

ORAN ANALİZİ YÖNTEMİ İLE STRATEJİK YÖNETİMİN YAPILANDIRMASI: KOBİ TFRS'YE GEÇİŞ SÜRECİNDE BİR VAK'A ANALİZİ

Yrd. Doç. Dr. Deniz Umut ERHAN*

ÖZET

İşletmelerde stratejik yönetimde en çok kullanılan ve bilinen yöntemler olarak, SWOT Analizi, Kurumsal Karne ve Kalite Fonksiyon Yayılımı (KFY) vb. teknikler çeşitli araştırmalarda tek başına ya da bütünlüştürülerek kullanılmaktadır. Bununla birlikte özellikle kurumsallaşma sürecindeki KOBİ'lerde üst düzey yöneticilerin aldıkları stratejik, operasyonel ve taktik kararlarda finansal tabloları kullanma yetkinliğinde olmadıkları gözlenmektedir. İşletmelerde muhasebe sisteminin ürettiği bilgilerin güvenilir, anlaşılabilir, karşılaştırılabilir ve bilgi kullanıcılarının gereksinimlerine uygun olması günümüzde finansal raporlamanın önemli amaçlarından biridir. Dünya uygulamalarında karşılaştırılabilirliği sağlamak açısından dünyada ortak bir muhasebe dilinin oluşturulması, düzenleyici otoritelerin temel hedefi olmuştur. Yayımlanan uluslararası finansal raporlama standartlarının bütün dünyada ilgi görmesi ve ülke uygulamalarını uyumlulaştırması, bu konuda KOBİ'ler için de özel bazı çalışmaların yapılması gereksinimini ortaya çıkartmıştır.

Bu çalışmanın amacı, bir KOBİ işletmesinde finansal tabloların oran analiziyle incelenerek stratejik yönetim ile ilgili kararlara etkisinin ortaya koyulması ve elde edilen verilerin şirkete ait stratejilerin oluşturulmasına verdiği katkıyı belirlenmektir.

ABSTRACT

The most acknowledged and used strategic management methods in business management, Techniques such as SWOT Analysis, Balanced Scorecard, and Quality Function Deployment (QFD) that are the most acknowledged and used strategic management methods in business management were used in various studies individually or in combination. On the other hand, especially in small and medium-sized enterprises, the executive managers did not have the competence of using financial tables to support their strategic, operational and tactical decisions. The most important aim of the financial reporting by accounting system are to produce information that are reliable, understandable, comparable, and fulfilling the needs of the user. Realistic presentation, producing accurate and reliable information, providing transparency, giving the sufficient information that will meet the needs of the user, building a global accounting language in order to provide comparability of global applications are the main goal and objectives of the regulatory authorities in accounting. Global attention that were drawn by published international financing reporting standards and its ability to provide uniformity in different country applications, reveal the need for specific studies for small and medium-sized enterprises on this subject.

The aim of this study is to evaluate the financial tables by ratio analysis in a small and medium-sized enterprise and determine the effects on strategic management decisions and to evaluate the contribution of these data on building corporate strategies.

* Başkent Üniversitesi, Ticari Bilimler Fakültesi, Muhasebe ve Finansal Yönetim Bölümü, duerhan@baskent.edu.tr

1. GİRİŞ

Ülkemizde faaliyet göstermekte olan işletmelerin %98 den fazlası KOBİ'dir. Ankara Ticaret Odası'nın yaptığı bir araştırmaya göre, bu işletmelerin yaşam sürelerine bakıldığında %80'i beşinci yıllarına, %96'sı ise onuncu yıllarına kadar varlıklarını sürdürmemişlerdir. İşletmelerin yaşam sürelerinin uzunluğu işletmelerin doğru yönetilmelerine de bağlıdır. Bu nedenle bu araştırma sonucu, KOBİ'lerde stratejik kararların alınmasıyla ilgili bazı eksiklikler olduğunu göstermektedir.

Stratejik yönetim çerçevesinde birçok analiz tekniği geliştirilmiştir. Bu tekniklerin başlıcaları, SWOT analizi, BCG matrisi, deneyim eğrisi, senaryo analizi, boşluk analizi (gap analysis), endüstri yaşam eğrisi, kurumsal karne, kalite fonksiyon eğrisi olarak sıralanabilir. Bu analiz tekniklerinin bir kısmı günümüzde sıklıkla kullanılmaktadır. Ancak, işletmeyi bütüncül olarak görebilme yaklaşımı içinde, belirtilen analizler sınırlı kalmaktadır. Bununla birlikte, stratejik yönetimde muhasebe işlevinin etkisini enaza indirmektedir.

Muhasebe işlevinin etkisinin yönetim tarafından kısıtlı ele alınmasının ya da değerlendirilmesinin temel nedenlerinden biri de özellikle finansal tabloların analizinin bilinmemesi ve analizin stratejilerin belirlenmesindeki etkisinin anlaşılabilmesidir. Bunun yanında çeşitli nedenlerle finansal tabloların fiili durumları yansıtması, finansal tablolara ilişkin değerlendirmeleri gündeme getirmemektedir.

Dolayısıyla, işletmenin durum ve çevre analizi yapılırken finansal yapılarının sistem içindeki etkisinin değerlendirilmesi ve ilgili muhasebe verilerinin karar mekanizmalarında kullanılmasının sağlanması gerekmektedir.

Yapılan vaka analizinde, bir şirkete ait finansal

tabloların oran yöntemiyle analizinin stratejik kararlara etkisi ortaya konmaya çalışılmıştır.

2. STRATEJİK YÖNETİMLE İLGİLİ KURAMSAL ÇERÇEVE

Stratejik yönetim, genel olarak etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir. Strateji, işletmenin amaç ve hedeflerinin belirlenerek, işletme ile çevresi arasındaki ilişkilerin analiz edilip bu amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli faaliyetlerin yeniden düzenlenmesi ve gereksinim duyulan kaynakların uzun dönemde etkili olacak biçimde dağıtılmasıdır (Dinçer, 2003; 35).

Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü önlemin alınarak yürürlüğe konulmasını; daha sonra da yapılan çalışmaların kontrol edilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsar (Thompson ve Strickland, 2003). Strateji, rasyonel bir planlama sonucu ortaya çıkan ve birbirini takip eden faaliyetler bütünüdür (David, 2009; 36-37). Mekanik değil çevreye uyumlu bir yaklaşım söz konusudur (Ackerman ve Eden, 2010; Ambrosini ve Bowman, 2010).

Stratejik Yönetim; işletmeyi ilgilendirdiği ölçüde dış çevrenin ve rekabet şartlarının kavranmasını, çeşitli ürün/Pazar bileşimleri için ayrıntılı stratejilerin oluşturulması, kritik alanlarda yoğunlaşarak alternatiflerin ve kaynakların belirlenmesini, stratejilerin fonksiyonel bölümlerdeki programlara dönüştürülmesini, temel amaçlara ulaşmada koordinasyonu, stratejilerin etkin bir şekilde yürütülmesi için uygun planlama, güdüleme ve kontrol sistemlerinin oluşturulmasını kapsamaktadır (Ülgen 2000; 25). Stratejinin

sağlayacağı faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilir (David 2009; 47; Akgemci ve Güleç, 2009);

- Kurumun çevreye uyumunun ve dolayısıyla uzun dönemli yaşayabilirliğini sağlar.
- Çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkanı verir (Ketokivi ve Heikkila, 2003).
- Kurumu kendi kendine değerlendirme imkanı verir.
- Kurum içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılık sağlar (Bungay, 2011).
- Faaliyetleri belirli bir yöne sevk eder, planlar için bir çerçeve oluşturur.
- Yönetimin performansını artırır (Boyne ve Walker, 2010).
- Pişman olunacak kararlar almanın risklerini minimuma indirir (Eren, 2002; 22).

Stratejik Yönetim, gelecek yönelimli ve işletmenin uzun vadeli amaçları ile ilgili olduğu için tepe yönetimin bir fonksiyonudur (Ertuna, 2008). Ancak alt kademe yöneticilerine rehberlik eder. Böylelikle koordinasyon sağlanır. Sistem bir bütün olarak ele alındığı için de işletmenin amaçlarıyla toplumun çıkarlarını bir bütünlük içerisinde alır (Dinçer, 2003). Stratejik yönetim içerisinde alınan kararlar stratejik, yönetsel ve operasyonel kararlar olarak sınıflandırılır (Üreten, 2002).

Stratejik kararlar işletme ile işletmenin içinde bulunduğu çevre ilişkilerinin düzenlenmesi ve faaliyet alanının seçimine ilişkin kararlardır.

Yönetsel kararlar işletmenin organizasyon yapısının, varlık ve kaynak planlamasının oluşturulması ile ilgili kararlardır.

Operasyonel kararlar ise mümkün olan en etkili

şekilde kaynakların değişim sürecini sağlamaktır.

Finansal tabloların analiz edilmesinde analizin yapılma amacına göre sınıflandırılmasında, yönetim işlevinin yerine getirilmesinde alınacak kararlara dayanak olmak üzere yapılan analizler yönetim analizi olarak adlandırılır (N. Akdoğan ve N. Tenker, 2007, s.550). Yönetim analizi işletmelerde stratejik, yönetsel ve operasyonel kararların alınmasında etkin olarak kullanılabilir.

3. FİNANSAL TABLOLAR ANALİZİNE İLİŞKİN ORANLAR

İşletmelerin bilançolarını inceleyerek yapılan analizler genel olarak işletmenin mevcut durumu ve sektördeki gücü hakkında bilgi verir. Finansal tablolar analizinde genel olarak amaç, mali tablolarda yer alan rakamlardan çok çeşitli kalemler arasındaki ilişkilerin incelenmesi, firmanın likidite durumunu, mali gücünü, kârlılığını ve faaliyetlerdeki performansını daha sağlıklı ortaya koyabilmektir.

İşletmenin mali durumu, kârlılığı ve verimliliği değerlendirilirken mali tablolarda yer alan mutlak rakamlardan ziyade kalemler arası ilişkiler daha anlamlı olmakta, bu nedenle finansal tablolar analizinde oranlardan geniş ölçüde yararlanılmaktadır (Ö. Akgüç, 2006, s. 362).

Oran analizinde, birbiri ile bağlantılı kalemler arasındaki ilişkiler ortaya konmaktadır. Önemli olan bir mali araç niteliğinde olan oranların, işletmenin amaçları ile bütünleştirilerek değerlendirilmesi ve yorumlanmasıdır. Oran analizinden beklenen yararın sağlanması da ancak hesaplanan oranların iyi yorumlanması ve nedenlerinin araştırılması ile olanaklıdır. Oranların yorumlanmasında bazı referanslardan yararlanılması zorunludur. Bu referanslar, işletmenin geçmiş dönemlerindeki oranlar olabileceği gibi, firmanın

faaliyet gösterdiği sektör için geliştirilen oranlar da olabilmektedir. Oranların yorumlanmasında sektörün yanı sıra ülkenin içinde bulunduğu ekonomik koşulların da dikkate alınması gerekmektedir (Ö. Akgüç, 2006, s. 362).

Finansal analizde kullanılan oranları, işletme faaliyetlerinin değerlendirilmesindeki kullanılış biçimlerine göre dört ana grupta incelemek mümkündür (N. Akdoğan ve N. Tenker, 2007, s.643):

- 1- Likidite Durumunun Analizinde Kullanılan Oranlar (Likidite Oranları): Firmanın kısa vadeli borçlarını ödeme gücünü ölçmek, işletme sermayesinin yeterli olup olmadığını belirleyebilmek için kullanılmaktadır.
- 2- Mali Yapının Analizinde Kullanılan Oranlar (Mali Yapı Oranları): Firmanın varlıklarının ne kadar ölçülü ve sağlıklı bir şekilde finanse edildiğini analiz etmeye yarayan oranları içermektedir. Başka bir ifadeyle, mali yapı

oranları firmanın yabancı kaynakları ile öz-kaynakları arasındaki ilişkiyi gösterir.

- 3- Ticari Faaliyetin Analizinde Kullanılan Oranlar (Faaliyet Oranları): Faaliyet oranları, firmanın faaliyetlerinden kaynaklanan finansal riskleri ve firmanın faaliyetleri sonucundaki performansını analiz etmek amacı ile kullanılan oranlardır.
- 4- Kârlılık Durumunun Analizinde Kullanılan Oranlar (Kârlılık Oranları): İşletmenin gerek bir bütün olarak tüm faaliyetlerinde kârlı çalışıp çalışmadığının belirlenmesinde, gerekse her bir temel faaliyetin verimliliğinin ölçülüp değerlendirilmesinde bu oranlardan yararlanır.

4. ORAN ANALİZİ YÖNTEMİ İLE STRATEJİ OLUŞTURMA: VAKA ANALİZİ

Analizi yapılan şirketin 2009-2010-2011 yıllarına ait finansal tablolarına ilişkin oranlar ve değerlendirmeler aşağıda sunulmaktadır:

4.1. Likidite Oranları

Şirkete Ait Oranlar

LİKİDİTE ORANLARI	2009	2010	2011
NET İŞLETME SERMAYESİ (dönen varlıklar – kısa vadeli yabancı kaynaklar)	-157.466	1.168.645	861.465
CARİ ORAN (dönen varlıklar / kısa vadeli yabancı kaynaklar)	0,87	1,85	1,66
ASİT TEST ORANI (dönen varlıklar – stoklar / kısa vadeli yabancı kaynaklar)	0,86	1,80	1,66
NAKİT ORANI (hazır değerler – kısa vadeli yabancı kaynaklar)	0,0079	0,65	1,15

4.1.1. Net İşletme Sermayesi

<i>Şirket</i>	2009	2010	2011	BEKLENEN
NET İŞLETME SERMAYESİ	-157.466	1.168.645	861.465	Pozitif olması

Şirketin net işletme sermayesi 2009 yılında negatif 2010 ve 2011 yıllarında pozitifdir. 2009 yılıyla 2010 karşılaştırıldığında 1.326.111 liralık bir artış olmuş, 2010 ve 2011 yılları karşılaştırıldığında ise 307.180 liralık bir azalış meydana gelmiştir. 2010 yılındaki artış, dönen varlıkların kısa vadeli borçlara oranla daha fazla büyümüş olmasından kaynaklanmaktadır. Dönen varlıklardaki bu artışın temel nedeni işletmenin peşin satışlarının artmış olmasıdır. 2009 yılında işletmenin net işletme sermayesinin negatif olması işletmenin kısa vadeli borçlarını karşılamada sıkıntı yaşamış olduğunu göstermektedir. 2010 yılında 2009 yılına göre sağlanan artış 2011 yılında sağlanamamıştır.

4.1.2. Cari Oran

<i>Şirket</i>	2009	2010	2011	BEKLENEN
CARİ ORAN (dönen varlıklar / kısa vadeli yabancı kaynaklar)	0,87	1,85	1,66	2

Şirketin cari oranı 2009 yılında 1'in altında olması işletmenin dönen varlıklarıyla kısa vadeli borçlarını karşılayamadığı göstermektedir. 2010 yılında cari oran 1,85'e yükselmiştir. Bu artışın temel nedeni, işletmenin satışlarının artmasıyla birlikte satış kârlılığının da artmasıdır (2009 yılında %3, 2010 yılında %13, 2011 yılında % 10).

4.1.3. Asit Test Oranı

<i>Şirket</i>	2009	2010	2011	BEKLENEN
ASİT TEST ORANI (dönen varlıklar – stoklar / kısa vadeli yabancı kaynaklar)	0,86	1,80	1,66	1

Şirketin stok bulundurmaması asit test oranı değerlerinin cari orana yakın olmasına neden olmuştur. Oranın 2010 ve 2011 yıllarında 1'in oldukça üzerinde çıkmış olması işletmenin stoklar dışında diğer dönen varlıklarını verimli kullanamadığını göstermektedir. İşletme 2010 ve 2011 yıllarında banka da tuttuğu para miktarının gereğinden fazla olduğu ve bu durumun işletme kârlılığını olumsuz etkileyebileceği söylenebilir.

4.1.4. Nakit Oranı

<i>Şirket</i>	2009	2010	2011	BEKLENEN
NAKİT ORANI (hazır değerler – kısa vadeli yabancı kaynaklar)	0,0079	0,65	1,15	0,20

İşletme 2009 yılında nakit sıkıntısı yaşarken 2010 yılında alınan kararlar bu iki yıl arasında işletmenin durumunu iyiye götürmüştür. Ancak bu çıkış 2011 yılında da devam ettirilememiştir. Oranda 2010 yılında meydana gelen artış satışların ve satış kârlılığının artmasından, 2011 yılında meydana gelen artış ise alacakların tahsil edilmesinden kaynaklanmıştır.

4.2. Mali Yapı Oranları**Şirkete Ait Oranlar**

O R A N L A R	2009	2010	2011
MALİ YAPI ORANLARI			
FİNANSAL KALDIRAÇ ORANI (yabancı kaynaklar /aktif toplamı)	0,76	0,53	0,44
FİNANSMAN ORANI (özkaynaklar / yabancı kaynaklar)	0,30	0,89	1,23
DURAN VARLIK / ÖZKAYNAK ORANI	1,42	0,04	0,46
DURAN VARLIK / DEVAMLİ SERMAYE	1,42	0,04	0,46
ÖZKAYNAK / AKTİF TOPLAMI	0,24	0,47	0,56
KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR / TOPLAM YABANCI KAYNAKLAR	1	1	1
KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR TOPLAMI / PASİF TOPLAMI	0,77	0,53	0,45
DURAN VARLIKLAR / DÖNEN VARLIKLAR	0,49	0,02	0,34
DÖNEN VARLIKLAR / TOPLAM VARLIKLAR	0,67	0,98	0,74

4.2.1. Finansal Kaldıraç Oranı

<i>Şirket</i>	2009	2010	2011	BEKLENEN
FİNANSAL KALDIRAÇ ORANI (yabancı kaynaklar /aktif toplamı)	0,76	0,53	0,44	%50 ve üstü

İşletmede 2009 ve 2010 yıllarında oran %50'nin üzerinde 2011'de ise %50'nin altındadır. Şirketin yıllara göre finansal kaldıraç oranı sürekli olarak düşmektedir. Bu veri üzerinden şirketin risk düzeyinin sürekli olarak düştüğü anlaşılmaktadır.

Finansal kaldıraç oranındaki düşüşün temel nedeni şirketin yabancı kaynak kullanımı çok değişmezken özkaynak kullanımının artmasıdır. Özkaynaklardaki artışın temel nedeni de işletmenin kârlılığının artmasıdır.

4.2.2. Finansman Oranı

<i>Şirket</i>	2009	2010	2011	BEKLENEN
FİNANSMAN ORANI (özkaynaklar / yabancı kaynaklar)	0,30	0,89	1,23	1 ve üstü

Şirketin 2009 yılında finansman oranı oldukça düşüktür ve bu durum şirketi, alacaklı durumda bulunan 3. şahısların baskısı altında bırakabilecektir. Bu oranın düşük olması şirkette yabancı kaynak kullanımının özkaynak kullanımının fazlalığından kaynaklanmaktadır. Şirketin 2010 yılındaki finansman oranının 1'e yakın olması ve 2011 yılında 1'in üzerine çıkmış olması istenen bir durumdur. Ancak 2010 yılında sağlanan başarı 2011 yılında devam ettirilememiştir.

4.2.3. Duran Varlık / Özkaynak Oranı

<i>Şirket</i>	2009	2010	2011	BEKLENEN
DURAN VARLIK / ÖZKAYNAK ORANI	1,42	0,04	0,46	1

İşletmenin duran varlık yapısı incelendiğinde duran varlık yatırımının fazla olmadığı gözlenmektedir. 2009 yılı dışında duran varlıkların finansmanında özkaynaklar kullanılmıştır. 2009 ve 2011 yıllarında duran varlık büyüklüğünün çoğu gelecek yıllara ait olarak peşin ödenen giderlerden kaynaklanmıştır. Ancak bu tutarın 2010 yılında 0 olması tutarın aslında gelecek yıllara değil aylara ait olduğunu göstermektedir. Bu durumda tutar duran varlıklar değil dönen varlıklar içerisinde sınıflandırılrsa daha uygun olacaktır. Hem 2009 hem de 2011 yıllarında dönen varlıklar içerisinde Gelecek Aylara Ait Giderler büyüklüğü yer almamaktadır.

4.2.4. Duran Varlık / Devamlı Sermaye (UVYK+ÖZKAYNAK)

<i>Şirket</i>	2009	2010	2011	BEKLENEN
DURAN VARLIK / DEVAMLIL SERMAYE	1,42	0,04	0,46	1 ve altı

İşletmede uzun vadeli yabancı kaynak kullanımının olmaması oranların duran varlık / özkaynak oranıyla aynı olmasına neden olmuştur.

4.2.5. Özkaynak / Aktif Toplamı

<i>Şirket</i>	2009	2010	2011	BEKLENEN
ÖZKAYNAK / AKTİF TOPLAMI	0,24	0,47	0,56	%50

Şirket, 2009 yılında daha fazla yabancı kaynaklarla finanse edilmiş 2010 ve 2011 yıllarında ise oran istenen seviyelere yükselmiştir.

4.2.6. Kısa Vadeli Yabancı Kaynak / Toplam Yabancı Kaynak

<i>Şirket</i>	2009	2010	2011	BEKLENEN
KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR / TOPLAM YABANCI KAYNAKLAR	1	1	1	%50

İşletmede uzun vadeli yabancı kaynak kullanılmaması oranın yıllar itibariyle aynı kalmasına neden olmuştur. Şirket borç ödemede herhangi bir sıkıntı yaşamamaktadır. Bu nedenle işletme uzun vadeli kredi sağlayarak gelir getirici bir yatırım yapabilir.

4.2.7. Kısa Vadeli Yabancı Kaynak / Aktif Toplamı

<i>Şirket</i>	2009	2010	2011	BEKLENEN
KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR TOPLAMI / AKTİF TOPLAMI	0,76	0,53	0,44	%30

İşletmenin yabancı kaynaklarının tamamen kısa vadeli yabancı kaynaklardan oluşması oranın finansal kaldıraç oranıyla aynı olmasına neden olmuştur. Oranın, yıllara göre azalma eğiliminde olması işletmenin daha fazla özkaynaklarla finanse edilme eğilimine girdiğini göstermektedir.

4.2.8. Duran Varlıklar / Dönen Varlıklar

<i>Şirket</i>	2009	2010	2011	BEKLENEN
DURAN VARLIKLAR / DÖNEN VARLIKLAR	0,49	0,02	0,34	1

2009 ve 2011 yıllarındaki yükseklik duran varlık yatırımından değil gelecek yıllara ait giderlerden kaynaklanmaktadır. İşletmede duran varlık yatırımı yapılmamıştır.

4.2.9. Dönen Varlıklar / Toplam Varlıklar

<i>Şirket</i>	2009	2010	2011	BEKLENEN
DÖNEN VARLIKLAR / TOPLAM VARLIKLAR	0,67	0,98	0,74	%50

Şirket varlıklarının 2009'da %67'si, 2010'de %98'i ve 2011 yılında %74'ü dönen varlıklardan oluşmaktadır.

4.3. Faaliyet Oranları**Şirkete Ait Oranlar**

O R A N L A R	2009	2010	2011
FAALİYET ORANLARI			
İŞLETME SERMAYESİ (DÖNEN VARLIKLAR) DEVİR HIZI (net satışlar/ortalama dönen varlıklar)	9,5	7,00	5,34
VARLIKLAR DEVİR HIZI ORANI (net satışlar /ortalama varlıklar)	6,4	6,03	4,56
ÖZSERMAYE DEVİR HIZI (net satışlar / ortalama özsermaye)	24,22	15,83	8,87
ALACAK DEVİR HIZI (kredili satışlar tutarı/ortalama ticari alacaklar)	0,84	1,10	0,07

4.3.1. Dönen Varlıklar Devir Hızı Oranı

<i>Şirket</i>	2009	2010	2011	BEKLENEN
İŞLETME SERMAYESİ (DÖNEN VARLIKLAR)DEVİR HIZI (net satışlar/ortalama dönen varlıklar)	9,5	7,00	5,34	Yıllar itibariyle azalması

Şirketin 2009 – 2010 – 2011 yıllarında dönen varlıklar devir hızının giderek azaldığı gözlenmektedir. Bu durum dönen varlıkların 2009 yılında yetersiz olduğunu ancak giderek arttığını ve işletmenin gereksiniminden fazla hazır değere sahip olduğunu göstermektedir.

4.3.2. Varlıklar Devir Hızı Oranı

<i>Şirket</i>	2009	2010	2011	BEKLENEN
VARLIKLAR DEVİR HIZI ORANI (net satışlar/ortalama varlıklar)	6,4	6,03	4,56	

Varlık devir hızının düşme eğiliminde olması işletme kârlılığının azalabileceğini göstermektedir. Burada varlık devir hızının düşme eğiliminde olması işletmenin riskinin de artmakta eğiliminde olduğunu göstermektedir. Özellikle 2011 yılında oranda önemli büyüklükte azalış meydana gelmiştir.

4.3.3. Özsermaye Devir Hızı Oranı

<i>Şirket</i>	2009	2010	2011	BEKLENEN
ÖZSERMAYE DEVİR HIZI	24,22	15,83	8,87	

İşletmede özsermaye devir hızının sürekli düşüyor olması özkaynakların verimsiz kullanıldığı göstermektedir. Çok yüksek olması özkaynakların yetersiz olduğunu göstermektedir. Şirketin 2009 yılında özkaynaklarının yetersiz olduğu oranın düşme eğiliminde olması özkaynak miktarının arttığını ancak özkaynakların verimli kullanılmadığını göstermektedir.

4.3.4. Alacak Devir Hızı

<i>Şirket</i>	2009	2010	2011	BEKLENEN
ALACAK DEVİR HIZI (kredili satışlar tutarı/ortalama ticari alacaklar)	0,84	1,10	0,07	

Burada oranın 2011 yılındaki hızlı düşüşü alacakların tahsil edilip yeni kredili satışlara az yer verilmesinden kaynaklanmaktadır.

4.4. Kârlılık Oranları

Şirkete ait oranlar

KÂRLILIK ORANLARI	2009	2010	2011
BRÜT SATIŞ KÂRI / NET SATIŞLAR	0,02	0,13	0,12
SATILAN MALIN MALİYETİ / NET SATIŞLAR	0,98	0,87	-0,88
FAALİYET KÂRI / NET SATIŞLAR	-0,04	0,06	-0,09
DÖNEM KÂRI / NET SATIŞLAR	-0,04	0,06	-0,086
NET KÂR / NET SATIŞLAR	-0,04	0,06	-0,071
FAALİYET GİDERLERİ / NET SATIŞLAR	0,06	0,05	-0,15
NET KÂR / ÖZKAYNAKLAR	0,03	-0,30	-1,04
NET KÂR / TOPLAM VARLIKLAR	0,01	-0,06	-0,09

4.4.1. Brüt Satış Kârı / Net Satışlar

Şirket	2009	2010	2011	BEKLENEN
BRÜT SATIŞ KÂRI / NET SATIŞLAR	0,02	0,13	0,09	

Şirketin 2009 yılında brüt satış kârının net satışlara oranı 0.02 dir. Bu işletmenin gerçekleştirdiği her 100 liralık satıştan 2 lira kâr elde edildiğini göstermektedir. 2010 yılında bu tutar 13 liraya yükselmiş, 2011 yılında ise 9 liraya düşmüştür. Bir ticaret işletmesi için ana faaliyet konusuna ilişkin kârlılık, 2009 yılı başta olmak üzere oldukça düşük gerçekleşmiştir.

4.4.2. Faaliyet Kârı / Net Satışlar

Şirket	2009	2010	2011	BEKLENEN
FAALİYET KÂRI / NET SATIŞLAR	-0,04	0,06	0,02	

Şirket 2009 yılında ana faaliyetlerini zararlarla kapatmış 2010’de her 100 liralık satışın 6 liralık kısmı ve 2011 yılında ise her 100 liralık satışın 2 liralık kısmı faaliyet kârına dönüşmüştür.

4.4.3. Dönem Kârı / Net satışlar

<i>Şirket</i>	2009	2010	2011	BEKLENEN
DÖNEM KÂRI / NET SATIŞLAR	-0,04	0,06	0,02	

Şirket 2009 yılında dönem faaliyetlerini zararlarla kapatmış 2010’de her 100 liralık satışın 6 liralık kısmı ve 2011 yılında ise her 100 liralık satışın 2 liralık kısmı dönem kârına dönüşmüştür.

4.4.4. Net Kâr / Net Satışlar

<i>Şirket</i>	2009	2010	2011	BEKLENEN
NET KÂR / NET SATIŞLAR	-0,04	0,06	0,02	

Şirket 2009 yılında ana faaliyetlerini zararlarla kapatmış 2010 de her 100 liralık satışın 6 liralık kısmı 2011 yılında ise her 100 liralık satışın 2 liralık kısmı net kâr a dönüşmüştür.

5. STRATEJİK ÖNERİLER

İşletmenin son üç yıllık finansal tablolarının oran analizi tekniği ile analiz edilmesi sonucu stratejik yönetim sürecinde alınabilecek operasyonel, yönetsel ve stratejik karar önerileri aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:

Operasyonel Kararlar

1. X şirketinin, satış gelirlerinin artmasının sağlanması için satış fiyatlarının gözden geçirilmesi, olabilirse yükseltilmesi gerekmektedir.
2. Bankalardan elde edilen faiz gelirlerinin oldukça düşük olması nedeniyle, faiz gelirlerinden vazgeçilerek bu nakdin daha fazla gelir getirecek ya da giderlerde azalmaya neden olacak biçimde kullanılması uygun olacaktır.
3. Satılan mal ve hizmet maliyetlerinin düşürülmesine ilişkin olarak daha yüksek miktarlarda alım yapıp alış maliyetleri düşürülmeye çalışılmalıdır.
4. Alım yapılan tedarikçilere yönelik önemli bir borç bulunmamasına rağmen erken ödemeler veya peşin alışlarda iskonto sağlanmaya çalışılmalıdır.

Yönetmel Kararlar

1. X şirketinde, 2009 yılı dışında önemli bir nakit sıkıntısı yaşanmamıştır. Ancak, işletme kaynaklarının verimli kullanılmaması temel sorunlardan biridir. İşletmeye aktarılabilecek kaynakların verimli kullanılması gerekmektedir. 2010 yılında sağlanan başarının temel nedeni 2010 yılındaki kârlılığın (satış kârı) yüksek olmasıdır.
2. İşletme zarar ettiği için ilk olarak, işletme sermaye artırımına gidilmesi şart değildir. Öncelikli olarak işletmenin sürekliliğinin sağlanması için, işletmenin ana faaliyet konusundan sağlanan kârlılığı artıracak yönde (satış maliyetini azaltıcı veya satış hâsılatını arttırıcı) tedbirler alınmalıdır. Aksi takdirde işletmenin sermaye artırımını işletmenin devamlılığını sağlayacak bir önlem olmayacaktır.
3. İşletme sermaye artırımına gidilecekse de, sağlanan bu kaynağın nerelerde kullanılacağına önemi artmaktadır. Örneğin, bu nakit girişi bankada tutulacaksa herhangi bir katkı sağlamayacaktır.
4. Genel yönetim giderlerine ilişkin olarak;
 - a. X firmasının genel yönetim giderlerini karşılayabilmesi için en az bu miktar kadar kâr etmesi gerekmektedir. Bir işletme, faaliyet giderlerini karşılayamıyorsa sürekli zarar etmesi kaçınılmazdır. İşletmenin faaliyet giderlerini karşılayabilecek kadar kâr elde etmesi ise, ancak o işletmeyi başa başnoktasına getirir. Dolayısıyla bu rakamın üzerinde bir kâr (satış kârı) hedeflemesi uygun olacaktır.
 - b. Genel yönetim giderlerinin yapısı incelenmelidir. Söz konusu giderlerin işçi ücret ve giderleriyle sabit giderlerden oluştuğu düşünülmektedir. Bu giderleri azaltmanın yol-

ları araştırılmalıdır. Aynı iş kalitesi daha az personelle sağlanabilir mi? Bir başka ifadeyle, personel sayıları gözden geçirilerek aynı işin yapılması sağlanmaya çalışılmalıdır.

Stratejik Kararlar

1. Uzun vadeli kredi sağlanarak yatırıma dönüştürülmesi (işlerin yürütülmesi amacıyla bir gayrimenkul yatırımı gibi) işletmenin uzun vadede kârlılığına katkı sağlayabilir. Örneğin, işletmenin kira giderlerinden kurtulabilmesi ve maliyetlerini aşağıya çekebilmesi söz konusu olabilir.
2. Aktarılması olası olan bu kaynağın işletme girdilerini sağlayan tedarikçi firmalarla ortaklığa gidilme de kullanılması hem işletmenin uzun vadeli bir yatırım yapmasını sağlayabilir hem de işletmenin satış maliyetlerinin azalmasına neden olabilir.

6. SONUÇ

Muhasebe sisteminin temel amacı, işletme ile ilgili karar alma durumunda olan taraflara, alacakları kararlarda yardımcı olacak faydalı finansal bilgileri sağlamaktır. Muhasebenin amacını tam olarak gerçekleştirebilmesi, sistemin güvenilirliğine bağlıdır. Doğru kararlar ancak doğru verilerin doğru analiz edilmesiyle alınabilir. Ancak bu şekilde muhasebe, faaliyetlerin önceden planlanmasına ve finansal faaliyetlerle ilgili sonuçların anlamlı bir biçimde yorumlanarak karar vermeye faydalı olabilen etkili bir yönetim aracı olacaktır.

Bir ticaret işletmesinin devamlılığının sağlanması temel amaçlara bir arada ulaşılmasıyla mümkündür. İşletmelerin finansal durum ve faaliyet sonuçlarına ilişkin en somut veriler muhasebe sisteminden alınır. Bu nedenle muhasebe sistemlerinin stratejik yönetim sürecinde etkin olarak kullanılması önemlidir.

Günümüzde;

- Yeni Türk Ticaret Kanunu,
- KOBİ TFRS'ye geçiş,

muhasabe sisteminin geleceği için çok önemli gelişmelerdir.

Ticari mevzuatta şimdiye kadar yer bulmayan şeffaflık ve kurumsal yönetime ilişkin hükümler Yeni Türk Ticaret Kanunu'nda yer almaktadır. Bu hükümlerle, yasal düzenlemelerimize ilk defa “vergi için değil şeffaflık için muhasabe” anlayışı girmektedir.

KOBİ muhasabe standartları ise, gelişmekte olan ülkelerin KOBİ'lerine uluslararası ortamda kendini gösterme olanağı verecek ve KOBİ'ler arasında eşitlik sağlanacaktır. Aynı şekilde işletmeler büyüdüğünde ve bu nedenle sınıf değiştiğinde, tam standart setine geçtiğinde sorunlar yaşanmayacaktır. Bu gerekçelerle KOBİler için muhasabe standardı yayımlanmış ve yürürlük

tarihi de ülkelerin hazır olduğu dönemlerde uygulamaya konulmak üzere ülkelerin tercihlerine bırakılmıştır. Ülkemizde KOBİ TFRS'ye geçiş tarihi 1.Ocak.2013'tür. Böylece bütün dünyada KOBİler de aynı muhasabe standardını uygulayacaklarından düzenleyecekleri finansal raporlar karşılaştırılabilir olacak, bu durum da güven unsurunu artıracığından dünya ticaretinin gelişmesine katkı verecektir.

Bu gelişmeler muhasabe sisteminin stratejik yönetim sürecinde daha etkin kullanılabileceğinin göstergesi sayılabilir. KOBİ'lerde kurumsallaşma süreci işletmelerin uzun vadeli düşünebilme ve plan yapabilme yetkinliği ile ilgilidir. Muhasabe sisteminde uyulması gereken yeni düzenlemeler işletmeleri ve özellikle KOBİ'leri stratejik plan yapmaya ve dolayısıyla stratejik yönetim üzerinde kendilerini geliştirmeye zorlayacaktır. Bu çerçevede yeni muhasabe düzeni ile stratejik yönetim arasındaki penetrasyona ilişkin bilimsel çalışmaların artacağı öngörülmektedir.

KAYNAKÇA

1. Arthur A. Thompson and A. J. Strickland, Strategic Management, McGraw-Hill, 2003
2. Erol Eren, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım, 2010
3. Fran Ackerman and Colin Eden, “Stratejic Management of Stakeholders”, Long Range Planning, 2010
4. Fred David, Strategic Management, Pearson International Ed., 2009
5. George A. Boyne and Richard M. Walker, “ Stratejic Management and Public Service Performance: A Way Ahead”, Public Administration Review, Special Issue, 2010
6. Hayri Ülgen, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Beta Basım Yayım, 2010
7. Mikko Ketokivi and Jussi Heikkila, “A Stratejic Management System For Manufacturing: Linking Action to Performance”, Production Planning & Control, Vol.14, No:6, 2003
8. Nalan Akdoğan ve Nejat Tenker, Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri, Gazi Kitabevi, 2007
9. Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Alfa Yayınları, 6.baskı 2003
10. Özer Ertuna, Stratejik Yönetim, Okan Üniversitesi Yayınları, 2008
11. Öztin Akgüç, Mali Tablolar Analizi, Arayış Yayıncılık, İstanbul, 2006
12. Sevinç Üreten, Üretim / İşlemler Yönetimi, Stratejik Kararlar ve Karar Modelleri, Gazi Kitabevi, 2002
13. Stephen Bungay, “How to Make the Most of Your Company’s Strategy”, Harvard Business Review, January-February, 2011
14. Tahir Akgemci ve Hasan Kürşat Güleş, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Gazi Kitabevi, 2009
15. Veronique Ambrosini and Cliff Bowman, “What are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Stratejic Management?” International Journal of management Reviews, Vol.11, No.1 2009

