

MUHASEBE VE FİNANSMAN PERSPEKTİFİNDEN İŞLETME YÖNETİMİ BÜTÜNLEŞİK BİR YAKLAŞIM

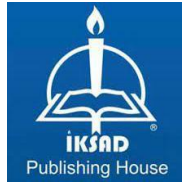
Prof. Dr. Ayşe Nilgün ERTUĞRUL YENER

MUHASEBE VE FİNANSMAN PERSPEKTİFİNDEN İŞLETME YÖNETİMİ

BÜTÜNLEŞİK BİR YAKLAŞIM

Prof. Dr. Ayşe Nilgün ERTUĞRUL YENER

DOI: <https://dx.doi.org/10.5281/zenodo.17582216>



Copyright © 2025 by iksad publishing house

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, distributed or transmitted in any form or by

any means, including photocopying, recording or other electronic or mechanical methods, without the prior written permission of the publisher, except in the case of brief quotations embodied in critical reviews and certain other noncommercial uses permitted by copyright law. Institution of Economic Development and Social

Researches Publications®

(The Licence Number of Pubicator: 2014/31220)

TÜRKİYE TR: +90 342 606 06 75

USA: +1 631 685 0 853

E mail: iksadyayinevi@gmail.com

www.iksadyayinevi.com

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.

Iksad Publications – 2025©

ISBN: 978-625-378-379-2

Cover Design: İbrahim KAYA

November / 2025

Ankara / Türkiye

Size: 16x24cm

ÖNSÖZ

İşletme yönetimi alanında uzun yıllar süren akademik çalışmalarımız ve sektör deneyimlerimiz, fonksiyonel alanların entegrasyonunun modern işletmelerin başarısı için ne denli kritik olduğunu bize göstermiştir. Geleneksel yaklaşımlar, üretim, pazarlama, insan kaynakları, Ar-Ge ve finans fonksiyonlarını ayrı bölümler halinde ele alırken, gerçek iş dünyasında bu alanların derin ve karmaşık etkileşimler içinde olduğunu gözlemledik. Bu gözlem, elimizdeki kitabın yazılmasına ilham vermiştir.

Bu kitap, muhasebe ve finansmanı sadece sayısal kayıt tutan teknik bir disiplin olarak değil, işletmenin tüm fonksiyonlarına bilgi sağlayan, kararları yönlendiren ve performansı değerlendiren stratejik bir ortak olarak ele almaktadır. Her bölümde, teorik çerçevelerin yanı sıra, gerçek dünya uygulamalarına, güncel örneklerle ve pratik egzersizlere yer verilmiştir.

Kitabın hazırlanmasında, akademik titizlik ile uygulama odaklılığı dengelemeye özen gösterdik. Lisans ve lisansüstü öğrencilerin yanı sıra, yöneticilerin, muhasebe ve finans profesyonellerinin ve danışmanların da faydalanabileceği kapsamlı bir kaynak oluşturmayı hedefledik. Her bölüm sonundaki tartışma soruları ve uygulama egzersizleri, öğrenmeyi derinleştirmek ve teorik bilgilerin pratiğe dönüştürülmesini sağlamak için tasarlanmıştır.

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında katkıları olan herkese teşekkür borçluyuz. Akademik meslektaşlarımız, değerli önerileriyle kitabın içeriğini zenginleştirdiler. Öğrencilerimiz, sınıf içi tartışmalar ve geri bildirimleriyle konuların daha anlaşılır hale gelmesine katkıda bulundular. Ailelerimiz, uzun yazım sürecinde gösterdikleri sabır ve destekle yanımızda oldular.

Bu kitabın, işletme yönetiminde bütünsel bakış açısının gelişmesine ve akademik-pratik köprüünün güçlenmesine katkıda bulunmasını umuyoruz. Eleştiri ve önerileriniz, gelecek baskılarda kitabın daha da geliştirilmesi için değerli olacaktır.

Bu çalışma hazırlanırken katkı sağlayan ve manevi destek veren kıymetli eşim Prof. Dr. Dursun YENER'e teşekkür ederim.

Prof. Dr. Ayşe Nilgün ERTUĞRUL YENER

Canım oğlum Osman Emre'ye

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1.....	3
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
1. İŞLETME FONKSİYONLARINA GENEL BAKIŞ	3
1.1. İŞLETME FONKSİYONLARININ TANIMI VE KAPSAMI	3
1.2. FONKSİYONLAR ARASI ETKİLEŞİM VE BAĞIMLILIK	5
1.3. MUHASEBE VE FİNANSMANIN STRATEJİK ROLÜ	6
1.3.1. MUHASEBE VE FİNANSMAN FONKSİYONUNUN GELİŞİMİ	6
1.3.2. FİNANSAL VE FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS GÖSTERGELERİ	7
1.3.3. RİSK YÖNETİMİ VE DEĞER KORUMA	7
1.4. FONKSİYONEL ENTEGRASYONUN TEORİK TEMELLERİ	8
1.4.1. SİSTEM TEORİSİ VE BÜTÜNSEL YAKLAŞIM	8
1.4.2. KAYNAK TABANLI GÖRÜŞ VE DEĞER OLUŞTURMA	8
1.4.3. ORGANİZASYONEL ÖĞRENME VE BİLGİ YÖNETİMİ	9
1.5. FONKSİYONEL BÜTÜNSELLİĞİN UYGULAMADAKİ ÖNEMİ	10
1.5.1. REKABET AVANTAJI VE PERFORMANS İYİLEŞTİRME	10
1.5.2. STRATEJİK UYUM VE ÇEVİKLİK	11
1.5.3. PAYDAŞ BEKLENTİLERİNİN YÖNETİMİ	11
1.5.4. DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN FONKSİYONLARA ETKİSİ	12
BÖLÜM 2	14
MUHASEBE VE FİNANSMAN FONKSİYONUNUN TEMELLERİ	14
2. GİRİŞ	14

2.1. FİNANSAL MUHASEBE: TEMEL İLKELER VE FİNANSAL TABLOLAR	14
2.1.1. FİNANSAL MUHASEBENİN AMACI	14
2.1.2. TEMEL FİNANSAL TABLOLAR VE ANALİZİ	15
2.2. YÖNETİM MUHASEBESİ: KARAR DESTEĞİ VE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	17
2.2.1. YÖNETİM MUHASEBESİNİN AMACI VE KAPSAMI	17
2.2.2. MALİYET MUHASEBESİ SİSTEMLERİ	18
2.2.3. MALİYET-HACİM-KÂR ANALİZİ	19
2.2.4. BÜTÇELEME	19
2.3. FİNANSAL PLANLAMA VE ANALİZ	20
2.3.1. STRATEJİK FİNANSAL PLANLAMA	20
2.3.2. ENTEGRE RAPORLAMA VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK MUHASEBESİ	21
2.3.3. DİJİTAL MUHASEBE VE FİNANS DÖNÜŞÜMÜ	22
2.4. BÖLÜM ÖZETİ	23
 BÖLÜM 3	25
ÜRETİM YÖNETİMİ VE MUHASEBE-FİNANSMAN İLİŞKİSİ	25
3.1. GİRİŞ	25
3.2. ÜRETİM MALİYETLERİNİN HESAPLANMASI VE YÖNETİMİ	25
3.2.1. ÜRETİM MALİYET YAPISI VE BİLEŞENLERİ	25
3.2.2. HEDEF MALİYETLEME	27
3.3. KAPASİTE PLANLAMASI VE FİNANSAL ETKİLER	28
3.3.1. KAPASİTE KAVRAMI VE ÖLÇÜMÜ	28
3.3.2. KAPASİTE PLANLAMA KARARLARI VE FİNANSAL ANALİZ	29
3.4. STOK YÖNETİMİ VE İŞLETME SERMAYESİ	30
3.4.1. STOK TÜRLERİ VE FONKSİYONLARI	30
3.4.2. STOK MALİYETLERİ VE EKONOMİK SİPARİŞ MİKTARI	31
3.4.3. STOK YÖNETİMİ VE İŞLETME SERMAYESİ İLİŞKİSİ	32
3.4.4. TAM ZAMANINDA (JIT) ÜRETİM VE STOK MİNİMİZASYONU	33

3.5. KALİTE YÖNETİMİ VE KALİTE MALİYETLERİ	34
3.5.1. KALİTE MALİYETLERİNİN SINIFLANDIRILMASI	34
3.5.2. KALİTE VE FİNANSAL PERFORMANS İLİŞKİSİ	35
3.6. YALIN ÜRETİM VE MALİYET DÜŞÜRME	35
3.6.1. YALIN ÜRETİM FELSEFESİ VE PRENSİPLERİ	35
3.6.2. YALIN ÜRETİMİN FİNANSAL ETKİLERİ	37
3.6.3. KAIZEN MALİYETLEME	38
3.7. ÜRETİM TEKNOLOJİSİ YATIRIMLARI VE DEĞERLENDİRMESİ	38
3.8. ÜRETİM PERFORMANSI ÖLÇÜMÜ VE FİNANSAL ENTEGRASYON	40
3.8.1. GELENEKSEL PERFORMANS ÖLÇÜTLERİNİN SINIRLAMALARI	40
3.8.2. DENGELİ PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMİ	40
3.8.3. ÜRETİM PERFORMANSI VE HİSSEDAR DEĞERİ BAĞLANTISI	41
3.9. SÜRDÜRÜLEBİLİR ÜRETİM VE ÇEVRESEL MUHASEBE	42
3.9.1. YEŞİL ÜRETİM VE ÇEVRESEL MALİYETLER	42
3.9.2. EKO-VERİMLİLİK VE İŞ DEĞERİ	43
3.9.3. DÖNGÜSEL EKONOMİ VE İŞ MODELİ İNOVASYONU	43
3.10. BÖLÜM SONUCU	44
 BÖLÜM 4	 45
PAZARLAMA FONKSİYONU VE FİNANSAL ENTEGRASYON	45
4.1. GİRİŞ	45
4.2. PAZARLAMA BÜTÇELEMESİ VE YATIRIM GETİRİSİ	45
4.2.1. PAZARLAMA BÜTÇESİ BELİRLEME YÖNTEMLERİ	45
4.2.2. MÜŞTERİ EDİNME MALİYETİ (CAC)	48
4.3. MÜŞTERİ KÂRLILIK ANALİZİ	48
4.3.1. MÜŞTERİ KÂRLILIĞININ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	48
4.3.2. ABC VE MÜŞTERİ KÂRLILIK ANALİZİ	49
4.3.3. MÜŞTERİ KÂRLILIĞINI ARTIRMA STRATEJİLERİ	50
4.4. FİYATLAMA STRATEJİLERİ VE FİNANSAL ETKİLER	50
4.4.1. FİYATLAMA YAKLAŞIMLARI VE FİNANSAL SONUÇLAR	 50

4.4.2. FİYAT FARKLILAŞTIRMASI VE SEGMENTASYON	52
4.5. MARKA DEĞERİ ÖLÇÜMÜ VE YÖNETİMİ	52
4.5.1. MARKA DEĞERİNİN TANIMI VE ÖNEMİ	52
4.5.2. MARKA DEĞERİNİN ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ	53
4.6. SATIŞ PERFORMANSI VE FİNANSAL İLİŞKİ	54
4.6.1. SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİ VE MALİYETLERİ	54
4.6.2. SATIŞ TEŞVİK VE ÖDÜLENDİRME SİSTEMLERİ	54
4.6.3. SATIŞ TAHMİNLEME VE BÜTÇELEME	55
4.7. PAZARLAMA VE FİNANSAL PERFORMANS BAĞLANTISI	55
4.8. BÖLÜM SONUCU	56
 BÖLÜM 5	 58
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE FİNANSAL BOYUT	58
5.1. GİRİŞ	58
5.2. İŞGÜCÜ MALİYETLERİNİN YÖNETİMİ VE BÜTÇELEMESİ ...	58
5.2.1. İŞGÜCÜ MALİYETLERİNİN BİLEŞENLERİ	58
5.2.2. TOPLAM İŞGÜCÜ MALİYETİ HESAPLAMA	60
5.2.3. İŞGÜCÜ BÜTÇELEMESİ	61
5.2.4. İŞGÜCÜ MALİYETİ KONTROLÜ VE OPTİMİZASYONU ..	61
5.3. İNSAN SERMAYESİ YATIRIMLARININ KÂRLILIĞI	62
5.3.1. İNSAN SERMAYESİ YATIRIMI KAVRAMI	62
5.3.2. İŞE ALIM KALİTESİ VE FİNANSAL ETKİ	63
5.4. ÜCRET VE ÖDÜL SİSTEMLERİ: FİNANSAL TASARIM VE ETKİLER	64
5.4.1. ÜCRET POLİTİKASI VE STRATEJİSİ	64
5.4.2. PERFORMANSA DAYALI ÜCRET VE TEŞVİKLER	64
5.4.3. YÖNETİCİ ÜCRETLENDİRMESİ VE UZUN VADELİ TEŞVİKLER	65
5.5. PERFORMANS YÖNETİMİ VE FİNANSAL BAĞLANTILAR	66
5.5.1. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMLERİ	66
5.5.2. PERFORMANS METRİKLERİNİN FİNANSAL SONUÇLARA BAĞLANMASI	67
5.5.3. YÜKSEK PERFORMANS KÜLTÜRÜ OLUŞTURMANIN FİNANSAL GETİRİSİ	68

5.6. İŞTEN ÇIKARMA VE YENİDEN YAPILANDIRMA	
KARARLARININ FİNANSAL ANALİZİ	68
5.6.1. İŞTEN ÇIKARMA (DOWNSİZİNG) KARARI	68
5.6.2. YENİDEN YAPILANMA	69
5.7. İNSAN SERMAYESİNİN ÖLÇÜLMESİ VE RAPORLANMASI ...	70
5.7.1. İNSAN SERMAYESİ MUHASEBESİ	70
5.7.2. İNSAN SERMAYESİ METRİKLERİ	
VE DASHBOARD'LAR	70
5.7.3. ENTEGRE RAPORLAMA VE İNSAN SERMAYESİ	71
5.7.4. İŞGÜCÜNÜN GELECEĞİ VE FİNANSAL ETKİLER	71
5.8. BÖLÜM SONUCU	73
 BÖLÜM 6	 74
AR-GE VE İNOVASYON FİNANSMANI	74
6.1. GİRİŞ	74
6.2. AR-GE YATIRIM KARARLARI VE FİNANSAL DEĞERLEME ..	74
6.2.1. AR-GE YATIRIMLARININ ÖZELLİKLERİ VE	
ZORLUKLARI	74
6.2.2. KAMU DESTEKLERİ VE TEŞVİKLER	75
6.2.3. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ VE ORTAKLIKLAR	75
6.3. AR-GE FİNANSMAN KAYNAKLARI	77
6.3.1. AR-GE HARCAMALARININ MUHASEBELEŞTİRİLMESİ ..	77
6.3.2. AR-GE VARLIKLARININ DEĞERLEMESİ	
VE RAPORLANMASI	78
6.3.3. AR-GE VE FİNANSAL PERFORMANS İLİŞKİSİ	79
6.4. FİKRİ MÜLKİYET HAKLARININ DEĞERLEMESİ	79
6.4.1. FİKRİ MÜLKİYET (IP) TÜRLERİ	79
6.4.2. PATENT DEĞERLEME YÖNTEMLERİ	79
6.4.3. FİKRİ MÜLKİYET STRATEJİSİ VE YÖNETİMİ	80
6.5. AR-GE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE FİNANSAL	
BAĞLANTILAR	82
6.5.1. AR-GE GİRDİ ÖLÇÜTLERİ	82
6.5.2. AR-GE ÇIKTI ÖLÇÜTLERİ	83
6.5.3. AR-GE ÖLÇÜTLERİ VE FİNANSAL PERFORMANS	
BAĞLANTISI	83

6.6. AÇIK İNOVASYON VE İŞBİRLİĞİ MODELLERİ	83
6.6.1. AÇIK İNOVASYON PARADİGMASI	83
6.6.2. AÇIK İNOVASYONUN FİNANSAL ETKİLERİ	84
6.7. BÖLÜM SONUCU	84
 BÖLÜM 7	86
TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE FİNANSAL ETKİLERİ	86
7.1. GİRİŞ	86
7.2. TEDARİK ZİNCİRİ MALİYETLERİ VE MALİYET YÖNETİMİ	87
7.2.1. TEDARİK ZİNCİRİ MALİYET YAPISI	87
7.2.2. TOPLAM SAHİP OLMA MALİYETİ (TCO)	88
7.2.3. MALİYET DÜŞÜRME STRATEJİLERİ	89
7.3. STOK YÖNETİMİ VE İŞLETME SERMAYESİ	90
7.3.1. STOK TÜRLERİ VE FONKSİYONLARI	90
7.3.2. STOK YÖNETİMİ VE İŞLETME SERMAYESİ İLİŞKİSİ	90
7.3.3. TEDARİKÇİ PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ	91
7.3.4. TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİ VE FİNANSAL PERFORMANS	92
7.3.5. TEDARİKÇİ RİSKLERİ VE AZALTMA	93
7.4. TEDARİK ZİNCİRİ FİNANSMANI	93
7.4.1. TEDARİK ZİNCİRİ FİNANSMANI KAVRAMI	94
7.4.2. TEDARİK ZİNCİRİ FİNANSMANI ARAÇLARI	94
7.4.3. TEDARİK ZİNCİRİ FİNANSMANININ FİNANSAL ETKİLERİ	95
7.5. LOJİSTİK VE DAĞITIM KARARLARININ FİNANSAL ANALİZİ	96
7.6. TEDARİK ZİNCİRİ RİSKİ VE FİNANSAL SONUÇLAR	97
7.6.1. TEDARİK ZİNCİRİ RİSK TÜRLERİ	97
7.6.2. TEDARİK ZİNCİRİ KESİNTİLERİNİN FİNANSAL ETKİSİ	99
7.6.3. RİSK YÖNETİMİ STRATEJİLERİ	99
7.6.4. DAYANIKLILIK (RESİLİENCE) VS. VERİMLİLİK	100
7.7. SÜRDÜRÜLEBİLİR TEDARİK ZİNCİRİ VE FİNANSAL ETKİLER	101
7.7.1. SÜRDÜRÜLEBİLİR TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ	101
7.7.2. YEŞİL TEDARİK ZİNCİRİ UYGULAMALARI	101

7.7.3. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN İŞ DEĞERİ	102
7.8. DİJİTAL TEDARİK ZİNCİRİ VE FİNANSAL ENTEGRASYON	103
7.8.1. DİJİTAL DÖNÜŞÜM TEKNOLOJİLERİ	103
7.8.2. DİJİTAL TEDARİK ZİNCİRİNİN FİNANSAL FAYDALARI	104
7.9. BÖLÜM SONUCU	104
 BÖLÜM 8	 106
STRATEJİK PLANLAMA VE BÜTÇELEME	106
8.1. GİRİŞ	106
8.2. STRATEJİK PLANLAMANIN FİNANSAL BOYUTU	106
8.2.1. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ	106
8.2.2. STRATEJİK HEDEFLERİN FİNANSAL HEDEFLERE DÖNÜŞTÜRÜLMESİ	108
8.2.3. UZUN VADELİ FİNANSAL PLANLAMA	108
8.2.4. DENGELİ BÜYÜME MODELİ	109
8.3. ANA BÜTÇE HAZIRLAMA SÜRECİ	110
8.3.1. ANA BÜTÇENİN YAPISI	110
8.3.2. BÜTÇE HAZIRLAMA SÜRECİ	110
8.3.3. BÜTÇE HAZIRLAMA YAKLAŞIMLARI	112
8.4. FARKLI BÜTÇELEME YAKLAŞIMLARI	112
8.4.1. GELENEKSEL (ARTIMLI) BÜTÇELEME	112
8.4.2. SIFIR TABANLI BÜTÇELEME	113
8.4.3. FAALİYET BAZLI BÜTÇELEME (ABB)	114
8.4.4. ESNEK BÜTÇELEME	114
8.4.5. SÜREKLİ (ROLLING) BÜTÇE	115
8.5. BÖLÜM SONUCU	115
 BÖLÜM 9	 117
PERFORMANS YÖNETİMİ VE KONTROL SİSTEMLERİ	117
9.1. GİRİŞ	117
9.2. SORUMLULUK MUHASEBESİ VE ORGANİZASYONEL YAPI	117
9.2.1. SORUMLULUK MUHASEBESİ KAVRAMI	117

9.2.2. SORUMLULUK MERKEZLERİ TİPLERİ	118
9.2.3. SORUMLULUK MUHASEBESİ RAPORLAMA	120
9.3. KONTROL SİSTEMLERİNİN DAVRANIŞSAL BOYUTLARI ...	120
9.3.1. MOTİVASYON TEORİLERİ VE KONTROL	120
9.3.2. KONTROL SİSTEMLERİNİN İSTENMEYEN DAVRANIŞSAL SONUÇLARI	121
9.4. BÖLÜM SONUCU	122
SONUÇ	124
KAYNAKÇA	127

KISALTMALAR LİSTESİ

- ABC:** Activity-Based Costing (Faaliyet Tabanlı Maliyetleme)
ABB: Activity-Based Budgeting (Faaliyet Tabanlı Bütçeleme)
AI: Artificial Intelligence (Yapay Zekâ)
BI: Business Intelligence (İş Zekâsı)
CSR: Corporate Social Responsibility (Kurumsal Sosyal Sorumluluk)
CVP: Cost-Volume-Profit (Maliyet-Hacim-Kâr Analizi)
EMA: Environmental Management Accounting (Çevresel Yönetim Muhasebesi)
ERP: Enterprise Resource Planning (Kurumsal Kaynak Planlaması)
EVA: Economic Value Added (Ekonomik Katma Değer)
EBIT: Earnings Before Interest and Taxes (Faiz ve Vergi Öncesi Kâr)
FASB: Financial Accounting Standards Board (Finansal Muhasebe Standartları Kurulu)
FVÖK: Faiz ve Vergi Öncesi Kâr
IASB: International Accounting Standards Board (Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu)
IFRS: International Financial Reporting Standards (Uluslararası Finansal Raporlama Standartları)
IMA: Institute of Management Accountants (Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü)
IoT: Internet of Things (Nesnelerin İnterneti)
NPV: Net Present Value (Net Bugünkü Değer)
ROI: Return on Investment (Yatırım Getirisi)
RI: Residual Income (Rezidüel Gelir)
RPA: Robotic Process Automation (Robotik Süreç Otomasyonu)
SCF: Supply Chain Finance (Tedarik Zinciri Finansmanı)
SCOR: Supply Chain Operations Reference (Tedarik Zinciri Operasyon Referans Modeli)
SLA: Service Level Agreement (Hizmet Seviyesi Anlaşması)
SGR: Sustainable Growth Rate (Sürdürülebilir Büyüme Oranı)
TCO: Total Cost of Ownership (Toplam Sahip Olma Maliyeti)
TD-ABC: Time-Driven Activity-Based Costing (Zamana Dayalı Faaliyet Tabanlı Maliyetleme)

TFRS: Türkiye Finansal Raporlama Standartları

TTK: Türk Ticaret Kanunu

3PL: Third Party Logistics (Üçüncü Taraf Lojistik)

4PL: Fourth Party Logistics (Dördüncü Taraf Lojistik)

GİRİŞ

İşletme dünyası, hızla değişim ve dönüşüm geçirmektedir. Uluslararası ticari aktivitenin hızlanması, teknolojik ilerleme, müşteri beklentilerinin çeşitlenmesi ve rekabet dinamiklerinin karmaşıklaşması, işletmeleri sürekli adaptasyon ve yenilenme zorunluluğu ile karşı karşıya bırakmaktadır. Bu dinamik ortamda, geleneksel yönetim yaklaşımları ve klasik organizasyon yapıları, giderek yetersiz kalmaktadır. Başarı, artık sadece her bir fonksiyonda mükemmelliğe değil, fonksiyonlar arası koordinasyon, entegrasyon ve sinerjiye bağlıdır.

İşletme yönetimi literatüründe, uzun yıllar boyunca üretim, pazarlama, insan kaynakları, finans, Ar-Ge gibi fonksiyonlar, ayrı disiplinler olarak ele alınmış ve her biri kendi teorileri, metodolojileri ve araçlarıyla gelişmiştir. Bu uzmanlaşma, her alanda derinlemesine bilgi birikimi sağlamış olsa da, bir yan etkisi olarak fonksiyonlar arası yalıtım ve koordinasyon sorunları oluşturmuştur. Üretim departmanı verimlilik hedeflerine odaklanırken, pazarlama müşteri memnuniyetini önceliklendirmiş; finans, fon kullanımına vurgu yaparken, Ar-Ge inovasyon ve uzun vadeli yatırımları savunmuştur. Bu farklı öncelikler ve perspektifler yönetilmediğinde, organizasyonel çatışmalara, kaynak israfına ve stratejik hedeflerden sapmalara yol açabilmektedir.

Bu kitap, işletme yönetimini bütünleşik bir perspektiften ele alarak, muhasebe ve finansmanın tüm fonksiyonlarla nasıl entegre edildiğini ve bu entegrasyonun stratejik başarı için neden kritik olduğunu göstermeyi amaçlamaktadır. Muhasebe ve finansman, sadece parasal nitelikli işlemleri kaydetmek ve raporlamakla sınırlı teknik faaliyetler olarak kalmamakta, işletmenin tüm fonksiyonlarına bilgi sağlayan ve onlardan veri elde eden, kaynak dağılımını yönlendiren, performansı değerlendiren ve stratejik kararları destekleyen merkezi bir rol oynamaktadır. Bu açıdan bakıldığında, muhasebe ve finansman, işletmenin sinir sistemi olarak işlev görmektedir; tüm birimlerin koordineli çalışmasını sağlayan bilgi akışını ve geri bildirim mekanizmalarını oluşturmaktadır.

Bu kitabın yazılmasında üç temel ilke rehber olmuştur. Birincisi, bütünsellik (sinerji) ilkesidir. İşletmeler, birimlerin toplamından daha fazlasıdır; aralarındaki etkileşimler ve sinerjiler, genel performansı belirleyen kritik faktörlerdir. Sistem teorisi bakış açısıyla, işletme bir açık sistem olarak

çevresiyle sürekli etkileşim halindedir ve içsel olarak da alt sistemlerin (fonksiyonların) koordinasyonu gereklidir. Bu nedenle, her fonksiyonu ayrı olarak incelemek yerine, aralarındaki ilişkileri, bilgi akışlarını ve karşılıklı bağımlılıkları anlamak esastır. Muhasebe ve finansman, bu ilişkileri görünür kılan, ölçen ve yönlendiren parasal araçlar sağlar.

İkinci temel ilke, stratejik uyumdur. Stratejiler, üst düzey vizyonlar olarak kalmaktan çıkıp, operasyonel kararlara ve günlük eylemlere dönüştürülmelidir. Bu dönüşüm sürecinde, bütçeleme, performans ölçümü, teşvik sistemleri ve kontrol mekanizmaları kritik köprüler oluşturur.

Üçüncü ilke, değer odaklılıktır. İşletmelerin nihai amacı, hissedarlar ve daha geniş anlamda tüm paydaşlar için sürdürülebilir değer oluşturmaktır. Her fonksiyonel faaliyet, her yatırım kararı ve her operasyonel seçim, değer oluşturma potansiyeli açısından değerlendirilmelidir. Muhasebe ve finansman, değer oluşturmaya ölçen, raporlayan ve analiz eden araçlar sunar. Ancak değer kavramı, sadece kısa vadeli finansal getirilerle sınırlı değildir; müşteri değeri, çalışan değeri, toplumsal değer ve çevresel sürdürülebilirlik gibi daha geniş boyutları da içerir.

Bu kitap, lisans ve lisansüstü öğrencilerinden işletme yöneticilerine ve dahi akademisyenlere kadar geniş bir okuyucu kitlesine hitap etmek üzere tasarlanmıştır. Çalışma, mevcut işletme yönetimi ve muhasebe-finance literatüründen birkaç önemli özelliğiyle ayrılmaktadır. Bunlar, bütünleştirici perspektif, stratejik odaklılık, çağdaş yönetim ve finans yaklaşımlarının entegrasyonu, davranışsal boyutlara verilen önemdir.

Aynı zamanda bu çalışma, işletme yönetiminin karmaşık ve çok boyutlu doğasını anlamak, muhasebe ve finansmanın merkezi rolünü kavramak ve fonksiyonel entegrasyonu başarmak için kapsamlı bir rehber sunmaktadır.

En önemlisi, okuyucular, muhasebe ve finansmanı sadece teknik bir disiplin olarak değil, işletmenin stratejik ortağı ve değer oluşturma temel aracı olarak görmeyi öğreneceklerdir. Bu perspektif değişimi hem akademik başarı hem de profesyonel kariyer için kritik bir temel oluşturacaktır.

BÖLÜM 1

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Ekonomik ve teknolojik gelişmeler, işletmeleri daha etkin ve verimli yönetim sistemleri geliştirmeye zorlamaktadır. Bu bağlamda, işletme fonksiyonlarının birbiriyle entegre bir şekilde çalışması ve özellikle muhasebe-finansman ile diğer fonksiyonlar arasındaki güçlü ilişkilerin kurulması, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde kritik bir rol oynamaktadır (Kaplan & Norton, 2004). Modern işletme yönetimi anlayışı, geleneksel fonksiyonel kopukluk yaklaşımından uzaklaşarak, bütünsel ve stratejik bir bakış açısını benimsemektedir (Porter, 1985).

İşletmeler, faaliyetlerini sürdürürken çeşitli fonksiyonları koordine etmek zorundadır. Üretim, pazarlama, insan kaynakları, araştırma-geliştirme, tedarik zinciri yönetimi gibi temel fonksiyonların her biri, işletmenin genel stratejisine katkıda bulunurken, aynı zamanda finansal kaynak tüketmekte ve finansal sonuçlar oluşturmaktadır. Bu noktada muhasebe ve finansman fonksiyonu, hem bu faaliyetlerin maliyetlerini ölçen ve raporlayan hem anlık parasal değişimleri izleyen hem de gelecek yatırımlar için gerekli finansal kaynakları sağlayan merkezi bir rol üstlenmektedir (Horngren vd., 2015).

Geleneksel yaklaşımda muhasebe ve finansman, genellikle destekleyici bir fonksiyon olarak görülmekte ve diğer fonksiyonlardan bağımsız bir şekilde konumlandırılmaktadır. Ancak çağdaş işletme yönetimi literatürü, muhasebe ve finansmanın stratejik bir ortak olarak ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır (Otley, 2016). Bu bakış açısındaki değişim, işletmelerin değer meydana getirme süreçlerini daha iyi anlamalarına ve optimize etmelerine olanak tanımaktadır. Bu bölüm, işletme fonksiyonları ile muhasebe-finansman arasındaki ilişkilerin kavramsal temellerini oluşturmayı amaçlamaktadır.

1. İŞLETME FONKSİYONLARINA GENEL BAKIŞ

1.1. İŞLETME FONKSİYONLARININ TANIMI VE KAPSAMI

İşletme fonksiyonları, bir organizasyonun amaçlarına ulaşmak için gerçekleştirdiği temel faaliyet alanlarını ifade etmektedir. Mintzberg (1979), işletmeleri yapısal bir perspektiften incelemiş ve organizasyonların farklı

fonksiyonel birimlerden oluştuğunu belirtmiştir. Her fonksiyon, belirli uzmanlık alanları, süreçler ve hedefler etrafında şekillenmektedir. Fayol (1916), klasik yönetim teorisinin öncülerinden biri olarak, işletme fonksiyonlarını teknik, ticari, finansal, güvenlik, muhasebe ve yönetim olmak üzere altı kategoriye ayırmıştır. Bu klasik sınıflandırma, modern dönemde gelişerek daha karmaşık ve entegre bir yapıya doğru değişmiştir. Son dönem literatürde, işletme fonksiyonları genellikle şu temel alanları kapsamaktadır;

Üretim ve Operasyon Yönetimi: Üretim fonksiyonu işletmenin temel amacı olan mal veya hizmet üretiminin takibinin yapıldığı fonksiyondur. Üretim fonksiyonu ile hammadde, işgücü ve sermaye gibi üretim faktörleri bir araya getirilerek müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak ürün veya hizmetler ortaya çıkartılır. Üretim kapasitesi planlaması, süreç tasarımı, kalite yönetimi, envanter kontrolü ve verimlilik artırma faaliyetlerini içermektedir (Slack vd., 2016). Modern üretim yönetimi, Endüstri 4.0 kavramıyla birlikte otomasyon, yapay zekâ ve nesnelerin interneti gibi teknolojileri entegre ederek dönüşmektedir (Schwab, 2016).

Pazarlama ve Satış: Müşteri ihtiyaçlarını belirleme, ürün/hizmet geliştirme, fiyatlandırma, dağıtım ve tutundurma faaliyetlerini yürüten fonksiyondur. Kotler ve Keller (2016), pazarlamanın işletmenin müşteri değeri oluşturma ve sunma sürecinin merkezinde olduğunu vurgulamaktadır. Dijital pazarlama, veri analitiği ve müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) sistemleri, bu fonksiyonun modern araçları arasındadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi: İşe alım, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret yönetimi, kariyer planlama ve endüstri ilişkileri gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Dessler, 2017). Stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımı, insan kaynağını rekabet avantajının kaynağı olarak görmektedir (Barney, 1991).

Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge): İşletmenin inovasyon kapasitesini oluşturan, yeni ürün, hizmet veya süreçler geliştiren fonksiyondur. Ar-Ge yatırımları, işletmelerin uzun vadeli rekabet gücünü belirleyen stratejik kararlar arasındadır (Chesbrough, 2003). Açık inovasyon modeli, Ar-Ge faaliyetlerinin organizasyon sınırlarını aşarak dış paydaşlarla işbirliğini vurgulamaktadır.

Tedarik Zinciri ve Lojistik Yönetimi: Hammadde temininden nihai ürünün müşteriye ulaştırılmasına kadar olan süreçleri yöneten fonksiyondur. Tedarikçi ilişkileri yönetimi, satın alma, depolama, taşıma ve dağıtım

faaliyetlerini içermektedir (Christopher, 2016). Küresel tedarik zincirleri, işletmeleri jeopolitik riskler, sürdürülebilirlik gereksinimleri ve dijitalleşme gibi yeni zorluklarla karşı karşıya bırakmaktadır.

Bilgi Teknolojileri (BT) Yönetimi: İşletmenin bilgi sistemlerini, altyapısını ve teknoloji stratejisini yöneten fonksiyondur. Kurumsal kaynak planlama (ERP) sistemleri, veri analitiği, siber güvenlik ve dijital dönüşüm projeleri bu fonksiyonun sorumluluğundadır. BT, artık sadece destekleyici bir fonksiyon olmaktan çıkıp, iş modellerini dönüştüren stratejik bir faktör haline gelmiştir.

1.2. FONKSİYONLAR ARASI ETKİLEŞİM VE BAĞIMLILIK

İşletme fonksiyonları, izole birimler olarak değil, karmaşık bir sistemin birbirine bağlı parçaları olarak işlev görmektedir. Porter (1985), değer zinciri analizi ile işletme faaliyetlerini birincil ve destek faaliyetleri olarak sınıflandırmış ve bu faaliyetler arasındaki bağlantıların rekabet avantajı oluşturmadaki önemini vurgulamıştır. Değer zincirindeki her halka, bir önceki halkadan değer alırken, bir sonrakine değer eklemektedir. Fonksiyonlar arası etkileşim, birkaç düzeyde gerçekleşmektedir;

Operasyonel Düzey: Günlük iş akışlarında fonksiyonlar arasında sürekli bir bilgi ve malzeme akışı bulunmaktadır. Örneğin, pazarlama fonksiyonu tarafından alınan siparişler, üretim planlamasını etkilemekte; üretim kapasitesi, pazarlama stratejilerini sınırlandırmaktadır (Anderson vd., 1994). Muhasebe ise hem hammadde alım gücünü hem de satış kârlılığı gibi konuları içinde barındırmakta ve pazarlama ve üretimi doğrudan etkilemektedir.

Taktik Düzey: Orta vadeli planlamada fonksiyonların birbirini desteklemesi gerekmektedir. Yeni bir ürün geliştirme projesi, Ar-Ge, üretim, pazarlama ve insan kaynakları ve elbette finansal durumun bilinmesi açısından muhasebe fonksiyonlarının koordinasyonunu gerektirmektedir.

Stratejik Düzey: Uzun vadeli stratejilerin oluşturulmasında tüm fonksiyonların katkısı ve uyumu kritik önem taşımaktadır. İşletme düzeyinde stratejiler, fonksiyonel düzeydeki stratejilerin tutarlı bir bütün oluşturmasını gerektirmektedir (Hambrick & Fredrickson, 2005).

Fonksiyonlar arası ilişki, aynı zamanda potansiyel çatışma alanlarını da beraberinde getirmektedir. Üretim ve muhasebe (maliyet muhasebesi yönüyle)

fonksiyonu standardizasyon ve düşük maliyet hedeflerken, pazarlama fonksiyonu ürün çeşitliliği ve özelleştirme isteyebilmektedir (Shapiro, 1977). Bu çatışmaların yönetilmesi ve dengelenmesi, üst yönetimin koordinasyon kapasitesine bağlıdır.

1.3. MUHASEBE VE FİNANSMANIN STRATEJİK ROLÜ

1.3.1. MUHASEBE VE FİNANSMAN FONKSİYONUNUN GELİŞİMİ

Geleneksel muhasebe, öncelikle işlemlerin kaydedilmesi, finansal tabloların hazırlanması ve yasal düzenlemelere uyumun sağlanması gibi teknik görevlerle sınırlı olmasıyla (Johnson & Kaplan, 1987), muhasebeyi geçmişe dönük, kayıt odaklı ve işletme içi bir fonksiyon olarak konumlandırmaktaydı. Muhasebe ve finansman fonksiyonu, tarihsel olarak önemli bir dönüşüm geçirdi.

1980'lerden itibaren, rekabet ortamının değişmesi ve bilgi teknolojilerinin gelişmesi, muhasebe ve finansman fonksiyonunun rolünde kuramsal bir değişimi tetiklemiştir (Kaplan, 1984). Johnson ve Kaplan (1987), "Relevance Lost" adlı öncü çalışmalarında, geleneksel maliyet muhasebesi sistemlerinin yönetim kararları için yetersiz ve yanıltıcı olduğunu göstermişlerdir. Bu eleştiri, yönetim muhasebesi alanında önemli yenilenmeleri başlatmıştır.

Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (Activity-Based Costing - ABC), ürün ve hizmetlerin gerçek maliyetlerini daha doğru şekilde hesaplamak için geliştirilmiş bir yöntemdir (Cooper & Kaplan, 1988). ABC sistemi, genel üretim maliyetlerini aktiviteler bazında dağıtarak, maliyet nesnelere daha gerçekçi bir maliyet yüklenmesini sağlamaktadır. Bu yöntem, özellikle yüksek çeşitlilik ve karmaşıklığa sahip işletmelerde önemli stratejik öz değerlendirme sunmaktadır.

Stratejik yönetim muhasebesi (strategic management accounting), muhasebe bilgisinin rekabet stratejilerinin formüle edilmesinde ve uygulanmasında kullanılmasını vurgulayan bir yaklaşımdır (Simmonds, 1981; Bromwich, 1990). Bu perspektif, muhasebe fonksiyonunu pasif bir bilgi sağlayıcı olmaktan çıkarıp, stratejik kararların aktif bir ortağı haline getirmiştir.

1.3.2. FİNANSAL VE FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Modern işletme yönetiminde performans ölçümü, sadece finansal göstergelerle sınırlı kalmamaktadır. Finansal göstergeler (kârlılık, likidite, borçluluk oranları vb.), işletmenin geçmiş performansını ve mevcut finansal durumunu gösterirken, gelecekteki başarı potansiyelini tam olarak yansıtmamaktadır (Ittner & Larcker, 2003).

Finansal olmayan göstergeler, işletmenin uzun vadeli değer oluşturma kapasitesine ilişkin öncü sinyaller sunmaktadır. Müşteri memnuniyeti, çalışan bağlılığı, inovasyon kapasitesi, süreç verimliliği ve çevresel sürdürülebilirlik gibi göstergeler, gelecekteki finansal performansı etkileyen faktörlerdir (Kaplan & Norton, 2001).

Araştırmalar, finansal ve finansal olmayan göstergelerin dengeli bir şekilde kullanılmasının işletme performansını olumlu etkilediğini göstermektedir (Ittner vd., 2003). Ancak, çok sayıda göstergenin izlenmesi, karmaşıklık oluşturabilmekte ve sapmaya yol açabilmektedir.

1.3.3. RİSK YÖNETİMİ VE DEĞER KORUMA

Finansman fonksiyonunun bir diğer stratejik rolü, işletmenin karşı karşıya olduğu çeşitli riskleri tanımlamak, ölçmek ve yönetmektir. Kurumsal risk yönetimi (enterprise risk management - ERM), riskleri organizasyonun tüm düzeylerinde ve fonksiyonlarında bütünleşik bir şekilde ele alan yaklaşımdır (COSO, 2017).

İşletmeler, piyasa riski, kredi riski, likidite riski, operasyonel risk, stratejik risk ve itibar riski gibi çeşitli risk türleriyle karşı karşıyadır (Nocco & Stulz, 2006). Bu risklerin etkili yönetimi, işletmenin değerini korumakta ve artırmaktadır.

Operasyonel riskler, iç süreçlerdeki başarısızlıklar, insan hataları, sistem arızaları veya dış olaylardan kaynaklanan risklerdir. Bu risklerin yönetimi, güçlü iç kontrol sistemleri, süreç standartlaşması, yedekleme mekanizmaları ve sigorta gibi araçları gerektirmektedir (Basel Committee, 2011).

Stratejik riskler, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek faktörlerdir. Rekabet dinamiklerindeki değişimler, teknolojik

dönüşümler, düzenleyici değişiklikler ve makroekonomik şoklar stratejik risk kaynaklarıdır (Slywotzky & Drzik, 2005).

1.4. FONKSİYONEL ENTEGRASYONUN TEORİK TEMELLERİ

1.4.1. SİSTEM TEORİSİ VE BÜTÜNSEL YAKLAŞIM

İşletme fonksiyonlarının entegrasyonunu anlamak için sistem teorisi önemli bir kavramsal çerçeve sunmaktadır. Von Bertalanffy genel sistem teorisinde, sistemlerin birbirine bağlı parçalardan oluştuğunu ve bütünün parçaların toplamından daha fazla olduğunu vurgulamıştır. İşletmeler, açık sistemler olarak çevreleriyle sürekli etkileşim içindedir ve iç alt sistemlerinin (fonksiyonların) koordinasyonunu gerektirmektedir.

Sistem teorisi perspektifinden, bir fonksiyondaki değişiklik, diğer fonksiyonları ve genel sistem performansını etkilemektedir. Bu nedenle, fonksiyonların izole optimizasyonu yerine, sistem genelinde optimizasyonun amaçlanması gerekmektedir (Senge, 1990).

İşletme fonksiyonları arasındaki etkileşimler, karmaşık geri bildirim mekanizmaları içermektedir. Örneğin, pazarlama harcamalarındaki artış, satışları artırabilir; artan satışlar, ölçek ekonomileri sayesinde maliyetleri düşürebilir; düşen maliyetler, daha rekabetçi fiyatlandırma imkânı sunarak satışları daha da artırabilir.

Bütünsel (holistic) yaklaşım, işletmeyi parçalarının toplamından daha fazla bir bütün olarak görür ve fonksiyonlar arası sinerji arayışını vurgular (Checkland, 1999). Bu perspektif, muhasebe ve finansmanın diğer fonksiyonlarla entegrasyonunun, sadece bilgi paylaşımından ibaret olmadığını, aynı zamanda ortak hedefler, paylaşılan değerler ve koordineli eylemler gerektirdiğini öne sürmektedir.

1.4.2. KAYNAK TABANLI GÖRÜŞ VE DEĞER OLUŞTURMA

Kaynak tabanlı görüş (resource-based view - RBV), işletmelerin rekabet avantajının kaynaklarını iç kaynak ve yeteneklerde arar (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Bu teoriye göre, değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez kaynaklar, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır.

Muhasebe ve finansman fonksiyonu, işletmenin kaynaklarının tanımlanmasında, değerlendirilmesinde ve yönetilmesinde kritik rol oynamaktadır. Finansal sermaye kaynakları açıktır, ancak entelektüel sermaye, insan sermayesi, ilişkisel sermaye gibi maddi olmayan kaynaklar genellikle finansal tablolarda tam olarak yansıtılmamaktadır (Lev, 2001). Bu durum, geleneksel muhasebe sistemlerinin bilgi içeriğinin azalmasına ve piyasa değeri ile defter değeri arasındaki farkın artmasına yol açmaktadır.

Değer oluşturma, tüm işletme fonksiyonlarının koordineli çabasını gerektirmektedir. Porter (1985), değer zinciri analiziyle, değer oluşturma sürecini birincil ve destek faaliyetlerine ayırmış ve bu faaliyetler arasındaki bağlantıların stratejik önemini vurgulamıştır. Muhasebe ve finansman, destek faaliyeti olarak sınıflandırılrsa da, tüm değer zinciri boyunca performans ölçümü, maliyet yönetimi ve kaynak dağılımı fonksiyonlarıyla değer oluşturmaya katkıda bulunmaktadır.

Ekonomik katma değer (economic value added - EVA) kavramı, işletmenin sadece muhasebe kârı değil, aynı zamanda sermaye maliyetini aşan getiri sağlaması gerektiğini vurgular (Stewart, 1991). Bu yaklaşım, operasyonel yöneticileri sermaye verimliliği konusunda sorumlu tutmakta ve kaynak dağılımı kararlarında değer oluşturma odaklı düşünmeyi teşvik etmektedir.

1.4.3. ORGANİZASYONEL ÖĞRENME VE BİLGİ YÖNETİMİ

Fonksiyonların birbirine entegre olması, etkin bilgi paylaşımı ve organizasyonel öğrenme gerektirmektedir. Senge (1990), öğrenen organizasyonları "insanların gerçekten istedikleri sonuçları oluşturmak için kapasitelerini sürekli genişlettikleri, yeni ve geniş düşünce kalıplarının beslendiği, kolektif arzunun serbest bırakıldığı ve insanların birlikte öğrenmeyi sürekli öğrendikleri organizasyonlar" olarak tanımlamaktadır.

Muhasebe ve finansman fonksiyonu, işletme genelinde bilgi merkezi rolü oynamaktadır. Finansal ve operasyonel verilerin toplanması, işlenmesi, analiz edilmesi ve raporlanması, fonksiyonlar arası koordinasyonu ve öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır (Burchell vd., 1980).

Nonaka ve Takeuchi (1995), organizasyonel bilgi oluşturma teorisinde, örtük bilgi ve açık bilgi arasındaki dönüşüm süreçlerini tanımlamışlardır. Muhasebe sistemleri, örtük olan operasyonel bilgiyi açık finansal bilgiye

dönüştürerek, somut bilgi ortaya çıkarmakta ve öğrenmeyi ve bilgi paylaşımını desteklemektedir. Aynı zamanda, finansal analiz ve raporlar, yöneticilerin işletmenin geleceği hakkında projeksiyon oluşturmaya katkıda bulunmaktadır.

Bilgi teknolojileri, fonksiyonlar arası bilgi akışını hızlandırmakta ve veri bütünleşmesini kolaylaştırmaktadır. Kurumsal Kaynak Planlama (Enterprise Resource Planning - ERP) sistemleri, farklı fonksiyonların veri tabanlarını bütünleştirerek, gerçek zamanlı bilgi paylaşımı ve koordinasyon imkânı sunmaktadır (Davenport, 1998).

Büyük veri (big data) ve analitik teknolojileri, muhasebe ve finansman fonksiyonunun rolünü daha da güçlendirmektedir.

1.5. FONKSİYONEL BÜTÜNSELLİĞİN UYGULAMADAKİ ÖNEMİ

1.5.1. REKABET AVANTAJI VE PERFORMANS İYİLEŞTİRME

Fonksiyonel bütünleşme, işletmelere birçok açıdan rekabet avantajı sağlamaktadır. Öncelikle, entegre çalışan fonksiyonlar, müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı ve etkili yanıt verebilmektedir. Pazarlama ve üretim arasındaki yakın koordinasyon, müşteri taleplerinin hızlı bir şekilde üretime yansıtılmasını ve teslimat sürelerinin kısaltılmasını mümkün kılmaktadır (Stank vd., 2001).

İkinci olarak, fonksiyonel bütünleşme, maliyet verimliliğini artırmaktadır. Fonksiyonlar arası bilgi paylaşımı ve koordinasyon, tekrarların azaltılmasını, kaynakların daha etkin kullanılmasını ve süreç iyileştirme fırsatlarının belirlenmesini sağlamaktadır (Pagell, 2004). Örneğin, Ar-Ge ile üretim fonksiyonunun bütünleşmesi, ürün tasarımıyla üretilebilirlik (design for manufacturability) ilkelerinin dikkate alınmasını ve böylece üretim maliyetlerinin düşürülmesini sağlamaktadır (Clark & Fujimoto, 1991).

Üçüncü olarak, bütünleşme kalite performansını iyileştirmektedir. Toplam kalite yönetimi felsefesi, kalitenin tüm fonksiyonların ortak sorumluluğu olduğunu ve fonksiyonlar arası işbirliğinin kalite sorunlarının kök nedenlerini belirleme ve çözüme kritik olduğunu vurgular (Deming, 1986).

Dördüncü olarak, fonksiyonel bütünleşme inovasyon kapasitesini artırmaktadır. Yenilikçi ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, farklı fonksiyonların

bilgi, bakış açısı ve yeteneklerinin birleştirilmesini gerektirmektedir. Fonksiyonlar arası takımlar, farklı bakış açılarını bir araya getirerek özgün problem çözmeyi ve radikal yenileşmeleri kolaylaştırmaktadır.

Ampirik araştırmalar, fonksiyonel bütünleşmenin işletme performansı üzerindeki olumlu etkilerini desteklemektedir. Kahn ve Mentzer (1998), pazarlama ve lojistik entegrasyonunun müşteri hizmetleri performansını artırdığını bulmuşlardır. Koufteros vd. (2005), üretim ve tedarik zinciri entegrasyonunun operasyonel performansı iyileştirdiğini göstermişlerdir. Narasimhan ve Kim (2002), entegre üretim-pazarlama-Ar-Ge sistemlerinin finansal performansı olumlu etkilediğini ortaya koymuşlardır.

1.5.2. STRATEJİK UYUM VE ÇEVİKLİK

Stratejik uyum, işletme stratejisinin tüm fonksiyonlar tarafından anlaşılması ve uygulanması anlamına gelmektedir. Miles ve Snow (1984), strateji-yapı-süreç uyumunun önemini vurgulamışlardır. Fonksiyonel bütünleşme, stratejik uyumun sağlanmasında kritik rol oynamaktadır.

Muhasebe ve finansman fonksiyonu, stratejik uyumda merkezi bir role sahiptir. Bütçeleme süreci, stratejik hedeflerin operasyonel planlara ve kaynak tahsislerine dönüştürüldüğü bir mekanizmadır (Hansen vd., 2003). Performans ölçüm sistemleri, fonksiyonların hedeflerinin genel stratejiyle uyumunu sağlamakta ve stratejik önceliklere dikkat çekmeye yardımcı olmaktadır (Ittner & Larcker, 1998).

Kaplan ve Norton (2006), strateji haritaları yoluyla, finansal hedeflerden müşteri hedeflerine, iç süreç hedeflerine ve öğrenme-büyüme hedeflerine uzanan neden-sonuç ilişkilerinin görselleştirilmesini önermiştir. Bu yaklaşım, farklı fonksiyonların stratejiye nasıl katkıda bulunduğunu açıkça göstermektedir.

1.5.3. PAYDAŞ BEKLENTİLERİNİN YÖNETİMİ

Modern işletmeler, sadece hissedarların değil, çok çeşitli paydaşların (müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, toplum, çevre vb.) beklentilerini yönetmek zorundadır (Freeman, 1984). Paydaş teorisi, işletmelerin uzun vadeli başarısının tüm paydaşlarla dengeli ilişkiler kurmasına bağlı olduğunu savunmaktadır.

Fonksiyonel bütünleşme, paydaş beklentilerinin dengelenmesinde önemli rol oynamaktadır. Her fonksiyon, genellikle belirli paydaş gruplarıyla daha yakın ilişki içindedir. Pazarlama fonksiyonu müşterilerle, insan kaynakları çalışanlarla, satın alma tedarikçilerle, halkla ilişkiler toplumla ve çevreyle yakın ilişki içindedir. Bu fonksiyonların bütünleşmesi, farklı paydaş perspektiflerinin karar süreçlerine dahil edilmesini sağlamaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk (corporate social responsibility - CSR) ve sürdürülebilirlik performansı, fonksiyonlar arası koordinasyon gerektirmektedir. Çevresel ve sosyal hedeflerin işletmenin stratejisine ve operasyonlarına entegre edilmesi, tüm fonksiyonların katkısını gerektirmektedir.

Muhasebe ve finansman fonksiyonu, sürdürülebilirlik performansının ölçülmesi ve raporlanmasında artan bir rol üstlenmektedir. Çevresel muhasebe (environmental accounting), sosyal muhasebe (social accounting) ve sürdürülebilirlik raporlaması, geleneksel finansal raporlamanın ötesine geçmektedir (Gray vd., 1993).

Bütünleşik raporlama yaklaşımı, finansal, çevresel ve sosyal performansın bütünleşik bir şekilde sunulmasını öngörmektedir (Eccles & Krzus, 2010). Bu yaklaşım, paydaşlara işletmenin değer oluşturma sürecinin çok boyutlu bir resmini sunmayı ve farklı sermaye türleri (finansal, üretilmiş, entelektüel, insan, sosyal-ilişkisel ve doğal) arasındaki değiş tokuşları saydam bir şekilde göstermeyi amaçlamaktadır.

1.5.4. DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN FONKSİYONLARA ETKİSİ

Dijital teknolojiler, işletme fonksiyonları arasındaki iletişim ve ilişkiyi hem gerektirmekte hem de kolaylaştırmaktadır. Endüstri 4.0, üretim sistemlerinin siber-fiziksel sistemler, nesnelerin interneti, bulut bilişim ve büyük veri analitiği ile dönüştürülmesini ifade etmektedir (Schwab, 2016). Bu dönüşüm, sadece üretim fonksiyonunu değil, tüm işletme fonksiyonlarını etkilemektedir. Özellikle maliyet ve yönetim muhasebesi tarafında büyük değişimleri beraberinde getirmektedir.

Akıllı fabrikalar, üretim, tedarik zinciri, kalite kontrol ve bakım fonksiyonlarının gerçek zamanlı entegrasyonunu sağlamaktadır (Lasi vd., 2014).

Dijital ikizler (digital twins), fiziksel varlıkların ve süreçlerin dijital kopyalarını oluşturarak, benzetim ve en uygun şekle sokma imkânı sağlamaktadır (Grieves & Vickers, 2017).

Yapay zekâ ve makine öğrenmesi, muhasebe ve finansman fonksiyonunu dönüştürmektedir. Otomasyon, rutin işlemlerin ve raporlamanın hızını artırırken, analitik yetenekler tahmine dayalı ve reele yakın öngörüler sunmaktadır (Moffitt vd., 2018). Robotik süreç otomasyonu (robotic process automation - RPA), tekrarlayan muhasebe görevlerini otomatize ederek, muhasebe profesyonellerinin daha stratejik aktivitelere odaklanmasını sağlamaktadır.

Blockchain teknolojisi, fonksiyonlar arası ve organizasyonlar arası güven ve şeffaflık sağlama potansiyeline sahiptir. Dağıtılmış defter teknolojisi, işlemlerin değiştirilemez kaydını tutarak, muhasebe ve denetim süreçlerini dönüştürebilir (Dai & Vasarhelyi, 2017). Akıllı sözleşmeler (smart contracts), tedarik zinciri finansmanı ve sözleşme yönetimi gibi alanlarda otomasyon imkânı sunmaktadır.

Dijital dönüşüm, fonksiyonel entegrasyonu zorunlu kılmaktadır çünkü dijital sistemler, veri ve süreç entegrasyonu gerektirmektedir. Aynı zamanda, dijital teknolojiler entegrasyonu kolaylaştırmakta ve daha önce mümkün olmayan entegrasyon seviyelerine ulaşılmasını sağlamaktadır.

BÖLÜM 2

MUHASEBE VE FİNANSMAN FONKSİYONUN TEMELLERİ

2. GİRİŞ

Muhasebe ve finansman, işletme yönetiminin temel yapı taşlarını oluşturmaktadır. Bu fonksiyonlar, kaynakların etkin kullanımını, finansal performansın ölçülmesini, risklerin yönetilmesini ve stratejik kararların desteklenmesini sağlamaktadır. Muhasebe, işletmenin ekonomik olaylarını tanımlama, ölçme, kaydetme ve raporlama süreci olarak tanımlanırken; finansman, işletmenin ihtiyaç duyduğu fonların temini ve bu fonların en verimli şekilde kullanılmasıyla ilgilenmektedir (Brigham & Ehrhardt, 2020).

Tarihsel olarak, muhasebe ve finansman birbirinden ayrı disiplinler olarak gelişmiş olsa da günümüzde bu iki alan giderek daha fazla entegre olmaktadır. Finansal raporlama standartları, risk yönetimi gereksinimleri ve değer tabanlı yönetim yaklaşımları, muhasebe ve finansman profesyonellerinin yakın işbirliği içinde çalışmasını zorunlu kılmaktadır (Palepu vd., 2020).

Bu bölüm, sonraki bölümlerde ele alınacak fonksiyonel entegrasyon konularına zemin hazırlamak amacıyla, muhasebe ve finansmanın temel kavramlarını, ilkelerini ve araçlarını sistematik bir şekilde incelemektedir. Bölüm, finansal ve yönetim muhasebesinin temellerinden başlayarak, maliyet muhasebesi, finansal planlama ve analiz, sermaye yapısı kararları ve finansman kaynaklarını kapsamaktadır.

2.1. FİNANSAL MUHASEBE: TEMEL İLKELER VE FİNANSAL TABLOLAR

2.1.1. FİNANSAL MUHASEBENİN AMACI

Finansal muhasebe, işletmenin finansal durumu ve faaliyet sonuçları hakkında dış paydaşlara (yatırımcılar, kreditorler, düzenleyici otoriteler, vergi idaresi vb.) bilgi sağlamayı amaçlayan bir sistemdir. Finansal Muhasebe Standartları Kurulu (Financial Accounting Standards Board - FASB), finansal raporlamanın amacını "mevcut ve potansiyel yatırımcılara, kreditorlere ve diğer kullanıcılara, işletmeye kaynak sağlama kararlarında faydalı finansal bilgi sağlamak" olarak tanımlamıştır (FASB, 2010).

Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (IFRS) ve Türkiye Finansal Raporlama Standartları (TFRS), finansal raporlamanın küresel ve ulusal düzeyde uyumlaştırılmasını sağlayan düzenlemeler bütünüdür. Bu standartlar, finansal bilginin karşılaştırılabilirliğini ve şeffaflığını artırmayı amaçlamaktadır (IASB, 2018).

TTK Madde 68 ve 514 uyarınca her tacir, işletmesinin malvarlığı durumunu, borçlarını ve alacaklarını açıkça gösterecek biçimde muhasebe kayıtlarını tutmak ve finansal tablolar düzenlemek zorundadır. TTK, işletmelerin “gerçeğe uygun ve dürüst bir görünüm” sağlamasını şart koşar.

VUK’a göre muhasebenin amacı, vergi matrahının doğru tespit edilmesini sağlamaktır. Bu nedenle finansal muhasebe aynı zamanda vergi otoriteleri açısından denetim ve hesap verebilirlik aracıdır.

2.1.2. TEMEL FİNANSAL TABLOLAR VE ANALİZİ

Finansal muhasebe sistemi, dört temel finansal tablo üretmektedir: bilanço (finansal durum tablosu), gelir tablosu (kâr/zarar tablosu) nakit akış tablosu ve özkaynak değişim tablosu. Bu tablolar, birbirleriyle ilişkili ve birbirini tamamlayan bir bütün oluşturmaktadır.

Bilanço (Finansal Durum Tablosu): Bilanço, belirli bir tarih itibarıyla işletmenin varlıklarını, borçlarını ve özkaynaklarını gösteren finansal tablodur. Bilanço denklemi şu şekilde ifade edilir:

Varlıklar, işletmenin kontrol ettiği ve gelecekte ekonomik fayda sağlaması beklenen ekonomik kaynaklardır. Varlıklar, likidite derecelerine göre dönen varlıklar (cari varlıklar) ve duran varlıklar (cari olmayan varlıklar) olarak sınıflandırılır. Dönen varlıklar, bir yıl veya normal faaliyet döngüsü içinde nakde dönüştürülmesi beklenen varlıklardır ve nakit, menkul kıymetler, ticari alacaklar ve stokları içerir. Duran varlıklar ise uzun vadeli yatırımlar, maddi duran varlıklar, maddi olmayan duran varlıklar ve diğer uzun vadeli varlıklardan oluşur (Kieso vd., 2020).

Borçlar, işletmenin geçmiş olaylardan kaynaklanan ve gelecekte ekonomik kaynak çıkışı gerektiren yükümlülükleridir. Kısa vadeli borçlar (cari yükümlülükler) bir yıl içinde ödenmesi gereken borçları, uzun vadeli borçlar ise bir yıldan uzun vadeli yükümlülükleri içermektedir.

Özkaynak, varlıklar ile borçlar arasındaki farktır ve işletmenin sahiplerinin (hissedarların) işletme üzerindeki kalıntı hakkını temsil eder. Özkaynak, ödenmiş sermaye, sermaye yedekleri, kâr yedekleri ve geçmiş yıl karları/zararlarından oluşmaktadır.

Gelir Tablosu (Kapsamlı Gelir Tablosu): Gelir tablosu, belirli bir dönem içinde işletmenin gelirlerini, giderlerini ve net karını veya zararını gösteren finansal tablodur.

Gelir tablosu, genellikle çok kademeli (multi-step) format kullanılarak hazırlanır. Bu format, brüt kâr, faaliyet karı, finansman giderleri öncesi kâr (FVÖK/EBIT) ve vergi öncesi kâr gibi ara kalemleri göstererek, kârlılığın farklı düzeylerini analiz etme imkânı sağlar (Wild vd., 2019).

Kapsamlı gelir kavramı, geleneksel net kârın ötesinde, doğrudan özkaynakta muhasebeleştirilen belirli kazanç ve kayıpları da içermektedir. Bunlar arasında yabancı para çevrim farkları, gerçeğe uygun değer farkları ve aktüeryal kazanç/kayıplar yer almaktadır.

Nakit Akış Tablosu: Nakit akış tablosu, belirli bir dönem içinde işletmenin nakit girişlerini ve çıkışlarını gösteren finansal tablodur. Bu tablo, işletmenin likiditesini, finansal esnekliğini ve nakit oluşturma kapasitesini değerlendirmede kritik öneme sahiptir. Nakit akış tablosu, nakit akışlarını üç kategoride sınıflandırır (Palepu vd., 2020):

- *İşletme Faaliyetlerinden Nakit Akışları:* Esas faaliyet konusu işlemlerden kaynaklanan nakit hareketleridir. Bu bölüm, işletmenin temel faaliyetlerinden nakit oluşturma kapasitesini gösterir.
- *Yatırım Faaliyetlerinden Nakit Akışları:* Duran varlık alım-satımları ve finansal yatırımlardan kaynaklanan nakit hareketleridir.
- *Finansman Faaliyetlerinden Nakit Akışları:* Borçlanma, borç geri ödemesi, sermaye artırımı ve temettü ödemeleri gibi finansman işlemlerinden kaynaklanan nakit hareketleridir.

İşletme faaliyetlerinden sağlanan pozitif nakit akışı, işletmenin finansal yapısının güçlülüğünü ve sürdürülebilir büyüme kapasitesini gösterir. Gelir

tablosu karda gösterse bile, işletme faaliyetlerinden negatif nakit akışı, likidite sorunlarının habercisi olabilir (Penman, 2013).

Finansal Tablo Analizi: Finansal bilgileri anlamlı biçimlerde düzenleyerek ve karşılaştırarak, işletmenin finansal durumu ve performansı hakkında içgörü kazanma sürecidir. Temel analiz teknikleri şunlardır:

Yatay Analiz (Karşılaştırmalı Tablolar ve Trend Analizi): Finansal tablo kalemlerinin zaman içindeki değişimini inceler. Bu analiz, büyüme trendlerini ve yapısal değişimleri belirlemeye yardımcı olur.

Dikey Analiz (Ortak Boyut Analizi): Her finansal tablo kaleminin, bir temel rakama oranla yüzde olarak ifade edilmesidir. Gelir tablosunda satışlar, bilançoda toplam varlıklar genellikle temel alınır. Bu analiz, yapısal kompozisyonun anlaşılmasını ve farklı büyüklükteki işletmelerin karşılaştırılmasını sağlar.

Oran Analizi: Finansal tablo kalemleri arasındaki ilişkileri ortaya koyan oranların hesaplanması ve yorumlanmasıdır.

2.2. YÖNETİM MUHASEBESİ: KARAR DESTEĞİ VE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

2.2.1. YÖNETİM MUHASEBESİNİN AMACI VE KAPSAMI

Yönetim muhasebesi, işletme içi yöneticilerin planlama, karar alma, kontrol ve performans değerlendirme ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla bilgi sağlayan bir sistemdir. Finansal muhasebenin aksine, yönetim muhasebesi dış düzenleme ve standartlarla sınırlı değildir; işletmenin özel ihtiyaçlarına göre şekillendirilir (Horngren vd., 2015). Temelde yönetim kademesini ve fonksiyonunu en çok ilgilendiren muhasebedir.

Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü (Institute of Management Accountants - IMA), yönetim muhasebesini "örgütsel hedeflere ulaşmak üzere kaynakların en uygun şekilde kullanımını kolaylaştıran karar alma, planlama ve performans yönetimi sistemlerinde kullanılan verilerin belirlenmesi, ölçümü, analizi, hazırlanması, yorumlanması ve iletişimi ile ilgili mesleki faaliyet" olarak tanımlamıştır (IMA, 2008). Yönetim muhasebesinin temel fonksiyonları şunlardır;

Planlama: Stratejik ve operasyonel planların oluşturulmasında veri ve analizler sağlamak. Bütçeleme, uzun vadeli finansal projeksiyonlar ve senaryo analizleri bu kapsamdadır.

Karar Desteği: Yönetmel kararlar için ilgili, zamanında ve analitik bilgi sağlamak. Fiyatlandırma, ürün karması, yapımalkılım, yatırım değerlendirmesi gibi kararlar bu kategoriye içerir.

Kontrol: Gerçekleşen performansın planlarla karşılaştırılması, sapmaların analizi ve düzeltici eylemlerin önerilmesi. Varyans analizi ve performans raporlaması bu fonksiyonun araçlarıdır.

Performans Ölçümü ve Değerlendirmesi: Organizasyonel birimler, ürünler, müşteriler ve süreçlerin performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi.

2.2.2. MALİYET MUHASEBESİ SİSTEMLERİ

Maliyet muhasebesi sistemleri, ürün ve hizmetlerin maliyetlerini hesaplamak, maliyet bilgilerini toplamak ve raporlamak için kullanılan yapılandırılmış yöntemlerdir. Bu yönüyle üretim fonksiyonu ile muhasebenin net bir şekilde kesiştiği noktadadır.

Sipariş Maliyet Sistemi (Job Order Costing): Her üretim siparişinin veya projenin maliyetlerinin ayrı ayrı izlendiği sistemdir. Bu sistem, özelleştirilmiş ürünlerin üretildiği, her siparişin farklı özelliklere sahip olduğu durumlarda kullanılır (örneğin, inşaat projeleri, özel mobilya üretimi, danışmanlık hizmetleri) (Horngren vd., 2015).

Safha Maliyet Sistemi (Process Costing): Homojen ürünlerin kitle üretimi yapıldığında kullanılan maliyet sistemidir. Bu sistemde, maliyetler üretim safhaları (departmanlar) bazında toplanır ve dönem boyunca üretilen birimlere eşit şekilde dağıtılır (Drury, 2018).

Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (Activity-Based Costing - ABC): Geleneksel maliyet sistemleri, genel üretim giderlerini genellikle direkt işçilik saati veya makine saati gibi hacim bazlı dağıtım anahtarları kullanarak dağıtır. Ancak modern üretim ortamlarında, otomasyonun artması, ürün çeşitliliğinin genişlemesi ve destek faaliyetlerinin önem kazanması, bu basit dağıtım yöntemlerinin yetersiz kalmasına yol açmıştır (Cooper & Kaplan, 1988).

Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (ABC), maliyetleri önce faaliyetlere, sonra faaliyetlerden maliyet nesnelere (ürünler, hizmetler, müşteriler) yükleyen iki

aşamalı bir maliyet dağıtım sistemidir. ABC sistemi, aşağıdaki adımları içerir (Kaplan & Cooper, 1998);

1. Faaliyetlerin belirlenmesi ve sınıflandırılması
2. Her faaliyet için kaynak tüketiminin (maliyet havuzlarının) belirlenmesi
3. Her faaliyet için uygun maliyet etkeni (cost driver) seçilmesi
4. Faaliyet maliyet oranlarının hesaplanması
5. Maliyetlerin maliyet nesnelere yüklenmesi

ABC sistemi, özellikle karmaşık ve çeşitli ürün/hizmet portföyüne sahip işletmelerde daha doğru maliyet bilgisi sağlar ve stratejik kararları destekler. Ancak, ABC sisteminin kurulumu ve sürdürülmesi maliyetli olabilir ve tüm işletmeler için uygun olmayabilir (Gosselin, 2007).

Zamana Dayalı Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (Time-Driven ABC):

Geleneksel ABC sisteminin karmaşıklığı ve güncellenme zorluğu nedeniyle, Kaplan ve Anderson (2004) zamana dayalı ABC (TD-ABC) yaklaşımını geliştirmişlerdir. TD-ABC, her faaliyetin standart süresini (time equation) tanımlayarak ve birim zaman maliyetini hesaplayarak, maliyetleri daha basit ve esnek bir şekilde dağıtır. Bu yaklaşım, özellikle hizmet sektöründe ve karmaşık süreçlerde avantaj sağlar.

2.2.3. MALİYET-HACİM-KÂR ANALİZİ

Maliyet-Hacim-Kâr (Cost-Volume-Profit - CVP) analizi, maliyetler, satış hacmi ve karlılık arasındaki ilişkileri inceleyen bir araçtır. CVP analizi, yöneticilerin fiyatlandırma, ürün karması, üretim düzeyi ve maliyet yapısı kararlarında kullanabilecekleri önemli içgörüler sağlar (Garrison vd., 2018).

2.2.4. BÜTÇELEME

Bütçeleme, işletmenin stratejik planlarını finansal terimlerle ifade eden, kaynakların tahsisini belirleyen ve performans standartları oluşturan sistematik bir süreçtir.

Ana Bütçe işletmenin tüm bölümlerini ve faaliyetlerini kapsayan, birbirine bağlı bütçeler setinden oluşur. Ana bütçe, iki ana bileşen içermektedir;

Faaliyet Bütçeleri: Satış bütçesi, üretim bütçesi, direkt ilk madde ve malzeme bütçesi, direkt işçilik bütçesi, genel üretim giderleri bütçesi, satış ve yönetim giderleri bütçesi ve nihai olarak budanmış gelir tablosunu içerir.

Finansal Bütçeler: Nakit bütçesi, budanmış bilanço ve budanmış nakit akış tablosunu içerir.

Bütçeleme süreci genellikle satış tahmini ile başlar, çünkü satış düzeyi diğer faaliyetleri belirler (Horngren vd., 2015). Ancak kısıt teorisi perspektifinden, üretim kapasitesi kısıtlıysa, süreç üretim kapasitesiyle başlayabilir.

Bütçeleme Yaklaşımları:

Geleneksel (Artımlı) Bütçeleme: Bir önceki dönemin bütçesini temel alarak, küçük ayarlamalar yapılarak yeni bütçenin hazırlanmasıdır. Bu yaklaşım basit olmakla beraber geçmişteki hataların tekrarlanması riskini taşır.

Sıfır Tabanlı Bütçeleme (Zero-Based Budgeting): Her dönem, her faaliyet ve harcama kalemi sıfırdan teyit edilir. Bu yaklaşım, kaynak tahsisinde daha kapsamlı bir yeniden değerlendirme sağlar ancak zaman ve emek harcama bakımından külfetlidir.(Pyhrr, 1970).

Esnek Bütçeleme (Flexible Budgeting): Farklı faaliyet düzeyleri için bütçeler hazırlanır. Esnek bütçe, fiili performansın değerlendirilmesinde, sabit bütçeden daha anlamlı karşılaştırmalar sağlar.

Sürekli (Rolling) Bütçeleme: Her ay veya çeyrek geçtikçe, bütçe güncellenir ve yeni bir dönem eklenir. Bu yaklaşım, değişen koşullara uyumu kolaylaştırır ve bütçenin güncel kalmasını sağlar.

Faaliyete Dayalı Bütçeleme (Activity-Based Budgeting): ABC mantığını bütçelemeye uygular. Faaliyetlerin gerektirdiği kaynaklar belirlenerek bütçe hazırlanır.

2.3. FİNANSAL PLANLAMA VE ANALİZ

2.3.1. STRATEJİK FİNANSAL PLANLAMA

Stratejik finansal planlama, işletmenin uzun vadeli stratejik hedeflerini finansal terimlerle ifade eden ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli kaynakları ve yolları tanımlayan bir süreçtir. Bu süreç, stratejik yönetim ile finansal yönetim arasında bir köprü oluşturur (Brigham & Ehrhardt, 2020).

Stratejik finansal planlama, genellikle 3-5 yıllık bir zaman dönemini kapsar ve aşağıdaki unsurları içerir:

Uzun Vadeli Finansal Hedefler: Gelir büyümesi, kârlılık hedefleri, pazar payı, sermaye yapısı ve hissedar değeri oluşturma gibi ölçülebilir finansal hedeflerin belirlenmesi.

Stratejik Senaryolar ve Duyarlılık Analizi: Farklı stratejik seçeneklerin (organik büyüme, satın almalar, yeni pazarlara giriş, ürün çeşitlendirme vb.) finansal etkilerinin değerlendirilmesi. Senaryo analizi, farklı çevresel koşullar altında işletmenin finansal performansının simülasyonunu içerir (Schoemaker, 1995).

Kaynak Tahsisi Stratejisi: Sınırlı finansal kaynakların stratejik öncelikler arasında dağıtılması. Bu, sermaye bütçeleme ve portföy yönetimi kararlarını içerir.

Finansman Stratejisi: Büyüme için gerekli fonların nasıl sağlanacağını belirlemek. İç finansman (dağıtılmayan karlar), borç finansmanı ve özkaynak finansmanı arasındaki denge.

Risk Yönetimi Stratejisi: Stratejik hedefleri tehdit eden finansal risklerin belirlenmesi ve yönetilmesi.

2.3.2. ENTEGRE RAPORLAMA VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK MUHASEBESİ

Geleneksel finansal raporlamanın sınırlarını genişletmek için entegre raporlama ve sürdürülebilirlik muhasebesi yaklaşımları geliştirilmiştir.

Entegre Raporlama: Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC), entegre raporlamayı "dış çevreyle birlikte, bir organizasyonun stratejisi, yönetişimi, performansı ve beklentilerinin, nasıl kısa, orta ve uzun vadede değer oluşturmaya yol açtığını gösteren raporlama " olarak tanımlar (IIRC, 2013). Entegre raporlama, altı sermaye türünü dikkate alır;

1. Finansal Sermaye
2. Üretilmiş Sermaye (altyapı, ekipman)
3. Entelektüel Sermaye (patentler, örgütsel bilgi)
4. İnsan Sermayesi (yetkinlikler, motivasyon)
5. Sosyal ve İlişkisel Sermaye (paydaş ilişkileri, lisans)
6. Doğal Sermaye (çevresel kaynaklar)

Bu yaklaşım, değer oluşturma'nın çok boyutlu doğasını ve sermaye türleri arasındaki değiş tokuşları görünür kılar (De Villiers vd., 2014).

Sürdürülebilirlik Muhasebesi: Çevresel ve sosyal performansın ölçülmesi, yönetilmesi ve raporlanmasını içerir. Küresel Raporlama Girişimi (GRI) Standartları, sürdürülebilirlik raporlaması için yaygın olarak kabul görmüş bir çerçeve sağlar.

Sürdürülebilirlik muhasebesi, karbon emisyonları ve iklim değişikliği etkileri, enerji ve su tüketimi, atık yönetimi ve döngüsel ekonomi, iş sağlığı ve güvenliği, çeşitlilik ve kapsayıcılık, toplumsal katkı ve insan hakları alanlarında bilgi sağlar. Sürdürülebilirlik performansı, giderek daha fazla yatırımcı, düzenleyici ve müşteri ilgisini çekmektedir (Serafeim, 2020).

2.3.3. DİJİTAL MUHASEBE VE FİNANS DÖNÜŞÜMÜ

Dijital teknolojiler ile birlikte muhasebe ve finans fonksiyonu ciddi bir dönüşüm geçirmektedir.

Robotik Süreç Otomasyonu (RPA): Tekrarlayan, kural tabanlı muhasebe görevlerini otomatize eder. Fatura işleme, mutabakat, raporlama gibi süreçler, yazılım robotları tarafından hızlı ve hatasız bir şekilde gerçekleştirilebilir (Cooper vd., 2019).

Yapay Zekâ ve Makine Öğrenmesi: AI ve ML, tahmine dayalı analitik, anomali tespiti, risk değerlendirmesi ve karar desteği sağlar. Örneğin: kredi risk skorlaması, dolandırıcılık tespiti, nakit akışı tahmini, otomatik kategorileendirme gibi finansal konuları kolaylaştırıcıdır.

Blockchain ve Dağıtılmış Defter Teknolojisi: Blockchain teknolojisi, işlemsel verilerin şeffaflık, güvenlik ve değiştirilemezlik (immutability) ilkeleri doğrultusunda kaydedilmesini temin eden, çığır açıcı bir dağıtılmış defter altyapısıdır. Söz konusu bu nitelikler, teknolojinin muhasebe uygulamalarında paradigma değiştirici bir dönüşüm potansiyeli taşımasına olanak tanımaktadır.

Blockchain temelli sistemler, gerçek zamanlı ve kesintisiz denetim (sürekli denetim) süreçlerinin icrasına zemin hazırlayarak finansal bilgilerin doğruluk (accuracy) ve güvenilirlik (reliability) düzeyini kayda değer ölçüde yükseltmektedir. Ek olarak, teknoloji, tedarik zincirinin her bir safhasında şeffaflık ve izlenebilirlik (traceability) sağlamakta, bu sayede işletmelerin mali

raporlama süreçleri için doğrulanabilir (verifiable) veri akışına erişimini kolaylaştırmaktadır.

Diğer bir önemli husus ise, akıllı sözleşmeler (smart contracts) mekanizması aracılığıyla işlemlerin otonom (otomatik) olarak icra edilebilmesi, bu durumun ödeme süreçlerinde sürat ve güvenceyi maksimize etmesidir. Geleneksel çift kayıt muhasebesinin (double-entry accounting) ötesine geçen üçlü kayıt muhasebesi (triple-entry accounting) modeli, tüm paydaşların erişimine açık ortak bir kayıt defteri (shared ledger) tesis ederek finansal raporlamadaki güven unsurunu pekiştirmektedir.

Bulut Muhasebe ve ERP Sistemleri: Ölçeklenebilirlik, erişilebilirlik ve düşük başlangıç maliyeti avantajları sağlar. Gerçek zamanlı veri entegrasyonu ve işbirliği imkânı sunar.

Veri Analitiği ve İş Zekâsı: Büyük veri analitiği, geleneksel finansal raporlamanın ötesinde, detaylı ve anlık içgörüler sağlar. Self-servis BI araçları, yöneticilerin doğrudan verileri keşfetmelerine ve analiz etmelerine olanak tanır.

2.4. BÖLÜM ÖZETİ

Finansal muhasebe, dış paydaşlara işletmenin finansal durumu ve performansı hakkında standartlaştırılmış bilgi sağlarken, yönetim muhasebesi, iç yönetimin planlama, karar alma ve kontrol ihtiyaçlarını karşılar. Her iki muhasebe dalı da, işletmenin değer oluşturma sürecinin farklı boyutlarını ölçer ve raporlar.

Maliyet muhasebesi, ürün ve hizmetlerin maliyetlerini hesaplar ve maliyet yönetimi için kritik bilgi sağlar. Faaliyet tabanlı maliyetleme gibi gelişmiş maliyet sistemleri, karmaşık iş ortamlarında daha doğru ve stratejik olarak ilgili maliyet bilgisi sunar.

Finansal planlama ve analiz, işletmenin stratejik hedeflerini finansal terimlerle ifade eder ve kaynak tahsisi kararlarını destekler. Sermaye yapısı ve finansman kararları, işletmenin değerini ve riskini etkileyen kritik stratejik kararlardır.

Sermaye bütçelemesi, uzun vadeli yatırım kararlarının değerlendirilmesinde net bugünkü değer gibi değer tabanlı teknikler kullanır. Gerçek opsiyonlar yaklaşımı, geleneksel teknikleri tamamlayarak yönetsel esnekliğin değerini dikkate alır.

Modern muhasebe ve finans uygulamaları, değer tabanlı yönetim, entegre raporlama ve dijital dönüşüm gibi gelişmelerle evrim geçirmektedir. Bu gelişmeler, muhasebe ve finans fonksiyonunu daha stratejik, bütünleşik ve teknoloji destekli bir konuma taşımaktadır.

Sonraki bölümlerde, bu temel kavram ve araçların spesifik işletme fonksiyonlarıyla (üretim, pazarlama, insan kaynakları vb.) nasıl entegre edildiği ve fonksiyonel entegrasyonun stratejik değeri detaylı olarak incelenecektir.

BÖLÜM 3

ÜRETİM YÖNETİMİ VE MUHASEBE-FİNANSMAN İLİŞKİSİ

3.1. GİRİŞ

Üretim yönetimi, işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerinde kritik bir rol oynamaktadır. Ürün ve hizmetlerin tasarlanması, üretim süreçlerinin organize edilmesi, kalitenin sağlanması ve verimliliğin artırılması, üretim fonksiyonunun temel sorumlulukları arasındadır. Ancak bu kararların hepsi önemli finansal etkilere sahiptir ve muhasebe-finansman fonksiyonuyla yakın koordinasyon gerektirmektedir (Hayes & Wheelwright, 1984).

Üretim yönetimi ile muhasebe-finansman arasındaki entegrasyon, birkaç düzeyde gerçekleşmektedir. Operasyonel düzeyde, üretim maliyetlerinin doğru hesaplanması ve kontrolü, stok değerlemesi ve kaynak tüketiminin izlenmesi gibi günlük işlemler söz konusudur. Taktik düzeyde, kapasite planlaması, tedarik kararları ve üretim programlaması gibi orta vadeli kararlar finansal planlama ile entegre edilmelidir. Stratejik düzeyde ise, üretim stratejisi seçimi, teknoloji yatırımları, bütçeleme ve değer oluşturma hedefleriyle uyumlu olmalıdır (Banker vd., 2014).

Tarihsel olarak, muhasebe ve üretim fonksiyonları arasındaki ilişki, öncelikli olarak maliyet hesaplama ve raporlama üzerine yoğunlaşmıştı. Ancak günümüzde bu ilişki, çok daha stratejik ve iki yönlü bir ortaklığa dönüşmüştür. Muhasebe, sadece maliyetleri kaydetmekle kalmaz, aynı zamanda süreç iyileştirme, değer analizi ve performans yönetimi için aktif içgörüler sağlar. Öte yandan, üretim yönetimi de muhasebe sistemlerinin tasarımını ve işletme sermayesi yönetimini doğrudan etkiler (Demski, 2008).

3.2. ÜRETİM MALİYETLERİNİN HESAPLANMASI VE YÖNETİMİ

3.2.1. ÜRETİM MALİYET YAPISI VE BİLEŞENLERİ

Üretim maliyetleri, bir ürünün üretilmesi için katılan tüm maliyetleri içermektedir. Geleneksel maliyet muhasebesi, üretim maliyetlerini üç temel kategoride sınıflandırmaktadır (Horngren vd., 2015):

Direkt İlk Madde ve Malzeme (DİMM): Nihai ürünün fiziksel bir parçası olan ve ekonomik olarak izlenebilir hammadde ve malzemelerdir.

DİMM maliyeti, satın alma fiyatı, nakliye, gümrük ve diğer temin maliyetlerini içerir. DİMM, genellikle toplam üretim maliyetinin önemli bir kısmını oluşturur ve değişken maliyet özelliği gösterir. DİMM yönetiminde kritik konular şunlardır;

- Tedarikçi seçimi ve fiyat görüşmeleri
- Satın alma zamanlaması ve miktar optimizasyonu
- Kalite-maliyet dengesi
- Fire, hurdaya çıkma ve verimlilik oranları
- Alternatif malzeme kullanımı imkanları

Direkt İşçilik (Dİ): Üretim sürecinde doğrudan ürüne dokunan işçilerin ücret ve yan haklarını içerir. Geleneksel imalat ortamlarında önemli bir maliyet kalemi olan direkt işçiliğin, otomasyonun artmasıyla birlikte birçok sektörde toplam maliyet içindeki payı azalmıştır (Brierley, 2008).

Direkt İşçilik Yönetimi, bir işletmenin üretim süreçlerinin etkinliği ve maliyet kontrol mekanizmaları açısından merkezi bir öneme sahiptir. Bu kapsamda, yönetimin temelini, öncelikle işgücü verimliliği standartlarının bilimsel yöntemlerle belirlenmesi ve sistematik olarak ölçülmesi oluşturur. Bu standartlar, performansın izlenebilirliği (monitoring) ve sürekli iyileştirilmesi (continuous improvement) için temel bir ön koşuldur.

İşgörenlerin belirlenen üretim hedeflerine ulaşabilmesi, sadece uygun standartların oluşturulmasına bağlı olmayıp, aynı zamanda eğitim ve beceri geliştirme (upskilling) yatırımlarının kesintisiz bir biçimde sürdürülmesiyle de doğrudan korelasyon içindedir. Nitelikli ve çok yetenekli (multiskilled) bir işgücü yapısının geliştirilmesi, işletmelere hem üretim esnekliği (flexibility) hem de üstün kalite avantajı sağlamaktadır.

Buna ek olarak, çalışma süresi yönetiminde esneklik (flexible scheduling) sağlanması – örneğin fazla mesai uygulamaları, optimal vardiya düzenlemeleri veya kısmi zamanlı (part-time) çalışma modelleri gibi araçlarla – işgücü kapasitesinin talep dalgalanmalarına adaptasyonunu kolaylaştıran stratejik bir unsurdur.

Son olarak, ücret yapısının sabit, değişken veya performansa dayalı (incentive-based) bir mimari ile tasarlanması, çalışan motivasyonunu ve üretkenliğini (productivity) doğrudan etkileyen kritik bir yönetim kararıdır. Bu

unsurların bütüncül (holistic) bir yönetim çerçevesinde ele alınması, işletmenin genel rekabet gücünü artırırken, işçilik maliyetlerinin de en etkin biçimde kontrol edilmesini temin eder.

Genel Üretim Giderleri (GÜG): üretim faaliyetleriyle ilişkili ancak doğrudan ürüne izlenemeyen tüm maliyetleri içerir. GÜG, geniş bir maliyet yelpazesini kapsar:

- Endirekt malzemeler (yağlayıcılar, temizlik malzemeleri, küçük parçalar)
- Endirekt işçilik (süpervizörler, bakım personeli, kalite kontrol)
- Amortisman ve kira
- Enerji ve su
- Bakım ve onarım
- Fabrika sigortası ve vergileri

GÜG, hem sabit hem değişken bileşenler içerebilir. Modern üretim ortamlarında, GÜG'ün toplam maliyet içindeki payı artmış, DİMM ve Dİ'nin payı azalmıştır. Bu durum, geleneksel maliyet dağıtım yöntemlerinin yetersizliğini ortaya çıkarmış ve ABC gibi gelişmiş maliyet sistemlerinin geliştirilmesine yol açmıştır (Cooper & Kaplan, 1988).

3.2.2. HEDEF MALİYETLEME (TARGET COSTİNG)

Hedef maliyetleme, geleneksel maliyet-artı fiyatlandırmanın tersine, piyasa bazlı fiyattan hareket ederek izin verilen maliyeti hesaplayan proaktif bir maliyet yönetimi yaklaşımıdır (Cooper & Slagmulder, 1997):

$$\text{Hedef Maliyet} = \text{Hedef Fiyat} - \text{Hedef Kâr Marjı}$$

Hedef maliyetleme süreci şu adımları içerir:

- **Pazar Araştırması:** Müşterilerin ödemeye razı olduğu fiyatın belirlenmesi
- **Hedef Kâr Marjının Belirlenmesi:** Hissedar beklentileri ve stratejik hedefler doğrultusunda
- **Hedef Maliyetin Hesaplanması:** Hedef fiyat - Hedef kâr
- **Mevcut Maliyetin Tahmini:** Tasarım ve mühendislik çalışmaları

- **Maliyet Açığının Belirlenmesi:** Mevcut maliyet - Hedef maliyet
- **Maliyet Düşürme Stratejileri:** Değer mühendisliği, tasarım optimizasyonu, tedarikçi katılımı
- **Sürekli İyileştirme:** Kaizen maliyetleme ile yaşam döngüsü boyunca maliyet düşürme

Hedef maliyetleme, üretim ve muhasebe-finansman entegrasyonunun mükemmel bir örneğidir. Ürün tasarım aşamasında, mühendisler, muhasebeciler, pazarlamacılar ve tedarikçiler birlikte çalışarak hem müşteri değeri hem de maliyet hedeflerini karşılayan çözümler geliştirirler (Ansari vd., 2007).

3.3. KAPASİTE PLANLAMASI VE FİNANSAL ETKİLER

3.3.1. KAPASİTE KAVRAMI VE ÖLÇÜMÜ

Kapasite, bir üretim sisteminin belirli bir zaman diliminde üretebileceği maksimum çıktı miktarıdır. Kapasite, farklı düzeylerde tanımlanabilir (Slack vd., 2016):

Teorik (Tasarım) Kapasite: Mükemmel koşullar altında, kesintisiz çalışma ile ulaşılabilecek maksimum üretim. Bu kapasite hiçbir zaman gerçekleşmez.

Efektif (Fiili) Kapasite: Planlı bakım, dinlenme süreleri ve normal kesintiler dikkate alındığında ulaşılabilir kapasite.

Kullanılan Kapasite: Fiilen gerçekleştirilen üretim miktarı.

$$\text{Kapasite Kullanım Oranı} = \text{Kullanılan Kapasite} / \text{Efektif Kapasite} \times 100$$

Kapasite, fiziksel, zaman, parasal olmak üzere çeşitli şekillerde ölçülebilir.

Darboğaz ve Kapasite Kısıtları: Goldratt'ın Kısıtlar Teorisi (Theory of Constraints), sistemin toplam kapasitesinin en zayıf halka (darboğaz) tarafından belirlendiğini vurgular (Goldratt & Cox, 1984). Darboğaz, sistemdeki en düşük kapasiteye sahip kaynak veya süreçtir.

3.3.2. KAPASİTE PLANLAMA KARARLARI VE FİNANSAL ANALİZ

Kapasite planlaması, uzun vadeli stratejik kararlar gerektirir ve önemli sermaye yatırımları içerir. Kapasite kararlarının finansal analizi, birkaç boyutta yapılmalıdır.

Kapasite Genişletme Zamanlaması: Kapasite genişletme için iki temel strateji vardır

Talep Öncü Strateji: Talep artışı öngörülerek, önceden kapasite artırımı yapılır. Avantajları;

- Talep karşılanır, pazar payı kaybı önlenir
- Ölçek ekonomilerinden yararlanılır
- Rekabetçi avantaj sağlanır

Riskleri;

- Atıl kapasite ve sabit maliyet yükü
- Talep tahminlerinin hatalı olması riski
- Büyük sermaye yatırımı gereksinimi

Talep Takipçi Strateji: Talep arttıkça, küçük adımlarla kapasite artırımı yapılır. Avantajları:

- Düşük yatırım riski
- Atıl kapasite minimize edilir
- Talep belirsizliğine karşı esneklik

Riskleri:

- Talep karşılanamama, satış kaybı
- Ölçek ekonomilerinden yararlanılamama
- Rekabetçi dezavantaj

Kapasite zamanlaması kararı, NPV analizi ile değerlendirilebilir. Her senaryo için (erken genişletme vs. geç genişletme), beklenen nakit akışları ve NPV hesaplanır. Gerçek opsiyonlar analizi, bekleme opsiyonunun değerini dikkate alabilir.

Kapasite Büyüklüğü Kararı: Kapasite yatırımında ölçek ekonomileri genellikle önemlidir. Büyük ölçekli yatırımlar, birim başına daha düşük yatırım maliyeti sağlayabilir:

$$\text{Birim Kapasite Maliyeti} = \text{Toplam Yatırım} / \text{Kapasite Artışı}$$

Ancak, büyük ölçekli yatırımlar aynı zamanda:

- Daha yüksek başlangıç sermaye gereksinimi
- Daha uzun geri ödeme süresi
- Daha yüksek atıl kapasite riski
- Daha az esneklik

Optimal kapasite büyüklüğü, ölçek ekonomileri ile esneklik ve risk arasında denge kurar.

Atıl Kapasite ve Maliyet Etkisi: Atıl kapasite, kullanılmayan üretim kapasitesidir ve sabit maliyetlerin tüm ürünlere yüklenmesine neden olur:

$$\text{Birim Sabit Maliyet} = \text{Toplam Sabit Maliyetler} / \text{Üretim Miktarı}$$

Düşük kapasite kullanımında, birim sabit maliyet artar ve karlılık düşer. Bu durum, fiyatlandırma baskısı yaratır ve finansal performansı olumsuz etkiler (Balakrishnan & Sivaramakrishnan, 2002). Atıl kapasite yönetimi stratejileri;

- Esnek üretim sistemleri ve çapraz fonksiyonel işgücü
- Dış kaynak kullanımı veya kapasite kiralama
- Yan ürün geliştirme veya yeni pazar segmentlerine girme
- İşbirliği ve kapasite paylaşımı

TD-ABC yaklaşımı, atıl kapasite maliyetini açıkça gösterir ve kullanılmayan kapasitenin ürün maliyetlerine yüklenmesini engeller.

3.4. STOK YÖNETİMİ VE İŞLETME SERMAYESİ

3.4.1. STOK TÜRLERİ VE FONKSİYONLARI

Stoklar, üretim ve satış süreçlerinin sürekliliğini sağlamak için tutulan malzeme ve ürünlerdir. Üç temel stok türü vardır;

- **Hammadde Stoku:** Üretimde kullanılacak ilk madde ve malzemeler
- **Yarı Mamul Stoku:** Üretim sürecinde olan, henüz tamamlanmamış ürünler
- **Mamul Stoku:** Satışa hazır bitmiş ürünler

Stoklar, çeşitli fonksiyonlar yerine getirir (Zipkin, 2000);

- **Ayrıştırma:** Tedarik ve talep arasındaki zamansal uyumsuzluğu giderir
- **Ölçek Ekonomileri:** Büyük partiler halinde üretim ve satın almaya imkân tanır
- **Tampon:** Talep ve tedarik belirsizliklerine karşı koruma sağlar
- **Düzgünleştirme:** Mevsimsel talep dalgalanmalarını yönetir
- **Tahmin Hatalarına Karşı Koruma:** Talep tahmin hatalarını absorbe eder

3.4.2. STOK MALİYETLERİ VE EKONOMİK SİPARİŞ MİKTARI

Stok yönetimi, birbirine zıt iki maliyet türü arasında denge kurmayı gerektirir:

Stok tutma (taşıma) maliyetleri, sermaye maliyeti (stoğa bağlanan fonların fırsat maliyeti), depolama maliyetleri (kira, ısıtma, aydınlatma), sigorta ve güvenlik, vergi maliyetlerinden oluşur. Bozulma, eskime ve kayıp giderleri ise, zarar olarak görülmelidir. Yıllık stok tutma maliyeti genellikle stok değerinin %15-35'i arasındadır.

Sipariş (kurulum) maliyetleri, sipariş işlem maliyetleri, nakliye maliyetleri, muayene ve giriş maliyetleri, makine kurulum maliyetlerinden (üretim durumunda) oluşur.

Stoksuzluk (stok yetersizliği) maliyetleri ya da gider ve zararları, kaybedilen satışlar, acil tedarik maliyetleri, üretim kesintisi maliyetlerinden oluşur. İtibar kaybı, müşteri memnuniyetsizliği ise dolaylı olarak parasal kayba yansır.

Ekonomik Sipariş Miktarı Modeli: EOQ modeli, toplam stok maliyetlerini (sipariş maliyetleri + tutma maliyetleri) minimize eden optimal sipariş miktarını hesaplamaktadır.

Ekonomik sipariş miktarı modelinin varsayımları, sabit ve bilinen talep vardır, anlık teslimat olmaktadır, stoksuzluk kabul edilemez, sabit sipariş ve bulundurma maliyetleri vardır, miktar iskontoları yoktur. Gerçek hayatta bu varsayımlar nadiren tam olarak karşılanır, ancak EOQ temel bir referans noktası sağlar.

Yeniden Sipariş Noktası (ROP): ROP, yeni sipariş verilmesi gereken stok düzeyidir. Güvenlik stoku, talep belirsizliği ve tedarik süresindeki değişkenliğe karşı tampon oluşturur. Güvenlik stoku seviyesi, istenen hizmet düzeyine (stoksuzluk olmaması olasılığı) göre belirlenir.

3.4.3. STOK YÖNETİMİ VE İŞLETME SERMAYESİ İLİŞKİSİ

Stoklar, işletme sermayesinin önemli bir bileşenidir ve likidite ile kârlılık arasındaki dengeyi etkiler.

Stok Yatırımının Finansal Etkileri: Stok yatırımı, işletmelerin finansal performansını doğrudan etkileyen kritik bir stratejik karardır (Chopra & Meindl, 2016). Yüksek stok seviyeleri, işletmenin mevcut sermayesinin büyük bir kısmını stoklara bağlayarak likiditeyi azaltır ve finansman maliyetlerini yükseltir; bu durum, özellikle dış finansmana bağımlı işletmelerde nakit akış yönetimini zorlaştırır (Ballou, 2004). Öte yandan, yüksek stok düzeyleri müşteri taleplerine hızlı yanıt verilmesini sağlayarak hizmet kalitesini artırır ve satış kayıplarını önler. Buna karşılık, düşük stok seviyeleri sermayenin stoklara bağlanmasını azaltarak daha yüksek likidite ve finansal esneklik sağlar (Jacobs ve Chase, 2021). Ancak, yetersiz stoklar talep karşılanamamasına yol açabilir; bu da satış kayıplarına, müşteri memnuniyetinin azalmasına ve uzun vadede pazar payı erozyonuna neden olur (Heizer vd., 2020). Sonuç olarak, işletmeler stok düzeylerini belirlerken finansal maliyetler ile müşteri hizmet düzeyi arasındaki optimal dengeyi dikkate almalıdır (Rushton vd., 2017).

Stok Devir Hızı: Stok devir hızı, stok yönetimi etkinliğinin temel göstergesidir:

$$\text{Stok Devir Hızı} = \text{Satılan Malın Maliyeti} / \text{Ortalama Stok Değeri}$$

$$\text{Stok Tutma Süresi (Gün)} = 365 / \text{Stok Devir Hızı}$$

Stok devir hızının yüksek olması istenir ki bu; daha az sermaye bağlanması, daha düşük stok tutma maliyeti, daha taze/güncel ürün, daha iyi nakit akışı anlamına gelir. Ancak, çok yüksek devir hızı stoksuzluk riskini artırabilir.

Nakit Dönüşüm Döngüsünde Stok: Nakit dönüşüm döngüsü (Cash Conversion Cycle), stok yönetiminin işletme sermayesi üzerindeki etkisini gösterir. Stok tutma süresinin azaltılması, nakit dönüşüm döngüsünü kısaltır ve işletme sermayesi ihtiyacını düşürür (Jose vd., 1996).

Stok Finansmanı Stratejileri: Stoklar, iç kaynaklar, kısa vadeli banka kredileri, ticari krediler, stok finansman şirketlerinden, tedarik zinciri finansmanı şeklinde çeşitli şekillerde finanse edilebilir. Stok finansmanının maliyeti, sermaye bütçelemesi ve kârlılık analizlerinde dikkate alınmalıdır.

3.4.4. TAM ZAMANINDA (JIT) ÜRETİM VE STOK MİNİMİZASYONU

JIT, stokları minimize etmeyi ve sadece ihtiyaç duyulduğunda, ihtiyaç duyulan miktarda üretim/tedarik yapmayı amaçlayan bir felsefedir (Ohno, 1988).

JIT'nin Temel Prensipleri: Tam zamanında üretim (Just-in-Time – JIT) sistemi, israfı en aza indirmeyi ve üretim ile kaliteyi artırmayı amaçlayan bir yönetim stratejisidir. Bu yaklaşımın temel ilkeleri arasında sıfır stok anlayışı yer alır; yani üretim sürecinde gereksiz stok bulundurulmaması hedeflenir. Ayrıca, küçük parça boyutlarının tercih edilmesi esneklik sağlar ve değişen talebe daha hızlı uyum imkânı sunar.

Sık ve düzenli teslimatlar, tedarik zincirinde sürekliliği güvence altına alırken, tedarikçilerin yüksek güvenilirliği sistemin etkin çalışması için kritik önem taşır. Bununla birlikte, düşük üretim maliyetleri ve hızlı kurulum süreleri, küçük parti üretiminin temel unsurlarını oluşturur.

JIT sisteminin kalite temelli yaklaşımı, her aşamada “kaynağında kalite” ilkesine dayanır; yani hatasız üretim (sıfır hata) hedeflenir. Son olarak, sistem müşteri talebine göre üretimi tetikleyen “çekme sistemi” (pull system) olarak yapılandırılır. Bu sayede üretim süreci yalnızca gerçek talep ortaya çıktığında başlatılır ve aşırı üretim gibi israf türlerinin önüne geçilmiş olur. Böylece düşük stok tutma maliyetleri, daha iyi nakit akışı, eskime ve bozulma kayıpları azalma sağlanmış olur.

JIT için bazı riskler de bulunmaktadır. Bunlar, tedarik zinciri kesintilerine karşı hassasiyet, daha sık teslimat ve nakliye maliyetleri, güvenilir tedarikçi ihtiyacının olması, esnek üretim sistemleri gereksinimleri, koordinasyon ve bilgi sistemi gereksinimleri olarak sayılabilir.

JIT'nin net finansal etkisi, fayda ve maliyetlerin dikkatli analizini gerektirir. Araştırmalar, JIT'nin uygun şekilde uygulandığında önemli performans iyileştirmeleri sağladığını göstermiştir (Fullerton vd., 2003).

3.5. KALİTE YÖNETİMİ VE KALİTE MALİYETLERİ

3.5.1. KALİTE MALİYETLERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Kalite, müşteri beklentilerinin karşılanması ve aşılmasıdır. Kalite yönetimi, hem maliyetleri hem de gelirleri etkiler. Kalite maliyetleri, dört kategoride sınıflandırılır (Juran, 1951). Bunlar, önleme maliyetleri, değerlendirme maliyetleri, iç başarısızlık maliyetleri, dış başarısızlık maliyetleridir (Efil, 2010).

Önleme maliyetleri, hataların oluşmasını engellemek için yapılan yatırımları kapsar ve kalite planlaması, süreç kontrolü, tedarikçi değerlendirmesi ve geliştirme, eğitim ve geliştirme, kalite iyileştirme projeleri ile istatistiksel süreç kontrolü gibi faaliyetleri içerir. Değerlendirme maliyetleri, hataları tespit etmek için gerçekleştirilen faaliyetlerden oluşur; gelen malzeme muayenesi, süreç içi kontrol, nihai ürün testi, test donanımı bakımı ve kalite denetimleri bu kategoriye dâhildir. İç başarısızlık maliyetleri, ürün müşteriye ulaşmadan önce tespit edilen hatalardan kaynaklanır ve hurda, yeniden işleme, yeniden muayene, süreç kesintileri ile tasarım değişikliklerini içerir. Son olarak, dış başarısızlık maliyetleri, ürün müşteriye ulaştıktan sonra ortaya çıkan hatalarla ilişkilidir ve garanti maliyetleri, iadeler ve değişimler, müşteri şikâyetleri yönetimi, ürün geri çağırma, itibar kaybı ve gelecek satış kaybı ile yasal uyumsuzluklar gibi unsurları kapsar. Bu maliyet türlerinin dengeli bir şekilde yönetilmesi, işletmelerin hem kalite standartlarını koruması hem de ekonomik verimlilik sağlaması açısından kritik öneme sahiptir.

Optimal Kalite Düzeyi: Geleneksel görüş, kalite maliyetleri arasında bir denge olduğunu ve optimal kalite düzeyinin %100'den az olduğunu öne sürer. Ancak, Toplam Kalite Yönetimi (TQM) ve Sıfır Hata yaklaşımı, önleme ve değerlendirme yatırımlarının başarısızlık maliyetlerini daha fazla azalttığını ve optimal kalitenin sıfır hata olduğunu savunur (Deming, 1986).

3.5.2. KALİTE VE FİNANSAL PERFORMANS İLİŞKİSİ

Kalite iyileştirmeleri, işletmelerin finansal performansını hem maliyet azaltma hem de gelir artırma boyutlarında önemli ölçüde etkileyen stratejik uygulamalardır. Maliyet açısından bakıldığında, süreç kalitesinin yükselmesi hurda, yeniden işleme ve garanti giderlerini azaltarak doğrudan maliyet düşüşü sağlar (Juran & Godfrey, 1999). Süreçlerin güvenilirliğinin artması, stok düzeylerinin azalmasına ve üretim akışının daha verimli hâle gelmesine katkıda bulunur (Deming, 1986). Ayrıca, hataların erken aşamada tespiti ve önlenmesi, müşteri hizmeti ve satış sonrası destek maliyetlerinde önemli iyileşmeler yaratır (Crosby, 1979).

Gelir boyutunda ise kalite yönetimi, müşteri memnuniyetini ve marka sadakatini artırarak pazar payı genişlemesine yol açar (Anderson vd., 1994). Yüksek kalite algısına sahip markalar, fiyat primiyumu elde etme ve daha kârlı müşteri segmentlerine ulaşma avantajına sahiptir (Reeves & Bednar, 1994). Ayrıca, memnun müşteriler aracılığıyla oluşan olumlu ağızdan ağıza iletişim, yeni müşteri kazanımını kolaylaştırır (Zeithaml, 2000). Kaliteye dayalı müşteri ilişkileri yönetimi, mevcut müşterilerde çapraz satış ve uzun dönemli gelir yaratma fırsatlarını da artırır (Rust vd., 1995).

Ampirik araştırmalar, kalite ile finansal performans arasında pozitif ilişki olduğunu göstermiştir. Hendricks ve Singhal (1997), kalite ödülü kazanan işletmelerin hisse senedi getirilerinin sektör ortalamalarını önemli ölçüde aştığını bulmuşlardır.

3.6. YALIN ÜRETİM VE MALİYET DÜŞÜRME

3.6.1. YALIN ÜRETİM FELSEFESİ VE PRENSİPLERİ

Yalın üretim (Lean Manufacturing), müşteri için değer oluşturmayan tüm faaliyetleri (israf) elimine etmeyi amaçlayan bir üretim felsefesidir. Toyota Üretim Sistemi'nden (TPS) kaynaklanan yalın düşünce, artık tüm sektörlerde uygulanmaktadır (Womack & Jones, 1996).

Toyota Üretim Sistemi'nden doğan bu anlayış, yedi temel israf türünü (Muda) tanımlar: aşırı üretim, bekleme, gereksiz taşıma, aşırı işleme, fazla stok, gereksiz hareket ve kusurlar (Ohno, 1988). Bu israf türleri, işletme kaynaklarının etkin kullanılmasını engelleyerek maliyetleri artırır ve süreç verimliliğini düşürür. Modern yaklaşımlar, bu listeye sekizinci israf olarak

“kullanılmayan insan potansiyelini” de ekleyerek, çalışanların bilgi, beceri ve yaratıcılıklarından yeterince yararlanılmamasını da bir kayıp olarak değerlendirmektedir (Liker, 2004).

Yalın üretim beş temel prensip üzerine kuruludur: (1) Değeri müşterinin bakış açısından tanımlamak, (2) Değer akışını haritalandırarak katma değer yaratmayan adımları belirlemek, (3) Süreçlerde kesintisiz akış sağlamak, (4) Üretimi müşteri talebine göre tetikleyen çekme sistemi kurmak ve (5) Sürekli mükemmelliği hedefleyen bir iyileştirme kültürü oluşturmak (Womack & Jones, 2003). Bu prensipler, üretim ve hizmet süreçlerinde israfların azaltılmasını, kalite ve çeviklik artışını, dolayısıyla işletmenin rekabet avantajı kazanmasını sağlar (Shah & Ward, 2007).

Değer Akış Haritalama (Value Stream Mapping - VSM): VSM, malzeme ve bilgi akışını görselleştirerek, israfı ve iyileştirme fırsatlarını belirlemeye yarayan bir araçtır. Mevcut durum haritası ve gelecek durum haritası oluşturularak, iyileştirme yol haritası geliştirilir (Rother & Shook, 2003). VSM'nin finansal faydaları;

- Döngü süresinin azaltılması
- Stok seviyelerinin düşürülmesi
- İşgücü verimliliğinin artması
- Alan kullanımının iyileştirilmesi

Hücresele Üretim (Cellular Manufacturing): Hücresele üretim, benzer ürünlerin bir grup (hücre) içinde üretildiği düzenlemedir. Fonksiyonel departmanlar yerine, ürün aileleri etrafında organize edilir. Faydaları;

- Azalan taşıma mesafeleri ve süreleri
- Düşük yarı mamul stoku
- Daha kısa üretim lead time
- Gelişmiş ekip çalışması ve kalite sorumluluğu

Toplam Verimli Bakım (Total Productive Maintenance - TPM): TPM, ekipman verimliliğini maksimize etmek için operatörleri bakım sürecine

dahil eden proaktif bir yaklaşımdır. Hedef, sıfır arıza, sıfır kusur ve sıfır kazadır (Nakajima, 1988). TPM'nin altı büyük kaybı;

1. Arızalar
2. Kurulum ve ayar süreleri
3. Küçük duruşlar ve boş çalışmalar
4. Hız kayıpları
5. Kusurlu üretim ve yeniden işleme
6. Başlangıç kayıpları

3.6.2. YALIN ÜRETİMİN FİNANSAL ETKİLERİ

Yalın üretim uygulamalarının finansal etkileri, birkaç düzeyde gerçekleşir;

Doğrudan Maliyet Azaltma:

- Düşük stok seviyeleri ve tutma maliyetleri
- Azalan atık ve hurda
- Düşük yeniden işleme maliyetleri
- Azalan enerji ve malzeme tüketimi
- Daha verimli alan kullanımı

İşletme Sermayesi İyileştirmesi:

- Kısa nakit dönüşüm döngüsü
- Düşük stok yatırımı
- Hızlı fatura ve tahsilat (daha kısa lead time)

Üretkenlik Artışı:

- Yüksek işgücü verimliliği
- Artan makine kullanımı (OEE iyileşmesi)
- Düşük birim üretim maliyeti

Kalite İyileştirmesi:

- Azalan kusur oranı
- Düşük garanti maliyetleri
- Yüksek müşteri memnuniyeti

Esneklik ve Hız:

- Kısa üretim lead time
- Hızlı ürün değişimi kabiliyeti
- Pazar taleplerine hızlı yanıt

Yapılan araştırmalar, yalın uygulamaların işletme performansını önemli ölçüde iyileştirdiğini göstermiştir. Shah ve Ward (2003), yalın üretim uygulamaları ile operasyonel performans arasında güçlü pozitif ilişki bulmuşlardır.

3.6.3. KAİZEN MALİYETLEME

Kaizen, Japonca "sürekli iyileştirme" anlamına gelir. Kaizen maliyetleme, ürün yaşam döngüsü boyunca küçük, artırımsal maliyet azaltmalarını hedefler (Monden & Hamada, 1991).

Hedef maliyetleme ürün tasarım aşamasında büyük maliyet düşüşleri sağlarken, kaizen maliyetleme üretim aşamasında sürekli iyileştirmeyi sağlar.

Kaizen maliyetleme, üretim çalışanlarının aktif katılımını gerektirir. Küçük iyileştirme fikirleri teşvik edilir, hızla uygulanır ve sonuçları ölçülür. Bu yaklaşım;

- Sürekli iyileştirme kültürü yaratır
- Çalışan katılımını ve motivasyonunu artırır
- Küçük yatırımlarla büyük toplam etki sağlar
- Rekabet avantajını sürdürür

3.7. ÜRETİM TEKNOLOJİSİ YATIRIMLARI VE DEĞERLENDİRMESİ

İleri üretim teknolojileri, otomasyonu, entegrasyonu ve esnekliği artıran sistemlerdir;

Bilgisayar Destekli Tasarım ve Üretim (CAD/CAM): CAD/CAM sistemleri, ürün tasarımını ve üretim programlamasını dijitalleştirir. Faydaları;

- Hızlı tasarım ve değişiklik
- Azalan tasarım hataları

- Gelişmiş ürün kalitesi
- Kısa ürün geliştirme döngüsü
- Tasarım-üretim entegrasyonu

Esnek Üretim Sistemleri (Flexible Manufacturing Systems - FMS):

FMS, bilgisayar kontrollü makineler, otomatik malzeme taşıma ve merkezi kontrol sisteminden oluşur. Çeşitli ürünlerin minimum kurulum süresiyle üretilmesini sağlar. Avantajları;

- Yüksek ekipman kullanımı
- Hızlı ürün değişimi
- Düşük stok seviyeleri
- 24 saat operasyon imkânı
- Azalan işgücü maliyeti

Ancak, FMS yüksek başlangıç yatırımı gerektirir ve karmaşık planlama ve kontrol sistemleri ile uyumlu teknik personel ihtiyacı yaratır.

Robotlar ve Otomasyon: Endüstriyel robotlar, tekrarlayan, tehlikeli veya yüksek hassasiyet gerektiren görevlerde kullanılır. Faydaları,

- Tutarlı kalite
- Yüksek üretim hızı
- 7/24 operasyon
- Azalan iş kazaları
- Uzun vadede düşük birim maliyet

Katkılı İmalat (Additive Manufacturing / 3D Baskı): Katkılı imalat, malzemeyi katman katman ekleyerek ürün oluşturur. Karmaşık geometrilerin hızlı prototiplenmesini ve kişiselleştirilmiş üretimi mümkün kılar (Wohlers, 2016). Geleneksel imalata göre;

- Düşük kurulum maliyeti
- Hızlı prototipleme
- Karmaşık tasarımlar için uygun

- Ancak, yavaş üretim hızı ve malzeme sınırlamaları

Endüstri 4.0 ve Akıllı Fabrikalar: Endüstri 4.0, üretim sistemlerinin siber-fiziksel sistemler, IoT, büyük veri ve yapay zekâ ile dönüşümüdür (Lasi vd., 2014). Özellikleri;

- Gerçek zamanlı veri toplama ve analiz
- Makineler arası iletişim (M2M)
- Öngörücü bakım
- Otomatik optimizasyon
- Dijital ikizler ve simülasyon

3.8. ÜRETİM PERFORMANSI ÖLÇÜMÜ VE FİNANSAL ENTEGRASYON

3.8.1. GELENEKSEL PERFORMANS ÖLÇÜTLERİNİN SINIRLAMALARI

Geleneksel maliyet muhasebesi bazlı performans ölçütleri, modern üretim ortamlarında yetersiz kalabilir:

Direkt İşçilik Verimliliği: Otomasyonun arttığı ortamlarda, direkt işçilik toplam maliyetin küçük bir kısmıdır. İşçilik verimliliğini maksimize etmek, genel sistem performansını düşürebilir (örneğin, aşırı üretim yaratarak).

Makine Kullanım Oranı: Yüksek makine kullanımı, gereksiz stok birikimi ve uzun lead time'lara yol açabilir. Darboğaz olmayan kaynaklarda maksimum kullanım hedeflemek, sistem optimizasyonu değildir.

Birim Maliyet Varyansları: Varyans analizi, lokal optimizasyonu teşvik edebilir ve fonksiyonlar arası koordinasyonu engelleyebilir. Ayrıca, kalite, esneklik ve müşteri hizmeti gibi önemli boyutları göz ardı eder.

3.8.2. DENGELİ PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMİ

Dengeli bir performans ölçüm sistemi, finansal ve finansal olmayan ölçütleri entegre eder.

Finansal Perspektif:

- Maliyet verimliliği (birim üretim maliyeti)
- Varlık devir hızı

- Yatırım getirisi (ROI)
- Ekonomik katma değer (EVA)

Operasyonel Perspektif:

- Üretim lead time
- Teslimatta zamanındalık
- OEE (Genel Ekipman Etkinliği)
- İlk geçişte verim (First Pass Yield)
- Kusur oranı (ppm - parts per million)

Yenilik ve Öğrenme Perspektifi:

- Yeni ürün geliştirme süresi
- Süreç iyileştirme sayısı ve etkisi
- Çalışan eğitim saatleri
- Beceri geliştirme endeksi

Müşteri Perspektifi:

- Müşteri memnuniyeti skoru
- Zamanında teslimat oranı
- Müşteri şikâyet oranı
- Sipariş karşılama oranı

Bu çok boyutlu yaklaşım, kısa vadeli maliyet odağını aşarak, uzun vadeli rekabet avantajı yaratacak faktörlere dikkat çeker (Kaplan & Norton, 1996).

3.8.3. ÜRETİM PERFORMANSI VE HİSSEDAR DEĞERİ BAĞLANTISI

Üretim performansı iyileştirmelerinin, hissedar değeri oluşturmadaki rolü açıkça gösterilmelidir. Bu bağlantı, değer sürücüleri analizi ile kurulabilir:

Üretim İyileştirmesi → Operasyonel Metrikler → Finansal Sonuçlar → Hissedar Değeri

Bu tür analiz, üretim yöneticilerinin kararlarının finansal etkilerini somutlaştırır ve muhasebe-finance ile üretim arasında ortak dil oluşturur.

3.9. SÜRDÜRÜLEBİLİR ÜRETİM VE ÇEVRESEL MUHASEBE

3.9.1. YEŞİL ÜRETİM VE ÇEVRESEL MALİYETLER

Sürdürülebilir üretim, ekonomik performansı çevresel ve sosyal sorumlulukla dengeleyen bir yaklaşımdır. Çevresel maliyetler, geleneksel muhasebe sistemlerinde genellikle GÜG içinde gizlenir ve görünmez (Jasch, 2003).

Çevresel maliyetlerin sınıflandırılmasında çeşitli maliyetler bulunmaktadır. Bunlar;

Konvansiyonel Maliyetler:

- Hammadde, enerji, su alımı
- Atık bertarafı ücretleri

Gizli Maliyetler:

- İzin ve lisans ücretleri
- Raporlama ve uyum maliyetleri
- Eğitim maliyetleri
- Sigorta primleri

Olası Yükümlülükler:

- Gelecekteki temizlik maliyetleri
- Yasal cezalar ve uyuşmazlıklar
- İyileştirme maliyetleri

İtibar ve İlişki Maliyetleri:

- Marka değeri kaybı
- Müşteri kaybı
- Toplumsal ilişkiler maliyeti

Çevresel Yönetim Muhasebesi (Environmental Management Accounting - EMA): EMA, çevresel maliyetleri ve performansı sistematik olarak ölçer ve yönetir.

- Malzeme akış maliyet muhasebesi (MFCA)

- Yaşam döngüsü maliyetleme
- Tam maliyet muhasebesi (çevresel dışsallıklar dahil)

3.9.2. EKO-VERİMLİLİK VE İŞ DEĞERİ

Eko-verimlilik, daha az kaynak kullanarak daha fazla değer oluşturmayı hedeflemektedir. Eko-verimlilik stratejileri;

- Malzeme yoğunluğunun azaltılması
- Enerji verimliliği artırımı
- Toksik emisyonların azaltılması
- Geri dönüşüm ve yeniden kullanım
- Yenilenebilir kaynak kullanımı
- Ürün dayanıklılığının artırılması
- Hizmet yoğunluğunun artırılması

Bu stratejiler hem çevresel faydalar hem de maliyet tasarrufu sağlayabilir. Porter ve van der Linde (1995), uygun tasarlanmış çevresel düzenlemelerin inovasyonu tetikleyerek rekabet avantajı yaratabileceğini öne sürmüşlerdir (Porter Hipotezi).

3.9.3. DÖNGÜSEL EKONOMİ VE İŞ MODELİ İNOVASYONU

Döngüsel ekonomi, geleneksel "al-kullan-at" modelinden, "restore edici ve rejeneratif" modele geçişi savunur. Üretim sistemleri, ürünlerin, bileşenlerin ve malzemelerin değerini maksimum süreyle koruyacak şekilde tasarlanır (Ellen MacArthur Foundation, 2013). Döngüsel iş modelleri;

- Ürün-hizmet sistemleri (ürün satışı yerine kullanım hakkı)
- Paylaşım platformları
- Ürün yaşam uzatma
- Kaynakların geri kazanımı ve döngüye sokma

Döngüsel modellerin finansal değerlendirilmesi, geleneksel yöntemlerden farklı yaklaşımlar gerektirir çünkü gelir akışları ve değer oluşturma mekanizmaları değişir.

3.10. BÖLÜM SONUCU

Üretim yönetimi ile muhasebe-finansman arasındaki entegrasyon, işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerinde kritik öneme sahiptir. Bu entegrasyon, operasyonel düzeyden stratejik düzeye kadar çeşitli şekillerde gerçekleşir.

Maliyet muhasebesi sistemleri, üretim maliyetlerinin doğru hesaplanması ve yönetilmesinde temel rol oynar. ABC gibi gelişmiş maliyet sistemleri, karmaşık üretim ortamlarında daha doğru ve stratejik olarak ilgili maliyet bilgisi sağlar. Standart maliyetleme ve varyans analizi, performans kontrolü ve süreç iyileştirme için değerli araçlardır.

Kapasite planlaması kararları, önemli finansal etkilere sahiptir ve sermaye bütçelemesi teknikleri ile değerlendirilmelidir. Atıl kapasite maliyetlerinin yönetilmesi, karlılık için kritiktir. Stok yönetimi, işletme sermayesi ile doğrudan ilişkilidir ve JIT gibi yaklaşımlar, hem operasyonel hem finansal performansı iyileştirebilir.

Kalite yönetimi ve yalın üretim uygulamaları, maliyet düşürme, verimlilik artırma ve müşteri değeri oluşturma açısından önemli fırsatlar sunar. Bu uygulamaların finansal etkilerinin ölçülmesi ve izlenmesi, sürdürülebilirliği sağlar.

Üretim teknolojisi yatırımları, kapsamlı değerlendirme gerektirir. Geleneksel finansal analizin ötesinde, stratejik değer ve gerçek opsiyonlar perspektifi, daha doğru yatırım kararları sağlar.

Sürdürülebilir üretim ve çevresel muhasebe, artık stratejik zorunluluk haline gelmiştir. Çevresel performansın ölçülmesi ve yönetilmesi, hem risk yönetimi hem de fırsat oluşturma açısından önemlidir.

Sonraki bölümlerde, pazarlama, insan kaynakları ve diğer fonksiyonların muhasebe-finansman ile entegrasyonu incelenecektir.

BÖLÜM 4

PAZARLAMA FONKSİYONU VE FİNANSAL ENTEGRASYON

4.1. GİRİŞ

Pazarlama fonksiyonu, işletmenin müşterilerle olan ilişkisinin merkezinde yer alır ve gelir oluşturma birincil kaynağıdır (Oskaybaş vd., 2014; Yener, 2017). Kotler ve Keller (2016), pazarlamayı "müşteriler için değer oluşturma, sunma ve iletme sanatı ve bilimi" olarak tanımlamaktadır. Pazarlama, sadece satış ve tutundurma faaliyetlerinden ibaret olmayıp, pazar analizi, segmentasyon, hedefleme, konumlandırma, ürün geliştirme, fiyatlandırma, dağıtım ve müşteri ilişkileri yönetimini içeren kapsamlı bir fonksiyondur (Yener, 2023).

Pazarlama ile muhasebe-finansman arasındaki ilişki, tarihsel olarak gerilimli olmuştur. Pazarlamacılar genellikle pazar payı büyütme, marka inşası ve müşteri deneyimini geliştirme gibi uzun vadeli hedeflere odaklanırken; finans yöneticileri kısa vadeli kârlılık, maliyet kontrolü ve yatırım getirisi konularında hassasiyet göstermektedir (Moorman & Rust, 1999). Bu farklı perspektifler, fonksiyonlar arası çatışmalara yol açabilmektedir.

Ancak günümüzde, pazarlama ile finans arasındaki entegrasyonun önemi giderek daha fazla kabul görmektedir. "Pazarlama hesap verebilirliği" (marketing accountability) kavramı, pazarlama yatırımlarının finansal getirilerinin ölçülmesi ve kanıtlanması ihtiyacını vurgulamaktadır (Stewart, 2009). Aynı zamanda, finansal yöneticiler de müşteri değeri oluşturma uzun vadeli hissedar değeri ile doğrudan ilişkili olduğunu anlamaya başlamışlardır.

4.2. PAZARLAMA BÜTÇELEMESİ VE YATIRIM GETİRİSİ

4.2.1. PAZARLAMA BÜTÇESİ BELİRLEME YÖNTEMLERİ

Pazarlama bütçesinin belirlenmesi, işletmelerin en önemli stratejik kararlarından biridir. Pazarlama harcamaları, hem bir maliyet hem de bir yatırım olarak değerlendirilebilir. Farklı bütçeleme yaklaşımları, bu ikisi arasındaki değişimleri yansıtır (Danaher & Rust, 1996).

Satış Yüzdesi Yöntemi: Bu yöntemde, pazarlama bütçesi, geçmiş veya beklenen satışların sabit bir yüzdesi olarak belirlenir.

Avantajları:

- Basit ve uygulanması kolay
- Satışlarla doğrudan bağlantı kurar
- Finansal disiplin sağlar
- Sektör normlarıyla karşılaştırma imkânı

Dezavantajları:

- Nedenselliği tersine çevirir (satışlar pazarlamayı belirler, pazarlama satışları değil)
- Satışlar düştüğünde pazarlama bütçesi de düşer (tam da artırılması gerektiğinde)
- Stratejik fırsatları göz ardı eder
- Rekabet dinamiklerini dikkate almaz

Rekabet Paritesi Yöntemi: Bu yaklaşımda, işletme pazarlama harcamalarını rakiplerinin düzeyinde tutar. Genellikle sektör ortalaması veya pazar lideri referans alınır.

Avantajları:

- Rekabetçi dengeyi korur
- Aşırı harcama veya eksik harcama riskini azaltır
- Sektör normlarına uyum

Dezavantajları:

- Taklit stratejisi, liderlik değil
- İşletmenin özgün durumunu göz ardı eder
- Etkin olmayan harcama düzeylerini devam ettirebilir

Karşılayabilme Yöntemi: İşletme, diğer sabit giderler ve kâr hedefleri karşılandıktan sonra kalan fonları pazarlamaya ayırır. Bu yöntem, genellikle küçük işletmeler veya finansal kısıtlamalar olan durumlarda kullanılır.

Dezavantajları:

- Pazarlamayı kalıntı olarak görür
- Stratejik planlama eksikliği
- Pazar fırsatlarını kaçırma riski
- Tutarsız pazarlama çabaları

Amaç ve Görev Yöntemi: Bu yöntem, stratejik hedeflerden başlar ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli görevleri ve maliyetleri belirler (Kotler & Keller, 2016);

1. Spesifik pazarlama hedeflerini tanımla (örn: pazar payını %15'ten %20'ye çıkar)
2. Bu hedeflere ulaşmak için gereken görevleri belirle (örn: TV reklamı, dijital kampanyalar, satış promosyonları)
3. Her görevin maliyetini tahmin et
4. Toplam bütçeyi hesapla

Avantajları:

- Stratejik yaklaşım
- Hedef odaklı kaynak dağılımı
- Hesap verebilirlik ve ölçülebilirlik
- Finansal disiplin ile pazarlama hedeflerini dengeler

Dezavantajları:

- Daha karmaşık ve zaman alıcı
- Doğru tahminler gerektirir
- Pazarlama etkilerinin ölçümündeki zorluklar

Sıfır Tabanlı Bütçeleme: Her dönem, tüm pazarlama faaliyetleri sıfırdan justifiye edilir. Bu yaklaşım, geçmiş harcama kalıplarına bağımlılığı kırar ve her faaliyetin değerini yeniden değerlendirir.

4.2.2. MÜŞTERİ EDİNME MALİYETİ (CUSTOMER ACQUISITION COST - CAC)

Müşteri edinme maliyeti, yeni bir müşteri kazanmak için harcanan ortalama tutardır. Dijital çağda, kanal bazında CAC hesaplanabilir;

- Organik arama (SEO)
- Ücretli arama (SEM/PPC)
- Sosyal medya reklamları
- E-posta pazarlama
- İçerik pazarlama
- Etkileyici pazarlama

Düşük CAC, pazarlama verimliliğini gösterir. Ancak, CAC tek başına yeterli değildir; müşterinin yaşam boyu değeriyle (CLV) birlikte değerlendirilmelidir.

Sağlıklı bir işletme modeli için, CLV/CAC oranının 3:1 veya daha yüksek olması beklenir (Kumar & Shah, 2009). Yani, bir müşteriden elde edilecek toplam değer, o müşteriye ulaşma maliyetinin en az üç katı olmalıdır.

4.3. MÜŞTERİ KÂRLILIK ANALİZİ

4.3.1. MÜŞTERİ KÂRLILIĞININ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Tüm müşteriler eşit derecede değerli değildir. Pareto prensibi (80/20 kuralı), genellikle müşterilerin %20'sinin karın %80'ini oluşturduğunu gösterir. Bazı müşteri segmentleri kârlı değildir veya hatta zararlıdır (Kaplan & Narayanan, 2001). Müşteri kârlılık analizi, her müşteri veya müşteri segmentinin işletmeye sağladığı net katkıyı hesaplar:

$$\text{Müşteri Kârlılığı} = \text{Müşteriden Elde Edilen Gelirler} - \text{Müşteriye Hizmet Verme Maliyetleri}$$

Müşteriye hizmet verme maliyetleri şunları içerir:

- Satılan malın maliyeti (direkt maliyetler)
- Sipariş işleme ve lojistik maliyetleri
- Müşteri hizmetleri ve destek maliyetleri

- Kredi ve tahsilat maliyetleri
- Pazarlama ve satış maliyetleri (müşteriye özel)

4.3.2. ABC VE MÜŞTERİ KARLILIK ANALİZİ

Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (ABC), müşteri karlılık analizinde güçlü bir araçtır çünkü müşterilere hizmet verme ile ilgili faaliyetlerin maliyetlerini daha doğru şekilde dağıtır (Cooper & Kaplan, 1991). Farklı müşteri segmentleri, farklı faaliyet yoğunlukları gerektirir;

- Büyük müşteriler: Az sayıda büyük sipariş, standart ürünler, e-fatura
- Küçük müşteriler: Çok sayıda küçük sipariş, özelleştirilmiş ürünler, yoğun müşteri hizmeti

Geleneksel maliyet sistemleri (satış hacmi bazlı), küçük müşterilerin maliyetlerini olduğundan az, büyük müşterilerin maliyetlerini olduğundan fazla gösterebilir.

Müşteri Karlılık Matrisi (Customer Profitability Matrix)

Müşteriler, karlılık ve gelir boyutlarında sınıflandırılabilir;

	Yüksek Gelir	Düşük Gelir
Yüksek Karlılık	Koruma	Büyütme
Düşük Karlılık	İyileştirme	Çıkarma/Reddetme

- **Koruma (Yıldızlar):** En değerli müşteriler. Sadakatlerini korumak için yatırım yapılmalı.
- **Büyütme (Gelecek Yıldızlar):** Yüksek karlılıkta ama düşük hacimli. Satışları artırmak için potansiyel.
- **İyileştirme (Soru İşaretleri):** Yüksek hacim ama düşük karlılık. Fiyatlandırma gözden geçirilmeli, hizmet maliyetleri azaltılmalı veya müşteri davranışı değiştirilmeli.
- **Çıkarma (Kaybedenler):** Zarar eden müşteriler. İlişki sonlandırılmalı veya radikal değişiklik gerekli.

4.3.3. MÜŞTERİ KÂRLILIĞINI ARTIRMA STRATEJİLERİ

Müşteri kârlılığını artırma stratejileri, gelir artırma, maliyet azaltma ve ilişki yönetimi ana başlıklarından oluşur. Gelir artırmaya, çapraz satış ve yukarı satış (cross-sell, up-sell), fiyat artışları (değer bazlı fiyatlandırma), cüzdan payını (share of wallet) artırma, kullanım sıklığını artırma şeklinde örnekler verilebilir (Gupta & Lehmann, 2005). Maliyet azaltmaya örnek ise, hizmet süreçlerinin dijitalleştirilmesi ve otomasyonu, self-servis kanalların teşviki, standartlaşma (özelleştirmeyi azaltma), lojistik ve teslimat optimizasyonu olarak gösterilebilir. Kâr odaklı müşteri ilişkileri yönetimi ise, düşük kârlı müşterilere özel fiyatlandırma (minimum sipariş miktarı, hizmet ücretleri), hizmet düzeyini kârlılığa göre farklılaştırma, zarar eden müşterilerle görüşme ve yeniden anlaşma şeklinde sayılabilir (Reinartz & Kumar, 2003).

Yapılan araştırmalar, müşteri kârlılık analizinin uygulandığı işletmelerde, genel kârlılığın önemli ölçüde iyileştiğini göstermiştir (van Raaij vd., 2003).

4.4. FİYATLANDIRMA STRATEJİLERİ VE FİNANSAL ETKİLER

4.4.1. FİYATLANDIRMA YAKLAŞIMLARI VE FİNANSAL SONUÇLAR

Fiyatlandırma, pazarlama karmasının en önemli ve doğrudan karlılığı etkileyen elemanıdır. Küçük fiyat değişiklikleri, kâr üzerinde büyük etkiler yaratabilir (Dolan & Simon, 1996).

Maliyet Artı Fiyatlandırma (Cost-Plus Pricing): En basit ve yaygın yöntemdir. Ürün maliyetine hedef kâr marjı eklenerek fiyat belirlenir:

$$\text{Fiyat} = \text{Birim Maliyet} \times (1 + \text{Kâr Marjı Yüzdesi})$$

Avantajları;

- Basit ve uygulanması kolay
- Maliyetleri karşılama garantisi (maliyet doğru hesaplanırsa)
- Fiyatlandırma istikrarı

Dezavantajları:

- Müşteri algıladığı değeri göz ardı eder
- Talep esnekliğini dikkate almaz
- Rekabet durumunu göz ardı eder
- Potansiyel kâr bırakılabilir (value left on the table)

Değer Bazlı Fiyatlandırma (Value-Based Pricing)

Müşterinin algıladığı değere göre fiyatlandırma yapılıır. Fiyat, müşterinin ürün/hizmetten elde ettiği faydaya, alternatiflerine ve ödeme istekliliğine (willingness to pay) dayanır (Nagle & Holden, 2002).

Değer bazlı fiyatlandırma süreci;

1. Hedef müşteri segmentini tanımla
2. Müşteri için değer unsurlarını belirle (fonksiyonel, ekonomik, psikolojik)
3. Değeri ölçümle veya tahmin et
4. Değerin bir kısmını fiyat olarak yakala
5. Değeri müşteriye ilet

Avantajları;

- Müşteri bakış açısını merkeze alır
- Yüksek kâr marjı potansiyeli
- Rekabet avantajı oluşturma imkânı

Dezavantajları;

- Değeri ölçmek zor ve sübjektif olabilir
- Pazar araştırması ve analiz gerektirir
- Müşteri eğitimi gerekebilir

Rekabet Bazlı Fiyatlandırma: Fiyat, rakiplerin fiyatlarına göre belirlenir. İşletme, rakiplerle aynı fiyatı, daha yüksek (premium) veya daha düşük (discount) fiyatı uygulayabilir.

Dinamik Fiyatlandırma: Fiyat, talep, rekabet ve diğer pazar koşullarına göre dinamik olarak ayarlanır. Havayolları, otel ve e-ticaret sektörlerinde yaygındır. Yapay zekâ ve makine öğrenmesi algoritmaları, büyük veri analiz

ederek optimal fiyatları gerçek zamanlı olarak belirler (Elmaghraby & Keskinocak, 2003).

4.4.2. FİYAT FARKLILAŞTIRMA VE SEGMENTASYON

Fiyat farklılaştırması (price discrimination), farklı müşteri segmentlerine farklı fiyatlar uygulanmasıdır. Amaç, her segmentten maksimum tüketici rantını elde etmektir (Varian, 1989).

Fiyat farklılaştırması, firmaların kârlarını artırmak ve pazar paylarını genişletmek için kullandığı etkili bir stratejidir. Birinci derece fiyat farklılaştırmasında, her müşteriye ödeme istekliliğine göre özel fiyat sunulur; bu yöntem teoride mükemmel olsa da müzayedeler veya birebir satış görüşmeleri gibi sınırlı alanlarda uygulanır. İkinci derece fiyat farklılaştırması, müşterilerin miktar indirimleri, farklı paket seçenekleri gibi alternatifler arasından kendi ihtiyaçlarına uygun olanı seçmesini sağlar. Üçüncü derece fiyat farklılaştırması ise müşteri gruplarına özel fiyatlandırma sunar; öğrenci ve yaşlı indirimleri, coğrafi fiyatlandırma farklılıkları buna örnektir. Bu stratejiler, her segmentin ödeme gücüne uygun fiyatlarla gelir ve kârı en üst düzeye çıkarırken, piyasaya daha geniş erişim sağlar. Ancak, indirimli ürünlerin yeniden satışı gibi arbitraj riskleri ve müşteri memnuniyetsizliği ihtimali özenle yönetilmelidir.

4.5. MARKA DEĞERİ ÖLÇÜMÜ VE YÖNETİMİ

4.5.1. MARKA DEĞERİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

Marka değeri (brand equity), bir markanın müşteri zihninde meydana getirdiği ek değerdir. Güçlü markalar, müşteri sadakati, özel fiyatlama, pazara giriş kolaylığı ve rekabet avantajı sağlar (Aaker, 1991).

Keller (1993), marka değerini "müşteri bazlı marka değeri" (customer-based brand equity) olarak tanımlamış ve bunun müşterilerin marka bilgisinden (farkındalık ve imaj) kaynaklandığını öne sürmüştür. Marka değerinin boyutları aşağıdaki gibi sayılabilir (Aaker, 1991);

1. **Marka Farkındalığı:** Müşterilerin markayı tanıma ve hatırlama yeteneği
2. **Algılanan Kalite:** Müşterilerin markanın kalitesi hakkındaki genel algısı

3. **Marka Çağrışımları:** Müşteri zihnindeki marka ile ilgili tüm düşünceler, duygular ve deneyimler
4. **Marka Sadakati:** Müşterilerin markaya olan bağlılığı ve tekrar satın alma eğilimi
5. **Diğer Tescilli Marka Varlıkları:** Patentler, ticari markalar, kanal ilişkileri

4.5.2. MARKA DEĞERİNİN ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ

Marka değerinin finansal ölçümü hem pazarlama hem de finans perspektiflerini birleştirmektedir. Marka değerlemesi, bir markanın ekonomik değerini belirlemek için kullanılan çeşitli yaklaşımları içerir ve bu yöntemler piyasa bazlı, maliyet bazlı, gelir bazlı ve entegre modeller olarak sınıflandırılır. Piyasa bazlı yaklaşımlar arasında fiyat primi yöntemi, markalı ürün ile markasız veya zayıf markalı ürün arasındaki fiyat farkını satış hacmiyle çarparak marka değerini hesaplar (Marka Değeri = (Markalı Ürün Fiyatı - Markasız Ürün Fiyatı) × Satış Hacmi). Tüketici tercih yöntemi ise conjoint analizi gibi pazar araştırmalarıyla tüketicilerin markaya atfettiği değeri ölçer. Maliyet bazlı yaklaşımlar, tarihsel maliyet yöntemiyle markayı oluşturmak için yapılan reklam, promosyon ve sponsorluk gibi geçmiş harcamaları toplarken, yeniden oluşturma maliyeti yöntemi benzer bir markayı sıfırdan oluşturma tahmini maliyetini hesaplar; ancak bu yöntemler markanın güncel değerini tam yansıtmayabilir. Gelir bazlı yaklaşımlar arasında indirgenmiş nakit akışı (DCF) yöntemi, markanın gelecekteki artırımsal nakit akışlarını tahmin ederek, marka riski ve iskonto oranıyla bugünkü değere indirger. Royalty relief yöntemi ise markanın lisanslanması durumunda ödenecek telif ücretlerini tahmin ederek değerini hesaplar. Entegre modeller arasında Interbrand modeli, finansal performans, markanın satın alma kararındaki rolü ve marka gücünü (pazar liderliği, stabilite, coğrafi genişlik) birleştirir. BrandZ/Millward Brown modeli ise tüketici araştırmalarına dayanarak markanın anlamlılık, farklılık ve satın alma anında akla gelme (öncelik) gibi faktörlerini değerlendirir. Bu yöntemler, markanın ekonomik ve stratejik değerini farklı açılardan ele alarak işletmelere kapsamlı bir değerlendirme sunmaktadır.

Finansal Performansa Bağlama: Araştırmalar, güçlü marka değerinin bir kaç finansal fayda sağladığını göstermiştir. Bunlar aşağıdaki gibi sayılmıştır;

- Yüksek fiyat primiyumu ve kâr marjları
- Daha düşük müşteri edinme maliyeti
- Yüksek müşteri elde tutma ve sadakat
- Pazar değişkenliklerine karşı dayanıklılık
- Yeni ürün lansmanlarında başarı oranı

Madden vd., (2006), güçlü markalara sahip işletmelerin hisse senedi getirilerinin pazar ortalamasını aştığını göstermişlerdir.

4.6. SATIŞ PERFORMANSI VE FİNANSAL İLİŞKİ

4.6.1. SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİ VE MALİYETLERİ

Satış gücü, pazarlama stratejisinin kritik bir uygulama aracıdır. Satış ekibinin yönetimi, önemli finansal etkilere sahiptir (Dursun vd., 2016; Yener, 2025). Satış gücü maliyetleri, direkt maliyetler olarak, maaş ve komisyonlar, yan haklar ve primler, seyahat ve eğlence giderleri, eğitim maliyetleri şeklinde sayılabilir. Satışta endirekt maliyetler ise, satış yönetimi, CRM sistemleri, satış destek malzemeleri, ofis ve teknoloji altyapısı maliyetleri olarak belirtilebilir.

4.6.2. SATIŞ TEŞVİK VE ÖDÜLLENDİRME SİSTEMLERİ

Satış ödüllendirme yapısı, satış davranışını ve finansal sonuçları doğrudan etkiler.

Saf Maaş: Sabit gelir, riski işletmeye yükler. Satış teşviki zayıf ama istikrarlı gelir.

Saf Komisyon: Performansa dayalı, yüksek teşvik. Riski satış temsilcisine yükler. Kısa vadeli odak riski.

Maaş + Komisyon: En yaygın. Temel güvence ile performans teşvikini dengeler. Maaş/komisyon oranı stratejik hedeflere göre ayarlanır.

Komisyon yapısı, işletmenin stratejik hedefleriyle uyumlu bir şekilde tasarlanmalı ve satış ekiplerinin davranışlarını bu hedefler doğrultusunda yönlendirmelidir. Yeni müşteri kazanımını teşvik etmek için daha yüksek komisyon oranları sunulabilir, kârlılığı yüksek ürünlere odaklanmayı özendirmek için ağırlıklı komisyon modelleri uygulanabilir, uzun vadeli müşteri sözleşmelerini teşvik etmek amacıyla bonuslar verilebilir ve takım

çalışmasını desteklemek için grup bazlı teşvik sistemleri geliştirilebilir (Dursun, 2017). Ancak, satış teşvik sisteminin etkinliği, maliyet ve getiri analizine dayalı olarak değerlendirilmelidir. Maliyet tarafında, komisyon ve bonus ödemeleri, yarışma veya ödül programlarının giderleri ve sistemin yönetsel maliyetleri yer alır. Buna karşılık, getiriler arasında artan satış hacmi, kârlı ürünlere odaklanmayla yükselen kâr marjları, yeni müşteri edinimi ve satış personelinin motivasyonunun artmasıyla birlikte çalışan bağlılığı ve elde tutma oranlarının iyileşmesi bulunur. Bu yapı, işletmenin hem kısa vadeli gelir artışını hem de uzun vadeli sürdürülebilir büyümesini destekler (Zoltners v.d., 2006)

4.6.3. SATIŞ TAHMİNLEME VE BÜTÇELEME

Doğru satış tahminleri, finansal planlama, üretim planlaması ve stok yönetiminin temelidir.

Satış bütçesi, beklenen satış hacmi ve gelirlerini dönemler ve ürünler bazında detaylandırır. Diğer tüm operasyonel bütçelerin (üretim, satın alma, nakit) temelini oluşturur. Satış bütçesinin hassasiyeti, tüm finansal planlama sürecini etkiler. Optimist tahminler, fazla stok ve kapasite yatırıma; olumsuz beklentili tahminler ise satış kaybına yol açabilir.

4.7. PAZARLAMA VE FİNANSAL PERFORMANS BAĞLANTISI

Pazarlama yatırımlarının finansal değerini göstermek, pazarlama fonksiyonunun güvenilirliğini ve kaynak tahsisini güçlendirir.

Finansal piyasalar, işletmelerin pazarlama varlıklarını (marka değeri, müşteri tabanı) giderek daha fazla değerlendirmektedir. Şirket satın almalarında ve birleşmelerde, marka değeri, müşteri tabanı ve pazar konumu kritik değerlendirme faktörleridir. Satın alma priminin önemli bir kısmı, pazarlama varlıklarına atfedilebilir.

Uzun vadeli hissedar değeri oluşturma, işletmelerin nihai hedefidir. Pazarlama, bu hedefe birkaç mekanizma yoluyla katkıda bulunur (Srivastava vd., 1998).

Nakit Akışlarını Hızlandırma:

- Etkili pazarlama, satışları artırır ve gelir döngüsünü hızlandırır
- Müşteri elde tutma, tahmin edilebilir ve istikrarlı nakit akışları meydana getirir.

Nakit Akışlarını Artırma:

- Fiyat primi
- Çapraz satış ve yukarı satış
- Pazar payı büyümesi
- Yeni pazar ve segment girişi

Nakit Akışlarının Volatilitesi Azaltma:

- Marka sadakati, talep dalgalanmalarını yumuşatır
- Çeşitlendirilmiş müşteri tabanı, riski dağıtır
- Güçlü marka, kriz dönemlerinde dayanıklılık sağlar

Sermaye Maliyetini Azaltma:

- Güçlü marka ve müşteri ilişkileri, iş riskini düşürür
- Düşük risk, daha düşük beta ve sermaye maliyeti anlamına gelir

Artık Değeri (Residual Value) Artırma:

- Marka değeri ve müşteri tabanı, uzun vadeli değer oluşturma kapasitesini temsil eder

4.8. BÖLÜM SONUCU

Pazarlama fonksiyonu ile muhasebe-finansman arasındaki entegrasyon, modern işletme yönetiminin kritik bir boyutudur. Bu entegrasyon, sadece teknik bir uyum değil, kültürel ve stratejik bir yakınsamayı gerektirir.

Fiyatlandırma stratejileri, hem müşteri değeri hem de finansal performansı optimize eder. Marka değeri ölçümü, maddi olmayan varlıkların finansal etkisini somutlaştırır.

Dijital dönüşüm, pazarlama ve finans entegrasyonunu hem zorunlu hem de kolaylaştırmaktadır. Veri analitiği, yapay zekâ ve marketing automation, gerçek zamanlı ölçüm, atıf ve optimizasyon imkânı sunar. Pazarlama, artık

sadece yaratıcılık ve sezgi değil, aynı zamanda veri bilimi ve finansal disiplin gerektirmektedir.

Başarılı işletmeler, pazarlama ve finans fonksiyonlarını stratejik ortaklar olarak konumlandırmakta, ortak hedefler belirlemekte ve her iki perspektifin güçlü yanlarından yararlanmaktadır. Pazarlamacılar finansal dili öğrendikçe ve finans yöneticileri müşteri değeri oluşturma'nın önemini anladıkça, organizasyonel performans ve hissedar değeri önemli ölçüde iyileşmektedir.

BÖLÜM 5

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE FİNANSAL BOYUT

5.1. GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), işletmenin en değerli varlığı olan insan sermayesinin yönetilmesinden sorumludur. Barney (1991), kaynak tabanlı görüş perspektifinden, insan kaynaklarının nadir, değerli, taklit edilemez ve ikame edilemez özelliklerle sürdürülebilir rekabet avantajı yaratabilecek stratejik bir kaynak olduğunu öne sürmüştür. Ancak, insan kaynağı aynı zamanda işletmelerin en büyük maliyet kalemlerinden biridir ve etkin yönetimi, finansal performans için kritiktir.

İnsan kaynakları ile muhasebe-finansman arasındaki ilişki, birkaç düzeyde gerçekleşmektedir. Operasyonel düzeyde, bordro işlemleri, yan haklar yönetimi ve işgücü maliyeti hesaplamaları, günlük finansal işlemleri oluşturmaktadır. Taktik düzeyde, işe alım bütçeleri, eğitim yatırımları ve ücret planlaması, finansal planlama süreçlerine entegre edilmelidir. Stratejik düzeyde ise, insan sermayesi yatırımlarının değerlendirilmesi, yetenek yönetimi stratejileri ve organizasyonel yapılandırma kararları, uzun vadeli finansal sürdürülebilirliği etkiler (Becker vd., 2001).

Tarihsel olarak, insan kaynakları genellikle bir "maliyet merkezi" olarak görülmüş ve maliyetlerin minimize edilmesi öncelenmiştir. Ancak, stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımı, insan kaynaklarını bir "değer yaratıcı" ve "yatırım alanı" olarak yeniden konumlandırmıştır (Ulrich & Brockbank, 2005). Bu paradigma değişimi, İKY ile finans arasında yeni bir diyalogu zorunlu kılmaktadır.

5.2. İŞGÜCÜ MALİYETLERİNİN YÖNETİMİ VE BÜTÇELEMESİ

5.2.1. İŞGÜCÜ MALİYETLERİNİN BİLEŞENLERİ

İşgücü maliyetleri, işletmelerin toplam maliyetlerinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Sektöre göre değişmekle birlikte, işgücü maliyetlerinin toplam işletme maliyetleri içindeki payı %20 ile %60 arasında değişebilir (Cascio & Boudreau, 2011).

Doğrudan İşgücü Maliyetleri

Maaş ve Ücretler: Çalışanlara ödenen temel ücretler, işgücü maliyetinin en görünür bileşenidir. Saatlik ücret, aylık maaş veya performansa dayalı değişken ücret şeklinde olabilir.

Fazla Mesai: Normal çalışma saatlerinin üzerindeki çalışma süreleri için ödenen primli ücretler. Türkiye'de hafta içi fazla mesai %50, hafta sonu %100 prim ile ödenmektedir.

Primler ve Teşvikler: Performansa dayalı ödemeler, satış komisyonları, üretim primleri gibi değişken ödeme unsurları.

Yan Haklar ve Sosyal Maliyetler

Yasal Yan Haklar:

- Sosyal güvenlik primleri (işveren payı)
- İşsizlik sigortası
- Kıdem ve ihbar tazminatı karşılıkları
- Yıllık izin hakkı
- Resmi tatil ödemeleri

Türkiye'de işveren sosyal güvenlik prim oranı %22,5 (genel), işsizlik sigortası işveren payı %2'dir.

Gönüllü Yan Haklar:

- Sağlık sigortası
- Hayat sigortası
- Emeklilik planları
- Şirket arabası
- Yemek ve ulaşım yardımları
- Eğitim desteği
- Çocuk bakımı yardımı

Dolaylı İşgücü Maliyetleri

İşe Alım Maliyetleri:

- İlan ve reklam giderleri
- İşe alım danışmanlık ücretleri

- Mülakat ve değerlendirme maliyetleri
- Referans kontrolleri
- Ön işe alım testleri

Eğitim ve Geliştirme:

- Oryantasyon programları
- Teknik eğitimler
- Yönetim geliştirme programları
- Sertifikasyon programları
- Eğitim materyalleri ve platform maliyetleri

İşten Ayrılma Maliyetleri:

- Kıdem ve ihbar tazminatları
- İşsizlik sigortası artışları
- Ayrılan çalışanın boşluğunun maliyeti
- Bilgi kaybı ve süreç kesintisi

5.2.2. TOPLAM İŞGÜCÜ MALİYETİ HESAPLAMA

Toplam işgücü maliyeti, bir işletmenin çalışanlarına ilişkin tüm doğrudan ve dolaylı harcamalarını kapsayan geniş bir maliyet kavramıdır. Bu maliyet, yalnızca çalışanlara ödenen brüt ücretleri değil, aynı zamanda bu ücretlere bağlı olarak ortaya çıkan yasal yükümlülükleri (sigorta primleri, vergiler, kıdem ve ihbar tazminatı gibi) de içerir. Ayrıca, çalışanlara sağlanan yan haklar (yemek, ulaşım, özel sağlık sigortası, prim veya ikramiye ödemeleri gibi) toplam maliyetin önemli bir kısmını oluşturur. İşgücünün sürekliliğini ve verimliliğini sağlamak için yapılan işe alım ve eğitim maliyetleri de bu kapsamda değerlendirilir. Bunun yanı sıra, insan kaynakları yönetimi süreçlerinde ortaya çıkan diğer giderler —örneğin performans değerlendirme sistemleri, çalışan memnuniyeti uygulamaları veya iş sağlığı ve güvenliği harcamaları— da diğer İK maliyetleri başlığı altında yer alır. Dolayısıyla, toplam işgücü maliyeti, bir çalışanın işletmeye olan gerçek maliyetini ortaya koyan bütüncül bir göstergedir.

5.2.3. İŞGÜCÜ BÜTÇELEMESİ

İşgücü bütçesi, işletmenin en büyük gider kalemlerinden biri olduğu için, dikkatli planlama ve kontrol gerektirir.

Sıfır Tabanlı İşgücü Bütçelemesi: Her pozisyon ve işe alım, sıfırdan justifiye edilir. Bu yaklaşım, iş tanımlarının gözden geçirilmesini, pozisyon ihtiyaçlarının doğrulanmasını ve alternatif çözümlerin (otomasyon, dış kaynak kullanımı) değerlendirilmesini içerir.

Faaliyet Bazlı İşgücü Bütçelemesi: İş yükü tahminlerine dayalı olarak gerekli personel sayısı belirlenir. Üretim hacmi, müşteri sayısı, proje portföyü gibi iş yükü etkenleri kullanılarak, her departman için gerekli insan gücü hesaplanır.

Senaryo Bazlı İşgücü Planlaması: Farklı iş senaryoları için (büyüme, durgunluk, yeniden yapılanma) esnek işgücü planları hazırlanır. Her senaryonun işgücü ihtiyacı ve maliyeti tahmin edilir.

5.2.4. İŞGÜCÜ MALİYETİ KONTROLÜ VE OPTİMİZASYONU

İşgücü Verimlilik Ölçütleri

İşgücü verimliliğini ve maliyet etkinliğini değerlendirmek için kullanılan önemli göstergelerden bazıları personel başına gelir, personel başına kâr ve işgücü maliyet oranıdır. Personel başına gelir, toplam gelirin çalışan sayısına bölünmesiyle elde edilir ve her bir çalışanın işletmeye ortalama ne kadar gelir kazandırdığını gösterir. Personel başına kâr ise net kârın çalışan sayısına bölünmesiyle hesaplanır ve çalışan başına elde edilen kârlılığı ifade eder. Buna karşılık, işgücü maliyet oranı, toplam işgücü maliyetinin toplam gelire oranıdır ve gelirler içinde işgücüne yapılan harcamaların payını ortaya koyar. Bu metrikler hem sektörler arası karşılaştırmalarda hem de zaman içindeki performans trendlerinin analizinde önemli birer araçtır. Özellikle personel başına gelir veya kârda düşüş ya da işgücü maliyet oranında artış görülmesi, işletmede verimlilik kaybı veya maliyet artışı olduğunu gösterir ve bu durum, yönetim açısından süreçlerin gözden geçirilmesi ve iyileştirme önlemlerinin alınması gerektiğine işaret eder.

İşgücü Maliyeti Optimizasyon Stratejileri

Esneklik Artırma:

- Yarı zamanlı ve sözleşmeli çalışanlar
- Serbest çalışanlar (freelancer)
- Mevsimsel işe alımlar
- Uzaktan çalışma (mekân maliyeti tasarrufu)

Verimlilik Artırma:

- Eğitim ve beceri geliştirme
- Süreç iyileştirme ve otomasyon
- Performans yönetimi sistemleri
- Çalışan bağlılığını artırma programları

Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Ana yetkinlik olmayan fonksiyonlarda (temizlik, güvenlik, IT desteği) dış kaynak kullanımı, sabit maliyetleri değişken hale getirir ve esneklik sağlar.

Yapay Zekâ ve Otomasyon: Robotik Süreç Otomasyonu (RPA) ve AI, tekrarlayan görevlerde insan ihtiyacını azaltabilir. Ancak, yatırım maliyeti ve insan faktörü dikkatli değerlendirilmelidir (Autor, 2015).

5.3. İNSAN SERMAYESİ YATIRIMLARININ KÂRLİLİĞİ

5.3.1. İNSAN SERMAYESİ YATIRIMI KAVRAMI

İnsan sermayesi teorisi, Becker (1964) tarafından geliştirilmiş ve bireylerin eğitim, sağlık ve beceri geliştirmeye yapılan yatırımların, üretkenliği ve geliri artırdığını öne sürmüştür. Organizasyonel düzeyde, işletmelerin çalışanlarına yaptığı yatırımlar (eğitim, geliştirme, sağlık, refah), insan sermayesini artırır ve bu da işletme performansını iyileştirir.

İnsan Sermayesi Yatırımları: İnsan kaynağına yapılan yatırım çeşitleri ve alt başlıkları aşağıdaki gibidir:

Eğitim ve Geliştirme:

- Teknik beceri eğitimleri
- Yönetim ve liderlik programları

- Sertifikasyon ve akreditasyon
- Mentorluk ve koçluk

İşe Alım ve Seçme:

- Kaliteli işe alım süreçleri, daha iyi uyum ve uzun vadeli değer sağlar
- Değerlendirme merkezleri ve psikometrik testler

Sağlık ve Refah Programları:

- İşyeri sağlık programları
- Stres yönetimi ve psikolojik destek
- Ergonomik çalışma ortamı

Kültür ve Bağlılık Programları:

- Çalışan tanınma ve ödüllendirme
- Takım oluşturma etkinlikleri
- İş-yaşam dengesi politikaları

5.3.2. İŞE ALIM KALİTESİ VE FİNANSAL ETKİ

Kaliteli işe alım, uzun vadeli değer oluşturma temelidir. Zayıf işe alım kararları, yüksek devir oranı, düşük performans ve kültürel uyumsuzluk nedeniyle maliyetlidir (İyicil, 2021).

İşe Alımın Kalitesi (Quality of Hire): Kaliteli işe alım metriği, yeni çalışanların performansını, kalıcılığını ve kültürel uyumunu ölçer.

İşe Alım Başına Maliyet (Cost Per Hire): İç maliyetler, İK personeli zamanı, sistem maliyetleri, mülakat yapanların zamanı Dış maliyetler: İş ilanları, işe alım danışmanları, fuar ve etkinlikler, referans kontrol hizmetleri SHRM'ye göre (2022), ABD'de ortalama işe alım başına maliyet yaklaşık 4.700 dolardır, ancak yönetici pozisyonları için bu çok daha yüksektir.

Zayıf İşe Alım Maliyeti

- İşe alım maliyeti
- Eğitim ve adaptasyon yatırımı
- Düşük performans süresi boyunca kaybedilen üretkenlik
- Yeniden işe alım maliyeti
- Diğer çalışanlar üzerinde moral etkisi

- Müşteri ilişkilerine potansiyel zarar

Bazı tahminler, zayıf bir işe alımın toplam maliyetinin, o pozisyonun yıllık maaşının 1.5 ila 3 katı olabileceğini öne sürmektedir (SHRM, 2022).

5.4. ÜCRET VE ÖDÜL SİSTEMLERİ: FİNANSAL TASARIM VE ETKİLER

5.4.1. ÜCRET POLİTİKASI VE STRATEJİSİ

Ücret stratejisi, işletmenin genel stratejisi ve rekabet konumlandırmasıyla uyumlu olmalıdır (Milkovich vd., 2019). Piyasaya göre ücret belirleme stratejileri aşağıdaki gibi sayılabilir:

Öncü Strateji (Lead): Piyasa ortalamasının üzerinde ödemelerdir. Yetenekleri çekmek ve elde tutmak için kullanılır. Yüksek işgücü maliyetine rağmen düşük devir oranı ve yüksek performans sağlamaktadır.

Piyasa Eşleştirme (Match): Piyasa düzeyinde ücret ödemesi yapılır. En yaygın ücretlendirme stratejisidir. Maliyet kontrolü ile rekabet gücü dengesini amaçlamaktadır.

Takipçi Strateji (Lag): Piyasa ortalamasının altında ödemelerdir. Maliyet liderliği stratejisi veya düşük beceri gereksinimleri olan işlerde kullanılır. İşgücü devri riski yüksektir.

5.4.2. PERFORMANSA DAYALI ÜCRET VE TEŞVİKLER

Performansa dayalı ödeme sistemleri, çalışan motivasyonunu ve performansını artırmayı amaçlar (Gerhart & Fang, 2015). Performansa dayalı ödeme türleri aşağıdaki gibi maddeleştirilebilir:

Bireysel Teşvikler:

- Parça başı ücret (piecework)
- Performans primleri
- Satış komisyonları
- Bireysel hedef primleri

Grup/Takım Teşvikleri:

- Takım hedef primleri

- Proje bazlı bonuslar
- Kazanç paylaşımı (gainsharing)

Organizasyonel Teşvikler:

- Kâr paylaşımı (profit sharing)
- Hisse senedi opsiyonları
- Çalışan hisse sahipliği planları (ESOP)

Performansa Dayalı Ücretin Etkililik Koşulları: Araştırmalar, performansa dayalı ücretin etkili olması için şu gereklilikleri işaret etmektedir (Gerhart & Rynes, 2003);

- Performansın ölçülebilir ve kontrol edilebilir olması
- Ödeme ve performans arasında net bağlantı
- Yeterli ödeme büyüklüğü (motivasyon sağlayacak düzeyde)
- Adil ve şeffaf sistem
- Destekleyici organizasyonel kültür

Performansa dayalı ücretin riskleri ve olumsuz etkileri, kısa vadecilik (uzun vadeli hedeflerin ihmal edilmesi), etik olmayan davranışlar (hedefe ulaşmak için), takım işbirliğinin zayıflaması (bireysel teşviklerde), ölçülemeyen performans boyutlarının ihmal edilmesi, aşırı stres ve tükenmişlik olarak sayılabilir (Pfeffer, 1998).

5.4.3. YÖNETİCİ ÜCRETLENDİRMESİ VE UZUN VADELİ TEŞVİKLER

Üst düzey yöneticiler için, uzun vadeli hissedar değeri oluşturmayı teşvik eden ödeme yapıları tasarlanır.

Yönetici Ücret Bileşenleri:

Temel Maaş: Sabit ödeme, yöneticinin sorumluluklarını ve pazar değerini yansıtır.

Kısa Vadeli Teşvikler (Annual Bonus): Yıllık finansal performans (gelir, kâr, ROI) ve stratejik hedeflere bağlı bonuslar.

Uzun Vadeli Teşvikler (Long-Term Incentives - LTI);

- Hisse senedi opsiyonları
- Kısıtlı hisse senedi birimleri (RSU - Restricted Stock Units)
- Performansa bağlı hisse birimleri (PSU - Performance Share Units)
- Uzun vadeli nakit planları

LTI'lar, yöneticileri hissedarlarla uyumlu hale getirir ve uzun vadeli düşünmeyi teşvik eder (Murphy, 1999).

5.5. PERFORMANS YÖNETİMİ VE FİNANSAL BAĞLANTILAR

5.5.1. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMLERİ

Performans yönetimi, çalışan hedeflerinin organizasyonel hedeflerle uyumlu hale getirilmesi, performansın düzenli olarak değerlendirilmesi ve gelişimin desteklenmesi sürecidir (Aguinis, 2019).

Performans Yönetimi Döngüsü:

1. **Planlama:** Hedef belirleme (SMART hedefler), KPI'lar, beklentiler
2. **İzleme:** Düzenli geri bildirim, koçluk, gelişim desteği
3. **Değerlendirme:** Yıllık veya dönemsel performans değerlendirme
4. **Geliştirme:** Eğitim planları, kariyer gelişimi, iyileştirme fırsatları
5. **Ödüllendirme:** Ücret artışları, promosyonlar, tanınma

Performans Değerlendirme Yöntemleri:

Derecelendirme Ölçekleri: En yaygın yöntem. Performans boyutları (kalite, verimlilik, takım çalışması) belirli bir ölçekte (1-5, yetersiz-mükemmel) değerlendirilir.

360 Derece Geri Bildirim: Çok kaynaklı geri bildirim: yönetici, meslektaşlar, astlar, müşteriler. Daha kapsamlı perspektif ama karmaşık ve zaman alıcı.

Amaçlara Göre Yönetim (MBO - Management by Objectives): Drucker (1954) tarafından geliştirilmiş. Yönetici ve çalışan birlikte hedefler belirler, dönem sonunda hedeflere ulaşma değerlendirilir.

Kritik Olaylar Yöntemi: Yönetici, çalışanın yıl boyunca gerçekleştirdiği önemli olumlu ve olumsuz davranışları kaydeder.

Zorunlu Dağılım (Forced Distribution): Çalışanlar, önceden belirlenmiş performans kategorilerine (üst %10, orta %80, alt %10) dağıtılır. GE'nin "rank and yank" sistemi tartışmalı bir örnektir.

5.5.2. PERFORMANS METRİKLERİNİN FİNANSAL SONUÇLARA BAĞLANMASI

İnsan kaynakları metrikleri, finansal metriklere bağlandığında, İKY'nin stratejik değeri gösterilir.

İnsan kaynakları metriklerinin finansal göstergelerle ilişkilendirilmesi, insan kaynakları yönetiminin işletme performansına olan stratejik katkısını somut biçimde ortaya koyar. Bu yaklaşımda, İK metrikleri yalnızca operasyonel sonuçları değil, aynı zamanda finansal çıktıları da etkileyen zincirleme bir etkiye sahiptir.

Çalışan bağlılık skorundaki 10 puanlık bir artış, çalışanların motivasyonunun ve işe adanmışlığının yükseldiğini gösterir. Bu durum, doğrudan verimlilikte %5'lik bir artışa yol açar; çünkü motive çalışanlar daha etkin, hızlı ve hatasız çalışır. Verimliliğin artmasıyla birlikte birim başına üretim maliyetleri %3 azalır, yani aynı üretim miktarı daha düşük maliyetle sağlanır. Maliyet düşüşü, kâr marjını %2 oranında iyileştirir ve sonuçta şirketin net kârı 5 milyon TL artar. Böylece, yalnızca çalışan memnuniyetindeki bir gelişme bile finansal sonuçlara doğrudan yansır.

Örneğin, işten ayrılma oranının %5 azalması, çalışan devir hızının düştüğünü gösterir. Bu azalma sayesinde işletme, sürekli yeni personel alımı ve eğitimi için harcadığı yaklaşık 2 milyon TL'lik maliyetten tasarruf eder. Aynı zamanda deneyimli personelin sayısı arttığı için kurumsal bilgi birikimi korunur ve üretkenlik %3 oranında artar. Bu artan üretkenlik, işletmenin gelirlerini 10 milyon TL yükseltir, dolayısıyla kârlılıkta belirgin bir iyileşme sağlanır.

İnsan kaynakları uygulamaları yalnızca “insan yönetimi” değil, aynı zamanda finansal performansın temel belirleyicilerinden biridir. Bu nedenle İK metriklerinin finansal sonuçlarla ilişkilendirilmesi, İK'nın işletme stratejisindeki değerini görünür kılar.

5.5.3. YÜKSEK PERFORMANS KÜLTÜRÜ OLUŞTURMANIN FİNANSAL GETİRİSİ

Yüksek performans kültürü, üstün sonuçlar elde etme konusunda kolektif beklenti ve standartlar yaratan organizasyonel ortamdır (Katzenbach, 2000). Yüksek performans kültürünün özellikleri şunlardır;

- Net ve zorlayıcı vizyon ve hedefler
- Performansa dayalı ödüllendirme
- Sürekli geri bildirim ve koçluk
- Yüksek beklentiler ve hesap verebilirlik
- Takım işbirliği ve bilgi paylaşımı
- Sürekli öğrenme ve iyileştirme
- Güçlendirme ve özerklik

5.6. İŞTEN ÇIKARMA VE YENİDEN YAPILANMA KARARLARININ FİNANSAL ANALİZİ

5.6.1. İŞTEN ÇIKARMA (DOWNSİZİNG) KARARI

İşten çıkarma, işletmenin işgücü maliyetlerini azaltmak veya yapıyı yeniden düzenlemek için personel sayısını azaltmasıdır. Bu karar, hem finansal hem de insani boyutları olan karmaşık bir stratejidir (Cascio, 2002).

İşten Çıkarmanın Direkt Maliyetleri:

Kıdem Tazminatı: Türkiye'de, en az 1 yıl çalışan işçiye, her yıl için 30 günlük brüt ücret tutarında kıdem tazminatı ödenir. *İhbar Tazminatı:* İhbar süresi verilmezse, ihbar süresi karşılığı ücret ödenir. *Hukuki ve Danışmanlık Maliyetleri:* İşten çıkarma sürecinin yönetimi, hukuki destek. *Yerleştirme Hizmetleri:* Ayrılan çalışanlara iş bulma desteği. İtibar yönetimi ve moral için önemli.

İşten çıkarmanın, doğrudan hesaplanabilir ve gözlenebilir maliyetlerinin yanında dolaylı maliyetleri de vardır. Bunlar hesaplanması güç olmakla beraber, işletmenin sürdürülebilirliğine ve likiditesine yüksek oranda etkide bulunabilmektedir. Dolaylı maliyetler arasında, “kalan çalışanlarda moral ve güven kaybı ("survivor syndrome"), kurumsal bilgi kaybı, üretkenlik düşüşü (adaptasyon dönemi), müşteri ilişkilerinde kesinti, itibar zararı (işveren

markası), gelecekte işe alım zorluğu sayılabilir. Bazı durumlarda işten çıkarma gerekli ve işletme açısından yararlı görülebilmektedir. Bu olumlu durumlar;

- Ücret ve yan hak maliyeti tasarrufu
- Daha çevik ve verimli yapı
- Stratejik yeniden odaklanma
- Nakit akışı iyileştirmesi, şeklinde sayılabilir.

5.6.2. YENİDEN YAPILANMA

Yeniden yapılanma, organizasyon yapısının, süreçlerin ve işgücünün stratejik hedeflere uygun hale getirilmesidir. İşten çıkarmadan daha kapsamlıdır.

Yeniden Yapılanma Türleri:

Stratejik Yeniden Yapılanma: İş modelinin değişmesi, yeni pazarlara giriş, stratejik yön değişikliği.

Operasyonel Yeniden Yapılanma: Süreç iyileştirme, teknoloji yatırımı, otomasyon.

Portföy Yeniden Yapılanması: İş birimlerinin satılması, satın alınması, birleştirilmesi.

Yeniden Yapılanmanın Finansal Analizi:

Yeniden yapılanma sürecinde şirketler, işten çıkarma maliyetleri, danışmanlık ve proje giderleri, teknoloji ile sistem yatırımları ve eğitim ile adaptasyon masrafları gibi tek seferlik maliyetlerle karşı karşıya kalır. Bu maliyetler başlangıçta yük olsa da, uzun vadede azalan işletme maliyetleri, artan verimlilik, gelir büyüme potansiyeli ve rekabet gücünde artış gibi sürekli faydalar sağlar. NPV analizi, yeniden yapılanma kararının değerlendirilmesinde kullanılır.

5.7. İNSAN SERMAYESİNİN ÖLÇÜLMESİ VE RAPORLANMASI

5.7.1. İNSAN SERMAYESİ MUHASEBESİ

İnsan sermayesi muhasebesi, insan kaynaklarının değerini ölçme ve finansal tablolara yansıtma girişimidir. Ancak, muhasebe standartları genellikle insan sermayesini varlık olarak tanımamaktadır (Flamholtz, 1985).

İnsan Kaynağı Değerleme Yaklaşımları:

Tarihi Maliyet Yaklaşımı: İşe alım, eğitim ve geliştirmeye yapılan yatırımların toplamı. Basit ama mevcut değeri yansıtmaz.

Yenileme Maliyeti Yaklaşımı: Mevcut çalışanı değiştirmenin maliyeti. Daha gerçekçi ama tahmine dayalı.

Ekonomik Değer Yaklaşımı: Çalışanın gelecekte yaratacağı nakit akışlarının bugünkü değeri. Teorik olarak sağlam ama ölçümü zor.

İnsan Sermayesinin Bilançoda Gösterilmesi:

Geleneksel muhasebe standartları, insan sermayesini bilançoda göstermez (işletme kontrolü ve ölçülebilirlik sorunları). Ancak, bazı akademisyenler ve uygulayıcılar, insan sermayesinin "notlarda" veya "yönetim tartışması" bölümünde açıklanmasını savunmaktadır.

5.7.2. İNSAN SERMAYESİ METRİKLERİ VE DASHBOARD'LAR

ISO 30414, insan sermayesi raporlaması için uluslararası standart olarak 2018'de yayınlanmıştır. 11 ana metrik alanı tanımlar:

1. **Uyum ve Etik:** Uyum oranı, etik ihlalleri
2. **Maliyetler:** İşgücü maliyeti, işe alım başına maliyet, devir maliyeti
3. **Çeşitlilik:** Cinsiyet, yaş, etnik köken dağılımı
4. **Liderlik:** Lider başına çalışan sayısı, liderlik boru hattı
5. **Organizasyonel Kültür:** Bağlılık, memnuniyet, eNPS
6. **Organizasyonel Sağlık ve Güvenlik:** Kaza sıklığı, kayıp iş günü
7. **Üretkenlik:** Çalışan başına gelir, HC ROI
8. **İşe Alım ve Hareketlilik:** İşe alım süresi, kalite, iç hareketlilik

9. **Beceriler ve Yetenekler:** Beceri envanteri, kritik rollerde doluluk
10. **Ardışıklık Planlaması:** Yedekleme oranı, yetenek havuzu derinliği
11. **İşgücü Mevcudiyeti:** Headcount, FTE, devir oranı, devamsızlık

5.7.3. ENTEGRE RAPORLAMA VE İNSAN SERMAYESİ

Entegre Raporlama Çerçevesi (IIRC, 2013), insan sermayesini değer yaratma sürecinin kritik bir şekilde sürdürüldüğünü ve bu sermayenin nasıl yönetildiğini, hangi stratejilerle geliştirildiğini açıklamayı zorunlu kılmaktadır. Bu sürecin, gidişat profillerini ve birleştirmelerini – yaş, cinsiyetler, dağılım alanları, bölme dağılımı gibi boyutlarıyla – şeffaf bir şekilde ortaya koyması gerekir. İnsan sermayesinin sürdürülebilirliğini sağlamak adına yetenek çekme, geliştirme ve elde tutma teknikleri merkezi bir rol oynar; bu stratejiler, eğitim programlarından kariyer planlamaya, performans yönetim sistemlerine kadar geniş bir yelpazeyi kapsar. Ayrıca çeşitlilik ve kapsayıcılık girişimleri, farklı bakış açılarının kurumsal kararlarının alınmasına entegrasyonunu sağlayarak inovasyonu ve yaygınlaştırılması. Çalışanın bağlılığı ve tutarlılığı ise insan sermayesinin değişiklikleri ve organize bağlılığı doğrudan ortaya çıkan önemli göstergelerdir. Bu birliktelik, sağlık, güvenlik ve refah politikaları da kişilerin fiziksel ve ruhsal olarak iyi oluşumunu güvence altına alarak hem bireysel hem de kurumsal performans artırmaya katkı sağlar. Aynı zamanda, insan sermayesiyle birlikte büyüme riskleri ile fırsatlar dikkatle izlenmeli ve raporlanmalıdır.

5.7.4. İŞGÜCÜNÜN GELECEĞİ VE FİNANSAL ETKİLER

Uzaktan ve Hibrit Çalışma:

COVID-19 pandemisi, uzaktan çalışmayı hızlandırmıştır. Bunun kalıcı etkileri maliyet tasarrufu, yeni maliyetler ve verimlilik başlıkları altında aşağıda sayılmıştır:

Maliyet Tasarrufları:

- Ofis alanı azaltma (kira, enerji)
- Relokasyon maliyeti azalması
- Daha geniş yetenek havuzu (coğrafi kısıt yok)

Yeni Maliyetler:

- Uzaktan çalışma teknolojisi ve güvenlik
- Ev ofis destekleri
- Sanal takım oluşturma etkinlikleri

Verimlilik Etkileri: Araştırmalar karışık sonuçlar gösteriyor. Bazıları verimlilik artışı, bazıları azalma raporlamaktadır. İşin niteliği ve yönetim uygulamalarına bağlı olarak değişmektedir (Bloom vd., 2015).

Esnek İşgücü: Freelancer, sözleşmeli ve platform tabanlı çalışanların yükselişi:

Avantajları:

- Maliyet esnekliği (talebe göre ölçeklendirme)
- Uzman yeteneklere erişim
- Azalan yan hak maliyeti

Dezavantajları:

- Daha az sadakat ve kurumsal bilgi birikimi
- Yönetim ve koordinasyon zorluğu
- Yasal ve düzenleyici riskler

Beceri Değişimi ve Yeniden Eğitim:

Otomasyon ve AI, bazı meslekleri ortadan kaldırırken, yenilerini oluşturmaktadır. McKinsey (2021), 2030'a kadar küresel olarak 375 milyon çalışanın yeniden beceri kazanması gerekebileceğini tahmin etmektedir.

İşletmeler, işgücünü yeniden eğitme (reskilling) ve beceri artırma (upskilling) yatırımları yapmalıdır. Bu yatırımların ROI'si;

- İşten çıkarma ve yeni işe alım maliyetinden kaçınma
- Kurumsal bilginin korunması
- Çalışan bağlılığı ve motivasyonu
- Yetenek markası güçlenmesi

5.8. BÖLÜM SONUCU

İnsan kaynakları yönetimi ile muhasebe-finansman arasındaki entegrasyon, işletmelerin en değerli varlığı olan insan sermayesinin etkin yönetilmesi için kritiktir. İşgücü maliyetleri, işletmelerin en büyük gider kalemlerinden biri olduğu için, dikkatli bütçeleme ve kontrol gerektirir. Ancak, insan kaynağı sadece bir maliyet değil, aynı zamanda stratejik bir yatırım alanıdır.

İnsan sermayesi yatırımlarının ROI'sini ölçmek, İKY'nin hesap verebilirliğini artırır ve kaynak tahsisi kararlarını destekler. Eğitim, işe alım kalitesi ve çalışan sağlığı programlarının finansal getirilerini göstermek, İK fonksiyonunun stratejik değer ortağı olarak konumlanmasını sağlar.

Ücret ve ödül sistemlerinin tasarımı, hem maliyet kontrolü hem de performans teşviki arasında denge kurar. Performansa dayalı ödeme, doğru tasarlandığında motivasyonu ve sonuçları artırabilir, ancak istenmeyen davranışlara yol açma riski taşır.

Performans yönetimi sistemleri, bireysel hedefleri organizasyonel hedeflerle uyumlu hale getirir ve İK metriklerini finansal sonuçlara bağlayan zincirin kritik bir halkasıdır. Yüksek performans kültürü oluşturmak, uzun vadeli rekabet avantajı ve finansal üstünlük yaratır.

İşten çıkarma ve yeniden yapılanma kararları, hem direkt hem dolaylı maliyetleri dikkate alarak, dikkatli bir finansal analiz gerektirir. Alternatif stratejilerin değerlendirilmesi ve uzun vadeli etkilerin göz önünde bulundurulması önemlidir.

İnsan sermayesinin ölçülmesi ve raporlanması, artan şeffaflık ve hesap verebilirlik talepleri karşısında önem kazanmaktadır. İnsan sermayesi metrikleri ve analitik, veri odaklı İK kararlarını mümkün kılar ve işletme stratejisini destekler. Dijital dönüşüm, İK fonksiyonunu köklü bir şekilde değiştirmektedir. İK analitiği, yapay zekâ ve otomasyon hem verimliliği artırmakta hem de yeni etik ve stratejik sorular ortaya çıkarmaktadır. İşgücünün geleceği, esneklik, sürekli öğrenme ve insan-teknoloji işbirliğiyle şekillenecektir.

BÖLÜM 6

AR-GE VE İNOVASYON FİNANSMANI

6.1. GİRİŞ

Araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) ile inovasyon, işletmelerin uzun vadeli rekabet avantajı elde etmelerinin ve sürdürülebilir büyüme sağlamalarının temel taşlarıdır. Schumpeter (1942), ekonomik gelişmenin motoru olarak "yıkım" sürecini ve girişimcilerin inovasyonlarını vurgulamıştır. İşletme düzeyinde, Ar-Ge ve inovasyon yatırımları, yeni ürünler, süreçler, hizmetler ve iş modelleri meydana getirerek değer oluşturur.

Ar-Ge ve inovasyon ile muhasebe-finansman arasındaki ilişki, birçok açıdan benzersizdir. Ar-Ge faaliyetleri, yüksek belirsizlik, uzun vadeli getiri ufku ve ölçülmesi zor sonuçlarla karakterizedir. Bu özellikler, geleneksel finansal değerlendirme ve yönetim araçlarının uygulanmasını zorlaştırır (Hall, 2002). Ar-Ge harcamaları, muhasebe standartlarında genellikle gider olarak kaydedilir, oysa ekonomik olarak bir yatırımdır ve gelecekte değer oluşturma potansiyeli taşır.

Finansman perspektifinden, Ar-Ge projeleri yüksek başarısızlık riski, asimetrik bilgi ve patent korumasının sınırlılığı nedeniyle, dış finansman bulmakta zorluk çekebilir. Bu durum, inovasyon finansmanı için özel mekanizmaların (risk sermayesi, kamu destekleri, stratejik ortaklıklar) gelişmesine yol açmıştır (Hall & Lerner, 2010).

Stratejik düzeyde, Ar-Ge ve inovasyon yatırım kararları, işletmenin teknolojik yörüngesini, pazar konumlandırmasını ve gelecekteki büyüme seçeneklerini belirler. Bu kararlar, sermaye tahsisi, portföy yönetimi ve gerçek opsiyonlar perspektifiyle değerlendirilmelidir (McGrath & Nerkar, 2004).

6.2. AR-GE YATIRIM KARARLARI VE FİNANSAL DEĞERLEME

6.2.1. AR-GE YATIRIMLARININ ÖZELLİKLERİ VE ZORLUKLARI

Ar-Ge yatırımları, geleneksel sermaye yatırımlarından birkaç önemli açıdan farklılaşır:

Yüksek Belirsizlik ve Risk: Ar-Ge projelerinin teknik başarısı, pazar kabulü ve ticari getirileri büyük belirsizlik içerir. Birçok araştırma, Ar-Ge projelerinin %50-90'ının başarısız olduğunu veya beklenen getirileri sağlamadığını göstermektedir (Mansfield, 1991).

Zaman uzunluğu: Ar-Ge yatırımlarından temel araştırmadan ticari ürüne geçiş, 5-15 yıl sürebilir. Uzun geri ödeme süreleri, iskonto oranının önemini artırır ve değerlemeyi zorlaştırır.

Aşamalı Yapı: Ar-Ge projeleri genellikle temel araştırma, uygulamalı araştırma, geliştirme, prototip, pilot üretim, ticari lansman aşamalarıyla ilerler. Her aşama, sonraki aşamaya devam kararı için bir kontrol noktasıdır (Cooper, 1990).

Maddi Olmayan Çıktılar: Ar-Ge'nin ana çıktıları bilgi, patentler, yetkinlikler maddi olmayan varlıklardır ve değerlemesi zordur.

Pozitif Dışsallıklar: Ar-Ge bilgisi, patent korumasına rağmen, rakiplere veya diğer sektörler yayılabilir. Bu durum, toplumsal getiriye özel getiriden daha yüksek yapar ancak işletmenin yatırım teşvikini azaltır (Arrow, 1962).

Asimetrik Bilgi: Ar-Ge faaliyetleri hakkında işletme içi ve dışı bilgi asimetrisi yüksektir. Bu, dış finansman bulmayı zorlaştırır ve bilgi ifşası ile rekabet avantajı kaybı arasında bir dengeyi gerektirir.

6.2.2. KAMU DESTEKLERİ VE TEŞVİKLER

Ar-Ge'nin pozitif dışsallıkları nedeniyle, hükümetler Ar-Ge'yi teşvik eden politikalar uygular.

Direkt Ar-Ge Destekleri:

Ar-Ge Hibe ve Kredileri: TÜBİTAK (Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu), KOSGEB, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı gibi kurumlar, Ar-Ge projelerine hibe veya düşük faizli kredi sağlar.

Ar-Ge Merkezleri Teşvikleri: Ar-Ge merkezi statüsü kazanan şirketler, vergi indirimleri, sigorta primi desteği ve diğer teşviklerden yararlanır.

Dolaylı Teşvikler:

Ar-Ge Vergi İndirimi: Ar-Ge harcamalarının bir kısmı veya tamamı, vergiye tabi matrahtan düşülebilir. Bu, Ar-Ge'nin net maliyetini azaltır.

Örnek (Türkiye):

- Ar-Ge harcamalarının %100'ü kurumlar vergisi matrahından indirilir
- Ar-Ge personeli gelir vergisi stopajı desteği
- Ar-Ge'de kullanılan ekipman gümrük vergisi muafiyeti

Patent Box Rejimi: Patent veya diğer fikri mülkiyet haklarından elde edilen gelirler, indirimli vergi oranıyla vergilendirilir. Bu, Ar-Ge'nin ticarileştirilmesini teşvik eder.

Kamu Desteğinin Etkileri:

Kamu Ar-Ge desteklerinin etkisi üzerine araştırmalar, karışık sonuçlar göstermiştir:

- *Tamamlayıcılık (Additionality):* Kamu desteği, özel Ar-Ge yatırımını artırır
- *Dışlama (Crowding Out):* Kamu desteği, özel yatırımın yerini alır

Genel olarak, doğru tasarlanmış destek programları, tamamlayıcılık etkisi gösterir ve özellikle KOBİ'ler ve yüksek riskli projeler için önemlidir (Zúñiga-Vicente vd., 2014).

6.2.3. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ VE ORTAKLIKLAR

Ar-Ge Konsorsiyumları: Birden fazla işletme veya kurum, ortak Ar-Ge projesi için kaynaklarını birleştirir. Maliyet ve risk paylaşımı, tamamlayıcı yeteneklerin birleştirilmesi avantajları sağlar. Ancak, fikri mülkiyet paylaşımı ve koordinasyon maliyetleri vardır.

Üniversite-Sanayi İşbirlikleri: İşletmeler, üniversitelerin temel araştırma kapasitesinden ve yüksek nitelikli insan gücünden yararlanır. Üniversiteler, finansman ve uygulama fırsatı kazanır. Açık bilim ile fikri mülkiyet koruması arasında denge gerekir (Belderbos vd., 2004).

Lisanslama Anlaşmaları: Teknoloji sahibi işletme, lisans ücreti karşılığında teknolojisini başka işletmelere sunar. Lisans veren için gelir; lisans alan için daha hızlı piyasaya giriş imkânı sağlar.

6.3. AR-GE MUHASEBESİ VE RAPORLAMASI

6.3.1. AR-GE HARCAMALARININ MUHASEBELEŞTİRİLMESİ

Ar-Ge harcamalarının muhasebe işlemi, ülkeye ve muhasebe standardına göre değişir.

TFRS/UFRS (TMS 38 - Maddi Olmayan Duran Varlıklar):

Araştırma Aşaması: Araştırma harcamaları, gerçekleştiği dönemde gider olarak kaydedilir. Aktifleştirilemez.

Geliştirme Aşaması: Geliştirme harcamaları, belirli koşullar sağlandığında aktifleştirilebilir:

1. Teknik fizibilite
2. Tamamlama niyeti ve yeteneği
3. Kullanma veya satma yeteneği
4. Ekonomik faydanın nasıl yaratılacağına gösterilmesi
5. Teknik ve finansal kaynakların mevcudiyeti
6. Harcamaların güvenilir ölçülebilirliği

Aktifleştirilen geliştirme giderleri, maddi olmayan duran varlık olarak gösterilir ve faydalı ömrü boyunca itfa edilir.

ABD GAAP (ASC 730):

ABD GAAP daha muhafazakârdır. Genel olarak, tüm Ar-Ge harcamaları gider olarak kaydedilir. İstisnalar:

- Başkalarına satılmak üzere geliştirilen yazılım (belirli aşamalardan sonra aktifleştirilebilir)
- Satın alınan Ar-Ge varlıkları (başlangıçta varlık, sonra gider)

Muhasebe Seçeneklerinin Etkisi:

Gider Kaydı:

- Anlık gider tanınması, dönem karını azaltır
- Finansal tablo kullanıcılarına tutucu (muhafazakâr) bilgi
- Ar-Ge yatırımlarının varlık değerini yansıtmaz

Aktifleştirme:

- Varlıkta artış, dönem karında artış (amortisman daha az)
- Ar-Ge'nin yatırım niteliğini yansıtır
- Subjektif değerlendirme ve manipülasyon riski

Araştırmalar, Ar-Ge yoğun işletmelerde, Ar-Ge harcamalarının gider olarak kaydedilmesinin, defter değeri ile piyasa değeri arasında büyük farklar yarattığını göstermiştir (Lev & Sougiannis, 1996). Bu durum, finansal tabloların bilgi içeriğini azaltmaktadır.

6.3.2. AR-GE VARLIKLARININ DEĞERLEMESİ VE RAPORLANMASI

Ar-Ge Varlığının Bileşenleri:

Tamamlanmış Projeler: Patent, know-how, ticari sırlar. Bunlar, aktifleştirilebilir (koşullar sağlanırsa) veya lisans geliri yaratabilir.

Devam Eden Projeler: Aşamalardaki projeler, gelecek yatırım gerektiren opsiyonlardır. Değerleri, gerçek opsiyonlar yöntemiyle tahmin edilebilir.

Ar-Ge Altyapısı: Laboratuvar, ekipman, insan sermayesi (Ar-Ge ekibi). Bu, gelecekteki Ar-Ge kapasitesini temsil eder.

İhityari Açıklamalar:

Muhasebe standartlarının sınırlamaları nedeniyle, işletmeler ihityari olarak Ar-Ge faaliyetleri hakkında şu ek bilgileri açıklayabilir;

- Ar-Ge stratejisi ve öncelikleri
- Ar-Ge harcamalarının dağılımı (ürün hatları, bölgeler)
- Önemli Ar-Ge kilometre taşları ve başarılar
- Patent portföyü ve fikri mülkiyet durumu
- Ar-Ge işbirlikleri ve ortaklıklar

Bu açıklamalar, yatırımcıların işletmenin inovasyon kapasitesini daha iyi değerlendirmesine yardımcı olur (Aboody & Lev, 2000).

6.3.3. AR-GE VE FİNANSAL PERFORMANS İLİŞKİSİ

Ar-Ge Harcamaları ve Firma Değeri:

Ampirik araştırmalar, Ar-Ge harcamaları ile firma piyasa değeri arasında pozitif ilişki bulmuştur. Lev ve Sougiannis (1996), ABD imalat firmalarında, Ar-Ge harcamalarının gelecek kârlılığı ve firma değerini önemli ölçüde etkilediğini göstermiştir. Ancak, ilişki karmaşık şekilde şu şekilde bulunmuştur: Ar-Ge etkileri gecikmelidir (5-9 yıl); Ar-Ge verimliliği sektör ve firmaya göre değişir; aşırı Ar-Ge, kaynak israfına yol açabilir.

6.4. FİKRİ MÜLKİYET HAKLARININ DEĞERLEMESİ

6.4.1. FİKRİ MÜLKİYET TÜRLERİ

Patent: Buluşlar için yasal korumaya yarar. Sahibine, buluşu kullanma, lisanslama ve dava etme hakkı verir.

Ticari Marka (Trademark): Ürün veya hizmetleri ayırt eden işaretler. Süresiz koruma sağlar (yenilenebilir).

Telif Hakkı (Copyright): Orijinal eserler için geçerlidir. Türkiye'de, eser sahibinin ölümünden sonra 70 yıl hak verilir.

Ticari Sır: Gizli tutulan değerli bilgiler (formül, süreç, müşteri listeleri) için geçerlidir. Süresiz koruma vardır ama sızdırma riski her zaman vardır.

Tasarım: Ürünün görünüşü (estetik) ile ilgilidir.

6.4.2. PATENT DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

Patent değerlemesi, lisanslama, satın alma, yasal uyuşmazlıklar ve finansal raporlama için gereklidir.

Maliyet Yaklaşımı:

Avantajı, basit ve objektiftir. Dezavantajı ise patentin piyasa değerini veya gelir potansiyelini yansıtmaz. Gerçeğe uygun sunum sağlamayabilir.

Tarihi Maliyet: Patent geliştirme için yapılan Ar-Ge harcamalarının toplamını ifade eder.

Yenileme Maliyeti: Patenti sıfırdan geliştirme maliyetidir. Daha güncel ama tahmine dayalıdır.

Piyasa Yaklaşımı:

Avantajı, piyasa gerçeklerini yansıtır, dezavantajı ise karşılaştırılabilir işlemler bulmanın zorluğudur zira her patent benzersizdir.

Benzer, karşılaştırılabilir patent işlemlerinden (satış, lisans) fiyat bilgisi kullanılarak değerlendirilir.

Gelir Yaklaşımı:

Patentin gelecekteki gelir akışlarının bugünkü değeri hesaplanarak bulunur.

Lisans Geliri Metodu: Eğer patent lisanslanacaksa, beklenen lisans gelirlerinin bugünkü değeri ile bulunur.

Gelir İndirgemesi (Relief from Royalty): Gelir İndirgemesi Yöntemi, bir fikri mülkiyet varlığının (örneğin patentin) değerini, bu varlığa sahip olmanın sağladığı lisans ödemesi (royalty) yükünden kurtulma avantajı üzerinden hesaplar.

Fazla Kazanç Metodu (Excess Earnings): Patentin sebep olduğu ek kârlılık belirlenir ve bugünkü değere indirgenir.

6.4.3. FİKRİ MÜLKİYET STRATEJİSİ VE YÖNETİMİ

İşletmeler, inovasyonlarını patent ile mi yoksa ticari sır olarak mı koruyacağına karar vermelidir.

Patent, sahibine, buluşunu belirli bir süre (genellikle 20 yıl) ile sınırlı olarak üretme, kullanma, satma veya ithal etme konusunda münhasır (tekeli) hak sağlayan resmî bir fikrî mülkiyet belgesidir. Avantaj ve dezavantajlar aşağıdaki gibidir (Levin v.d., 1987; Scherer, 2018).

Avantajları;

Güçlü Hukukî Koruma (Dava Hakkı): Patent belgesi, üçüncü kişilerin izinsiz kullanımına karşı mutlak ve somut bir koruma sağlar. Tecavüz (infringement) durumunda patent sahibi, izinsiz eylemi durdurma ve zararının tazminini talep etme konusunda güçlü bir yasal dayanağa sahiptir.

Lisanslama ve Devir Geliri: Patent, ticarileştirilebilen bir varlıktır. Buluşun başkalarına lisanslanması (telif ücreti karşılığında kullanım hakkı verilmesi) veya devredilmesi yoluyla pasif gelir elde etme imkânı sunar.

Sinyal Etkisi ve Sermaye Çekimi: Patent portföyü, işletmenin inovasyon kapasitesini ve teknolojik gücünü piyasaya sinyaller. Bu durum, yatırımcılar (özellikle risk sermayesi), iş ortakları ve potansiyel alıcılar nezdinde güvenilirlik ve değer algısını artırır.

Pazar Giriş Engeli (Rekabet Engeli): Patent, rakiplerin patent konusu buluşu yasal yollarla üretmesini, kullanmasını ve satmasını engelleyerek işletmeye piyasada geçici bir tekel avantajı sağlar.

Dezavantajları;

Bilgi İfşası (Kamuya Açıklık): Patent başvurusunun temel şartı, buluşun kamuya tam ve yeterli bir şekilde açıklanmasıdır. Bu ifşa, buluş detaylarının patent süresi sona erdikten sonra kamu malı olmasını garanti altına alır ve rakiplere teknolojik yol haritası sunar.

Sınırlı Koruma Süresi: Tekel hakkı, başvuru tarihinden itibaren en fazla 20 yıl ile sınırlıdır. Bu sürenin sonunda buluş, serbestçe herkes tarafından kullanılabilir hale gelir.

Yüksek Maliyet ve Süreç: Patent tescil süreci, başvuru, inceleme, vekil ücretleri ve yıllık idame harçları nedeniyle yüksek maliyetli ve uzun bir bürokratik süreç gerektirir.

Ters Mühendislik ve "Etrafından Dolaşma" (Design Around) Riski: İfşa edilen buluş detayları, rakipler tarafından yasal olarak analiz edilebilir. Bu analiz, buluşun patent ihlali oluşturmayacak şekilde küçük değişikliklerle taklit edilmesi veya alternatif çözümler (design around) geliştirilmesi riskini beraberinde getirir.

Ticari Sır Koruması

Ticari sır, bir işletmenin ekonomik değer yaratan ve gizli kalması için makul çabaların gösterildiği, kamuya açık olmayan her türlü bilgi, formül, süreç veya derlemedir. Avantaj ve dezavantajları aşağıdaki gibidir (Levin v.d., 1987; Scherer, 2018);

Avantajları;

Süresiz Koruma: Patentin aksine, ticari sır, bilgi gizli kaldığı sürece potansiyel olarak süresiz bir koruma sağlar.

Bilgi İfşası Zorunluluğunun Olmaması: Koruma, resmî tescil gerektirmez ve bilgiyi kamuya açıklama zorunluluğu yoktur. Bu, özellikle

tersine mühendislikle kolayca çözülemeyecek formüller ve yöntemler için idealdir.

Düşük Başlangıç Maliyeti: Tescil, harç veya uzun bir inceleme süreci gerektirmez. Maliyetler, esas olarak gizliliğin korunmasına yönelik iç protokoller, güvenlik anlaşmaları (NDA) ve sınırlı erişim mekanizmalarından oluşur.

Geniş Kapsam: Patentlenebilirlik kriterlerini (yenilik, buluş basamağı) karşılamayan müşteri listeleri, fiyatlandırma stratejileri, pazarlama planları gibi işletme verileri de bu yolla korunabilir.

Dezavantajları;

Zayıf Hukukî Koruma (Sadece Haksız İktisaba Karşı): Ticari sır, patent gibi mutlak bir tekel hakkı sağlamaz. Hukukî koruma, yalnızca bilginin haksız iktisabı (çalınması, casusluk, gizlilik sözleşmesinin ihlali) durumunda devreye girer.

Sızdırma ve İhmal Riski: Koruma, büyük ölçüde işletmenin iç kontrol sistemlerine ve çalışanların gizlilik taahhütlerine bağlıdır. Bilginin kasıtsız veya kasten ifşa olması durumunda, sır niteliği kaybolur ve koruma sona erer.

Ters Mühendisliğin ve Bağımsız Geliştirmenin Yasal Olması: Ticari sır, rakibin bilgiyi bağımsız olarak geliştirmesini veya yasal yollarla tersine mühendislik (reverse engineering) yoluyla elde etmesini engellemez. Rakip bu yollarla aynı bilgiye ulaşırsa, yasal bir yaptırımla karşılaşmaz ve sır sahibi korumasını kaybeder.

İspat Yükünün Zorluğu: Bir tecavüz davasında, ticari sır sahibinin hem bilginin sır niteliğini korumak için makul çaba gösterdiğini hem de rakibin haksız bir yöntemle bu sırrı ele geçirdiğini ispatlaması gerekmektedir ki bu, patent davasına göre çok daha zorlu bir süreçtir.

6.5. AR-GE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE FİNANSAL BAĞLANTILAR

6.5.1. AR-GE GİRDİ ÖLÇÜTLERİ

Ar-Ge Harcaması: Toplam Ar-Ge harcaması ve Ar-Ge yoğunluğu (Ar-Ge/Satışlar). Girdi ölçüsü, çaba düzeyini gösterir.

Ar-Ge İnsan Gücü: Ar-Ge personeli sayısı, FTE (tam zamanlı eşdeğeri), bilim insanı ve mühendis oranı.

Ar-Ge Altyapısı: Laboratuvar, ekipman yatırımları.

6.5.2. AR-GE ÇIKTI ÖLÇÜTLERİ

Patent Sayısı ve Kalitesi: Patent başvuruları, kabul edilen patentler, alıntı sayısı (patent kalitesi göstergesi).

Yayın Sayısı: Bilimsel makaleler, konferans sunumları (özellikle temel araştırma için).

Yeni Ürün Lansmanları: Yeni ürün sayısı, yeni ürünlerden gelir oranı.

Ar-Ge Verimlilik Ölçütleri:

Ar-Ge Başına Patent = Patent Sayısı / Ar-Ge Harcaması

Ar-Ge ROI = (Yeni Ürünlerden Gelir - Ar-Ge Harcaması) / Ar-Ge Harcaması

Yenilik Oranı (Innovation Rate) = Yeni Ürünlerden Gelir / Toplam Gelir

6.5.3. AR-GE ÖLÇÜTLERİ VE FİNANSAL PERFORMANS BAĞLANTISI

Ar-Ge → Yenilik → Pazar Performansı → Finansal Performans Zinciri:

1. Ar-Ge harcamaları → Patent ve yeni ürünler
2. Patent ve yeni ürünler → Pazar payı, fiyat primiyumu
3. Pazar performansı → Gelir büyümesi, karlılık
4. Finansal performans → Hissedar değeri

Bu zincirin her halkasını ölçmek ve yönetmek, Ar-Ge'nin stratejik değerini gösterir.

6.6. AÇIK İNOVASYON VE İŞBİRLİĞİ MODELLERİ

6.6.1. AÇIK İNOVASYON PARADİGMASI

Chesbrough (2003), geleneksel "kapalı inovasyon" modelinden "açık inovasyon" modeline geçişi tanımlamıştır.

Geleneksel bir yaklaşım olan Kapalı İnovasyon paradigmasında, Ar-Ge faaliyetlerinin tamamı kurum içi sınırlar içerisinde yürütülür. Bu model, fikrî mülkiyetin sıkı bir şekilde korunmasını esas alır ve temel inancı, pazara ilk

çıkanın (first mover) kritik rekabet avantajını yakalayacaktır; dolayısıyla en çok Ar-Ge kaynağı harcayan ve en büyük laboratuvara sahip olanın kazanacağı varsayılır. Bu strateji, bilginin dışarı sızmasını engellemeyi ve tüm değer zincirini kontrol etmeyi hedefler.

Buna karşın, Açık inovasyon paradigması (Chesbrough, 2003) ise, bilgi ve fikir akışının iç ve dış sınırlar arasında çift yönlü ve kontrollü bir şekilde hareket ettiğini kabul eder. Bu yaklaşımda, fikrî mülkiyet hem şirket içinde korunur hem de stratejik işbirlikleri ve lisanslamalar yoluyla paylaşılır. Açık inovasyonun temel savı, pazara ilk çıkmanın mutlak üstünlük sağlamadığı; asıl başarının, buluşları ticarileştirecek etkili bir iş modeline sahip olmakla elde edildiğidir. Bu bağlamda, rekabet avantajı; yalnızca iç Ar-Ge yeteneklerinden değil, aynı zamanda dış paydaşlardan (üniversiteler, tedarikçiler, müşteriler ve start-up'lar) gelen bilgi ve teknolojiyen en iyi şekilde yararlanmakla sağlanır.

6.6.2. AÇIK İNOVASYONUN FİNANSAL ETKİLERİ

Maliyet Tasarrufu: Dış kaynak kullanımı, özellikle başarısızlık riskini dışsallaştırarak, toplam Ar-Ge maliyetini azaltabilir.

Hızlı Piyasaya Sürme: Dış teknolojileri entegre etmek, geliştirme süresini kısaltır ve time-to-market avantajı sağlar.

Risk Dağıtımı: Açık inovasyon portföyü, riski çeşitlendirir. Risk çeşitlendirmesi kayıpları azaltır.

Gelir Oluşturma: Örneğin kullanılmayan IP'yi lisanslama, ek gelir akışı oluşturur.

Zorluklar:

IP Yönetimi: Kimin neye sahip olduğu, hakların nasıl paylaşılacağı karmaşıktır.

Kültürel Direnç: "Burda icat edilmedi" (Not Invented Here - NIH) sendromu, dış fikirlere direnci yansıtır.

Koordinasyon Maliyeti: Çok ortaklı projeler, yönetim ve iletişim karmaşıklığı oluşturur.

6.7. BÖLÜM SONUCU

Ar-Ge ve inovasyon, işletmelerin uzun vadeli rekabet avantajı ve büyüme için kritik yatırımlardır. Ancak, yüksek belirsizlik, uzun zaman ufku

ve ölçülmesi zor sonuçlar nedeniyle, Ar-Ge ile muhasebe-finance entegrasyonu özel zorluklar içerir.

Ar-Ge yatırım kararları, geleneksel NPV analizinin ötesinde, gerçek opsiyonlar ve portföy yaklaşımlarıyla değerlendirilmelidir. Bu yaklaşımlar, yönetsel esnekliği ve öğrenme değerini dikkate alır. Ar-Ge portföyü, risk-teti dengesi, zaman ufku ve stratejik uyum açısından optimize edilmelidir.

Ar-Ge finansmanı, iç kaynaklar, dış finansman (borç, özkaynak, risk sermayesi), kamu destekleri ve stratejik işbirlikleri gibi çeşitli kaynaklardan sağlanabilir. Her finansman kaynağının avantajları ve maliyetleri vardır ve optimal finansman karması, işletmenin durumuna bağlıdır.

Ar-Ge muhasebesinde, çoğu ülkede araştırma harcamaları gider, geliştirme harcamaları ise koşullu olarak aktifleştirilebilir. Bu muhasebe uygulaması, Ar-Ge yatırımlarının varlık değerini tam olarak yansıtmaz ve defter-piyasa değeri farkı yaratır.

Fikri mülkiyet hakları, Ar-Ge çıktılarının korunması ve ticarileştirilmesi için kritiktir. Patent, ticari marka ve ticari sırlar gibi IP türleri, farklı koruma mekanizmaları ve stratejik kullanımlar sunar. IP değerlemesi, maliyet, piyasa ve gelir yaklaşımlarıyla yapılır.

Ar-Ge performansı, input metrikleri (harcama, personel) ve output metrikleri (patent, yeni ürünler, gelir) ile ölçülür. Bu metrikler, finansal performansa bağlanarak, Ar-Ge'nin stratejik değeri gösterilir. Dengeli performans kartı, Ar-Ge'yi çok boyutlu perspektifle yönetir.

Açık inovasyon paradigması, iç ve dış bilgi akışını entegre ederek, Ar-Ge verimliliğini artırır. Stratejik ortaklıklar, lisanslama, M&A ve kurumsal risk sermayesi, açık inovasyonun araçlarıdır.

Gelecekte, yapay zekâ, dijital ikizler ve sürdürülebilirlik, Ar-Ge'yi dönüştürmeye devam edecektir. İşletmeler, bu teknolojileri benimseyerek ve yeşil inovasyona yatırım yaparak, rekabet avantajı elde edebilirler.

BÖLÜM 7

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE FİNANSAL ETKİLERİ

7.1. GİRİŞ

Tedarik zinciri yönetimi (TZY), hammadde temininden nihai tüketiciye kadar olan tüm mal, bilgi ve para akışlarının koordinasyonunu içerir. Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP), TZY'yi "planlama ve yönetim faaliyetlerinin tamamını tedarik, satın alma, dönüştürme ve tüm lojistik yönetim faaliyetlerini içerecek şekilde bütünleştirmesi" olarak tanımlamaktadır (CSCMP, 2013).

Tedarik zinciri ile muhasebe-finanisman arasındaki ilişki, çok yönlü ve stratejik öneme sahiptir. Tedarik zinciri kararları, işletme sermayesi, nakit akışı, karlılık ve risk yönetimini doğrudan etkiler. Christopher (2016), tedarik zincirlerinin artık birbirleriyle rekabet ettiğini ve tedarik zinciri mükemmelliğinin rekabet avantajının kaynağı olduğunu vurgulamıştır.

Finansal perspektiften, tedarik zinciri üç ana alanda işletmeyi etkiler. Birincisi, işletme sermayesi yönetimidir. Stok seviyeleri, alacak ve borç yönetimi, nakit dönüşüm döngüsü, tedarik zinciri kararlarının doğrudan sonuçlarıdır. İkincisi, operasyonel verimlilik ve karlılıktır. Tedarik, üretim ve dağıtım maliyetlerinin optimizasyonu, kâr marjlarını önemli ölçüde etkiler. Üçüncüsü, risk yönetimi ve sürdürülebilirliktir. Tedarik zinciri kesintileri, finansal kayıplara ve itibar hasarına yol açabilir (Sodhi & Tang, 2012).

COVID-19 pandemisi, tedarik zinciri dayanıklılığının ve finansal esnekliğin önemini dramatik bir şekilde göstermiştir. Küresel tedarik zinciri kesintileri, birçok işletmede stok kıtlığı, üretim durmaları ve gelir kayıplarına yol açmıştır. Bu deneyim, tedarik zinciri stratejisi ile finansal strateji arasındaki sıkı entegrasyonun gerekliliğini vurgulamıştır.

7.2. TEDARİK ZİNCİRİ MALİYETLERİ VE MALİYET YÖNETİMİ

7.2.1. TEDARİK ZİNCİRİ MALİYET YAPISI

Tedarik zinciri maliyetleri, işletmelerin toplam maliyetlerinin önemli bir kısmını oluşturur. Sektöre göre değişmekle birlikte, tedarik zinciri maliyetlerinin satışlara oranı %5 ile %30 arasında değişebilir. Tedarik zinciri maliyetleri aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:

Satın Alma Maliyetleri:

- Hammadde ve malzeme bedeli
- Satın alma işlem maliyetleri (sipariş verme, satıcı yönetimi)
- Kalite kontrol ve muayene
- Tedarikçi geliştirme

Stok Tutma Maliyetleri:

- Sermaye maliyeti (stoğa bağlanan fonlar)
- Depolama (kira, personel, ekipman)
- Sigorta
- Eskime, bozulma ve kayıp
- Vergi

Stok tutma maliyeti, genellikle yıllık stok değerinin %15-35'i arasındadır (Zipkin, 2000).

Nakliye ve Lojistik Maliyetleri:

- Gelen lojistik (inbound)
- Çıkan lojistik (outbound)
- Dağıtım merkezi operasyonları
- Gümrük ve ithalat/ihracat işlemleri
- Paketleme

İşlem Maliyetleri:

- Sipariş işleme
- Fatura ve ödeme işlemleri

- Planlama ve tahmin
- Sistem ve teknoloji

Kalite ve Hizmet Maliyetleri:

- İade işleme (reverse logistics)
- Garanti ve servis
- Stoksuzluk maliyeti (satış kaybı, müşteri memnuniyetsizliği)

7.2.2. TOPLAM SAHİP OLMA MALİYETİ (TCO)

Geleneksel satın alma, genellikle en düşük fiyatlı tedarikçiyi seçmeye odaklanır. Ancak, TCO yaklaşımı, satın alma fiyatının ötesinde, tüm yaşam döngüsü maliyetlerini dikkate alır (Ellram, 1995). Toplam sahiplik maliyeti aşağıdaki alt başlıklarda incelenebilir:

Satın Alma Öncesi:

- Tedarikçi araştırma ve değerlendirme
- Kalifikasyon ve onaylama
- Kontrat görüşmeleri

Satın Alma:

- Ürün/hizmet fiyatı
- İşlem maliyeti
- Nakliye ve gümrük
- Finansman (kredi koşulları)

Satın Alma Sonrası:

- Muayene ve kalite kontrol
- Yeniden işleme ve ıskarta
- Stok tutma
- Teknik destek ve eğitim
- Garanti ve bakım
- Elden çıkarma

7.2.3. MALİYET DÜŞÜRME STRATEJİLERİ

Tedarik zinciri yönetiminde maliyetleri optimize etmek ve rekabet avantajı elde etmek amacıyla uygulanan stratejiler, stratejik satın alma, işbirliği entegrasyonu ile süreç iyileştirmelerini kapsar; bu yaklaşımlar, tedarikçi ilişkilerini güçlendirerek verimliliği artırırken, kaynak kullanımı ve otomatize sistemler gibi unsurlarla faaliyet uyumu sağlar. Araştırmalar, bu stratejilerin uzun vadeli sözleşmeler, tedarikçi işbirliği ve tam zamanında tedarik gibi bileşenlerle entegre edildiğinde, bilgi paylaşımı ve stok yönetimini iyileştirerek genel performans üzerinde olumlu etki oluşturduğunu vurgulamaktadır. Bu stratejiler alt başlıklarda incelenirse aşağıdaki ayrım yapılabilir:

Stratejik Satın Alma:

- Az tedarikçiyle daha yüksek hacim sağlamak
- Uzun vadeli sözleşmeler ve hacim indirimleri
- Küresel kaynak kullanımı
- E-satın alma ve otomatasyon

İşbirliği ve Entegrasyon:

- Ürün geliştirme ve maliyet azaltma konusunda tedarikçi alıcı arasında anlaşma ve işbirliği
- Tedarikçi odaklı stok
- Bilgi paylaşımı ve talep görünürlüğü

Sadeleştirme ve Süreç İyileştirme:

- Gereksiz adımların eliminasyonu
- Tam zamanında (JIT) tedarik
- Süreç standardizasyonu

Teknoloji ve Dijitalleşme:

- Tedarik zinciri yönetim sistemleri (SCM)
- E-satın alma platformları
- Blockchain ile şeffaflık
- AI ile talep tahmini ve optimizasyon

7.3. STOK YÖNETİMİ VE İŞLETME SERMAYESİ

7.3.1. STOK TÜRLERİ VE FONKSİYONLARI

Tedarik zincirinde üç temel stok türü bulunmaktadır:

Hammadde ve Malzeme Stoku: Üretimde kullanılacak girdilerden meydana gelir. Tedarik süresi ve talep belirsizliği nedeniyle tutulur.

Yarı Mamul: Üretim sürecindeki mallardır. Süreç zamanı ve kapasite dengesizlikleri nedeniyle birikir.

Mamul Stoku: Satışa hazır bitmiş ürünlerden oluşur. Talep dalgalanmaları ve müşteri hizmet düzeyini karşılamak için tutulur.

Stokların Ekonomik Fonksiyonları:

Talep-Tedarik Uyumsuzluğunu Giderme: Tedarik ve talep zamansal ve mekansal olarak uyumlu değildir. Stoklar tampon görevi görür.

Ekonomik Sipariş Miktarı: Büyük partiler halinde sipariş, birim maliyeti düşürür (ölçek ekonomisi) ama stok maliyeti artar.

Belirsizliğe Karşı Koruma: Talep ve tedarik belirsizlikleri için güvenlik stoku bulundurma.

Sezonluk Dalgalanmalar: Mevsimsel talep için önceden stoklama yapmak.

7.3.2. STOK YÖNETİMİ VE İŞLETME SERMAYESİ İLİŞKİSİ

Nakit Dönüşüm Döngüsü (Cash Conversion Cycle - CCC):

Nakit dönüşüm döngüsü, bir işletmenin tedarikçilere ödeme yapmasından başlayarak, stokların satılıp alacakların tahsil edilmesine kadar geçen süreyi ifade eder. Bu süre, işletmenin nakit ihtiyacını belirler ve ne kadar kısa olursa, o kadar verimli bir nakit yönetimi sağlanır.

Stok yönetimi, nakit dönüşüm döngüsünün en kritik bileşenlerinden biridir; çünkü stok devir hızı doğrudan stok tutma süresini etkiler ve bu da genel döngüyü uzatabilir veya kısaltabilir. Yüksek stok seviyeleri, nakdin stoklara bağlanmasına yol açar, bu da likiditeyi düşürür ve fırsat maliyetlerini artırır. Örneğin, stok tutma süresinin uzaması, CCC'yi artırarak işletmenin nakit dönüşümünü yavaşlatır; bu durum, özellikle enflasyonist ortamlarda veya talep dalgalanmalarında karlılığı olumsuz etkiler. Öte yandan, etkili stok yönetimi

stratejileri (örneğin, tam zamanında üretim) sutak tutma süresini azaltarak CCC'yi kısaltır ve nakit akışını hızlandırır.

7.3.3. TEDARİKÇİ PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

Tedarikçi performansı, aşağıdaki başlıklardaki gibi çok boyutlu kriterlerle değerlendirilir:

Kalite:

- Kusurlu oran (ppm - parts per million)
- İlk geçiş kalitesi
- Müşteri şikâyet oranı

Teslimat:

- Zamanında teslimat oranı
- Teslim süresi (lead time)
- Teslimat esnekliği

Maliyet:

- Fiyat rekabetçiliği
- Toplam sahip olma maliyeti
- Maliyet azaltma katkısı

Yenilikçilik:

- Yeni ürün/süreç önerileri
- Teknoloji kapasitesi
- Ar-Ge işbirliği

Hizmet:

- Yanıt verme süresi
- Problem çözme kapasitesi
- İletişim kalitesi

Sürdürülebilirlik:

- Çevresel performans
- Sosyal sorumluluk
- Etik uyum

7.3.4. TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİ VE FİNANSAL PERFORMANS

İşbirlikçi İlişkiler ve Değer Oluşturma

Araştırmalar, işbirlikçi tedarikçi ilişkilerinin finansal performansı iyileştirdiğini göstermektedir. Finansal anlamdaki katkıları, maliyet azaltma, gelir artışı, risk azaltma şeklindedir.

Maliyet azaltma örnekleri;

- Ortak maliyet düşürme projeleri,
- Süreç entegrasyonu verimliliği,
- Bilgi paylaşımı ile israfın azalmasıdır.

Gelir artış örnekleri;

- Ortak yeni ürün geliştirme,
- Daha hızlı piyasaya sürme,
- Kalite iyileştirmesi ile müşteri memnuniyetidir.

Risk azaltma örnekleri;

- Tedarik güvenilirliği,
- Talep-tedarik koordinasyonu,
- Bilgi asimetrisinin azalmasıdır.

Tedarikçi Geliştirme Programları:

İşletmeler, stratejik tedarikçilerin kapasitesini ve performansını iyileştirmek için aşağıdaki yatırımları yaparlar;

- Eğitim ve teknik destek
- Kalite sistemleri kurulumu

- Finansal destek (kredi, avans)
- Ortak ekipman yatırımı

Bu yatırımların kârlılığa olan katkısı ise, tedarikçi performans iyileştirmesi, uzun vadeli maliyet azalması, tedarik güvenilirliği artışı sayesinde olur.

7.3.5. TEDARİKÇİ RİSKLER VE AZALTMA

Tedarikçiler ile ilgili işletmenin karşılaşılabileceği riskler, operasyonel, finansal, stratejik ve sosyal risklerdir.

Operasyonel Riskler:

- Kalite sorunları,
- Kapasite yetersizliği,
- Teslimat gecikmesidir.

Finansal Riskler:

- Tedarikçi iflas riski,
- Fiyat dalgalanmaları,
- Döviz kuru riskidir.

Stratejik Riskler:

- Bağımlılık,
- IP kaybı,
- Rekabet riskidir.

Çevresel ve Sosyal Riskler:

- Çevresel ihlaller,
- İşçi hakları ihlalleri,
- İtibar hasarıdır.

7.4. TEDARİK ZİNCİRİ FİNANSMANI

Çoklu Kaynak Kullanımı (Multi-Sourcing); tek bir tedarikçiye bağımlılığı azaltmak amacıyla aynı malzeme veya hizmetin birden fazla

kaynaktan temin edilmesi stratejisidir. Portföy teorisine (Markowitz, 1952) dayanır ve riskin coğrafi, operasyonel veya finansal kaynaklar arasında dağıtılmasını sağlar.

Güvenlik Stoku (Safety Stock) Politikası; Talep ve arz belirsizliğine karşı kritik malzemeler için belirlenen yedek stok seviyesidir. (Silver vd., 2017).

Tedarikçi Finansal Sağlık İzleme (Supplier Financial Health Monitoring); Tedarikçilerin finansal sürdürülebilirliğinin sistematik takibi; Altman z-skoru, kredi derecelendirme modelleri ve nakit akış analiziyle gerçekleştirilir (Altman, 1968).

Sözleşme Korumaları ve Hizmet Seviyesi Anlaşmaları (Contractual Protections & SLAs); Tedarik sözleşmelerine cezai şartlar, performans garantileri ve Hizmet Seviyesi Anlaşmaları (SLA) eklenmesidir. Acentelik teorisi (principal-agent theory) çerçevesinde risk paylaşımını düzenler (Eisenhardt, 1989).

Tedarik Zinciri Sigortası (Supply Chain Insurance); İş kesintisi (business interruption), lojistik arıza veya tedarikçi iflası kaynaklı kayıpları kapsayan özel sigorta poliçeleridir. Risk transferi teorisine dayanır (Doherty, 2000)

7.4.1. TEDARİK ZİNCİRİ FİNANSMANI KAVRAMI

Tedarik zinciri finansmanı (Supply Chain Finance - SCF), tedarik zincirindeki nakit akışlarını optimize etmek için finansal araçların kullanılmasıdır. Hedef, alıcı, tedarikçi ve finansman sağlayıcıları için değer oluşturmaktır (Hofmann, 2005).

7.4.2. TEDARİK ZİNCİRİ FİNANSMANI ARAÇLARI

Tedarik zinciri finansmanı (Supply Chain Finance – SCF), tedarikçilerin çalışma sermayesi ihtiyaçlarını karşılamalarına ve alıcıların nakit akışlarını optimize etmelerine olanak sağlayan, temelde yeniden oluşturulan finansal mekanizmalardır. Bu araçlar, aralıklar arasında risk paylaşımını artırırken, finansal ilişkilerin ve tedarik zincirinin değiştirilmesini de sağlar.

Bu birliktelik ters faktoring (ters faktoring), alıcının inisiyatifiyle sağlanan bir finansman modelidir. Alıcı, tedarikçiden gelen faturalarını onayladıktan sonra, finans kurumu tedarikçiye vade öncesinde ödeme yapar. Vade sonunda satın almak, finans kurumuna borcunu öder. Bu model,

tedarikçinin alıcının yüksek kredi notundan faydalanarak düşük maliyetle erken nakit elde edilmesini sağlarken, alıcıya ise ödeme vadesini uzatma ve sağlayıcıları iyileştirme imkânı sunar. Finans kurumu ise düşük kredi riskiyle düzenli bir gelir kaynağı elde eder.

Benzer bir yaklaşım olan dinamik iskonto (dinamik indirim), alıcının tedarikçiye erken ödeme karşılığında esnek iskonto sunmasını içerir. İskonto oranı, ödemenin vadeye ne kadar yakın yapıldığına bağlı olarak değişmektedir. Örneğin, 60 günlük standart vadeli bir fatura için alıcı, 10 gün içinde ödeme yapmazsa %2, 20 gün içinde yaparsa %1,5, 30 gün içinde yaparsa %1 iskonto uygulayabilir. Bu sistem, alıcının fazla nakit parasını yaratma olarak kullandığına ve tedarikçinin de iskonto karşılığında erken ödeme almasına olanak tanır.

Stok yoğun ürünlerde özellikle mevsimsel üretim yapan faaliyetler için stok finansmanı (envanter finansmanı) kritik bir rol oynar. Bu modelde, işletme mevcut stoklarını teminat göstererek kaynak sağlar. Böylece satış gerçekleşmeden önce dahi nakit analizleri oluşturulabilir.

Son olarak, satıcı yönetimli stok (Satıcı Tarafından Yönetilen Envanter – VMI) modeli kapsamında finansman da tedarik zinciri finansmanının önemli bir boyutudur. VMI'de stok seviyeleri bileşenleri tarafından yönetilir; Ancak malın mülkiyeti, alıcı tarafından fiilen kullanılıncaya veya kabul edilinceye kadar tedarikçide kalır. Bu durum, alıcının stok finansmanı önemli ölçüde hafifletilirken, tedarikçinin stok yönetiminde daha proaktif olmasını sağlar.

Bu finansman araçları, dijitalleşme ve entegre tedarik zinciri yönetim sistemleriyle birlikte giderek daha yaygın ve verimli hale gelmekte hem KOBİ'lerin hem de büyük esneklik işlemleri finansal operasyonlarını artırmaktadır

7.4.3. TEDARİK ZİNCİRİ FİNANSMANININ FİNANSAL ETKİLERİ

Tedarik zinciri finansmanı (Supply Chain Finance – SCF), bünyesinde barındırdığı sermayesi yönetimini optimize etmede derlemede bir rol oynar. SCF para birimi, nakit dönüşümü (Cash Conversion Cycle – CCC) kısaltarak hem alıcının hem de tedarik edilen finansal esnekliği yaratır. Alıcılar, tedarikçilerine yönelik borç ödeme vadelerini uzatırken; mevcut, alacaklarını vade öncesi tahsil edebilir. Bu asimetrik fayda paylaşımı, ekonomik

döngülerini bağımsız olarak değil, tedarik zinciri bütünlüğü içinde yönetmelerine olanak sağlar.

SCF'nin bir diğer temel katkısı, maliyet maliyetlerinin yeniden yapılandırılmasıdır. Kredi notu düşük olan işlemler, geleneksel piyasalardan yüksek maliyetle (örneğin %18 faizle) borçlanmak zorunda kalırken; SCF çerçeve alıcının güçlü kredi profili sayesinde daha düşük finansman olanağına erişebilirler. Örneğin, cihazın kendi borçlanma maliyeti %10 iken, tedarikçiye SCF aracılığıyla %12 oranındaki kapasite. Bu durumdaki tedarikçi, geleneksel enerjiye kıyasla %6'lık bir maliyet tasarrufu elde ederken; finans kurumu veya alıcı (model yapısına göre) bu farklı bir bölümden gelir elde edebilir. Böylece finansal risk, kredi notu yüksek olan faizlerle kaydırılarak sistem genel maliyet azaltılır.

Ayrıca, SCF çözümlerinin finansmanını bakış açısından da avantaj sağlayabilir. Özellikle ters faktoring gibi bazı SCF modelleri, muhasebe kayıtları (örneğin IFRS 9 ve IAS 32) bağlı olarak mali tablo dışı (bilanço dışı) işlem olarak raporlanabilir. Bu sayede alıcı, ticari borçlarının raporlarında uzun vadeli olarak tutarken; Tedarikçi, alacaklarını erken nakde çevirebilir. Sonuç olarak, onun iki taraflı likidite oranlarını iyileştirebilir, finansal kaldıraçlarını daha etkin yönetebilir ve dış finansmana sahip olan ebeveynlerini yönetebilir.

Satın almayla tedarik zinciri finansmanı, yalnızca kısa vadeli nakit nakit sorunlarına çözüm değil; Aynı zamanda satın alınan zincirin değiştirilmesi, maliyet açısından sürdürülebilir ve sürdürülebilir büyüme desteği sunan bütüncül bir finansal yönetim aracıdır.

7.5. LOJİSTİK VE DAĞITIM KARARLARININ FİNANSAL ANALİZİ

Toplam lojistik maliyet, nakliye maliyeti, stok tutma maliyeti ve stoksuzluk (ya da stok uzunluğu) maliyetinin toplamı olarak sınıflandırılır. Bu tedarik arasında bir denge söz konusudur: hızlı ulaşım modları genellikle yüksek nakliye maliyetine yol açmakla birlikte, daha kısa teslim seçenekleri sayesinde gerekli stokun düşürülerek stok tutma maliyetleri azaltılmaktadır. Bunun karşılığında, yavaş ulaşım seçenekleri sunmak, daha düşük nakliye maliyetiyle birlikte, uzun teslim koşulları nedeniyle daha yüksek güvenlik stoklarına ihtiyaç duyulmasına ve dolayısıyla stok tutma maliyetlerinin artmasına neden olabilir. Optimum taşıma stratejisi, bu üç maliyet bileşeni

arasındaki değiş tokuş'u dikkate alarak toplam maliyeti en aza indirecek şekilde belirlenmelidir. Bu bağlamda, lojistik karar vericilerin hem hizmet düzeyi hedeflerini hem de maliyet çalışmalarını dengede tutan bir yaklaşımı benimsemesi kritik bir yaklaşıma sahiptir.

Merkezi veya bölgelere dağıtılmış depo şeklinde tasarım yapıldığında hangisinin dopru seçenek olduğuna bakmak gerekecektir. Bu noktada merkezi deponun avantajı, düşük toplam stok (risk havuzu), düşük işletme maliyeti, dezavantajı ise uzun teslimat süreleri, yüksek nakliye maliyeti şeklinde sayılabilir. Dağıtık (bölgesel) depoların avantajı ise hızlı teslimat, düşük dağıtım maliyeti; dezavantajı, yüksek toplam stok, yüksek işletme maliyeti olarak görülebilir.

Dağıtım Merkezi Konum Seçimi:

Optimal konum seçimi, aşağıdaki faktörlerin ortalamasını oluşturmaktadır.

- Müşterilere yakınlık (teslimat süresi ve maliyeti)
- Tedarikçilere yakınlık
- İşgücü maliyeti ve mevcudiyeti
- Emlak maliyeti
- Vergi teşvikleri
- Altyapı (yol, liman, hava alanı)

Konum optimizasyonu, tesis yerleştirme modelleri ile yapılır (Weber problemi, p-median).

7.6. TEDARİK ZİNCİRİ RİSKİ VE FİNANSAL SONUÇLAR

7.6.1. TEDARİK ZİNCİRİ RİSK TÜRLERİ

Tedarik zincirinde doğru ya da optimal seçim yapılmadığında ortaya çıkabilecek riskler ve kendiliğinden oluşan riskler aşağıdaki gibi alt başlıklarda sınıflandırılabilir:

Tedarik Riskleri:

- Tedarikçi iflası veya kapasitesizliği
- Kalite sorunları
- Coğrafi riskler (doğal afet, politik istikrarsızlık)

Talep Riskleri:

- Talep dalgalanması ve tahmin hataları
- Müşteri iflası
- Ürün yaşam döngüsü belirsizliği

Operasyonel Riskler:

- Üretim kesintileri
- Makine arızaları
- İşgücü sorunları (grev)

Lojistik Riskler:

- Nakliye gecikmeleri
- Gümrük sorunları
- Altyapı kesintileri (liman, havaalanı)

Finansal Riskler:

- Döviz kuru dalgalanmaları
- Emtia fiyat volatilitesi
- Kredi riski

Çevresel ve Sosyal Riskler:

- İklim değişikliği etkileri
- Sürdürülebilirlik baskıları
- İtibar riskleri

7.6.2. TEDARİK ZİNCİRİ KESİNTİLERİNİN FİNANSAL ETKİSİ

Tedarik zinciri kesintileri, önemli finansal kayıplara yol açabilir. Hendricks ve Singhal (2005), tedarik zinciri kesintilerinin hisse senedi performansı üzerindeki etkilerini inceleyen kapsamlı bir çalışma yapmıştır;

- Kesinti duyurusu sonrası 12 ayda ortalama -%40 anormal hisse getirisi
- Düşük satış büyümesi, artan maliyetler, azalan karlılık
- Uzun vadeli rekabet pozisyonu zayıflaması

Tedarik zinciri kesintilerini oluşturan maliyetler ise aşağıdaki gösterilmiştir;

Direkt Maliyetler:

- Kayıp satışlar
- Acil tedarik maliyetleri (hava kargo, vb.)
- Fazla mesai ve hızlandırma maliyetleri
- Müşteri tazminatları

Dolaylı Maliyetler:

- Müşteri kaybı ve pazar payı erozyonu
- İtibar hasarı
- Hisse değeri kaybı
- Artan sigorta primleri

7.6.3. RİSK YÖNETİMİ STRATEJİLERİ

Tedarik zincirinde risklerin nasıl yönetildiği sonucun olumlu ya da olumsuz olmasını etkileyecektir. Buna yönelik stratejiler aşağıdaki gibidir:

Çoklu Kaynak Stratejisi: Kritik bileşenler için birden fazla tedarikçi. Risk dağıtımı ama ölçek ekonomisi kaybı.

Coğrafi Çeşitlendirme: Tedarikçilerin farklı bölgelerde olması, bölgesel riskleri azaltır.

Güvenlik Stoku ve Kapasite Yedekliliği: Belirsizliklere karşı tampon. Maliyet-risk dengesi.

Esneklik ve Çeviklik:

- Esnek üretim sistemleri (çoklu ürün yapabilme)
- Esnek sözleşmeler (miktar esnekliği)
- Hızlı geçiş yapabilme kabiliyeti

Risk Transferi:

- Sigorta
- Sözleşme garantileri
- Hedge stratejileri (döviz, emtia)

Görünürlük ve İzleme: Gerçek zamanlı tedarik zinciri görünürlüğü, erken uyarı sistemi. Dijital teknolojiler (IoT, blockchain) görünürlüğü artırır.

İş Sürekliliği Planları: Kesinti senaryoları için önceden hazırlık. Alternatif tedarikçiler, acil durum stokları, iletişim protokolleri.

7.6.4. DAYANIKLILIK (RESİLİENCE) VS. VERİMLİLİK

Geleneksel tedarik zinciri yönetimi, maliyet verimliliğini optimize eder (lean, JIT). Ancak bir takım kesintilere uğrama durumu söz konusu olabilir. Bu durumda zincirin dayanıklılığı önem arz eder. Dayanıklılık, kesintilerden hızla toparlanma yeteneğidir. Verimlilik-dayanıklılık dengesi kurulması gereklidir. Verimlilik-dayanıklılık dengesi şu şekilde gerçekleşmektedir;

Yüksek verimlilik:

- Düşük stok, tek kaynak, JIT
- Düşük maliyet, yüksek kırılganlık

Yüksek dayanıklılık:

- Güvenlik stoku, çoklu kaynak, yedeklilik
- Yüksek maliyet, düşük kırılganlık

Optimal strateji, sektör, ürün ve risk profiline bağlıdır. COVID-19 sonrası, birçok işletme daha fazla dayanıklılığa kaymıştır.

7.7. SÜRDÜRÜLEBİLİR TEDARİK ZİNCİRİ VE FİNANSAL ETKİLER

7.7.1. SÜRDÜRÜLEBİLİR TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Çevresel ve sosyal endişeler, tedarik zinciri kararlarını etkiler. Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi (SSCM), ile bunların entegre edilmesi gerekmektedir (Carter & Rogers, 2008). Aşağıdaki boyutlar bu anlamda dikkate alınmalıdır:

Çevresel Boyut:

- Karbon ayak izi azaltma
- Enerji verimliliği
- Atık azaltma ve geri dönüşüm
- Su kullanımı optimizasyonu
- Sürdürülebilir kaynak kullanımı

Sosyal Boyut:

- İşçi hakları ve çalışma koşulları
- Çocuk işçi yasağı
- Toplumsal etkiler
- Etik ticaret

7.7.2. YEŞİL TEDARİK ZİNCİRİ UYGULAMALARI

Yeşil tedarik zinciri uygulamaları, yeşil satınalma, ters lojistik, yeşil paketleme, düşük karbonlu lojistik olarak sayılabilir.

Yeşil Satın Alma: Çevresel ölçütleri satın alma kararlarına dâhil etme. Tedarikçi seçiminde çevresel performans, eko-etiketli ürünler.

Ters Lojistik ve Döngüsel Ekonomi: Ürün iadesi, yenileme, geri dönüşüm. Atık azaltma, kaynak verimliliği.

Yeşil Paketleme: Minimize ambalaj, geri dönüştürülebilir malzemeler, biyobozunur seçenekler.

Düşük Karbonlu Lojistik:

- Kara yolundansa, deniz/demiryolu tercih edilmesi
- Rota optimizasyonu (yakıt tasarrufu)

- Elektrikli araçlar
- Karbon ofset programları

7.7.3. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN İŞ DEĞERİ

Sürdürülebilir tedarik zinciri hem maliyet tasarrufu hem de gelir artışı sağlayabilir.

Maliyet Tasarrufu:

- Enerji verimliliği, düşük enerji maliyeti anlamına gelir.
- Atık azaltma ile düşük yoketme maliyeti olur.
- Kaynak verimliliği, düşük hammadde maliyeti ile sonuçlanır.
- Risk azaltma, daha az kesinti ve ceza maliyeti ile neticelenir.

Gelir ve Marka Değeri Artışı:

Gelir ve marka değeri artışı sonucunda meydana gelecek olanlar aşağıdaki gibi örneklendirilebilir;

- Sürdürülebilir ürünlere olan müşteri tercih kayması
- Marka itibarı ve farklılaşma
- Yeni pazar fırsatları (yeşil ürünler)
- Yatırımcı çekiciliği

Düzenleyici Uyum ve Risk Azaltma:

- Düzenlemelere proaktif uyum
- Tedarik zinciri şeffaflığı
- İtibar koruması

Araştırmalar, sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamalarının finansal performansı iyileştirdiğini göstermektedir (Smith & Shultz, 1985).

7.8. DİJİTAL TEDARİK ZİNCİRİ VE FİNANSAL ENTEGRASYON

7.8.1. DİJİTAL DÖNÜŞÜM TEKNOLOJİLERİ

Dijital dönüşümün tedarik zinciri yönetimi ve kontrolüne büyük katkısı olmuştur ve dijital dönüşümün gelişimiyle birlikte tedarik ağlarının kontrolü de değişecektir.

Nesnelerin İnterneti (IoT): Sensörler ve bağlı cihazlar, gerçek zamanlı veri toplar:

- Konum izleme (GPS)
- Sıcaklık, nem izleme (hassas ürünler)
- Ekipman durumu (tahmine dayalı bakım)

IoT, görünürlük ve reaktif karar almayı mümkün kılmaktadır.

Büyük Veri ve Analitik: Tedarik zincirinden elde edilen büyük veri, analitik ile değere dönüştürülür.

- Talep tahmini (makine öğrenmesi)
- Rota optimizasyonu
- Fiyat optimizasyonu
- Risk tahmini

Yapay Zekâ ve Otomasyon:

- Otonom araçlar (kamyon, drone)
- Robotik depolama
- Chatbot ve sipariş otomasyonu
- Tahmine dayalı analitik

Blockchain: Dağıtık defter teknolojisi, şeffaflık ve güven sağlar:

- Ürün izlenebilirliği (farm-to-fork)
- Sahtecilik önleme
- Akıllı sözleşmeler (otomatik ödeme)
- Gümrük ve uyum verimliliği

Dijital İkizler: Fiziksel tedarik zincirinin dijital replikası. Simülasyon, senaryo testi, optimizasyon.

7.8.2. DİJİTAL TEDARİK ZİNCİRİNİN FİNANSAL FAYDALARI

Maliyet Azaltma:

- Stok optimizasyonu (tahmin iyileştirmesi)
- Otomasyon ile işçilik maliyeti azalması
- Rota optimizasyonu ile yakıt tasarrufu
- Azalan hata ve israf

İşletme Sermayesi İyileştirmesi:

- Gerçek zamanlı görünürlük ile stok azaltma
- Daha hızlı nakit dönüşüm
- Tahmine dayalı planlama ile sermaye verimliliği

Gelir Artışı:

- Daha iyi müşteri hizmeti (hız, güvenilirlik)
- Ürün mevcudiyeti artışı (stoksuzluk azalması)
- Kişiselleştirilmiş hizmet

Risk Azaltma:

- Erken uyarı sistemleri
- Proaktif sorun çözme
- Tedarik zinciri dayanıklılığı

7.9. BÖLÜM SONUCU

Tedarik zinciri yönetimi ile muhasebe-finance arasındaki entegrasyon, modern işletme yönetiminin kritik bir boyutudur. Tedarik zinciri kararları, işletme sermayesi, nakit akışı, karlılık ve risk yönetimini doğrudan etkiler.

Tedarik zinciri maliyetleri, işletmelerin en büyük gider kalemlerinden biridir ve sistematik yönetim gerektirir. Toplam sahip olma maliyeti (TCO)

yaklaşımı, satın alma fiyatının ötesinde tüm yaşam döngüsü maliyetlerini dikkate alır ve daha iyi tedarikçi seçimi sağlar.

Stok yönetimi, işletme sermayesi yönetiminin merkezindedir. Ekonomik sipariş miktarı, güvenlik stoku ve ABC analizi gibi araçlar, stok optimizasyonu sağlar. JIT ve lean yaklaşımlar, stok maliyetlerini minimize eder ancak tedarik zinciri kesintilerine hassasiyet yaratır.

Tedarikçi ilişkileri yönetimi, stratejik segmentasyon, performans değerlendirmesi ve işbirlikçi yaklaşımlarla değer yaratır. Tedarikçi geliştirme programları, uzun vadeli maliyet azaltma ve kalite iyileştirmesi sağlar.

Tedarik zinciri finansmanı, nakit akışlarını optimize etmek için yenilikçi araçlar sunar. Ters faktoring, dinamik iskonto ve stok finansmanı, alıcı ve tedarikçilerin işletme sermayesini iyileştirir.

Lojistik ve dağıtım kararları, ulaşım modu seçimi, dağıtım ağı tasarımı ve dış kaynak kullanımı (3PL/4PL) boyutlarında finansal etki yaratır. Bu kararlar, maliyet, hız ve hizmet düzeyi arasında denge kurar.

Tedarik zinciri riskleri, önemli finansal kayıplara yol açabilir. Çoklu kaynak, güvenlik stoku, esneklik ve görünürlük gibi stratejiler, risk azaltma sağlar. Verimlilik ve dayanıklılık arasında denge kurmak, tedarik zinciri stratejisinin kritik bir boyutudur.

Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi, çevresel ve sosyal kaygıları entegre eder ve hem maliyet tasarrufu hem de gelir artışı potansiyeli sunar. Yeşil satın alma, ters lojistik ve düşük karbonlu lojistik, sürdürülebilirliğin araçlarıdır.

Dijital dönüşüm, IoT, büyük veri, AI ve blockchain gibi teknolojilerle tedarik zincirini köklü bir şekilde değiştirmektedir. Bu teknolojiler, görünürlük, optimizasyon ve otomasyon sağlayarak önemli finansal faydalar yaratır.

Tedarik zinciri performans ölçümü, SCOR modeli ve dengeli scorecard yaklaşımıyla çok boyutlu perspektif sağlar. Metriklerin finansal sonuçlara bağlanması, tedarik zincirinin stratejik değerini göstermektedir.

BÖLÜM 8

STRATEJİK PLANLAMA VE BÜTÇELEME

8.1. GİRİŞ

Stratejik planlama ve bütçeleme, işletmelerin uzun vadeli vizyonlarını kısa vadeli eylem planlarına dönüştürdükleri kritik yönetim süreçleridir. Ansoff (1965), stratejik planlamayı "işletmenin çevresiyle ilişkisini sistematik olarak analiz eden ve gelecekteki kararlar alan bir süreç" olarak tanımlamıştır. Bütçeleme ise, bu stratejik kararların finansal terimlerle ifade edilmesi ve kaynak tahsisinin yapılmasıdır.

Kaplan ve Norton (1996), birçok işletmenin stratejilerini uygulamada başarısız olduğunu ve bunun temel nedenlerinden birinin strateji ile bütçe arasındaki kopukluk olduğunu vurgulamışlardır. Stratejiler genellikle vizyon ve büyük hedefler olarak kalırken, bütçeler geçmiş yıl harcamalarının bir projeksiyonu olmaktadır.

Bütçeleme, hem bir planlama hem de bir kontrol aracıdır. Planlama boyutunda, hedefleri finansal terimlerle ifade eder, kaynak dağılımını belirler ve fonksiyonlar arası koordinasyonu sağlar. Kontrol boyutunda ise, performansın izlenmesi, sapmaların analizi ve düzeltici eylemlerin alınması için referans noktası oluşturur (Hansen vd., 2003).

Modern işletme ortamı, geleneksel bütçeleme uygulamalarına birçok zorluk getirmektedir. Hızlı değişim, belirsizlik ve rekabet baskısı, esnek ve dinamik planlama süreçleri gerektirmektedir. Bu bağlamda, "Beyond Budgeting" hareketi, geleneksel yıllık bütçelemenin yetersizliklerini eleştirmiş ve daha esnek, sürekli planlama yaklaşımları önermiştir (Hope & Fraser, 2003).

Bu bölüm, stratejik planlama ile bütçeleme arasındaki entegrasyonu sistematik olarak incelemektedir.

8.2. STRATEJİK PLANLAMANIN FİNANSAL BOYUTU

8.2.1. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

Stratejik planlama, işletmenin uzun vadeli yönünü belirleyen sistematik bir süreçtir. Temel aşamaları: vizyon ve misyon belirleme, çevresel analiz, stratejik hedef belirleme, stratejilerin formüle edilmesi, stratejik girişimlerin planlanması, hedeflerin finansal hedeflere dönüştürülmesidir.

1. Vizyon ve Misyon Belirleme: Vizyon, işletmenin gelecekte olmak istediği durumu tanımlar. Misyon ise, işletmenin var oluş nedenini ve temel amacını ifade etmektedir.

2. Çevresel Analiz: *Dış Çevre (PESTEL Analizi):*

- Politik faktörler
- Ekonomik faktörler
- Sosyal faktörler
- Teknolojik faktörler
- Çevresel faktörler
- Yasal faktörler

İç Çevre (Kaynak ve Yetenek Analizi):

- Finansal kaynaklar
- İnsan kaynakları
- Teknolojik altyapı
- Organizasyonel kültür
- Operasyonel yetenekler

SWOT Analizi: Güçlü ve zayıf yönler (iç), fırsatlar ve tehditler (dış) bütünleşik değerlendirilir.

3. Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi: Uzun vadeli, ölçülebilir hedeflemektedir. Örneğin;

- Pazar payını %15'ten %20'ye çıkarmak
- Yeni coğrafi pazarlara girmek
- Dijital dönüşümü tamamlamak

4. Stratejilerin Formüle Edilmesi: Porter (1980), üç genel strateji önermiştir:

- Maliyet liderliği
- Farklılaştırma
- Odaklanma (niş)

5. Stratejik Girişimlerin Planlanması: Stratejileri hayata geçirecek spesifik projeler ve programlar.

8.2.2. STRATEJİK HEDEFLERİN FİNANSAL HEDEFLERE DÖNÜŞTÜRÜLMESİ

Stratejik hedefler, finansal terimlerle somutlaştırılmalıdır. Bu terimler "stratejiden bütçeye" bir köprü görevi göreceklerdir. Finansal hedef kategorileri aşağıda belirtilmiştir.

Büyüme Hedefleri:

- Gelir büyüme oranı
- Pazar payı hedefi
- Yeni ürün/pazar geliri

Karlılık Hedefleri:

- Faaliyet kâr marjı
- Net kâr marjı
- Hissedar getirisi (ROE)
- Yatırım getirisi (ROI)

Likidite ve Verimlilik Hedefleri:

- Nakit dönüşüm döngüsü
- İşletme sermayesi oranı
- Varlık devir hızı

Sermaye Yapısı Hedefleri:

- Borç/özkaynak oranı
- Faiz karşılama oranı
- Kredi notu

8.2.3. UZUN VADELİ FİNANSAL PLANLAMA

Uzun vadeli finansal plan (genellikle 3-5 yıl), stratejik hedeflerin finansal etkilerini yansıtan bir projeksiyon görevi görmektedir. Finansal planın ana bileşenleri şu şekilde sıralanabilir;

Pro Forma Finansal Tablolar:

- Gelir tablosu projeksiyonu
- Bilanço projeksiyonu
- Nakit akış projeksiyonu

Temel Varsayımlar:

- Satış büyüme oranları
- Kâr marjları
- Yatırım gereksinimleri
- Finansman stratejisi

Senaryo Analizi:

- Temel senaryo (base case)
- İyimser senaryo
- Kötümser senaryo

Satış tahmininden başlayarak, tüm finansal tablolar entegre şekilde modellenir: Öncelikle satış tahmini yapılır, maliyetler ve faaliyetlerle ilgili giderler belirlenir. Faaliyet kârı ile vergi ve faizden sonra bütçelenen net kâr ortaya çıkar. Böylece varlık ihtiyacı ve finansman ihtiyacı belirlenerek sermaye yapısına karar verilmektedir.

8.2.4. DENGELİ BÜYÜME MODELİ

Sürdürülebilir büyüme oranı (Sustainable Growth Rate - SGR), işletmenin dış özkaynak finansmanı olmadan sürdürebileceği maksimum büyüme oranıdır. Eğer hedef büyüme sürdürülebilir büyüme oranından yüksekse işletme;

- Dış finansman bulmalı (özkaynak veya borç)
- Kâr marjını artırmalı
- Varlık verimliliğini artırmalı
- Temettü politikasını ayarlamalıdır.

8.3. ANA BÜTÇE HAZIRLAMA SÜRECİ

8.3.1. ANA BÜTÇENİN YAPISI

Ana bütçe (master budget), işletmenin tüm operasyonel ve finansal planlarını içeren kapsamlı bütçe sistemidir. İki ana bölümden oluşmaktadır. Bunlar faaliyet bütçeleri ve finansal bütçelerdir.

Faaliyet Bütçeleri:

1. Satış Bütçesi
2. Üretim Bütçesi
3. Direkt İlk Madde ve Malzeme Bütçesi
4. Direkt İşçilik Bütçesi
5. Genel Üretim Giderleri Bütçesi
6. Stok Bütçesi
7. Satış ve Yönetim Giderleri Bütçesi
8. Proforma Gelir Tablosu

Finansal Bütçeler:

1. Sermaye Bütçesi (Yatırımlar)
2. Nakit Bütçesi
3. Proforma Bilanço
4. Proforma Nakit Akış Tablosu

8.3.2. BÜTÇE HAZIRLAMA SÜRECİ

1. Satış Bütçesi: Ana bütçe, satış tahmini ile başlar çünkü satışlar, üretim ve diğer faaliyetleri belirler. Çeyrek bazında veya aylık detaylandırılır.

$$\text{Satış Bütçesi} = \text{Beklenen Satış Miktarı} \times \text{Birim Satış Fiyatı}$$

2. Üretim Bütçesi:

$$\text{Beklenen Satış} + \text{Dönem Sonu İstenen Mamul Stoku} - \text{Dönem Başı Mamul Stoku} = \text{Üretilmesi Gereken Miktar}$$

3. Direkt İlk Madde ve Malzeme Bütçesi:

Üretim İçin Gerekli Malzeme = Üretilecek Miktar × Birim Başına Malzeme

Satın Alınacak Malzeme = Üretim İçin Gerekli + Dönem Sonu İstenen

Hammadde Stoku - Dönem Başı Hammadde Stoku

Satın Alma Maliyeti = Satın Alınacak Malzeme × Birim Fiyat

4. Direkt İşçilik Bütçesi:

Toplam DİŞ Saati = Üretilecek Miktar × Birim Başına DİŞ Saati

DİŞ Maliyeti = Toplam DİŞ Saati × Saatlik Ücret

5. Genel Üretim Giderleri Bütçesi: Sabit ve değişken GÜG ayrı ayrı bütçelenir.

Değişken GÜG = Üretim Miktarı × Birim Başına Değişken GÜG

Sabit GÜG = Toplam Sabit Tutar

6. Stok Bütçesi: Dönem sonu stok değerleri (hammadde, yarı mamul, mamul) hesaplanır. Bu, bilanço ve gelir tablosu için gereklidir.

7. Satış ve Yönetim Giderleri Bütçesi: Satış, pazarlama ve genel yönetim giderleri. Genellikle satış hacmine veya stratejik programlara bağlıdır.

8. Proforma Gelir Tablosu: Tüm faaliyet bütçeleri birleştirilerek, beklenen gelir tablosu oluşturulur.

9. Sermaye Bütçesi: Planlanan yatırımlar (ekipman, tesis, teknoloji) listelenir. Bu, nakit akışını ve amortismanı etkiler.

10. Nakit Bütçesi: Nakit girişleri ve çıkışları dönemler bazında projekte edilir. Eğer bitiş nakit negatif veya minimum düzeyin altındaysa, finansman ihtiyacı belirlenir.

Başlangıç Nakit + Nakit Girişleri - Nakit Çıkışları = Bitiş Nakit

11. Proforma Bilanço: Faaliyet ve finansal bütçelerin sonucu olarak, dönem sonu bilançosu tahmin edilir.

8.3.3. BÜTÇE HAZIRLAMA YAKLAŞIMLARI

Yukarıdan Aşağıya (Top-Down): Üst yönetim hedefleri belirler, alt birimler bu hedeflere göre bütçe hazırlar.

Avantajları:

- Stratejik uyum
- Hızlı süreç
- Kaynak dağılımı merkezi kontrol

Dezavantajları:

- Düşük sahiplenme (alt düzey)
- Gerçekçi olmayan hedefler
- Operasyonel detay eksikliği

Aşağıdan Yukarıya (Bottom-Up): Alt birimler kendi bütçelerini hazırlar, üst yönetim konsolide eder ve onaylar.

Avantajları:

- Yüksek sahiplenme
- Gerçekçi tahminler
- Operasyonel bilgi zenginliği

Dezavantajları:

- Stratejik tutarsızlık riski
- Uzun süreç
- Müzakere ve revizyon gerekliliği

Katılımcı hem yukarıdan aşağıya hem aşağıdan yukarıya süreçtir. En çok tercih edilen dengeli yaklaşım.

8.4. FARKLI BÜTÇELEME YAKLAŞIMLARI

8.4.1. GELENEKSEL (ARTIRIMSAL) BÜTÇELEME

En yaygın yaklaşımdır. Önceki dönem bütçesi baz alınır ve ayarlamalar (enflasyon, büyüme) yapılır.

Avantajları:

- Basit ve hızlı
- Kararlılık sağlar
- Az veri gerektirir

Dezavantajları:

- Geçmiş verimsizlikleri taşır
- Stratejik öncelikleri göz ardı eder
- "Kullan ya da kaybet" zihniyeti (yıl sonu harcama patlaması)

8.4.2. SIFIR TABANLI BÜTÇELEME

Her dönem, her faaliyet ve harcama sıfırdan düzenlenir. Pyhrr (1970) tarafından geliştirilmiş olan sürecin adımları şu şekildedir;

1. Karar birimlerini tanımla (fonksiyonlar, departmanlar)
2. Her birim için karar paketleri oluştur (farklı harcama senaryoları)
3. Her paketi maliyet-fayda analizi ile değerlendir
4. Paketleri önceliklendir
5. Kaynaklarda tahsis et (öncelik sırasına göre)

Avantajları:

- Verimsizlikleri ortaya çıkarır
- Stratejik önceliklere göre kaynak dağılımı
- Maliyet bilinci ve disiplin

Dezavantajları:

- Çok zaman ve kaynak yoğun
- Politik direniş
- Kısa vadeli odak (uzun vadeli yatırımlar undervalued olabilir)

ZBB, genellikle kriz dönemlerinde veya büyük maliyet azaltma girişimlerinde kullanılır.

8.4.3. FAALİYET BAZLI BÜTÇELEME (ACTIVITY-BASED BUDGETİNG - ABB)

ABC (Faaliyet Tabanlı Maliyetleme) mantığını bütçelemeye uygular. Faaliyetlerin gerektirdiği kaynakları belirleyerek bütçe oluşturur. Bu sürecin adımları aşağıda gösterilmiştir.

1. İş süreçlerini ve faaliyetleri tanımla
2. Her faaliyet için kaynak gereksinimlerini belirle
3. Talep hacmi tahmin et
4. Kaynak maliyetlerini hesapla

Avantajları:

- Süreç odaklı, verimliliği teşvik eder
- Kapasite kullanımını gösterir
- Değer katmayan faaliyetleri belirler

Dezavantajları:

- Karmaşık, yüksek uygulama maliyeti
- Detaylı faaliyet verisi gerektirir

8.4.4. ESNEK BÜTÇELEME (FLEXİBLE BUDGETİNG)

Esnek bütçe, farklı faaliyet düzeyleri için hazırlanır. Performans değerlendirmesinde daha anlamlı karşılaştırma sağlar.

Sabit Bütçe vs. Esnek Bütçe:

Sabit Bütçe: 10.000 birim üretim için hazırlanmış

Fiili Üretim: 8.000 birim

Sabit bütçe ile karşılaştırma yanıltıcıdır (hacim farkı vs. verimlilik farkı).

Esnek Bütçe: 8.000 birim için ayarlanmış bütçe Fiili ile esnek bütçe karşılaştırması, gerçek verimliliği gösterir.

Esnek Bütçe Formülü: $Esnek\ Bütçe = Sabit\ Maliyetler + (Birim\ Değişken\ Maliyet \times Fiili\ Hacim)$

8.4.5. SÜREKLİ (ROLLİNG) BÜTÇE

12 aylık dönem, sürekli güncellenir. Her ay (veya çeyrek) geçtikçe, sonuna yeni bir dönem eklenir. Örneğin, Ocak bitince, gelecek yılın Ocak ayı bütçesi eklenir.

Avantajları:

- Daima 12 aylık ileriye bakış
- Değişikliklere hızlı uyum
- Sürekli planlama kültürü

Dezavantajları:

- Sürekli revizyon yükü
- "Bütçe yorgunluğu"
- Kararlılık azalması

8.5. BÖLÜM SONUCU

Stratejik planlama ile bütçeleme arasındaki entegrasyon, işletmelerin vizyonlarını eylem planlarına ve finansal sonuçlara dönüştürdükleri kritik süreçtir. Başarılı işletmeler, strateji ile bütçeyi kopuk iki egzersiz değil, birbirini besleyen bir döngü olarak yönetmektedir.

Ana bütçe, işletmenin tüm operasyonel ve finansal planlarını içeren kapsamlı bir yol haritasıdır. Satış tahmininden başlayarak, üretim, satın alma, lojistik ve finansman kararlarını entegre eder. Bütçe hem bir planlama hem de kontrol aracıdır.

Farklı bütçeleme yaklaşımları (geleneksel, sıfır tabanlı, faaliyet bazlı, esnek, sürekli), farklı avantajlar ve maliyetler sunar. İşletmeler, kendi stratejik önceliklerine, kültürüne ve kaynaklarına göre en uygun bütçeleme modelini seçmelidir. Tek bir "en iyi" yaklaşım yoktur; hibrit modeller genellikle en etkili sonuçları verir.

Bütçeleme sürecinin başarısı, teknolojik altyapı kadar örgütsel kültür ve liderlik desteğine de bağlıdır. Üst yönetimin katılımı, departmanlar arası iş birliği ve şeffaf iletişim, bütçenin sadece bir rakamlar belgesi değil, gerçek bir yönetim aracı olmasını sağlar.

Modern bütçeleme, statik bir yıllık ritüelden dinamik ve sürekli bir sürece dönüşmektedir. Değişken pazar koşulları, teknolojik dönüşüm ve küresel belirsizlikler, işletmeleri daha çevik ve adapte olabilir bütçeleme modellerine yönlendirmektedir. Rolling forecast'lar, senaryo planlaması ve gerçek zamanlı performans izleme, geleneksel yıllık bütçeleme döngüsünü tamamlayan önemli araçlar haline gelmiştir.

Bütçe varyans analizi, planlama ile gerçekleşme arasındaki farkları anlamak için kritik öneme sahiptir. Ancak varyansları sadece "iyi" veya "kötü" olarak etiketlemek yerine, bu sapmaların arkasındaki nedenleri anlamak ve bunları stratejik öğrenme fırsatlarına dönüştürmek gerekir. Her varyans, işletmeye varsayımlarını test etme ve gelecek planlarını iyileştirme şansı sunar.

Sonuç olarak, etkili bütçeleme stratejik başarının bir ön koşuludur. Stratejiyi sayılara döken, kaynakları önceliklere göre tahsis eden ve performansı ölçülebilir kılan bütçe, işletmenin finansal disiplini ve operasyonel mükemmelliğini sağlayan temel mekanizmadır. Ancak bu mekanizmanın değer oluşturması için, bütçelemenin sadece finansal bir teknik değil, stratejik bir düşünce tarzı olarak benimsenmesi ve tüm organizasyona yayılması gerekir.

BÖLÜM 9

PERFORMANS YÖNETİMİ VE KONTROL SİSTEMLERİ

9.1. GİRİŞ

Anthony (1965), yönetim kontrolünü "yöneticilerin, organizasyon üyelerinin stratejileri uygularken kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanmasını sağladığı süreç" olarak tanımlamıştır. Bu tanım, kontrol sistemlerinin sadece izleme değil, aynı zamanda strateji uygulama ve davranış yönlendirme işlevini vurgulamaktadır.

Merchant ve Van der Stede (2017), yönetim kontrol sistemlerinin temel amacının, organizasyonel hedeflere ulaşma olasılığını artırmak olduğunu belirtmişlerdir. Bu, çalışanların davranışlarını istenen yönde şekillendirerek ve performansı sürekli izleyerek gerçekleştirilir. Etkili kontrol sistemleri, organizasyonun tüm seviyelerinde hesap verebilirliği, şeffaflığı ve sürekli iyileştirme kültürünü destekler.

Modern işletme ortamında, geleneksel finansal kontrol mekanizmaları tek başına yetersiz kalmaktadır. Kaplan ve Norton (1992), sadece finansal göstergelere odaklanan performans sistemlerinin "dikiz aynasından araba kullanmak" gibi olduğunu, geçmişe baktığını ancak geleceğe yön vermediğini vurgulamışlardır. Bu nedenle, çağdaş performans yönetimi sistemleri, finansal ve finansal olmayan ölçütleri dengeli bir şekilde entegre etmektedir.

Performans yönetiminin etkinliği, sadece ölçüm sistemlerinin teknik kalitesine değil, aynı zamanda organizasyonel kültüre, liderlik tarzına ve çalışan motivasyonuna da bağlıdır. Simons (1995), kontrol sistemlerinin "kaldıraçlar" olarak işlev gördüğünü ve dört farklı kontrol kaldırıcının (inanç sistemleri, sınır sistemleri, tanısal kontrol sistemleri ve etkileşimli kontrol sistemleri) dengeli kullanılması gerektiğini savunmuştur.

9.2. SORUMLULUK MUHASEBESİ VE ORGANİZASYONEL YAPI

9.2.1. SORUMLULUK MUHASEBESİ KAVRAMI

Sorumluluk muhasebesi, organizasyonu sorumluluk merkezlerine bölerek her birimin performansını yöneticinin kontrol edebildiği faktörler

üzerinden değerlendiren bir sistemdir (Horngren vd., 2015). Sorumluluk muhasebesinin temel ilkeleri aşağıdaki gibidir:

Kontrol Edilebilirlik: Yöneticiler, sadece kontrol edebildikleri unsurlardan sorumlu tutulmalıdır. Kontrol dışı faktörler (örneğin merkezi kararlar, piyasa koşulları), performans değerlendirmesine dâhil edilmemelidir.

Hesap Verebilirlik: Her sorumluluk merkezi, belirli hedefler ve kaynaklar için açık bir şekilde sorumludur.

Karar Verme Yetkisi: Sorumluluk, yetki ile eşleşmelidir. Yetki verilmeyen alanlarda sorumluluk talep etmek, motivasyonu kaybettirir.

Performans Ölçümü: Her sorumluluk merkezi için, rolüne uygun finansal ve finansal olmayan ölçütler tanımlanmalıdır.

9.2.2. SORUMLULUK MERKEZLERİ TİPLERİ

1. Maliyet Merkezi (Cost Center): Yönetici, sadece maliyetlerden sorumludur. Gelir oluşturma sorumluluğu yoktur.

Karakteristikler:

- Standart maliyetler ve bütçeler ile kontrol
- Verimlilik ve maliyet minimizasyonu odaklı
- Girdi ve çıktı kalitesi ölçümü

Örnekler: Üretim departmanları, bakım ve onarım birimleri, insan kaynakları, muhasebe departmanı

Performans Ölçütleri:

- Bütçe varyansı
- Birim başına maliyet
- Verimlilik oranları
- Kalite metrikleri

2. Gelir Merkezi (Revenue Center): Yönetici, sadece gelirlerden sorumludur. Maliyet kontrolü sorumluluğu sınırlıdır veya yoktur.

Karakteristikler:

- Satış hedefleri ve pazar payı odaklı
- Fiyatlandırma ve promosyon stratejileri (sınırlı yetki dahilinde)
- Müşteri ilişkileri yönetimi

Örnekler: Satış bölgeleri, perakende mağazalar (maliyet kontrolü merkezi olarak yapılıyorsa)

Performans Ölçütleri:

- Satış geliri
- Pazar payı
- Müşteri edinimi
- Ortalama işlem büyüklüğü

3. Kâr Merkezi (Profit Center): Yönetici, hem gelirlerden hem maliyetlerden sorumludur. Kısa vadeli karlılık odaklıdır.

Karakteristikler:

- Ürün/hizmet fiyatlandırması yetkisi
- Operasyonel kararlar (üretim, satış, pazarlama)

Örnekler: İş birimleri, ürün hatları, bölge ofisleri, franchise operasyonları

Performans Ölçütleri:

- Faaliyet karı
- Kâr marjı
- Gelir büyümesi
- Pazar penetrasyonu

4. Yatırım Merkezi (Investment Center): Yönetici, kâr ve yatırım kararlarından sorumludur. Uzun vadeli değer oluşturma odaklıdır.

Karakteristikler:

- Sermaye bütçesi kararları
- Varlık edinimi ve elden çıkarma yetkisi
- Bilanço sorumluluğu
- Stratejik planlama yetkisi

Örnekler: Bağımsız işletmeler, büyük iş birimleri, divizyonlar

Performans Ölçütleri:

- Yatırım getirisi (ROI)
- Rezidüel gelir (RI)
- Ekonomik katma değer (EVA)
- Net bugünkü değer (NPV) projelerinin

9.2.3. SORUMLULUK MUHASEBESİ RAPORLAMA

Sorumluluk muhasebesinde, raporlar hiyerarşik bir yapıda hazırlanır. Her seviye, sadece kendi kontrolündeki unsurları detaylı olarak görür, üst seviyeler ise özet bilgi alır.

Sadece önemli sapmalar detaylandırılır buna istisna yönetimi denir. Raporlar, kontrol edilebilir vs. kontrol edilemez ayrımını net bir şekilde göstermelidir. Performans bilgisi, düzeltici eylem için uygun zamanda sağlanmalıdır. Görsel sunum, diğer bir ifade ile dashboardlar, grafikler ve trendler, hızlı anlama için kullanılmalıdır.

9.3. KONTROL SİSTEMLERİNİN DAVRANIŞSAL BOYUTLARI

9.3.1. MOTİVASYON TEORİLERİ VE KONTROL

Etkili kontrol sistemleri, insan motivasyonunu anlamalı ve bu anlayış üzerine kurulmalıdır.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi: Kontrol ve ödül sistemleri, çalışanların hangi ihtiyaç seviyesinde olduğunu dikkate almalıdır. Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları karşılanmış çalışanlar için, sosyal ilişkiler, saygınlık ve kendini gerçekleştirme daha önemlidir.

Herzberg'in İki Faktör Teorisi:

Hijyen Faktörleri: Maaş, iş güvenliği, çalışma koşulları. Bunların eksikliği memnuniyetsizlik yaratır ama varlığı motivasyon sağlamaz.

Motivasyon Faktörleri: Başarı, tanınma, sorumluluk, gelişim. Bunlar gerçek motivasyon yaratır.

Kontrol sistemleri, sadece hijyen faktörlerini değil, motivasyon faktörlerini de desteklemelidir.

Beklenti Teorisi (Vroom):

Motivasyon = Beklenti × Araçsallık × Değer

- **Beklenti:** Çaba, performansa dönüşür mü?
- **Araçsallık:** Performans, ödüle dönüşür mü?
- **Değer:** Ödül, birey için değerli mi?

Kontrol sistemleri, bu üç bağlantıyı güçlendirmelidir. Zayıf herhangi bir halka, motivasyonu sıfırlar.

Eşitlik Teorisi (Adams):

Çalışanlar, kendi çaba/ödül oranını, başkalarınıninkiyle karşılaştırır. Eşitsizlik algısı, motivasyonu düşürür veya davranışları değiştirir (çabayı azaltma, ödülü artırma talepleri, işten ayrılma). Kontrol ve ödül sistemleri, adaletli ve tutarlı olmalıdır.

9.3.2. KONTROL SİSTEMLERİNİN İSTENMEYEN DAVRANIŞSAL SONUÇLARI

Olumsuz Bütçe Düşüncesi:

Yöneticiler, kolay ulaşılabilir hedefler belirlemek için gelecek performansı olduğundan düşük gösterir. Aşağıdan yukarıya bütçelemeye yaygındır.

Çözüm: Üst yönetim incelemesi, geçmiş verilerle kıyaslama, dış karşılaştırmalar (benchmarking)

Ratchet Etkisi:

Çalışan, gelecek dönem hedeflerinin yükseleceği korkusuyla, mevcut dönemde aşırı performans göstermekten kaçınır.

Çözüm: Hedef belirleme sürecinde şeffaflık, uzun vadeli teşvikler

Myopia (Kısa Görüşlülük):

Yıllık değerlendirme ve bonus sistemleri, kısa vadeli sonuçlara aşırı odaklanma yaratır. Uzun vadeli yatırımlar ve Ar-Ge ihmal edilir.

Çözüm: Dengeli scorecard, uzun vadeli teşvik bileşenleri, stratejik proje değerlendirmesi

Manipülasyon:

Çalışanlar, gerçek performans yerine ölçütleri manipüle ederler.

Örnekler:

- Satış hedefi için, dönem sonunda gereksiz indirimler
- Maliyet hedefi için, gerekli bakımın ertelenmesi
- Kalite hedefi için, sınırdaki ürünlerin "geçer" olarak kaydedilmesi

Çözüm: Çoklu metrik kullanımı, süreç denetimleri, etik vurgusu

Veri Manipülasyonu:

Aşırı baskı altında, çalışanlar verileri tahrif edebilirler (Enron, WorldCom skandalları).

Çözüm: Güçlü iç kontrol, bağımsız denetim, etik kültür, whistleblower koruması

9.4. BÖLÜM SONUCU

Performans yönetimi ve kontrol sistemleri, modern işletme yönetiminin omurgasını oluşturmaktadır. Etkili sistemler, stratejik hedefleri operasyonel eylemlere dönüştürür, kaynak kullanımını optimize eder ve organizasyonel öğrenmeyi teşvik eder.

Performans yönetiminin başarısı, sadece teknik tasarıma değil, aynı zamanda organizasyonel kültüre, liderlik tarzına ve insan davranışlarının anlaşılmasına da bağlıdır. En sofistike ölçüm sistemleri bile, çalışanların güvensizlik veya manipülasyon içinde olduğu bir kültürde başarısız olur. Bu

nedenle, kontrol sistemleri, şeffaflık, adalet ve sürekli iyileştirme değerleriyle desteklenmelidir.

Geleneksel finansal kontrol mekanizmaları, halâ önemli olmakla birlikte, tek başına yeterli değildir. Müşteri memnuniyeti, çalışan bağlılığı, inovasyon kapasitesi ve sürdürülebilirlik gibi finansal olmayan boyutlar, uzun vadeli başarı için kritik öneme sahiptir. Dengeli performans ölçümü, hem geçmişe (finansal sonuçlar) hem de geleceğe (stratejik yetenekler) bakmayı gerektirir.

Sorumluluk muhasebesi ve transfer fiyatlandırması, merkeziyetsiz organizasyonlarda, özerklik ile hesap verebilirlik arasında denge kurar. Doğru tasarlanmış sistemler, bölüm yöneticilerinin girişimci ruhu ile şirket optimizasyonunu uyumlu hale getirir. Yanlış tasarım ise uyumsuzluk oluşturur.

Teşvik ve ödüllendirme sistemleri, performans yönetiminin en hassas bileşenidir. İyi tasarlanmış teşvikler, çalışan motivasyonunu ve performansını önemli ölçüde artırabilir. Ancak, kötü tasarım, istenmeyen davranışlar, etik ihlaller ve kısa vadeli düşünceye yol açabilir.

Modern performans yönetimi, geleneksel yıllık döngülerden, daha dinamik ve sürekli yaklaşımlara evrilmektedir. Teknoloji, özellikle veri analitiği ve yapay zekâ, performans yönetimini daha tahmine dayalı, kişisel ve eyleme geçirilebilir hale getirmektedir.

Sonuç olarak, etkili performans yönetimi, teknik mükemmellik, davranışsal anlayış ve organizasyonel kültürün bir sentezini gerektirir. Sistemler, stratejiye hizmet etmeli, insan doğasını anlamalı ve sürekli iyileşme felsefesini benimsemelidir. Performans yönetimi, bir kontrol mekanizması olmaktan öte, organizasyonel öğrenme ve büyümenin itici gücü olmalıdır.

SONUÇ

Modern işletme yönetimi, fonksiyonel alanların izole edilmiş bölümler olarak değil, birbirleriyle karmaşık etkileşimler içinde bulunan entegre bir sistem olarak ele alınmasını gerektirmektedir. Bu kitap boyunca, muhasebe ve finansmanın işletmenin tüm temel fonksiyonlarıyla nasıl iç içe geçtiği, stratejik kararların finansal boyutları ve operasyonel faaliyetlerin finansal sonuçları kapsamlı bir şekilde incelenmiştir.

Birinci bölümde ortaya konulan kavramsal çerçeve, işletmelerin artık ayrı fonksiyonel birimlerde çalışamayacağını, başarının fonksiyonlar arası sinerji ve koordinasyonda yattığını vurgulamıştır. Muhasebe ve finansman, sadece parasal işlemleri kaydetmek ve raporlamakla sınırlı teknik disiplinler değil, işletmenin tüm fonksiyonlarına bilgi sağlayan, kaynak dağılımını yönlendiren ve performansı değerlendiren stratejik araçlardır. İkinci bölümde ele alınan muhasebe ve finansman temelleri, bu entegrasyonun teknik altyapısını oluşturmuş; finansal tablolar, maliyet kavramları, sermaye yapısı ve yatırım değerlendirme yöntemleri, sonraki bölümlerde işlenen fonksiyonel kararların temelini sağlamıştır.

Üçüncü bölümden yedinci bölüme kadar işlenen üretim, pazarlama, insan kaynakları, Ar-Ge ve tedarik zinciri yönetimi konuları, her bir fonksiyonun kendi operasyonel dinamiklerinin yanı sıra, finansal kaynak ihtiyaçları, maliyet yapıları ve finansal performans etkileri açısından değerlendirilmiştir. Bu yaklaşım, yöneticilerin kararlarının sadece kendi alanlarındaki operasyonel sonuçlarını değil, organizasyonun genel finansal sağlığı ve değer oluşturma kapasitesi üzerindeki etkilerini de görmelerini sağlamıştır.

Üretim yönetiminde, kapasite planlaması, stok yönetimi ve kalite kontrol kararlarının doğrudan işletme sermayesi gereksinimlerini, maliyet yapısını ve karlılığı etkilediği görülmüştür. Pazarlama fonksiyonunda, müşteri edinme maliyetleri, fiyatlandırma stratejileri ve marka yatırımlarının kısa ve uzun vadeli finansal etkileri detaylı olarak incelenmiştir. Müşteri yaşam boyu değeri kavramı, pazarlama harcamalarının sadece maliyet değil, yatırım olarak değerlendirilmesini sağlamıştır.

İnsan kaynakları yönetiminin finansal boyutu, personel maliyetlerinin işletme giderlerindeki önemli payı nedeniyle kritik önem taşımaktadır. İşe alım, eğitim, ücretlendirme ve performans yönetimi kararlarının tümü, hem doğrudan

maliyet etkileri hem de çalışan verimliliği ve elde tutma üzerindeki dolaylı etkileri açısından değerlendirilmiştir. Ar-Ge ve inovasyon finansmanı, en belirsiz ve uzun vadeli yatırım kararlarından biri olarak, risk-getiri dengesinin kurulması, alternatif finansman kaynaklarının değerlendirilmesi ve proje portföyü yönetimi konularını gündeme getirmiştir. Tedarik zinciri yönetiminde ise, tedarikçi ilişkileri, lojistik kararları ve envanter politikalarının işletme sermayesi ve nakit akışları üzerindeki doğrudan etkileri ortaya konmuştur.

Sekizinci ve dokuzuncu bölümlerde ele alınan stratejik planlama, bütçeleme, performans yönetimi ve kontrol sistemleri, fonksiyonel entegrasyonun kurumsal düzeyde nasıl gerçekleştirildiğini göstermiştir. Stratejik planlama, işletmenin uzun vadeli vizyonunu ve hedeflerini tanımlarken, bu hedeflerin tüm fonksiyonlara nasıl kaskade edileceği ve kaynak dağılımının nasıl yapılacağı sorularını gündeme getirmiştir.

Bütçeleme süreci, stratejik planların operasyonel eylemlere ve finansal tahminlere dönüştürüldüğü kritik köprüdür. Geleneksel artımlı bütçeleden, sıfır tabanlı bütçeleme ve sürekli planlama gibi modern yaklaşımlara kadar incelenen farklı metodolojiler, farklı organizasyonel bağlamlarda ve stratejik önceliklerde hangi yaklaşımın daha uygun olduğunu değerlendirme imkânı sunmuştur. Esnek bütçeleme, değişen iş koşullarına adapte olabilme kapasitesi sağlarken, katılımcı bütçeleme, alt seviye yöneticilerin yerel bilgilerini ve motivasyonlarını sürece dahil etmiştir.

Performans yönetimi ve kontrol sistemleri, dokuzuncu bölümde kapsamlı olarak ele alınmış, sadece sonuçların izlenmesi değil, davranışların şekillendirilmesi ve organizasyonel öğrenmenin teşvik edilmesi rolü vurgulanmıştır.

Sorumluluk muhasebesine göre farklı sorumluluk merkezleri (maliyet, gelir, kâr ve yatırım merkezleri), her yöneticinin kontrol edebildiği faktörler üzerinden değerlendirilmesini sağlamış, ancak transfer fiyatlandırması kararlarında görüldüğü gibi, bölüm optimizasyonu ile şirket optimizasyonu arasında potansiyel çatışmalar ortaya çıkmıştır. Optimal transfer fiyatı kuralı (değişken maliyet + fırsat maliyeti), ekonomik rasyonaliteyi yansıtırken, organizasyonel politika ve motivasyon faktörleri, pratik uygulamada farklı yaklaşımların (piyasa bazlı, maliyet bazlı, müzakere edilmiş) benimsenmesine yol açmıştır.

Performans ölçümünde, geleneksel finansal ölçütler ile finansal olmayan ölçütlerin (müşteri memnuniyeti, iç süreç verimliliği, çalışan bağlılığı, inovasyon metrikleri) dengeli entegrasyonu, kısa vadeli finansal sonuçlar ile uzun vadeli değer oluşturma kapasitesi arasındaki dengenin kurulmasını sağlamıştır. Bu dengeli yaklaşım, yöneticilerin sadece geçmişe değil, aynı zamanda geleceğe de bakmasını teşvik etmiştir.

Teşvik ve ödüllendirme sistemleri, performans yönetiminin en hassas ve davranışsal etkisi en yüksek bileşeni olarak öne çıkmıştır. İyi tasarlanmış teşvik sistemleri, hedef uyumunu sağlayarak, bireysel çıkarlar ile organizasyonel hedefleri uyumlu hale getirmiştir. Ancak, kötü tasarlanmış sistemler, istenmeyen davranışlara yol açabilmektedir. Beklenti teorisi, eşitlik teorisi ve motivasyon-hijyen teorisi gibi davranışsal çerçeveler, teşvik sistemlerinin sadece teknik değil, aynı zamanda psikolojik ve sosyal dinamikler ışığında tasarlanması gerektiğini göstermiştir. Modern performans yönetimi yaklaşımları, geleneksel yıllık değerlendirme döngülerinden daha dinamik ve sürekli modellere evrilmektedir.

KAYNAKÇA

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity*. Free Press.
- Aboody, D., & Lev, B. (2000). Information asymmetry, R&D, and insider gains. *The Journal of Finance*, 55(6), 2747–2766. <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00305>
- Aguinis, H. (2019). *Performance management* (4th ed.). Pearson.
- Altman, E. I. (1968). *Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy*. *The Journal of Finance*, 23(4), 589–609.
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). *Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden*. *Journal of Marketing*, 58(3), 53–66.
- Ansari, S., Bell, J., & Cypher, J. (2007). Target costing: The next frontier in strategic cost management. *Journal of Cost Management*, 21(1), 24–36.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*. Harvard Business School Press.
- Arrow, K. J. (1962). Economic welfare and the allocation of resources for invention. In R. R. Nelson (Ed.), *The rate and direction of inventive activity* (pp. 609–626). Princeton University Press.
- Autor, D. H. (2015). Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation. *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 3–30. <https://doi.org/10.1257/jep.29.3.3>
- Balakrishnan, R., & Sivaramakrishnan, K. (2002). A critical overview of the use of full-cost data for planning and pricing. *Journal of Management Accounting Research*, 14(1), 3–31. <https://doi.org/10.2308/jmar.2002.14.1.3>
- Ballou, R. H. (2004). *Business Logistics/Supply Chain Management*. Pearson.
- Banker, R. D., Mashruwala, R., & Tripathy, A. (2014). Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy? *Management Decision*, 52(5), 872–896. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2013-0282>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

- Basel Committee on Banking Supervision. (2011). *Principles for the sound management of operational risk*. Bank for International Settlements.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business School Press.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Belderbos, R., Carree, M., & Lokshin, B. (2004). Cooperative R&D and firm performance. *Research Policy*, 33(10), 1477–1492. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2004.07.003>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Brierley, J. A. (2008). Toward an understanding of the sophistication of product costing systems. *Journal of Management Accounting Research*, 20(s1), 61–78. <https://doi.org/10.2308/jmar.2008.20.s-1.61>
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2020). *Financial management: Theory and practice* (16th ed.). Cengage Learning.
- Bromwich, M. (1990). The case for strategic management accounting: The role of accounting information for strategy in competitive markets. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1–2), 27–46. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90011-I](https://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90011-I)
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1995). Product development: Past research, present findings, and future directions. *Academy of Management Review*, 20(2), 343–378. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9507312922>
- Burchell, S., Clubb, C., Hopwood, A., Hughes, J., & Nahapiet, J. (1980). The roles of accounting in organizations and society. *Accounting, Organizations and Society*, 5(1), 5–27. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90017-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90017-3)
- Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: Moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 360–387. <https://doi.org/10.1108/09600030810882816>
- Cascio, W. F. (2002). *Responsible restructuring: Creative and profitable alternatives to layoffs*. Berrett-Koehler.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2011). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives* (2nd ed.). FT Press.

- Checkland, P. (1999). *Systems thinking, systems practice*. John Wiley & Sons.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2016). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. Pearson.
- Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management* (5th ed.). Pearson Education.
- Clark, K. B., & Fujimoto, T. (1991). *Product development performance: Strategy, organization, and management in the world auto industry*. Harvard Business School Press.
- Cooper, L. A., Holderness, D. K., Sorensen, T. L., & Wood, D. A. (2019). Robotic process automation in public accounting. *Accounting Horizons*, 33(4), 15–35. <https://doi.org/10.2308/acch-52466>
- Cooper, R. G. (1990). Stage-gate systems: A new tool for managing new products. *Business Horizons*, 33(3), 44–54. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(90\)90040-I](https://doi.org/10.1016/0007-6813(90)90040-I)
- Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1988). Measure costs right: Make the right decisions. *Harvard Business Review*, 66(5), 96–103.
- Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1991). Profit priorities from activity-based costing. *Harvard Business Review*, 69(3), 130–135.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (1997). *Target costing and value engineering*. Productivity Press.
- COSO. (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP), (2013), *Supply chain management terms and glossary*.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. McGraw-Hill.
- Dai, J., & Vasarhelyi, M. A. (2017). Toward blockchain-based accounting and assurance. *Journal of Information Systems*, 31(3), 5–21. <https://doi.org/10.2308/isys-51804>
- Danaher, P. J., & Rust, R. T. (1996). Determining the optimal level of media spending. *Journal of Advertising Research*, 36(1), 28–34.
- Davenport, T. H. (1998). Putting the enterprise into the enterprise system. *Harvard Business Review*, 76(4), 121–131.

- De Villiers, C., Rinaldi, L., & Unerman, J. (2014). Integrated reporting: Insights, gaps and an agenda for future research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1042–1067. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2014-1736>
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Demski, J. S. (2008). *Managerial uses of accounting information* (2nd ed.). Springer.
- Dessler, G. (2017). *Human resource management* (15th ed.). Pearson Education.
- Doherty, N. A. (2000). *Integrated risk management: Techniques and strategies for managing corporate risk*. McGraw-Hill.
- Dolan, R. J., & Simon, H. (1996). *Power pricing: How managing price transforms the bottom line*. Free Press.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- Drury, C. (2018). *Management and cost accounting* (10th ed.). Cengage Learning.
- Dursun, T. (2017). Teknolojik ürünlerde algılanan riskin tüketicilerin yenilikleri benimseme eğilimleri üzerinde etkisi. *AJIT-E: Academic Journal Of Information Technology*, 8(26), 55-68.
- Dursun, T., Yener, D. & Oskaybaş, K. (2016). Tüketicilerin Boykotlara Katılımını Etkileyen Faktörler. *The Journal of Academic Social Science*, 4(33), 61-75. 10.16992/ASOS.2428
- Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2010). *One report: Integrated reporting for a sustainable strategy*. John Wiley & Sons.
- Efil, İ. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi*. Dora Yayıncılık
- Eisenhardt, K. M. (1989). *Agency theory: An assessment and review*. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.
- Ellen MacArthur Foundation. (2013). *Towards the circular economy: Economic and business rationale for an accelerated transition*. Ellen MacArthur Foundation.
- Ellram, L. M. (1995). Total cost of ownership: An analysis approach for purchasing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 25(8), 4–23. <https://doi.org/10.1108/09600039510099928>
- Elmaghraby, W., & Keskinocak, P. (2003). Dynamic pricing in the presence of inventory considerations: Research overview, current practices, and

- future directions. *Management Science*, 49(10), 1287–1309. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.10.1287.17315>
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Dunod.
- Financial Accounting Standards Board (FASB). (2010). *Conceptual framework for financial reporting*. FASB.
- Flamholtz, E. G. (1985). *Human resource accounting* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Fullerton, R. R., McWatters, C. S., & Fawson, C. (2003). An examination of the relationships between JIT and financial performance. *Journal of Operations Management*, 21(4), 383–404. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(03\)00002-0](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(03)00002-0)
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2018). *Managerial accounting* (16th ed.). McGraw-Hill Education.
- Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: Revisiting long-held beliefs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 489–521. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111418>
- Gerhart, B., & Rynes, S. L. (2003). *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*. SAGE Publications.
- Goldratt, E. M., & Cox, J. (1984). *The goal: A process of ongoing improvement*. North River Press.
- Gosselin, M. (2007). A review of activity-based costing: Technique, implementation, and consequences. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. D. Shields (Eds.), *Handbook of management accounting research* (Vol. 2, pp. 641–671). Elsevier.
- Gray, R., Bebbington, J., & Walters, D. (1993). *Accounting for the environment*. Paul Chapman Publishing.
- Grieves, M., & Vickers, J. (2017). Digital twin: Mitigating unpredictable, undesirable emergent behavior in complex systems. In F. J. Kahlen, S. Flumerfelt, & A. Alves (Eds.), *Transdisciplinary perspectives on complex systems* (pp. 85–113). Springer.
- Gupta, S., & Lehmann, D. R. (2005). *Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run*. Wharton School Publishing.

- Hall, B. H. (2002). The financing of research and development. *Oxford Review of Economic Policy*, 18(1), 35–51. <https://doi.org/10.1093/oxrep/18.1.35>
- Hall, B. H., & Lerner, J. (2010). The financing of R&D and innovation. In B. H. Hall & N. Rosenberg (Eds.), *Handbook of the economics of innovation* (Vol. 1, pp. 609–639). North-Holland.
- Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. W. (2005). Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Perspectives*, 19(4), 51–62. <https://doi.org/10.5465/ame.2005.19417908>
- Hansen, S. C., Otley, D. T., & Van der Stede, W. A. (2003). Practice developments in budgeting: An overview and research perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 15(1), 95–116. <https://doi.org/10.2308/jmar.2003.15.1.95>
- Hayes, R. H., & Wheelwright, S. C. (1984). *Restoring our competitive edge: Competing through manufacturing*. John Wiley & Sons.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management*. Pearson.
- Hendricks, K. B., & Singhal, V. R. (1997). Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards. *Management Science*, 43(9), 1258–1274. <https://doi.org/10.1287/mnsc.43.9.1258>
- Hendricks, K. B., & Singhal, V. R. (2005). An empirical analysis of the effect of supply chain disruptions on long-run stock price performance and equity risk of the firm. *Production and Operations Management*, 14(1), 35–52. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2005.tb00008.x>
- Hofmann, E. (2005). Supply chain finance: Some conceptual insights. In R. Lasch & C. G. Janker (Eds.), *Logistik Management* (pp. 203–214). Deutscher Universitäts-Verlag.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). *Beyond budgeting: How managers can break free from the annual performance trap*. Harvard Business School Press.
- Hornigren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). *Cost accounting: A managerial emphasis* (15th ed.). Pearson Education.
- Institute of Management Accountants (IMA). (2008). *Definition of management accounting*. IMA.
- International Accounting Standards Board (IASB). (2018). *Conceptual framework for financial reporting*. IFRS Foundation.
- International Integrated Reporting Council (IIRC). (2013). *The international IR framework*. IIRC.

- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36, 1–35. <https://doi.org/10.2307/2491304>
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*, 81(11), 88–95.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7–8), 715–741. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00033-3](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00033-3)
- İyicil, A. G. (2021). Ulusal kültür boyutlarının işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarına etkisi. *Hitit Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 442-460.
- Jacobs, F. R., & Chase, R. B. (2021). *Operations and Supply Chain Management*. McGraw-Hill Education.
- Jasch, C. (2003). The use of Environmental Management Accounting (EMA) for identifying environmental costs. *Journal of Cleaner Production*, 11(6), 667–676. [https://doi.org/10.1016/S0959-6526\(02\)00107-5](https://doi.org/10.1016/S0959-6526(02)00107-5)
- Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance lost: The rise and fall of management accounting*. Harvard Business School Press.
- Jose, M. L., Lancaster, C., & Stevens, J. L. (1996). Corporate returns and cash conversion cycles. *Journal of Economics and Finance*, 20(1), 33–46. <https://doi.org/10.1007/BF02920497>
- Juran, J. M. (1951). *Quality control handbook*. McGraw-Hill.
- Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1999). *Juran's quality handbook* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Kahn, K. B., & Mentzer, J. T. (1998). Marketing's integration with other departments. *Journal of Business Research*, 42(1), 53–62. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00068-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00068-4)
- Kaplan, R. S. (1984). Yesterday's accounting undermines production. *Harvard Business Review*, 62(4), 95–101.
- Kaplan, R. S., & Anderson, S. R. (2004). Time-driven activity-based costing. *Harvard Business Review*, 82(11), 131–138.
- Kaplan, R. S., & Cooper, R. (1998). *Cost & effect: Using integrated cost systems to drive profitability and performance*. Harvard Business School Press.

- Kaplan, R. S., & Narayanan, V. G. (2001). Measuring and managing customer profitability. *Journal of Cost Management*, 15(5), 5–15.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87–104. <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Harvard Business School Press.
- Katzenbach, J. R. (2000). *Peak performance: Aligning the hearts and minds of your employees*. Harvard Business School Press.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22. <https://doi.org/10.2307/1252054>
- Kieso, D. E., Weygandt, J. J., & Warfield, T. D. (2020). *Intermediate accounting* (17th ed.). John Wiley & Sons.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Koufteros, X., Vonderembse, M., & Jayaram, J. (2005). Internal and external integration for product development: The contingency effects of uncertainty, equivocality, and platform strategy. *Decision Sciences*, 36(1), 97–133. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2005.00067.x>
- Kumar, V., & Shah, D. (2009). Expanding the role of marketing: From customer equity to market capitalization. *Journal of Marketing*, 73(6), 119–136. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.6.119>
- Lasi, H., Fettke, P., Kemper, H. G., Feld, T., & Hoffmann, M. (2014). Industry 4.0. *Business & Information Systems Engineering*, 6(4), 239–242. <https://doi.org/10.1007/s12599-014-0334-4>
- Lev, B. (2001). *Intangibles: Management, measurement, and reporting*. Brookings Institution Press.

- Lev, B., & Sougiannis, T. (1996). The capitalization, amortization, and value-relevance of R&D. *Journal of Accounting and Economics*, 21(1), 107–138. [https://doi.org/10.1016/0165-4101\(95\)00410-6](https://doi.org/10.1016/0165-4101(95)00410-6)
- Levin, Richard C., Klevorick, Alvin K., Nelson, Richard R., & Winter, Sidney G. (1987). "Appropriating the Returns from Industrial Research and Development." *Brookings Papers on Economic Activity*, 3: 783–832.
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. McGraw-Hill.
- McGrath, R. G., & Nerkar, A. (2004). Real options reasoning and a new look at the R&D investment strategies of pharmaceutical firms. *Strategic Management Journal*, 25(1), 1–21. <https://doi.org/10.1002/smj.358>
- McKinsey Global Institute. (2021). *The future of work after COVID-19*. McKinsey & Company.
- Madden, T. J., Fehle, F., & Fournier, S. (2006). Brands matter: An empirical demonstration of the creation of shareholder value through branding. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 224–235. <https://doi.org/10.1177/0092070305283356>
- Mansfield, E. (1991). Academic research and industrial innovation. *Research Policy*, 20(1), 1–12. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(91\)90080-A](https://doi.org/10.1016/0048-7333(91)90080-A)
- Markowitz, H. (1952). *Portfolio selection*. *The Journal of Finance*, 7(1), 77–91.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (4th ed.). Pearson.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Fit, failure and the hall of fame. *California Management Review*, 26(3), 10–28. <https://doi.org/10.2307/41165078>
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2019). *Compensation* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice-Hall.
- Moffitt, K. C., Rozario, A. M., & Vasarhelyi, M. A. (2018). Robotic process automation for auditing. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 15(1), 1–10. <https://doi.org/10.2308/jeta-10589>
- Monden, Y., & Hamada, K. (1991). Target costing and kaizen costing in Japanese automobile companies. *Journal of Management Accounting Research*, 3, 16–34.
- Moorman, C., & Rust, R. T. (1999). The role of marketing. *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 180–197. <https://doi.org/10.2307/1252111>

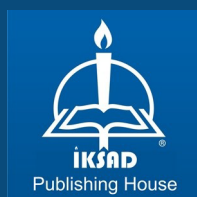
- Murphy, K. J. (1999). Executive compensation. In O. Ashenfelter & D. Card (Eds.), *Handbook of labor economics* (Vol. 3, pp. 2485–2563). North-Holland.
- Nagle, T. T., & Holden, R. K. (2002). *The strategy and tactics of pricing: A guide to profitable decision making* (3rd ed.). Prentice Hall.
- Nakajima, S. (1988). *Introduction to TPM: Total productive maintenance*. Productivity Press.
- Narasimhan, R., & Kim, S. W. (2002). Effect of supply chain integration on the relationship between diversification and performance: Evidence from Japanese and Korean firms. *Journal of Operations Management*, 20(3), 303–323. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(02\)00008-6](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(02)00008-6)
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Nocco, B. W., & Stulz, R. M. (2006). Enterprise risk management: Theory and practice. *Journal of Applied Corporate Finance*, 18(4), 8–20. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.2006.00106.x>
- Ohno, T. (1988). *Toyota production system: Beyond large-scale production*. Productivity Press.
- Oskaybaş, K., Dursun, T., & Yener, D. (2014). Online Alışverişte Tüketicilerin Tercihlerini Etkileyen Unsurların Belirlenmesi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 36(1), 119-135. [10.14780/iibdergi.201417540](https://doi.org/10.14780/iibdergi.201417540)
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management Accounting Research*, 31, 45–62. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>
- Pagell, M. (2004). Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics. *Journal of Operations Management*, 22(5), 459–487. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.05.008>
- Palepu, K. G., Healy, P. M., Wright, S., Bradbury, M., & Coulton, J. (2020). *Business analysis and valuation* (5th ed.). Cengage Learning.
- Penman, S. H. (2013). *Financial statement analysis and security valuation* (5th ed.). McGraw-Hill Education.
- Pfeffer, J. (1998). Six dangerous myths about pay. *Harvard Business Review*, 76(3), 109–119.

- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E., & van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97–118. <https://doi.org/10.1257/jep.9.4.97>
- Pyhrr, P. A. (1970). Zero-base budgeting. *Harvard Business Review*, 48(6), 111–121.
- Reeves, C. A., & Bednar, D. A. (1994). *Defining quality: Alternatives and implications*. *Academy of Management Review*, 19(3), 419–445.
- Reinartz, W., & Kumar, V. (2003). “The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration.” *Journal of Marketing*, 67(1), 77–99.
- Rother, M., & Shook, J. (2003). *Learning to see: Value stream mapping to add value and eliminate muda*. Lean Enterprise Institute.
- Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2017). *The Handbook of Logistics and Distribution Management*. Kogan Page.
- Rust, R. T., Zahorik, A. J., & Keiningham, T. L. (1995). *Return on quality (ROQ): Making service quality financially accountable*. *Journal of Marketing*, 59(2), 58–70.
- Scherer, F. M. (2018). *The Economic Effects of Patents*. Edward Elgar Publishing.
- Schoemaker, P. J. (1995). Scenario planning: A tool for strategic thinking. *Sloan Management Review*, 36(2), 25–40.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. Harper & Brothers.
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. World Economic Forum.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Serafeim, G. (2020). Public welfare and corporate purpose: An inquiry into the role of ESG disclosure. *Review of Finance*, 24(6), 1379–1394. <https://doi.org/10.1093/rof/rfaa034>
- Shah, R., & Ward, P. T. (2003). Lean manufacturing: Context, practice bundles, and performance. *Journal of Operations Management*, 21(2), 129–149. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(02\)00108-0](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(02)00108-0)

- Shah, R., & Ward, P. T. (2007). *Defining and developing measures of lean production*. *Journal of Operations Management*, 25(4), 785–805.
- Sharpe, W. F. (1964). Capital asset prices: A theory of market equilibrium under conditions of risk. *The Journal of Finance*, 19(3), 425–442. <https://doi.org/10.2307/2977928>
- Shapiro, B. P. (1977). Can marketing and manufacturing coexist? *Harvard Business Review*, 55(5), 104–114.
- Silver, E. A., Pyke, D. F., & Peterson, R. (2017). *Inventory and production management in supply chains* (4th ed.). CRC Press.
- Simmonds, K. (1981). Strategic management accounting. *Management Accounting*, 59(4), 26–29.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2016). *Operations management* (8th ed.). Pearson Education.
- Slywotzky, A. J., & Drzik, J. (2005). Countering the biggest risk of all. *Harvard Business Review*, 83(4), 78–88.
- Smith, C. W., & Stulz, R. M. (1985). The determinants of firms' hedging policies. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 20(4), 391–405. <https://doi.org/10.2307/2330757>
- Society for Human Resource Management (SHRM). (2022). *2022 Human capital benchmarking report*. SHRM.
- Sodhi, M. S., & Tang, C. S. (2012). *Managing supply chain risk*. Springer.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1998). Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. *Journal of Marketing*, 62(1), 2–18. <https://doi.org/10.2307/1251799>
- Stank, T. P., Keller, S. B., & Daugherty, P. J. (2001). Supply chain collaboration and logistical service performance. *Journal of Business Logistics*, 22(1), 29–48. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00158.x>
- Stewart, D. W. (2009). Marketing accountability: Linking marketing actions to financial results. *Journal of Business Research*, 62(6), 636–643. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.02.005>
- Stewart, G. B. (1991). *The quest for value: A guide for senior managers*. Harper Business.

- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Harvard Business School Press.
- van Raaij, E. M., Vernooij, M. J. A., & van Triest, S. (2003). The implementation of customer profitability analysis: A case study. *Industrial Marketing Management*, 32(7), 573–583. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(03\)00006-3](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(03)00006-3)
- Varian, H. R. (1989). Price discrimination. In R. Schmalensee & R. D. Willig (Eds.), *Handbook of industrial organization* (Vol. 1, pp. 597–654). North-Holland.
- Von Bertalanffy, L. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Wild, J. J., Shaw, K. W., & Chiappetta, B. (2019). *Financial accounting: Information for decisions* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Wohlers, T. (2016). *Wohlers report 2016: 3D printing and additive manufacturing state of the industry*. Wohlers Associates.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. Simon & Schuster.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking (Updated ed.)*. Free Press.
- Yener, D. (2017). Social impact in consumer behaviour-consumer boycotts as a consumerism activity. In *Socio-economic perspectives on consumer engagement and buying behavior* (pp. 22-35). IGI Global Scientific Publishing.
- Yener, D. (2023). Endüstriyel Pazarlarda Satınalma ve Tedarik Yönetimi. In *Sosyal Bilimlerde Güncel Meseleler Üzerine* (pp.141-170). Çizgi Kitabevi
- Yener, D. (2025). *Sürdürülebilir Pazarlama Literatürünün Evrimi: 2000-2025 Arası Bibliyometrik Bir Analiz*, İksad Publishing House, Ankara, <https://dx.doi.org/10.5281/zenodo.17409094>
- Zeithaml, V. A. (2000). *Service quality, profitability, and the economic worth of customers: What we know and what we need to learn*. Journal of the Academy of Marketing Science, 28(1), 67–85.
- Zipkin, P. H. (2000). *Foundations of inventory management*. McGraw-Hill.

- Zoltners, A. A., Sinha, P., & Lorimer, S. E. (2006). *The complete guide to sales force incentive compensation: How to design and implement plans that work*. AMACOM/American Management Association.
- Zúñiga-Vicente, J. Á., Alonso-Borrego, C., Forcadell, F. J., & Galán, J. I. (2014). Assessing the effect of public subsidies on firm R&D investment: A survey. *Journal of Economic Surveys*, 28(1), 36–67. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6419.2012.00738.x>



ISBN: 978-625-378-379-2