

MUHASEBE VERİLERİNİN İŞLETMELERİN STRATEJİK YÖNETİM VE KARAR ALMA SÜRECİNDE KULLANIMI VE ÖNEMİ¹

Arş. Gör. Çağrı İZCİ*

ÖZ

Bilgi, iletişim ve üretim teknolojilerindeki değişme ve gelişmeler, işletmelerin üretim yapılarını buna bağlı olarak rekabet yapılarını değiştirmiştir. İşletmeler, rekabetin olağanüstü boyutlara ulaştığı günümüz piyasasında ayakta kalabilmek adına karar alma mekanizmalarını hızlı şekilde hareket ettirerek işletme yapısına ve organizasyona en uygun kararı vermek mecburiyetindedirler. İşletmelerin karar verme mekanizmalarını oluşturan yöneticiler, işletmeleri stratejik açıdan yönetirken ve işletmeye uygun kararları alırken kullandıkları en önemli bilgi kaynağını muhasebe verileri oluşturmaktadır. Bu çalışmada; muhasebe verileri için “kayıt sistemi” algısını kabul etmeyip, aynı zamanda bu algıya yönetim aracı algısını da ekleyen işletmelerin başarılı olma ve rekabet edebilmede diğer işletmelerin önüne geçebilmesi değerlendirilmiştir. Muhasebe verilerinin sadece kaydedilmesi yerine bu verileri işletmenin stratejik yönetilme sürecinde kararlar almaya çalışılması yolunda kullanmak, işletmelerin en önemli hedefi arasında olmalıdır. Kızışan rekabet ortamında bu hedefe odaklanan işletmeler, hem stratejik açıdan organize şekilde yönetilen hem de işletme geleceğine etki etmesi açısından alınacak kararların sağlıklı olması bakımından rakiplerinden birkaç adım öne geçmeyi başarabileceklerdir.

Anahtar Kelimeler: Muhasebe Verileri, Stratejik Yönetim, Karar Alma.

JEL Sınıflandırması: M41, L53, D70

USING AND IMPORTANCE OF ACCOUNTING DATAS AT STRATEGIC MANAGEMENT AND DECISION MAKING PROCESS OF BUSINESSES

ABSTRACT

As a result of the changes and developments occurred in information, communication and production technologies, production structure and the competitiveness of enterprises have changed. Enterprises that want to survive in today's market with abnormal levels of competition should move their decision making mechanisms quickly and they should have optimal decision about their business structure and organization. While managers who make up businesses' decision making mechanisms are administrating businesses strategically and getting the best decision about their own business,

¹ Bu çalışma, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında tamamlanmış olan “Muhasebe Verilerinin İşletmelerin Stratejik Yönetim ve Karar Alma Sürecinde Kullanımı ve Önemi” adlı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

* Balıkesir Üniversitesi, Bandırma İİBF, İşletme Bölümü, cagriizci@balikesir.edu.tr

accounting datas which were used by managers comprise the most important information resource. In this study, businesses' that refuse "recording system" perception about accounting datas, at the same time add management implement to this perception have been evaluated getting ahead than the other competitors. Instead of only recording accounting datas, if businesses use these datas towards business' strategical management process to make productive decision, they will implement their leading target. Businesses focus on this target in escalating competitive environment. Thus, they will manage to take several advantage than their own competitors perspective of managing strategically and affecting business future.

Keywords: *Accounting Datas, Strategical Management, Decision Making.*

JEL Classification: *M41, L53, D70*

1. GİRİŞ

Günümüz toplumlarının karşılaştıkları sorunların çözümünde, rekabette ve gelişmelerinin temelinde yatan en stratejik unsur bilgidir. Bilgi, günümüzde kalkınmanın can damarı ve rekabetin vazgeçilmez unsurudur. Bilgi toplumuna geçişte stratejik kaynak sermaye değil, bilgidir. Zenginlik yaratmak için kullanılan kaynakların hiçbiri bilgi kadar önemli değildir. Yeni ekonomide bilgi ve teknolojinin üretime uygulanması ekonomik başarının anahtarıdır.

Günümüzde bilim ve teknoloji alanında yaşanan gelişmeler beraberinde işletmeleri pek çok değişikliğe zorlamıştır. Yine globalleşmenin doğal bir sonucu olarak işletmelerin pazarları uluslararası bir nitelik kazanmış olup bu da işletmelerin etki alanlarının genişlemesine yol açmıştır. Bu sonuçlar işletmelerin açık ve dışa dönük stratejiler izlemelerini gerekli kılmıştır. Bu gereklilik ise; küreselleşmeyle birlikte rekabetin kendini iyice hissettirdiği dünyamızda, organizasyonların devamlılığını sağlayabilmeleri açısından, içinde buldukları konumun farkında olmaları, problem ve fırsatları önceden algılayabilmeleri, bu fırsat ve problemleri doğru analiz etmeleri ve bu analizler doğrultusunda doğru kararlara varmaları açısından önem arz etmektedir.

Organizasyonların en önemli fonksiyonu karar vermedir. Stratejik yönetim sürecinde yöneticiler üretim, pazarlama, araştırma, geliştirme, dış ticaret, insan kaynakları, finans, iktisat gibi farklı alanlarda optimal karara ulaşmaya çalışırken çeşitli bileşenleri analiz etmektedirler. Bu bileşenler içerisinde muhasebe verileri büyük bir öneme sahiptir. Alternatif kararlar içerisinde en uygun olanının seçimi daha çok muhasebe verileri göz önünde tutularak yapılmaktadır.

Bu çalışma kapsamında muhasebe verilerinin karar alma ve stratejik yönetim süreçlerinde işletmelerdeki uygulanabilirliğinin önemi incelenmiştir. Stratejik yönetim ve karar süreçlerinde kullanılan çeşitli muhasebe verilerinin uygulamalarla birlikte söz konusu süreçlerde değerlendirilmesine yer verilerek çalışma sonlandırılmıştır.

2. İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM VE KARAR ALMA SÜRECİ

2.1. İşletmelerde Karar Alma

İşletme yönetiminin bir kavramı olarak karar bir “seçim”i ifade eder. Yöneticinin veya herhangi bir kişinin herhangi bir konuda yaptığı seçim “karar”dır. O halde “seçme, tercih etme, tavır koyma, benimseme” ile “karar alma” çok yakından ilgilidir. Yöneticinin konu üzerinde düşünüp taşınması sonucu çare veya çözüm diye benimsediği yol yöneticinin kararını ifade eder. Dikkat edileceği üzere, iyi veya kötü, doğru veya yanlış, karar verme daima seçim yapma ile eş değerdir (Koçel, 2003: 76).

Seçim yapılamıyorsa kaynakların nasıl kullanılacağı bilinmiyor demektir. Ancak en önemli ve tekrar geri kazanılamayacak bir maliyet unsuru olarak “zaman” işlemektedir. Dolayısıyla hem amaca ulaşılması gecikmekte hem de “doğru mu yapılıyor yanlış mı yapılıyor” değerlendirme imkanı ortaya çıkmamaktadır. Böylece kıt kaynaklar bir anlamda israf edilmiş olmaktadır. Bu nedenle “en kötü karar bile kararsızlıktan iyidir” deyişi yönetim uygulamalarına yerleşmiş bulunmaktadır (Koçel, 2003: 77-78).

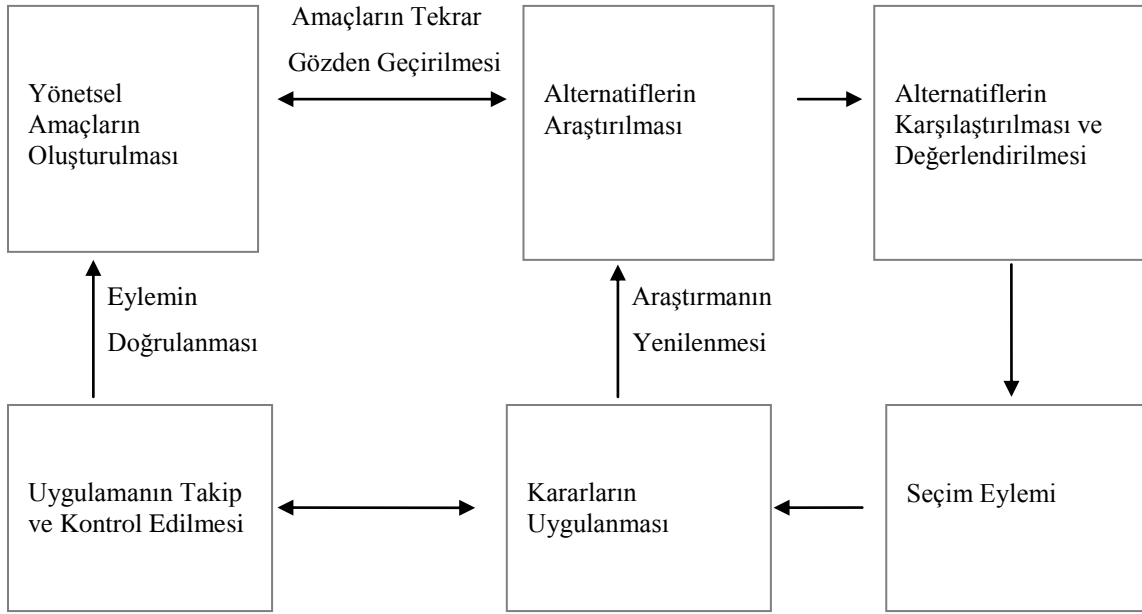
2.1.1. Karar Alma Süreci

Kararın karmaşıklığı ve önem seviyesi arttıkça karar verici üzerindeki baskı ve karar vericinin önemi de artar. Kararların önem seviyeleri hayatımızda yaratmaları muhtemel değişikliklerle orantılıdır. Eğer ki alınan kararın telafisi de mümkün değil ise bu durum kararın önemini bir kat daha arttırır (Ehtiyar ve Tekin, 2010: 3395).

Karar verme eylemi anlık bir hadise gibi görünse de aslında bir sürecin sonucunu ifade etmektedir. Genel anlamda süreç, belirli bir sona ulaştıran bir dizi eylem ve çalışmaların tamamı olarak tanımlanabilir. Karar verme işlevinde de böyle bir süreç bulunmaktadır. Karşılaşılan çeşitli sorunları çözmek için, karar vermek amacı ile yapılan çeşitli eylem ve işlemler karar verme sürecini oluşturur. Evrensel bir karar verme süreci yoktur. Karar türüne, yönetim tarzına, karar vericinin şahsi fikirlerine, işin yapısına ve çevre koşullarına göre değişik süreç tanımları görülebilmektedir (Akaytay, 2004: 6).

Karar alma süreci aşağıda Şekil 1’deki gibi gösterilebilir:

Şekil 1. Yönetimsel Karar Alma Süreci



Kaynak: (Harrison ve Pelletier, 2000: 463).

Karar verme süreci ile ilgili olarak birçok araştırmacı özde benzerlik detayda farklılık gösteren çok sayıda süreç tanımlamışlar ve yine birbirlerine özde benzerlik gösteren birçok yorumda bulunmuşlardır. Bir yoruma göre ise karar verme süreci şu aşamalarla açık bir şekilde tanımlanabilmektedir (Mintzberg ve Westley, 2001: 89):

1. Tanımlama
2. Teşhisi koyma
3. Dizayn etme
4. Karar verme

Bir başka yazar ise karar verme sürecini problemin karmaşıklığı ile ilişkilendirmiş ve şöyle demiştir: Karar verme süreci problemin karmaşıklığına bağlı olarak değişmektedir (Fahey, 1981: 6). Aynı zamanda karar verme, devamlılık arz eden bir süreçtir, verilen bir kararın ardından ardıl kararların verilmesi gerekebilir (Rowe, 1989: 34). Ayrıca, örgüt yapısındaki oluşumlara göre de karar verme süreci değişebilmektedir. Karar verme sürecini, stratejik kararları vermeyi ve stratejik durumu tespit etme kararını örgütün organizasyonel yapısı da etkilemektedir (Fahey, 1981: 57).

Karar alma sürecine yönelik tüm bu çeşitli yaklaşımlardan sonra genel olarak karar alma süreci aşama aşama şu şekilde özetlenebilir (Koçel, 2013: 113):

- 1) Amaç Belirleme veya Sorun Tanımlama
- 2) Amaç ve Sorunları İrdeleme, Öncelikleri Belirleme
- 3) Çözüm Alternatiflerinin ve Seçeneklerinin Belirlenmesi

4) Geliştirilen Alternatif ve Seçeneklerin İrdelenmesi

5) Seçim Kriterini Belirleme ve Seçim Yapma

2.1.2. Kararsızlık Nedenleri ve Sonuçları

En kötü kararın bile kararsızlıktan iyi olduğu bilinmesine rağmen işletme yöneticileri bazı durumlarda kararsız kalabilmektedir. Söz konusu kararsızlık nedenlerini şöyle sıralayabiliriz (Sargut, 1994: 71):

- Bilgi ve veri yetersizliği kararın alınmasını engelleyebilir.
- Amaçlar veya sorunlar net olarak tanımlanmadığı için alternatifler arasından seçim yapmak güç olabilir.
- Seçim kriteri belirsiz olabilir.
- İşletme içi politika ve güç mücadeleleri yöneticiyi tercih yapmakta çekimser bırakabilir.
- Seçim yapmak suretiyle hata yapmak, dolayısıyla eleştirilmek korkusu bazen yöneticileri kararsızlığa sevkedebilir.
- Yöneticinin kişisel hedefleri ile işin gerekleri birbirine uymayabilir. Bu nedenle yönetici tercih yapmakta çekimser davranabilir.

Bu gibi nedenlerle kararsız kalma durumu oluşacaktır. Organizasyonlarda kararsızlık sonucu alınamayan kararlar sebebiyle hedeflere ulaşmak gecikecek, bunun da işletmeye bir maliyeti olacak ve dolayısıyla problemlerin çözümünde daha fazla kaynağa ihtiyaç duyulacaktır.

2.2. İşletmelerde Stratejik Yönetim Kavramı

Stratejik yönetim; belirli kişiler (yöneticiler) tarafından önceden tanımlanmış olan entegre kavramları kurmaya ve uygulamaya yarayan bir süreçtir (Kotler, Berger ve Bickhoff, 2008: 14). Bir diğer tanıma göre ise stratejik yönetim; “etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür (Dinçer, 1992: 22). Stratejik yönetimi stratejik kararlar merkezinde açıklayan tanıma göre; üretilecek mal ve hizmetlerin belirlenmesine, örgütsel yapının ne olacağına belirlenmesine, kuruluş yerinin ve üst düzey yöneticilerin belirlenmesine yönelik kararların alındığı yönetim şekli stratejik yönetimdir (Akdemir vd., 2012: 5).

2.2.1. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim her şeyden önce, tepe yönetiminin bir fonksiyonudur. Tüm olarak işletmenin geleceğini ilgilendirmesi ve ona bir istikamet belirlemeye çalışması sebebiyle stratejik yönetim, tepe yöneticilerinin bir fonksiyonudur. Gelecek yönelimlidir ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile

ilgilidir. Belirlenen zaman ufku içinde işletmenin ne olacağını ve bu sonuçları elde etmek için nelerin yapılması gerektiğini düşünür. Stratejik yönetim, işletmeyi bir sistem dahilinde görmektedir. İşletme, birbiriyle etkileşim ve bağımlılık halindeki parçaların oluşturduğu bir bütün olarak görülür. Dolayısıyla stratejik yönetim, bir bütün olarak işletmeyle ilgilenmesi yanında onu oluşturan parçalarla da ilgilenir. Bütüne veya parçalardan herhangi birine yönelik bir karar alındığı zaman, diğer parçaların üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulur. Stratejik yönetim, işletmeleri açık sistem olarak tanımlar. İşletmeler içinde buldukları çevre ile karşılıklı etkileşim ve bağımlılık içindedir. Çevrede meydana gelen herhangi bir değişiklik işletmeyi de etkiler. Bu sebeple stratejik yönetim çevreyi oldukça yakından takip eder. Aynı zamanda stratejik yönetim, işletme kaynaklarının en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir. İşletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynakları mamul/pazar bileşimlerine uygun bir şekilde dağıtır (Bosemann ve Phatak, 1989: 14, 16).

Stratejik yönetim, sürekli ve dinamik bir süreç olarak ele alınmalı ve uygulanmalıdır. Bu sürekli ve dinamik sürecin ilk aşamasını, stratejik analiz oluşturur. Stratejik analiz; amaçların tekrar tanımlanmasına, söz konusu amaçlara uyan stratejilerin seçilmesine ve bu hedeflerle hem dış çevredeki etmenlerin hem de işletme içi etmenlerin incelenmesine yönelik gayeleri kapsar (Akdemir vd., 2012: 23).

Stratejik yönetim sürecinin ikinci aşamasını stratejik amaçların belirlenmesi oluşturur. İşletmelerin en genel anlamda da örgütlerin kalıcı, dinamik ve etkin olmak, kaliteli hizmet üretmek ve sürdürülebilir olmak için vizyon, misyon, plan ve bütçeler gibi niyetlere (amaçlara) sahip olmaları gerekir. Kaldı ki, stratejik yönetim uygulayan işletmeler, doğası gereği bu tarz stratejik niyetlere sahip olurlar (Akdemir vd., 2012: 47).

Stratejik alternatiflerin oluşturulması söz konusu sürecin üçüncü aşamasını oluşturmaktadır. Bilindiği gibi, işletmelerin birincil amacı kar elde etmektir. Fakat bu durum her zaman mümkün olmayabilir. Bazen karlılıktan fedakarlık ederek varlığını sürdürmek öncelikli hale gelebilir. Dolayısıyla, işletmelerin öncelikli amaçlarını gerçekleştirmek için izleyebileceği pek çok stratejik alternatifin bulunduğu vurgulanmalıdır (Akdemir vd., 2012: 67).

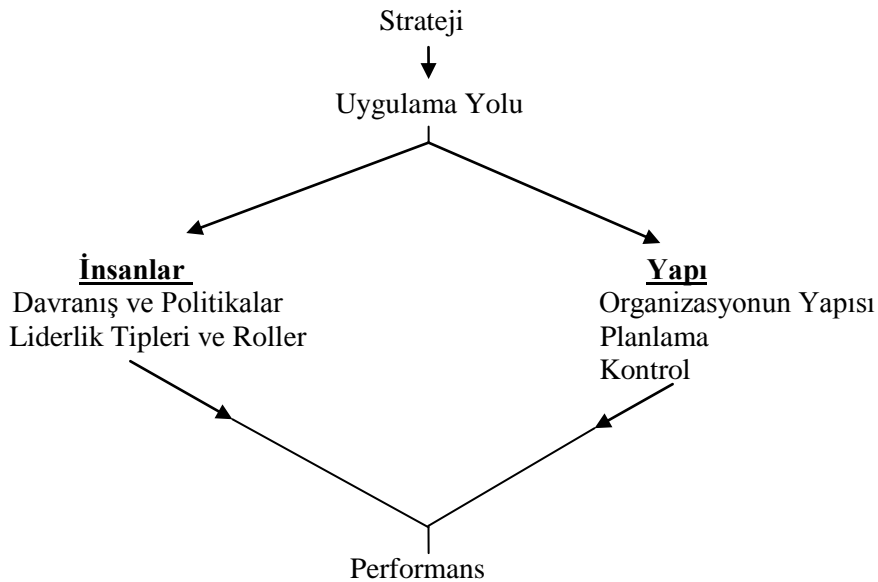
Dördüncü aşama olan stratejik yönetim sürecinin strateji analizi ve seçimi aşaması, temel alternatif stratejiler arasından işletmenin amaçlarına en uygun olanının seçimini içerir. Bu aşama hem bir değerlendirme hem de bir karar alma aşamasıdır. Tüm karar alma olaylarında olduğu gibi alternatif stratejilerin değerlendirilmesinde, her bir alternatifin kısa vadede ve uzun vadede işletmeye sağlayacağı getiriler ve yükleyeceği maliyetlerin analizinin de yapılması gereklidir. Stratejik alternatifler arasından en uygun olanının seçimi şu kıstaslar dikkate alınarak yapılır (Wheelen ve Hunger, 1989: 226, 227):

- Var olan strateji, organizasyonda bulunan diğer stratejilerle çatışıyor mu?
- Piyasa koşullarında seçilecek stratejinin zamanlaması doğru mu?

- Oluşturulacak strateji, rekabetçi bir ortam da varlığını sürdürmeye devam edebilecek mi?
- Strateji çeşitli finansal teknikler (net nakit akışı, sermaye karlılığı, geri ödeme dönemi, başabaş analizi, iskonto edilmiş nakit akışı) ve fayda maliyet analizlerine göre test edildi mi?
- Strateji, örgütte birbiriyle düzgün bir şekilde ilişkili alt stratejilere bölünmüş durumda mı?

Stratejik seçim kararı verildikten sonra, beşinci aşama olan amaçları gerçekleştirebilecek ideal stratejilerin organizasyonlarda uygulama evresi başlar. Bu evre genellikle stratejilerin uygulanmasına destek olacak ve uygulamayı gerçekleştirecek işletme kaynaklarının harekete geçirilmesi demektir. Stratejinin uygulama yolu olarak insanlar tarafından uygulanması (davranış ve politika, liderlik tarzı ve roller) ve firmanın bazı yapı özellikleri (organizasyonun yapısı, planlama fonksiyonu, benimsenen kontrol sistemleri) politikanın başarılı bir şekilde uygulanmasını kolaylaştırabilir ya da başarısına gölge düşürebilir (Dinçer, 1992: 39, 40).

Şekil 2. Stratejik Kararların Uygulanmasındaki Roller



Kaynak: (Luffman vd., 2000: 146.)

Yöneticiler, işletmelerinde stratejik yönetimi ve uygulanacak stratejileri önemserler ve bu gibi yaşamsal konularda uğraşmayı da gerekli görürler. Ama çoğu işletmede amaçlanmış, planlanmış, ancak çeşitli nedenlerle gerçekleştirilememiş çok sayıda stratejik kararlar ilgili dosyanın arşiv raflarında tozlandığı da bir gerçektir. Gerçekleşmeyen, uygulanamayan stratejiler işletme stratejisi sayılmaz. Unutmamak gerekir ki, stratejiler işletmede planlanan değil uygulanan faaliyetlerdir. Bu nedenle, stratejik yönetimin sondan bir önceki “harekete geçme” safhası en zor, bazen de işletmeler için oldukça çok sayıda sorun yaratabilen bir süreçtir (Ülgen ve Mirze, 2004: 72).

Stratejik yönetimin en son evresi seçilmiş olan strateji ile uygulama sonuçlarının karşılaştırılması aşamasıdır. Bu aşamada, uygulanan stratejinin, işletmenin amaçlarına ne derece

ulaştırdığı durumu değerlendirilir. Bununla birlikte bu safha, yeni stratejilerin de oluşturulması sürecinin başlangıcını oluşturur. Çünkü sonuçların kontrolü ve değerlendirilmesi; hiçbir değişiklik yapmadan ya da üzerinde düzeltmeler yaparak eski stratejilerin mi kullanılacağı yoksa yeni stratejilerin mi geliştirileceği konusunda tepe yöneticilerine geri besleme sağlayacaktır (Dinçer, 1992: 40).

İşletmeler değişen çevre koşullarına göre her an yepyeni çevresel fırsat ve tehditlerle karşılaşmaktadır. Bu nedenle, konulan hedefler, belirtilen amaçlar görev tanımları devamlı değişim göstermektedir. Stratejik yönetimin de devamlı bir süreç ve bir “son” unun olmaması, son evre olan stratejik değerlendirme ve kontrol sürecini, bu nedenden dolayı bir “son” olarak görmeyip yapılan iş ve faaliyetlerin değerlendirildiği sürekli bir çaba ve uğraş olarak düşünmek gerekir.

3. İŞLETMELERİN STRATEJİK YÖNETİMİNDE VE KARAR ALMA SÜRECİNDE MUHASEBE VERİLERİNİN KULLANIMI VE ÖNEMİ

Muhasebe bilgileri, ekonomik değeri olan ve birbirinden farklı amaçlar için kullanıcısı bulunan, ekonomik sistemi ve kullanıcıların davranışlarını etkileyen çok değişik süreçlerin bir araya gelerek oluşturduğu sistemli bir bütündür (Kısakürek ve Pekcan, 2005: 107, 125). Stratejik yönetim sürecinde muhasebe verilerinin karar alma aşamasında etkin bir şekilde kullanımı, firma rakiplerinin analiz edilmesine ve yönetim sistemi tarafından verilen zayıf ve güçlü sinyallerin sistematik bir şekilde analiz edilmesine bağlıdır. Firmanın içinde bulunduğu sektöre yeni rakiplerin giriş ve çıkışları kadar rakiplerin stratejileri, mamul ve üretim sistemlerindeki önemli değişimlere ait bilgiler, firmaların rakipleri konusunda yapacağı analizin temelini oluşturur. Ayrıca bu analiz sürecinde, firmanın amaçları arasında hem firma içi hem de firma dışı ortaya çıkan değişimlerin potansiyel yönünün doğru olarak tespit edilmesi olmalıdır.

Günümüzde yaşanan yoğun rekabet ortamı işletmeleri sundukları hizmetlerde artan oranda etkili, kaliteli ve esnek olmaya zorlamaktadır. Bu durum, yönetim sürecinde işletmelerin bilgiye duyduğu ihtiyacı arttırmıştır. Artan bilgi gereksinimi ise beraberinde işletmelerde karar esnasında kullanılacak bilgilerin sistemli bir şekilde akışını ifade eden bilgi sistemini ön plana çıkarmıştır (Yazıcı, 2010: 203).

Sistemler, sonuca varmaya yarayan kurumsallaşmış faaliyetler bütünüdür. Bilgi ise ilgili konu hakkında açıklamalar sunan veriler topluluğudur. Bu verilerin belirli bir amaç doğrultusunda toplanması, depolanması ve işlenmesini sağlayan sistemler bilgi sistemlerini oluşturmaktadır (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 161).

Yöneticiler tarafından yönetsel kararlarda kullanmak üzere ihtiyaç duyulan bilgi, bilgi sisteminin alt sistemi olan yönetim bilgi sisteminden karşılanır. Bu süreçte muhasebe bilgi sistemi, temel yönetim bilgi sistemlerinin en önemlisi ve en eskisi olarak karşımıza çıkar. Öyle ki bilgi

sisteminin ilk kullanımının muhasebe ile yönetim arasındaki ilişkiden kaynaklandığı iddia edilmektedir (Gökdeniz, 2005: 87).

Karar vericiler ekonomik değeri olan bilgiyi kullanarak, sahip oldukları üstünlükleri devam ettirme yanında zenginliklerini arttırmayı amaçlarlar. Bu nedenle muhasebe sadece geçmişi kaydedici bir rol görmeyip karar vericilere bu bilgileri kullanarak firmanın geleceğiyle ilgili kararlarında yardımcı olur. Karar vericilerin verdikleri karar, gelecekte olacak olan olayları etkiler. Bu nedenle muhasebe bilgisi firma için hayati bir değere sahiptir (Kaygusuzoğlu ve Uluyol, 2011: 303).

Muhasebe bilgileri dinamik iş çevresinde şirket üst yönetimine uygulamaya yönelik stratejik bilgi silahları sunmakta ve rakiplerine rekabet avantajı sağlamaktadır. Başka bir deyişle stratejik yönetime ve piyasanın yönetimine ilişkin bilgiler sunmaktadır. Bu yüzden muhasebe verileri, stratejik yönetimin profesyonel bir şekilde uygulandığı işletmelerde daha etkin bir rol alıp işletmenin bugünü ve geleceğiyle ilgili çıkarımlar yapmasında en önemli bileşen olmaktadır.

Stratejik yönetim, firmanın stratejik karar alma sürecinden hedeflerin başarılmasına kadar gerekli olan bilgileri sunmaktadır. Etkili bir stratejik yönetim için yöneticiler, firma içi ve firma dışında meydana gelen dalgalanmaların boyutunu ve bunun firmaların stratejik kararlarına olan muhtemel etkisini önceden bilmek isteyeceklerdir. Bu ise, muhasebe verilerinin firmaların stratejik yönetim sürecinde amaçlarına uygun olarak analiz edilmesine bağlıdır (Duman, Özpeynirci ve Bezirci, 2005: 7).

Stratejik yönetim sürecine de dayanak oluşturan işletme kararlarında kullanılacak bazı muhasebe bilgileri verilmiştir (Savsar, 2005: 73).

- Satılacak malların ve niteliklerinin saptanması kararı ile ilgili bilgiler
- Fiziksel satış şartlarının saptanması kararı ile ilgili bilgiler
- Satış bölgelerinin ve müşterilerin özelliklerinin saptanması kararı ile ilgili bilgiler
- Üretilecek mamullerin, miktarlarının ve üretim zamanlarının saptanması kararı ile ilgili bilgiler
- Üretim için gerekli olan hammadde ve diğer girdilerin nitelik ve miktarlarının saptanması kararı ile ilgili bilgiler
- Üretimde kullanılacak işgücünün nitelik ve çalışma zamanlarının saptanması kararı ile ilgili bilgiler
- Üretim akış biçiminin saptanması kararı ile ilgili bilgiler
- Ödeme şartlarının saptanması kararı ile ilgili bilgiler
- Stok ve taşıma şartlarının saptanması kararı ile ilgili bilgiler

- İşletmenin hangi alanlara yatırım yapacağını saptanması kararı ile ilgili bilgiler
- Optimal sermaye yapısının saptanması kararı ile ilgili bilgiler
- Alacak, stok ve duran varlık yönetim politikalarının saptanması kararı ile ilgili bilgiler
- Yatırım yapacağı alanların nasıl finanse edileceğinin saptanması kararı ile ilgili bilgiler
- Kar planlama kararı ile ilgili bilgiler

3.1. Finansal Muhasebe Verilerinin Kullanımı

İşletmelerde kısa vadeli alacakların, stokların, krediler ve borçların oluşumu; orta kademe yöneticilerinin alacakları kararlardan direkt etkilenmektedir. Kısaca bilançoda kısa vadeli varlık ve yükümlülükler, bir anlamda orta kademe yöneticilerinin performans göstergesidir. Bilançoda uzun vadeli varlıklar, yükümlülükler ve sermaye ise işletmenin üst yönetimi ve ortakları tarafından alınan kararlar ile şekillenmektedir (<http://danismend.com/kategori/altkategori/finansal-analiz-ve-risk-yonetimi/>, 2013).

İşletmelerin kar-zarar rakamlarını gösteren gelir tablosu verileri ile şu çıkarımlara ulaşılabilir (Akgüç, 2002: 221, 222):

- Firmanın izleyeceği; yatırım, pazarlama, üretim, finansman, personel ve diğer işletme politikalarına ilişkin kararlar almak
- Firmanın kar dağıtım politikası veya firma sahiplerinin işletmeden çekebilecekleri değerlerin tutarı konusunda bir ölçü oluşturmak
- Firmaya gerek sermaye gerek kredi şeklinde kaynak sağlayan kişi ve kuruluşlara, bu konuda alacakları kararlara temel oluşturacak veriler sağlamak
- Firmanın hukuki şekline göre gelir veya kurumlar vergisi matrahını belirlemek

3.2. Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Verilerinin Kullanımı

3.2.1. Yönetim Muhasebesi Verilerinin Kullanımı

Yönetim muhasebesi; finansal ve finansal olmayan bilgileri ölçerek, analiz ederek ve raporlayarak, yöneticilerin örgütün hedeflerine ulaşmasına yönelik kararlar vermelerine yardımcı olur. Yöneticiler strateji geliştirme, stratejileri iletme ve uygulamada yönetim muhasebesi bilgisini kullanmaktadır. Yöneticiler aynı zamanda, ürün tasarımı, üretim, pazarlama kararlarını koordine etme ve performansı değerlendirmede yönetim muhasebesi bilgisini kullanmaktadır (Horngren vd., 2012: 4).

Yönetim muhasebesi, bir yandan kendi içerisinde çok hızlı gelişmeler kaydederek, öte yandan da işletmecilik bilimi, ekonomi, yöneylem araştırması, istatistik, bilişim teknolojileri vb. alanlardaki

gelişmeleri kısa sürede kendisine uyarlayarak, bugün işletme yöneticilerinin gereksinim duydukları sayısal verilerden, çok büyük bir kısmını sağlayabilecek düzeye erişmiştir. Bu bakımdan, günümüzde yönetim muhasebesinin çağdaş işletme yönetiminde vazgeçilmez bir öge haline geldiği görülmektedir (Coombs vd., 2005: 7).

Kuşkusuz, yönetim muhasebesinin işletme yönetiminde oynadığı rolün derecesi, her şeyden önce işletmelerde sayısal bilgilere duyulan gereksinime bağlıdır. Buna göre, bir işletmede yönetim kararları için ne denli fazla sayısal bilgi gerekiyorsa, yönetim muhasebesinin de o denli büyük önem taşıyacağı söylenebilir. Nitekim, en gelişmiş yönetim muhasebesi uygulamalarına sayısal verilere en çok gereksinim duyulan büyük işletmelerde rastlanması da bundandır (Büyükmirza, 2003: 38).

Yönetim muhasebesi her bir seçeneğin olası sonuçlarını rakamlarla ortaya koymak ve buna göre sayısal olarak en uygun görünen seçeneği belirlemek yoluyla işletme yönetiminin karar almasına yardımcı olur. Bu karar aşamasında uygulanan yönetim muhasebesi teknikleri arasında "maliyet-hacim-kar analizleri", "geçerli maliyet ve gelir analizleri" ve "yatırım analizleri" sayılabilir (Büyükmirza, 2003: 39).

3.2.2. Maliyet Muhasebesi Verilerinin Kullanımı

Maliyet verileri çok çeşitli biçimlerde bir araya getirilerek yöneticiye rehber olacak türde hazırlanmalıdır. Yöneticiye bir hizmet kolu olarak yardımcı olmasının yanında aynı zamanda yönetimin en önemli parçasıdır. Bir maliyet kavramı belirlenen yönetim amacına uygun olduğu halde, diğer bir maliyet kavramının aynı konuda hiçbir anlamı, uygunluğu yoksa o hususta yönetimin alacağı kararın doğru olmayacağını bilerek soyutlama gereklidir. Çok çeşitli maliyet kavramının olduğunu bilerek amaca yararlı olacak şekilde kullanılmalarını muhasebe bilgi sistemi sağlar. Bu nedenle maliyet muhasebesi, bilgi sistemi yönetim kararlarını ve satış kararlarını kapsayacak şekilde genişletilmelidir. Zaman ve şartlara göre maliyet yapısı değişeceğinden maliyetlerle ilgili çalışma sürekli olarak yapılmalıdır (Yıldıztekin, 1996: 98).

Maliyetleri etkileyip dolayısıyla işletme kararlarının bu etkileşime göre alınmasını sağlayan faktörleri sıralamak gerekirse; direkt etki eden faktörler olarak üretim faktör fiyatlarında değişme, hammadde ya da emeğin kalitesi öncelik taşır. Bundan başka genel ekonomi içindeki değişikliklerin dıştan etki yapması konuya makro bakış açısı kazandırır. Maliyetleri etkileyen işletme içi faktörlerden, önceliği faaliyet seviyesinin ölçülmesi (kapasite) almaktadır. Bununla birlikte üretim faktörlerinin optimal birleşimi, işletmenin teknik yapısı ve üretimde kullanılacak teknolojinin seçimi, üretim öğelerinin etkin ve verimli kullanımı, işletmenin örgütlenme biçimi ve büyüklüğü maliyetleri etkileyen diğer işletme içi faktörleri arasındadır. Üretim girdilerinde emeğin miktar ve verimliliği, kalitesi ile ücreti, sermaye donanımının payı, faaliyet kolu ve konusuna göre birleştirme esastır. Kitleli üretimde; sermaye yoğun ve düşük maliyet, istisnalara göre üretimde ise emek yoğun ve vasıflı işçilikte maliyet yüksek olabilir. Yine üretimde kullanılan teknoloji ve teknik yapıda, "aynı mamulü

üreten iki firma değişik makineler, fizik ve kimya yöntemleri ve değişik üretim teknikleri kullanacakları için maliyetleri farklı olabilir". Siparişe üretim veya safha üretim tekniği de maliyetleri farklı kılan faktörler arasında olup işletme kararlarını değiştirebilecek etmenler arasındadır (Yıldıztekin, 1996: 101).

3.2.3. Finansal Analiz Verilerinin Kullanımı

Finansal analiz işletmelerde muhasebe kayıtlarını baz alarak işletmenin gelir, gider ve nakit akımlarını analiz eden bir disiplindir. Günümüzde işletmelerde karar alıcıların doğru karara ulaşmada kullanmaları gereken en önemli yöntemlerden biri finansal analizdir. Mesela; bir işletme içerisinde üretimden sorumlu yöneticilere; üretim girdileri maliyetinin, üretim girdilerinin stoklanmasından dolayı oluşan finansman maliyetinin, ürün stoklarında oluşan maliyetin bilanço ve gelir tablosu üzerine etkisi böylece işletmenin mali performansının finansal analiz ile gösterilmesinin neticesinde stok maliyetlerinde optimal noktaya ulaşılabilceğini ifade ediyor olmamız finansal analizin etkili bir şekilde kullanımının sonucudur. Kısaca işletmelerde alınan her kararın mali tablolar üzerinde olumlu ya da olumsuz etki yarattığını, yaratılan bu etkinin sonuçlarının ne olduğunu işletme yöneticilerine göstermenin en iyi yolu finansal analizdir. (<http://www.danismend.com/kategori/altkategori/finansal-analiz-ve-risk-yonetimi/>, 2013)

Farklı büyüklükteki işletmelerin performansları karşılaştırılırken parasal tutarların kullanılması, karşılaştırılan işletmeler hakkında yanlış yorum yapılmasına neden olabilir. Bu durumda, parasal tutar yerine oran kullanılarak karşılaştırmanın yapılması daha sağlıklı olacaktır. Finansal tablolardaki verilere dayanarak hesaplanan oranların işletme içine ve işletme dışına sağladığı yararlar şu şekilde özetlenebilir (Ross vd., 2003: 75-76):

- Performans ölçümü. Örneğin, işletmede oranlara dayanarak yöneticilerin performansının değerlendirilmesi ve buna bağlı olarak teşviklerin belirlenmesi
- Birden çok bölümü olan işletmelerin bölümlerinin performansının değerlendirilmesi
- Geçmiş dönem oranlarına bakarak geleceğe ilişkin öngöründe bulunma
- Mevcut ve potansiyel yatırımcılara bilgi sağlama
- İşletmeye borç veren finansal kuruluşlara ve tedarikçilere bilgi sağlama
- Rakip işletmelerin durumlarını değerlendirme

4. İŞLETMELERİN STRATEJİK YÖNETİMİNDE VE KARAR ALMA SÜRECİNDE MUHASEBE VERİLERİNİN KULLANIMINA YÖNELİK UYGULAMALAR

4.1. Örnek I

Özsoy işletmesi tarafından halen 5 yıllık yararlı ömrü bulunan bir makinenin hurdaya ayrılarak, yerine daha verimli bir başka makinenin alınmasının düşünüldüğünü varsayalım. Eski makinenin

piyasa değeri bulunmadığından, hurdaya ayrıldıktan sonra satılması söz konusu değildir. Yine 5 yıl kullanılabilir yeni makinenin yıllık sabit giderlerde 5.800 TL’lik bir artışa yol açarak, toplam sabit maliyeti 365.800 TL’ye çıkaracağı saptanmıştır. Buna karşılık yeni makinenin alınması halinde birim değişken maliyetin 4 TL’den 3,80 TL’ye ineceği tahmin edilmektedir. İşletmenin halen 75.000 birim olan satış hacminde gelecek beş yıl içerisinde pek büyük bir değişiklik beklenmemektedir.

Bu veriler ışığında bugünkü değerler üzerinden yıllık bazda düzenlenmiş analiz tablosu Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Makine Yenilenmesinin Etkileri

VERİLER	Eski Makinenin Kullanılması	Yeni Makinenin Kullanılması
Net Satışlar (75.000 birim)	750.000	750.000
Toplam Değişken Maliyet	300.000	285.000
Toplam Katkı Payı	450.000	465.000
Toplam Sabit Maliyet	360.000	365.800
Kar (Zarar)	90.000	99.200
Kar Marjı	% 12	% 13,2
Katkı Payı	6 TL	6,20 TL
Katkı Oranı	% 60	% 62
B.B.N. Satış Miktarı	60.000	59.000
B.B.N. Satış Tutarı	600.000	590.000

Kaynak: (Büyükmirza, 2003: 446)

Görülüyor ki makinenin yenilenmesi halinde başabaş noktası yaklaşık 1.000 birim (10.000 TL) azalacak ve işletmenin yıllık karında 9.200 TL’lik bir artış olacaktır. Şu halde yeni makine ile ilgili ilk izlenim olumludur. Ancak kesin bir karara varabilmek için makinenin yenilenmesinden sağlanacak ek karın yeni makineye yapılan yatırıma oranının yeterince yüksek olup olmadığının incelenmesi gerekir. Çünkü, eğer yeni makine için ödenecek bedelin daha karlı bir işte kullanılması olanağı varsa, makinenin yenilenmesi karlı da olsa işletme için bir kayba (fırsat maliyetine) yol açacaktır. Nasıl ki, yeni makinenin finansmanı yabancı kaynaklardan sağlandığında, ortaya çıkacak faiz yükü yeni makinenin sabit maliyeti kapsamında yer alacaksa, özkaynakla finansman durumunda da bu fırsat maliyetini dikkate almak gerekecektir.

Makine ve donanımın yenilenmesi kararlarında önem taşıyan bir nokta da, eski ve yeni makinelerin aynı tutarda kar sağladıkları satış hacmidir. “Kritik nokta” adını verebileceğimiz bu nokta aşağıdaki şekilde hesaplanabilir (Büyükmirza, 2003: 446):

$$\text{Kritik Nokta} = \frac{\text{Toplam Sabit Maliyetlerdeki Artış}}{\text{Katkı Payındaki Artış}}$$

Uygulamamızda kritik noktayı hesaplarsak:

$$\text{Kritik Nokta} = \frac{5.800}{0,2} = \underline{29.000 \text{ birim}}$$

Demek ki, yıllık satışlar 29.000’in üzerinde olduğu sürece makinenin yenilenmesi ek bir kar (veya zarardan tasarruf) sağlayacak, satışlar bu miktarın altına düştüğü taktirde ise yeni makine eski makineden daha az kar (veya daha çok zarar) getirecektir. Kritik nokta beklenen satış hacmine oranla ne kadar düşükse yeni makine o denli avantajlıdır. Kritik noktanın beklenen satış hacminden fazla olması halinde ise yenilemeden kesinlikle kaçınılması gerekmektedir.

Yenileme kararında yeni makineye yapılacak yatırımın da göz önüne alınması gerekmektedir. Bu makineye yapılacak yatırım (ek yatırım) karşılığında doyurucu bir minimum ek kar sağlanamıyorsa, yatırımdan vazgeçmek daha doğru olur. Eski ve yeni makineler arasındaki kar farkının (yeni makinenin sağlayacağı ek karın) öngörülen minimum ek kara eşit olduğu satış hacmi “kayıtsızlık noktası” adıyla anılır ve şu şekilde hesaplanır (Büyükmirza, 2003: 447):

$$\text{Kayıtsızlık Noktası} = \frac{\text{Öngörülen Minimum Ek Kar} + \text{Top. Sabit Mal. Artış}}{\text{Katkı Payındaki Artış}}$$

Özsoy işletmesi örneğimizde, yeni makinenin net maliyetinin (alış bedeli + alış giderleri + montaj giderleri – eski makinenin hurda değeri) 20.000 TL, özkaynakla finanse edilen sabit yatırımlar için öngörülmüş minimum yatırım karlılığının (öz kaynakların sermaye maliyetinin) ise % 50 olduğunu varsayarak, kayıtsızlık noktasını hesaplayalım (Büyükmirza, 2003: 447):

$$\begin{aligned} \text{Öngörülen Minimum Ek Kar} &= \text{Ek Yatırım Tutarı} \times \text{Minimum Yatırım Karlılığı} \\ &= 20.000 \text{ TL} \times \% 50 \\ &= 10.000 \text{ TL} \end{aligned}$$

$$\text{Kayıtsızlık Noktası} = \frac{10.000 + 5.800}{0,2} = \underline{79.000 \text{ birim}}$$

Görülüyor ki, yeni makine ile istenilen ek karın sağlanması, ancak 79.000 birimlik satış hacminden itibaren mümkün olmaktadır. İşletmenin satış hacmi 75.000 birim olduğuna ve bu miktar

- a) Mamulün kalitesindeki düşüklük sebebiyle, iskonto talebinde bulunan müşterilere 6.000 TL tutarında iskonto yapılması
- b) Direkt hammaddelerin istenilen nitelikte olmaması nedeniyle, değişken maliyetlerde 3.000 TL'lik olumsuz sapmanın oluşması
- c) Planlanan bazı bakımların gelecek döneme ertelenmesi nedeniyle, sabit maliyetlerin 2.000 TL daha az oluşması

Sapmalar tanımlandıktan sonra, gelecek aylarda ne gibi değişikliklerin yapılabileceğine karar verilecektir. İşletme mamulünün kalitesindeki düşüklük, direkt hammaddelerin istenilen nitelikte olmamasından kaynaklanmaktadır. Yapılan araştırmada, kalite kontrol bölümündeki görevli Şenol Bey'in görevini kötüye kullanması sonucunda, düşük kaliteli direkt hammaddelerin işletmeye alındığı belirlenmiştir. Düşük kaliteli direkt hammaddelerin kullanılması sonucunda da; bir yandan diğer işçilik maliyetleri artarken, öte yandan da imalat artıkları artmıştır. Tüm bunların sonucunda da işletmenin değişken maliyetleri artmıştır.

Kalite kontrol bölümünde alınacak önlemlerle istenilen nitelikte direkt hammaddelerin işletmeye alınması sağlanarak, imalat artıklarının azalması ve hem direkt işçilik hem de direkt hammadde maliyetlerinin olumsuz sapsması önlenecektir. Mamulun kalitesindeki düşüklük önlendiğinde dolayısıyla, satış gelirlerini azaltan satış iskontoları ortadan kaldırılabilecektir.

Her iki uygulamayı da genel itibariyle değerlendirirsek; işletme yönetimi açısından herhangi bir verideki en ufak değişikliğin organizasyon içerisinde planlamayı değiştirebildiği görülebilmektedir. İşletmeler stratejik süreçte kararlar alırken bu değişimlerden hareketle yol haritası belirlemeleri gerekir. Söz konusu verilerde dikkat edilmeyen değişimler, işletmelerin gelecekte daha büyük problemlerle karşı karşıya kalmasına yol açabilir. Şirketler kaydetmiş oldukları verileri sadece defterlerinde saklamayarak, bu verileri yönetim sürecinde kullanıp piyasada oluşabilecek hareketlenmelere karşı tetikte olmasını bilmelidirler. Kısacası; rakamları iyi analiz edip bunları faal olarak kullanabilen işletmeler stratejik yönetim sürecinde alternatiflerinden en verimli olanını seçip kararını bu şekilde uygulama yoluna gidebilecektir.

5. SONUÇ

Değişimle beraber çevresel koşulların giderek daha karmaşıklaştığı günümüzde işletmeler varlıklarını sürdürebilmek ve rakiplerine üstünlük sağlamak adına geleceklerine bir yön vermek zorundadırlar. Bu durum da işletmelerde karar almanın önemini ortaya koyar. Yöneticilik mesleğinin en önemli gerekliliklerinden birisi karar alma kavramıdır. Rekabet ortamında yöneticiler işletme yapısına en uygun kararı çeşitli analizleri ve verileri kullanarak alırlar. Bu analiz ya da veriler yöneticilere ışık tutarak yönetim sürecinde işletmelerin stratejik bir şekilde yönetilmesine imkan verir.

Dolayısıyla stratejik açıdan iyi yönetilen bir işletme de kendi kültürüne en uygun kararı vermiş demektir. Yani birtakım muhasebe verileri aracılığıyla, işletmeler kendi organizasyonları için ideal karar türüne ulaşmış bu kararı uygulayabilme imkanına ulaşmakla birlikte yine bu veriler, işletmelerin stratejik açıdan iyi bir şekilde yönetimine ortam hazırlar. Aynı zamanda stratejik açıdan iyi yönetilen bir işletmede muhasebe verilerinin de yardımıyla daha hızlı ve etkili kararlar alınır.

İşletmeleri başarı ya da başarısızlığa götüren etmenler yöneticilerin verdiği kararlar sonucunda ortaya çıkmaktadır. O halde yöneticiler işletme faaliyetleri ile ilgili alacakları kararlarda belirsizliği en aza indirmek için sayısal değerlerden yararlanmalıdır. Yöneticilerin ihtiyaç duyduğu bu sayısal bilgiler muhasebe verileri aracılığıyla sağlanabilir.

İşletme sahipleri bazen bilinçli bazen de bilinçsiz bir şekilde muhasebe servislerinden üretilen bilgilere itibar etmemekte, işletmesinin finansal durumu ile ilgili olarak muhasebe dışı verilerden üretilen bilgilerden yararlanmaktadır. İşletmeyi ilgilendiren ve para ile ifade edilebilecek şekilde ölçümlenebilen iktisadi olayların temelde belirlenen birtakım ölçümleme esaslarına göre hesaplanarak kayıt ve raporlanması, bu kayıt ve raporlardan hareketle bilgi ihtiyaçlarını karşılayan yöneticilere de yanlış bilgi verilebilme ihtimalini de beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla muhasebe kavramı sadece vergi idaresine beyanname hazırlayan ya da cari hesapları takip eden bir birim olarak algılanarak işletme yöneticisinin muhasebe verilerinden yararlanarak işletmesini yönetip yerinde kararlar alması noktasında yararlı olamamaktadır. Bu yüzden muhasebe verileri işletmeler tarafından dikkate alınarak, stratejik yönetim ve dolayısıyla yerinde kararlar alınması açısından bu verilere, işletmenin rakiplerine göre önemli avantajlar sağlaması gereken bir algıyla bakılmalıdır.

Stratejik yönetim ve muhasebe bilgi sistemleri birbirinden iki ayrı kavram olarak görülmektedir. Halbuki muhasebe bilgi sistemlerinin stratejik yönetimdeki etkinliği yadsınamaz. Bir işletmenin kurumsal bir kimlikle stratejik açıdan uygun bir şekilde yönetilmesi stratejik yönetim süreçlerinin işletmeye iyi bir şekilde uygulandığının bir göstergesi olup aynı zamanda bu süreçlerin sonucunda çeşitli analiz ve muhasebe verileri yardımıyla elde edilmiş olan kararların da isabetliliğini gösterir. Bundan dolayı muhasebe bilgi sistemlerinin stratejik yönetimde gerçekçi bir etkisi olup stratejik yönetim sonucunda ulaşılan kararların etkili olmasında bu sistemler büyük rol oynamaktadırlar.

Sonuçta; farazi olarak ve sağlam temellere oturtulmadan birtakım fikirler altında alınan kararlarla yönetilen işletmelerin günümüzde gitgide kızışan rekabet ortamında sürekliliklerini korumaları beklenmemelidir. Bu yüzden işletmeler gelişen çevre koşullarını da dikkate alarak muhasebeyi sadece bir kayıt aracı olarak görmeyip bir yönetim aracı olarak görmeli, muhasebe verilerini de oluşturacağı bu yönetim havuzunda kullanıp değerlendirerek, böylelikle hem stratejik yönetim ve dolayısıyla hem de verimli kararlar alma konusunda kendi sektöründe rakiplerinin önüne geçmeyi başarabileceklerdir.

KAYNAKÇA

- Akaytay, A. (2004) "Karar Verme Sürecinde Maliyet Verilerinin Rolü: ABC Makine ve Ticaret Sanayii A.Ş. Uygulaması", Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Akdemir, A. vd. (2012) "Stratejik Yönetim", 1. Baskı, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:2681, Eskişehir.
- Akgüç, Ö. (2002) "Mali Tablolar Analizi", 10. Baskı, Arayış Basım ve Yayıncılık, İstanbul.
- Bosemann, G. ve Phatak A. (1989) "Strategic Management: Text and Cases", 2nd Edition, John Wiley-Sons, New York.
- Büyükmirza, K. (2003) "Yönetim ve Maliyet Muhasebesi", 9. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Coombs, H. vd. (2005) "Management Accounting Principles and Applications", Sage Publications, London.
- Dinç, E. ve Abdioğlu H. (2009) "İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21: 157-184.
- Dinçer, Ö. (1992) "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", 2. Baskı, Timaş Yayınevi, İstanbul.
- Duman H., Özpeynirci R. ve Bezirci M. (2005) "Bilgi Çağının Değiştirdiği 21. Yüzyılın Rekabet Anlayışına Bağlı Olarak Geleneksel Muhasebeden Stratejik Muhasebeye", Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2 (5): 111-119.
- Ehtiyar, V. R. ve Tekin, A. Ö. (2010) "Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Farklı Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Bir Araştırma", Yaşar Üniversitesi, 5 (20): 3395-3414.
- Fahey, L. (1981) "On Strategic Management Decision Processes", Strategic Management Journal, 2 (1): 43-60.
- Gökdeniz, Ü. (2005) "İşletmelerde Muhasebe Bilgi Sistemine Yaklaşım", Muhasebe ve Finansman Dergisi (MUFAD), 27: 86-94.
- Harrison, E. F. ve Monique A. P. (2000) "The Essence of Management Decision, Management Decision", 38 (7): 462-470.
- Horngren, T. C. (1977) "Cost Accounting", 4th Edition, Englewood Cliffs N.J. Prentice Hall Inc.
- Kartal, A. (1985) "Belirsizlik Düzeyinde Maliyet-Hacim-Kar Analizlerine Normal Dağılım Yaklaşımı", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

- Kaygusuzoğlu, M. ve Uluyol O. (2011) "İşletme Yöneticilerinin Muhasebe Bilgilerini Kullanım Düzeylerinin Araştırılması", Yönetim Bilimleri Dergisi, 2: 301-320.
- Kısakürek, M. M. ve Pekcan A. (2005) "Muhasebenin Ürettiği Bilgiye Farklı Açılardan Bakışlar", Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6 (2): 107-125.
- Koçel, T. (2003) "İşletme Yöneticiliği", Genişletilmiş 9. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Koçel, T. (2013) "İşletme Yöneticiliği", 14. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Kotler, P. Berger R. ve Bickhoff N. (2008) "The Quintessence of Strategic Management", Springer-Verlag Publisher, London.
- Luffman, G. vd. (1987) "Business Policy: An Analytical Introduction", Basil Blackwell Ltd., Oxford.
- Mintzberg, H. ve Frances W. (2001) "Decision Making: It's Not What You Think", MIT Sloan Management Review, 42 (3): 89-93.
- Ross, A. S. vd. (2003) "Fundamentals of Corporate Finance", McGraw Hill Companies, New York.
- Rowe, C. K. (1989) "Analysing Management Decision – Making Further Thoughts After The Bradford Studies", Journal of Management Studies, 26 (1): 29-46.
- Sargut, S. (1994) "Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim", V Yayınları, Ankara.
- Savsar, C. (2005) "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİLER) Muhasebe Bilgi Sistemlerinin Yeri ve Önemi Çorum İlindeki Kobi'lerde Tanımlayıcı Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Ülgen H. ve Mirze K. (2004) "İşletmelerde Stratejik Yönetim", Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Yazıcı, N. (2010) "Bir Bilgi Sistemi Olarak Muhasebenin Kobi'lerin Yönetim Kararlarına Etkisi: Erzurum Araştırması", Muhasebe ve Finansman Dergisi, 47: 202-212.
- Yıldıztekin, İ. (1996) "Maliyet Verilerinin Alternatif Seçim Kararlarında Kullanılması", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Erzurum.
- Wheelen, L. T. ve Hunger J. D. (1989) "Strategic Management and Business Policy", Addison-Wesley Publishing Company.
- <http://danismend.com/kategori/altkategori/finansal-analiz-ve-risk-yonetimi/>, (30 Temmuz 2013).