

# İŞLETMELERİN BÜYÜME STRATEJİLERİNDE MUHASEBE-DENETİM EKSENİNDE MALİ KONTROL VE YÖNETİM

Dr. Masum TÜRKER\*

Makale Gönderim Tarihi : 10/05/2018 / Kabul Tarihi : 06/07/2018

## ÖZ

İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için ekonomik faaliyetlerini güçlendirmek, üretimlerini artırmak, pazarlarını genişleterek sektör bazında ve/veya ürün bazında pazar payını artırmak için büyümek isterler. Büyümeyen işletmeler yaşamlarını sürdürememekte; büyük işletmelerin rekabeti sonucunda yaşamları kısa olmaktadır. Büyüme; içsel kaynaklar (oto-finansman) yolu ile içeriden veya dışsal kaynaklar kullanılarak yatırımcı bulma ya da borçlanma yolu ile dışarıdan sağlanan finansmanda, hesaplaşma ve güvenilir sağlıklı bilginin varlığı önemlidir. Büyümede özellikle yatırımcı çekme, kredi bulma, birleşme, ortak girişim faaliyetleri için ittifak yapma, devralma (satın alma) ve büyüme stratejilerinde hedeflenen eylemlerin bütçelenmesinde; bütçe ve maliyet kontrolü, maliyet yönetimi ve denetimi, şeffaflığın sağlanmasında finansal raporlama ile iç ve bağımsız dış denetim önemli rol oynar.

**Anahtar Kelimeler:** İşletme, Büyüme, Strateji, Muhasebe, Denetim, Maliyet, Mali Kontrol, CFO

## FINANCIAL CONTROL AND MANAGEMENT IN ACCOUNTING-AUDIT AXIS IN GROWTH STRATEGIES OF ENTERPRICES

### ABSTRACT

Enterprices want to grow to increase their market share in sector-based and / or product-based sectors by strengthening their economic activities, increasing their production, expanding their markets in order to continue their existence. If an entity has not grown, this enterprice could not maintain its business life. Because of their competition with big enterprices, the lives of these static enterprises are to shorten.

Internal sources (self-financing) and external sources must be used to grow all enterprices. In the case where the investor provides this source by the way of foreign indebtment, obtaining reliable information is important. Particularly, the attracting investors, finding a loan, merging, alliance for acquisition of joint ventures and acquisition plays a very important role in growth, and budget and cost control, cost management and supervision play an important role in the budgeting of targeted actions in growth strategies. Financial reporting and internal and independent external audit play an important role in ensuring transparency.

**Keywords:** Enterprice, Growth, Strategy, Accounting, Audit, Cost, Financial Control, CFO

\* Yeminli Mali Müşavir-Bağımsız Denetçi

**GİRİŞ**

Ülkelerin büyümesi, dünya’da yaratılan katma değerden aldıkları payın artması ile gerçekleşir. Bir ülkenin katma değerden aldığı payın artması, karşılaştırılabilir üstünlük kuramına göre sözkonusu ülkenin rekabet sürecinin ve gücünün sürekliliğine bağlıdır. Bu da rekabet sürecinin finanslanması olanaklarının varlığı ile sağlanabilir. Ülkeler düzeyinde, rekabet sürecinin güçlenmesinin karşısındaki en büyük engel, küreselleşen hegemon sermayeye sahip ülkelerin ve bu ülkelerin küresel şirketleri tarafından konumlandırılan ekonomik düzenin yapılanmasının artan bir ivme ile güçlenmesidir.

Bu durumu dengelemek için, tarihte yaşanmış savaşların öğretisi; dünyanın sürekli yenilenen ekonomi düzeninde özel sektörün sahip olduğu kuruluşların ve faaliyetlerin büyütülmesi yolunun tercih edildiğini göstermiştir. Bu amaçla özel sektörün büyümesinde aktör olarak rol alan küresel şirketler; oluşup büyümelerinin ardısıra geniş bir alana yayıldıkları ülkelerde; mülkiyet hakkı sahibi olmuşlardır. Böylece büyüme amaçlarını gerçekleştiren uluslararası şirketler, yatırım yaptıkları ülkelerde yarattıkları katma değerini dağılımında; sözkonusu ülke devletlerine ve girişimcilerine, katma değerden pay almaları olanağı sağlamışlardır/sağlamaktadırlar. Dünya’da en büyük sorun; sürdürülebilir finansman kaynaklarındaki kıtlık ve bu kaynaklar üzerinde “küresel egemen” (hegemon) sermayenin kontrol gücüdür. Bu sorun, makro açıdan ülke ekonomilerinin sorunu olması yanısıra, mikro açıdan işletmelerin de en önemli sorunlarının başında gelmektedir.

İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için ekonomik faaliyetlerini güçlendirmek, üretimlerini artırmak, pazarlarını genişleterek hem sektör bazında hem ürün bazında pazar payını artırmak için oto-f finansman yaratarak büyümek isterler. Yaratılan oto-f finansman; elde edilen kârlar yanısıra ye-

dek akçelerden, karşılıklardan, amortismanlardan, ertelenen vergilerden, yenileme ve diğer fonlardan oluşmaktadır.

Küresel düzende gerek işletmelerin büyüme sürecinde, gerek bu sürecin finanslanması ihtiyacının giderilmesinde hesaplama ve güvenilir bilgi edinme ihtiyacı önem arz etmektedir. Bu ihtiyaç, tanınırlığı yüksek düzeyde olan genel kabul görmüş “uluslararası muhasebe ve finansal raporlama standartları” ve “uluslararası denetim ve güvence standartları” oluşturulması ve uygulanması ile giderilmektedir. Muhasebe ve denetim alanında yapılan düzenlemeler; büyüme stratejilerinin hazırlanmasında, hedeflerin kararlaştırılmasında, yönetilmesinde ve kontrolünde önemli işlevlere sahiptir.

Bu çalışmada işletmelerin büyüklük ölçüleri ve büyüme stratejileri; stratejilerin hazırlanma ve uygulanma sürecinde, muhasebeleştirme, finansal raporlama ve denetim bağlamında yararlanılan finansal bilgi ekseninde literatür taranarak uygulamadaki deneyim ve gözlemlerimize dayanarak incelenecektir.

**1. İŞLETMELERİN BÜYÜKLÜĞÜ**

Mal ve hizmet üreten işletmelerin büyüklük ölçüsü başlangıçta “kuruluş sırasında tahsis edilen sermaye” ile belirlenir. Sermaye, şirketin ortakları tarafından tahsis edilen ve onların diğer haklarını temsil eden yedek akçeler, dağıtılmayan kârlar, fonlar, karşılıklar ve benzeri değerlerden oluşan öz sermaye yanısıra mal sağlanan tedarikçilere (mal ve hizmet satın alınan işletmelere) olan piyasa borçları ile finans kuruluşlarından ya da sermaye piyasasından sağlanan kredilerin toplamı olan yabancı sermayeden oluşur.

İşletmeler, faaliyetleri sürecinde yaşamlarını sürdürebilmek için büyümek zorundadırlar. Uygulamada büyümeyen işletmelerin ömrünün kısa olduğu ve kurumlaşmadan yaşamlarının sona erdiği

gözlemlenmektedir. Bu nedenle işletmelerin uzun süren bir yaşamda faaliyetlerini sürdürebilmeleri için büyümeleri şarttır. Özetleyecek olursak, büyümeyen işletmeler kısa sürede iş hayatından çekilirler. Bu nedenle işletmelerin sürekli büyüme stratejilerini geliştirmeleri ve büyüme planlarını yenilemeleri şarttır. İşletmelerin büyüklüklerinin belirlenmesinde ve artmasında ekonomik yaşam ve sektör şartları etkilidir<sup>1</sup>. Mali kaynaklar, organizasyonel rutinler ve harici bağların yüksek düzeyde bulunması nedeniyle daha büyük işletmelerin ayakta kalması, küçük işletmelere göre daha muhtemel olduğu için büyüme, popüler bir stratejidir<sup>2</sup>.

İşletmeleri büyüklük ölçülerine göre şu başlıklar altında gruplandırmak mümkündür<sup>3</sup>:

- a- Mikro İşletmeler
- b- Küçük İşletmeler
- c- Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ)
- d- Büyük İşletmeler
- e- Küresel İşletmeler
- f- Yabancı Sermayeli Şirketler

### 1.1. MİKRO İŞLETMELER

Mikro işletmeler 10 kişiden az işçi çalıştıran ve genellikle şahıs işletmeleri hukukuna tabi işletmelerdir. Bu işletmeler ülkemizdeki esnaf, marketler, bakkal, tuhafiyeci, kitapçı, kırtasiyeci, lokanta ve benzeri işletmeler ile şapkacı, kravatçı,

ayakkabıcı gibi butik çalışan işletmelerden oluşur. Mikro işletmeler, network ağı şeklinde bir ülkenin tümünde aynı marka altında toplandıklarında; her işletmenin sahibi ayrı kişiler ise bu tür işletmelerin mikro olma nitelikleri değişmez. Ancak, bu işletmeler aynı firmanın sahipliğinde kurulurlar ise bu tür işletmeler “büyük işletmeler” kapsamına girmiş olurlar<sup>4</sup>. Ülkemizdeki mikro işletmelerin; tüm işletmelerin % 8 inden fazla olduğu tahmin edilmektedir.

### 1.2. KÜÇÜK İŞLETMELER

10 kişiden fazla 50 kişiden az işçi çalıştıran işletmeler “küçük işletmeler” şeklinde nitelendirilir. Ülkemizdeki işletmelerin % 50’sinin küçük işletme olduğu tahmin edilmektedir. Bu işletmelerin çoğunluğu “Aile İşletmesi” şeklinde çalışmaktadır. Bu işletmelerin büyümesi, sermayelerinin yeterliliği ve üretim faaliyetlerine artan talebin yerine getirilmesi ile doğru orantılıdır. Küçük işletmelerin hayatlarını sürdürebilmeleri için büyümelerini sağlayacak bir sermaye yapısına sahip olmaları gereklidir.

Küçük işletmeler; risk düzeyini düşük tutmak ve faaliyetlerini sürdürebilir hale getirmek için kendi sermaye yapılarını güçlendirmeleri gerekir. Bu nedenle büyüebilmek ve para piyasasında kredi bulabilmek için muhasebe ve finansal raporlama süreçlerini güçlendirmeleri gerekir. Bu durum sağlarsa muhasebe fonksiyonu, işletmelerin büyümesinde ve fon tedarikinde etkili olur.

<sup>1</sup> Pazar şartları, işletmelerin hayatları boyunca müşterilerin (genel olarak nihai tüketicilerin) gelecekteki taleplerinin dikkate alınmasıdır. Bu konuda geniş bilgi için bakınız: Mehmet OLUÇ, **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**, Birinci Cilt, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 3. bası, Duran Ofset Basımevi, İstanbul, 1969, s.101 vd.

<sup>2</sup> Thomas WHEELEN, J.David HUNGER, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası (Global Sürdürülebilirliğe Doğru)** (Çeviren: Ahmet Nüvit Bingöl) İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayın No: 40, İstanbul, 2015, s. 207.

<sup>3</sup> Bu gruplama ile ilgili olarak bu makale yazarının ilk değerlendirme yaklaşımı için bakınız: İpek TÜRKER, **Türkiye’de Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) Paralelinde Yapılan Düzenlemelerin Finansal Tablo Kullanıcıları Üzerinde Muhtemel Etkileri**, TÜRMOB Yayınları No:407, Ankara, 2011, s.334-346.

<sup>4</sup> Aynı durum “Küçük İşletmeler” grubu için de geçerlidir.

### 1.3. KOBİLER

50 kişiden fazla 150 kişiden az işçi çalıştıran işletmeler “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler” (KOBİ) olarak nitelendirilir. Ülkemizdeki işletmelerin % 40’ından fazlasının KOBİ olduğu tahmin edilmektedir. Bu işletmelerin de çoğunluğu “Aile İşletmesi” şeklinde çalışmaktadır. Bu işletmelerin de büyümesi, küçük işletmelerde olduğu gibi sermayelerinin yeterliliği ile doğru orantılıdır. KOBİ’ler ister aile şirketi olsun ister farklı ailelerin oluşturdukları ortaklıklar olsun; hayatlarını sürdürebilmeleri ve kurumsallaşmaları için büyümeyi sağlayacak bir sermaye yapısına sahip olmaları şarttır.

İster sanayi sektöründe üretim işletmesi ister ticari işletme olsun, KOBİ’ler; üretim ve satış olanakları hangi düzeyde olursa olsun risk düzeyini düşük tutmaları ve faaliyetlerini sürdürebilir hale getirip çalışabilmeleri için; sermaye yapılarını güçlendirmeleri gerekir. Bu nedenle KOBİ’ler; faaliyetlerinin sonuçlarını izleyebilmek, etkin kararlar almak, kârlı ve verimli çalışmak, sermaye ve para piyasasından fon bulabilmek, piyasa kredisini risksiz ve etkin yönetebilmek için; muhasebe ve finansal raporlama süreçlerinin sağlıklı ve güvenilir finansal bilgi üretmeleri gerekir. Bu bağlamda işletmelerin büyümesinde ve özellikle ister öz sermaye ister yabancı sermaye tedarikinde erişim kolaylığı; muhasebe verilerinin güvenilir ve etkin olması ile sağlanır. Ayrıca finansal raporların sağlıklı ve güvenilir bilgi üretmeleri için bağımsız denetime tabi tutulmaları ve denetim sonucunda güvence veren denetim raporu hazırlanması gereklidir.

### 1.4. BÜYÜK İŞLETMELER

Çalışan sayısı 150 den fazla olan, iş hacmi ve sermaye yapısı yüksek olan ve kurumsallaşan büyük işletmelerdir. Bu işletmelerin çoğunluğu yaygın ve etkili çalışan işletmelerdir. Ülkemizdeki büyük işletmeler toplam işletmelerin % 2’si civarındadır.

Bu işletmeler bankacılık, finans, sigorta, tekstil, petrol ve enerji, kağıt ve ambalaj, ilaç, sağlık hizmeti (hastahane), madencilik, mobilya, AVM, medya, yayıncılık, eğitim, dericilik, tersanecilik, hava ve deniz yolları, turizm ve otelcilik, telekomünikasyon ve haberleşme, otomotiv ve benzeri sektörlerde faaliyette bulunurlar.

Büyük işletmeler kurumsallaşmak ve profesyonel yöneticilerle çalışmak zorundadırlar. Bu nedenle bu tür işletmeler; büyümelerini sağlıklı gerçekleştirebilmek için önce varlıklarını korumak amacıyla muhasebe ve finansal raporlama süreçlerini hem yasal hükümler nedeniyle, hem rekabet nedeniyle en üst düzeydeki düzenlemelere göre yapılandırır. Bu işletmelerin bir kısmı halka açılmak veya yüksek düzeyde kredi bulmak zorunda oldukları için yalnız Türkiye Finansal Raporlama Standartları’na göre değil aynı zamanda Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarına göre de finansal raporlarını hazırlar ve bağımsız denetimden geçirdikten sonra yayınlırlar. Hisse senetleri sermaye piyasasında (Borsa’da) işlem gören büyük şirketlerin çoğunluğu ile bazı KOBİ şirketlerinin finansal raporlarını denetlettirerek yayınlamaları yasal zorunluluktur.

### 1.5. KÜRESEL İŞLETMELER (ULUSLARARASI İŞLETMELER)

Türkiye’de çoğunluğu yabancı sermayenin çok az bir kısmının da ulusal sermayenin sahip olduğu ve uluslararası faaliyette bulunan işletmelere, “küresel işletme” başka bir deyişle “uluslararası işletme” denir. İşletmelerin, küresel ekonomide büyüyerek uluslararası işletme haline gelebilmeleri ve küreselleşme kurallarına göre faaliyette bulunabilmeleri için; ulusal karaktere sahip kurumsallaşmış ve küreselleşmiş özellikleri olan iki önemli kariyer mesleğinin desteğine gereksinimleri vardır. Küreselleşmiş ulusal karaktere sahip sözkonusu küresel mesleklerin biri “küresel

hukuk mesleği” diğeri ise “küresel muhasebe ve denetim mesleğidir”<sup>5</sup>.

## 1.6. YABANCI SERMAYELİ ŞİRKETLER

Türkiye’de kurulmuş temsilcilik niteliğindeki işletme veya yabancı sermayeli mikro işletme, küçük işletme, KOBİ, büyük veya küresel işletme niteliğindeki işletmelerdir. Yabancı sermaye işletmelerinde standartlara uyumlu muhasebeleştirme ve finansal raporlama yapıldığını, aynı anlayışla denetime gerekli önemin verildiği bilinmektedir.

## 2. İŞLETMELERDE BÜYÜME

İnsanlık tarihi boyunca iş dünyası sürekli olarak değişmiştir. Ancak gerçek değişim, sanayileşme ile birlikte yaşanmıştır<sup>6</sup>. Ekonomik büyüme bir yıldan ötekine üretim miktarındaki artışı ifade eder. Burada kastedilen artış reel artıştır. Yani fiyatlardaki artıştan dolayı değil, üretilen mal ve hizmet miktarındaki artıştan dolayı ortaya çıkan bir büyüme söz konusu olmalıdır. Ekonominin büyümesi, toplum refahının artması anlamına gelir. Ekonomi büyüyünce üretim artar. Üretim artışı tüketimin de artmasına yol açar. Tüketim insan faaliyetinin son amacı olduğuna göre tüketim artışı da refahın artması demektir<sup>7</sup>. Reel sektörü oluşturan kuruluşlarda (işletmelerde) büyüme kısa dönemde verimlilik ve kapasite artışı ile; uzun dönemde ise yeni üretim yöntemi ve yeni teknolojinin de dahil

olduğu yeniliklerle buluşu yapılan ürün üretimi ile gerçekleşir<sup>8</sup>. İşletme açısından yatırım sayılan bir harcama, milli ekonomi çerçevesinde de yatırım sayılacak türde ise, bu yatırımla, makro düzeyde de “arz” cephesine yeni bir şeyler yapılıyor demektir. Dolayısıyla işletme, bir taraftan mevcut pazardan pay almak, diğer taraftan yeni pazar yaratmak sorunları ile karşı karşıyadır<sup>9</sup>.

Serbest piyasa ekonomisi, insanların zihinsel ve bedensel güçlerini kullandığı rekabete dayalı bir sistemdir. Bu koşullarda başarılı olan işletmeler piyasada kalmaktadır. Serbest piyasa ekonomisi içinde yer alan işletmeler, bu sistemin temelini oluşturmaktadır<sup>10</sup>. İşletmelerin kurulması, çoğalması ve büyümesi ise; piyasadaki fırsatların izlenmesi, risk alan ve yenilikçi bakış açısını barındıran yönetim anlayışıyla gerçekleşir<sup>11</sup>. Üretim teknolojilerindeki gelişmelerden hemen herkesin faydalanabildiği, bilginin hızlı bir şekilde yayıldığı günümüzde; endüstri geneline yayılmış büyüme kaynaklı katma değer artışı haricinde artış sağlamanın yolu, istisnai nitelikte, patent korumalı ya da marka haline gelmiş ürünler yoluyla fiyat belirleyici olmaktan geçmektedir. Bu sayede ürünler hammadde ve üretim maliyetlerinin çok üzerinde alıcı bulabilmekte, ortaya çıkan katma değer ise işletmenin kazancında ve kazancın transfer edildiği ülkenin milli gelirinde artışa neden olmaktadır<sup>12</sup>.

<sup>5</sup> Bu konuda geniş bilgi için bakınız: Masum TÜRKER-Esin OKAY ÖRERLER, **Türk Şirketlerinin Küresel Şirket Haline Getirilmesi Yolları**, İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 2004/60, İstanbul, 2004, s.221 vd., ile s.266 vd.

<sup>6</sup> Richard M. HODGETTS, **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**, (Çevirenler:Canan ÇETİN-Esin (CAN) MUTLU), Beta Yayınları, İstanbul, 1999, s. 5.

<sup>7</sup> Mahfi EĞİLMEZ, **Makro Ekonomi Türkiye’den Örneklerle**, Remzi Kitapevi, İstanbul,2009, s. 194.

<sup>8</sup> Hasan GÜROK, **Ekonomik Büyüme ve Kalkınma**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2016, s. 169 vd.

<sup>9</sup> Alparslan PEKER, **Modern Yönetim Muhasebesi**, Genişletilmiş 3. Bası, 1.2. ve 3. Kitap, Filiz Kitapevi, İstanbul, 1983, s. 326.

<sup>10</sup> Canan ÇETİN, **Stratejik Düşünce ve Kurumsal Girişimcilik**, İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 2010-121, İstanbul, 2012, s. 18.

<sup>11</sup> A.e., s. 18.

<sup>12</sup> Gürsel KONA, “İSO 500 şirketlerinde katma değer, marka ve patent ilişkisi” **İktisat İşletme ve Finans Dergisi**, ss. 64-85 Ankara, Yıl 22, Sayı 258, Eylül 2007, s.65.

Büyüme işletmelere, faaliyet gösterdikleri pazarda pazar payını artırmalarında büyük avantaj sağlamaktadır<sup>13</sup>. Dünyanın dört bir yanındaki işletmeler, sadece büyüme değil, “kârlı” ve “sürdürülebilir” büyümenin peşindedir. Üstelik her tipteki işletmenin sorunu farklıdır. Dev işletmeler, “büyüklerin büyümesi sendromunu” yaşıyor. Küçükler devlerin rekabeti arasından sıyrılmak peşinde; orta ölçeklilerin amacı ise bir üst sınıfa çıkmak<sup>14</sup>. Piyasa ekonomisi içinde diğer işletmelerin büyüdüğü varsayılırsa, büyümesini sağlayamayan işletmelerin giderek küçüldükleri ve eridikleri izlenir. Bu tür işletmeler yüksek maliyetle ve düşük üretim kapasitesiyle çalışmak zorunda kalacaklarından zamanla varlıklarını sürdürme gücünü yitirerek ölüme ve kapanmaya mahkum olurlar. İdeal olan işletmenin ne gereğinden çok ne de gereğinden az büyümesidir. Burada optimal büyüklük kavramı ortaya çıkmaktadır. Optimal büyüklük, işletmenin ekonomik, fiziksel ve sosyal varlıkları göz önüne alınarak; üretim ve satışların en iyi düzeyde gerçekleştirildiği en uygun büyüklük noktasıdır. İşletme optimal büyüklüğün gerisinde ya da ilerisinde olduğu zaman çeşitli sıkıntılar ve darboğazlarla karşılaşır<sup>15</sup>. İşletmelerin, ülkeyle birlikte büyümeye başlaması, ülkenin performansının üstüne çıkması önemlidir. Ancak, gaz pedalına son noktaya kadar basılması da gelecekte yeni tehlikeler doğurabilir. Chris Zook’a göre, bu durumda, “kötü büyüme” sendromu ortaya çıkabilir; bu durumu önleme yolunun yüksek

performanslı şirket oluşturma birkaç yıl alması gerektiğini kabul etmektedir<sup>16</sup>. Bununla beraber, kısa dönemde sınırlı miktarda da olsa teknolojik yenilik içermeyen yöntemlerle büyümek mümkündür.

Üretime dayalı üretim çıktılarındaki büyüme, girdilerdeki artışlarla, teknolojik ilerlemelere ve daha yetenekli işgücüne bağlı verimlilik artışları sonucunda gerçekleşir. Üretim fonksiyonu, girdilerle çıktılar arasında nicel bir bağlantı kurar<sup>17</sup>. Sana-yileşme süreci; beraberinde insanların çalışırken davranışlarını büyük ölçüde etkileyecek önemli şu kural ve ilkeleri getirmiştir<sup>18</sup>:

- a- Mallar standartlaştırıldı,
- b- İşler uzmanlaştı,
- c- Çalışma birimleri uyumlaştırıldı,
- d- Kaynaklar yoğunlaştırıldı,
- e- Büyüme önemsendi,
- f- Faaliyetler merkezileştirildi.

İşletmeler genel olarak ekonomik faaliyetlerini devam ettirmek, mal ve hizmet üretmek ve/veya pazarlamak ve bu yolla kâr elde etmek ve büyümek isterler. Organik bir yapıya sahip olan işletmeler kurulduktan ve belli bir aşamaya geldikten sonra büyüme ihtiyacı duyarlar. İşletmeleri büyümeye ekonomik koşullar, çevre koşulları, gelişen teknoloji, müşteri talebinin artması, rekabet orta-

<sup>13</sup> Orhan ÇELİK, **Şirket Birleşmeleri ve Birleşmelerde Şirket Değerlemesi**, Turhan Kitapevi Yayınları, Ankara, 1999, s.7.

<sup>14</sup> M. Rauf ATEŞ, **Şirket Doktoru Kritik Sorulara Yanıtlar**, Hayat Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri, İstanbul, 2009, s.91.

<sup>15</sup> Hüseyin Egemen KOCAOĞLU, **Türkiye’de Küçülerek Büyüme Stratejisinin Avantaj ve Dezavantajlarını İncelemeye Yönelik Bir Örnek Olay Çalışması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010, s. 50 vd.

<sup>16</sup> Chris ZOOK, Beyond The Core, **Harvard Business Publishing**, 2004. (Aktaran: M. Rauf ATEŞ, a.g.e., s.94.)

<sup>17</sup> Rudiger DORNBUSCH, Stanley FISHER, Richard STARTZ, **Makro Ekonomi**(Çeviren: Salih AK), Gazi Kitapevi, Ankara, 2007, s 58.

<sup>18</sup> Bu kural ve ilkeler konusunda geniş bilgi için bakınız: HODGETTS, a.g.e., s. 6 vd.

mı gibi koşullar iter<sup>19</sup>. İşletmelerin büyümesi çok yönlü ve karmaşık bir süreçtir. İşletme her şeyden önce dinamik bir varlıktır. Varlığını sürdürebilmesi gelişme ve büyümesine bağlıdır. Bu da bir anda olmaktan çok, belirli kararlar ve aşamalarla ortaya çıkan bir sonuçtur. Kurulduğu andaki büyüklüğü ne olursa olsun, her işletme kendisini büyümeye yöneltebilecek birçok etken sebebiyle büyüme sürecine girebilir ve bulunduğu büyüklükten daha yüksek bir düzeye çıkabilir<sup>20</sup>.

Sanayileşme ile gündeme gelen büyüme; etkinlikle eş anlamlı olarak kullanılmaya başlandı. İşletmeler pazar paylarını, yatırım getirilerini ve satış hacimlerini yıllık yüzde 10-15 olarak artırmaya başladılar. Bu orandan daha düşük sapmalar etkinsizlik olarak nitelendirildi. Büyüme amaçlı bu yarışta şirket ele geçirme ve birleşme yoluna gidildi. Orta büyüklükteki şirketler büyümek için kaynaklarını birleştirdiler. Daha büyük şirketler sermayelerine büyük getiri sağlayan çok sanayili holdingleri veya “sermaye grupları” haline gelebilmek amacıyla daha küçük ve farklı sanayilerde olan kârlı işletmeleri satın aldılar<sup>21</sup>.

Büyüme nicel ve nitel olmak üzere iki alanda gerçekleşir. Nicel büyüme sayısal büyüme olup işletmenin satış gelirlerinde, ürün çeşitliliğinde, kaynak büyüklüğünde, varlık büyüklüğünde gerçekleşen niceliksel artışlarla işletmenin gelişmesi sağlanır. Nitel büyüme ise sayısal olarak ifade edilemeyen işletmedeki unsurların kalitesinin yükselmesidir. Nicel büyümenin ölçülmesinde; sermaye miktarı, üretim kapasitesi, yıllık satış toplamı (ciro), çalışan personel (işgücü), perso-

nel giderleri, hammadde kullanımı ve miktarı, firmanın üretim ve yönetim için kullandığı fiziksel mekan, kullanılan makine, araç gereç kapasitesi kullanılan enerji ve benzeri başlıca faktörler ölçü olarak kullanılır<sup>22</sup>. Nitel büyümenin ölçülmesinde ise; yönetim yapısı (kurumsallaşma, yani girişimci ve yönetici ayrımı), işletmenin hitap ettiği pazar (yerel, ulusal, uluslararası), sermayenin tedarik biçimi (işletme sahipleri, yatırımcılar, kredi ayrımı), finansman kolaylıkları, üretim maliyetleri içindeki beşeri ya da sermaye maliyetlerinin tutarı ve sürdürülebilirlik koşulları ve benzeri faktörler kullanılır<sup>23</sup>.

Bir organizasyonun amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirip gerçekleştiremediğini tespit etmek için performans değerlendirme ve ölçme adı verilen çalışmaların yapılması gerekir<sup>24</sup>. Performans değerlendirme ve ölçme konusunda yapılacak olan ilk işlerden birisi organizasyonun hangi kriterler ve boyutlar açısından değerlendirileceği meselesidir. Organizasyonsal performansın ölçülmesinde kullanılacak başlıca kriterleri ya da boyutları 7 başlık altında toplayabiliriz<sup>25</sup>:

- 1- Kalite,
- 2- Verimlilik,
- 3- Kârlılık,
- 4- Maliyet,
- 5- Yenilik,
- 6- Müşterilerin memnuniyeti,
- 7- Çalışanların memnuniyeti.

<sup>19</sup> KOCAOĞLU, a.g.e., s.48.

<sup>20</sup> A.e., s. 50.

<sup>21</sup> HODGETTS, a.g.e., s.7.

<sup>22</sup> KOCAOĞLU, a.g.e., s. 53 vd.

<sup>23</sup> A.e., s. 54 vd.

<sup>24</sup> Coşkun Can AKTAN, **Değişim Çağında Yönetim**, 2. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005, s. 260.

<sup>25</sup> A.e., s. 261.

Coşkun Can Aktan, sözü geçen kârlılık, verimlilik ve maliyet kavramlarının kapsamını geniş bir yaklaşım bakışı içinde değerlendirmektedir. Kârlılık; özsermaye kârlılığı, aktif kârlılığı, satış kârlılığı ve çalışan başına kârlılık oranıdır. Verimlilik; işgücü verimliliği, sermaye verimliliği ve toplam faktör verimliliğidir. Maliyet ise; işgücü maliyeti, malzeme maliyeti, finansman maliyeti, toplamından oluşan maliyetlerdir<sup>26</sup>. İşletmeler, içinde buldukları çevrenin etkisindedirler. İşletme ve çevre arasındaki ilişki, basit bir uyum gösterme olgusu değildir. İşletmeler de çevreye tepki gösterip onu değiştirebilirler.

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürmelerinde ve büyüme süreçlerinde finansman kaynaklarının niteliği büyük önem taşımaktadır. İşletmenin finansmanı için gerekli kaynaklar, işletmenin sermaye yapısını oluşturur. Sermaye yapısı esas itibarıyla borçlar ile işletme sahip ve ortaklarının yatırım amacıyla tahsis ettikleri sermayeden ve yedekler ya da başka adlar altında işletmede bırakılan dağıtılmayan kârlardan oluşmaktadır. Bu görünümü ile işletmelerin sermaye yapısı dış kaynaklardan sağlananlar “borçlar”; iç kaynaklardan sağlananlar ise “öz kaynaklar” veya aynı anlamda olmak üzere “öz sermaye” ya da “öz varlıklar” şeklinde ifade edilmektedir. Öz kaynakların yapısı borç verenlere güven verdiği gibi işletme kaynaklarının süreklilik sürecini güçlendirir. İşletme sahip ve ortaklarının yatırım olarak getirdikleri sermaye yanı sıra dağıtılmayarak işletmede alıkonan kârlardan

oluşan yapıları ve sermayenin korunması amacıyla yaratılan oto-finansman eğilimi; hem yatırımcılara (işletme sahip ve ortakları) hem borç veren kreditoörlere ve işletmelere güven veren önemli bir göstergedir<sup>27</sup>.

### 3. STRATEJİK YÖNETİM

Strateji, işletme amaçlarının ne olduğu ve ne tür bir işletme veya nasıl olduğunun tanımlanacağı şekilde ifade edilen hedef amaçlarının örüntüsü<sup>28</sup> olup hedefler ve ana politikalar ile bu hedeflere ulaşma planlarıdır<sup>29</sup>. Stratejiler, hedeflere ulaşmak için izlenecek yol ve yöntemlerdir<sup>30</sup>.

İşletmelerin sermaye ve emek faktörlerini kullanarak gerçekleştirdikleri üretim ya da yarattıkları katma değer, ülkelerin ulusal gelirlerine doğrudan etki eden unsurlardan biridir. Bu açıdan bakıldığında katma değer artışı ulusal gelirin artması sonucunu doğurmaktadır. O halde katma değer oluşumu, zaman içindeki gelişimi ve bu gelişimi etkileyen faktörler; ulusal geliri artırıcı politikaların ve işletmelerin stratejilerinin oluşturulmasında önemli birer bilgi kaynağı olarak incelenmesi ve araştırılarak raporlanması kısaca denetlemesi gereken bir değerdir<sup>31</sup>.

Strateji belirlenmesinde hedeflenen amaçların önemlilerinden biri, rekabetin ortaya çıkardığı sorunlar karşısında işletmeyi yaşatmak ve kuvvetlendirmektir<sup>32</sup>. Stratejik yönetim, özel sektör, kamu sektörü ve üçüncü (gönüllü) sektörde fa-

<sup>26</sup> A.e., s. 261.

<sup>27</sup> İpek TÜRKER, Öz Kaynaklar: Kuramsal Yapı ve Türkiye Mevzuatında Uygulama Deneyimi, **Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi**, ss. 65-96, Yıl 15, Sayı 47, Ocak 2016, s. 93.

<sup>28</sup> Örüntü: 1-Belli bir yapıyı, belli bir bütünü oluşturan dallardan, birimlerden her biri. 2- Bir nesne veya olay kümesindeki elemanların ardışık olarak düzenli bir biçimde birbirlerini takip ederek yenilenmesidir. En basit örnek bir hafta içinde ardışık olarak günler veya bir yıl içinde ardışık olarak gelen aylar birer örüntüdür.

<sup>29</sup> Edmund P. LEARNED-C.Roland CHRİSTENSEN, Kenneth R. ANDREWS, William D. GUTH, **Business Policy Text and Cases**, Revised Seventh Edition, Richard D. Irwin, Illinois, 1971, s.15.

<sup>30</sup> İsmail EFİL, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyonu**, 7. Baskı, Alfa, İstanbul, 2002. s. 276.

<sup>31</sup> KONA, a.g.e., s.65.

<sup>32</sup> KOCAOĞLU, a.g.e., s. 49.



aliyet gösteren tüm organizasyonların geleceğe yönelik amaç ve hedeflerinin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine olanak sağlayan bir yönetim tekniğidir. Başka bir deyişle stratejik yönetim bir işletmenin uzun vadeli başarısını belirleyen bir dizi yönetsel faaliyet kararları toplamı ve işletmenin misyonunu izlemek amacıyla yönetilen bir süreçtir<sup>33</sup>. Stratejik yönetim; stratejinin hem planlama yönünü, hem de stratejilerin uygulamaları ile ulaşılan sonuçların kontrolünü de kapsamaktadır<sup>34</sup>. Geleceğin yapılanmasındaki etkin faaliyetleri bugünden geliştirmede önemli ve etkin bir işleve sahip olan **stratejik yönetim**; günümüzde işletmelerin varlıklarını süreli hale getirebilmelerinin vazgeçilmez yönetim yaklaşımlarından biridir<sup>35</sup>. Stratejik yönetim, aşağıda tanımlanan “vizyon”, “misyon”, “strateji konusu amaç ve hedefler” ve “eylemler” (aksiyonlar) olmak üzere dört unsuru kapsamaktadır<sup>36</sup>: **Vizyon**: Geleceğe yönelik gerçekleştirilebilir amaç ve hedefleri ifade etmektedir. Bir başka ifadeyle, vizyon, organizasyonun ulaşmak istediği geleceğin bir resmidir. **Misyon**: Gelecekte ulaşılması istenen hedefe (vizyona) yönelik temel görevler ve kararlılık duruşudur. **Strateji konusu amaç ve hedefler**: Amaçlanan geleceğe nasıl ve hangi hedeflerle ulaşılacağını gösteren konuların genel planlamasıdır. Hedefler, işletmenin vizyon ve misyonunu gerçekleştirmek için ulaşılmak istenen sonuçlardır<sup>37</sup>. **Eylemler (Aksiyonlar)**: Belirlenen strate-

jiler çerçevesinde gerçekleştirilecek eylemler ve izlenmesi gereken yollardır.

Bu unsurlara göre strateji; uzun vadede yapılması gerekenleri belirleyip gerçekleştirmek için izlenecek yol ve yöntemlerdir. Amaçları çok yönlü hareket tarzı içinde kavrayan strateji planı; uygulama sürecinde günlük dahil kısa vadeli plan, teknik ve uygulamaları da kapsar. Bu yönü ile bakıldığında strateji aynı zamanda uzun vadeyi de içeren detaylı bir plandır<sup>38</sup>. Kısaca yönetim stratejisi, bir kuruluşun (işletmenin ya da şirketin) hedeflerine ulaşmak için izleyeceği yol ve yöntemlerdir. Oluşturulan stratejilere göre yapılacak uygulamalar; stratejilere dayanarak hazırlanan eylem (aksiyon) planlarındaki hedef ve amaçların optimal noktada başarılmasını sağlamaya yönelik olacaktır/olmalıdır<sup>39</sup>.

Kurulan işletmeler geçmişe göre kolay biçimde küresel pazarlara yayılmakta ve bu pazarlarda müşteri bulabilmektedir. Öte yandan, artan rekabet ve teknolojik değişiklikler işletmeleri sürekli AR-GE yapmaya, yeni ürünler ve hizmetler üretmeye zorlamaktadır. Kişiler ve işletmeler için ayakta kalmanın yolu, diğerlerinden farklı bakış açısına sahip olmak ve yenilikçi olmaktır<sup>40</sup>. Şirket amacı olarak büyümeden söz ederken kastedilen şey kârlı büyümedir; en azından, kısa vadede olmasa bile uzun vadede kârlı olan bir büyümedir. Burada çok önemli bir sıfat daha eklemek gerekir: “**Sürdürülebilirlik**”. Bununla kastedilen şey, şirketin pay-

<sup>33</sup> EFİL, a.g.e., s. 275.

<sup>34</sup> Nevzat DENK, **Strateji Oluşturma Modeli**, Beta Yayınları, İstanbul, 2011, s. 5.

<sup>35</sup> A.e., s.5 vd.

<sup>36</sup> AKTAN, a.g.e., s. 68.

<sup>37</sup> EFİL, a.g.e., s. 276.

<sup>38</sup> Ahmet Hamdi AYDIN, **Yönetim Bilimi**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2008, s.159.

<sup>39</sup> Hasan H. ÇEVİK, **Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2001, s.131,(Aktaran: Ahmet Hamdi AYDIN, a.g.e., s.159.)

<sup>40</sup> Tuğba KARABULUT, **Girişimcilik ve Sürdürülebilirliği**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2009, S.12.

daşlarının kazanmasına yardım etmek; gezegende temiz hava, su ve doğal kaynakların artmasına katkıda bulunmaktadır<sup>41</sup>. Bu nedenle, işletmeler büyürken geleceğe yönelik olarak sürekliliklerini sağlamak için, sürdürülebilirliği stratejilerinin bir parçası olarak görmelidir<sup>42</sup>. Büyüme stratejileri tasarlanırken dikkate alınması gereken sürdürülebilirlik durumu günümüzde raporlanmaktadır<sup>43</sup>. Sürdürülebilirlik raporları, işletmelere sadece bilgi sağlamakla kalmamakta, aynı zamanda finansal olmayan bilgileri raporlamakta ve işletmenin günlük faaliyetlerinin ekonomik, çevresel ve sosyal performans etkilerini sunmaktadır<sup>44</sup>.

İşletmelerin kârlı ve sürdürülebilir büyüme gerçekleştirilmesi amacıyla hazırlanması gereken büyüme stratejilerinden önce; aşağıda belirlenen sekiz konudaki sorulara yanıt verecek düzeyde uzmanlaşmak gerekmektedir<sup>45</sup>:

1- Pazar payını artırarak büyümek için: Rakipleri geçmenin ve pazar payını artırmanın en iyi yolu nedir?

2- Sadık müşteriler ve paydaşlar sayesinde büyümek için: İşletme nasıl sadık müşteriler yaratabilir ve özel değer zinciri ortakları oluşturabilir?

3- Güçlü bir marka yaratarak büyümek için: İşletme; strateji ve eylemler için canlı bir platform görevi görecektir güçlü bir markayı tasarlamak ve yerleştirmek için neler yapabilir?

4- Yeni ürün, hizmet ve deneyimlerde “inovasyon”(yenilik) yaparak büyümek için: İşletme; nasıl bir inovasyon kültürü geliştirebilir ve yepyeni teklifler ve deneyimler yaratabilir?

5- Dışa açılarak büyümek için: Uluslararası makro ve mikro düzeyde yüksek büyüme gruplarını nasıl başarıyla belirleyebilir ve dahil olunabilir?

6- Şirket birleşmeleri, alımlar, işbirlikleri ve ortak girişimlerle büyümek için: İşletme; birleşmeler, başka işletme (şirket) alımları, işbirliği ve ortak girişim şeklindeki çekici partnerlik fırsatlarını belirleyerek nasıl büyüyebilir?

7- Sosyal sorumlulukta itibar kazanarak büyümek için: İşletme; halkın ve paydaşların daha fazla saygısını ve desteğini kazanmak için sosyal karakterini nasıl geliştirebilir?

8- Hükümetle ve STK’lar ile ortaklık yaparak büyümek için: İşletme; kamusal, toplumsal ve kişisel ihtiyaçları daha iyi karşılayabilmek için hükümetle ve STK’lar ile çalışma fırsatlarını nasıl bulabilir?

#### 4. KURUMSAL STRATEJİ

Bir işletmenin ayakta kalması ve başarısı açısından kurumsal strateji<sup>46</sup>, büyük ve önemli bir role sahiptir. Kurumsal strateji, temelde bir bütün olarak işletmenin yön seçimi, iş ve ürün portföyünün yönetimi konularında; kurumsal olarak işletmenin

<sup>41</sup> Philip ve Milton KOTLER, **Küresel Pazarda Büyümenin 8 Yolu**, (Çeviren Ebru Kızıldağ), 2. Baskı, MedyaCat Yayınları, İstanbul, 2016, s.13 vd.

<sup>42</sup> Serhat YANIK, İpek TÜRKER, Sürdürülebilirlik ve Sosyal Sorumluluk Raporlamasındaki Gelişmeler (Tümleşik Raporlama), **İ.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, ss. 291-308, Sayı:47, Ekim 2012, s. 296.

<sup>43</sup> Yanık ve Türker bu raporları “Tümleşik Raporlama” adı altında açıklıyorlar. Bu konuda bakınız: A.e., s. 291 vd.

<sup>44</sup> Banu SULTANOĞLU, Yıldız ÖZERHAN, Reporting and Assurance of Environmental-Evidence From Turkey, **Auditing For Development and Sustainability**, MODAVİCA 2017, 14 th Conference on Accounting, 11-13 October 2017, Tirana-Albania.

<sup>45</sup> KOTLER, a.g.e., s.23.

<sup>46</sup> Kurumsal stratejiler konusunda geniş bilgi için bakınız: Mary COULTER, **Stratejic Management in Action**, Fifth Edition, Pearson, New Jersey, 2010, s. 189 vd.

üç farklı temel alanındaki sorunlarla ilgili stratejileri kapsamaktadır<sup>47</sup>:

1. İşletmenin büyüme, istikrar veya kemer sıkma-ya genel yönelimi (**yönelimli strateji veya büyük stratejiler**)

2. İşletmenin, ürünleri ve iş birimleri ile içinde rekabet ettiği sektörler veya pazarlar (**portföy analizi**)

3. Yönetimin faaliyetleri koordine etme ve ürün hatları ve iş birimleri arasında kaynakları aktarma ve yetenekleri besleme yöntemi (**ebeveynlik stratejisi**)

Bir kurumun **yönelimli stratejisi**, üç genel yönelimden oluşmaktadır. Bu stratejiler bazen **büyük stratejiler** olarak da adlandırılır. **Yönelimli stratejinin** kapsamı, işletmenin faaliyetlerini genişleten **büyüme stratejilerinden**; işletmenin mevcut faaliyetlerinde herhangi bir değişiklik yapılmasını önermeyen **istikrar stratejilerinden** ve işletmenin faaliyet düzeyini düşüren **kemer sıkma stratejilerinden** oluşmaktadır. Her ürün veya iş biriminin rekabet konumunu geliştirmek için bir **iş stratejisi** uygulaması gerektiği gibi, her işletmenin de **büyüme yönelimini** belirlemek ve kararlaştırmak için işletme ile ilgili şu üç soruya yanıt aranır<sup>48</sup>:

1. Genişlemeli miyiz, tasarruf mu etmeliyiz veya operasyonlarımızı değiştirmeden sürdürmeli miyiz?

2. Mevcut sektörümüzdeki faaliyetlere mi odaklanmalıyız, yoksa diğer sektörlerle mi yayılmalıyız?

3. Ulusal ve/veya global olarak büyümek ve genişlemek istiyorsak bunu, dahili gelişmeyle mi yoksa harici şirket satın alımları, şirket birleşmeleri veya stratejik ortaklıklarla mı gerçekleştirmeliyiz?

## 5. BÜYÜME STRATEJİLERİ

İşletmeler piyasa değerlerini maksimize etme hedefine ulaşmak için bir çok kararlar alırlar ve stratejiler izlerler. Bu stratejilerden önemli biri de işletmelerin büyüme stratejisidir<sup>49</sup>. İşletmeler; tedarik, üretim, finansman, pazarlama ve yönetim fonksiyonlarında sinerji etkisinden yararlanarak büyümeye ihtiyaç duymaktadırlar. İşletmeler başarılı olmak ve yaşamlarını sürdürebilmek için gerekli kaynaklar açısından çevreye bağımlıdırlar. İşletmeler yaşamlarını sürdürebilme olasılığını artırabilmek için çevredeki öğeleri değiştirmeleri mümkündür. Dış çevreyi yönetmek için temelde iki yol benimsenebilir<sup>50</sup>:

1- Çevredeki temel öğelerle istenen bağlantıları geliştirmek

2- Çevredeki öğeleri biçimlendirmek.

Bu ilişkilerin amacı dış çevreyi denetlemek olup işletmelerin büyüme stratejisinin yürütülmesinde etkin öneme sahiptirler. Bu ilişkilerden<sup>51</sup> özellikle birleşme ile sözleşme ve ortak girişim faaliyetlerinin yürütülmesinde muhasebe ve denetim önemli rol oynar.

İşletmeler büyümek, çevresel gelişmelere uyum sağlamak, çalışanların önüne amaçlar koymak ve gelecek açısından kendisine yön tayin edebilmek için vizyon geliştirmeye gereksinim duyarlar<sup>52</sup>. Vizyon geliştirebilmek için yeterli bilgi ve dene-

<sup>47</sup> WHEELEN-HUNGER, a.g.e., s.204.

<sup>48</sup> A.e., s.204.

<sup>49</sup> ÇELİK, a.g.e., s. 7.

<sup>50</sup> Halil CAN, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2005, s. 70.

<sup>51</sup> Bu ilişkilerin türü ve açıklaması hakkında geniş bilgi için bakınız: A.e., s. 70 vd.

<sup>52</sup> Mehmet ÖZTÜRK, **Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2003, s. 182.

yim yanısıra öngöründe bulunma yeteneğine sahip olmak gerekir. Bunun için işletmelerin durumunu, sahip olduğu ve gerekli kaynakları bilmek ve analiz etmek için muhasebe verilerine ve bu verilerin sağlık güvencesini veren denetim raporlarına ihtiyaç duyulur<sup>53</sup>.

Büyümenin sürdürülebilir kılınması için geleceğe dair oluşturulan planlarda yönetimin başarı payı, bu planların gerçekleşme oranlarını yükseltmektedir. Yenilikçilik anlayışına sadık kalan ve teknolojik gelişmeleri önemseyen şirketler; değerlerinden ve kalite politikalarından sapmadan büyümeyi gerçekleştirebilmektedir. İşletmelerin büyümelerinin sürdürülebilir kılınmasında kilit role sahip yönetsel yaklaşımlardan yararlanır. Büyümenin yönetiminde; yöneticiler, nereye varmak istediklerine yönelik farkındalık bilinciyle hareket etmeleri ve buluşçuluğun türleri üzerinde çalışmaları yönlendirmesi gerekir. Bu bağlamda değer buluşçuluğunun temelleri oluşturulur. Ayrıca, işletme (şirket) birleşme ve devirleri hakkında yeni yönetim tekniklerinin geliştirilmesi için çalışanlar yönlendirilir. Büyümede gerçeklik önemlidir. Gerçek büyüme, buluşçuluğa bağlıdır. Büyük bir iktisap (satın alma veya birleşme) bir işletmenin (şirketin) kârlılık durumunda büyük iyileşmeler sağlayabilir, ama bunu büyüme olarak adlandırmak yeterince doğru olmaz; bunu yığma olarak adlandırmak daha doğru olur<sup>54</sup>. Buluşçuluk aynı zamanda yeniliktir. Bir buluşçuluğun yenilik getirerek bir değişim veya dönüşüm sağlayan bir uygulanabilirliğe sahip olması gerekir<sup>55</sup>. Buluşçuluk

büyümenin yakıtıdır, bir şirket buluşçuluğu tükettiğinde büyümeyi de tüketir<sup>56</sup>. Bu nedenle, gerçek büyüme için buluşçuluk şarttır. İşletmeler giderek daha çok büyüme elde etmenin ve sürdürmenin zorluklarıyla karşılaştıkça, satışları, kârları ve en önemlisi hisse fiyatlarını yükseltmek için, iktisap ve ittifaklarda bir çıkış yolu aramaya başlamışlardır<sup>57</sup>. İşletmeler ölçeklerini büyütme ya da maliyetleri azaltmak için iktisaplara başvurmakta, yeni pazarlara, müşteri dilimlerine ve bölgelere nüfuz etmek için de partnerlikleri gündeme getirmektedirler<sup>58</sup>.

Şimdiye kadar en yaygın olarak kullanılan kurumsal yönelimli stratejiler, satış, varlık, kâr veya bunların bir kombinasyonun da büyüme elde etmek için tasarlanmış olanlardır. Sektörlerini genişleterek iş yapan işletmeler, ayakta kalmak için sürekli büyümek zorundadır. Sürekli büyüme, satışları artırmak ve satılan ürünlerin birim başına maliyetini azaltmak ve dolayısıyla kârı artırmak için deneyim eğrisinden faydalanma şansı anlamına gelmektedir<sup>59</sup>.

Bir işletmenin içinde bulunduğu sektör hızlı bir şekilde büyüyorsa veya birleşiyorsa ve rakipler pazar paylarını artırmak amacıyla fiyat savaşına giriyorsa bu maliyet düşüşü özellikle çok önemli olur<sup>60</sup>. “Kritik kitleye” ulaşmamış işletmeler (yani, gerekli büyük ölçekli üretim ekonomisi kazanmamış işletmeler), yüksek fiyatların özel ürün veya hizmet özellikleriyle dengelenebildiği küçük ama kârlı bir niş (bir faaliyet alanı ya da sektörü) bu

<sup>53</sup> İpek Türker bu ihtiyaçları 14 grupta toplamaktadır. Geniş bilgi için bakınız: İpek TÜRKER, **Türkiye’de...**, a.g.e., s.19-20.

<sup>54</sup> Gary HAMEL, Gary GETZ, Tasarruf Çağında Büyümenin Finansmanı, **Harvard Business Review**, **Büyümenin Yönetimi**, (Çeviren: Leyla Aslan), ss. 35-55, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları, İstanbul, 2005, s.36.

<sup>55</sup> Erol EREN, **İşletmelerde Yenilik Politikası**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 127, İstanbul, 1982, s. 17.

<sup>56</sup> HAMEL-GETZ, a.g.e., s.37.

<sup>57</sup> Jeffrey H. DYER, Prashant KALE, Harpir SING, Ne Zaman İttifak?, **Harvard Business Review**, **Büyümenin Yönetimi**, (Çeviren: Leyla Aslan), ss. 95-113, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları, İstanbul, 2005, s.96.

<sup>58</sup> DYER-KALE-SING, a.g.e., s.99.

<sup>59</sup> WHEELER-HUNGER, s.207.

<sup>60</sup> A.e., s. 207.

lup yerleşemedikleri sürece büyük kayıplarla karşı karşıya kalacaktır<sup>61</sup>.

Büyüme stratejisi hazırlanırken iki yol izlenir. Birinci yol işletmenin ürettiği mal ve hizmetlere yenilerinin eklenmesi, yeni pazarların kazanılması, operasyon ve üretime yeni süreçler eklenmesi şeklinde işlerin mevcut yapısını değiştirerek büyüme stratejisidir. İkinci yol ise mevcut ürünlerin kullanımının geliştirilmesi, mevcut pazarlarda daha etkin girişimlerde bulunulması, mevcut faaliyetlerin kapasitelerinin artırılması şeklinde mevcut işin yapısını değiştirmeden üretim kapasitesini, satışların artırılmasında hızlandırma ve etkinlik yaratma esaslı stratejidir. Büyüme, ya mevcut sermaye yapısı ile gerçekleştirilir ya da ortaklardan veya borçlanarak bulunan yeni sermayeden karşılanır. Büyüme stratejileri hazırlanırken; stratejileri, hedeflerine göre ve özellikle artan rekabet ile finansal olanaklara göre şu başlıklar altında toplayabiliriz:

a- Teknoloji ve yeniliklere dayalı strateji.

b- Rekabete dayalı strateji.

c- Sermaye yapısına dayalı strateji.

Bilgi toplumunun ayrılma ilkesi yerine ikame ettiği birleşme ilkesi; büyüme stratejilerinin hazırlanmasında etkili oldukları için dikkate alınması gereken büyük önemi haiz dört güç vardır<sup>62</sup>:

\* **Bilgi İletişim Teknolojiler (BİT) 'nin gelişimi:** Coğrafi olarak birbirinden uzaktaki uzmanlar arasında büyük ölçekli işlerin iki yönlü olarak transfer edilmesi artık mümkün hale gelmiştir.

\* **Serbestleşme:** Daha önce korunan ulusal pazarlar rekabete açılmıştır.

\* **Küreselleşme:** Piyasaya düşük maliyetli yeni rakiplerin girmesini sağlamıştır.

\* **Metalaştırma:** Piyasanın gelişmesine ve tüketimin artmasına neden olması yanında, aynı zamanda kâr marjları üzerindeki baskıyı artırmaktadır.

Küreselleşmenin şekillendirdiği günümüz iş dünyasında finansal aktörler açısından en dikkat çekici konu yatırımcıların çeşitlenmesi olmuş; yatırım bankaları, emeklilik fonları ve girişim sermayesi fonları gibi kurumsal yatırımcılar sermaye piyasalarında giderek daha fazla ağırlık kazanmaya başlamıştır. Bu gelişmelerin doğal sonucu olarak yatırımcıların şirketler üzerindeki etkisi artarken yöneticilerin güçlerini sınırlandırmakta; güçlenen yatırımcıların uzun vadeli hedeflerden çok, kısa vadeli sonuçlar elde etmesi nedeniyle uzun süreli ilişkiler ve ittifaklara dayalı iş kültürü, yerini kısa vadeli kazanca odaklı bakış açısına bırakmıştır<sup>63</sup>. Bu kültür büyüme stratejilerinin hazırlanmasında sınırlayıcı faktör olarak etkili olmaktadır.

Büyüme stratejilerinin hazırlanması sırasında alınacak en önemli kararlarından birisi; kapasitenin genişletilmesi ile ilgili alınacak stratejik karardır. Kararın alınmasında dikkat edilecek husus; bir yandan sektörde fazla kapasiteden kaçınırken, diğer yandan firmanın rekabetçi durumunun veya pazar payının geliştirilmesi umuduyla, firmanın hedeflerini ileriye götüreceği şekilde kapasite artışının nasıl yapılacağıdır. Bir sektörde kapasite eksikliği, geçici durumlar dışında nadiren bir sorun

<sup>61</sup> A.e., s. 207.

<sup>62</sup> K. KAGERMANN, P. LAY, G. MOORE, Business Network Transformation: Rethinking Relationships in a Global Economy, **The Global Information Technology Report 2007-2008**, Chapter 1.8 World Economic Forum, ss. 101-108, s. 102 (Aktaran: Nihat ALAYBEYOĞLU, Yeni Bir Çağın Eşiğinde Şirketlerin Dönüşümü, **Büyük Dönüşüm**, (Editör: İbrahim Öztürk), ss., 145-254, İstanbul Ticaret Odası Yayınları No:2011-25, s.203 vd.)

<sup>63</sup> İsmail ÜNAL, İpek ARKAYA, Denetimin Ötesi: Denetlenmiş Finansal Bilgilerin Sağladığı Katma Değer, **Denetimin Değeri**, ss. 11-16, Akis Bağımsız Denetim A.Ş. (KPMG), İstanbul, 2016, s.11.

oluşturur, çünkü bu durum genellikle yeni yatırımları çekecektir. Bununla birlikte, kapasiteye yapılan yatırımlar genellikle tersine çevrilemez olduğu için, talebi aşan kapasiteler uzun dönemler boyunca etkili olabilir. Aslına bakılırsa, aşırıya kaçma, defalarca ve şiddetli bir şekilde birçok sektörün başına dert olan bir sorundur. (Kağıt, denizcilik, demir cevheri, alüminyum ve birçok kimyasal iş alanı bu sorunlu sektörlerden yalnızca birkaçıdır)<sup>64</sup>.

İş sınırlarının ötesine genişletilebilen hiçbir strateji yoktur. İşletmeler tarafından tekrarlanan büyük hatalardan biri, evrensel bir strateji uygulama biçimidir<sup>65</sup>. Stratejinin asıl özü, işlevsellik boyunca veya faaliyet boyunca entegrasyondur (bütünleşmedir). Başka bir deyişle, stratejinin özü, işletmelerdeki farklı işlevlere sahip (pazarlama, üretim, finans ve girdi tedariki gibi) ekiplerle ilgili mütakabil faaliyetlerin entegrasyonudur (bütünleşmesidir). Daha iyi bir üretim yöntemi veya mükemmel bir reklam bulma yeteneği değildir. Bu, bütün değerler zincirini birbirine bağlama ve bütünleme ehliyeti ile pek çok faaliyetler arasında, tümlemeleri başarma yeteneğidir. Bir şeyi yapma yönteminin başka bir şeyin daha iyi yapılmasına olanak verildiği yerdir<sup>66</sup>.

Rekabetçi stratejinin desteklenmesinde işletmenin bazı stratejik tercihlerinden yararlanılan önemli bazı yöntemler şunlardır<sup>67</sup>:

- Stratejik Birliktelikler ve İşbirlikçi Ortaklıklar,
- Şirket birleşmeleri ve tedarik stratejileri,
- Dikey entegrasyon (bütünleşme); daha fazla endüstri değer zinciri segmentinde faaliyette bulunmak,
- Dış kaynak kullanımı stratejileri; işletmenin sınırlarını daraltmak.

Bir işletmenin pazar konumunu genişletmek, pazar ömrünü ve rekabet avantajlarını korumak için şu stratejik seçeneklerden yararlanır<sup>68</sup>:

- Stratejik taarruzların kullanımı.
- Rekabetçi atak için alan seçimi.
- Rakiplerin seçimi.
- Pazar alanına rakiplerin girmesini engellemek.
- Rakiplere misilleme sinyali vermek.

Uzun ömre sahip işletmeler incelendiğinde; bu işletmelerin sürekli ürünlerini, teknolojilerini ve ticari portföylerini değiştirerek varlıklarını korudukları ve büyüdükleri görülür. Bu saptama; sürekli olarak korunmak için değişimin ve büyümenin kaçınılmaz birer olgu olduklarının göstergesidir<sup>69</sup>. Örneğin Unilever rekabet gücünü genişletmek ve güçlendirmek amacıyla iki rota izledi. Örgütsel gelişimini bir yandan inovasyonlar ve sermaye

<sup>64</sup> Michael E. PORTER, **Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Sistem Yayıncılık ve Mat.San.Tic.A.Ş., İzmir, 2000, s. 406.

<sup>65</sup> Michael PORTER, Yarının Avantajlarını Yaratma, **Geleceği Yönetmek**, (Hazırlayan: Rowan Gibson, Çeviren: Anaca Ergül-Arıcan Uysal) ss.64-77, Yakamoz Yayınları, İstanbul, 2008, s. 66.

<sup>66</sup> A.e., s.71.

<sup>67</sup> John E. GAMBLE-Arthur A.THOMPSON, JR., **Essentials of Strategic Management**, 2nd Edition, McGraw - Hill Irwin, New York, 2001, s.117 vd.

<sup>68</sup> A.e., s.117 vd.

<sup>69</sup> C.K. PRAHALAD, Büyüme Stratejileri, **Geleceği Yönetmek**, (Hazırlayan: Rowan Gibson, Çeviren: Anaca Ergül, Arıcan Uysal) ss.78-91, Yakamoz Yayınları, İstanbul, 2008, s. 78 vd.

yatırımları ile sağlamaya çalıştı, diğer yandan da ya şirket satın aldı ya da sattı<sup>70</sup>.

Bir işletmenin yapılanması ile ortaya çıkan örgütün etkili olabilmesi için sadece her türlü belirsizlikten uzak açık bir misyona sahip olması yetmez; ayrıca, üst yönetimin bu misyonu yerine getirme yetki ve yeteneğine sahip olduğuna da güveniyor olması gerekir<sup>71</sup>. Strateji hazırlanırken işletmelerin neden muhasebe sistemleri de dahil olmak üzere farklı organizasyonel yapılara sahip olduğu; hangi teknolojik yenilik, pazar koşulları ve iş stratejileri gibi faktörler işletmelerin organizasyon yapılarını değiştirmelerinde etkili olduğu konularına dikkat edilmelidir. Her işletme yönetimi; bugün ve gelecekte kendilerine sunulan farklı yatırım projeleri ve farklı yatırım fırsatlarıyla karşı karşıyadır. İşletmenin kullanabileceği ve seçtiği yatırım projeleri, iş stratejisini içermektedir. Bazı işletmeler, kârlı olan birçok yeni ürün fikirlerini yaratan büyük Ar-Ge programlarına sahiptir. İş stratejisi, işletmenin varlık yapısını, müşteri tabanını ve firmanın bilgi yaratma ve yayılımının niteliğini belirlediği için; bunların her biri, işletmenin organizasyon yapısını etkiler. Yani, işletmenin iş stratejisi; işletmenin nasıl organize olduğunu etkilemekle kalmaz, organizasyon yapılanması işletmenin yeni kârlı yatırım fırsatları ve dolayısıyla yeni iş stratejileri üretme ve uygulama yeteneğini de etkiler<sup>72</sup>.

Stratejik büyüme planları en fazla 3 veya 5 yıllık olmalıdır. Ancak büyümeye ilişkin stratejik planlar işletmenin özelliğine göre 3 veya 6 ayda

bir gözden geçirip güncellemelerin yapılması gerekir<sup>73</sup>. 3 ve 5 yıllık büyüme stratejilerini içeren “büyüme stratejilerinde hedefe ulaşmak” için; en az şu 5 konuya stratejik zorunluluk olarak dikkat edilmesi gerekir<sup>74</sup>:

- a- Satış ve gelir tahminlerini ve gerçekleşmeleri izleyerek analiz etmek,
- b- Kazanç performansını sürekli izleyip gerekli önlemleri alarak iyileştirmek,
- c- Kurumun tamamında müşteri odaklı yaşam kültürünü oluşturmak,
- d- Büyüme ve performans hedeflerine ilişkin değerleri; stratejinin kapsadığı sürenin sonuna kadar gerçekleştirilebilir olmasına özen göstermek için gerekli olanakları sağlamak,
- e- Finansal esneklik ve gayrimenkul değerlerindeki dengenin en üst düzeyde olmasını sağlayacak önlemlerle değer yaratmayı geliştirmek.

Büyüme stratejileri; iki nedenle çok cazip stratejilerdir<sup>75</sup>:

- Artan pazar talebine dayanan büyüme, bir şirketteki aksaklıkları gizleyebilir; bunlar, istikrarlı veya düşüşte olan bir pazarda açık olacak aksaklıklardır. Yüksek düzeyde borçla kendini döndüren bir kuruma gelir akışının artması, departmanlar ve bölümler arasındaki sorunları ve ihtilafları hızlı bir şekilde çözmek için kullanılacak yüksek miktarda **kurumsal serbestlik** (kullanılmayan

<sup>70</sup> Geoffrey JONES, **Renewing Unilever Transformation and Tradition**, Oxford University Press, Oxford, 2005.

<sup>71</sup> Gordon DONALDSON, Yönetim Kurulları İçin Yeni Bir Araç; Stratejik Denetim, Harvard Business Review, **Kurumsal Şirket Yönetimi**, (Çeviren: Ahmet Kardam), ss. 63-87, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları, İstanbul, 2002, s. 66.

<sup>72</sup> Jerold ZİMMERMAN, **Accounting for Decision Making and Control**, Seventh Edition, McGraw-Hill Irwin, New York, 2011, s. 630.

<sup>73</sup> Bu yaklaşıma bir örnek olay çalışması için bakınız : William R. SCOTT, **Financial Accounting Theory**, Fifth Edition, Person Prince Hall, Toronto, 2009, s.122 vd.

<sup>74</sup> SCOTT, **a.g.e.**, s. 123

<sup>75</sup> WHEELER-HUNGER, **a.g.e.**, s. 208.

kaynaklar) oluşturabilir. Büyüme ayrıca, bir stratejik hata yapılması durumunda darboğazlar için bir destek sağlar. Daha büyük işletmelerin küçük işletmelere göre daha fazla pazarlık gücü vardır ve zorluk durumunda temel hissedarlardan destek almaları daha muhtemeldir.

- Büyüyen bir işletme ilerleme, terfi ve ilgi çekici işler açısından daha çok fırsat sunar. Büyüme, üst yöneticiler için heyecan verici ve ego yükselticidir. Pazar ve potansiyel yatırımcılar, büyüyen bir işletmeyi “kazanan” veya “ilerleyen olarak görme eğilimindedir. Bir işletmenin boyutu büyürken genelde ödenen ücretler ve yan ödemeler de yükselir. Ayrıca büyük işletmelerin satın alınması küçük olanlara göre daha güçtür ve dolayısıyla büyük bir işletmede bir yöneticinin işi daha fazla güvence altındadır.

### 5.1. KAYNAKLARINA GÖRE BÜYÜME STRATEJİLERİ

İşletmeler için büyüme; kâr ve devamlılık gibi temel amaçlardan biridir. Genellikle belli düzeyde başarılı olan her işletme, kuruluş, gelişme, büyüme, gerileme ve çöküş gibi evrelerden geçer. İşletmeler açısından başlangıçtaki temel hedef, arzulanan büyüklüğe erişmek; sonrasında ise kârlılığını koruyarak devamlılığı sağlamaktır. Büyüme hedefleyen işletmeler, bunu içsel veya dışsal kaynakları kullanmak suretiyle gerçekleştirmeye çalışırlar. Büyüme kaynaklarının neler olabileceği ile ilgili olarak iş dünyasındaki uygulamalara baktığımızda; satın alma , işletme birleşmeleri, ortak

girişim, stratejik ittifaklar, işletme içi geliştirme çalışmaları gibi farklı yaklaşımların benimsendiği görülmektedir<sup>76</sup>. İşletmeler kendi olanaklarıyla, faaliyetlerinin sonucunda geliştirdikleri kaynakları yeni yatırımlara ayırarak büyümeleri, “içsel büyüme” olarak tanımlanmaktadır. İçsel büyümede bizzat işletme tarafından gerçekleştirilen yatırımlar sonucunda büyüme söz konusudur<sup>77</sup>. İşletmenin kendi olanaklarını geliştirerek satışlarını arttırması, yeni mal ya da hizmetler üretmesi, şubeler açması içsel büyüme verilebilecek örneklerdir<sup>78</sup>.

Bir işletme; operasyonlarını hem küresel hem ulusal olarak genişleterek dahili olarak veya şirket birleşmeleri, şirket satın alımları ve stratejik iş ortaklıklarıyla harici olarak büyüebilir<sup>79</sup>. Birçok işletmenin temel hedefi büyüme. Söz konusu büyüme satışlarda yaratılan katma değerde, kârlarda, personelde ya da kullanılan kaynaklarda olabilmektedir. Büyüme faaliyeti işletmeler için tehditler ve fırsatlar yaratmaktadır. Bu tehditler ve fırsatlar işletmelerin gerçek yaşam ile tanışmasını sağlamıştır. Rakiplerin yaptıkları girişimler, işletmelerin zayıf yönlerini yıpratmıştır. Bu durum büyüme senaryosu olmayan işletmelerin daha uzun yaşamalarına engel olmuştur<sup>80</sup>. İşletmeler; büyüme için öz kaynaklarına başvurabilecekleri gibi yabancı kaynaklara başvurarak büyümenin gerektiği finansmanı sağlayabilirler. İşletmeler büyümelerini sadece finansal açıdan sağlamayı düşünmezler. İşletmeler rekabet için yeni mal ve hizmet üretmek, teknoloji transferi gibi gerekçelerle de büyüme yönelirler<sup>81</sup>.

<sup>76</sup> Nihat ALAYBEYOĞLU, **Yeni Bir Çağın Eşiğinde Şirketlerin Dönüşümü, Büyük Dönüşüm**, (Editör: İbrahim Öztürk), ss. , 145-254, İstanbul Ticaret Odası Yayınları No:2011-25, İstanbul, 2012, s. 212.

<sup>77</sup> Tamer MÜFTÜOĞLU, **Şirket İktisadi**, Turhan Kitapevi, Ankara, 1989, s.525 (Aktaran: ALAYBEYOĞLU, **a.g.e.**, s. 212.)

<sup>78</sup> ALAYBEYOĞLU, **a.g.e.**, s. 212.

<sup>79</sup> WHEELEN-HUNGER, **a.g.e.**, s. 207.

<sup>80</sup> KOCAOĞLU, **a.g.e.**, s. 56.

<sup>81</sup> A.e., s. 56.



### 5.1.1. İÇ BÜYÜME STRATEJİLERİ

Kemal Tosun'a göre işletmelerin oto finansman yoluyla gerçekleştirdiği büyümeye iç büyüme denir<sup>82</sup>. İşletmelerin iç kaynaklarını kullanarak gerçekleştirmiş oldukları iç büyüme stratejileri, fazla yatırım gerektirmedikleri için daha kolaylıkla uygulanabilen stratejilerdir. İç büyüme stratejileri, yavaş ve sürekli bir büyüme sağlar. Ayrıca iç büyüme, işletmenin kendi kaynaklarını ve büyüme vektörünü kontrol edebilmesini sağlamaktadır. Bu stratejilerin sakıncaları, işletmenin yeni ürün geliştirmesinin uzun zaman alabilmesi ya da pahalı bir ürün geliştirildiğinde, bu ürün pazarının olmadığına ortaya çıkmasıdır. Zamanında yeni ürünlerin ve fikirlerin geliştirilememesi halinde, işletmenin rekabetçi üstünlük sağlaması olanaksızlaşır<sup>83</sup>.

İç büyüme sonucunda; işletmenin ekonomik olarak gelişmesi, sermayesinin artırılması, kaynaklarının çoğaltılması, örgütsel olarak gelişmesi, yani örgüt yapısının büyümesi, çeşitlenmesi, fiziksel olarak büyümesi, çalışan sayısının, kullandığı hammadde veya enerji girdilerinin artması söz konusu olabilir<sup>84</sup>. Bu durum işletmelerde ekonomik büyüme, fiziksel büyüme, sosyal büyüme ve örgütsel büyüme şeklinde ortaya çıkar<sup>85</sup>.

### 5.1.2. DIŞ BÜYÜME STRATEJİLERİ

İşletmelerin büyümesini içsel faktörlerin yanında dışsal faktörler de etkilemektedir. Dış çevredeki ekonomik şartlar, pazar, teknolojik gelişme gibi faktörler işletmelerin, stratejik kararlar alarak bü-

yümeyi tercih etmelerinde, önemli bir rol oynarlar<sup>86</sup>.

Uygulamada işletmelerin ihtiyaç duyduğu kaynağı, sadece içsel geliştirme yoluyla edinmesi günümüz şartlarında neredeyse olanaksız hale gelmiştir. Bu nedenle, daha çok dış kaynaklara dayalı büyüme tercih edilmektedir. Hatta, geçmiş dönemlerde birbirlerinin amansız rakibi olan işletmelerin artık, araştırma ve üretimden satış ve servise kadar her aşamada artan şekilde birlikte çalışma gayreti içerisinde oldukları gözlenmektedir. Gittikçe daha karmaşık hale gelen iş ortamında faaliyet gösteren çok uluslu işletmelerin (şirketlerin) dahi bu küresel arenada yaşayabilmek için artık eskisi gibi davranmadığı, ürün geliştirilmesi ve dağıtımında yaşanan yoğun rekabetle baş edebilmek için yeni örgütsel konfigürasyonları yaşama geçirme çabası içinde oldukları ve örgüt yapıları kadar stratejilerini de yeniden ele almak durumunda kaldıkları görülmektedir. Bu durum stratejik ittifak, ortak girişim, işletme (şirket) evlilikleri ya da birleşme ve satınalma gibi yeni alternatif organizasyon modellerini uluslararası iş dünyasının gündemine taşımıştır<sup>87</sup>.

İşletme dışı büyüme stratejileri başarılı bir rakibin ele geçirilmesine izin vermektedir. Bunun yanı sıra işletmeler genellikle satın almalar gibi dış büyüme stratejileri ile tecrübeli yönetim ekiplerini de bünyelerine katmaktadır. Satışlarda yaşanan artış ve pazar payının ya da varlıkların hızlı bir biçimde büyümesi, dış büyümeden yararlanan işletmelere çekici bir pazara hızlı bir biçimde giriş ve fırsatları yakalama şansı vermektedir<sup>88</sup>.

<sup>82</sup> Kemal TOSUN, **Yönetim ve İşletme Politikası**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1990, s. 491 (Aktaran: KOCAOĞLU, a.g.e., s. 56.)

<sup>83</sup> A. e., s. 56 .

<sup>84</sup> A.e., s. 56 vd.

<sup>85</sup> Bu konuda geniş bilgi için bakınız: KOCAOĞLU, a.g.e., s. 56-58.

<sup>86</sup> Anatoly A. POROKOWSY, Structure and Strategy: Causes of Change, **Universty of Michigan Business Rewiev**, May 1997, s. 28, (Aktaran: KOCAOĞLU, a.g.e., s. 59.)

<sup>87</sup> Nihat ALAYBEYOĞLU, a.g.e., s. 212.

<sup>88</sup> KOCAOĞLU, a.g.e., s. 59.

Bir işletme (şirket) birleşmesi, iki veya daha fazla kurumun hisselerinin takas edildiği ancak sadece bir işletmenin ayakta kaldığı bir işlemdir. İşletme bileşmeleri genelde benzer boyuttaki işletmeler arasında gerçekleşir ve genelde “dostanedir”. Sonuçta çıkan işletme, birleşen işletmelerden türetilmiş bir unvana sahip olabilir<sup>89</sup>. Bir işletme satın alımı, bir işletmenin satın alan işletmenin faaliyet gösteren bir bağlı işletmesi veya bölümü olarak dahil edilerek satın alınmasıdır. İşletme satın almaları genelde farklı boyutlardaki şirketler arasında olur ve dostane veya düşmanca olabilir. Düşmanca şirket satın almaları genelde ele geçirme olarak adlandırılır<sup>90</sup>.

## 5.2. ÜRÜN VE ÜRÜN HATLARINA GÖRE BÜYÜME STRATEJİLERİ

**Genel yönelim kapsamındaki büyüme stratejisi** hazırlanırken işletme yöneticileri, belirli bir ürün hattında/sektörde **yoğunlaşma** veya diğer sektörlerdeki ürünlere/diğer sektörlerde **yayılma** gibi daha belirgin kurumsal stratejileri uygulamayı kararlaştırabilirler. Bu stratejiler, hem tek bir ürün hattıyla tek bir sektörde faaliyet gösteren, hem de birçok ürün hattıyla birçok sektörde faaliyet gösteren kurumlar için faydalıdır.

### 5.2.1 BÜYÜMEDE YOĞUNLAŞMA (BÜTÜNLEŞME) STRATEJİLERİ

İşletmelerin var oldukları ürün yada pazar alanında kalarak büyüme yoluna gittikleri stratejilere genel olarak entegrasyon (bütünleşme) stratejileri

adı verilir. Bütünleşme stratejileri; dikey büyüme ve yatay büyüme olmak üzere iki şekilde gerçekleştirilebilir<sup>91</sup>. Bir sektörde büyüyen şirketler, genelde yayılmayı denemeden önce yoğunlaşma yani dikey ve yatay büyüme (bütünleşme) stratejilerini tercih ederler<sup>92</sup>. Bir işletmenin mevcut ürün hatlarında gerçek bir büyüme potansiyeli varsa kaynakların bu ürün hatlarına yoğunlaştırılması, bir büyüme stratejisi açısından mantıklıdır<sup>93</sup>.

#### 5.2.1.1. DİKEY BÜTÜNLEŞME STRATEJİLERİ

Hammaddenin çıkarılmasından, nihai ürünün tüketime hazır hale getirilmesine kadar geçen süreçte, birden fazla adımda faaliyet gösteren işletmeler dikey olarak bütünleşmişlerdir. İşletmeler geriye ya da ileriye doğru bütünleşebilirler. Geriye doğru bütünleşmiş işletmeler hammaddenin çıkarılmasına kadar ilerleyebilirlerken, ileriye doğru bütünleşmiş işletmeler ise perakendeciliğe ya da toptancılığa kadar ilerleyebilmektedirler<sup>94</sup>.

**Dikey Büyüme**, daha önceden bir tedarikçi veya distribütör tarafından sağlanan bir fonksiyonu devralarak gerçekleştirilebilir. Aslında bir işletme (şirket) kendi materyallerini üreterek ve/veya kendi ürünlerini dağıtarak büyür. Bu, maliyetleri azaltmak, az bulunan bir kaynak üzerinde kontrol kazanmak, temel bir girdinin kalitesini garantilemek veya potansiyel müşterilere erişim elde etmek için yapılır. Bu büyüme, ya mevcut faaliyetlerin genişletilmesiyle dahili olarak ya da işletmenin (şirke-

<sup>89</sup> WHEELEN-HUNGER, a.g.e., s. 207.

<sup>90</sup> A.e., s. 207.

<sup>91</sup> KOCAOĞLU, a.g.e., s. 60.

<sup>92</sup> WHEELEN-HUNGER, a.g.e., s. 208.

<sup>93</sup> A.e., s. 208.

<sup>94</sup> Charles W.L. HILL, R. Jones GARETH, **Strategic Management Theory**, Boston, Houghton Company, 1992, s.207. (Aktaran: KOCAOĞLU, a.g.e., s. 61.)

tin) satın alımlarıyla harici olarak elde edilebilir<sup>95</sup>. Dikey büyüme, **dikey bütünleşme (entegrasyon)** ile sonuçlanır. Dikey bütünleşme sürekli büyüme yönünde, işletmeler için girdi ya da çıktılarını içsel olarak geliştirilmesidir. Bu gelişim öncelikle dış kaynaklardan sağlanmaktadır<sup>96</sup>. Dikey bütünleşme, hammadde çıkarmaktan üretim ve perakende satışa kadar bir sektörün değer zincirindeki birden fazla konumda işletmenin (şirketin) dikey olarak faaliyet gösterme düzeyidir. Daha özel olarak, bir tedarikçi tarafından sağlanan bir fonksiyonun üstlenilmesi **geriye dönük bütünleşme (entegrasyon)** olarak adlandırılır. Geriye dönük bütünleşme, bir sektörün değer zincirinde geriye doğru büyüme. Daha önce bir distribütör tarafından sağlanan bir fonksiyonun üstlenilmesi, **ileriye dönük bütünleşme (entegrasyon)** olarak adlandırılır. İleriye dönük bütünleşme, bir sektörün değer zincirinde ileriye doğru büyüme<sup>97</sup>.

Dikey bütünleşmede girdilerin içsel gelişimi geriye doğru bütünleşme yolu ile, çıktılarını içsel gelişimi ise ileriye doğru bütünleşme yolu ile sağlanmaktadır. Geriye doğru dikey bütünleşme stratejisi; işletmenin tedarikçilere ya da dağıtımçılara olan bağımlılığını azaltmaktadır. Örneğin bir işletme kendisine mal satan bir işletmeyi satın alır veya bununla birleşirse bu durumda dikey birleşme söz konusu olur. Mal sağlayan işletme (hammadde girdisi üretici) ile bir işletmenin birleşmesi sonucunda gerçekleşen yoğunlaşma geriye doğru dikey birleşmedir<sup>98</sup>. Müşteriye yaklaştırma yönünde birleşme ise ileriye doğru dikey birleşmedir<sup>99</sup>.

Dikey büyüme, yüksek düzeyde cazip bir sektörde güçlü rekabet koşullarına sahip bir kurum veya iş birimi için mantıklı olan stratejidir. İşletme, özellikle teknoloji öngörülebilir ve pazarlar büyüyorsa dikey büyüme stratejisini seçer. Rekabet konumunu korumak ve hatta geliştirmek için bir işletme kaynak satın alma maliyetlerini ve verimsiz faaliyetleri minimuma indirmek amacıyla geriye dönük bütünleşme yoluna gidebilir. İşletme daha büyük rekabet avantajı kazanmak için sektörün değer zincirinde yayılarak ayırt edici yeterliliğini kullanır<sup>100</sup>.

Dikey birleşme kararları verilirken **İşlem maliyetinin işletme ekonomisine etkisine** ilişkin değerlendirmeler sonucunda elde edilen veriler önemle dikkate alınır. Açık pazarda mal satın almanın işlem maliyeti çok yüksek olduğunda dikey bütünleşmenin, pazardaki malları ve hizmetleri dışarıdan almaktan daha verimli olduğu ileri sürülmektedir. Bununla birlikte yüksek düzeyde dikey bütünleşmiş işletmeler çok büyüdüğünde ve bürokrasi arttığında dahili işlemleri yönetmenin maliyeti, gereken malları dışarıdan satın almaktan daha yüksek olabilir ve dolayısıyla dış kaynak kullanımını dikey bütünleşmeden daha mantıklı hale getirebilir. Dikey bütünleşme ve dış kaynak kullanımının, duruma göre değişmesinin nedeni budur. İki yaklaşım için de, her koşulda tüm işletmeler için yalnız birisinin iyi bir yaklaşım olduğu söylenemez<sup>101</sup>.

<sup>95</sup> WHEELEN-HUNGER, a.g.e., s. 208.

<sup>96</sup> Esin ERGİN, **İşletme Politikası**, 2. Basım, Der Yayınları, İstanbul, 1992, s.109. (Aktaran: KOCAOĞLU, a.g.e., s. 61.)

<sup>97</sup> WHEELEN-HUNGER, a.g.e. s. 208.

<sup>98</sup> ERGİN, a.g.e., s.109. (Aktaran: KOCAOĞLU, s. a.g.e., s. 61.)

<sup>99</sup> ERGİN, a.g.e., s.109. (Aktaran: KOCAOĞLU, a.g.e., s. 61.)

<sup>100</sup> WHEELEN-HUNGER, a.g.e., s. 209.

<sup>101</sup> A.e., s. 209.

### 5.2.1.2. YATAY BÜTÜNLEŞME STRATEJİLERİ

İşletmeler halen üretmekte ve/veya satmakta olduğu ürünler ile mevcut pazar fırsatlarından sonuna kadar yararlanmamışlarsa, yatay bütünleşme stratejilerini kullanarak büyümelerini gerçekleştirirler. Bu stratejide işletmeler, mevcut ürünlerinin, mevcut pazardaki paylarını arttırmaya çalışmaktadır<sup>102</sup>. Bir işletme, faaliyetlerini diğer coğrafi konumlara genişleyerek ve/veya mevcut pazarlara sunulan ürünler ve hizmetler serisini artırarak **yatay büyüme** elde edebilir. Araştırmalar, ürün hatlarını genişleterek yatay büyüyen işletmelerin ayakta kalma oranlarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Yatay büyüme, **yatay bütünleşme (entegrasyon)** ile sonuçlanır. Yatay bütünleşme, bir işletmenin bir sektörün değer zincirine aynı noktada birden fazla coğrafi konumda faaliyet göstermesi düzeyidir. Örneğin Procter&Gamble (P&G), rakiplerinin girebileceği olası işleri azaltmak için mevcut ürün hatlarına sürekli olarak ek boyut ve birçok farklılık eklemektedir<sup>103</sup>.

Yatay büyüme, aynı mal ve hizmeti üreten, benzer konularda faaliyet gösteren veya pazarlayan işletmelerin birleşmesini kapsar. Bu tür birleşmede büyük işletmelerin bilgi birikimi ile sağlayacağı teknoloji ve yönetim üstünlüğü, üretim faktörlerinin daha etkin ve rasyonel kullanımını, büyümenin sağlayacağı içsel ve dışsal etkileri, pazara

girme kolaylığı ve pazar hakimiyeti sağlamayı, marka imajı gibi avantajları da beraberinde getirir<sup>104</sup>. İşletme aynı konuda faaliyet gösteren başka bir işletme satın alarak ya da ele geçirirse veya aynı cins mamul üreten başka tesisler kurularak işletme büyütülürse ya da satış mağazaları açılırsa bu büyüme, yatay büyüme olarak nitelendirilir. Yatay büyüme veya genişleme, yetenekli yöneticilerin yeteneklerinden geniş ölçüde yararlanmayı sağlar<sup>105</sup>.

Yatay büyüme, dahili gelişmeyle veya aynı sektördeki diğer işletmeleri (şirketleri) satın alarak veya harici olarak, bu işletmelerle (şirketlerle) stratejik iş ortaklıklarıyla gerçekleştirilebilir<sup>106</sup>. Yatay büyüme, günümüz dünyasında daha çok uluslararası genişlemeyle elde edilmektedir. Yatay büyüme için başlıca uluslararası seçenekler şunlardır<sup>107</sup>:

- a- İhracat
- b- Bayilik teşkilatı
- c- Ortak girişimler
- d- Şirket satın alımları
- e- Sıfırdan geliştirme
- f- Üretim paylaşımı
- g- Anahtar teslimi fabrikalar
- ı- Yönetim sözleşmeleri

<sup>102</sup> KOCAOĞLU, a.g.e., s. 60.

<sup>103</sup> WHEELEN-HUNGER, a.g.e., s.211.

<sup>104</sup> Rıza AŞIKOĞLU, **Globalleşme Sürecinde Uluslararası Finansal Yönelimler, Dumlupınar Üniversitesi Yayınları No:2, Eskişehir, 1993, s. 43-44**; Orhan ELMACI, **Stratejik Yönetim Sisteminin Etkinliğinin Sağlanmasında Yönetimin Rolü (Bütçeden Stratejik Yönetim) DPÜ SBE Dergisi, Kütahya, Haziran 2000 s.109.** (Aktaran: KOCAOĞLU, a.g.e., s. 60.)

<sup>105</sup> KOCAOĞLU, a.g.e., s. 60.

<sup>106</sup> WHEELEN-HUNGER, a.g.e., s. 211.

<sup>107</sup> A.e., s. 211 vd., Ayrıca, bu konuda geniş bilgi için bakınız: Esin (Can) Mutlu, **Uluslararası İşletmecilik**, Beta Yayınları, İstanbul, 1999, s. 95 vd.

### 5.2.1.3. KONİK VEYA YARI BÜTÜNLEŞME STRATEJİLERİ

Hem dikey hem yatay olmak üzere gerçekleştirilen **tam bütünleşme** (entegrasyon da) bir işletme (şirket) temel girdilerinin yüzde yüzünü kendisi üretir ve distribütörlerini tam olarak kontrol eder. Bir işletme tam dikey bütünleşmenin olumsuzluklarını istemezse **konik veya yarı bütünleşme stratejilerinden** birini seçebilir<sup>108</sup>. Konik bütünleşme stratejisinde başka bir deyişle “eş zamanlı kaynak bulma stratejisinde”, bir işletme kendi gereksinimlerinin yarısından daha azını dahili olarak üretir ve gerisini dış tedarikçilerden satın alır (geriye dönük konik bütünleşme). İleriye doğru konik bütünleşmede bir işletme mallarının bir kısmını işletmeye ait mağazalar ve geri kalanını genel toptancılar üzerinden satar<sup>109</sup>.

### 5.3. BÜYÜMEDE YAYILMA STRATEJİLERİ

İşletmelerin büyümesi durduğu, piyasanın daraldığı ve artık büyüme fırsatlarının sözkonusu olmadığı durumlarda, işletmeler için iki yol var; ya tükenmeye razı olup faaliyetlerini sonlandırma sürecine girecekler ya da yeni arayışlara girecekler. Kuşkusuz sürekli var olmayı ve hayatlarını sürdürmeyi hedefleyen işletmeler yeniden arayış yolunu seçeceklerdir. Böylesi durumlar içinde faaliyette bulunulan sektör doyum noktasına ulaştığında veya sektörün üretimine talep azaldığında hatta yok olduğunda; teknolojik gelişmeler nedeniyle yenilik ürünlerinin piyasaya hakim olduğu durumlar ile dikey ve yatay bütünleşme stratejilerinin yetersiz kaldığı durumlarda, yeni arayışlar kaçınılmaz bir yoldur. Yeni arayışlar yolunu benimseyen büyüme stratejilerine “**büyümede**

**yayılma stratejisi**” denir. Büyümede yayılma stratejisi “**Büyümede Eş Merkez Esasına Göre Yayılma Stratejisi**” ve “**Büyümede Şirketler Grubu Esasına Göre Yayılma Stratejisi**” olmak üzere iki türüdür.

“Büyümede Eş Merkez Esasına Göre Yayılma Stratejisi”, bir işletmenin rekabet konumu çok güçlü ama sektör cazibesi çok düşükse büyüme için ilişkili bir sektörün seçilmesi çok uygun bir kurumsal strateji olabilir. Bu strateji, sektörde liderlik konumunda olan işletmeler için başarı şansı yüksek bir büyüme stratejisidir. Bir sektördeki ürün bilgisi, pazarlama becerileri ve sahip olunan teknoloji; sektör ile ilişkili başka bir sektörde iyi değerlendirilirse stratejik olarak başarı elde edilebilir. Bu strateji; iki sektörün ürünleri ile pazarlama ve teknoloji süreçlerinin ilişkili olmasından yararlanılarak ortak noktalar etkin bir şekilde kullanıldığında, yaratılacak ürün-pazar sinerjisine göre yayılma yaklaşımına dayanır<sup>110</sup>.

“Büyümede Şirketler Grubu Esasına Göre Yayılma Stratejisi” işletmenin faaliyette bulunduğu sektörün cazip olmadığını ve şirketin diğer sektörlerde ilişkili ürünler ve hizmetlere kolaylıkla aktarabileceği mükemmel yetenekler veya beceriler olmadığını fark etmesi durumunda en uygun strateji; büyümede şirketler grubu esasına göre yayılma stratejisidir<sup>111</sup>. Bu strateji, faaliyette bulunulan sektörle ilişkisi olmayan bir sektörde yayılma esasına dayanmaktadır. Bu stratejide yöneticiler işletmenin bütününde ortak noktayı korumak yerine, nakit akışı, risk ve maliyet azaltma benzeri mali konuları esas alırlar. Büyümede şirketler grubu esasına göre yayılma stratejisi, sağlam yatırım ve değer odaklı yatırım yaklaşımına dayanır<sup>112</sup>.

<sup>108</sup> WHEELER-HUNGER, a.g.e., s. 209.

<sup>109</sup> A.e., s. 211.

<sup>110</sup> A.e., s.214.

<sup>111</sup> A.e., s.215.

<sup>112</sup> A.e., s. 215.

## 6. BÜYÜME STRATEJİLERİNDE FİNANSAL BİLGİ VE MALİYET YÖNETİMİ

Büyüme stratejisi hazırlanırken kârlı pazar kesimlerinin belirlenmesi ve hedefler arasında yer verilmesi önemlidir<sup>113</sup>. İşletmeler büyüme stratejilerini hazırlarken odaklanılan konuları esas almalarının temel nedeni olan ekonomik yararlar; sadece üretim fonksiyonunda değil, tedarik, pazarlama, finansman ve yönetim gibi işlemlerin diğer fonksiyonlarında da görülmektedir<sup>114</sup>. İşletme yönetimleri işletmenin finansal tablolarının hazırlanmasından ve sunumundan sorumludurlar. Yönetim her ne kadar planlama, karar verme ve kontrol sorumluluklarını yerine getirmek için yardımcı olacak ilave yönetsel ve finansal bilgilere erişebilirse de finansal tablolarda yer alan bilgilerle de ilgilenir<sup>115</sup>.

Bilgi çağı şirketlerinin uygulamakta olduğu tüm yeni programlar, girişimler ve değişim yönetimi, yöntemleri, üçer aylık ve yıllık finansal raporlar tarafından yönlendirilen bir sistemde gerçekleştirilir. Finansal raporlama işlemleri halen günümüzden yüzlerce yıl önce ve birbirinden uzak çalışan bağımsız işletmeler için geliştirilmiş olan bir ma-

liyet muhasebesi modeline bağlı olarak gerçekleştirilir. Halen itibarını ve geçerliliğini koruyan bu yöntem, içinde yaşadığımız bilgi çağında “öz varlık” ve “öz kaynaklarını” artırmak, diğer şirketlerle bağlantı ve ortaklıklar kurmak için girişimlerde bulunan işletmeler tarafından kullanılır<sup>116</sup>. Ancak, birçok işletme büyüme süreçlerinde geleneksel maliyet muhasebesi sisteminden faaliyete dayalı maliyet sistemine geçmiştir<sup>117</sup>.

İşletme yapılarının büyümesi ve faaliyetlerin karmaşıklığı yönetim işlevinin boyutlarını genişletmiş ve boyutlarını artırmıştır<sup>118</sup>. İşletmelerin büyümeleri, iç ve dış rekabet koşulları karşısında daha ileri düzeyde gelişme gereksinimlerini; işletmelerin etkin bir kontrol sistemi ile donatılmalarını gerektirmektedir<sup>119</sup>. Bir işletmenin büyümesinde ana tedarikçilerin performansı etkin rol oynar<sup>120</sup>.

Stratejik planlama ve işletme bütçesi işlemleri, çok önemli ve birbirinden bağımsız düşünülemez işlemlerdir<sup>121</sup>. Büyümenin stratejik hedeflerinin saptanması amacıyla gerekli bilgilerin elde edilmesi süreçlerinde ve planlama aşamalarında maliyet kontrolü faaliyetlerinden destek hizmeti elde edilir<sup>122</sup>.

<sup>113</sup> Roberts S. KAPLAN-David P.NORTON, **Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürme**, Çev: Serra Ege- li, Üçüncü Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.136-137.

<sup>114</sup> Orhan ÇELİK, **a.g.e.**, s. 7.

<sup>115</sup> Masum TÜRKER, **Denetim Çalışma Kağıtları Rehberi**, Forum Yayınları, İstanbul, 2012, 1.5, s. 7.

<sup>116</sup> R..ELLIOT, The Wave Breaks On the Shores of Accounting (Üçüncü Dalga Muhasebe Kıyılarında Patlıyor), **Accounting Horizons**, Haziran 1992, ss.61-85. (Aktaran: Roberts S. KAPLAN-David P.NORTON, **Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürme**, Çev: Serra Ege- li, Üçüncü Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.8.)

<sup>117</sup> Peter F. DRUCER, 21. **Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, (Çev: İrfan Bahçivangil, Gülenay Gorbon) 4. Baskı, Epsilon Yayınları, 2014, s.127 vd.

<sup>118</sup> A.Sait SEVGENER, **Finansal Kontrol Sisteminde Yönetici Etkinliğinin Ölçülmesi**, II. Baskı, Marmara Üniversitesi Yayın No: 523, İstanbul, 1993, s.1.

<sup>119</sup> A.e., s.1.

<sup>120</sup> KAPLAN-NORTON, **a.g.e.**, s.134.

<sup>121</sup> A.e., s. 300 vd.

<sup>122</sup> Serhat KUTLAN, **Maliyet Kontrolü ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Uygulama**, Alfa Yayınevi, : İstanbul, 1998, s.11.

Eğer faaliyetlerin şirket vizyonu ile bağlantılı olması isteniyorsa, stratejik planlamanın mutlaka işletme bütçesi işlemleri ile bağlantılı olması gerekir<sup>123</sup>.

Strateji oluşturulması ve stratejik konuların geliştirilmesi, işletme birimi yöneticilerine organizasyonun en üst kademesinden en alt kademesine kadar yol gösteren bir araçtır<sup>124</sup>. İşletmeler stratejide belirlenen hedeflere ulaşmak için vizyonu harekete geçirip stratejiyi eyleme dönüştürürken şu işlemlerin yapılması gerekir<sup>125</sup>:

- \* Stratejinin açıklanması ve sürekli güncellenmesi,
- \* Stratejinin tüm organizasyona duyurulması,
- \* Departmanların ve kişilerin hedeflerinin strateji ile uyumlu bir hale getirilmesi,
- \* Stratejik uygulamaların belirlenmesi ve aralarında uyum sağlanması,
- \* Stratejik amaçların uzun dönemli hedefler ve yıllık bütçelere bağlanması,
- \* Stratejik değerlendirmeler ve operasyonel değerlendirmeler arasında uyum sağlanması,
- \* Strateji hakkında bilgi edinmek ve geliştirmek için geri bildirim sağlanmasıdır.

Yönetim bilgi sistemi, işletme yöneticisinin planlama ve kontrol faaliyetlerinden oluşan yönetim

fonksiyonunu yerine getirirken alacağı değişik nitelikte kararlarda kendisine yardımcı olacak bilgileri sunmayı amaçlar<sup>126</sup>. Bilgi sistemi, işletme içinde oluşan tüm faaliyetlerin sistemsal akışını simgeler<sup>127</sup>.

İşletmelerin sürekli olarak büyümeleri, bunun sonucunda faaliyetlerin karmaşılaşması ve bilgi işleme alanındaki teknolojik gelişmeler bilgi sistemlerinin işletmeler için taşıdığı önemin giderek artmasına neden olmuştur<sup>128</sup>. Bu bağlamda daha önce belirtildiği gibi maliyet kontrolünden destek alınması gereği ortaya çıkar. Destek alınan maliyet kontrolü;”stratejik kontrol” ve “operasyonel kontrol” olmak üzere iki farklı şekilde gerçekleştirilir. Stratejik kontrolün amacı, şirket içi potansiyelleri yaratmak ve varolan kaliteye mevcut pazar payı ile gelecekte oluşabilecek pazar payının, karşılaştırılmalı maliyet üstünlüğünün, şirketin yenilikçilik (inovasyon) gücünün ve benzeri alanlardaki potansiyellerin kullanılmasını ve korunmasını sağlamaktır. “Stratejik kontrol” ile işletme (şirket) ve dış dünya (çevre) arasındaki değişimlere uyumu sağlayacak hedeflerin belirlenmesi sürecinde; fırsatlar ve riskler ile sahip olunan güçler ve zayıflıklar ölçü alınarak yapılan stratejik planlamadan destek sağlanır<sup>129</sup>. Bu çerçevede planlamada hedeflenen stratejik kontrolün yaratılan potansiyellerle elde edilen kaynakların en etkin şekilde kullanılması için işletme içi operasyon süreçlerinde kullanılan gelir/gider, satış ve maliyet, kâr ve zarar

<sup>123</sup> KAPLAN-NORTON, a.g.e., s. 300 vd.

<sup>124</sup> A.e., s.341 vd.

<sup>125</sup> A.e., s.354.

<sup>126</sup> Göksel YÜCEL, **İşletmelerde İç Raporlama Sistemi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Muhasebe Enstitüsü Yayın No: 48, İstanbul, 1986, s. 17.

<sup>127</sup> SEVGENER, a.g.e., s. 9.

<sup>128</sup> W.R.BOULTON-.R.DAVIS, **Developing Computer-Based Corporate Information Systems: A Management Perspective**, American Institute for Decision Sciences-Proceedings. Boston,1981, s. 173. (Aktaran: Göksel YÜCEL, a.g.e., s. 16).

<sup>129</sup> KUTLAN, a.g.e., s.16.

ölçütlerinden yararlanılarak yapılan “operasyonel kontrol” ile; ulaşılması gereken likidite, kârlılık ve verimlilik hedefleri belirlenir<sup>130</sup>. Ancak bir şirketin tüm alanlarında birtakım kontrol zayıflıkları olduğu gerçeği de göz ardı edilmemelidir<sup>131</sup>.

Çalışma kapasitesindeki (derecesindeki) değişiklikler, kısa dönemde işletmenin üretim hacminde meydana gelen değişiklik olup dönemin kısa olması nedeniyle işletme büyüklüğünde bir değişiklik sözkonusu değildir. Uzun dönemde, işletmenin üretim hacminde meydana gelen değişiklik zamanı yeterli olduğundan işletme büyüklüğünde değişiklik ortaya çıkmaktadır<sup>132</sup>.

Kuruluşlar sürekli evrim içindedir, fiyatlar da sürekli değişir<sup>133</sup>. Kurumsal değişimin yol haritasını biçimlendiren iki güç vardır: Artan getiri ve önemli boyutlarda işlem maliyetleri olan etkinlikten uzak piyasalar. Kurumların artan getirisinin olmadığı ve piyasaların rekabetçi olduğu bir dünyada, kurumların hiçbir rolü yoktur. Ancak, artan getiri ile birlikte kurumların önemi de artmaya başlar<sup>134</sup>; ayrıca, kurumlar ekonomilerin uzun dönemli yol haritalarını biçimlendirmeye başlar. Sonuçta ortaya çıkan piyasalar rekabetçi olduğu ya da kabaca bile olsa sıfır işlem maliyeti modeline yaklaştığı takdirde, uzun dönemli izlek<sup>135</sup> burada kullanılan anlamıyla etkindir<sup>136</sup>.

Muhasebe yalnız defter tutma, veri hazırlama ve başta vergi olmak üzere mevzuat yükümlülüklerin

yerine getirilmesi faaliyetlerinden ibaret değildir. İşletme ile ilişkisi olan tüm paydaşların (ortaklar, yatırımcılar, yöneticiler, kreditorler, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, devlet kurumları) ihtiyaç duyduğu bilgileri, muhasebe faaliyetinde üretilen finansal tablolardan sağlar. Şaban Uzay, değişen dünyada tamamen geçmişe odaklı muhasebe ve raporlama fonksiyonlarının ve bu fonksiyonlar için harcanan zamanın teknoloji yardımıyla azaltılarak, muhasebe departmanlarının kaynaklarını, işletmenin bugününe ve geleceğine harcaması gerektiğini belirtirken dikkatin CFO’ların<sup>137</sup> önemi çekilmesi gerektiğine söylüyor<sup>138</sup>. Bu nedenle muhasebenin en önemli fonksiyonu işletmelerin paydaşlarıyla iletişimi sağlamasıdır. Muhasebe ayrıca, fiyatlandırma ve maliyet yönetimi kararlarının alınması için gerekli verileri izler ve raporlama fonksiyonunu da yerine getirir. Finans maliyetine ilişkin alternatif olanakları ortaya çıkarmak için gerekli karşılaştırmalı veri raporlarını hazırlar. Stratejinin devam ettirilmesi, CFO’lar tarafından kontrol ile sağlanır. CFO, mali işler müdürü mertebesinde, bir şirketin genel durumunun yanı sıra kısmen büyüklüğü ve iş alanına bağlı olarak; çoğu zamanlarını (faaliyetlerinin yarısından fazlasını) maddi konuların dışında yönetsel alanda harcarlar. CFO’lar faaliyetlerinin dengesini genel olarak iş ortağı gibi hareket ederek yürütürler. CFO’lar faaliyetlerinin dağılım dengesini; geniş çapta stratejik hedeflere hizmet etmek için yönetiminde görev aldıkları işletmenin finansal kaynak-

<sup>130</sup> A.e., s.16.

<sup>131</sup> Steven M. BRAGG, **Accounting Kontrol Best Practices**, John Wiley and Sons, New Jersey, 2006, s. 2.

<sup>132</sup> Serdar KÜÇÜKBERKSUN, **İşletmelerde Yönetim Denetimi**, Der Yayınları, İstanbul, 1998, s. 121.

<sup>133</sup> Douglas C. NORTH, **Kurumlar, Kurumsal Değişim ve Ekonomik Performans**, (Çev: Gül Çağalı Güven), İkinci Basım, Sabancı Üniversitesi, İstanbul, 2010, s.112.

<sup>134</sup> A.e., s.123 vd.

<sup>135</sup> İzlek: Patika, izlenen yol, yol haritası.

<sup>136</sup> NORTH, **a.g.e.**, s. 124.

<sup>137</sup> CFO (The Chief Financial Officer), mali işlerden sorumlu en yüksek yöneticidir.

<sup>138</sup> Şaban UZAY, Sürdürülebilir Gelişme Bakımından Denetimin Önemi, **Muhasebe ve Denetim Sempozyumu, İktisadi Gelişimde Muhasebe ve Denetimin Önemi, Bildiriler**, ss. 147-183, Kamu Gözetim Kurumu Yayını, Ankara, 2017, s. 174.



larına yönelik bilgilerini ve yönetim yeteneklerini bir araya getirmek ekseninde kullanarak sağlarlar. Başka bir deyişle, CFO'ların görevi, çalıştıkları şirketin faaliyetlerini kaydetmek yerine geleceğini planlamaktır<sup>139</sup>. Günümüzde yaşanan bu değişim sonunda; CFO'lar, şirketlerinin yüzleşiyor olduğu en kritik zorluk olarak süreçlerin takibi ve verimliliğin artırılması olduğunu ortaya koydu<sup>140</sup>.

## 7. MUHASEBENİN VE DENETİMİN BÜYÜMEDEKİ ROLÜ

İşletmeler büyüyerek gün geçtikçe karmaşık bir yapıya dönüşmektedir. Bu durum işletmelerin büyüme stratejilerinin hazırlanması ve uygulanması süreçlerinde alınan/alınacak kararları etkilemektedir. Karar alma işlevi kuşkusuz geleceği etkiler. Oysa gelecek risk ve belirsizliklerle doludur. Risk ve belirsizlik altında alınan kararların etkinliği, kararın alınmasında yararlanılan bilgilerin etkinliğine ve güvenilirliğine bağlıdır<sup>141</sup>.

Oysa, kurumsal finansman raporları (ayrıntılı bilançolar) son derece karmaşıktır. Muhasebecilere bu nedenle ihtiyaç duyulur<sup>142</sup>. Kâr ve zararları, öz sermayeyi ve her şeyi herkesin anlayabileceği biçimde, belli standartlarla yansıtarak raporlamaları gerekir. Kimilerinin iddiasına göre, şirketlerin öz sermaye ve kazançlarını net bir tablo olarak ortaya koyan, muhasebe sektörü olmasaydı kapitalizm (ve modern şirket) yükselişini gerçekleştiremez-

di<sup>143</sup>. Üzerinde mutabık kalınan belli muhasebe standartlarına göre raporlama, ortaya çıkma olasılığı olan manipülasyon problemini kendi başına çözemez. Çünkü yöneticiler, daha önce belirttiğimiz gibi kendi eylemlerinin sonuçlarını rapor etmekle yükümlüdür. Bu durum yöneticilerin faaliyetlerini manipüle edecek konumda olmalarına yol açmaktadır<sup>144</sup>. İşletme yöneticilerinin raporları kendi yararına manipüle edeceğini; ya alacakları primleri artıracakları ya da ödeyecekleri tazminatları manipülasyon ile azaltacakları varsayımı nedeniyle finansal raporların güvenilir ve sağlıklı olması istenmektedir. Bu durum, denetim talebinin ortaya çıkmasıdır. Yönetici dürüst ise, yöneticinin kendi faaliyetlerini izlemek için denetçiyi işe alması kendi çıkarınadır<sup>145</sup>. Yönetici dahil paydaşların amaçlara uygun ve tutarlı karar verebilmeleri için; karar verilirken yararlanılan bilgilerin geçerli ve güvenilir olması gerekir. Güvenilir olmayan bilgi alınacak kararlara zarar verir<sup>146</sup>. Toplum gelişip karmaşıklaştıkça karar alıcıya sunulan bilgilerin güvenilir olma olasılığı da azalmaktadır<sup>147</sup>. Bu bağlamda denetçinin rolü, yönetici tarafından hazırlanan raporun üzerinde mutabık kalınan muhasebe standartları da dahil olmak üzere, sözleşme hükümlerine uygun olup olmadığını tespit etmektir. Böylelikle, denetçinin finansal bilgilere ilişkin doğrulama yapması, raporun kredibilitésini artırır ve bilgi riskini azaltır ya da bir işletme tarafından dağıtılan bilgilerin yanlış veya yanıltıcı olması ris-

<sup>139</sup> Jason KARAIN, *The Chief Financial Officer*, Profile Books Ltd., London, 2014, s. 13.

<sup>140</sup> Themis SUWARDY, *Productivity Measurement for Accounting Functions, Accounting&Productivity Answering the Big Questions*, (Edited:Themis Suwardy & Gary Pan), CPA Australia Ltd., Singapore, 2012, s.34.

<sup>141</sup> Masum TÜRKER, *Denetim Çalışma Kağıtları Rehberi...*, 1.5, s. 3.

<sup>142</sup> Muhasebeciler yıllar içinde iki alana yayılmıştır: Mali danışmanlık ve mali denetim. Bakınız: Joseph E. STIGLITZ, *90'ların Yükselişi*. (Çev: Aytül Özer, Barış Güven), CSA Global Yayın Ajansı, İstanbul, 2004, s.134.

<sup>143</sup> A.e., s.127.

<sup>144</sup> William F. MESSIER, Steven M. GLOVER, Douglas F. PRAWITT, *Auditing & Assurance Services: A Systematic Approach*, 7 th ed., McGraw-Hill Irwin, New York, 2010, s. 6.

<sup>145</sup> A.e., s. 7.

<sup>146</sup> Ersin GÜREDİN, *Denetim ve Güvence Hizmetleri*, 11. Basıdan tıpkı 12. Bası Arıkan Yayınevi, İstanbul, 2008, s. 4 .

<sup>147</sup> A.e., s.9.

kini azaltır. Bilgi riskinin azaltılması, hem paydaşlar hem de yöneticiler için potansiyel olarak fayda sağlar<sup>148</sup>.

Muhasebe, uygulamalı ekonominin; işletme ve finansal işlemler hakkındaki bilgileri kullanıcılarına sağlayan bir koludur<sup>149</sup>. Bir işletmenin stratejisinin hedeflere ulaşabilmesi için hem planlama hem kontrol aşamasında gerekli bilgiler yönetim muhasebesi aracılığıyla sağlanır. Gerek planlama gerek kontrol için merkezi destekleme araçlarından biri bütçeledir. Bir planın niceliksel olarak ifade edilmek amacıyla hazırlanması bütçe olarak; planların bütçeye dönüştürülmesi süreci ise bütçeleme olarak bilinir<sup>150</sup>.

Güvenilir ve sağlam finansal bilgi yatırım için esastır. Sırasıyla iş gelişimini kolaylaştıran, iş büyümeye katkıda bulunan ve başlı başına finansal refaha yol açan yatırımcının güvenini sağlar<sup>151</sup>. Güven, gizlilik ve hesap verilebilirliğin sağlanması için hem standartlar çıkarmak hem de bu standartların nasıl geliştirildiğinin, neyi gerçekleştirmek eğiliminde olduğunun; bunlardan kimin yararlanacağına açıklanması gerekmektedir. Başka bir deyişle, finansal tablolar giderek artan bir biçimde şeffaf olmalı ve hatta bu tablolardaki bilgiler işletme paydaşlarının henüz sorgulamadı-

ğı beklentilerine bile cevap vermelidir<sup>152</sup>. Muhasebe uygulamaları ve denetim faaliyeti yabancı sermayenin akışında özellikle uluslararası finansal piyasalardan kredi sağlanmasında çok önemli bir role sahiptir<sup>153</sup>.

Dünyada ve iş hayatında yaşanan ekonomik bütünleşme (entegrasyon), değişimi zorlayan temel güçtür ve güvenilir finansal bilgilerin bu süreçteki anahtar rolü; muhasebe mesleğini önemli aktörlerden biri haline getirmektedir<sup>154</sup>. Yaşanan değişim; denetçiler ve diğer muhasebe meslek mensuplarının faaliyetlerinin daha sağlıklı ve daha güvenli olması konusunda büyük bir talep yaratmaktadır<sup>155</sup>. Ülke ekonomilerinin sağlıklı büyümesi ve küreselleşen dünyada uluslararası işbirliğinin gelişmesi muhasebe denetiminin gelişmesine ve işletmelerin denetlenmiş finansal tablolara sahip olmasına bağlıdır<sup>156</sup>. Sermaye piyasasının gelişmesi ve işletmelerin yatırımlarının ihtiyaç duydukları fonları gerekli miktarda ve zamanında sağlayabilmesi için finansal tabloların açıklanmasının sağlanması gereklidir. Bu tabloların doğru ve güvenilir olması için denetlenmiş olmaları şarttır. Kamuya açıklanan denetlenmiş finansal tablolar, işletmeye yatırım yapmayı planlayan yatırımcılara güvenilir bilgi sağladığı için yatırımcının aldanmasını ve hata riskini azaltır<sup>157</sup>.

<sup>148</sup> MESSIER-GLOVER-PRAWITT, a.g.e., s. 7.

<sup>149</sup> Frederick D. S. Choi et all., **International Accounting**, Fourth Edition, Pearson Education, 2002, USA, s. 1.

<sup>150</sup> Frank WOOD, Alan SANGSTER, **Business Accounting**, Tenth Edition, Pearson Education Ltd., Harlow, 2005, s.663.

<sup>151</sup> Graham WARD, **The International Accountancy Profession: Generating Growth and Stability Worldwide**, Paris, 11 Kasım 2004, s.1.

<sup>152</sup> A.e., s.1.

<sup>153</sup> Masum TÜRKER, Sürekli Ekonomik Gelişme: Muhasebe ve Denetimin Rolü, Finansal Piyasanın Gelişiminde Muhasebe ve Denetimin Rolü, **Halil Kocacık Armağan**, (Editörler: A.Kadir Işık-Kadir Güral) ss. 233-239, Temel Eğitim ve Staj Merkezi Yayın No.:63, Ankara,2005, s.238.

<sup>154</sup> John HEGARTY, Avrupa Ortak Muhasebe ve Denetim Standartları, **Ekonominin Denetim Düzeni ve Muhasebe, XVI. Türkiye Muhasebe Kongresi**, ss. 35-38, TÜRMÖB Yayınları No: 45, Ankara, 1998, s. 37.

<sup>155</sup> Masum TÜRKER, **Denetim Çalışma Kağıtları Rehberi**,..... 1.3, s. 3.

<sup>156</sup> Nesrin TUNCER, Özlem KARAHAN, Bağımsız Denetimin Güven ve Sorumluluğunu Artırmaya Yönelik Düzenlemeler, **Denetimin Değeri**, ss. 18-26, A kis Bağımsız Denetim A.Ş. (KPMG), İstanbul, 2016, s.19.

<sup>157</sup> A.e., s. 20.

Muhasebe uygulamalarının yatırımlar ve sermaye birikimindeki rolü iki yönlüdür. Birincisi birikim sahiplerine yeterli güveni sağlayarak sermaye akışını teşvik etmek; ikincisi mevcut sermayenin etkin biçimde kullanılmasına katkıda bulunarak, sermaye birikimini hızlandırmaktadır<sup>158</sup>. İyi finansal raporlama sermaye piyasalarının etkili işlemesi ve ekonomik kaynaklarının verimli dağılımı için esastır<sup>159</sup>. Gelişmekte olan ülkelerde muhasebe verilerine, mali tablolara güvensizlik, sermaye piyasasının gelişmesini ve dolayısıyla sermaye birikimini frenleyen önemli bir etken olmaktadır<sup>160</sup>. Finansal raporlamanın, denetimin ve mesleki etiğin yüksek kaliteye sahip standartları; finansal ve finansal olmayan bilgiye duyulan güveni destekler ve böylece yatırımı kolaylaştırarak, işletmelerin büyümesinde tamamlayıcı bir rol oynar<sup>161</sup>.

İşletmelerde büyüme stratejilerinin hazırlanması ve uygulanması süreçlerinde muhasebe üç geniş alanda etkili olmaktadır<sup>162</sup>: Ölçme, açıklama ve denetim. **Ölçme**, ekonomik aktivitelerin ya da işlemlerin tanımlanması, kategorize edilmesi ve sayılara dökülmesi sürecidir. **Muhasebede ölçü**, büyüme stratejisine ilişkin ekonomik kararları alanlara yardımcı olacak ve karar sürecini kolaylaştıracak bilgileri sağlar. Bir tahminin bir değerlemeye nasıl dönüştürüleceğinin mekaniklerinden

çok daha önemli olan şey, tahminlerin beslendiği varsayımların nereden geldiği ve tarihi hesapların yorumları ve gelecekteki tahminlerin arasında birbirlerine ettikleri tesirdir. Bu bağ sıklıkla görmezden gelinir veya yanlış anlaşılır<sup>163</sup>. **Açıklama**, muhasebe ölçümlerinin kullanıcılarına ulaştırdığı süreçtir. Bu alan, neyin açıklanması gerektiği, ne zaman, hangi araçlarla ve kime yapılacağı gibi konulara odaklanır. Açıklama, harici taraflara muhasebe açıklamalarını ve muhasebe bilgilerinin dahili kullanımını kapsar. **Denetim ise** uzmanlaşmış muhasebe meslek mensuplarının (denetçi), bir şirketin finansal ve kontrol sistemlerinin yeterliliği ile finansal kayıtlarının doğruluğunu incelemesi ve onaylaması sürecidir. İç denetçiler, yönetime cevap veren şirket çalışanlarıdır, dış denetçiler ise şirketin finansal tablolarının bazı genel kabul görmüş standartlara uygun olarak hazırlanmasını onaylamasından sorumlu şirkette istihdam edilmemiş kişilerdir<sup>164</sup>. İşletmelerin yönetim faaliyetlerinde şeffaflığı sağlayabilmek için etkili ve iyi işleyen hesap verme süreçlerine; hesap verme süreçlerinin iyi işlemesi için de şeffaf finansal politikalara ve yapıya ihtiyaç vardır. **Şeffaflık** muhasebe bilgilerinin uygun olan etkinlik ve verimlilikte zamanında sunulması ile sağlanmaktadır<sup>165</sup>. Şeffaflık ve hesap verebilirliğe giden yol bağımsız denetimden geçmektedir<sup>166</sup>.

<sup>158</sup> TÜRKER, **Sürekli Ekonomik Gelişme....**, s.238.

<sup>159</sup> Paul A: VOLCKER, **Accounting, Accountants and Accountability in an Integrated World Economy**, Hong Kong, 19 Kasım, 2002, s. 1.

<sup>160</sup> TÜRKER, **a.g.e.**, s.238.

<sup>161</sup> Graham WARD, **a.g.e.**, s.3.

<sup>162</sup> Frederick D. S. Choi et al., **a.g.e.** s. 1.

<sup>163</sup> Nick ANTILL-Kenneth LEE, **Company Valuation under IFRS**, Harriman House Publishing, 2nd Edition, Hampshire, 2008, s. 6.

<sup>164</sup> Frederick D. S. Choi et al., **a.g.e.** s. 1.

<sup>165</sup> Orhan ÇELİK, Muhasebe ve Finansal Raporlama Standartları, **Güçlü ve Özgür Bir Ülke için Muhasebe Kültüründe Devrim, XVIII. Türkiye Muhasebe Kongresi** (Editör: İpek Türker) ss. 41-49, TÜRMOB Yayınları No:399, İstanbul, 2011,s. 42.

<sup>166</sup> Nalan AKDOĞAN, Banu SULTANOĞLU, TFRS Uygulamasının İktisadi Gelişmeye Katkısı, **Muhasebe ve Denetim Sempozyumu, İktisadi Gelişmede Muhasebe ve Denetimin Önemi, Bildiriler**, ss. 41-74, Kamu Gözetim Kurumu Yayını, Ankara, 2017, s. 70.

William Thompson yüzyıllar önce şöyle bir tahminde bulundu: “Siz bir şeyi ölçmezseniz, onu geliştiremezsiniz”. Uzun yıllar sonra Peter Drucker benzer bir şey söyledi “ Ölçtüğünüz şeyi yapabilirsiniz”<sup>167</sup>. Etkinliğin ve verimliliğin ölçülmesi muhasebe meslek mensupları ve onların yetkinlikleri kapsamındadır. Muhasebe meslek mensupları, işletmenin birimlerinin kârlılığını değerlendirmede, maliyet değişkenlerini analiz etmede, önemli performans belirleyicilerini izlemede, ölçme yöntemini kullanırlar. Onlar bir işletmedeki her birimin, işlemin veya sürecin skor tutucularıdır. Etkinlikleri çok az sorgulanır daha çok verimlilik sorgulanır<sup>168</sup>. Muhasebe verilerine dayanılarak hazırlanan finansal raporların sağlıklı ve güvenilir bilgi üretmeleri gerekir. Bu nedenle finansal raporlar için güvenceye ihtiyaç vardır. Bu güvence ise bağımsız denetim ile sağlanır. Finansman ihtiyacının maliyet açısından halka açılarak ya da şirket ortakları tarafından veya borçlanarak karşılanması yöntemlerinden hangisinin daha avantajlı olduğu, güvenilir finansal raporlama verilerine dayanılarak belirlenir. Borçlanmada düşük faizli daha ucuz kredi için BASEL 2 ve 3’e göre; denetim ve rating (kredi derecelendirmesi) yaptırılması şarttır. Denetim muhasebe meslek mensupları tarafından karşılanmaktadır. Ayrıca hem denetim için hem rating süreci için Muhasebe ve Finansal Raporlama Standartları’na uyum önemli ve etkilidir.

Bağımsız denetimi diğer denetim türlerinden ayıran en önemli işlevi finansal bilgi kullanıcılarına güvenilir bilgi akışını sağlama işlevidir<sup>169</sup>. Bağımsız denetim, işletmenin toplumsal paydaşlarının beklentilerinin karşılanmasında güvenilir ve sağlıklı finansal raporlama sağlar. Bağımsız deneti-

min sağladığı yararlarından büyüme önemli bazı katkıları şunlardır<sup>170</sup>:

- 1- Bağımsız denetim finansal tabloların sağlıklı olmasını sağlar ve güvenilirliğini artırır.
- 2- İşletme yönetiminin ve işletmede çalışanların hile ve sahtekarlık yapma eğilimlerinin engellenmesine yardımcı olur.
- 3- Denetlenmiş finansal tablolar resmi kurumlara sunulan finansal rapor ve vergi beyannamelerine temel oluşturduklarından, bu bildirimlerin güvenilirliği artar. Bu durum vergi risklerinin azalmasına neden olur. Böylece büyümede kullanılacak fonlar güvence kazanır ve vergi risklerinin doğması sonucunda azalmaları engellenmiş olur.
- 4- Denetlenmiş finansal tablolar kredi olanaklarının genişletilmesini sağlar.
- 5- Bağımsız denetim işletmenin gelir ve giderlerinin doğru gösterilmesini sağladığı için işletmenin performansının doğru ölçülmesini sağlar.
- 6- Bağımsız denetimden geçmiş finansal tabloların güvenilirliği dolayısıyla yatırımcılardan fon bulunması kolaylaşır.
- 7- İşletmelerin satın alınması veya başka bir işletme ile birleştirilmesi hallerinde hem alıcılara hem satıcılara güvenilir ve sağlıklı nesnel bilgiler sağlar.
- 8- Denetlenmiş finansal tablolar, işletmenin müşterilerine ve tedarikçilerine güven vereceğinden büyüme hedeflerine ulaşma kolaylığı sağlanmış olur.

<sup>167</sup> Themin SUWARDY, a.g.e., s.34.

<sup>168</sup> A.e., s.34.

<sup>169</sup> Ali Altuğ BİÇER, BağımsızDenetimin İşletmelerin Büyümesinde ve Kurumsallaşmasındaki Rolü, **Muhasebe ve Denetim Sempozyumu, İktisadi Gelişimde Muhasebe ve Denetimin Önemi, Bildiriler**, ss. 211-234, Kamu Gözetim Kurumu Yayını, Ankara, 2017, s. 224.

<sup>170</sup> GÜREDİN, a.g.e., s. 25.

## SONUÇ

İşletmeler, faaliyetleri sürecinde yaşamlarını sürdürebilmek ve faaliyetlerini güçlendirmek için kâr ederek oto-finansman yaratmak amacıyla üretimlerini ve satışlarını artırarak büyümek zorundalar. Uygulamada büyümeyen işletmelerin yaşamlarını sürdürmedikleri ve büyüyen işletmelerin acımasız rekabetine dayanamayarak yaşamlarının kısa olduğu ve kurumlaşmadan sona erdiği gözlemlenmektedir.

İşletmelerin büyüklüklerinin belirlenmesinde ve artmasında ekonomik yaşam ve sektör şartları etkilidir. Pazar şartları, işletmelerin hayatları boyunca müşterilerin (genel olarak nihai tüketicilerin) gelecekteki taleplerinin dikkate alınmasıdır. Küresel dünya düzeninde işletmelerin büyüyerek faaliyetlerini genişletmek için ihtiyaç duyulan finansmanın gerek oto-finansman yolu ile içerden gerek yatırımcı bularak yada borçlanarak dışarıdan sağlanmasında hesaplaşma ve güvenilir sağlıklı bilginin varlığı önem arz etmektedir. Bu nedenle sağlıklı ve güvenilir finansal bilgi için muhasebe ve denetim alanında yapılan düzenlemeler; stratejik kontrol ile operasyonel kontrol faaliyetleri; büyüme stratejilerinin hazırlanmasında, hedeflerin kararlaştırılmasında, yönetilmesinde ve takibinde önemli işlemlere sahiptir.

İşletmeler klasik yaklaşımla kârlılık, verimlilik ve maliyet esasına göre yönetilmektedir. İşletmelerin ihtiyacı olan finansmanın sağlanmasında iç kay-

naklar kadar dış kaynaklara erişim ve yararlanma olanaklarının varlığı büyümenin tasarlanmasında ve izlenecek yol haritasının hazırlanmasında; büyüme stratejilerinin amaç ve hedeflerini etkilemektedir. Öz kaynakların yapısı borç verenlere güven verdiği gibi işletme sahiplerinin yatırım kararlarının alınmasında etkili olmaktadır. Büyüme stratejilerinin hazırlanmasında dış çevrenin yapısı ve dış çevre ile ilişkiler önemlidir. Dış çevre ile ilişkilerin amacı; büyüme stratejilerinin hazırlanması sürecinde gerek finansman olanaklarını gerek piyasayı dolayısıyla rakipleri ve tüketici eğilimlerini izlemek ve denetlemektir.

Çevre ile ilişkilerde özellikle kredi bulma, birleşme, ortak girişim faaliyetleri için ittifak yapma, devralma (satın alma) ve büyüme stratejilerinde hedeflenen eylemlerin bütçelenmesinde; bütçe ve maliyet kontrolü, maliyet yönetimi ve denetimi, şeffaflığın sağlanmasında finansal raporlama ile iç ve bağımsız dış denetim önemli rol oynar. Finansal raporlama standartlarına uyum ile mevzuata uygunluk muhtemel riskleri azaltacağı gibi, denetim standartları ve etik kurallara göre gerçekleştirilen denetimin kalitesi, suistimal yapılmasını önler; paydaşların işletmeyi değerlendirmelerinde ve karar almalarında etkili olan finansal analizlerin güvenilir ve sağlıklı finansal bilgilere dayanmasını sağlar. Ayrıca muhasebe meslek mensuplarının CFO yaklaşımı içinde yönetimde etkin rol almalarının yolunu açar.

**KAYNAKÇA****a- Doğrudan Yararlanılan Kaynaklar**

AKDOĞAN Nalan, SULTANOĞLU Banu, TFRS Uygulamasının İktisadi Gelişmeye Katkısı, **Muhasebe ve Denetim Sempozyumu, İktisadi Gelişmede Muhasebe ve Denetimin Önemi, Bildiriler**, ss. 41-74, Kamu Gözetim Kurumu Yayını, Ankara, 2017.

AKTAN Coşkun Can, **Değişim Çağında Yönetim**, 2. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005.

ALAYBEYOĞLU Nihat, Yeni Bir Çağın Eşiğinde Şirketlerin Dönüşümü, **Büyük Dönüşüm**, (Editör: İbrahim Öztürk), ss. 145-254, İstanbul Ticaret Odası Yayınları No:2011-25, İstanbul, 2012.

ANTILL Nick, LEE Kenneth, **Company Valuation under IFRS**, Harriman House Publishing, , 2nd Edition, Hampshire, 2008.

ATEŞ M. Rauf, **Şirket Doktoru Kritik Sorulara Yanıtlar**, Hayat Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri, İstanbul, 2009.

AYDIN Ahmet Hamdi, **Yönetim Bilimi**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2008,

BRAGG Steven M., **Accounting Kontrol Best Practices**, John Wiley and Sons, New Jersey, 2006.

BİÇER Ali Altuğ, Bağımsız Denetimin İşletmelerin Büyümesinde ve Kurumsallaşmasındaki Rolü, **Muhasebe ve Denetim Sempozyumu, İktisadi Gelişmede Muhasebe ve Denetimin Önemi, Bildiriler**, ss. 211-234, Kamu Gözetim Kurumu Yayını, Ankara, 2017.

CAN Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2005.

CHOİ Frederick D. S. et all., **International Accounting**, Fourth Edition, Pearson Education, 2002, USA.

COULTER Mary, **Stratejik Management in Action**, Fifth Edition, Pearson, New Jersey, 2010.

ÇELİK Orhan, Muhasebe ve Finansal Raporlama Standartları, **Güçlü ve Özgür Bir Ülke için Muhasebe Kültüründe Devrim, XVIII. Türkiye Muhasebe Kongresi** (Editör: İpek Türker) ss. 41-49, TÜRMOB Yayınları No:399, Ankara. 2011.

ÇELİK Orhan, **Şirket Birleşmeleri ve Birleşmelerde Şirket Değerlemesi**, Turhan Kitapevi Yayınları, Ankara, 1999.

ÇETİN Canan, **Stratejik Düşünce ve Kurumsal Girişimcilik**, İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 2010-121, İstanbul, 2012.

DENK Nevzat, **Strateji Oluşturma Modeli**, Beta Yayınları, İstanbul, 2011.

DONALDSON Gordon, Yönetim Kurulları İçin Yeni Bir Araç; Stratejik Denetim, **Harvard Business Review, Kurumsal Şirket Yönetimi**, ( Çeviren: Ahmet Kardam), ss. 63-87, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları,, İstanbul, 2002,

DORNBUSCH Rudıger, FISHER Stanley, STARTZ Richard, **Makro Ekonomi** (Çeviren: Salih AK), Gazi Kitapevi, Ankara, 2007.

DRUCER Peter F., 21. **Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, (Çev: İrfan Bahçivangil, Gülenay Gorbun). 4. Baskı, Epsilon Yayınları, 2014.

DYER Jeffrey H., KALE Prashant, SING Harpır Ne Zaman İttifak, Ne Zaman İktisap? **Harvard Business Review, Büyümenin Yönetimi**, (Çeviren: Leyla Aslan), ss. 95-113, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları, İstanbul, 2005.

EFİL İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyonu**, 7. Baskı, Alfa, İstanbul, 2002.

EĞİLMEZ Mahfi, **Makro Ekonomi Türkiye'den Örneklerle**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2009.

- EREN Erol, **İşletmelerde Yenilik Politikası**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 127, İstanbul, 1982.
- GAMBLE John E. THOMPSON, Arthur A. JR., **Essentials of Strategic Management**, 2nd Edition, McGraw-Hill Irwin, New York, 2001.
- GÜREDİN Ersin, **Denetim ve Güvence Hizmetleri**, 11. Basıdan tıpkı 12. Bası, Arıkan Yayınevi, İstanbul, 2008.
- GÜROK Hasan, **Ekonomik Büyüme ve Kalkınma**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2016.
- HEGARTY John, Avrupa Ortak Muhasebe ve Denetim Standartları, **Ekonominin Denetim Düzeni ve Muhasebe, XVI. Türkiye Muhasebe Kongresi**, ss. 35-38, TÜRMOB Yayınları No: 45, Ankara, 1998.
- HAMEL Gary, GETZ Gary, Tasarruf Çağında Büyümenin Finansmanı, **Harvard Business Review, Büyümenin Yönetimi**, (Çeviren: Leyla Aslan), ss. 35-55, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları, İstanbul, 2005.
- HODGETTS Richard M., **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**, (Çevirenler: Canan ÇETİN-Esin (CAN) MUTLU), Beta Yayınları, İstanbul, 1999.
- JONES Geoffrey, **Renewing Unilever Transformation and Tradition**, Oxford University Press, Oxford, 2005.
- KAPLAN Roberts S., NORTON, David P. **Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürme**, (Çev: Serra Egeli), Üçüncü Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- KARAIN Jason, **The Chief Financial Officer**, Profile Books Ltd., London, 2014.
- KARABULUT Tuğba, **Girişimcilik ve Sürdürülebilirliği**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2009.
- KOCAOĞLU Hüseyin Egemen, **Türkiye’de Küçülerek Büyüme Stratejisinin Avantaj ve Dezavantajlarını İncelemeye Yönelik Bir Örnek Olay Çalışması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010.
- KONA Gürsel, "İSO 500 şirketlerinde katma değer, marka ve patent ilişkisi" **İktisat İşletme ve Finans” Dergisi**, ss. 64-85 Ankara, Yıl 22, Sayı 258, Eylül 2007.
- KOTLER Philip ve Milton, **Küresel Pazarda Büyümenin 8 Yolu**, (Çeviren Ebru Kızıldağ), 2. Baskı, MedyaCat Yayınları, İstanbul, 2016.
- KÜÇÜKBERKSUN Serdar, **İşletmelerde Yönetim Denetimi**, Der Yayınları, İstanbul, 1998.
- KUTLAN Serhat, **Maliyet Kontrolü ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Uygulama**, Alfa Yayınevi, İstanbul, 1998.
- LEARNED Edmund P., CHRISTENSEN, C.Roland, ANDREWS Kenneth R., GUTH William D., **Business Policy Text and Cases**, Revised Seventh Edition, Richard D. Irwin, Illinois, 1971.
- MESSIER William F., GLOVER Steven M., PRAWITT Douglas F., **Auditing & Assurance Services: A Systematic Approach**, 7 th ed., McGraw-Hill Irwin, New York, 2010.
- MUTLU Esin (Can), **Uluslararası İşletmecilik**, Beta Yayınları, İstanbul, 1999.
- NORTH Douglas C., **Kurumlar, Kurumsal Değişim ve Ekonomik Performans**, (Çev: Gül Çağalı Güven), İkinci Basım, Sabancı Üniversitesi, İstanbul, 2010.
- OLUÇ Mehmet, **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**, Birinci Cilt, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 3 bası, Duran Ofset Basımevi, İstanbul, 1969.
- ÖZTÜRK Mehmet, **Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- PEKER Alparslan, **Modern Yönetim Muhasebesi**, Genişletilmiş 3. Bası, 1.2. ve 3. Kitap, Filiz Kitapevi, İstanbul, 1983.
- PORTER Michael E., **Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Sistem Yayıncılık ve Mat.San. Tic.A.Ş., İzmir, 2000.

PORTER Michael, Yarının Avantajlarını Yaratma, **Geleceği Yönetmek**, (Hazırlayan: Rowan Gibson, Çeviren: Anaca Ergül-Arican Uysal) ss.64-77, Yakamoz Yayınları, İstanbul,2008.

PRAHALAD C.K., Büyüme Stratejileri, **Geleceği Yönetmek**, (Hazırlayan: Rowan Gibson, Çeviren: Anaca Ergül, Arican Uysal) ss.78-91, Yakamoz Yayınları, İstanbul, 2008.

SCOTT William R., **Financial Accounting Theory**, Fifth Edition, Person Prince Hall, Toronto, 2009.

SEVGENER A. Sait, **Finansal Kontrol Sisteminde Yönetici Etkinliğinin Ölçülmesi**, II. Baskı, Marmara Üniversitesi Yayın No: 523, İstanbul, 1993.

SULTANOĞLU Banu, ÖZERHAN Yıldız, Reporting and Assurance of Environmental-Evidence From Turkey, **Auditing For Development and Sustainability**, MODAVİCA 2017, 14 th Conference on Accounting, 11-13 October 2017, Tirana-Albania.

SUWARDY Themis, **Productivity Measurement for Accounting Functions, Accounting&Productivity Answering the Big Questions**,(Edited:Themis Suwardy & GaryPan), CPA Australia Ltd., Singapore, 2012.

STIGLITZ Joseph E., **90'ların Yükselişi**, (Çev: Aytül Özer, Barış Güven), CSA Global Yayın Ajansı, İstanbul, 2004.

TUNCER Nesrin, KARAHAN Özlem , Bağımsız Denetimin Güven ve Sorumluluğunu Artırmaya Yönelik Düzenlemeler, **Denetimin Değeri**, ss. 18-26, Akis Bağımsız Denetim A.Ş. (KPMG), İstanbul, 2016.

TÜRKER İpek, Öz Kaynaklar: Kuramsal Yapı ve Türkiye Mevzuatında Uygulama Deneyimi, **Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi**, ss. 65-96, Yıl 15, Sayı 47, Ocak 2016.

TÜRKER İpek, **Türkiye’de Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) Paralelinde Yapılan Düzenlemelerin Finansal Tablo Kullanıcıları Üzerinde Muhtemel Etkileri**, TÜRMOB Yayınları No:407, Ankara, 2011.

TÜRKER Masum, Sürekli Ekonomik Gelişme: Muhasebe ve Denetimin Rolü, Finansal Piyasanın Gelişiminde Muhasebe ve Denetimin Rolü, **Halil Kocacık Armağan**, (Editörler: A.Kadir Işık-Kadir Güral) ss. 233-239, Temel Eğitim ve Staj Merkezi Yayın No.:63, Ankara, 2005.

TÜRKER Masum, **Denetim Çalışma Kağıtları Rehberi**, Forum Yayınları, İstanbul, 2012.

TÜRKER Masum, OKAY ÖRERLER Esin, **Türk Şirketlerinin Küresel Şirket Haline Getirilmesi Yolları**, İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 2004/60, İstanbul, 2004.

UZAY Şaban, Sürdürülebilir Gelişme Bakımından Denetimin Önemi, **Muhasebe ve Denetim Sempozyumu, İktisadi Gelişimde Muhasebe ve Denetimin Önemi, Bildiriler**, ss. 147-183, Kamu Gözetim Kurumu Yayını, Ankara, 2017.

ÜNAL İsmail, ARKAYA İpek, Denetimin Ötesi: Denetlenmiş Finansal Bilgilerin Sağladığı Katma Değer, **Denetimin Değeri**, ss. 11-16, Akis Bağımsız Denetim A.Ş. (KPMG), İstanbul, 2016.

VOLCKER Paul A., **Accounting, Accountants and Accountability in an Integrated World Economy**, Hong Kong, 19 Kasım, 2002.

WARD Graham, **The International Accountancy Profession: Generating Growth and Stability Worldwide**, Paris, 11 Kasım 2004.

WHEELEN Thomas, HUNGER J.David, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası (Global Sürdürülebilirliğe Doğru)** (Çeviren: Ahmet Nüvit Bingöl) İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayın No: 40, İstanbul, 2015.

WOOD Frank, SANGSTER Alan, **Business Accounting**, Tenth Edition, Pearson Education Ltd., Harlow, 2005.

YANIK Serhat, TÜRKER İpek, Sürdürülebilirlik ve Sosyal Sorumluluk Raporlamasındaki Gelişmeler (Tümleşik Raporlama), **İ.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, ss. 291-308, Sayı:47, Ekim 2012.



YÜCEL Göksel, **İşletmelerde İç Raporlama Sistemi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Muhasebe Enstitüsü Yayın No: 48, İstanbul, 1986.

ZİMMERMAN Jerold, **Accounting for Decision Making and Control**, Seventh Edition, McGraw Hill-Irwin, New York, 2011.

ZOOK Chris, **Beyond The Core**, **Harvard Business Publishing**, 2004, (Aktaran: M. Rauf ATEŞ, **Şirket Doktoru Kritik Sorulara Yanıtlar**, Hayat Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri, İstanbul, 2009).

#### **b- Dolaylı Yararlanılan Kaynaklar**

AŞIKOĞLU Rıza, **Globalleşme Sürecinde Uluslararası Finansal Yönelimler**, Dumlupınar Üniversitesi Yayınları No:2, Eskişehir, 1993.

BOULTON W.R., DAVIS R., **Developing Computer-Based Corporate Information Systems: A Management Perspective**, American Institute for Decision Sciences-Proceedings. Boston,1981.

ÇEVİK Hasan H., **Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2001.

ELLİOT R., **The Wave Breaks On the Shores of Accounting** (Üçüncü Dalga Muhasebe Kıyılarında Patlıyor), **Accounting Horizons**, Haziran 1992, ss. 61-85.

ELMACI Orhan, **Stratejik Yönetim Sisteminin Etkinliğinin Sağlanmasında Yönetimin Rolü (Bütçeden Stratejik Yönetime)** **DPÜ SBE Dergisi**, Kütahya, Haziran 2000.

ERGİN Esin, **İşletme Politikası**, 2. Basım, Der Yayınları, İstanbul, 1992.

HİLL, Charles W.L. GARETH R. Jones, **Strategic Management Theory**, Boston, Houghton Company, 1992.

KAGERMANN K., LAY P., MOORE G., **Business Network Transformation: Rethinking Relationships in a Global Economy**, **The Global Information Technology Report 2007-2008**, Chapter 1.8 World Economic Forum, ss. 101-108.

MÜFTÜOĞLI Tamer, **Şirket İktisadı**, Turhan Kitapevi, Ankara, 1989.

POROKOWSY Anatoly A., **Structure and Strategy: Causes of Change**, **Universty of Michigan Business Rewiev**, May 1997.

TOSUN Kemal, **Yönetim ve İşletme Politikası**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1990.

