçlarının kullanım düzeyi de artacaktır. Bütçeleme Araçlarının kullanım düzeyi arttıkça ittifak stratejilerinin kullanım düzeyi azalacaktır.

5.7. Araştırma Sonuçları

Çalışmanın bulgularından hipotezlere yönelik çıkarımlarımız şunlardır;

- **H1: Finansal kriz dönemlerinde yönetim muhasebesi uygulamalarının işletme stratejileri üzerinde etkisi vardır.**

Araştırma bulguları bu ana hipotezi destekler nitelikte olmasına rağmen, anlamlılık düzeyinde veri elde edilememesi nedeniyle, kabul edilebilir etki ortaya koyulamamıştır. Bu nedenle ana hipotez reddedilmiştir. Alt hipotezlerde gözlemlenen etki bulgularına göre; finansal kriz dönemlerinde yönetim muhasebesi uygulamalarının genel olarak işletme stratejileri ile anlamlı bir etkileşim içinde olduğu tespit edilmiştir. Özellikle sorumluluk merkezi araçları ve yatırım karar destek sistemleri gibi uygulamalar, stratejik karar alma süreçlerinde belirleyici olmuştur. Bu bulgular, finansal belirsizliklerin yoğun olduğu dönemlerde yöneticilerin, muhasebe verilerini stratejik bir rehber olarak kullanmaları gerektiğini ortaya koymaktadır.

- **H1.1: Finansal kriz dönemlerinde yönetim muhasebesi uygulamalarının Farklılaşma Stratejisi üzerinde etkisi vardır.**

Bu hipotez, sorumluluk merkezi araçlarının farklılaşma stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmasıyla desteklenmiştir. Hipotez kabul edilmiştir. Yönetim muhasebesi uygulamalarının farklılaşma stratejisine sınırlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Sorumluluk Merkezi Araçları bu strateji üzerinde anlamlı bir etki yaratırken, diğer araçların etkisiz olması farklılaşma stratejisinin doğrudan muhasebe uygulamalarından çok yenilik, müşteri memnuniyeti ve organizasyonel esneklikle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Kriz dönemlerinde işletmelerin bu stratejiyi uygularken muhasebe araçlarını stratejik hedeflerle daha uyumlu hale getirmesi gerekmektedir.

- **H1.2: Finansal kriz dönemlerinde yönetim muhasebesi uygulamalarının Odaklanma Stratejisi üzerinde etkisi vardır.**

Modelin nispeten yüksek açıklama gücü, yönetim muhasebesi araçlarının odaklanma stratejileri için önemli olduğunu vurgulamaktadır. Hipotez kabul edilmiştir. Yönetim muhasebesi uygulamalarından yatırım karar destek araçları ve sorumluluk merkezi araçları, odaklanma stratejileri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Ancak diğer araçların etkileri anlamlı bulunmamıştır. Yatırım karar destek araçlarının odaklanma stratejileri üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Bu araçlar, işletmelerin belirli bir niş

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

- **H1.3: Finansal kriz dönemlerinde yönetim muhasebesi uygulamalarının Maliyet Liderliği Stratejisi üzerinde etkisi vardır.**

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

Maliyetleme Araçları ise negatif bir etki göstermektedir. Bu araçlarının negatif etkisi beklenmeyen bir bulgudur. Bu durum, kriz dönemlerinde bu araçların yanlış kullanımının işletmeleri, maliyet liderliği stratejisi ile uyumsuz hale getirebileceğini veya maliyetleme süreçlerinin aşırı karmaşıklaştırılarak maliyet yönetimini zorlaştırabileceğini ifade etmektedir. Fiyatlama ve maliyetleme araçlarının birbiriyle olan aksi yönlü etkileşimi, bu stratejinin uygulanmasında önemli bir zorluk alanı olarak öne çıkmaktadır.

- **H1.4: Finansal kriz dönemlerinde yönetim muhasebesi uygulamalarının Büyüme Stratejisi üzerinde etkisi vardır.**

Yönetim muhasebesi araçlarından Maliyetleme Araçları ve Yatırım Karar Destek Araçları, büyüme stratejileri üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir. Hipotez kabul edilmiştir. Bu bulgular, kriz dönemlerinde işletmelerin büyüme stratejilerini desteklemek için özellikle bu araçlardan faydalandığını göstermektedir. Ancak diğer yönetim muhasebesi araçlarının büyüme stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmaması, stratejik uyumsuzluk veya araçların kriz dönemindeki öncelikli ihtiyaçlara cevap verememesiyle açıklanabilir.

- **H1.5: Finansal kriz dönemlerinde yönetim muhasebesi uygulamalarının Küçülme ve Tasarruf Stratejisi üzerinde etkisi vardır.**

Küçülme ve tasarruf stratejileri, iki farklı boyut olarak değerlendirilmiştir. Yatırım karar destek araçları ve performans yönetimi araçları küçülme stratejisi üzerinde olumlu yönde etkilidir. Bu araçlar küçülme süreçlerinin daha etkin planlanmasına yardımcı olur. Bütçeleme ve karlılık analizi araçları ise negatif yönde etkilidirler. Bu araçların küçülme stratejisi üzerindeki negatif etkileri, kriz döneminde küçülme odaklı kararların bu uygulamalarla uyumlu olmadığına işaret edebilir.

Karlılık analizi, sorumluluk merkezi ve karlılık analizi araçları tasarruf stratejisini pozitif yönde etkiler. Yani bu sonuç işletmelerin kriz döneminde maliyet yönetimi, kaynak kullanımı ve sorumluluk bölgelerindeki etkinliğini artırmaya odaklandığını ifade etmektedir. Maliyetleme ve Yatırım Karar Destek araçları negatif yönde etkilidir. Bu durumda bu iki aracın kriz döneminde bazı kaynakların azaltılmasında veya maliyet analizinde kısıtlayıcı etkiler yarattığını düşündürebilir.

Hipotez kabul edilmiştir. Ancak yönetim muhasebesi araçlarının her iki strateji üzerindeki etkisi farklılık göstermektedir.

- **H1.6: Finansal kriz dönemlerinde yönetim muhasebesi uygulamalarının İttifak Stratejisi üzerinde etkisi vardır.**

Yönetim muhasebesi uygulamalarından bazıları ittifak stratejileri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Özellikle, Sorumluluk Merkezi Araçları ve Karlılık Analizi Araçları pozitif yönlü katkılarıyla ittifak stratejilerini desteklemektedir. Kriz dönemlerinde birden fazla işletme arasında sorumlulukların netleştirilmesi, kaynakların etkin yönetimini mümkün kılabilir. Karlılık analizleri, ittifaklar için doğru ortakların seçilmesini ve stratejik kararların ekonomik olarak rasyonel temellere dayanmasını sağlar.

Bütçeleme Araçları negatif bir etki göstermektedir. Bu durum, bütçelemenin katı ve yapılandırılmış doğasının, ittifak gibi dinamik ve esnek iş birliği modelleriyle çelişmesinden kaynaklanabilir. İttifak stratejileri, genellikle esneklik ve hızlı adaptasyon gerektirirken, bütçeleme süreçlerinin bu tür bir çevikliği sağlamada yetersiz kalabileceği söylenebilir. Hipotez kabul edilmiştir.

Bu bulgular, kriz döneminde ittifak stratejilerinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için yönetim muhasebesi araçlarının seçiminin dikkatle yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

6. SONUÇ

Bu araştırma, finansal kriz dönemlerinde yönetim muhasebesi uygulamalarının işletme stratejileri üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Finansal krizler, işletmelerin stratejik karar alma süreçlerini daha dikkatli ve veri odaklı hale getirmesini gerektiren dönemlerdir. Bu nedenle, yönetim muhasebesi uygulamalarının kriz şartlarındaki etkinliği ve stratejik karar alma süreçlerine etkisi büyük önem taşımaktadır. Araştırmada elde edilen bulgular, bu uygulamaların kriz dönemlerinde stratejik hedeflere ulaşma açısından kritik bir rol oynadığını göstermiştir.

Bulgulara göre, kriz dönemlerinde detaylı bütçeleme ve kârlılık analizleri, işletmelerin stratejik karar alma süreçlerinde belirleyici bir faktör olmaktadır. Yönetim muhasebesi uygulamalarından sorumluluk merkezi araçlarının, farklılaşma ve odaklanma stratejilerini desteklediği görülmüştür. Bununla birlikte, fiyatlama ve maliyetleme uygulamalarının bazı durumlarda negatif etkiler yaratabileceği ve bu nedenle dikkatli bir şekilde yönetilmesi gerektiği belirlenmiştir. İşletmelerin kriz dönemlerinde daha yenilikçi ve esnek maliyet kontrol tekniklerine yönelmesi gerekliliği de ortaya konmuştur.

Araştırma ayrıca, maliyet liderliği stratejisinin fiyatlama ve kârlılık analizleri ile desteklenmesi gerektiğini ancak mevcut maliyetleme uygulamalarının bu stratejiye bazı olumsuz etkilerinin olabileceğini ortaya koymuştur. Bu durum, kriz dönemlerinde işletmelerin daha etkili ve dinamik maliyet yönetim stratejileri geliştirmesi gerekliliğini göstermektedir. Bunun yanı sıra, ittifak stratejisinin yönetim muhasebesi uygulamaları ile desteklenebilirliğinin nispeten sınırlı olduğu ancak geliştirilebilir bir alan olduğu saptanmıştır.

Bala'nın (2020) Libya'daki imalat işletmelerinde yaptığı araştırmada, yönetim muhasebesi bilgilerinin karar alma üzerindeki anlamlı etkisi gösterilmiş ve bu çalışmanın bulgularıyla uyumlu sonuçlar elde edilmiştir. Şavlı'nın (2006) çalışması ise özellikle performans yönetimi ve bütçeleme sistemlerinin etkin kullanımının stratejik karar alma süreçlerinde kritik bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Bu bulgular, araştırmamızın sonuçlarıyla örtüşmekte ve yönetim muhasebesi uygulamalarının kriz dönemlerinde stratejik yönetim süreçlerine olan katkısını desteklemektedir.

Akmeşe'nin (2018) konaklama işletmelerindeki uygulamaları inceleyen araştırmasında, stratejik muhasebe sistemlerinin performans artışındaki etkileri vurgulanmış ve uyumlu bulgular kriz dönemlerinde farklılaşma ve odaklanma stratejileri için de ortaya konmuştur.

Arsu ve diğerlerinin (2015) Kapadokya otellerindeki çalışması, yönetim muhasebesi uygulamaları ile şirket stratejileri arasındaki pozitif ilişkileri ortaya koyarken, bu teze ait çalışma, maliyet liderliği ve farklılaşma stratejilerinin bu uygulamalar ile desteklendiğini açıklamıştır.

Araştırmamızda, finansal kriz dönemlerinde yönetim muhasebesi uygulamalarının farklı stratejik tercihlerde çeşitli şekillerde etkili olduğu gösterilmiştir. Buna örnek olarak sorumluluk merkezi araçlarının farklılaşma ve odaklanma stratejilerindeki pozitif etkisi, İşletmelerin kriz dönemlerinde daha yaratıcı ve yenilikçi çözümler sunması gerektiğini ortaya koymuştur. Bunun yanında, fiyatlama ve maliyetleme uygulamalarının bazı durumlarda negatif etkileri, bu uygulamaların kriz dönemlerinde çok dikkatli ele alınması gerektiğini göstermiştir

Tartışma konusu olan bir diğer alan ise maliyet liderliği stratejisi üzerindeki uygulamalardır. İlgili literatürde Kayıhan (2018) maliyet liderliği stratejisinin, fiyatlama ve karlılık analizleri ile desteklenmesi gereği vurgularken, bu çalışmada maliyetleme uygulamalarının bu stratejiye negatif etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, şirketlerin kriz dönemlerinde daha yenilikçi maliyet kontrol tekniklerine ihtiyacını göstermektedir.

Bu araştırmanın en önemli kısıtlarından biri, örneklem büyüklüğü ve uygulama alanlarındaki çeşitlilik eksikliğidir. Araştırma bulguları, belirli bir çalışma grubuna dayanarak elde edilmiştir ve bu nedenle tüm sektörlere ve işletmelere genellenmesi sınırlı olabilir. Bununla birlikte, araştırma bulgularının işletme stratejileri ve yönetim muhasebesi uygulamaları arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik literatüre önemli katkılar sunduğu değerlendirilmektedir.

Çalışma kapsamında elde edilen bilgiler ışığında işletmelere olan önerilerimiz şunlardır;

- Sorumluluk merkezi araçlarının etkin kullanımı sağlanmalı ve bu araçlar şeffaf bir muhasebe yapısı ile desteklenmelidir.
- Yatırım karar destek sistemleri, stratejik karar alma mekanizmalarında daha fazla entegre edilmelidir.
- Fiyatlama ve maliyetleme uygulamalarının negatif etkilerini minimize etmek için yenilikçi yaklaşımlar benimsenmelidir.
- Kriz dönemlerinde ittifak stratejilerini destekleyen kârlılık analizlerine dayalı karar alma süreçleri oluşturulmalıdır.
- İşletmelerde yönetim muhasebesi ve işletme stratejilerine yönelik bilgi düzeyinin güçlendirilmesi amacıyla eğitimler verilmesi faydalı olacaktır.

Gelecek araştırmalar için önerilerimiz arasında, yönetim muhasebesi uygulamalarının farklı endüstrilerde ve kültürel bağlamlarda nasıl uygulandığını anlamaya yönelik çalışmalar yapılması yer almaktadır. Ayrıca, dijital muhasebe sistemlerinin kriz dönemlerinde yönetim muhasebesi karar süreçlerine entegrasyonu ve etkileri daha derinlemesine incelenmelidir. Dijital teknolojilerin kullanımının artmasıyla birlikte, finansal kriz dönemlerinde yönetim muhasebesi verilerinin daha etkin

kullanılması ve bu verilerin stratejik kararlara entegrasyonu üzerine diğer sektörlerde de araştırmalar gerçekleştirilmelidir.

Sonuç olarak, bu çalışma finansal kriz dönemlerinde yönetim muhasebesi uygulamalarının işletme stratejileri üzerindeki etkisini ortaya koyarak literatüre katkı sağlamış ve bu alanda gelecekte yapılacak araştırmalar için yeni alanlar önermiştir. Araştırma bulguları, kriz dönemlerinde işletmelerin hangi muhasebe uygulamalarına odaklanması gerektiği konusunda yöneticilere rehberlik etmektedir. Yönetim muhasebesi uygulamalarının sadece kriz dönemlerinde değil, normal ekonomik koşullarda da etkin kullanılması gerekliliği vurgulanmaktadır. Gelecek çalışmaların, sektörel bazda daha çeşitli örneklemlerle bu ilişkileri detaylandırması önemlidir.

KAYNAKÇA

Acar, O. (2012, Aralık 30). *Meksika Krizleri 1982 - 1994*. Temmuz 11, 2022 tarihinde Dr. Okan Acar'ın İnternet Sitesi: http://www.okanacar.com/2012/12/meksika-krizleri-1982-1994.html adresinden alındı

Acemoglu, D., Laibson, D., & List, J. A. (2019). *Economics Global Edtion.* Harlow, Birleşik Krallık: Pearson.

Akdiş, M. (2000). *Global Finansal Sistem Finansal Krizler ve Türkiye.* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Akdoğan, N., Gündüz, E., & Sevim, A. (2012). *Maliyet Muhasebesi.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Akgemci, T. (2008). *Stratejik Yönetim* (Yenilenmiş 2. b.). Ankara: Gazi Kitabevi.

Akgüç, Ö. (1998). *Finansal Yönetim* (Yenilenmiş 7. b.). İstanbul: Avcıol Basım-Yayın.

Akgüç, Ö. (2009). Kriz Nedeni ve Çıkış Yolları. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*(42), 6-11.

Akmeşe, K. A. (2018). Konaklama İşletmelerinde Stratejik Yönetim Muhasebesi Uygulamaları ve Bütünleşik Bilgi Sistemlerinin İşletme Performansına Etkisi . *Doktora Tezi*. Konya: Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aktan, C. C., & Şen, H. (2001). Finansal Kriz: Nedenler ve Çözüm Önerileri. *Yeni Türkiye*, 1225-1230.

Alkin, E., & Alpay, Y. (2014). *Her Şey Ekonomi Değil* (5. b.). İstanbul: GOA Basım.

Alpar, C. R. (2016). *Spor, Sağlık ve Eğitim Bilimlerinden Örneklerle Uygulamalı İstatistik ve Geçerlilik Güvenirlik SPSS'de Çözümleme Adımlarıyla Birlikte.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Alparslan, S. (2016, 11 22). *Dot-Com Balonu*. Yeni Birlik Gazetesi: https://www.gazetebirlik.com/yazarlar/dot-com-balonu/ adresinden alındı

Alpay, Y. (1990). *Bütçeden Stratejik Yönetime İşletme Planlaması.* İstanbul: Cem Yayınevi.

Alper, D., & Anbar, A. (2011, Ocak). Proje Değerlemesinde Karar Ağacı Analizi ve Reel Opsiyon Yaklaşımının Karşılaştırılması. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, 7*(1), s. 47-66.

Altın, A. Y., Akgün, L., & Kasımoğlu, M. (2020, Bahar). *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(37), s. 493-492.

Altınok, S., Çelik, F., & Aktürk, O. (2011). 2008 Küresel Ekonomi Krizi'nin Türkiye Ekonomisine İletim Kanalları ve İmalat Sanayine Etkileri. M. Çetinkaya (Dü.) içinde, *Küresel Ekonomik ve Finansal Kriz Türkiye Ekseninde Sorunlar ve Çözüm Önerileri.* Ankara: Nobel Akeademik Yayıncılık.

Altuğ, O. (2018). *Maliyet Muhasebesi.* İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Ansoff, H. I. (2007). *Strategic Management.* New York, USA: Palgrave McMillian.

Apak, İ. (2018). Stratejik Yönetim Muhasebesi Araçlarının İşletmelerin Finansal Performansı Üzerine Etkisi. *Doktora Tezi*. Aksaray: Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü.

Apak, İ., & Duman, H. (2020, Aralık). The Use Of Management Accounting / Strategic Management Accounting Tools And Effect On Performance: A Research In Turkey. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 4*(22), s. 580-610.

Arzova, S. B. (2019). İkinci Petrol Krizi: Nedenleri, Dünya ve Türkiye Ekonomisine Etkileri. *Türkiye'nin Finansal Krizleri* (s. 143-155). içinde İstanbul: İstanbul Okan Üniversitesi.

Aslan, S. (2018). *Finansal Muhasebe.* Ankara: Gazi Kitabevi.

Aşan, S. (1988). *Sermaye Bütçelemesi ve Finansal Kararlar.* İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları.

Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2012). *Management Accounting Information for Decision-Making and Strategy* (6. b.). New Jersey, USA: Pearson Education.

Atrill, P., & McLaney, E. (2009). *Management Accounting for Decision Makers* (6. b.). Essex, İngiltere: Prentince Hall.

Avrupa Birliği Tarihi. (tarih yok). Haziran 5, 2022 tarihinde Avrupa Birliği Resmi Web Sitesi: https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/ adresinden alındı

Bacha, O. I. (2018). The Asian Currency Crisis. B. Ghosh (Dü.) içinde, *Global Financial Crises and Reforms Cases and Caveats.* London: Routledge.

Backer, M., & Jacobsen, L. E. (1974). *Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi.* (S. Baklacıoğlu, Çev.) Ankara: Bilimsel Yaınlar Derneği.

Bala, K. M. (2020). The Influence of Management Accounting Information on Decision-making of Manufacturing Firms (The Case of Libya). *Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu. (2021, 12 19). *Kuruluş*. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu: https://www.bddk.org.tr/KurumHakkinda/Detay/19 adresinden alındı

Barfield, J. T., Raiborn, C. A., & Kinney, M. R. (2001). *Cost Accounting Traditions And Innovations* (4. b.). Cincinnati, Ohio, ABD: South-Western Thomson.

Başar, M., & Coşkun, M. (2001, 12 1). Gelişmekte Olan Ülkelerde Finansal Krizlere Yol Açan Faktörler (Asya Krizleri ve Türkiye'ye İlişkin Bir Değerlendirme). *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17*(1), s. 117-157.

Başlamışlı, M. (2021, Ocak 22). ABD'nin Türkiye'ye Yönelik Ambargo Kararına İlişkin Haşhaş Sorunu Yerine 1974 Kıbrıs Krizini Ön Plana Çıkarma İşlemi. *Asia Minor Studies, 9*(1), s. 695-712.

Başoğlu, U., Ölmezoğulları, N., & Parasız, İ. (2001). *Dünya Ekonomisi* (2. b.). Bursa: Ezgi Kitabevi.

Bayar, Y. (2014). Euro Bölgesi Borç Krizi ile Avrupa Döviz Kuru Mekanizması Krizinin Karşılaştırmalı Analizi. *Yönetim ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*(22), 211-231.

Berk, J. (2010). *Cost Reduction and Optimization for Manufacturing and Industrial Companies.* Salem, USA: Scrivener Publishing.

Berk, N. (2010). *Finansal Yönetim* (10. b.). İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Bernhardt, D., & Eckblad, M. (2013, Kasım 22). *Stock Market Crash of 1987.* Federal Reserve History: https://www.federalreservehistory.org/essays/stock-market-crash-of-1987 adresinden alındı

Bhimani, A., Hongren, C. T., Datar, S. M., & Foster, G. (2008). *Management And Cost Accounting* (4. Baskı b.). New Jersey, ABD: Prentince-Hall.

Boratav, K., Türel, O., & Somel, C. (2001). *Küreselleşme, IMF Politikaları ve 2000 Finansal Krizi.* İstanbul: Petrol-İş Türkiye Petrol Kİmya Lastik İşçileri Sendikası .

Bragg, S. M. (2010). *Cost Reduction Analysis: Tools and Strategies.* New Jersey, USA: John Wiley & Sons.

Brewer, P. C., Garrison, R. H., & Noreen, E. W. (2009). *Introduction to Managerial Accounting* (5. b.). ABD: McGraw-Hill.

Bringham, E. F., & Houston, J. F. (2014). *Fundamental of Financial Management - Finansal Yönetimin Temelleri 7. Basımdan Çeviri.* (N. Aypek, Dü.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Buiter, W. H., Corsetti, G. M., & Pesenti, P. A. (1998). Interpreting the ERM Crisis: Country-Specific And Systemic Issues. *Princeton Studies In International Finance*, 1-74.

Bulut, E. (1999). Taylan Ekonomisi ve Kriz. *Ekonomik Yaklaşım, 10*(34), s. 55-73.

Bulutoğlu, K. (2002). *Yöresel ve Küresel Para Krizleri.* İstanbul: Batı Türkeli Yayıncılık.

Bursal, N., & Ercan, Y. (1997). *Maliyet Muhasebesi* (6. b.). İstanbul: Der Yayınları.

Büyük Buhran. (2021, 11 10). 01 24, 2022 tarihinde Vikipedi: https://tr.wikipedia.org/wiki/B%C3%BCy%C3%BCk_Buhran adresinden alındı

Büyükmirza, K. (2003). *Maliyet ve Yönetim Muhasebesi* (9. b.). Ankara: Gazi Kitabevi.

Cadez, S., & Guilding, C. (2012, Mart). Strategy, Strategic Management Accounting and Performance: a Configurational Analysis. *Industrial Management & Data Systems, 3*(112), s. 484-501.

Campbell, D., Stonehouse, G., & Houston, B. (2002). *Business Strategy An Intrudiction* (2. b.). Oxford: Butterworth-Heinemann.

Carlson, M. (2007). *A Brief History of the 1987 Stock Market Crash with a Discussion of the Federal Reserve Response*. Washington, D.C. : Divisions of Research & Statistics and Monetary Affairs Federal Reserve Board.

Chang, R., & Velasco, A. (1999). *Liquidity Crises In Emerging Markets: Theory And Policy.* Cambridge: National Bureau Of Econpmic Research.

Chenhall, R. H. (2005, Temmuz). Integrative Strategic Performance Measurement Systems, Strategic Alignment of Manufacturing, Learning And Strategic Outcomes: An Exploratory Study. *Accounting Organizations and Society, 5*(30), s. 395-422.

Chiodo, A. J., & Owyang, M. T. (2002, November-December). A Case Study of a Currency Crisis: The Russian Default of 1998. *Review*(84), s. 7-18.

Cinquini, L., & Tenucci, A. (2009). Strategic Management Accounting and Business Strategy: A Loose Coupling? *Journal of Accounting & Organizational Change, 6*(2), s. 228-259.

Civelek, M., & Özkan, A. (2006). *Maliyet ve Yönetim Muhasebesi* (4. b.). Ankara: Detay Yayıncılık.

Civelek, M., & Özkan, A. (2016). *Maliyet ve Yönetim Muhasebesi* (7. b.). Ankara: Detay Yayıncılık.

Collier, P., & Gregory, A. (1995). Strategic Management Accounting: a UK Hotel Sector Case Study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 1*(7), s. 16-21.

Coşkun, A., & Şen, O. (2020, Ekim). Üretim İşletmelerinin Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Bilgi Düzeyinin Ölçülmesi: Ankara Sanayi Odası 1. Organize Sanayi Bölgesindeki Üretim İşletmeleri Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Bilge International Journal of Research*(4), s. 32-37.

Cuganesan, S., Dunford, R., & Palmer, I. (2012, Aralık). Strategic Management Accounting and Strategy Practices Within a Public Sector Agency. *Management Accounting Research, 4*(23), s. 245-260.

Çam, S. (2007). *İşletmelerde Bütçe Yönetimi.* İstambul: Hayat Yayıncılık.

Çelebi, E. (2001). Türkiye'de Devalüasyon Uygulamaları (1923-2000). *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 2*(1), s. 55-66.

Çelik, Y. (2019). Sürdürülebilir Rekabet Ortamında Yönetim Muhasebesi: İSO 500'de Yer Alan Otomotiv İşletmeları Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Manisa: Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çetin, A., & Atmaca, M. (2009). Hedef ve Standart Maliyetleme Sistemleri'nin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 26*(1), s. 313-329.

Çetin, C., & Çiftçi, M. (2000, Temmuz). 1870'lerde Hava Ovunları, 80'lerde Banker Krizi. *Toplumsal Tarih*, s. 10-14.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları* (3. b.). Ankara: Pegem Akademi.

Daft, R. L. (2016). *Management* (12. b.). Boston: Cengage Learning.

Dayananda, D., Irons, R., Harrison, S., Herbohn, J., & Rowland, P. (2002). *Capital Budgeting Financial Appraisal of Investment Projects.* Cambridge: Cambridge University Press.

Demircioğlu, E. N. (2016). *Yönetim Muhasebesinde Çağdaş Yaklaşımlar.* Adana: Karahan Kitabevi.

Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (7. b.). İstanbul: Beta.

Ditkaew, K. (2023). Strategic Management Accounting on Competitive Advantage. *International Journal of Asian Business and Information Management, 1*(14), s. 1-17.

Doğru, B. (2015). *Türkiye'nin Yakın Dönem Finansal Krizleri 1994, 2001, 2008, ?* İstanbul: Hiperlink Yayınları.

Draft, R. L. (2010). *New Era of Management* (9. b.). Boston: Cengage Learning.

Drury, C. (2006). *Cost And Management Accounting An Introduction* (6. b.). London: Thomson Learning.

Drury, C. (2017). *Management and Cost Accounting,* (10. b.). Hampshire, UK: Cengage Learning EMEA.

Durna, U., & Türk, M. (2014). İşletme Analizi. *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (s. 119-139). içinde Ankara: Seçkin.

Edmonds, T. P., Tsay, B.-Y., & Olds, P. R. (2006). *Fundamental Managerial Accounting Concepts* (4. b.). McGraw-Hill Irwin.

Eğilmez, M. (2018). *Küresel Finans Krizi* (15. b.). İstanbul: Remzi Kitabevi.

Eğilmez, M. (2018). *Örneklerle Kolay Ekonomi* (18. b.). İstanbul: Remzi Kitabevi.

Ekonomi Ansiklopedisi. (1991). İstanbul: Milliyet.

Elmacı, O. (2015). *Sürdürülebilirlik ve Stratejik Yönetim Açısından Yönetim Muhasebesi.* Kütahya: Gazi Ktabevi.

Eren, E. (2005). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (Genişletilmiş 7. b.). İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, T. (2016). Effects of Changes in Management Accounting Applications on Organizational Performance: A Research on the Production Companies Quoted on BİST. *Doktora Tezi*. Konya: Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .

Erkiletlioğlu, A. (2000). İşletmelerde Karar Verme ve Analitik Hiyerarşi Yöntemiyle Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bİlilmşer Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara.

Eroğlu, E. (2012). Fiyat ve Fiyat Kararlarının Yönetimi. B. Z. Erdoğan, & E. Eroğlu (Dü) içinde, *Pazarlama Yönetimi* (s. 130-153). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi.

Eroğlu, Ö., & Albeni, M. (2002). *Küreselleşme, Finansal Kriz ve Türkiye.* Isparta: Bilim Kitabevi Yayınları.

Ersen Cömert, Ç. (2011). *Yönetim Muhasebesinde Zaman Odaklı Yaklaşımlar.* İstanbul: On İki Levha Yayıncılık.

Erşahan , E. (2011, Eylül). İşletmelerde Karar Alma: Konaklama İşletmelerinde Bir Alan Çalışması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bİlimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kahramanmaraş.

Ertaş, F. C. (2015). *Yönetim Muhasebesi* (Genişletilmiş 2. b.). İstanbul: Beta.

Evirgen, D. (2004, Mayıs). *Arjantin Krizinin Nedenleri- Sonuçları ve Türkiye Karşılaştırılması.* Mevzuat Dergisi: https://www.mevzuatdergisi.com/2004/05a/04.htm adresinden alındı

Ferrell, O. C., Hirt, G. A., & Ferrell, L. (2017). *İşletme 4. b* (4. b.). (U. Akküçük, Çev.) Ankara: McGraw Hill - Nobel Akademik Yayıncılık.

Field, A. (2024). *Discovering Statistics Using IBM SPSS* (6. b.). London: Sage Publications.

Galbraith, J. K. (1989). *Kuşku Çağı (The Age of Uncertainty).* (R. Aşçıoğlu, & N. Himmetoğlu, Çev.) İstanbul: Altın Kitaplar.

Gallagher, T., Miao, H., & Ryan, P. A. (2017). Implied Risk Adjusted Discount Rates and Certanity Equivalance in Capital Budgeting. *Global Journal of Accounting & Finance, 1*(2), s. 25-34.

Gençtürk, M. (2008). *İşletmelerin Finansman Kararlarına Finansal Krizlerin Etkileri.* Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Gil, D. N., & Hartmann, F. (2006). How Top Management Teams Use Management Accounting Systems to Implement Strategy. *Journal of Management Accounting Research, 1*(18), s. 21-53.

Gitman, L. J., & McDaniel, C. (2008). *The Future Of Business: The Essentials* (4. b.). Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.

Gökçen, G. (2018). *Genel Muhasebe* (6. b.). İstanbul: Beta Basım.

Gökçen, G., Çelenk, H., & Horasan, E. (2023). *Yönetim Muhasebesi ve Uygulamaları* (Güncelleştirilmiş 3. b.). İstanbul: Beta.

Gündüz, H. E., Gürdal, K., & Elmacı, O. (2013). *Maliyet Analizleri.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Günlü, E., & Okumuş, F. (2014). Stratejilerin Uygulanması ve Değişim Yönetimi. F. Okumuş, M. Koyuncu, & E. Günlü (Dü) içinde, *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (s. 219-251). Ankara: Seçkin.

Güren, M. V. (2021). 1998 Rusya Finansal Krizinin Gelişimi ve Etkileri. *Journal of Academic Value Studies*, s. 515-524. doi:10.29228/javs.51969

Gürsoy, M. (2009). *Ekonomik ve Finansal Krizler - Dünü ve Bugünü.* İstanbul: MG Yayınları.

Hacıhasanoğlu, B. (2005, Haziran). Meksika 1994 ve Arjantin 2001-2002 Krizlerinin Gelişmekte olan Ülkeler ve Türkiye için Önemi. *Uzmanlık Yeterlilik Tezi*. Ankara: TCMB Piyasalar Genel Müdürlüğü.

Hacırüstemoğlu, R. (2000). *Maliyet Muhasebesi* (Yeniden Düzenlenmiş 3. b.). İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Hacırüstemoğlu, R., & Şakrak, M. (2002). *Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar.* İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Haftacı, V. (2003). *İşletme Bütçeleri* (3. b.). Trabzon: Derya Kitabevi.

Haftacı, V. (2010). *Yönetim Muhasebesi* (4. b.). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multi Variate Data Analyisis* (5. b.). New Jersey, USA: Prentince Hall.

Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2008). *Cost Management Accounting and Control* (5. b.). Mason, Ohio, ABD: Thomson Higher Education.

Harvard Business School Press. (2012). *Bütçe Hazırlamak* (2. b.). (M. İnal, Çev.) İstanbul: Optimist.

Hatiboğlu, Z. (1989). *İktisat Bilimine Giriş.* İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi.

Hazine ve Maliye Bakanlığı. (2022, Nisan 19). Türk Parasının Kıymetini Koruma Hakkında 32 Sayılı Karara İlişkin Teblğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ. *Resmi Gazete(31814)*.

Hertz, D. B. (1964, January-February). Risk Analysis in Capital Investment. *Harvard Business Review*(42), s. 95-106.

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Essentials of Strategic Management.* Ohio, USA: South-Western Cengage Learning.

Hodgetts, R. M. (1997). *Yönetim - Teori, Süreç ve Uygulama* (5. Baskıdan Çeviri b.). (C. Çetin, Dü., C. Çetin, & E. Mutlu, Çev.) İstanbul: Dey Yayınları.

Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts.* Minesota, USA: West Publishing.

Hongren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2011). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (14. b.). New Jersey, ABD: Prentince Hall.

Humphrey, T. M. (2004). Classical Deflation Theory. *SSRN Electronic Journal*, 11-32.

İnce, H., İmamoğlu, S. E., & İmamoğlu, S. Z. (2021). Yapay Zeka Uygulamalarının Karar Verme Üzerine Etkileri: Kavramsal Bir Çalışma. *International Review of Economics and Management, 9*(1), s. 50-63.

Institute of Management and Administration (IOMA). (2006). Cost Reduction and Control Best Practices: The Best Ways for a Financial Manager to Save Money. New Jersey, USA: John Wiley & Sons.

investing.com. (2023, Mayıs 31). *Türkiye CDS % Yıllık USD.* Mayıs 31, 2023 tarihinde investing.com: https://tr.investing.com/rates-bonds/turkey-cds-5-year-usd-streaming-chart adresinden alındı

İraz, R. (2007). İşletmelerde Karar Verme Sürecinin Etkinliği Bakımından Yönetim Bilgi Sistemlerinin Rolü Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Konya.

Işık, N. (2005). Finansal Krizlerin Ortaya Çıkmasında Sermaye Hareketlerinin Rolü: Rusya, Türkiye ve Arjantin Krizleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2005*(2), s. 83-97.

İyibildiren, M. (2016). Yönetsel Performans Bağlamında Yönetim Muhasebesi Enstrümanlarının Kullanımı: Bir Sanayi İşletmesinde Performans Karnesi Uygulaması. *Doktora Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kabadayı, E. T. (2002). İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*(6), s. 61-75.

Kaplan, E., & Rodrik, D. (2001). *Did The Malaysian Capital Conrols Work?* Cambridge: National Bureau Of Economic Research.

Kaplan, R. S. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard . *Working Papers*. Harvard Business School.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992, January-February). *The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review: https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2 adresinden alındı

Kaplan, R. S., & Norton, D. p. (1993, September-October). *Putting the Balanced Scorecard to Work.* Harvard Business Review: https://hbr.org/1993/09/putting-the-balanced-scorecard-to-work adresinden alındı

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996, January-February). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review* , s. 37-47.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2010). *Strateji Haritaları - Gayrımaddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek* (3. b.). İstanbul: Alfa Yayınları.

Karaaslan, A. (1999). Arz Yönlü İktisat Laffer Eğrisi ve İktisadi İstikrar Açısından Vergileme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(2), 47-70.

Karacan, S. (1997). Esnek Bütçeleme ve Analitik Yöntemlerin Kullanılması. *Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1*(1), s. 17-46.

Karaçor, Z., Alptekin, V., & Gökmenoğlu, K. (2012). *Finansal Kriz Üzerine Öngörüleblirlik ve Politikalar*. Konya: Çizgi Kitabevi.

Kartal, A., Gündüz, H. E., & Sevim, A. (2013). *Maliyet Yönetimi.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Kartal, C. (1997, Aralık). İşletmelerde Karar Başarısı ve Karar Tuzakları. *İstanbul Üniversitesi Sosyl Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul.

Kaya, A., & Gülhan, Ü. (2010). Küresel Finansal Krizin İşletmelerin Etkinlik ve Performans Düzeylerine Etkileri: 2008 Finansal Kriz Örneği. *İstanbu Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*(11), s. 61-89.

Kaygusuz, S. Y. (2003). İşletmelerde Faaliyet Tabanlı Bütçeleme. *Journal of Management and Economics Research, 1*(1), s. 93-128.

Kaygusuz, S. Y., & Dokur, Ş. (2015). *Yönetim Muhasebesi.* Bursa: Dora Basım-Yayın.

Kayıhan, B. (2018). Stratejik Yönetim Muhasebesi Tekniklerinden Marka Değerleme ile Mali Performans Arasındaki İlişkinin Analizi: Borsa İstanbul Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kazgan, G. (2021). *Türkiye Ekonomisinde Krizler (1929-2009) "Ekonomi Politik" Açısından Bir İrdeleme* (5. b.). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Kiguel, M. (2011). Argentina's 2001 Economic and Financial Crisis: Lessons for Europe. *Think Tank 20: Beyond Macroeconomic Policy Coordination Discussions in the G-20* (s. 7-9). Washington, DC: Brookings.

Kinney, M. R., & Raiborn, C. A. (2013). *Cost Accounting Foundations and Evolutions* (8. b.). Mason, Ohio, ABD: South-Western Cengage.

Kıral, E. (2015, Aralık). Yönetimde Karar ve Etik Karar Verme Sorunsalı. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 2*(6), s. 73-89.

Kırım, A. (2005). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim* (7. b.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Koç Yalkın, Y., & Demir, V. (2015). *Yönetim Aracı Olarak İşletme Bütçeleri* (4. b.). Ankara: Nobel.

Koçel, T. (2023). *İşletme Yöneticiliği* (19. b.). İatanbul: Beta Basım Yayım.

Koçoğlu, E. (2010). İşletmelerde Yöneticilerin Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanımı: Ankara İli Örneği. *Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yöentimi Ana Bilimdalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara.

Konu 10: Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri - II. (tarih yok). Ağustos 10, 2024 tarihinde Ankara Üniversitesi Açık Ders Materyalleri: https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/105293/mod_resource/content/0/10.%C3%87ok%20%C3%96l%C3%A7%C3%BCtl%C3%BC%20Karar%20Verme%20Y%C3%B6ntemleri-II.pdf#:~:text=TOPSIS%20y%C3%B6nteminde%2C%20pozitif%20ideal%20%C3%A7%C3%B6z%C3%BCme,fayda%20%C3%B6l%C3 adresinden alındı

Koyuncu, M., & Şenses, F. (2004, Ocak). Kısa Dönemli Krizlerin Sosyoekonomik Etkileri: Türkiye, Endonezya ve Arjantin Deneyimleri. *Çalışma ve Toplum, 3*(3), s. 11-52.

Kozanoğlu , H. (1995). Meksika'da Kriz. *Birikim*, 55-64.

Krugman, P. (1979). A Model of Balance-of-Payments Crises. *Journal of Money, Credit and Banking,*, 311-325.

Krugman, P. (1998, Ocak). *What Happened To Asia?* Massachusetts Institute of Technology: http://web.mit.edu/krugman/www/DISINTER.html adresinden alındı

Krugman, P. (2018, Ağustos 11). *Partying Like It's 1998.* The New York Times: https://www.nytimes.com/2018/08/11/opinion/partying-like-its-1998.html adresinden alındı

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler Yönetmeliği. (2023, 04 24). *T.C. Resmi Gazete*. Ankara: T.C. Cumhur Başkanlığı. https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=20059617&MevzuatTur=3&MevzuatTertip=5 adresinden alındı

Lazol, İ. (2011). *Maliyet Muhasebesi* (5. b.). Bursa: Ekin Yayınevi.

Lazol, İ. (2016). *Maliyet ve Yönetim Muhasebesi.* Bursa: Ekin Yayınevi.

Luecke, R. (2015). *Strateji - İşinize En Uygun Stratejiyi Oluşturun ve Uygulayın* (3. b.). (T. Parlak, Çev.) İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Lynch, R. (2006). *Corporate Strategy* (4. b.). London, UK: Prentince Hall.

Madura, J. (2012). *International Financial Management - Uluslarası Finansal Yönetim 10. Basımdan Çeviri* (Cilt 1). (H. Doğukanlı, Dü.) Ankara: South-Western Cengage - Nobel Akademik Yayıncılık.

Marshall, D. (1998, Eylül 3). Understanding the Asian Crisis: Systemic Risk as Coordination Failure. *Economic Perspectives, Vol.22*(3rd), s. 15-16.

McLaney, E., & Atrill, P. (2008). *Accounting an Introduction* (4. b.). UK: Prentince Hall-Financial Times.

Merdane, C. (2019). İşletmelerde Yönetim Muhasebesi Uygulamaları Üzerine Bir İnceleme: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Orta Ölçekli İki Şirket Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Hatay: Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Mete, F. (2004). Russian Financial Crisis of 1998: An Econometric Investigation. *International Journal of Applied Econometrics and Quantitative Studies*, s. 113-122.

Mihaylova, L., & Papazov, E. (2022). Strategic Management Accounting in Bulgarian Manufacturing SMEs. *University of Split Faculty of Economics Management Magazine, 1*(27), s. 309-321.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (2003). *Organizational Strategy, Structure, and Process.* Stanford, USA: Stanford University Press.

Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review, 1*(30), s. 11-22.

Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2003). *The Strategy Process* (4. b.). New Jersey, USA: Pearson Education.

Mishkin, F. S. (2001). Finacial Policies and the Prevention of Financial Crises in Emerging Economies. Woodstock, Vermont, ABD: The World Bank Financial Sector Strategy and Policy Department.

Moore, C. L., & Jeadicke, R. K. (1980). *Yönetim Muhasebesi.* (A. Peker, Çev.) İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.

Morris, J. J., & Alam, P. (2012). Value Relevance and the Dot-com Bubble of the 1990s. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, s. 243-255.

Nataraj, G., & Sahoo, P. (2003, Nisan - Mayıs 26-02). Argentina's Crisis: Causes and Consequences. *Economic and Political Weekly*, s. 1641-1644.

Needles, B. E., Powers, M., & Crosson, S. V. (2011). *Principles of Accounting* (11. b.). Mason, Ohio, ABD: South-Western Cengage Learning.

Needles, B. E., Powers, M., & Crosson, S. V. (2014). *Financial and Managerial Accounting* (9. b.). ABD: South-Western Cengage.

Obstfeld, M. (1995). *Models of Currency Crises With Self-Fulfilling Features.* Cambridge: National Bureau Of Economic Research.

Oktar, S., & Yüksel, S. (2015). 1998 Yılında Rusya'da Yaşanan Bankacılık Krizi ve Öncü Göstergeleri. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 37*(2), s. 327-340. doi:10.14780/iibd.51360

Okumuş, F., Koyuncu, M., & Günlü, E. (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim.* Ankara: Seçkin.

Oluç, M. (1978). *İşletme Organizasonu ve Yönetimi.* İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Orhon Basık, F., & Kaya, İ. (2006). *Maliyet Muhasebesi.* Ankara: Nobel.

O'Sullivan, A., & Sheffrin, S. M. (2007). *Economics: Principles in Action.* Boston, ABD: Prentice Hall.

Özatay, F. (2020). *Finansal Krizler ve Türkiye* (6. b.). İstanbul: Doğan Egmont.

Özcan, G. (2022). *İstanbul İl Sanayi Durum Raporu.* İstanbul: T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı İstanbul Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü.

Özçalık, M., & Soysal, M. (2016). *Finansal Kurumlar ve Finansal Krizlerin Ekonomik Etkileri.* Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Özçelebi, O. (2018). *Finansal Kriz Modelleri.* İstanbul: Der Kitabevi.

Özdamar, K. (1999). *Paket Programlar ile İstatiksel Veri Analizi: SPSS-MINITAB* (4. b.). Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Özdaşlı, K. (2014). Kurumsal (Şirket Düzeyi) Stratejiler. F. Okumuş, M. Koyuncu, & E. Günlü içinde, *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (s. 171-200). Ankara: Seçkin.

Özdil, B. (2016). 2008 Küresel Finansal Kriz/ Mortgage Krizi ve Türkiye. A. Al (Dü.) içinde, *Uluslararası Politik Ekonomi Finansal Krizler ve Türkiye* (s. 283-303). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılılğı.

Özekenci, S. Y. (2022). Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kurulaşunun Yatırım Projesi Değerlendirmede Kullandıkları Sermaye Bütçelemesi Yöntemlerinin Araştırılması. ADANA: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özerol, H. (2013). *Finansal Krizi Beklerken* (Yenilenmiş 2. b.). Ankara: Elma Yayınevi.

Özgür, F. (1996). *Muhasebe İlkeleri* (9. b.). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü.

Özkan, M. (1994). *Esnek Bütçeler.* İstanbul: Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

Özsözgün Çalışkan, A. (2007). Sanayi İşletmelerinde Uygulanan Yönetim Muhasebesi Tekniklerinin Değer Tabanlı Yönetim Yaklaşımı Kapsamında Değerlendirilmesi . *Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Öztürk, S., & Saygın, S. (2017). 1973 Petrol Krizinin Ekonomiye Etklleri ve Stagfalsyon Olgusu. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi, 6*(12), 1-12.

Parasız, İ. (2008). *İktisada Giriş* (9. b.). Bursa: Ezgi Kitabevi.

Parlakkaya, R. (2004). Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Ortamında Esnek Bütçeleme ve Sapma Analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9*(1), s. 229-243.

Pazarçeviren, S. Y. (2006). *Maliyet Muhasebesi* (2. b.). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Pearce II, J. A., & Robinson, Jr., R. B. (2009). *Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy.* New York, ABD: McGraw-Hill/Irwin.

Pehlivan, A. E. (2023). Üretim İşletmelerinde Rekabet Açısından Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Uygulamalarının Önemi: Trabzon İli Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Bayburt: Bayburt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Peker, A. (1988). *Modern Yönetim Muhasebesi* (4. b.). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Muhasebe Enstitüsü.

Pham, T., Pham, D. K., & Pham, A. T. (2012). *From Business Strategy to Information Technology Roadmap* . Floarida, ABD: CRC Press.

Piketty, T. (2014). *21. Yüzyılda Kapital* (1. b.). (H. Koçak, Çev.) İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage.* New York: Free Press.

Porter, M. E. (1996, Kasım-Aralık). What is strategy. *Harvard Business Review*, s. 61-78.

Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy.* New York, ABD: Free Press.

Ratnatunga, J., & Alam, M. (2011, September). Strategic Governance and Management Accounting: Evidence From a Case Study. *ABACUS, The University of Sydney, 3*(47), s. 343-382.

Rickards, J. (2013). *Kur Savaşları.* (N. Domaniç, & N. Avhan, Çev.) İstanbul: Scala.

S&P 500. (2022). Mayıs 21, 2022 tarihinde Yahoo!Finance: https://finance.yahoo.com/chart/%5EGSPC#eyJpbnRlcnZhbCI6IndlZWsiLCJwZXJpb2RpY2l0eSI6MSwidGltZVVuaXQiOm51bGwsImNhbmRsZVdpZHRoIjo3LjI0ODYxODc4NDUzM

DM4NywiZmxpcHBlZCI6ZmFsc2UsInZvbHVtZVVuZGVybGF5Ijp0cnVlLCJhZGoiOnRydWUsImNyb3NzaGFpciI6dHJ1ZSwiY2hhcnRUeXBlIjo adresinden alındı

Saban, M., & Erdoğan, N. (2017). *Maliyet ve Yönetim Muhasebesi* (7. b.). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Salant, S. W., & Henderson, D. W. (1978). Market Anticipations, Government Policy, And The Price Of Gold.

Schuler, K. (2005, Ağustos). Ignorance and Influence: U.S. Economists on Argentina's Depression of 1998-2002. *Econ Journal Watch, 2*(2), s. 234-278.

Serinkan, C., & Barutçu, S. (2014). Genel Çevre (Dış Çevre) Analizi. F. Okumuş, M. Koyuncu, & E. Günlü (Dü) içinde, *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (s. 65-93). Ankara: Seçkin.

Sevgener, A. S., & Hacırüstemoğlu, R. (2000). *Yönetim Muhasebesi* (7. b.). İstanbul: Alfa Yayınları.

Sinanoğlu, R. (2015). *Verim Hedefli Yönetim.* İstanbul: Türkmen Kitabevi.

SPK, S. P. (2017, Haziran 15). *Sermaye Piyasası Kurulu Bülteni(2017/22)*.

SPK, S. P. (2017, Şubat 10). Yatırım Hizmetleri ve Faaliyetleri ile Yan Hizmetlere İlişkin Esaslar HAkkında Tebliğ III-37.1'de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (III-37.1.b). *Resmi Gazete(29975)*.

Strategus. (2024). Ağustos 16, 2024 tarihinde Merriam-Webster Dictionary: https://www.merriam-webster.com/dictionary/strategus adresinden alındı

Şahin, H. (2014). *Türkiye Ekonomisi* (Genişletilmiş 3. b.). Bursa: Ezgi Kitabevi.

Şakar, A. N. (2018). Planlama. A. B. Baraz, & A. N. Şakar (Dü) içinde, *İşletme Yönetimi.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Şavlı, H. T. (2006). Management Accounting Practices Evidence from Turkey. *Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şeker, S. E. (tarih yok). *Proje yönetiminde PERT, CPM ve İndirgeme (Crashing).* Ağustos 10, 2024 tarihinde MISSözlük: https://mis.sadievrenseker.com/2015/02/proje-yonetiminde-pert-cpm-ve-indirgeme-crashing/ adresinden alındı

Şenel Uzunkaya, S. (2020, Temmuz 19). Türkiye Ekonomisi'nde 1923-1977 Yılları Arasındaki Sanayi ve Kalkınma Planlarının Değerlendirilmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 14-30.

Tarı, R., Erarslan, C., & Bayraktar, Y. (2011). Küresel Finansal Kriz ve Belirleyicileri Üzerine Bir Değerlendirme. M. Çetinkaya (Dü.) içinde, *Küresel Ekonomik ve Finansal Kriz Türkiye Ekseninde Sorunlar ve Çözüm Önerileri* (s. 7-26). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

TBB Bankacılık ve Araştırma Komisyonu. (2002). *1995 Yılındaki Kriz Sonrasında Meksika Bankacılık Sistemi.* İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği.

TCMB Denetim Kurulu. (2002). *2001 Yıllık Rapor.* Anakara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası.

TCMB, T. C. (2023, Haziran 3). Uluslararası Rezervler ve Döviz Likiditesi Tablosu (Milyon ABD Doları)(Aylık). *Elektronik Veri Dağıtım Sistemi*. Haziran 3, 2023 tarihinde https://evds2.tcmb.gov.tr/index.php?/evds/serieMarket/collapse_18/5092/DataGroup/turkish/bie_ulusdovlkd/ adresinden alındı

The Depression. (2024, 11 01). U.S. Social Security Administration: https://www.ssa.gov/history/bank.html#:~:text=The%20Depression&text=Many%20of%20the%20small%20banks,overnight%20when%20the%20market%20crashed.&text=In%20all%2C%209%2C000%20banks%20failed,%247%20billion%20in%20depositors'%20assets. adresinden alındı

The Great Depression. (2024, 06 13). National Archives - Herbert Hoover Presidental Library and Museum: https://hoover.archives.gov/exhibits/greatdepression#:~:text=According%20to%20Hoover's%20economic%20theory,in%201930%2C%20to%20stimulate%20employment. adresinden alındı

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2021). *Crafting and Executing Strategy* (23. b.). New York , USA: McGraw Hill.

Tokaç, A. (2005). *Uygulamacı Gözüylle İşletmelerde Bütçeleme ve Raporlama.* İstanbul: Tunca Kitabevi.

Tokgöz, N. (2012). Stratejik Yönetim ve ‹lgili Temel Kavramlar. D. Taşçı, & İ. C. Ulukan (Dü) içinde, *Staratejik Yönetim-1* (s. Haziran). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Tosun, K. (1992). *İşletme Yönetimi.* Ankara: Savaş Yayınları.

Transfer Fiyatlandırması Yoluyla Örtülü Kazanç Dağıtımı Hakkında Genel Tebliğ. (2007, Kasım 18). *Resmi Gazete(26704)*. Ankara.

Tuna, S. (2007). Cumuriyet Ekonomisinin İlk Devalüasyonu: 7 Eylül 1946. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*(13), s. 86-121.

Tunçarslan, N. (2016). 1994-1995 Meksika (Peso) Krizi ve Türkiye'deki 1994 Para ve Bankacılık Krizi. A. Al (Dü.) içinde, *Uluslararası Politik Ekonomi Finansal Krizler ve Türkiye* (s. 167-191). İstnbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.

Tükenmez, M., Susmuş, T., Özkan, S., Kutay, N., Evrim, P., Baklacı, H. F., . . . Yükçü, S. (1999). *Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliğ'ne Göre Finansal Yönetim.* İzmir: Vizyon Yayınları.

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası. (2022, Aralık 30). *Gösterge Niteliğindeki Merkez Bankası Kurları.* Mayıs 28, 2023 tarihinde TCMB Web Sitesi: https://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TR/TCMB+TR/Main+Menu/Istatistikler/Doviz+Kurlari/Gosterge+Niteligindeki+Merkez+Bankasi+Kurlarii/ adresinden alındı

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası. (2023, Şubat 24). *TCMB Faiz Oranları (%) Gecelik (O/N).* Mayıs 28, 2023 tarihinde TCMB Web Sitesi: https://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/tr/tcmb+tr/main+menu/temel+faaliyetler/para+politikasi/merkez+bankasi+faiz+oranlari/faiz-oranlari adresinden alındı

Türkiye İstatistik Kurumu. (2022, Aralık 29). *Ekonomik Güven Endeksi, Aralık 2022.* Mayıs 23, 2023 tarihinde Türkiye İstatistik Kurumu: https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Ekonomik-Guven-Endeksi-Aralik-2022-45565 adresinden alındı

Türkiye İstatistik Kurumu. (2023, Şubat 23). *İstatistik Veri Portalı.* Mayıs 28, 2023 tarihinde Haber Bülteni: https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Donemsel-Gayrisafi-Yurt-Ici-Hasila-IV.-Ceyrek:-Ekim---Aralik,-2022-49664 adresinden alındı

Türkiye İstatistik Kurumu. (2023, Mayıs 3). *TÜİK Veri Portalı.* Mayıs 28, 2023 tarihinde Tüketici Fiyat Endeksi ve Değişim Oranları: https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Tuketici-Fiyat-Endeksi-Nisan-2023-49653 adresinden alındı

Uğuz Arsu, Ş., Arsu, T., & Duman, H. (2015, Temmuz). Örgüt Stratejilerinin Yönetim Muhasebesi Uygulamaları İle İlişkisi: Kapadokya Bölgesi Otelleri Örneği. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7*(2), s. 17-31.

Ural, M. (2003). Finasal Krizler ve Türkiye. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18*(1), 11-28.

Uyar, M. (2019). *Problems and Perspectives in Management, 1*(17), s. 1-10.

Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (5. b.). İstanbul: Beta.

Ülker, M. S., & Daloğlu, P. (2019, Ağustos). BDG Matrisi'nin Yönetim Muhasebesinde Kullanılabilirliği ve Karar Almadaki Rolü. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*(Özel), s. 527-544.

Üreten, S. (2013). *Üretim/İşlemler Yönetimi* (Gözden Geçirilmiş 5. b.). Ankara: Gazi Kitabevi.

Van Deusen, C., Williamson, S., & Babson, H. C. (2014). *Business Policy and Strategy - The Art of Competition* (7. b.). Florida, ABD: Auerbach Publications.

Vanderbeck, E. J. (2013). *Principles of Cost Accounting* (15. b.). Mason, Ohio, ABD: South-Western Cengage Learning.

Warren, C. S., Reeve, J. M., & Duhac, J. E. (2009). *Managerial Accounting* (10. b.). Mason, Ohio, ABD: South-Western Cengage Learning.

Welsch, G. A. (1978). *İşletme Bütçeleri Kar Planlaması ve Kontrolü.* Ankara: Bilimsel Yayınlar Derneği.

Weygrandt, J. J., Kimmel, P. D., & Kieso, D. E. (2010). *Accounting Principles* (10. b.). New Jersey, ABD: Wiley.

Weygrandt, J. J., Kimmel, P. D., & Kieso, D. E. (2011). *Managerial Accounting* (6. b.). Wiley & Sons.

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability* (15. b.). Harlow, UK: Pearson Education.

Yamazawa, I. (1998, Eylül). The Asian Economic Crisis and Japan. *The Developing Econmies*, s. 332-351.

Yazıcı, M. (2018). *İşletmelerde Risk Yönetimi ve Karar Verme.* İstanbul: Beta Basım Yayım.

Yıldırım, K., & Özer, M. (2013). *Makro İktisat.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Yılmaz, M., & Coşkun, A. (2012, Aralık). Maliyetlerin Stratejik Yönetimine İlişkin Bir Yaklaşım: Faaliyet Tabanlı Bütçeleme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(34), s. 241-260.

Yolaç, S. (tarih yok). İşletme. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık Ve Uzaktan Eğitim Fakültesi. Şubat 18, 2022 tarihinde chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fauzefkitap.istanbul.edu.tr%2Fkitap%2Fmaliye_ue%2Fisletme.pdf&clen=3016845&chunk=true adresinden alındı

Yükçü, S. (2014). *Herkes İçin Yönetim Muhasebesi* (2. b.). İzmir: Altın Nokta Yayınevi.

Yükçü, S. (2015). *Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi* (8. b.). İzmir: Altı Nokta Yayınevi.

Yürekli, E. (2017, Ocak). KOBİ'lerde Yönetim ve Maliyet Muhasebesinin Stratejik Karar Alma Üzerine Etkisi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*(73), s. 137-168.

1926 Florida Spekülasyonu. (2012, 09 05). 01 24, 2022 tarihinde Ekonomigünlük: http://ekonomigunluk.blogspot.com/2012/09/1926-florida-spekulasyonu.html adresinden alındı

7194 Sayılı 5/12/2019 tarihli Kanun. (2019, Aralık 7). *Resmi Gazete(30971)*.

EKLER

Anket Formu

ÜRETİM İŞLETMELERİNDE FİNANSAL KRİZ DÖNEMLERİNDE YÖNETİM MUHASEBESİ UYGULAMALARININ İŞLETME STRATEJİLERİNE ETKİSİ
Sayın katılımcı, anketimiz üretim işletmelerinde yönetim muhasebesi uygulamalarının finansal kriz dönemlerinde işletme stratejilerine etkilerini ölçmek amacıyla oluşturulmuş akademik bir çalışmadır. Ankette işletmenize ait finansal herhangi bir veri talep edilmeyecektir. Verilen cevaplar istatistiki analiz ve yorumlama süreçlerinin ardından 1 yıl sonra sistemden ve veri ambarından silinecektir. Çalışma akademik amaçla yapılmaktadır ve ticari bir faaliyetin parçası olarak kullanılmayacaktır. Cevaplayıcıların kimliklerini ve ilişkide oldukları işletmeleri belirleyici herhangi bir soru ankete dahil edilmemiştir. Soruları herhangi bir yönlendirmeden uzak, tarafsız olarak cevaplamanız anket çalışmasının güvenilirliğine fayda sağlayacaktır. Katılımınız için teşekkür ederiz.

1. Demografik Sorular Bölümü

Cevaplayıcı ve İşletme Özelliklerine Ait Sorular	
Yaşınız	☐18-25 ☐26-35 ☐36-45 ☐46-55 ☐56-65 ☐66 yaş ve üzeri
Cinsiyetiniz	☐ Erkek ☐ Kadın ☐ Cevaplamak İstemiyorum
Eğitim Düzeyiniz	☐ İlköğretim ☐ Orta Öğretim ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans / Master ☐ Doktora
Mesleki Tecrübeniz	☐ 0-3 yıl ☐4-6 yıl ☐7-10 yıl ☐11-15 yıl ☐16-20 yıl ☐21 yıl ve üzeri
Çalıştığınız Bölüm	☐ Muhasebe ☐Finans ☐Vergi ☐Maliyet Muhasebesi ☐İç Denetim ☐Yönetim Muhasebesi ☐Raporlama ☐Bütçe ☐Genel Yönetim ☐Mali İşler
Unvanınız	☐ Uzman ☐Şef ☐Müdür Yardımcısı ☐Müdür ☐ Direktör ☐ YK Üyesi/Başkanı ☐ Danışman/SMMM/YMM ☐ İşletme Ortağı ☐ Genel Müdür Yardımcısı ☐ Genel Müdür
İşletmenizdeki Toplam Çalışma Süreniz	☐ 0-3 yıl ☐4-6 yıl ☐7-10 yıl ☐11-15 yıl ☐16-20 yıl ☐21 yıl ve üzeri
İşletmenin Sektörü	☐ Ahşap/Mobilya ☐ Ambalaj/Basım ☐Makine/Yedek Parça ☐Kimya ☐Gıda /İçecek ☐Otomotiv ☐Tekstil ☐Enerji ☐Elektrik/Elektronik ☐İlaç/Sağlık Ürünleri ☐İnşaat ☐ Kâğıt/Kırtasiye ☐Metal /Madeni Eşya ☐Cam /Seramik ☐Çimento ☐Tarımsal Üretim ve Balıkçılık ☐Yüksek Teknoloji Ürünleri ☐Diğer İmalat
İşletmenizin Toplam Faaliyet Süresi	☐0-10 yıl ☐11-20 yıl ☐ 21-30 yıl ☐31-40 yıl ☐41-50 yıl ☐51 yıl ve üzeri
İşletmenizin Büyüklüğü*	☐ Mikro ☐Küçük ☐Orta ☐Büyük
İşletmenizde Üretim Faaliyeti Var mıdır?	☐ Evet ☐ Hayır

* 24/5/2023 tarihli 7297 sayılı Cumhurbaşkanlığı kararına istinaden yayınlanan KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER YÖNETMELİĞİ' ne göre Mikro işletme: Çalışan sayısı on kişiden az olan ve net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri on milyon TL'yi aşmayan işletmelerdir. Küçük işletme: Çalışan sayısı elli kişiden az olan ve net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri yüz milyon TL'yi aşmayan işletmelerdir. Orta büyüklükteki işletme: Çalışan sayısı ikiyüzelli kişiden

az olan ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri beşyüz milyon TL'yi aşmayan işletmelerdir. Büyük İşletme bu hadlerin üzerinde olan işletmelerdir.

2. Yönetim Muhasebesi Uygulamaları (Araçları) Bölümü[7]

2.1. Maliyetleme Araçları Ölçeği

Aşağıdaki maliyetleme araçlarının işletmenizde kullanım durumunu yanıtlayınız.

		Var	Yok	Açıklama
1	Normal Maliyetleme	☐	☐	Değişken maliyet unsurlarının tamamını, sabit maliyet unsurlarının ise kapasiteye isabet eden kısmını ürünlere yüklendiği maliyet sistemidir.
2	Tam Maliyetleme	☐	☐	Ürün/hizmetlerin maliyetinin malzeme, işçilik ve genel üretim giderlerinin tamamından oluşmasıdır.
3	Değişken (Marjinal) Maliyetleme	☐	☐	İşletme sabit giderlerinin yarı mamul ve ürün stok maliyet hesaplarına dahil edilmeden dönem gideri yazılması, değişken giderlerinin tamamının ürünlere yüklenmesidir.
4	Kaizen Maliyetleme	☐	☐	Üretim sürecinde küçük ve sürekli iyileştirmelerle israfı önlemeye ve maliyeti düşürmeye yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesidir.
5	Faaliyet Tabanlı Maliyetleme	☐	☐	İşletme giderlerinin, ürün/hizmetlere üretilmesinde katkı sağlayan faaliyetlere göre maliyet sürücüleri vasıtasıyla dağıtılmasıdır.
6	Standart Maliyetleme	☐	☐	Ürün/hizmet üretiminde geçmiş tecrübeler ve hesaplamalarla standart (ideal) maliyetlerin belirlenerek gerçekleşen maliyetler kesinleşene kadar kullanılmasıdır.

2.2. Bütçeleme Araçları Ölçeği

Aşağıdaki bütçeleme araçlarının işletmenizde kullanım durumunu yanıtlayınız.

		Var	Yok	Açıklama
7	İşletme Bütçesi	☐	☐	Bütçeleme faaliyetlerinin geleneksel biçimde yapılmasıdır.
8	Esnek Bütçeleme	☐	☐	Bütçelerin farklı üretim kapasite düzeyleri için ayarlanabilen bir yapıya sahip biçimde düzenlenmesidir.
9	Sıfır Tabanlı Bütçeleme	☐	☐	Bütçelerin daha önce hiç bütçe yapılmamış gibi her dönemde sıfırdan yapılmasıdır.
10	Faaliyet Tabanlı Bütçeleme	☐	☐	Bütçelerin talep tahminlerinden başlayarak geriye doğru üretim sürecindeki faaliyetler baz alınarak gerçekleştirilmesidir. (Örneğin: Talep>Gerekli Faaliyet Miktarı> Gerekli Kaynak Miktarı> Kaynak Maliyeti)

2.3. Yatırım Karar Destek Araçları Ölçeği

Aşağıdaki yatırım karar destek araçlarının işletmenizde kullanım durumunu yanıtlayınız.

		Var	Yok	Açıklama
11	Net Bugünkü Değer	☐	☐	Yeni bir yatırım kararı alınırken yatırımın zaman içerisindeki gelir ve giderlerinin bugünkü değerine indirgenerek kâr veya zarar durumunun hesaplanmasıdır.
12	İç Karlılık Oranı	☐	☐	Yatırımdan elde edilmek istenen kazancı sağlayan getiri oranıdır.
13	Basit Getiri Oranı-Yatırılan Sermaye Karlılığı	☐	☐	Yeni bir yatırım kararı alınırken yatırımın toplam getirisi ile toplam yatırım tutarı üzerinden oran hesaplanmasıdır.
14	Geri Ödeme Süresi	☐	☐	Yeni bir yatırım kararının değerlendirilmesinde yatırımın toplam tutarından yatırım ömrü süresince elde edilecek nakit akışlarının toplanarak yatırımın geri dönüş süresinin hesaplanmasıdır.
15	İskonto Edilmiş Geri Ödeme Süresi	☐	☐	Yeni bir yatırım kararının değerlendirilmesinde yatırımın toplam tutarından yatırımın ömrü süresince elde edilecek nakit akışlarının gelecek değeri toplanarak yatırımın geri dönüş süresinin hesaplanmasıdır.

[7] İbrahim Apak, Stratejik Yönetim Muhasebesi Araçlarının İşletmelerin Finansal Performansı Üzerine Etkisi, Doktora Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü, Aksaray, 2018, ss. 213-216 çalışmasından yararlanılmış ve kullanım izni alınmıştır.

16	Projenin Tamamlanma Sonrası Denetimleri	☐	☐	Yatırım projesinin gerçek performansının planlanan performansla örtüşüp örtüşmediğinin değerlendirildiği ve yatırımda hesaba katılması gereken başka durumlarının olup olmadığının görüldüğü performans özetidir.

2.4. Fiyatlama Araçları Ölçeği				
Aşağıdaki fiyatlama araçlarının işletmenizde kullanım durumunu yanıtlayınız.				
		Var	Yok	Açıklama
17	Maliyet Artı Fiyatlama	☐	☐	İşletmelerde ürün/hizmet fiyatlarının, maliyetler üzerine kâr eklenerek belirlenmesidir.
18	Pazarın Kaymağını Alma Fiyatlama	☐	☐	İşletmelerde özellikle yeni sunulan ürün/hizmetlerde pazarın kaymağını almak için yüksek fiyat tercih edilmesidir.
19	Rekabeti Temel Alan Fiyatlama	☐	☐	Pazardaki rakiplerin fiyatlarına göre işletmenini kendi ürün fiyatlarını belirlemesidir.
20	Pazara Nüfuz Etmek İçin Fiyatlama	☐	☐	İşletmelerde özellikle yeni sunulan ürün/hizmetlerde pazara derinlemesine girmek için düşük fiyat tercih edilmesidir.
21	Pazar (Talep) Odaklı Fiyatlama	☐	☐	Ürün/hizmet fiyatlandırma sürecinde rakiplerin fiyatlarının ve pazarın analiz edilmesidir.

2.5. Sorumluluk Merkezi Araçları Ölçeği				
Aşağıdaki sorumluluk merkezi araçlarının işletmenizde kullanım durumunu yanıtlayınız.				
		Var	Yok	Açıklama
22	Sorumluluk Merkezi Raporlaması	☐	☐	Çok uluslu veya birden çok faaliyet merkezine sahip işletmelerde faaliyet birimlerinin sorumluluk merkezi olarak belirlenmesi ve bu birimlerin kendi yönetim raporlarını hazırlamalarıdır.
23	Transfer Fiyatlandırması	☐	☐	Bir sermayedar veya holding portföyünde yer alan ilişkili işletmelerin kendi aralarındaki mal ve hizmet alım satımlarında, münferit işletme birimlerinin karlılıklarının doğru tespit edilebilmesi için uygulanacak değişim fiyatlarının önceden belirlenen kurallara uygun olarak tespit edilmesi ve raporlanmasıdır.

2.6. Performans Yönetimi Araçları Ölçeği				
Aşağıdaki performans yönetimi araçlarının işletmenizde kullanım durumunu yanıtlayınız.				
		Var	Yok	Açıklama
24	Balanced Scorecard (Kurumsal Karne-Dengeli Puan Kartı)	☐	☐	İşletme vizyonu ve stratejilerinin müşteriler, işletme iç süreçleri, öğrenme, büyüme ve finansal durumla bağlantılı biçimde hedefler ve çıktılar açısından analiz edilmesidir.
25	Ekonomik Katma Değer (EVA)	☐	☐	İşletme performansının işletme dönem kârından/zararından sermaye maliyetinin düşülmesiyle ölçülmesidir.
26	Vergi Öncesi Kar	☐	☐	İşletme performansının işletme vergi öncesi kâr/zararı ile ölçülmesidir.

2.7. Karlılık Analizi Araçları Ölçeği				
Aşağıdaki karlılık analizi araçlarının işletmenizde kullanım durumunu yanıtlayınız.				
		Var	Yok	Açıklama
27	Ürün Karlılık Analizi	☐	☐	İşletmelerde ürün/hizmetlerin kârlılık düzeylerinin belirlenmesidir.
28	Başa Baş Noktası Analizi	☐	☐	İşletmelerde kâra geçiş noktasının miktar ve hasılat olarak belirlenmesidir.

2.8. Stratejik Yönetim muhasebesi uygulamaları Ölçeği				
Aşağıdaki stratejik yönetim muhasebesi uygulamalarının işletmenizde kullanım durumunu yanıtlayınız.				
		Var	Yok	Açıklama
29	Yaşam Boyu Maliyetleme	☐	☐	Üretim fikri aşamasında ürünlerin tasarım-üretim-satış-satış sonrası hizmet maliyetlerinin göz önünde bulundurulması ve üretimde ortaya çıkan bütün maliyetlerin genel üretim giderine aktarılması yerine ürün ile ilişkilendirilmesidir.
30	Kalite Maliyetleme	☐	☐	Ürün/hizmet üretimi sürecinde kaliteyle ilgili kusurların onarımı ve önlenmesi maliyetlerinin belirlenmesi ve kontrol edilmesidir.
31	Hedef Maliyetleme	☐	☐	Ürün/hizmetlerin ilk üretim aşamasında hedef bir fiyata göre üretim maliyetlerinin düşürülmeye çalışılmasıdır.
32	Değer Zinciri Maliyetleme	☐	☐	İşletmelerde ürün/hizmetlerin üretimi için hammadde ve malzeme alınmasından, üretim sürecinin tamamlanması ve tüketicilere ulaştırılmasına kadarki süreçte düşük maliyetle en yüksek değerin ortaya çıkarılmasıdır.
33	Benchmarking (Kıyaslama)	☐	☐	Herhangi bir işletmede öne çıkan faydalı uygulamaların belirlenerek, anlaşılması ve işletmeye adapte edilmesidir.
34	Bütünleşik Performans Yönetimi	☐	☐	İşletme performansının finansal bilgiler ve müşteri şikâyetleri gibi finansal olmayan bilgilerle ölçülmesidir.
35	Rakiplerin Maliyetlerinin Değerlendirmesi	☐	☐	Rakiplerin maliyetlerine odaklı olarak değerlendirmeler yapılmasıdır.
36	Rakiplerin Durumunu İzleme	☐	☐	Rakiplerin izlenerek belirledikleri stratejiler hakkında bilgi sahibi olunmasıdır.
37	Müşteri Kârlılık Analizi	☐	☐	Her bir müşteriden elde edilen kâra değer biçilmesidir.

3. Strateji Araçları Bölümü

3.1. Farklılaşma Stratejisi Araçları Ölçeği							
Ekonomik ve finansal kriz dönemlerinde döviz kurlarında hızlı artış, faizlerde yükselme, ülkenin döviz rezervlerinde düşüş ve dış borç stokunda artış gözlemlenir. Türkiye'de bu koşulların gerçekleştiği, kriz dönemi olarak değerlendirilebilecek, küresel pandemi ve sonrasındaki 2020-2023 yılları arasındaki dönemi düşündüğünüzde, işletmenizin aşağıdaki faaliyetlere “ne derece önem verdiğini” işaretleyiniz.							
		Çok Az	Az	Orta	Yüksek	Çok Yüksek	Açıklama
38	Yeni ürün geliştirme	☐	☐	☐	☐	☐	İşletmenin pazarda rakiplerinden ayrışmak için yeni ürün geliştirmeye önem vermesidir.
39	Özel ürünler sunma	☐	☐	☐	☐	☐	İşletmenin pazarda rakiplerinden ayrışmak için özel (Nitelikleri arttırılmış veya değiştirilmiş) ürün geliştirmeye önem vermesidir.
40	Ürünlerin tanıtımı	☐	☐	☐	☐	☐	İşletmenin pazarda kendini belirginleştirmesi için ürün reklam ve tanıtımına önem verilmesidir.

3.2. Odaklanma Stratejisi Araçları Ölçeği

Ekonomik ve finansal kriz dönemlerinde döviz kurlarında hızlı artış, faizlerde yükselme, ülkenin döviz rezervlerinde düşüş ve dış borç stokunda artış gözlemlenir. Türkiye'de bu koşulların gerçekleştiği, kriz dönemi olarak değerlendirilebilecek, küresel pandemi ve sonrasındaki 2020-2023 yılları arasındaki dönemi düşündüğünüzde, işletmenizin aşağıdaki faaliyetlere "ne derece önem verdiğini" işaretleyiniz.

		Çok Az	Az	Orta	Yüksek	Çok Yüksek	Açıklama
41	Geniş bir ürün yelpazesi sunma	☐	☐	☐	☐	☐	Pazarda rekabet odaklı olmak için ürün gamını geniş tutmaktır.
42	Dağıtım kanallarının etkin kontrolü	☐	☐	☐	☐	☐	Ürünlerin dağıtıldığı kanallarda etkili iletişimin sağlanması, gelen bilgilere anında cevap verilmesi ve verilerin analiz edilerek harekete geçilmesidir.
43	Yüksek kalite standartlarına ulaşma	☐	☐	☐	☐	☐	Rekabette ön planda olmak amacıyla ürüne ve tamamlayıcı hizmetlere önem verilmesidir.

3.3. Maliyet Liderliği Stratejisi Araçları Ölçeği

Ekonomik ve finansal kriz dönemlerinde döviz kurlarında hızlı artış, faizlerde yükselme, ülkenin döviz rezervlerinde düşüş ve dış borç stokunda artış gözlemlenir. Türkiye'de bu koşulların gerçekleştiği, kriz dönemi olarak değerlendirilebilecek, küresel pandemi ve sonrasındaki 2020-2023 yılları arasındaki dönemi düşündüğünüzde, işletmenizin aşağıdaki faaliyetlere "ne derece önem verdiğini" işaretleyiniz.

		Çok Az	Az	Orta	Yüksek	Çok Yüksek	Açıklama
44	Ürünler için rekabetçi fiyat sunma	☐	☐	☐	☐	☐	İşletmenin sektördeki maliyet liderliğini kullanarak en uygun fiyat ile satabilme gücüne ulaşmasıdır.
45	İşletim ve sabit maliyetlerin kontrolü	☐	☐	☐	☐	☐	Maliyet liderliğine ulaşmak için maliyet ve işletme giderlerinin en düşük seviyede tutulmasıdır.
46	Çalışma verimliliği	☐	☐	☐	☐	☐	İşletmenin mevcut faaliyet yapısını ve çalışanlarını etkin kullanarak verimliliği sağlaması ve maliyet liderliğine katkı yapmasıdır.
47	Üretim süreçlerinde yenilik	☐	☐	☐	☐	☐	İşletmenin mevcut üretim sistemlerinin yerine daha modern sistemler kullanarak maliyet avantajının elde etmesidir.

3.4. Büyüme Stratejisi Araçları Ölçeği

Ekonomik ve finansal kriz dönemlerinde döviz kurlarında hızlı artış, faizlerde yükselme, ülkenin döviz rezervlerinde düşüş ve dış borç stokunda artış gözlemlenir. Türkiye'de bu koşulların gerçekleştiği, kriz dönemi olarak değerlendirilebilecek, küresel pandemi ve sonrasındaki 2020-2023 yılları arasındaki dönemi düşündüğünüzde, işletmenizin aşağıdaki faaliyetlere "ne derece önem verdiğini" işaretleyiniz.

		Çok Az	Az	Orta	Yüksek	Çok Yüksek	Açıklama
48	Pazarda farklılaşarak büyüme	☐	☐	☐	☐	☐	İşletmenin pazarın mevcut dinamiklerinin dışına çıkarak ilgi çekmesi ve bunu büyüme için kullanmasıdır.
49	Ürünlerini farklılaştırarak büyüme	☐	☐	☐	☐	☐	İşletmenin pazara sunduğu ürünlerde var olan ürünlerden farklı bir deneyim sunması ve bunu büyüme için kullanmasıdır.
50	Kapasite arttırarak büyüme	☐	☐	☐	☐	☐	İşletmenin mevcut üretim veya satış kapasitesini yatırım yaparak arttırması sonucunda işletmenin büyümesidir.
51	Hammadde ve ara mal teminini kendi bünyesinden sağlayarak büyüme	☐	☐	☐	☐	☐	İşletmenin dikey entegrasyon ile hammaddeden ürüne üretim sürecine sahip olması vasıtasıyla büyümesi
52	İşletmenin kendi dağıtım ağını kurması veya dağıtım kanalını satın alarak büyümesi	☐	☐	☐	☐	☐	İşletmenin ürettiği ürünlerin satış kanalını kendisi oluşturarak veya satın alarak, bu aşamada oluşan nakit akım, hasılat ve karlılığı da kendi bünyesine katarak büyümesidir.
53	İşletmenin farklı bir sektörde veya farklı bir alanda satın alma veya yeni yatırım yoluyla büyümesi	☐	☐	☐	☐	☐	İşletmenin mevcut iş portföyüne yeni alanlar katarak büyümeye ulaşmasıdır.

3.5. Küçülme ve Tasarruf Stratejisi Araçları Ölçeği

Ekonomik ve finansal kriz dönemlerinde döviz kurlarında hızlı artış, faizlerde yükselme, ülkenin döviz rezervlerinde düşüş ve dış borç stokunda artış gözlemlenir. Türkiye'de bu koşulların gerçekleştiği, kriz dönemi olarak değerlendirilebilecek, küresel pandemi ve sonrasındaki 2020-2023 yılları arasındaki dönemi düşündüğünüzde, işletmenizin aşağıdaki faaliyetlere "ne derece önem verdiğini" işaretleyiniz.

		Çok Az	Az	Orta	Yüksek	Çok Yüksek	Açıklama
54	Üretim maliyetlerinin düşürülmesi	☐	☐	☐	☐	☐	İşletmenin üretime yönelik maliyetlerde kısıntı yaparak tasarruf yapmasıdır.
55	İşletme giderlerinin azaltılması	☐	☐	☐	☐	☐	İşletmenin faaliyetine ilişkin giderlerin azaltılarak işletmenin tasarruf yapmasıdır.
56	Zarar eden veya kara yeterli katkıyı vermeyen bölümlerin kapatılması	☐	☐	☐	☐	☐	Zararı azaltmak veya işletme kaynaklarının verimli kullanmak amacıyla işletmenin bölümlerinin faaliyetine son verilmesidir.
57	Verimsiz olduğu düşünülen bölümlerin işletmeden ayrıştırılarak satılması	☐	☐	☐	☐	☐	İstenilen karlılık düzeyine ulaşmayan işletme birimlerinin satılarak işetmenin küçülmesidir.

58	İşletmenin ana faaliyet kolu belirleyip diğer bölümlerini satması veya tasfiye etmesi	☐	☐	☐	☐	☐	İşletmenin temel faaliyetini belirlemesi ve bu faaliyet alanı dışındaki tüm birimlerin işletmeden ayrılmasıyla küçülmesidir.
59	Verimliliği düşen veya kar üretemeyen işletmenin varlıklarının satılarak tasfiye edilmesi	☐	☐	☐	☐	☐	İşletme kaynaklarının etkinliğinin sağlanması için eskisi kadar verimli olmayan iş birimlerinin işletmeden ayrılması yoluyla küçülmesidir.

3.6. İttifak Stratejisi Araçları Ölçeği

Ekonomik ve finansal kriz dönemlerinde döviz kurlarında hızlı artış, faizlerde yükselme, ülkenin döviz rezervlerinde düşüş ve dış borç stokunda artış gözlemlenir. Türkiye'de bu koşulların gerçekleştiği, kriz dönemi olarak değerlendirilebilecek, küresel pandemi ve sonrasındaki 2020-2023 yılları arasındaki dönemi düşündüğünüzde, işletmenizin aşağıdaki faaliyetlere "ne derece önem verdiğini" işaretleyiniz.

		Çok Az	Az	Orta	Yüksek	Çok Yüksek	Açıklama
60	Ortak İşletme - Joint Venture	☐	☐	☐	☐	☐	Belirli bir amaç için farklı bir işletme ile ortaklık kurulması; teknoloji transferi, pazarda yer edinmek vb. amaçlar için farklı bir işletme ile iş birliğine gidilerek ortaklık yapılmasıdır.
61	Üretim lisansı kiralanması	☐	☐	☐	☐	☐	Patent ve lisans hakkına sahip bir işletme ile üretim lisansı kiralanması anlaşması yapılarak teknoloji transferi ve satış hacminin arttırılmasının sağlanmasıdır.
62	Bayilik veya distribütörlük anlaşması	☐	☐	☐	☐	☐	Farklı işletmeler arasında belirli bölgelerde ürünlerin satış ve dağıtımıyla ilgili münhasır yetki verilmesi için anlaşma yapılmasıdır.
63	Franchising – İmtiyaz hakkı	☐	☐	☐	☐	☐	Farklı bir şirkete ait tanınmış bir markanın bilinirlik ve kalite algısını kullanarak belirli bir süre için üretim hakkı ve satılması amacıyla anlaşma yapılmasıdır.
64	Dış kaynak kullanımı - Outsource	☐	☐	☐	☐	☐	İşletmenin bazı faaliyetlerinin farklı işletmeler tarafından karşılanmasıdır.
65	Konsorsiyum - Proje bazlı çoklu ortaklık kurulması	☐	☐	☐	☐	☐	Belirli bir projeyi gerçekleştirmek amacıyla farklı konularda uzmanlıkları bulunan işletmelerin bir araya gelerek çalışmalarıdır.