

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

STRATEJİK FİNANSAL YÖNETİM UYGULAMALARININ
HİZMET İŞLETMELERİNİN FİNANSAL PERFORMANSINA
ETKİLERİNİN ÖLÇÜLMESİ: İSTANBUL İLİ UYGULAMASI

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Emine Melis YAVUZTÜRK

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa YURTTADUR

İSTANBUL – 2018

TEZ TANITIM FORMU ÖRNEĞİ

- YAZAR ADI SOYADI** : Emine Melis YAVUZTÜRK
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Stratejik Finansal Yönetim Uygulamalarının Hizmet İşletmelerinin Finansal Performansına Etkilerinin Ölçülmesi:İstanbul İli Uygulaması
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 25.06.2018
- SAYFA SAYISI** : 108
- TEZ DANIŞMANI** : Dr. Öğr. Üyesi Mustafa YURTTADUR
- DİZİN TERİMLERİ** : Finans ve Finansman, Hizmet İşletmeleri, Finans Yönetimi, Stratejik Finans Yönetimi, Finansal Performans Ölçümü
- TÜRKÇE ÖZET** : Küreselleşmenin çok yoğun bir şekilde yaşandığı ve rekabet şartlarının ağırlaştığı günümüzde işletmeler, faaliyetlerine devam edebilmek için almış oldukları finansal kararlarda artık daha dikkatli davranmaktadırlar. Stratejik finansal yönetim uygulamalarının, hizmet işletmelerinin finansal performansına etkileri ölçüldüğünde aralarında pozitif yönde bir etkileşim olduğu görülmüştür.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Emine Melis YAVUZTÜRK

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

STRATEJİK FİNANSAL YÖNETİM UYGULAMALARININ
HİZMET İŞLETMELERİNİN FİNANSAL PERFORMANSINA
ETKİLERİNİN ÖLÇÜLMESİ: İSTANBUL İLİ UYGULAMASI

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Emine Melis YAVUZTÜRK

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa YURTTADUR

İSTANBUL – 2018

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının ederlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Emine Melis YAVUZTÜRK

..... /..... / 2018



T.C
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Emine Melis Yavuztürk'ün "Stratejik Finansal Yönetim Uygulamalarının Hizmet İşletmelerinin Finansal Performansına Etkilerinin Ölçülmesi: İstanbul İli Uygulaması" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME Anabilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof. Dr.

Üye

Doç. Dr.

(Danışman)

Üye

Yrd. Doç. Dr.

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.... / / 2017

İmzası

Doç. Dr.

Enstitü Müdürü

ÖZET

Araştırmamızın amacı, hizmet sektöründe faaliyet gösteren kamu ve özel işletmelerinin yönetim şekilleri ve yapılarını, finans piyasalarının durumunu, işletmelerin bu piyasalara yaklaşımları ile uyguladıkları finansal planlarını incelemek, özellikle stratejik finans yöntemlerinin ve stratejik finansal yönetim uygulamalarının hizmet işletmelerinin finansal performansına etkilerinin ölçülmesidir.

Küreselleşmenin çok yoğun bir şekilde yaşandığı ve rekabet şartlarının ağırlaştığı günümüzde işletmeler, faaliyetlerine devam edebilmek için almış oldukları finansal kararlarda artık daha dikkatli davranmaktadırlar. Alınan finansal kararlarda piyasa aktörlerinin almış oldukları pozisyonları işletme yöneticilerinin iyi okumaları ve bunun yanı sıra teknolojik gelişmeler eşliğinde modern finansal yönetim uygulamalarına geçmeli yani "stratejik finans araçlarını kullanmalıdır. İşletme yönetimi örgüt modelleri incelendiğinde de bütün örgüt yapılarının "finansal konulara ağırlık verdiklerini ve finansal kararların işletmelerin vizyon oluşturmalarında birinci derece de önemli olduğu görülmektedir.

Özellikle hizmet işletmelerinde finansal performans uygulamaları daha çok kullanılmaktadır. Kamu ve özel sektörde hizmet odaklı işletmeler son yıllarda çok gelişerek ekonomide önemli aktörler haline gelmiştir. Bu işletmelerin performans ölçümlerinde kullanılan araçlara bakıldığında ise ekonomik değer ve kâr olgusu öne çıkmaktadır. Stratejik finansal yönetim uygulamalarının, hizmet işletmelerinin finansal performansına etkileri ölçüldüğünde aralarında pozitif yönde bir etkileşim olduğu görülmüştür.

Stratejik finansal yönetim uygulamaları, firmanın finansal risklere belirli oranda hazırlıklı olmasını sağlamakta, işletmede uzun vadeli planların belirlenmesine de katkı sağlamaktadır. Ayrıca İşletme kaynaklarının daha verimli kullanımı ve firma cirosunun ve kârlılığının artmasında da etkili bir yöntem olarak stratejik finansal yönetim uygulamaları kullanılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Finans ve Finansman, Hizmet İşletmeleri, Finans Yönetimi, Stratejik Finans Yönetimi, Finansal Performans Ölçümü

ABSTRACT

The purpose of our research is to examine the management plans and structures of public and private companies operating in the service sector and the financial plans of the financial markets in which they operate with these market approaches and in particular to measure the effects of strategic financial methods and strategic financial management practices on the financial performance of service enterprises.

Today, when globalization is very intense and competition conditions are worsening, businesses are now more cautious in financial decisions they have taken to continue their operations. In financial decisions, buyers should use the strategic financial means that market managers should be able to read the positions they receive well into the modern financial management practices in the context of technological developments as well as good readings of business managers. When you look at organizational models of business management, it is seen that all organizational structures are focused on "financial" issues, and that financial decisions are of primary importance in establishing the vision of businesses.

Especially financial services applications in service enterprises are being used more frequently. Service-oriented enterprises in the public and private sectors have developed very much in recent years and become important actors in the economy. When we look at the tools used in the performance measures of these companies, economic value and profitability come to the forefront. Strategic financial management practices have been seen to interact positively with each other when the effects on the financial performance of service businesses are measured.

Strategic financial management practices ensure that the firm is well prepared for financial risks and contribute to the determination of long-term plans in the business. Strategic financial management practices are also being used as an effective method for more efficient use of business resources and for increasing the profitability of the company.

Keywords: Finance and Finance, Service Operations, Finance Management Strategic Finance Management, Financial Performance Measurement

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR LİSTESİ.....	VI
TABLolar LİSTESİ.....	VII
GRAFİKLER LİSTESİ.....	XII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XIII
EKLER LİSTESİ.....	XIII
ÖNSÖZ.....	XIV
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	2
FİNANS.....	2
1.1. Finans Kavramı.....	2
1.2. Finansman Kavramı.....	3
1.3. Finans Piyasaları.....	6
1.3.1. Bankalar.....	7
1.3.2. Sigorta Şirketleri.....	11
1.3.3. Finansal Kiralama Şirketleri.....	11
1.3.4. Faktöring Şirketleri.....	11
1.3.5. Borsalar.....	12
İKİNCİ BÖLÜM.....	15
FİNANSAL YÖNETİM.....	15
2.1. Finansal Yönetim Kavramı.....	15
2.2. Finansal Yönetimin Amacı.....	15
2.3. Finansal Yönetimin Görevleri.....	16
2.3.1. Finansal Analiz ve Denetim.....	17
2.3.2. Finansal Plânlama.....	17
2.3.2.1. Proforma Bilanço.....	18
2.3.2.2. Proforma Gelir Tablosu.....	18
2.3.2.3. Proforma Fon Akım Tablosu.....	18
2.3.2.4. Nakit Bütçeleri.....	19

2.4. Aktiflerin Yönetimi	19
2.5. Pasiflerin Yönetimi	20
2.6. Stratejik Finansal Yönetim	20
2.7. İşletme Yönetiminde Örgüt Modelleri	22
2.7.1. Klasik Örgüt Teorisi	24
2.7.2. Neo – Klasik Örgüt Teorisi.....	25
2.7.3. Modern Örgüt Teorileri	28
2.8. Hizmet İşletmeleri Çeşitleri	29
2.8.1. Kamu Hizmet İşletmeleri.....	31
2.8.2. Özel Hizmet İşletmeleri.....	33
2.9. Finansal Performans.....	34
2.9.1. Performans Kavramı	35
2.9.2. Performans Göstergeleri	35
2.9.3. Performansı Etkileyen Faktörler	36
2.9.4. Kurumsal Performans Karnesi (Balanced Scorecard Modeli- BSC) ve Boyutları.....	37
2.9.4.1. Finansal Boyut.....	38
2.9.4.2. Müşteri Boyutu	38
2.9.4.3. İçsel Süreç Boyutu	39
2.9.4.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu	39
2.10. Finansal Performans Ölçümü.....	40
2.10.1. Ekonomik Katma Değer.....	41
2.10.2. Varlıkların Kârlılığı	42
2.10.3. Öz Sermaye Kârlılık Oranı.....	43
2.10.4. Yatırım Kârlılık Oranı	43
2.10.5. Kâr Marjı	44
2.10.6. Artık Kâr	45
2.10.7. Nakit Yatırım Kârlılığı	45
2.10.8. Hisse Başına Kâr.....	46
2.10.9. Nakit Katma Değer	46
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	48
ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	48
3.1. Araştırmanın Amacı	48
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	48
3.3. Araştırmanın Hipotezleri	48
3.4. Araştırmanın Yöntem ve Gereçleri.....	51

3.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme.....	51
3.4.2. Verilerin Toplanması ve Analizi	51
3.5. Araştırma Verilerinin Yorumlanması.....	51
3.5.1. Güvenilirlik Testi (croncbah alfa)	51
3.5.2. Ki Kare Testi (Chi- Square Tests).....	52
3.5.3. MANOVA	58
3.5.4. Frekans Tabloları	62
SONUÇ	87
KAYNAKÇA	91
EKLER	-



KISALTMALAR LİSTESİ

CVA	:	CASH DEĞER ADDED
BDDK	:	BANKACILIK DÜZENLEME VE DENETLEME KURUMU
EVA	:	ECONOMIC DEĞER ADDED
ÖFK	:	ÖZEL FİNANS KURUMLARI
TCMB	:	TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI



TABLolar LİSTESİ

	Sayfa
Tablo-1 Küresel Finans Merkezlerinin Profilleri	4
Tablo-2 Avrupa da Bulunan Bölgesel Finans Merkezleri	5
Tablo-3 BDDK 15.03.2018 Tarihli Bankacılık Sektör Raporu	9
Tablo-4 Dünya Borsaları	12
Tablo-5 Türkiye’de Bulunan Ticaret Borsası Örnekleri	13
Tablo-6 Borsa İstanbul A.Ş.’nin Yurtiçi ve yurtdışında Ortak Olduğu İştirakler	14
Tablo-7 İşletmeler ve Planlama Süreci Örnekleri.	22
Tablo-8 Türkiye de Hizmet Sektörünün Ciro Endex Oranları	30
Tablo-9 Türk Kamu İşletmeleri Birliğine Üye Olan Kuruluşlar	31
Tablo-10 İstanbul Büyük Şehir Belediyesinde Kurulan Şirketler	32
Tablo-11 Türkiye’de Hizmet Sektöründe Çalışan İşletmelere Örnekler	33
Tablo-12 Dünya’da Hizmet Sektöründe Çalışan İşletmelere Örnekler	34
Tablo-13 EVA Hesaplama Yöntemleri	42
Tablo-14 CVA Oluşum Süreci	47
Tablo-15 Hipotez 1	49
Tablo-16 Hipotez 2	49
Tablo-17 Hipotez 3	50
Tablo-18 Yapısal Model	50
Tablo-19 Güvenilirlik Testi	52
Tablo-20 Firmanızın Belirlenmiş ve Dokümente Edilmiş Bir Finans Stratejisi Var Mıdır * Stratejik Finansal Yönetim Araçları, Kaynakların En Verimli Şekilde Kullanılmasını Sağladı (Ki-Kare Testi)	52
Tablo-21 Firmanızın Belirlenmiş ve Dökümente Edilmiş Bir Finans Stratejisi Var Mıdır * Finansal Performans Hedefleri Ve Bu Hedeflerin Nasıl Ölçüleceği Netleşti (Chi-SquareTest)	53
Tablo-22 Firmanızın Belirlenmiş ve Dökümente Edilmiş Bir Finans Stratejisi Var Mıdır * Firmanın Karlılığının Artmasını Sağladı (Ki-Kare Testi)	53
Tablo-23 Firmanızın Belirlenmiş ve Dökümente Edilmiş Bir Finans Stratejisi Var Mıdır * Firmanın Cirosunun Artmasını Sağladı (Ki-Kare Testi)	54
Tablo-24 Firmanın Bütçe Planlaması Yapılıyor mu * Stratejik Finansal Yönetim Araçları, Kaynakların En Verimli Şekilde Kullanılmasını Sağladı (Chi-Square Tests)	54

Tablo-25	Firmanın Bütçe Planlaması yapılıyor mu * Finansal Performans Hedefleri ve bu hedeflerin nasıl ölçüleceği netleşti. (Ki-Kare Testi)	55
Tablo-26	Firmanın Bütçe Planlaması Yapılıyor mu * Firmanın Karlılığının Artmasını Sağladı (Chi- Square Tests)	55
Tablo-27	Firmanın Bütçe Planlaması Yapılıyor mu * Firmanın Cirosunun Artmasını Sağladı (Ki-Kare Testi)	56
Tablo-28	Firmanın Satış Hesaplamaları yapılıyor mu *Stratejik Finansal Yönetim Araçları, Kaynakların En Verimli Şekilde Kullanılmasını Sağladı (Ki-Kare Testi)	56
Tablo-29	Firmanın Satış Hesaplamaları Yapılıyor mu * Finansal Performans Hedefleri ve Bu Hedeflerin Nasıl Ölçüleceği Netleşti (Ki-Kare Testi)	57
Tablo-30	Firmanın Satış Hesaplamaları Yapılıyor mu * Firmanın Karlılığının Artmasını Sağladı (Ki-Kare Testi)	57
Tablo-31	Satış Hesaplamaları Yapılıyor mu * Firmanın Cirosunun Artmasını Sağladı (Ki-Kare Testi)	58
Tablo-32	Çok Değişkenli Testler (b) H1a-H1b-H1c-H1d Hipotezleri	59
Tablo-33	Çok Değişkenli Testler (b) H2a-H2b-H2c-H2d Hipotezleri	60
Tablo-34	Çok Değişkenli Testler (b) H3a-H3b-H3c-H3d Hipotezleri	61
Tablo-35	Finans Yönetiminin Mutlaka Yapması Gerekenler Nelerdir	62
Tablo-36	Firmanızın Belirlenmiş Ve Dokümente Edilmiş Bir Finans Stratejisi Var Mıdır?	63
Tablo-37	Firmanın Bütçe Planlaması Yapılıyor Mu?	63
Tablo-38	Firmanın Satış Hesaplamaları Yapılıyor Mu?	64
Tablo-39	Firmanın Karlılık Hesaplamaları Yapılıyor Mu?	64
Tablo-40	Firmanın Maliyet Hesaplamaları Yapılıyor mu?	64
Tablo-41	Firmanızın, Yaşanabilecek Finansal Sıkıntılar İçin Bir Hazırlığı Var mıdır?	65
Tablo-42	Yıl Sonu Durumunuzu İlk Aylardan Tahmin Edebiliyor musunuz?	65
Tablo-43	Firmada Finansal Yönetim ve Planlamaya İlişkin Tanımlanmış Bir Toplantı Var Mıdır?	66
Tablo-44	Firmada Ne Tür Bir Finansal Planlama Yapılmaktadır	67
Tablo-45	Kaynak Dağılımında Kullandığınız Finansal Bir Araç Var mı?	67
Tablo-46	Yeni Bir Ürün Çıkarmayı Düşündüğünüz Zaman Ürünün Firmaya Sağlayacağı Finansal Durumu Nasıl Hesaplıyorsunuz? (Kar-Zarar Süresi) Kullandığınız Bir Araç veya Sistem Var mıdır?	68
Tablo-47	Aşağıda Yer Alan Bütçelerden Hangisi Yapılmakta	68
Tablo-48	Aşağıda Yer Alan İşletme Bütçelerinden Hangisi Yapılmakta	69

Tablo-49	Firma Stratejisini Oluşturan Temel Konu Başlıkları Hangileridir	69
Tablo-50	Firma Stratejisine Uyumlu Bir Stratejik Finansal Yönetim ve Raporlama Yapılmakta Mıdır?	70
Tablo-51	Stratejik Finansal Yönetim Uygulamalarının Temel Hedefi Nedir?	70
Tablo-52	Yıllık Planlama Yapmayı Sağladı	71
Tablo-53	Hızlı Karar Verebilmesini Sağladı	71
Tablo-54	Firmanın Önceliklerinin Netleşmesini Sağladı	72
Tablo-55	Firmanın Finansal Risklere Belirli Oranda Hazırlıklı Olmasını Sağladı	72
Tablo-56	Firmanın Cirosunun Artmasını Sağladı	73
Tablo-57	Firmanın Karlılığının Artmasını Sağladı	73
Tablo-58	Bölüm Yöneticilerinin Uzun Vadeli Strateji Belirleyebilmelerine Katkı Sağladı	74
Tablo-59	Stratejik Finansal Yönetim Araçları, Kaynakların En Verimli Şekilde Kullanılmasını Sağladı	74
Tablo-60	Şirket Yönetimine Vizyon Sağladı	75
Tablo-61	Maliyet Analizinin Etkin Bir Şekilde Yapılmasına Katkısı Oldu	75
Tablo-62	Firmada Raporlama Kültürünün Oturmasını Sağladı	76
Tablo-63	Firmanın Stratejik İnisiyatiflerinin Belirlenmesine Katkı Sağladı	76
Tablo-64	Finans Bölümünün Uzun Vadeli Planlama Yapabilmesini Sağladı	77
Tablo-65	İşletme-Hizmet ve Çalışanların Verimlilik ve Maliyet Açısından Değerlendirilmesini Sağladı	77
Tablo-66	Her Bölüme Sağlanacak Yıllık Kaynak Belli Olduğu İçin Bölümlerin Finanstan Ziyade İşlerine Odaklanmasını Sağladı.	78
Tablo-67	Hangi Kaynağın Nereye Yatırılacağı Netleşti. (Kaynak Verimliliği)	78
Tablo-68	Kurumsal Bir Şirkete Geçiş Sağladı	79
Tablo-69	Şirketin Uzun Ömürlü Olmasını Sağladı	79
Tablo-70	Bölüm Amaç-Hedef Ve Stratejilerinin ve Bunun İçin Alabilecekleri Bütçenin Netleşmesini Sağladı	80
Tablo-71	Yıl İçinde Yapılacak Çalışmaların (Büyüme-Personel Alımı-Yeni Hizmet) Firmaya Getireceği Mali Yükün Önceden Bilinmesini Sağladı	80
Tablo-72	Bölüm Ve Ürün Bazlı Satış ve Karlılık Raporlarıyla Hangi Bölümün- Hangi Hizmetin-Hangi Çalışanın Daha Verimli Olduğu Görüldü?	81
Tablo-73	Maliyet Azaltan Stok Yönetimine Geçiş Sağladı	81
Tablo-74	Verimli ve Verimsiz Alanları Belirlenmesini Sağladı	82
Tablo-75	Finansal Performans Hedefleri ve Bu Hedeflerin Nasıl Ölçüleceği Netleşti	82

Tablo-76	Yapılan Bütçe projeksiyonları ile Yıllık Hedeflere Ulaşıp Ulaşılamayacağı Hususu Önceden Görebilmeyi Ona İlişkin Önlem Almayı Sağladı	83
Tablo-77	Az Karlı Ürünlerin Yatırımına Son Vermemizi Sağladı	83
Tablo-78	Uzun Vadeli Alacak ve Ödeme Süreçlerinin Planlanmış Şekilde Yönetilmesi Karlılık Sağladı	84
Tablo-79	Stratejik Finansal Uygulamalar, Firmanın Bir Strateji Oluşturmasına ve Bütün Bölümlerin Bu Stratejik Amaca Yönelmesine Katkı Sağladı	84
Tablo-80	Çalışanların Firmaya ve Geleceğine Duyduğu Güven Arttı	85
Tablo-81	Tedarikçilerin Firmaya Duyduğu Güven Arttı	85
Tablo-82	Çalışanlar ve Müşteriler Nezdinde ki Marka Algısı Arttı.	86



GRAFİKLER LİSTESİ

	Sayfa
Grafik-1 BDDK 15.03.2018 Tarihli Günlük Bankacılık Sektör Raporu Krediler ve Mevduat	10



ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL-1

İçsel Süreç Boyutunun İşleyişi

Sayfa

39



EKLER LİSTESİ

EK-A: ANKET SORULARI

EK-B: ANKET YAPILAN İŞLETMELERİN SEKTÖREL DAĞILIMI



ÖNSÖZ

Öncelikle tez konusunu seçerken isteklerimi göz önünde bulundurup bana her fırsatta yardımcı olan tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Mustafa YURTTADUR'a teşekkürlerimi sunarım. Yüksek lisans eğitimin boyunca üzerimde emeği olan, öğrettikleriyle bilgi ufkumu genişleten Gelişim Üniversitesi bünyesindeki saygıdeğer hocalarıma ve hayatımın her anında benden sevgisini ve desteğini esirgemeyen eşime teşekkürlerimi borç bilirim.

Emine Melis YAVUZTÜRK



GİRİŞ

Sanayi devriminden sonra üretim teknolojilerinin hızlı değişimi, işletmelerde ki yönetim modellerinde de gelişime ve değişime neden olmuştur. Özellikle klasik dönemde ki üretim anlayışı ilerleyen dönemlerde, çalışanlar, müşteriler, pazarlama vb. kavramlarında ortaya çıkmasıyla çok boyutlu bir duruma gelmiştir. Bütün işletme modeli yaklaşımlarında ortak olgu olarak “finans ve finansman” kavramları öne çıkmaktadır. Özel hizmet işletmelerinin kâr odaklı yaklaşımlarının yansıması olarak Kamu işletmeleri de kâr dışında kamu kuruluşu olmalarının vermiş olduğu sorumlulukla “kamu” yararını da düşünmektedirler. Özellikle kentleşmenin sonucu olarak şehirler de bulunan insan sayısının artmasıyla birlikte, bu kalabalık topluluklara sunulacak olan hizmetlerin çeşitliliği ve önemi daha da belirgin bir duruma gelmiştir.

Özel hizmet işletmelerini etkileyen teknolojik ve iletişim alanında ki gelişmelerin yansıması olarak işletmeler çok hızlı bir gelişim süreciyle karşılaşmış ve özellikle finansal yönetim yaklaşımlarını öne çıkartarak, üretilen hizmetin finansmanının yanı sıra kazanılan kârlarında kullanımı aşamasında finansal piyasa aktörlerini dikkate alarak yatırım olanaklarına da kavuşmuştur. Bu aşamada stratejik finans yönetimi ile finansal performans kavramları işletmelerin yönetim süreçlerinde yer almış, birimler arası plan ve iletişim konularında da kullanılmaya başlanmıştır.

Kamusal anlamda yönetim değişimi ise günümüz de “yeni kamu yönetimi” kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır. Kamu hizmet işletmeleri minimum kâr odaklı olmanın yanı sıra vatandaş odaklı kaliteli hizmet vererek kamu yararını gözetmektedirler. Bu kuruluşlara en güzel ve bilinen örnekler ise belediyeler tarafından kurulan işletmelerdir. Işletmelerin bütün aşamalarını ilgilendiren finansal yapı ve alınacak olan finansal kararlar günümüzde artık “performans ölçümü” odaklı stratejilere sahiptir. Bir hizmetin üretiminde ve sunulmasında elde edilen kârın yanı sıra elde edilen artık değerlerin ya da işletmeye ait varlıkların kullanımı sırasında ve yatırım olanaklarının değerlendirmesi aşamalarında, özel ve kamu işletmelerinin kullanmış olduğu “finansal performans” araçları öne çıkan unsurlar olarak dikkat çekmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

FİNANS

Çalışmamızın bu bölümünde, finans ve finansman kavramaları hakkında genel bir bilgi verilerek değerlendirme yapıldıktan sonra, finansal piyasa merkezleri incelenecek ve piyasa merkezlerinden örnekler sunulacaktır.

1.1. Finans Kavramı

Kısaca belirtmek gerekir ise, bir amaç ve hedef doğrultusunda yapılacak olan harcamalar için gerekli olan paranın ya da fonların uygun şartlarda temin edilmesi, en efektif ve yararlı olacak şekilde kullanılması ile ilgili faaliyetler bütününe finans denilmektedir. Bu faaliyetler sonucu elde edilen kazanç neticesinde kurumlar veya şahıslar, yapmış oldukları yatırımlar sonucu elde ettikleri gelirleri de finans kaynağı olarak kullanabilirler. Yapılan tanımda öne çıkan unsurlar ihtiyaç duyulan fonun, paranın temin edilmesi ve etkili bir şekilde kullanılmasıdır. Bu iki olgu finans kavramının temelini oluşturmaktadır.

Başka bir tanıma göre finans sistemi tasarrufların doğru kullanımı olarak görülmektedir. Finansal açıdan işletmeler bazı sorunlarla da karşılaşmaktadırlar. “Finansal sıkıntı, sermaye yapısı, yatırım politikası ve firma performansı üzerinde etkisi olan uzun dönemli bir süreçtir.”¹ Bu süreçte, finansal sistemin temel fonksiyonu tasarrufların yatırımlara dönüştürülmesini sağlamaktır.”²

Finans olgusuyla beraber “finans merkezleri” kavramı da karşımıza çıkmaktadır. Finans merkezleri, finansal hizmetler ile ortaya çıkan ürünlerinin belirlenmiş olan bir bölgede yoğunlaşması, aynı zamanda yeni medya, danışmanlık, hukuki işlemler, bilgi teknolojileri, gayrimenkul yönetimi gibi sektörlerinde bir araya gelmesini sağlamaktadır. “Yoğunlaşmanın sebebi dışsal ekonomilerden yararlanmaktır.”³

¹ Matthias Kahl, “Economic Distress, Financial Distress and Dynamic Equation”, **The Journal of Finance**, New York, Vol.LVII, No.1., s.135, 2002.

² Aydın, Nurhan “**Sermaye Piyasaları Ve Finansal Kurumlar**”. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2010, s.4.

³ Fatih Çevik, “Uluslararası Finans Merkezleri Ülke Ekonomilerine Etkileri ve İstanbul'un Potansiyeli”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009, s.6, (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

1.2. Finansman Kavramı

Finansman aslında gerçek anlamda bir faaliyettir. İşletme ve kuruluşlar yapmış oldukları üretim, pazarlama, lojistik, satış, yatırım vb. etkinliklerini sürdürebilmek için zaman zaman finans piyasalarından para ya da fon tedarik etme yolunu seçebilirler. Finansman olgusu da işte bu aşamada devreye girmektedir.

Finans, işletmelerin veya kurumların ihtiyaç duyduğu para, krediyi ya da fon ihtiyaçlarını sağlama faaliyetidir. Özel kurumlar ve işletmeler finansman ihtiyaçlarını karşılamak için genelde bankalara ve diğer finansman kuruluşlarına başvururlar. Finansman kaynağının seçimi de özellikle dikkat edilmesi gereken başka bir değişkendir.

“Finansman kaynağının seçimi aşamasında seçilen finansman kaynağının;

- İşletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için etkin ve verimli kullanılması,
- İşletmenin değerini artırıcı bir fonksiyona sahip olması gerekir.”⁴

“Doğrudan ya da dolaylı olarak fon dolaşımını gerçekleştirilmesini sağlayan, bu dolaşımı etkileyen ve fon oluşumuna katkıda bulunan birçok unsurdan meydana gelen bir organizasyon olarak da tanımlanabilen finansal sistem, “yatırım-tasarruf denliğini” sağlamaya yardımcı olur.”⁵.Global sistemde, ülkeler ekonomik sistem içerisinde bulunan ihtiyaç duydukları fonların temin edilmesi, bu fonların finansal araçlar yoluyla fon açığı bulunan birimlere transfer edilmesiyle yatırımlarda bulunmaları finansal sistemler sayesinde yapıla bilinmektedir. Bu işlemlerin uygulanması içinde finans merkezleri kavramı öne çıkmaktadır. Finans merkezleri, finansal işlemlerin gerçekleştirildiği, finansal kurumların da yer aldığı bölge olarak nitelendirilebilir. “Geniş anlamda finans merkezi ise; finansal kurumların yoğun olarak bulunduğu, ileri derecede ticari ve iletişim altyapısına sahip, önemli miktarda ulusal ve uluslararası menkul değer alım-satım işlemlerinin yürütüldüğü bir kent veya kentin belirli bir bölgesi olarak tanımlanabilir.”⁶

⁴ Fehmi Karasioğlu ve Haluk Duman, “Gelişmekte Olan Ülkelerde Girişimcilik Kültürü ve Risk Sermayesi Üzerine Bir İnceleme”, **Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları**: Bişkek, 86, Kongreler Dizisi: 11, 2006, ss.148-159.

⁵ Hüseyin Ağır, “Türkiyede finansal Liberizasyon Ve Finansal Gelişme ilişkisinin Ekonometrik Analizi”, **BDDK. Yayınları**, No:8. Ankara, 2010, s.2.

⁶ Hüseyin Yılmaz, “İstanbul’un Uluslararası Finans Merkezleri ile Rekabet Düzeyinin Saptanmasına Yönelik Bir Çalışma”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, 61(2), İstanbul, 2010.ss.143-163.

“Finans merkezi olarak nitelendirilen şehirler, pek çok farklı koşulu bir arada sağlıyorlar. Yapılan araştırmalar çerçevesinde, bu koşulları beş ana başlıkta toplamak mümkün;”⁷

1. Ekonominin büyüklüğü.
2. Nitelikli çalışanların varlığı.
3. Düzenleme altyapısı ve düzenleyicilerin yaklaşımı.
4. Finans sektörünün gelişmişliği.
5. Fiziksel altyapının sorunsuz olması.

Bu finans merkezlerini de uluslararası finans ve bölgesel finans merkezleri olarak 2'ye ayırmak mümkündür. Uluslararası finans merkezleri dünyanın herhangi bir bölümünde ki kurumların finansal araçları kullanarak finansal işlem yaptığı yerler olarak adlandırılabilir. Uluslararası finans merkezlerinin bazı temel özellikleri şunlardır;”⁸

- Finansal hizmetler hacminde sınır ötesi işlemlerin daha geniş olması
- Yabancı mali kurumların finansal hizmet sunumunda ağırlıklı olması
- Uluslararası alanda fon sahipleri ile fon kullanıcılarını buluşturması
- Finansal kurumların sınır ötesi işlemler amacı ile merkezde yer alması, piyasaların ve finansal ürünlerin sınır ötesi talebe göre düzenlenmesi

Tablo-1 Küresel Finans Merkezlerinin Profilleri ⁹

KÜRESEL LİDERLER	KÜRESEL DİĞER MERKEZLER	KÜRESEL UZMANLAR	KÜRESEL RAKİP
ABU DABİ PEKİN DUBAİ FRANKFURT CENEVRE HONK KONG LONDRA NEW YORK PARİS ŞANGAY SİNGAPUR SİDNEY TOKYO TORONTO ZÜRİH	AMSTERDAM DUBLİN MOSKOVA WASHINGTON	LÜKSENBURG SHENZHEN	QINGDAO

⁷ Nevzat Öztangut, “Bölgesel Finans Merkezi Olarak İstanbul’un Karşılaştırmalı Konumu”, **Active Academy 5. Uluslararası Finans Zirvesi**, İstanbul, 2007.

⁸ İsmail Sadi Uzunoğlu, vd., “**Bölgesel Finans ve Hizmet Merkezi: İstanbul**”, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 34, 2000. ss.43-54

⁹ <http://www.luxembourgforfinance.com/en>. (Erişim tarihi: 15.03.2018)

Tablo 1’de küresel liderlerin dünyanın çeşitli alanlarına yayıldığı ve bu merkezlerin ticaretin yoğun olduğu finans merkezi konumunda ki şehirlerden oluştuğu görülmektedir. Bölgesel finans merkezleri, belirli bir coğrafi bölgede ve çevresindeki ülkelerin finansal ihtiyaçlarına da cevap verebilen şehirlerdir. Bu şehirlerin bölgesel finans merkezi olabilmeleri için kültürel, coğrafi yakınlığın yanı sıra, işlem maliyetleri ile finansal altyapısının bulunması ve işlem yapan kuruluş ve şirketlere belirli avantajlar sağlaması gerekir.

Bölgesel finans merkezlerinin bazı temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

- Coğrafi olarak bölgesindeki ekonomik gelişmenin talep ettiği finansal hizmetler ile diğer hizmetlerin sunulması
- Bölgeye yönelik uluslararası fonların ve yatırımların kullanılması ile bölge fonlarının uluslararası alanda değerlendirilmesi işlevleri
- Düzenlemelerin bölge ülkelerinin ekonomik ihtiyaçlarına ve finans hizmeti taleplerine göre yapılması.
- Yabancı mali kurumların ve sınır ötesi işlemlerin toplam mali sistem içinde geniş yer tutması.”¹⁰

Tablo-2 Avrupa da Bulunan Bölgesel Finans Merkezleri ¹¹

MERKEZ	KÜRESEL FİNANS MERKEZLERİ ENDEKSİ 22		KÜRESEL FİNANS MERKEZLERİ ENDEKSİ 21	
	SINIFI	DEĞERLENDİRMESİ	SINIFI	DEĞERLENDİRMESİ
LONDRA	1	780	1	782
ZÜRİH	9	704	11	718
FRANKFURT	11	701	23	698
LÜKSENBURG	14	695	18	708
CENEVRE	15	694	20	704
PARİS	26	680	29	679
DUBLİN	30	671	33	663
AMSTERDAM	33	667	40	647
STOKHOLM	39	660	46	630
JERSEY	40	658	43	633
GUERNSEY	41	657	47	629
VİANA	42	656	64	611
KOPENHAG	43	655	52	623
OSLO	46	650	44	632
GLASGOW	49	647	33	622

¹⁰ Uzunoğlu, vd, a.g.e., ss.43-54.

¹¹<http://www.luxembourgforfinance.com/en>. (Erişim tarihi: 15.03.2018)

Tablo 2 incelendiğinde, küresel ticareti elinde bulunduran ülkelerin finans ve ticaret merkezi konumunda ki şehirlerinin Küresel Finans Merkezleri Endeksine göre öne çıktığı görülmektedir.

1.3. Finans Piyasaları

Küresel ekonomik sistemde, arz ve taleplerin olduğu piyasa ortamında kurumlar ve kişiler çeşitli fonlara ya da para ihtiyacı duyarken, bazı kurum ve kişilerde elde ettiği gelir fazlalarını yatırıma dönüştürerek fon talebinde bulunan kurum ve kişilere arz etme yoluna giderler. Para veya fon talep ve arzlarının bir araya gelerek karşılıklı olarak alış-verişin yapıldığı yerlere “Finansal Piyasa” denir. Finans piyasaları fon aktarımlarını finansal araçlar yardımıyla yapmaktadırlar. Kredi ya da fon arz eden ile talep edenlerin buluştukları piyasalara ise finansal piyasalar denilmektedir. “Finansal piyasalar çeşitli açılardan bölümlendirilmektedir.”¹²Finansal piyasalar aşağıda bulunan kriterlere göre sınıflandırmak mümkündür.

• Para ve Sermaye Piyasaları

Vadeleri kısa süreçleri kapsayan fonların talepler ve arzların karşı karşıya geldiği piyasalara para piyasaları adı verilir ve bu piyasalar da risk oranı düşük fakat likidite oranları yüksek araçlarla işlem görmektedirler. Bu araçlar, mevduat sertifikaları, çek ve senetler, hazine tahvilleri, repo ve finansman bonoları olarak sıralanabilir. Sermaye piyasaları, orta ve uzun vadeli fonların arz ve taleplerin karşılandığı piyasalardır. İşletmeler ve kurumlar orta ve uzun vadeli yatırım projelerini finanse etmek ya da yeni yatırımlar için veya yatırımlarını artırmak için sermaye piyasası araçlarını kullanırlar. Sermaye piyasasının genelde kullandığı araçlar ise tahviller ve hisse senetleridir. Finansal sistem, finansal fona ihtiyacı olan kuruluş ve kişiler ile finansal fona sahip olanlar, bu alışverişleri düzenleyen yasalarla kurulan kuruluşlar ve bu süreci denetleyen kurullardan oluşmaktadır. Finansal sistemin asıl amacı ise, mevcut piyasalarda tasarrufların yatırım alanlarına optimal şekilde yöneltmek ve bu işlemler sırasında oluşabilecek olan risklerin önlenmesi ve süreci yönetmektir

• Birincil ve İkincil Piyasalar

Birincil piyasalar tahvil ve hisse senedi gibi menkul kıymet değeri olan araçların bu araçları satan şirketler ile alıcıların bir araya geldikleri, karşılaştıkları piyasalardır.

¹² Aydın Karapınar, vd., “İleri Düzey SPK Lisanslama Sınavlarına Hazırlık”, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s.4.

Tahviller ile hisse senetlerinin ilk kez piyasaya arz edildiği ve alındığı piyasalar da denilmektedir. Örnek vermek gerekirse, halka arzlar birincil piyasa örneğidir. Finansman sağlamak için halka arz olunan şirketlerde, hisse senetleri satışı yaparak ve tasarruf sahipleri de bu hisse senetlerini satın alarak süreci oluştururlar. İkincil piyasalar, menkul kıymetlerin paraya çevrildiği piyasalardır. İkincil piyasalarda, pay senetleri, vadeli işlem sözleşmeleri, hisse senetleri, opsiyonlar vb. aracı kurumlar vasıtasıyla, aracılığıyla alınıp satılmaktadır. Yatırımcılar ve bu işlemleri tek başlarına ve direkt olarak yapamazlar. “İkincil piyasalara örnek olarak, menkul kıymet borsası gösterilebilir. Hisse senetleri piyasasında sürekli müzayede yönteminde uygulanan kurallar hisse senetleri borsada ilk defa işlem görecektir olan ortaklıkların veya payların birincil piyasasında da geçerlidir.”¹³

• Organize ve Organize Olmayan Piyasalar

“Organize piyasalar da satıcı ve alıcılar aynı fiziksel ortamlarda bulunurlar ve yapılan işlemler ilgili ve yetkili kurumların gözetimi altında yapılır. Borsa, Organize piyasalara örnek olarak gösterilebilir. Kuralların hâkim olduğu piyasalardır bu piyasalar da yatırımcılar bilgilere kolay ve doğru bir şekilde ulaşmaktadırlar. Organize piyasalarda, alıcılar ve satıcıların tek başlarına piyasayı etkileme güçleri olmadığı için, ekonomik tam rekabet koşulları geçerlidir. Organize olmayan piyasalar, yasal kuralları bulunmayan belirli bir mekânı olmayan, denetimleri yetkili kurum ve kuruluşlarca yapılmayan piyasalardır. Örnek vermek gerekirse ise serbest döviz ve altın piyasaları en iyi örneklerdir. Organize piyasalardan fon temin edemeyenler genel olarak yeni kurulmuş ve küçük ölçekte olan işletmelerdir. Bonolar, çekler, poliçeler ve menkul değeri olan diğer kıymetler bu piyasalar da işlem görmektedir.

1.3.1. Bankalar

Bankalar faize dayalı yapıları olan mevduat toplayan, kredi, rutin bankacılık işlemleri dışında, kambiyo işlemleri yapan, kasalarında müşterilerine ait para, değerli eşya ve belge, saklayan ve bağlı oldukları yasaların, mevzuatların izin verdiği ölçüde diğer ekonomik faaliyetlerde bulunan kuruluşlardır. “Diğer bir tanım olarak bankalar kredi, sermaye ve para ile ilgili her türlü işlemleri yapan ister kamusal isterse özel kuruluşlar olsun bütün işletmelerin finansal olarak bütün ihtiyaçlarını karşılayan, ekonomik yapıdır.

¹³http://www.borsaistanbul.com/data/kilavuzlar/Birincil_piyasa_yeni_y%C3%B6ntemler.pdf(Erişim Tarihi: 15.05.2018)

Türkiye de Bankacılık Sisteminin merkezinde Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) bulunmaktadır. Uygulamada olan bankacılık sistemi, karma ekonomi modelinin benimsendiği yapılar için en ideal olan sistemdir. Bankacılık sistemimiz, Türkiye mali sisteminin odak noktasını ve temelini oluşturmaktadır. Bu durumun en büyük nedeni de ülkemizde, banka dışı finansal araçların ve işlem araçlarının ekonomisi gelişmiş olan diğer ülkelerdeki yapısal sistemlere, denetim ve şeffaflık düzeyine ulaşamamış olmasıdır. Bankaları yapısal olarak; Ticaret Bankaları, Kalkınma Bankaları, Yatırım Bankaları ve Özel Finans Kurumları&Katılım Bankaları ve Yabancı Bankalar olarak beş ana yapıya ayırmak mümkündür.

• **Ticaret Bankaları;** Ülkedeki bütün ticari faaliyetlere katılan bankalardır. Genel fonksiyonları vatandaşın tasarruflarını mevduat olarak toplamak ve elde ettiği sermaye birikimini talep eden müşterilerine yasal çerçeve sınırları içinde belli bir faiz karşılığı geri ödeme planıyla birlikte kısa, orta ya da uzun vadeli kredi imkanlarını sunmaktır. Bu bankalar mevduat bankaları olarak da tanımlanabilir. “Ticari bankalar, yatırım danışmanlığı, portföy işletmeciliği, piyasalarda alım – satım aracılığı, sigorta işlemleri gibi birçok alanda da faaliyet gösterirler.”¹⁴

• **Kalkınma Bankaları;** Gelişmekte olan ülkelerdeki sermaye birikiminin oluşması için girişimcilerin teknik, yapısal, örgütsel vb. alanlarda karşılanacakları sıkıntılar ve engellemelerin ortadan kalkması ve sanayi alanlarına yatırım yapmalarını teşvik etmek amacıyla kurulan bankalardır.

• **Yatırım Bankaları;** Yatırım bankalarının kurulabilmesi için gerekli olan temel şartlar, ekonomik yapı içerisinde sermaye piyasası kurulmalı ve sorunsuz bir şekilde işletilmesi gereklidir. Bunun içinde özel tasarrufların, sanayi kuruluşlarının yatırımlarına dönüşecek menkul kıymetlerine yönlendirilmesi, bu amaca yönelik olarak da sermaye piyasasının kurulmuş olması gerekir. Yatırım bankaları da bu aşamada devreye girerek sermaye piyasalarına işlerlik kazandırmaktadır. Yatırım bankaları, menkul kıymet ihraç etmek yoluyla uzun vadeli kaynak sağlamak amacıyla olan işletmelerle, tasarruflarını menkul değerlere yatırmak arzusunda olan yatırımcılar arasında aracılık yapan mali aracı kuruluşlardır.

¹⁴ <https://www.finanskrediler.com/ticari-bankacilik-nedir/>, (Erişim tarihi: 15.03.2018)

•**Özel Finans Kurumları&Katılım Bankaları;** Özel finans kurumları, altın, döviz, bina, vb. bu tür tasarrufların ekonomik yapının içine katılmasını amaçlayan ve “kar-zarar” modeliyle çalışan işlem yapan kuruluşlardır.” ÖFK’ ların faaliyetlerine olanak sağlanmasının ardındaki temel beklenti dini inançları nedeniyle faize dayalı sistemlere yönelmeyen ve atıl ya da üretken olmayan alanlarda tutulan yurt içi tasarrufları da ekonomiye kanalize edebilecek bir sistem oluşturmaktır.”¹⁵

•**Yabancı Bankalar;** Global anlamda birleşmeler bankacılık sektörünü de etkilemiş ve bankalar da birleşme ya da satın alma yöntemleriyle faaliyet gösterdikleri ülkelerin dışında da işlem yapmaya başlamıştır. Bir bankanın, yabancı banka olarak tanımlayabilmek, için, söz konusu edilen bankanın hisselerinin yabancı bir ülkede ki banka tarafından satın alınması ve bankanın yönetimi üzerinde, yabancı bankanın büyük bir oranda etkisinin olması gerekmektedir.”

Tablo-3 BDDK 15.03.2018 Tarihli Bankacılık Sektör Raporu.¹⁶

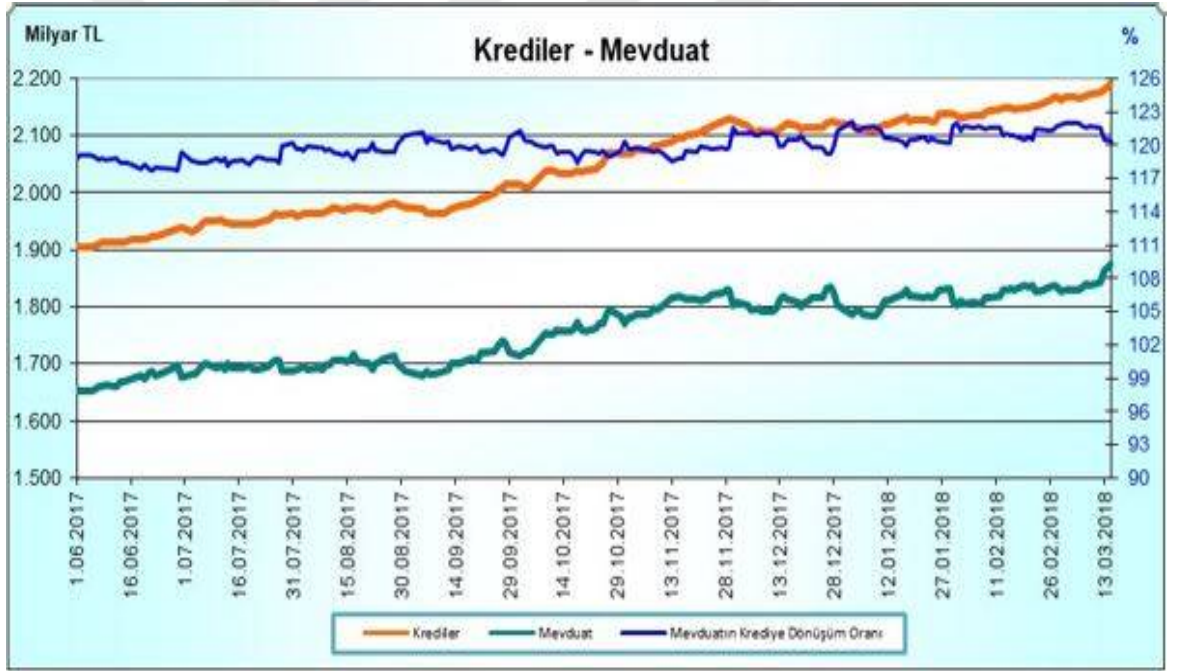
	Milyon TL						
	Son Üç Gün			Son Ay	Son Çeyrek	Yıl Sonları	
	15.03. 2018	14.03.2018	13.03.2018	28.02 2018	29.12.2017	30.12.2016	31.12.2015
AKTİFLER							
Nakit Değerler ve TCMB	130.218	130.215	129.735	130.528	138.866	124.238	63.338
Bankalara Plasmanlar	76.109	74.187	74.317	77.517	87.405	75.310	69.818
-Yurtiçi Bankalar	36.671	34.906	36.176	35.076	35.252	32.289	33.264
-Yurtdışı Bankalar	39.439	39.281	38.141	42.441	52.153	43.021	36.554
Menkul Değerler Portföyü	405.986	406.033	404.706	402.293	401.256	351.224	328.254
-Kamu Borçlanma Senetleri	113.147	113.931	112.869	112.756	107.902	132.881	96.284
-Repo İşl. Konu Men.Değ.	100.753	99.450	99.100	97.897	105.053	142.194	160.991
-Teminata Verilen Men. Değ.	175.641	176.155	176.119	174.870	171.395	59.981	53.282
-Diğer	16.446	16.497	16.618	16.770	16.906	16.168	17.696

¹⁵ Serpil Canbaş ve Hatice Doğukanlı, “**Finansal Pazarlar**”, Beta Yayınevi, İstanbul, 1997, s.195.

¹⁶https://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Istatistiki_Veriler/Istatistiki_Veriler.aspx,(Erişimtarihi:15.03.2018)

Krediler	2.192.000	2.187.207	2.182.089	2.168.239	2.121.328	1.751.697	1.500.261
-TP	1.452.816	1.450.865	1.450.162	1.451.533	1.417.885	1.135.598	1.017.924
-YP	739.184	736.342	731.927	716.706	703.443	616.100	482.337
-Bankalara Kullandırılan Krediler (Bilgi İçin)	25.472	25.606	25.289	24.967	25.350	18.741	15.884
Takipteki Alacaklar (Net)	17.027	16.984	16.998	15.190	13.280	13.399	12.387
Takipteki Alacaklar (Brüt)	64.957	64.910	64.921	64.645	63.645	57.880	47.496
Takipteki Alac.ÖzelKarş.	47.930	47.926	47.922	49.455	50.365	44.481	35.109

Tablo 3 incelendiğinde, BDDK'nın üç günlük raporuna göre, mevcut piyasalardaki nakit akışı ve işlem yoğunluğunun çok yüksek olduğu ve artan oranlarda gerçekleştiği görülmektedir.



Grafik-1 BDDK 15.03.2018 Tarihli Günlük Bankacılık Sektör Raporu Krediler ve Mevduat¹⁷

Grafik 1 bakıldığında yıllar itibariyle, mevduat ve kredi oranlarında yükselmeler görülmekte, mevduatların krediye dönüşme oranı ise fazla bir oynama olmadığı ve mevduat-kredi ilişkisinin düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

¹⁷https://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Istatistiki_Veriler/Istatistiki_Veriler.aspx, (Erişimtarihi: 15.03.2018)

1.3.2. Sigorta Şirketleri

Sigorta sistemine giren kişilerin belirlenen ve kanunun ön gördüğü alanlarda oluşabilecek risklerin ortak bir havuzda bir araya getirilmesi ve risk ortaya çıktığında daha önceden oluşturulan mevcut havuzdan mağdurların zararlarını karşılamak amacıyla kurulan sisteme” sigorta sistemi”, kurulan bu sistemi işleten ve çalışmaları yapan kurumlara da sigorta şirketleri adı verilmiştir. Yani bu sigorta ortak fonunun, havuzun yönetimini sigorta şirketleri yapmaktadır. Faaliyet gösteren sigorta şirketleri 14 Haziran 2007 tarihinde yayınlanan 26552 sayılı Resmî Gazetenin, “Sigortacılık Kanunu” ile ilgili Kanun no: 5684 göre işlem yapmaktadırlar.¹⁸

1.3.3. Finansal Kiralama Şirketleri

Leasing olarak da bilinen finansal kiralama, kullanım ve mülkiyet haklarının düzenlenmesi üzerine kurulmuş olan bir tür finansman yöntemidir. Leasing ile kişi ya da kuruluşlar kiralamak istediği yatırım malını, yapılan sözleşme süresince kullanma bedelini öder ve kiralar. Söz konusu yatırım malının mülkiyeti kiralayanda yani mal sahibinde kalırken, kullanım hakları kiracıya geçmiş olur. Leasing ile amaçlanan yatırımcıyı peşin satın alma ya da kısa vadeli satın almanın getirdiği finansal risk ve yükten kurtarmaktır. Bu işlemlerin kanun ve yasalara uygun bir şekilde yapılmasını sağlayan şirketlerde “Finansal Kiralama” ya da “Leasing” şirketleri olarak adlandırılır. “Ülkemizde faaliyet gösteren bu şirketler 6361 Finansal Kiralama, Faktöring ve Finansman Şirketleri Kanununa göre işlem yapmaktadırlar.”¹⁹

1.3.4. Faktöring Şirketleri

İlk önce faktöring kelimesinin anlamına bakmak gerekir, Faktöring, İşletmelerin kurumların ya da firmaların yurt içinde ve yurt dışında satacakları veya satmış oldukları ürünler ile hizmet bedellerinin devredilmesi, alacak tahsilatlarının yapılmasını sağlayan “finansal bir çözüm yöntemidir”. Faktöring şirketleri de bu aşmada, firmaların alacaklarını tahsil edemediği bu süreçte devreye girerek firmaların alacaklarına karşılık gelen tutarları ödeyip borcu satın alırlar. Firmalar ve şirketler alacaklarını tahsil etmek için hukuki süreç başlatarak konuyu yasal sürece taşıyabilirler fakat sürecin uzaması ve belirsizlikler firmaları olumsuz etkilediği için “faktöring şirketlerine “yönelmektedirler. Faktöring şirketleri de yukarda belirtilen “Finansal Kiralama” yapan şirketler gibi Resmî gazete de yayınlanan 6361’olu kanuna göre işlem yapmaktadırlar

¹⁸ <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2007/06/20070614-2.htm>, (Erişim tarihi: 15.03.2018)

¹⁹ <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/12/20121213-1.htm>, (Erişim tarihi: 15.03.2018)

1.3.5. Borsalar

Borsanın kısa bir tarifini yapmak gerekirse, tahvil ve hisse senedi gibi menkul değerlerin, kıymetli madenler, değişik türde tarım ve zirai ürünlerin ayrıca yabancı para cinsinden ticaret yapanların bulunduğu ve toplandığı yerlerdir. Birçok değişik ülkede bulunan menkul kıymetler borsaları bireysel yatırımcıların kullandığı yatırım alanlarındadır. Ayrıca kurumsal finans yatırımları içinde çok önemlidir. İşlem hacimleri yüksek olan menkul kıymet borsaları arasında Japonya, Batı Avrupa ve Kuzey Amerika da bulunan borsalar sayılabilir.

Dünyanın en büyük borsası ise New York şehrinde bulunan New York Menkul Kıymetler Borsasıdır. New York borsasını Japonya da ki Tokyo borsası takip etmektedir. Bu iki borsanın işlem hacmi ise bütün dünya da yapılan işlemlerin üçte ikisini kapsamaktadır. Londra da bulunan borsa ise batı Avrupa'nın işlem yapılan en büyük borsasıdır. Bir diğer önemli husus ise üç büyük borsanın bulunduğu ülkelerin sanayileşme bakımından gelişmiş ve dünya ticaretine yön veren ülkeler olduğu görülmektedir. Bu nedenle gerçekleşen işlemlerde çok sıkı kurallar ve düzenlemeler bulunmakta ve en önemli verdikleri şart ise işlemlerin şeffaf bir ortamda yapılmasıdır. Bizim ülkemizde de İstanbul borsası bölgemize hizmet vermektedir. Fakat gelişmekte olan ülke kategorisinde olduğu için borsa işlemlerimizde büyük riskler ve çok büyük karlar söz konusu olmaktadır. Borsa İstanbul, "30 Aralık 2012 tarihinde 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu Resmî Gazete' de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Kanun'un 138. Maddesi uyarınca Borsa İstanbul A.Ş., borsacılık faaliyetleri yapmak üzere Kanun'un yürürlüğe girdiği tarihte kurulmuştur."²⁰

Tablo-4 Dünya Borsaları ²¹

DÜNYA BORSALARI		
ASYA PASİFİK	AMERİKAN BORSALARI	AVRUPA BORSALARI
SHANGAY	DOW	DAX
NIKKEI	S&P 500	FTSE
SENSEX	NASDAQ	CAC
KOSPI	BOVESPA	IBEX
HANG SENG	MERVAL	AEX

²⁰<http://www.borsaistanbul.com/kurumsal/borsa-istanbul-hakkinda/hakkimizda>, (Erişimtarihi:15.03.2018)

²¹ <http://www.bloomberght.com/borsa/dunya-borsalari> (Erişim tarihi: 15.03.2018)

Tablo 4 bakıldığında dünya borsalarının üç ana bölgesel merkezde toplandığı görülmektedir. Borsalar, ticaret ve finans merkezlerinin olduğu şehirlerde konumlandırılmıştır.

Tablo-5 Türkiye'de Bulunan Ticaret Borsası Örnekleri ²²

Ürün Adı	Saat	En Az	En Çok	Ortalama	İşlem Miktarı	İşlem Adeti	İşlem Tutarı
ARPA YEMLİK- KG							
ANKARA TİCARET BORSASI	16:27:00	0.850	0.850	0.850	10	1	8,500.00
CORUM TİCARET BORSASI	11:13:00	0.890	0.908	0.897	14,5	3	13,006.50
ESKİSEHIR TİCARET BORSASI	12:51:00	0.900	0.932	0.920	13	2	11,960.00
POLATLI TİCARET BORSASI	16:09:00	0.890	0.890	0.890	25	1	22,250.00
ARPA BEYAZ (1. GRUP) - KG							
ANKARA TİCARET BORSASI	16:27:00	0.970	0.970	0.970	15	1	14,550.00
ESKİSEHIR TİCARET BORSASI	12:51:00	0.929	0.932	0.929	47,5	4	44,127.50
ARPA BEYAZ (2.GRUP)- KG							
ANKARA TİCARET BORSASI	16:27:00	0.906	0.906	0.906	61,2	1	55,430.00
ESKİSEHIR TİCARET BORSASI	12:51:00	0.931	0.931	0.931	12	1	11,172.00
BUĞDAY ANADOLU KIRMIZI SERT (1.DERECE) - KG							
ESKİSEHIR TİCARET BORSASI	12:51:00	0.942	0.942	0.942	20	1	18,840.00
SUNGURLU TİCARET BORSASI	10:06:00	1.072	1.076	1.074	9,5	3	10,203.00
BUĞDAY ANADOLU KIRMIZI SERT (2.DERECE) - KG							
EDİRNE TİCARET BORSASI	11:28:00	0.959	0.959	0.959	6	1	5,754.00
POLATLI TİCARET BORSASI	16:09:00	1.145	1.165	1.156	54	3	62,400.00
BUĞDAY ANADOLU KIRMIZI SERT (3.DERECE)- KG							
ALACA TİCARET BORSASI	09:48:00	0.915	0.930	0.923	60	10	55,361.00

Tablo 5 de Türkiye de bulunan ticaret borsalarına örnekler bulunmakta olup genelde tarım ürünlerinin işlem gördüğü ticaret borsaları yer almaktadır. Türkiye de esas sermaye hareketleri ve borsa işlemleri ise "İstanbul Borsada" gerçekleştirilmektedir.

²² <https://www.tobb.org.tr/iframes/Sayfalar/borsa.php>, (Erişim tarihi: 20.03.2018)

“Borsa İstanbul 2016 Faaliyet Raporuna göre, Geliri; 878 milyon TL, Faaliyet kârı; 435 milyon TL, Faaliyet kâr marjı; %49, Faiz amortisman ve vergi öncesi kâr; 468 Milyon TL, Faiz amortisman ve vergi öncesi kâr marjı; 553 oranlarında gerçekleşmiştir.”²³

“2016 yılı toplam işlem hacmi 13.018 Milyar TL. Pay piyasası işlem hacmi 1.014 Milyar TL. Borçlanma Araçları Piyasası işlem hacmi 11.367 Milyar TL. Vadeli İşlem ve Opsiyon Piyasası işlem hacmi 607 Milyar TL. Kıymetli Madenler ve Kıymetli Taşlar Piyasası işlem hacmi 31 Milyar TL seviyelerine ulaşmıştır.”²⁴

Tablo-6 Borsa İstanbul A.Ş.’nin Yurtiçi ve yurtdışında Ortak Olduğu İştirakler

Kırgız Borsası	24,51%	İstanbul Gemoloji Enstitüsü A.Ş.	51%
Karadağ Borsası	24,39%	Enerji Piyasaları İşletme A.Ş (EPIAŞ)	30,83%
Bakü Borsası	4,76%	Finans Teknopark A.Ş	50%
Saraybosna Borsası	9,89%	Borsa İstanbul İTÜ Teknoloji A.Ş.	50%
LCH.Cleamnet	2,04%	Ege Tarım Ürünleri Lisanslı Depoculuk A.Ş.	17,33%
Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu A.Ş.	20%	İstanbul Altın Rafinerisi A.Ş.	0,01%

Tablo- 6 Borsa İstanbul görüldüğü yurt içinde ve yurt dışında ortaklıklar kurmak suretiyle etkinlik alanını genişletmekte ve finans piyasalarında önemli bir rol üstlenmektedir. Özellikle yurt dışı iştirakler Türkiye açısından dünyayla entegrasyon sağlanabilmesi için çok değerli girişimlerdir.” Borsa İstanbul A.Ş.’nin yurtdışındaki iştirakleri ise Bakü, Karadağ, Kırgız ve Saraybosna Borsası ile birlikte İngiltere’de yerleşik bir takas kuruluşu olan LCH. Cleamnet Group Ltd. olarak sıralanmaktadır.”²⁵

²³ Borsa İstanbul, “**Borsa İstanbul 2016 Faaliyet Raporu**”, İstanbul, 2016, s.26

²⁴ Borsa İstanbul, “**Borsa İstanbul 2016 Faaliyet Raporu**”, İstanbul, 2016, s.28

²⁵ Borsa İstanbul, “**Borsa İstanbul 2016 Faaliyet Raporu**”, İstanbul, 2016, s.32

İKİNCİ BÖLÜM

FİNANSAL YÖNETİM

İşletmeler, hedeflerine ulaşmak için bir dizi faaliyet yürütmektedir. Satın alma, üretim, pazarlama, satış, kaynakların kullanımı ve elde ettikleri finansın kullanılması gibi planlanmış ve organize edilmiş uygulamalardır. Bu uygulamaların en önemlisi ise “finansal yönetimdir”. Çünkü, paranın ve parasal değeri olan kaynakların kullanımı ve bu yönde alınacak kararlar doğrudan “işletmenin” geleceğini ilgilendirmektedir.

2.1. Finansal Yönetim Kavramı

İşletmelerin ilk aşamada, ihtiyaç duyduğu dış kaynakları ve sermaye tutarını belirlemesi gerekir. Belirlenen bu finans kaynaklarının temininin ardından, işletmenin optimal düzeyde fayda sağlaması için işletme içi kaynaklara ya da işletme dışı yatırım olanaklarına yönlendirilmesi gerekir. Bu sürece “finansal yönetim” adı verilir. Başka bir tanıma göre de Finansal yönetimin işlevi, işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli olan fonların bulunması ve bu fonların şirketin amacına hizmet edecek şekilde kullanılmasıdır. “Mali yönetimin eğitim, sağlık ve ulaşım sektörlerindeki her bir kurum ve devlet kurumları için oldukça ehemmiyetlidir.”²⁶

2.2. Finansal Yönetimin Amacı

İşletmelerde ki finansal yönetimin geniş kapsamda ki amacı; İşletmenin durumunun analiz edilmesi sonucunda değerlendirme yapılmasını orta ve uzun vadede kararlar alınması, bu kararların uygulama planlarının yapılması ve sürecin denetlenmesi, ihtiyaç duyulan fonların belirlenerek, tedarikinin sağlanması, fonların etkin ve yerinde kullanımı sağlamak ve bu yönde kararlar almaktır. Maddeler halinde sıralamak gerekir ise, Finansal yönetimin temel amaçları;

- Yatırıma ayrılacak olan fon miktarının belirlenmesi
- Yatırım yapılacak varlıkların tespiti
- Fon kaynaklarının belirlenmesi ve nasıl elde edileceğinin belirlenmesi

Bu süreci yönetecek olan yöneticilerin ayrıca, ilişkide oldukları müşteriler, ortaklar, kreditorler, toplumsal ve çevre örgütleri gibi baskı gruplarının da talep

²⁶ Eugene F. Brigham vd., “Financial Management: Theory and Practice”, Dryden Press, New York, 1996, s.5.

ettikleri “sosyal sorumluluk” ile ilgili isteklerini de dikkate almaları gerekmektedir. “Yatırım yapmak için kaynakların elde edilerek en uygun yatırımlara yatırmak çok önemlidir.”²⁷ “Özetle Finansal yönetimin temel hedefi; işletmenin şüandaki değerinin hissedarlar için maksimum seviyeye ulaştırılmasıdır.”²⁸

2.3. Finansal Yönetimin Görevleri

İşletmelerde ki finansal yönetimden sorumlu yöneticilerin görevleri kısaca, işletmenin amacına uygun kararların alınması ve uygulanmasını sağlamaktır. “Yöneticiler, belirlenen amaçlara ulaşmak için çok sayıda faaliyeti yerine getirirler.”²⁹ “Yönetmel işlevin birbiriyle uyumlu olmasına imkân tanıyan yönetim görevi eşgüdümlemedir.”³⁰ Günümüz işletmelerinde, yöneticiler, şirketin mali programlarını, analiz ve kontrol mekanizmalarını, dönen ve duran şirket varlıklarının kontrolünün, yönetimin, ana mal ve fon işletme politikalarına hâkim bir yapıda olmalı ve piyasaları günlük bazda takip etmelidir.

Özellikle finans uzmanları, işletmenin finansal yönetimlerin kontrolü dışında, işletmenin diğer birimleriyle de ortak çalışmalar yapması ve iletişimde olması gerekmektedir. İşletmenin mali yönetimiyle ilgilenen yöneticiler, işletme içinde bir denge oluşturma görevi üstlenmiştir ve bu denge unsurlarını işletme kârı, fon sağlanması ve kullanımı, firma güvenilirliği vb. değişkenleri dikkate alarak yapmaktadır. “Aşağıda finans yönetiminin firmadaki görevleri dört işletmedeki görevleri temel dört başlık kapsamında belirlenmiştir”.³¹

- Finansal Analiz ve Denetim
- Finansal Plânlama
- Aktiflerin Yönetimi
- Pasiflerin Yönetimi

Büyük bir hızla değişen küresel finans piyasalarında, firmaların büyüme hızları da artma eğilimi göstermiş, bu duruma paralel olarak mali işlemlerin sayısı da artmıştır. İşletmelerde ki finans uzmanları da değişime ayak uydurarak işletmenin genel finansman konularının dışında alt birimlerin de finansal sorunlarıyla ilgilenme aşamasına gelmişlerdir.

²⁷ Robert W. Kolb vd., “Finansal Yönetim”, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), Ankara, 1996, s.2

²⁸ Osman Tekok, “Finansal Yönetim”, Gazi Üniversitesi Yayınları, Ankara, 1985, s.22

²⁹ Hasan İbicioğlu, Ali Can, “Yönetim Ve Yöneticilik Yönünden Üniversite Hastanelerinin Değerlendirilmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Isparta, C.13, s.3, 2008, s.255.

³⁰ Şahin Kavuncubaşı, “Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi”, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2000, s. 5.

³¹ Mehmet Bolak, “İşletme Finansı”, Birsen Yayınevi, İstanbul, 2010, s.6

2.3.1. Finansal Analiz ve Denetim

İşletmelerde ki finansal analizi kısaca tarif etmek gerekir ise; işletmeyle ilgili bütün verilerin geçmiş dönemleri de kapsayacak şekilde, elde edilen verilerin detaylı bir biçim de incelenerek, işletmenin geleceğine yönelik olarak işlevsel programlar oluşturulmasıdır. Bu aşama da işletmelerin mali tablolarının durumu önemli hale gelmektedir.

“İşletmenin varlığını tehlikeye düşürmeden, yükümlülüklerini yerine getirip getiremeye gücünün olup olmadığını belirlemede, kısacası işletme faaliyetlerinin her evresinde doğru ve düzeltici kararlar alınmasında hayati önem taşıdığı kabul edilmektedir.”³² Denetim ise, veriler doğrultusunda hazırlanan mali plânların uygulanması aşaması, verilerin değerlendirilmesi ve işletmenin hedeflerini yakalayabilmesi için yaptığı kontrollerden oluşmaktadır. Amaçlarına göre denetimlere örnek olarak;

- Finansal, mali tabloların denetim
- Usul, uygunluk denetimi
- Performans, faaliyetlerin denetimi gösterilebilir.

2.3.2. Finansal Plânlama

İşletmelerde finans yöneticileri, gelecekte oluşacak durumlar için birtakım değerlendirmeler ve tahminler de bulunarak finansal planlamalar yaparlar. İşletmenin nakit akışları, harcama ve gelirlerin girdi, çıktısını belirli bir düzende yürütmesi gerekir. Yapılan finansal planlamalar işletmelerde meydana gelecek olumsuzlukları önlemeye yarayan önceden tedbir alınmasını sağlayan bir yöntemdir “finansal planlama”. Finansal planlamanın işletmeye yön gösteren ve departmanlar arası çatışmayı önleyerek, ortak hedeflere yönelik çalışmalar yapılmasını sağlayan bir yanı mevcuttur. “Finansal plan bu yolda gereken tedbirleri önceden almaya yarayan bir hesap sistemidir.”³³

Planlama sürecinin yöntemleri öncede belirlendiği için olumsuz durumlar hemen tespit edilir, bir standart oluşturduğundan mevcut durum ve hedefler hakkında daha gerçekçi sonuçlara ulaşılabilir.” Planlama olmadan kontrol de olamaz, bu sebeplerden dolayı yöneticiler için planlama bir zorunluluktur.”³⁴ Genellikle işletmeler planlarını kısa ve uzun vadeli olacak şekilde planlarlar.

³² Öztin Akgüç, “**Finansal Yönetim**”, 6. Baskı, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1994, s.17.

³³ İsmet Mucuk, “**Modern İşletmecilik**”, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2008, s.289.

³⁴ Stephen P.Robbins and Mary Coulter, “**Management**”, Prentice Hall, New Jersey, 1998, s.212.

Kısa vadeli planlar 1-2 yıllık dönemleri kapsamaktadır, planlanmış kısa vadeli faaliyetler ve finansal etkilerinden oluşan verilerin planlanmasıdır. Uzun vadeli planlarda ise, işletmenin borçlanma ve sermaye hareketlerinin, banka kredisi ve ödemelerinin, nakit akışlarını, sabit yatırım, kar payları gibi konularla ilgilidir ve 2-10 yıllık süreleri kapsamaktadır.

2.3.2.1. Proforma Bilanço

Proforma bilanço, işletmenin uzun vadeli finansman kararları almasında ve alınan bu kararların işletmenin duran ve dönen varlıkları üzerinde ki hangi ölçüde etkilendiğinin gösterildiği ve işletmenin belirli bir süre de ihtiyacı olan finansmanı gösteren bilançolardır. Proforma tabloların amacı, işletmelerin ileriye dönük parasal ihtiyaçlarını öngörebilmektir. Ayrıca, gerçekçi bir proforma bilançosu oluşturabilmek için, işletmenin aktif ve pasif değerlerinin doğru belirlenmesi gerekir. Bilançoda bulunan aktif ve pasif hesaplar varsayımları göz önünde bulundurarak, tahmini bilanço yani proforma düzenlemesi yapılmaya çalışılır. “Mali yönetici, ilerideki bir senelik periyot için proforma bilanço hazırlayarak firmanın gerçekleşmesi beklenen malî durumunu açıklar.”³⁵

2.3.2.2. Proforma Gelir Tablosu

İşletmenin, gelecek döneme ait gelir ve giderlerinin tahmin edilmesinde kullanılan proforma gelir tablosunu, daha geniş kapsamda açıklamak gerekirse; İşletmelerin hesap dönemlerinde elde etmeyi planladığı gelir ile işletmenin beklenen giderlerinin tasnif edilmesi ve dönem faaliyetlerinin sonucunu kâr veya zarar olarak özetlendiği tablolardır. Satılan mal ve hizmetin maliyeti ile bu satış faaliyeti için belirlenen giderlerin ve yönetim giderlerinin tahmini yapılabilmektedir.”³⁶

2.3.2.3. Proforma Fon Akım Tablosu

Proforma fon akım tablosu, işletmenin kaynak ihtiyaçlarının tespiti ve teminini için kullanılır. Başka bir ifadeyle, işletmenin gelecekte elde edeceği kaynakları, bu kaynakların kullanılacağı alanların durumu ile ilgili finansal açıdan tahmin edilmesine yardımcı olan tablolardır. Proforma mali tablolarda, işletmenin belirlenen sürenin bitiminde oluşacak mali tablonun nasıl oluşacağını görülmesini sağlayan tahmine dayalı tablolardır.

³⁵ Kolb, vd., a.g.e. s.41

³⁶ Hasan Kaval, vd.,” **Türkiye Muhasebe-Finansal Raporlama Standartları**”, Gazi Kitabevi, Ankara, 2011, s.325.

2.3.2.4. Nakit Bütçeleri

İşletmelerin kısa süreli finansman kararlarını için kullandığı ve proforma bilanço ve proforma fon akım tablolarının tamamlanmasına yardımcı olan bütçelere, “nakit bütçeleri” denilmektedir. Bu bütçelerinin amacı, işletmelerin ihtiyaç duyduğu nakit ihtiyacı tespit ederek işletmenin likidite ihtiyacını ölçülmesi, oluşacak sorunların belirlenerek önlem alınması ve işletmenin nakit akışı ile birlikte nakit ödeme gücünün denetlenmesidir.

Nakit bütçesinde,

- Bütçe dönemi bitiminde tahmini para durumu,
- Tahmin edilen nakit açıkları veya fazlalıkları
- Finansmana ek ilaveler yapılmasının gerekliliği
- İlavelerin zamanını ve nereden sağlanabileceğinin tespiti
- İhtiyaç duyulan süreyi, ortaya koyarak finansal yönetim için gerekli ve faydalı bilgiler bulunmaktadır.

2.4. Aktiflerin Yönetimi

İşletme yöneticisinin en temel görevi olan aktif varlıkların yönetimi, işletmenin dönen ve duran varlıkları konusunda fırsat maliyetlerini de göz önünde tutarak, yatırım fırsatlarını da değerlendirmelidir. Stratejik olarak yöneticiler, işletmenin sahip olduğu aktiflerin değeri üzerinde işlemlerde yapabilirler. İşletme yöneticisinin karşılaştığı en büyük sorun ise, yapılan yatırımların düşük düzeyde kalmaları ve aktif varlıkların etkin bir şekilde yönetilememesidir. Aktif yönetimi, çeşitli kaynaklardan elde edilen fonların yatırım alternatifleri arasında dağıtılmasıdır.

Aktiflerin yönetiminde asıl önemli olan husus, elde bulunan fonların risk unsuru taşımadan optimal bir düzeyde çeşitli yatırım araçlarına yönlendirilmesidir. Alacak ve stok devir hızlarının yüksek olması işletmenin aktiflerini iyi yönettiğinin sonucu olarak görülebilir. Bu aşama da işletme ve işletmeye kredi veren kuruluşlar arasında bir çatışma ortamı da oluşmaktadır. Çünkü işletme düşük maliyet hesapları yapmakta, kredi kurumları da yüksek kâr hedeflemektedir. İşletmelerin dikkat etmesi gereken bir diğer durum ise işletme varlıklarının kalitesi ve durağan aktiflerden işletmenin arındırılmış olmasının gerekliliğidir. “Aktif Devir Hızı Oranı işletmenin aktiflerinin kullanımındaki verimliliği ölçmektedir.”³⁷

³⁷ <http://www.selcuk.edu.tr/dosyalar/files/074/mali%20tablolar%20analizi.pdf>(Erişim Tarihi: 15.05.2018)

2.5. Pasiflerin Yönetimi

İşletmelerin, yapmış oldukları finansal planlamalarda, nakit çıkışı nakit girişinden fazla ise arada ki farkı kapatmak için işletme yöneticisi, uygun kaynakları temin etmelidir. Bu kaynaklar ise işletmenin öz kaynakları olabileceği gibi dış kaynaklardan borç alma yöntemiyle de karşılanabilir. Pasiflerin yönetiminde likidite ihtiyaçlarının belirlenmesi işletme açısından büyük önem taşımaktadır. İşletme bilançolarında pasif tarafında bulunan kaynaklar, kısa, orta ve uzun vadeli yabancı kaynaklardan ve öz sermayeden oluşur. İşletmelerde pasif yönetimin asıl ilgilendiği konu ise bulunacak olan kaynakların uzun vadeli olması işletmeye düşük maliyetli olmasıdır. Maliyet konusu işletmeleri “döviz” açısından oldukça ilgilendirmektedir. Çünkü işletmenin elinde bulunan döviz ve alacakları ile işletmenin döviz borcu arasında bir uyum bulunmaz ise bu durum işletmeleri zor bir pozisyona düşürmektedir.

2.6. Stratejik Finansal Yönetim

Stratejik finansal yönetim (SFY), “işletmelerde finansmanın en doğru şekilde yürütülmesi, sermayenin en etkin şekilde değerlendirilmesi ve yönetilmesi ve karın bünyede bırakılması veya dağıtılması kararlarının en makul biçimde alınması ile ilgili finansal yönetim teorileri” olarak tanımlanmaktadır.³⁸ Küresel ekonomide yaşanan teknolojik hızlı gelişmeler, güçlü rekabet ortamları, işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için gerekli olan bilgi ve elde ettikleri bu bilgiyle ihtiyaçları doğrultusunda alacakları kararları da etkilemektedir. İşletmenin ticari hayatını sürdürebilmesi için finans kaynaklarını çok iyi yönetmesi, kısa, orta ve uzun vadeleri planlarını da alacağı önemli finansal kararlarla da desteklemesi gerekmektedir. Bu aşamada işletmede “stratejik finans” uygulamasını devreye sokarlar. İlk önce stratejik kavramı ile stratejik planlama kavramlarını açıklamak gerekir. “Stratejik yönetimin başarısı için stratejik yönetim sürecinde görev alacak yönetici, uzman ve danışmanların belirlenmesi önem taşımaktadır.”³⁹

Strateji, genel bir programdır, işletmelerin amaçlarına ulaşmak için kaynakların temini, planlaması ve idaresinin planlanmasıdır. İşletme stratejilerin de yönetim politikaları, kar-zarar yönetimi, orta ve uzun vadeli amaçların belirlenmesi, kaynakların, işletme yapısının ve işletme faaliyetlerinin amaçları doğrultusunda örgütlenmesi, organize edilmesi süreçleri işletmelerin stratejilerini belirler.

³⁸Zongshenk Liu “Strategic Financial Management in Small and Medium-Sized Enterprises”, **International Journal of Business & Management**, Vol. 5, No. 2, pp.132136, 2010.

³⁹ Tuğba Dinçer, “Stratejik Planların İzlene birliği Çerçevesinde Balanced Scorecard”, **T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayınları**, Ankara, 2009, s.25.

Strateji "belirlenen hedeflere ulaşmak için, temel amaçlar, gayeler veya hedefler ve önemli politikalar, planlar bütünüdür. ⁴⁰ İşletmeler bu faaliyetleri yerine getirmek için yaptıkları çalışmalara da "stratejik planlama" adı verilir. Stratejik finansal yönetim, işletme yönetiminin yürüttüğü bir çalışmadır. "Planlama ise organizasyon amaçlarının tespiti ve bu amaçlara erişilmesini sağlayacak gerekli yol ve araçların belirlenmesi olarak tanımlanabilir."⁴¹ Stratejik finansal yönetim, işletme yönetim modelleri içinde yer alan önemli bir uygulamadır.

Stratejik yönetim, bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü ifade eder.⁴² Finansal uygulamalarda da bu stratejik yönetim uygulamaları kullanılmaktadır. Stratejik finans yönetimi uygulamalarına şunlar örnek gösterilebilir.

- İşletme hedeflerinin doğru tespit edilmesi.
- İşletmenin finansal kaynaklarının belirlenmesi.
- Finansal risklerin ve faydaların tespiti.
- Finansal planlama.
- Yatırım alanlarının ve politikalarının belirlenmesi.
- İşletme muhasebe bilgi sistemlerinin oluşturulması.
- Nakit akışı ve borç -alacak yönetimi uygulamaları.
- Aktif ve sabit varlıkların yönetimi
- Stok kontrolü ve uygulamaları.
- Finansal performansın raporlanması ve bilgilerin analiz edilmedi.
- Finansal bilgilerin işletme faaliyetleriyle ilişkilendirilmesi.

Özellikle günümüzde, işletmelerde stratejik finansman politikalarının kısa ve uzun vadeleri kapsayacak şekilde belirlenmesi, uygulamaya geçilmesi, periyodik aralıklarla raporlanarak bilgilerin yeniden yorumlanması ve işletmenin devamı sağlayacak olan kararların alınmasında işletme yöneticileri için çok önemli yönetim modeli haline gelmiştir.

⁴⁰ Dinçer, a.g.e., s.2.

⁴¹ Dinçer, a.g.e., s.6.

⁴² İlhami Söyler," Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler)", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, S.152, 2007.

2.7. İşletme Yönetiminde Örgüt Modelleri

Yönetim, iş gücünün örgütlenerek bir amaca doğru yöneltme işi ve faaliyetlerin bütünü olarak kısaca ifade edilebilir. Yönetimin ana fonksiyonları planlama, organizasyon, sevk ve idare, koordinasyon ve denetimdir.

***Planlama:** İşletmeler, üstlenmiş oldukları misyon neticesinde vizyonlarını gerçekleştirmek için hedeflerine nasıl ulaşılacağı, yapılması gereken işler, işlerin sıralaması, zamanlaması ve bu işlerin kimin tarafından yapılacağını belirlemek için bir yol haritası, taslak hazırlanır. Finansal planlama bir süreçtir, işletmeyle ilgili gelecekte oluşabilecek sorunların önlenmesi için bir sistem içerisinde alınan önlemlerden oluşmaktadır ve bu işletmenin büyümesi ve değişimi sürecinde bir rehber niteliğindedir. İşte hazırlanan bu yol haritası, tasarıya planlama adı verilir.

Tablo-7 İşletmeler ve Planlama Süreci Örnekleri.

Üretim / İmalat; üretim, kapasite ve malzeme satış, operasyon, proses ve bakım planlaması.
Operasyon, hizmet sunumu; işgücü, satış ve operasyon, malzeme planlaması
Lojistik, Sevkiyat; depo ve lojistik, dağıtım veya sevkiyat planlaması, stok yönetimi.
Pazarlama; orta ve uzun vade de satış, operasyon ve taleplerin planlanması.
İnsan kaynakları; iş gücünün planlanması.
Finans; Finansal planlama, satış ve operasyon giderlerinin planlanması
Üst yönetim; Stratejik yatırım ve iş planlaması

Tablo 7 de finansal sürecin planlamasında satış ve operasyon planlamalarıyla birlikte yapıldığı görülmektedir.” Yöneticiler örgütün günlük faaliyetlerini yürütme ve özellikle planlama, kontrol ve karar alma işlevlerini yerine getirmede doğru, zamanlı, tam ve güvenilir bilgilere ihtiyaç duyarlar.”⁴³

- **Organizasyon:** İşletmeler, hazırladıkları planları uygulayabilmek için iş planlarını faaliyete geçirecek olan kişilerin seçimi, aralarında ki ilişkilerin düzenlenmesi sürecinin bütününe organizasyon denir. Organizasyon çeşitli ilkelere oluşmaktadır. Bunlara örnek vermek gerekir ise iş bölümü, amaç birliği, yetkinlik ve yeterlilik, uzmanlaşma, komuta birliği, hiyerarşi, süreklilik, liderlik davranışları sayılabilir. Finansal organizasyonlarda genellikle alacak ve borç

⁴³ Serdar Canbaz ve Emel Yıldız, “İşletmelerde Stratejik Planlama Ve Karar Alma Sürecinde Yönetim Bilgi Sistemlerine İlişkin Bir Araştırma” **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı.44, 2014.

akışlarının düzenlenmesi, fatura işlemleri, stok kontrolleri, borç senetleri gibi finansal işlemlere yoğunlaşacaktır.

- **Sevk ve İdare:** işletmeler geldikleri üçüncü aşamada, oluşturdukları yapıyı harekete geçirecek süreci devreye sokarlar harekete geçirilen bu süreç sevk ve idare olarak adlandırılır. İşletme yöneticileri sevk ve idare sürecini “emirlerle” yürütürler. İşletme yöneticisinin verdiği emirler, açık, eksiksiz, kesin ve mantığa uygun olmalıdır. Bu durum çalışanların verimliliğini de olumlu yönde etkileyecek bir süreçtir. İşletme verimliliğini arttırmanın en önemli yollarından biri de haberleşme ağının etkin ve verimli kullanmaktır. Rekabet ortamının büyüdüğü ve karmaşık bir durum alması sevk ve idare konularında yeni finansal yaklaşımlar önemli bir hale gelmiştir. “Bu ve benzeri değişim ve gelişmeler ise işletmelerin planlama ve kontrol işlevlerini yerine getirmede ihtiyaç duydukları yeni finansal teknikleri ortaya çıkarmış ve yeni teknoloji bilgi alanlarını genişletmiştir.”⁴⁴

- **Koordinasyon:** İşletme faaliyetlerinin yerine getirildiği ortamda, çalışma ortamını iyileştiren, kolaylaştıran, işletmenin hedeflerine ulaşması için bölümler ve kişiler arasında ki çalışmaların uyumunu sağlayana sürece koordinasyon denir. İşletmenin kesin olarak başarılı olması için, bütün bireylerin ve içinde buldukları bölümlerin, uyumlu bir şekilde işletmenin amaçları doğrultusunda çalışması gerekir. “Günümüzde teknolojinin kaydetmiş olduğu gelişmeler sayesinde, işletmelerin finansal koordinasyonlarını sağlaması daha da kolay bir hal almıştır. Finansal yönetim ve koordinasyonun sağlanması açısından koordinasyon çok önemlidir. Bu da yönetime, karar verme ve kontrol faaliyetlerinde eş zamanlılık, anında duruma hâkim olma ve strateji belirleme gibi çok önemli araçlar sağlamaktadır.”⁴⁵

- **Denetim:** Bu aşama yönetim sürecinin son halkasıdır. İşletmede yapılan faaliyetlerin, nasıl ve kimler tarafından yapıldığı ve faaliyet sonunda ki çıktıların, belirlenen denetim standartlarında incelenerek işletmenin ne derecede başarılı olduğunun incelendiği, durumunun ölçüldüğü sürece denetim adı verilir. Yapılan denetleme sonucunda, çıktıların standartlara uygunluğu incelenir ve oluşan farkların nedenleri tespit edilerek gerekli düzeltici önlemler uygulamaya sokulur. Böylece denetleme fonksiyonu yerine getirilmiş olur.

⁴⁴ Emin Uzun vd., “İşletme Başarısında Finansal Planlama ve Yeniliklerin Rolü”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Celal Bayar Üniversitesi. B.F., Manisa, 2003, 10(2), s.68

⁴⁵ Durmuş Acar, “Bilgi Teknolojilerinin Muhasebe Bilgi Sistemi Kullanımı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama” **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Ekim, C.20, 2003, s.61

Bir diğer önemli konu ise, denetleme sürecini kimin yöneteceğidir. İşletme yönetim planında bu denetleme sürecinden kimin sorumlu olacağı da açıkça belirtilmelidir. Finansal denetim süreci içinde şunlardan bahsedilebilir.” Denetim sürecinde, işletmenin iç kontrol sistemleri ve muhasebe sistemleri incelenir, aksaklıkları ve eksiklikleri tespit edilir.”⁴⁶

İşletmeler ve organizasyonlar, bütün bu yönetim faaliyetlerini yerine getirmek için değişik örgütsel yapıları kullanırlar. Sanayi devrimiyle birlikte gelişen üretim modelleri ve artan ürün miktarı işletmeleri yeni örgütlenme modellerine yöneltmiş ve günümüze kadar bu modeller gelişerek işletmelerde uygulanan süreçler olarak günümüze kadar devam etmiştir. İşletmelerde uygulanan yönetim ve organizasyon teorilere örnek olarak;

- Klasik Örgüt Teorisi
- Neo-Klasik Örgüt Teorisi
- Modern Örgüt Teorileri, sıralanabilir.

2.7.1. Klasik Örgüt Teorisi

Klasik örgüt yönetim teorilerine bakıldığında, Frederick Taylor, Henri Fayol ve Max Weber gibi isimler öne çıkmaktadır. Bu kişilerin uyguladığı ve geliştirdiği yönetim teorileri de “klasik yönetim teorileri” olarak adlandırılır. Bu teorilerin ortak özelliği olarak karşımıza çıkan durum ise, örgüt yapısında ve yönetim anlayışında insan ya da işçi kavramına yeterince önem verilmemesidir. İşletmeleri ilgilendiren iki önemli konu bulunmaktadır, verimlilik ve bunu sağlayacak organizasyon yapısı.

“Klasik teori, net ve ayrıntılı olarak belirlenmiş iş yapma usul ve teknikleri ile açık, seçik ve net olarak belirlenmiş bir organizasyon yapısı ve yetki ilişkileri ile verimliliğin nasıl arttırılabileceği konusu işlenmiştir.”⁴⁷ Taylor’ un öne sürdüğü ilkelerin yönetim ve organizasyon düşüncesi üzerinde çok büyük bir etkisi olmuştur.”⁴⁸ Taylor, işletmede uzmanlar ve mühendislerin, işin teknik standartlarını belirlenmesini ve organize etmesini belirtmiştir. İşletmede çalışanlar, kendilerine verilen görevi teknik şartname ve işin standartlarına uygun olarak yerine getirmelidir. Taylor’a yapılan en büyük eleştirisi de “İnsanlara makine” gibi davranılmasıdır.

⁴⁶ Ahmet Başpınar, “Türkiye’de ve Dünyada Denetim Standartlarının Oluşumuna Genel Bir Bakış”, **Maliye Dergisi**, C.48, 2005, s.37.

⁴⁷ Tamer Koçel, “İşletme Yöneticiliği”, Beta Yayınevi, İstanbul,2014., s.238.

⁴⁸ Koçel, a.g.e., s.239

Taylor'a göre işletmede, iş bölümü ve uzmanlaşmanın artması, işe uygun eleman seçimi, iş ile ilgili eğitime verilecek olan önem, personelin görevlerinin ve sorumluluklarının önceden belirlenmesi, disiplin ve hiyerarşik yapının bulunması, verimliliği arttıracak çalışmalardır. Bu yönetime "Bilimsel Yaklaşım Modeli" denilmektedir.

Fayol ise işletme yönetiminde; iş planlamasına, birimlerin organize edilmesine, yapılan bu organizasyon sırasında birimler arası koordinasyonun sağlanmasına ve kontrol fonksiyonlarının işletme için önemi üzerinde durmuş ve çalışmalarını bu yönde yapmıştır. Fayolun bu yaklaşımına, "Yönetim Süreci Yaklaşımı" denilmektedir. "Yönetim süreci yaklaşımı da ekonomik etkinlik ve rasyonellik fikrini esas almıştır."⁴⁹ Fayolun, yöneticilere anlatmak istediği uygulayacakları bu ilkeler onları başarıya götüreceğidir. Bürokrasi yaklaşımı adı verilen, Weber'in yönetim modelinde insan olgusu klasik dönem yaklaşımlarının özelliği olarak ikinci plandadır. Weber'e göre işletmede, örgütte, yönetim ilkelerinin bulunduğu yazılı kurallar ve bu kuralları uygulayan çalışanların olması gerekmektedir.

Bu yaklaşıma, bürokrasi modeli yönetim anlayışı denilmesinin nedeni bu yönetim modelinde alt-üst ilişkisine dayalı hiyerarşik bir yapının olmasıdır. İdeal bürokrasi gerçek yaşamla uyuşmamakla birlikte örgüt kavramının gelişimine katkıda bulunmuştur. Klasik örgüt yapısı üretim odaklı olduğundan dolayı finansal yapılanması ve finansal işlemler de bu doğrultuda gerçekleştirilmiştir. Finansal işlemler borç-alacak ilişkileri ve üretimin artırılması üzerine gerçekleşirken, işçi maaşları ve çalışma şartlarının düzeltilmesi ile ilgili planlar hiç yapılmamıştır." Çünkü bu yaklaşımda insan ekonomik bir unsur ve adeta yönlendirilmesi gereken bir robot gibi algılanmıştır."⁵⁰

2.7.2. Neo – Klasik Örgüt Teorisi

Neo-klasik örgütsel yaklaşımı insan faktörünün dikkate alınmamasına bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Neo-klasik modele göre insan sosyal ve duygusal bir varlıktır, makineler gibi duygusuz değil iletişim halinde olmak isteyen bir yapıya sahiptir. Fakat insan faktörünün farkına varan bu teori "çevre" faktörünü hesaba katmamıştır. Neo-klasik örgüt teorisi yaklaşımları ise şunlardır.

⁴⁹ Koçel, a.g.e., s.245

⁵⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, "İşletme", Ezgi Kitapevi, Bursa, 2001, s.167

Hawthorne Araştırmaları; Araştırmanın temel amacı, çalışma biçiminin değiştirilmesi konusunda en etkili ve en çok onaylanan yöntemin saptanmasıdır."Bu araştırmalarda deneklere, 1 ve 2 grup deneyleri adı verilen çalışmalar yapılmıştır. Bu deneylerin amacı, çalışanlar üzerinde, alıma şartları incelenmiş ve sosyolojik olarak da sonuçlara varılmıştır.

Araştırmacılar verimliliğe etkisini düşünerek n fiziksel faktörler yerine, sosyal faktörleri araştırmaya başlamışlardır. Araştırmanın sonuçları finansal yapıyı da etkilemiştir, çünkü neo-klasik dönemle insan unsuru ne çıkmış işçilerin güvenlik, sosyolojik, sağlık, ailevi vb. gibi ihtiyaçları ortaya çıkmış, çalışanları etkileyen maaş, çalışma ortamının iyileştirilmesi gibi konular işletmelerde finansal yapı değişikliğine gidilmesine neden olmuştur." Yöneticilerin bu konulara eğilmesi ve çalışanların bu ihtiyaçlarını gidermenin yolları aranmalıdır."⁵¹

Douglas McGregor'un X ve Y Teorileri; Bu yaklaşımda, yöneticilerin çalışanları nasıl algıladıkları ve hangi sonuçları neden çıkardıkları irdelenmiştir. Bu çalışmalarda iki tip teori oluşturulmuştur.

X Teorisine göre; yöneticiler iş odaklıdır çalışanları işe herhangi bir katkısı yoktur ve yönetici otoritesini kullanarak işçileri çalıştırır. Çalışanların fiziki glerinin yanında işletmeye herhangi bir faydaları bulunmamaktadır. Çalışanlar işi yavaşlatma eğilimi gösterebilirler bu yüzden devamlı kontrol edilmeli ve sıkı disiplin altında tutulmalıdır, cezalandırma yöntemi sıkça kullanılır. Sıkı bir hiyerarşik yapı olduğunda her kesin görev tanımı bellidir ve bu kalıpların dışına kimse çıkamaz. İletmede eğitime ve uzmanlaşmaya önem verilir ve uygun işe uygun eleman seçimi esastır. Finansal olarak, X teorisi yaklaşımın da çalışanlar fiziki güç olarak görülmekte ücret sistemleri ve işçiler için yapılacak olan harcamalar da bu yapıya göre oluşturulmuştur.

Y Teorisine göre; İşletmede ki çalışanlar daha iyi ortamlarda çalışmak istemesi gayet doğaldır ve talepleri karşılanmalı, sadece ceza yöntemi değil ödül sistemi de devreye sokulmalıdır. Çalışanlar iyi motive edildikleri takdirde işletmenin hedeflerine kolayca yönlendirilebilir ve hatta yaratıcılıklarından faydalanılabilir. Y teorisi de X teorisine Finansal açıdan benzemekle birlikte, finansal yapı işçi lehine gelişmiş işletme yapısında da değişikliklere neden olmuştur.

⁵¹ Ali ztekin, "Yönetim Bilimi", Siyasal Kitapevi, Ankara, 2002, s.73.

Bu modelde, yönetici tipleri ise; Y tipi yönetici katılımcıdır, astlarını motive ederek astlarını yetiştirir bu sayede işletme için gerekli olan insan gücünün yaratılmasına katkı sağlar.

Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli; bu modelde yönetici davranışlarını sınıflandıran ve gruplara ayıran bir düşünce modeli oluşturulmuştur. Bu modeli oluşturan kişi Michigan Üniversitesi profesörlerinden R.Likert'tir. "Likert ve arkadaşları bir örgütün sahip olduğu en önemli kaynakların sermaye ve insan olduğunu kabul ederek, bunların etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi gerektiğine işaret etmişlerdir. Likert yönetim sistemleri dört aşamalıdır ve birden dörde kadar bir süreklilik içindedir."⁵²

Bu sistemler ise şunlardır;

Sistem 1: İstismarcı Otoriteler

Sistem 2: Koruyucu Otoriter

Sistem 3: Danışmalı Yönetim Sistemi

Sistem 4: Katımlı Yönetim

Bu sistemde yöneticiler, çalışanlarına büyük güven duyarlar, örgütte temel motivasyon aracı olarak takdir ve ödül yöntemleri kullanılır. Finansal yaklaşımda ödül sisteminin işletilmesinde ortaya çıkar.

Chris Argyris-Olgunlaşma Kuramı; İnsan ve organizasyon arasındaki ilişkiler üzerinde durmuştur. Çalışanların sorumluluk alanları arttırıldığında kişilerin o oranda daha çok olgunlaşacağı görüşündedir. Bu yönde gelişen ve olgunlaşan kişiler de hem kendileri için hem de örgüt için daha yararlı bir oluşumun içinde yer alırlar. İşletmede ki içiler yönetimin kendilerine karşı uyguladığı tavırlar doğrultusunda kişiler aktif ya da pasif konuma gelecektir. "Bu nedenle yöneticiler Y teorisini benimsemeli ve astlarına mümkün olduğu kadar sorumluluk yükleyip, onların gelişmelerine yardımcı olacak ortamı hazırlamalıdır"⁵³ Finansal olarak işletmeye etkisi yokmuş gibi gözükse de ortamın şartları bazı finansal kararlar alınması ve uygulanmasını da beraberinde getirmektedir.

⁵² İsmail Bakan ve Yakup Bulut, "Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması" **İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, No:31, 2004.

⁵³ Gray Dressler, "**Management Fundamentals: A Framework**," sec.Ed., Reston Pub. Co.,1979, s.8.

Abraham Maslow-İhtiyaçlar Kuramı; klinik gözlem sonucunda insan davranışları incelenmiş ve bu davranışlarına yön veren temel gereksinimlerin neler olduğunu anlamaya çalışılmıştır. Maslow yapmış olduğu bu çalışmada insanların doğuştan gelen bazı ihtiyaçları olduğunu tespit etmiş ve bu ihtiyaçların zamanla insan davranışlarını etkilediğini ve yön verdiğini savunmuştur. Bu ihtiyaçlar belirli bir hiyerarşiye göre sıralanmıştır. İnsanlar alt düzey ihtiyaçlarını giderdiği takdirde bir üst basamakta ki ihtiyaca doğru yönelmektedir. Maslow bu ihtiyaçları beş kategoride incelemiştir. İhtiyaçlar kuramı, kişisel hedeflerle ilgili olmakla birlikte, insanları içinde çalıştıkları işletmeleri de etkilemektedir. İşletmeleri finansal olarak ilgilendiren kısım ise kişilerin ihtiyaçlarının finanse edilip edilmeyeceği ve nasıl edileceği yönünde ki çalışmaları içermektedir. Bu sebepten dolayı işletmeye finansal olarak getirisinin de olması gerekmektedir.

2.7.3. Modern Örgüt Teorileri

Modern örgüt teorileri yaklaşımı, iki temel akımdan oluşmaktadır. Bu akımlar, sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımıdır. Klasik ve neo – klasik yönetim kuramlarında örgüt ya da işletme kapalı bir sistem olarak kabul edilmekteydi, modern yönetim kuramında ise örgüt ya da işletme, çevresiyle iletişim halinde olan ve etkileşim içinde olan açık bir sistem olduğu kabul edilir. Bu yönetim tarzı ve yaklaşımı günümüzde ki modern işletmelerin de yönetim modellerinin temellerini oluşturmuş ve çalışanın iş yeri uyum sorunlarını da büyük ölçüde ortadan kaldırmıştır. İşletmeyi finansal olarak etkileyen bu yaklaşım tarzı olumlu ve olumsuz etkileri ancak çıktıların sonucunda elde edilen verilerin incelenmesiyle anlaşılabilir.

Sistem yaklaşımında; İşletme ya da örgüt açık bir sistem olarak tanımlanarak bir takım alt sistemlere ayrılmıştır. Bu alt sistemler de çevreyle ilişkili ve etkileşimdedirler.” Sistem yaklaşımının temelinde, “sistem” olarak ele alınan bütünün amacını gerçekleştirmesi vardır.”⁵⁴ Örgüt bir bütün olarak kabul edilir, yönetim de alt sistemlerin arasındaki koordinasyonu sağlayan ve örgütün çevreyle olan ilişkilerini düzenleyen diğer bir alt sistem olarak görülür. Diğer yandan sistem yaklaşımı örgütü bir “bütün” olarak ele alır. İşletmenin finansal yönetimi de bu bütüne dahildir ve ayrı olarak düşünülemez ve sistemin diğer bileşenleri ile finans yönetimi devamlı iletişim halindedir. Açık sistemlerde denge fonksiyonu koruma işlevi görmektedir

⁵⁴ Koçel, a.g.e., s.307

Durumsallık yaklaşımında; her olay ve durum kendi şartlarını oluşturur ve yapılacak değerlendirmeler ve alınacak kararlar bu şartlara göre kendi içinde çeşitlilik gösterebilir. En iyi karar ya da yönetim şekli yoktur, karar verme ölçütünü durumun kendisi belirler. Örgütü ya da işletmeyi kötü yönde etkileyecek olan içsel ve dışsal etkenler, içinde bulunulan duruma göre alınacak kararlarla en aza indirgenebilir. Liderler ya da yöneticilerde örgütün, işletmenin kendi iç yapısına uygun bu kararları alması gerekir. “Durumsallık yaklaşımı, klasik yönetim yaklaşımlarında ulaşılmak istenen evrensel en iyi yönetim arayışlarına bir tepki niteliğindedir.”⁵⁵ İşletme yöneticileri yani liderler, karşılaşılabilecek durumlar karşısında finansal kararlar alırlar, yatırım, yeni bir birim açılması, ödeme ve alacak girdilerinin yeniden yapılanması gibi çeşitli finansal yöntemlere başvurabilirler.

2.8. Hizmet İşletmeleri Çeşitleri

Hizmet işletmelerini incelemeyi önce, hizmet kavramına bakmak gerekir. Hizmet kısaca, insanların sosyo-kültürel durumlar karşısında ortaya çıkan bir talebi ya da ihtiyacı karşılamak için emek sarf edilerek yapılmayan yani maddi olmayan, üretildiği gibi tüketilen bir ekonomik faaliyettir. Bu tip faaliyetlere hizmetlerin dinamik yapısından dolayı ikincil hizmetler de denilmektedir. Örnek vermek gerekirse, ulaşım, sağlık, turizm, eğitim, adalet, kültür, sanat, spor hizmetleri sayılabilir. Hizmetin depolanması, saklanması ya da geri kazanılması mümkün değildir. Hizmet işletmelerdeki ürünler gibi depolanamaz hizmetler, üretildiği gibi müşteriye sunulur ve tüketilir. İktisatçılara göre hizmet sektörleri ticarete uygun olmayan sektör olarak adlandırılır.

Müşteriye sunulması aşamasında hizmeti sunan personel ile müşteri karşı karşıya gelmekte ve hizmet bir dizi insan davranışı faaliyetinden geçmektedir. Üretilen hizmetleri müşterilere sunan işletmelere de “hizmet işletmeleri”, buldukları alana da hizmet sektörü adı verilir. Hizmet sektörü ve işletmeleri gelişen teknolojiyle birlikte, ekonomiler de önemli yer tutmaya başlamıştır. Global dünya da artan zorlaşan rekabet ortamı ve hızla gelişen iletişim teknolojisiyle birlikte, tüketicinin işletmelerden beklediği kalite ve hızlı servis beklentileri de yükseltmiştir. Günümüzde hizmet firmaları tüketicilerin eğilimlerine ve hizmetin kalitesine olan yaklaşımları nedeniyle bir değişim sürecine girmişlerdir.

⁵⁵ H. Buluthan Çetintaş, “Yönetim Yaklaşımlarında Örgütsel İletişim Olgusunun Değerlendirilmesi”, **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, 2016.

Yukarı da belirtildiği gibi hizmet sektöründe ki işletmeler çeşitlilik arz etmektedir. Fakat bu işletmeleri kamu ve özel işletmeleri olarak iki ana gruba ayırmak mümkündür. Bu işletmelerin kuruluş amaçları açısından farklılıklar görünse de ortak noktaları “hizmeti müşteriye ulaştırmaktır.”

Tablo-8 Türkiye de Hizmet Sektörünün Ciro Endex Oranları ⁵⁶

		H-N (K hariç) - Hizmet H-N (excl.K) - Services				
		Arındırılmamış Unadjusted	Takvim etkilerinden arındırılmış Calender adjusted		Mevsim ve takvim etkilerinden arındırılmış Seasonal and calender adjusted	
Yıl Year	Ay Month	Endeks Index	Endeks Index	Yıllık değişim Annual change (%)	Endeks Index	Aylık Değişim Monthly change (%)
2016	01	88,5	88,8	13,5	105,5	-1,1
	02	90,4	88,7	14,8	106,1	0,6
	03	101,3	99,9	9,4	105,9	-0,2
	04	98,1	97,2	8,2	105,8	-0,1
	05	104,8	104,0	7,3	107,0	1,2
	06	107,9	106,6	4,6	105,9	-1,1
	07	100,0	105,0	-0,3	102,6	-3,1
	08	113,6	112,3	1,5	107,9	5,2
	09	108,0	113,2	0,4	107,4	-0,5
	10	112,8	112,6	8,7	112,0	4,3
	11	113,4	112,0	11,8	115,0	2,7
	12	148,7	147,7	11,8	118,3	2,9
2017	01	102,6	101,5	14,3	120,1	1,5
	02	104,7	104,3	17,5	124,3	3,5
	03	120,4	118,7	18,8	125,4	0,9
	04	118,4	118,4	21,8	128,6	2,5
	05	128,1	126,9	22,0	130,6	1,6
	06	128,5	131,8	23,6	131,2	0,5
	07	142,6	142,2	35,5	136,0	3,6
	08	149,4	148,8	32,5	139,5	2,5
	09	144,9	150,1	32,6	141,2	1,2
	10	145,7	143,9	27,7	143,6	1,7
	11	143,0	141,2	26,1	145,9	1,6
	12	185,5	186,1	26,1	148,7	1,9

Tablo-8 Türkiye de Hizmet Sektörünün Ciro Endex Oranlarına bakıldığında hizmet sektöründe ki 2016 ve 2017 endex değerlerinin yükselen bir eğilimde olduğu ve 2017 son ayında 185,5 oranla zirve yaptığını görebiliriz.

⁵⁶ http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1037, (Erişim tarihi:25.03.2018)

2.8.1. Kamu Hizmet İşletmeleri

Kamuda bulunan hizmet işletmeleri; devletin kurduğu ve vatandaştan alınan vergiler ile finanse ettiği, kamu yararına faaliyet gösteren ve kazanç unsurunu göz ardı ederek yalnızca kaliteli ve çabuk bir hizmet anlayışını benimseyen kuruluşlardır. Bütün kamu kuruluşları çıkartılan kanunlara göre kurulur, yasalar ve mevzuatlar çerçevesinde yönetilir.

- Türkiye’de bulunan kamu işletmeleri olarak,
- Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT)
- Katma Bütçeli İşletmeler
- Döner Sermayeli İşletmeler
- Yerel Yönetim-Belediye (Mahalli İdare) İşletmeleri örnek verilebilir.

Devlet kaynaklarının kullanımıyla ekonomik alanlarda faaliyet gösteren bu kuruluşlar 'Kamu İktisadi Teşebbüsü' olarak adlandırılır. Kamuda bulunan işletmeler Türk Kamu İşletmeleri Birliği adı altında toplanmıştır. "Türk Kamu İşletmeleri Birliği, 26.12.1990 tarih ve 90/1327 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulmuş olup 3335 sayılı Uluslararası Nitelikteki Teşekküllerin Kurulması Hakkında Kanun'a uygun olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.⁵⁷

Tablo-9 Türk Kamu İşletmeleri Birliğine Üye Olan Kuruluşlar.⁵⁸

TÜRK KAMU İŞLETMELERİ BİRLİĞİNE ÜYE OLAN KURULUŞLAR	
BOTAŞ	BORU HATLARI VE PETROL TAŞIMA A.Ş.
BUGSAŞ	BAŞKENT ULAŞIM ve DOĞALGAZ HİZMETLERİ PROJE TAAHHÜT SAN.TİC.A.Ş.
ÇAYKUR	ÇAY İŞLETMELERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
DHMİ	DEVLET HAVA MEYDANLARI İŞLETMESİ
DMO	DEVLET MALZEMA OFİSİ
ESK	ET ve SÜT KURUMU GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
ETİ MADEN	ETİ MADEN İŞLETMELERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
EÜAŞ	ELEKTRİK ÜRETİM A.Ş.
KİAŞ	KÖMÜR İŞLETMELERİ A.Ş.
MKE	MAKİNE ve KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU
PTT	POSTA ve TELGRAF TEŞKİLATI A.Ş.
TCDD	TÜRKİYE CUMHURİYETİ DEVLET DEMİR YOLLARI
TEDAŞ	TÜRKİYE ELEKTRİK DAĞITIM A.Ş.
TEİAŞ	TÜRKİYE ELEKTRİK İLETİŞİM A.Ş.
TEMSAN	TÜRKİYE ELOKTROMEKANİK SANAYİ A.Ş.
TETAŞ	TÜRKİYE ELKTRİK TİCARET ve TAAHHÜT A.Ş.
TİGEM	TARIM İŞLETMELERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
TKİ	TÜRKİYE KÖMÜR İŞLETMELERİ
TMO	TOPRAK MAHSÜLLERİ OFİSİ
TPAO	TÜRKİYE PETROLLERİ ANONİM ORTAKLIĞI
TTK	TÜRKİYE TAŞKÖMÜRÜ KURUMU GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
TÜDEMSAŞ	TÜRKİYE DEMİRYOLLARI MAKİNE A.Ş.

⁵⁷ <http://www.tkib.gov.tr/hakimizda/kurulus/>, (Erişim tarihi:25.03.2018)

⁵⁸ <http://www.tkib.gov.tr/birlik-uyeleri/>, (Erişim tarihi:25.03.2018)

Tablo-9 Türk Kamu İşletmeleri Birliğine üye olan kuruluşların hizmet ağırlıklı kuruluşlar olduğu görülmektedir.

İşletmelerin, giderleri özel gelirlerle karşılanan, genel bütçenin dışın da tutulan ve yürütülen kamu kuruluşlarına tahsis edilen ve “katma bütçeleri” bulunan işletmelere “katma bütçeli işletmelere” denir. “Döner Sermaye: Genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerine kanunlarla verilen asli ve sürekli kamu görevlerine bağlı olarak ortaya çıkan ve genel idare esaslarına göre yürütülmesi mümkün olmayan mal ve hizmet üretimine ilişkin faaliyetlerin sürdürülebilmesi için, kamu idaresine bağlı olarak kurulmuş işletmelere tahsis edilen sermayeyi, tanımlamaktadır.”⁵⁹ Yerel yönetim yani belediye işletmeleri de yukarıda belirtilen hususlar doğrultusunda hizmet verirler. Bu işletmelere en iyi olarak İstanbul büyük şehir Belediyesinin İşletmeleri gösterilebilir. “23.07.2004 tarih ve 24431 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun 26.maddesine göre, Büyükşehir Belediyesi kendisine verilen görev ve hizmet alanlarında, ilgili mevzuatta belirtilen usullere göre sermaye şirketleri kurabilmektedir.”⁶⁰

Tablo-10 İstanbul Büyük Şehir Belediyesinde Kurulan Şirketler

İSTANBUL BÜYÜK ŞEHİR BELEDİYESİNDE KURULAN ŞİRKETLER	
AĞAÇ ve PEYZAJ A.Ş.	BELBİM A.Ş.
BELTUR A.Ş.	BİMTAŞ
BOĞAZIÇI YÖNETİM A.Ş.	ENERJİ A.Ş.
HALK EKMEK A.Ş.	HAMİDİYE A.Ş.
İSTTELKOM A.Ş.	İGDAŞ
İSBAK A.Ş.	İSFALT A.Ş.
İSTGÜVEN A.Ş.	İSPARK A.Ş.
İMAR A.Ş.	İSTAÇ A.Ş.
İSTON A.Ş.	İSYÖN A.Ş.
İDTM A.Ş.	KİPTAŞ
KÜLTÜR A.Ş.	MEDYA A.Ş.
METRO İSTANBUL A.Ş.	OTOBÜS A.Ş.
ŞEHİR HATLARI A.Ş.	SAGLIK A.Ş.
UGETAM	ŞİŞLİ KÜLTÜR A.Ş.

Tablo-10 İstanbul Büyük Şehir Belediyesinde Kurulan Şirketler görülmek olup, yerel yönetimler boyutunda kurulabilecek hizmet odaklı şirketlere örnek teşkil edecek işletmelerdir.

⁵⁹ <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2007/05/20070501-8.htm>, (Erişim tarihi:25.03.2018)

⁶⁰ <https://www.ibb.istanbul/SitePage/Index/149>, (Erişim tarihi:25.03.2018)

2.8.2. Özel Hizmet İşletmeleri

Sanayi devrimine kadar, tarım ve ticaret sektörleri dünyaya yön vermiş, sanayi devriminden sonra da sanayi sektörü etkili olmuştur. Özellikle tarım da çalışan nüfusun sanayi şehir ve bölgelerine kaydırılmasıyla birlikte işçi yoğunluğu yaşanmaya başlanmış ve şehirler aşırı kalabalıklaşmıştır. Şehirlerde ki aşırı nüfus bu insanlara hizmet sunacak yeni alanları meydana getirmiştir. Artan teknoloji ve hızlı gelişen iletişim teknoloji sayesinde de hizmet sektörü günümüz de çok çeşitli alanlarda faaliyetlerini sürdürmektedir. Bütün özel kuruluşlarda olduğu gibi işletme sahiplerinin birinci önceliği işletmesini kâra geçirmek istemesidir.

İşletmeler çıkartılan kanun, yasa ve mevzuatlara uymak zorundadır. Bu amaçla da denetleyici konumunda ki devletin kayıtlarında yer almaları gerekir. Devlet, şehirlerde bulunan Sanayi Odaları, Ticaret odaları ya da Esnaf ve Sanatkârlar odaları vasıtasıyla işletmeleri kayıt altına almaktadır. Denetlemelerini ise ilgili bakanlıkların, İl müdürlükleri sayesinde yerine getirmektedir. Bu odaların bağlı olduğu ve devletle olan ilişkileri düzenleyen üst kuruluş ise, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliğidir. TOBB kuruluş amacı kanunda açıkça belirtilmiştir, "Madde 1- Bu Kanunun amacı; ticaret ve sanayi odaları, ticaret odaları, sanayi odaları, deniz ticaret odaları, ticaret borsaları ile Türkiye Odalar ve Borsalar Birliğinin kuruluş ve işleyişine ilişkin esasları düzenlemektir." ⁶¹ Günümüzde, hizmet işletmelerinin ekonomik alanda daha yoğun faaliyetler içinde olduğu görülmektedir. Dünyada ki ve Türkiye de ki araştırmalara göre en çok ciro yapan şirketler arasında hizmet şirketlerinin fazlaştığı görülmektedir.

Tablo-11 Türkiye'de Hizmet Sektöründe Çalışan İşletmelere Örnekler

TÜRKİYE PETROL RAFİNARİLE A.Ş.
ENERJİ PİYASALARI İŞLETME A.Ş.
OMV PETROL OFİSİ A.Ş.
BOTAŞ BORU HATLARI PETROL TAŞIMA A.Ş.
TÜRK HAVA YOLLARI A.O.
OPET PETROLCÜLÜK A.Ş.
BİM BİRLEŞİK MAĞAZALAR A.Ş.
FORD OTOMOTİV SANAYİ A.Ş.
TÜRKİYE ELEKTRİK TİCARET ve TAAHHÜT A.Ş.
SHELL & TURCAS PETROL A.Ş.

Tablo-11 bakıldığında, hizmet odaklı işletmelerin yaptıkları yıllık cirolar itibariyle Türkiye ekonomisinde önemli bir yere sahip olduğunu görmekteyiz

⁶¹<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin1.aspx?MevzuatKod=1.5.5174&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=&Tur=1&Tertip=5&No=5174>, (Erişim tarihi:25.03.2018)

Tablo-12 Dünya’da Hizmet Sektöründe Çalışan İşletmelere Örnekler

WALMART
BERKSHIRE HATHAWAY
APPLE
EXXON MOBİL
MCKESSON
UNİTEDHEALTH GROUP
CVS HEALTH
GENERAL MOTORS
AT&T
FORD MOTOR

Tablo-12 Dünya piyasalarına hâkim olan kuruluşların rakamları incelendiğinde, hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların ağırlıkta olduğu, Amerika Birleşik Devletleri’nde market sektörün de çalışan WALMART’ın birinci sırada olduğu görülmektedir. Bu durum hizmet sektörünün gelmiş olduğu nokta açısından çok önemli bir göstergedir.

2.9. Finansal Performans

İşletmelerin performansları finansal açıdan ölçüm yapabilmek için işletmenin gelir tabloları, bilançoları ve elde edilen diğer finansal raporlar kullanılarak oluşturulan tablolardan elde edilen veriler analiz edilmekte ve değerlendirmeler yapılmaktadır. İşletmelerin finansal performansı ölçümlerinde ilk önce yapılması gereken işlem, tabloların analize uygun hale getirilmesi daha sonra ise, ölçüt için standartların belirlenmesi ve son aşamada, mevcut verilerin bir araya getirilerek yorumlanmasıdır. Finansal performans yönetimi, işletmeyi bir bütün olarak ele alır, birimlerin, ekiplerin ve bireylerin performanslarının bulunduğu bir süreci kapsamaktadır. “Finansal açıdan başarılı bir işletme, kaynaklarını istenen seviyelerde finanse edebilen ve hem borç hem de öz sermaye ile dengeli fon sağlama yeteneğine sahip olan işletmedir.”⁶²

⁶² Nermin Özgülbaş, “Sağlık Kurumlarında Finansal Performans Ölçümü ve Finansal Performansı Artırmak İçin Kullanılacak Stratejiler”, **Verimlilik Dergisi**, 3, 2005, s.128.

2.9.1. Performans Kavramı

“Performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir örgütün o işle gerçekleştirilmek istenen hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğinin ve neyi sağlayabildiğinin nitel ya da nicel bir ifadesidir.”⁶³ Performans kavramı denildiğinde ilk akla gelen maliyet ve kâr olgularıdır çünkü performans bu olgular çerçevesinde ölçülmektedir. İşletme performansına bakıldığında ise belirli sürelerde yaptığı çalışmaların sonucu olarak çıktıların incelenmesi, işletme amaçlarının ne kadarının gerçekleştirildiğinin ve işletmenin mevcut durumunun belirlendiği süreçtir. “Bu durumda performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da tanımlanabilir.”⁶⁴ Global dünya ekonomisinde meydana gelen hızlı değişimlerden işletmelerde etkilenmektedir. Bu değişime uyum sağlama çabası, işletmelerin, performanslarını ölçme ve geliştirme çalışmaları yapmalarını zorunlu kılmaktadır.⁶⁵

Performansın amacı, planlanmış çalışmaların optimal düzeyde gerçekleşmesini sağlamak için yapılan düzenlemeler ve çalışmalardır. İşletme çıktılarından elde edilen veriler bakılarak işletme amaçlarına ne kadar yaklaşıldığı ölçülebilir.” Performans ölçme sistemi, bir örgüt içerisinde karar almak, bu kararları uygulamaya geçirmek ve koordine etmek ve nihayet uygulama sonuçlarının stratejik amaçlara uygunluğunu belirlemek amacıyla kullanılan bir bilgi toplama sistemidir.”⁶⁶

2.9.2. Performans Göstergeleri

Performans ölçümlerinde performans göstergeleri kullanılmaktadır. Performans göstergeleri, işletmelerin hedefledikleri amaçlara ulaşmak için yaptığı faaliyetleri ölçmek ve değerlendirmek için kullanılan araçlardır. Bu performans göstergeleri ürünlerin, girdi, çıktı, verimlik, kalite, sonuç gibi alt göstergelerinden oluşabilir. Girdi göstergelerinde, mal ve hizmet üretiminde kullanılan kaynaklara ait bilgiler içermektedir. Çıktı göstergelerinde ise işletmenin üretim sonunda elde ettiği ürünlere ait bilgiler bulunur.

⁶³Bülent Karakaş ve Rengin Ak, “Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi Önemli midir?”, Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi Bildirileri, **TODAYE Yayınları**, Ankara, No:319, 2003, s.338

⁶⁴ Zühal Akal, “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi”, 4.B., **Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları**, Ankara, No: 473, 2000, s.1

⁶⁵Muammer Zerenler, “Kriz Dönemlerinde İşletmelerde Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans ve Yaşam Sürelerine Etkileri”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2003, s.192. **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

⁶⁶Muhittin, Şimşek ve Mustafa, Nursay, “**Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme (Örnek Uygulamalar)**”, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002, s.43.

Verimlilik göstergelerinde, ürün çıktısının, tüketilmiş olan girdi kaynaklarına olan oranı olarak kısaca açıklanabilir. “Bir kurumun ne kadar etkili çalıştığını ölmek için kullanılması gereken kaynak miktarı, gerçekte kullanılan kaynak ile yüzde olarak faydalanılabilmektedir.”⁶⁷

Verimlilikte yaşanan artışlar işletmede üretilen ürünlerin kalitesinde değişiklik yaşanma riskini de beraberinde getirmektedir. Bu sebepten dolayı işletmelerin üretim aşamasında kalite-verimlilik dengesini iyi ayarlamaları gerekir. Verimlilik göstergeleri düşük olan işletmelerde rekabetten dolayı müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayamazlar. Kalite performans göstergelerinde, üretilen ürünlerin daha önceden belirlenmiş olan standartlarda olup olmadığının tespit edilmesidir. Bu ürünlerin müşteriler tarafından nasıl algılandığı belirlemek içinde kalite göstergeleri sonuç verileriyle birlikte değerlendirilmelidir.

2.9.3. Performansı Etkileyen Faktörler

Performans olgusu işletmelerde motivasyon kaynakları ile ilgili olan kavramdır. İşletmelerde uygulanan motivasyon tekniklerinin genel amacına bakıldığında, işletme çalışanlarının, işletme amaçlarına uygun bir doğrultuda faaliyetlerini gerçekleştirirken işletmenin kendisi ve çalışanlar için bir fayda sağlamak için yapıldığı görülmektedir. İşletmelerde ki motivasyon araçları ve teknikleri çeşitlilik gösterdiğinden dolayı her işletmede aynı sonucu vermez. Çünkü işletme çalışanların ihtiyaçları ekonomik, sosyo-psikolojik, örgütsel-yönetimsel ihtiyaçlara bağlıdır. “Birçok araştırma ile geçerliliği genelde kabul edilen ve örgütlerin motivasyon uygulamalarını şekillendiren motivasyonu özendirici faktörler; ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel olmak üzere üç grupta incelenmektedir.”⁶⁸

Ekonomik Faktörler; İşletmelerde çalışanları en iyi motive eden faktörlerin başında gelen ekonomik faktörler, ücret, prim sistemi, ekonomik ödüllendirme ve kâra katılım gibi unsurlar içermektedir. Psiko-Sosyal Faktörler; “çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence, sosyal uğraşlardır.”⁶⁹

⁶⁷ İsmail Efil, “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”, Alfa Yayınları, İstanbul, 2002, s.360.

⁶⁸ Edip Özücü, Aysun Kanbur, “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Yayınları**, Manisa, C.15, (1), 2008, s.87.

⁶⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, “Örgütsel Psikoloji”, Furkan Ofset, Bursa, 2003, s.156

Psikolojik ve sosyolojik faktörler örgüt içi bağlılığı pekiştiren önemli motivasyon kaynaklarıdır. “Özellikle psiko-sosyal açıdan motivasyonun örgüte bağlılığı arttırdığı ve psiko-sosyal ihtiyaçların anlaşılmasının karmaşık ve güç olduğu belirtilmektedir.”⁷⁰

Örgütsel-Yönetimsel Faktörler; işletmenin amaç birliği, eğitim ve terfi olanakları, yetkiler ve sorumlulukların dengesi, iş genişletilmesi ve zenginleştirilmesi, iletişim ortamı ve iletişim kanalları, kararlara katılım olanakları, çalışma ortamı ve çalışma grupları gibi uygulamalardan oluşmaktadır

2.9.4. Kurumsal Performans Karnesi (Balanced Scorecard Modeli- BSC) ve Boyutları

Rekabet şartlarının artmasıyla birlikte işletmeler, piyasalarda tutunabilmek için, kârlılık kavramının yanı sıra düşük maliyetli fakat nitelikli ürünlerin üretilmesi önemli olmaya başlamıştır. Bu yöntemde amaçlanan; “Finansal olmayan verilerle uzun vadede işletme performansını etkileyecek müşteri memnuniyeti, kalite, işlevsellik boyutlarının ölçümü hedeflenmektedir.”⁷¹

Kurumsal performans karnesi modelinde, işletmeler elde edilen verilerden stratejilerine gerçekleştirmek istemektedirler. Bu veriler de işletmenin, finansal tablolarından, muhasebe sisteminde ki kayıtlardan ve finansal olmayan kayıtlardan elde edilir. Kurumsal performans karnesiyle bu iki tür kaynak arasında entegrasyon sağlanarak, dengeli veri alınmasını sağlar. İşletme verilerinin tek kaynaktan gelmesi işletme için finansal sorunlar yaratmaktadır. “Tek boyutlu yöntem ve ölçütler performansı kısmen ölçecek ancak performans hedefleri ortaya koyamayacak ve işletmenin kritik alanlara odaklanmasını engelleyecektir.”⁷²

Kurumsal Performans Karnesinin incelenecek olan boyutları ise şunlardır.

- **Finansal Boyut**
- **Müşteri Boyutu**
- **İçsel Süreç Boyutu**
- **Öğrenme ve Gelişme Boyutu**

⁷⁰ Şeyma Batmaz, “Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Başarıya Etkisi”, **Bankacılık ve Finans Dergisi**, c.28, 2003, ss.60-78.

⁷¹ Tayfun Deniz Kuğu ve Mustafa Kırılı, “İşletme Performansının Değerlendirilmesinde Bir Yenilikçi Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Balanced Scorecard Uygulaması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Isparta, C.18, S.2, 2013, s.302.

⁷² Robert., S., vd., “**The Balanced Score Card Measures That Drive Performance**”, Harvard Business Review, January-February,1992, s.77.

2.9.4.1. Finansal Boyut

Finansal boyut, diğer boyutların hedeflerine odaklı olarak ölçütlerine uygun şekillendirilmiş ve hizmet veren bir aşamadır. İşletmelerde mali yapı politikalarını ve organizasyonlarını diğer boyutlarla birlikte finansal boyutu da içine alarak büyüme hedeflerine ulaşmayı planlamaktadırlar. “Diğer boyutların amaç ve ölçütlerine odaklanmaya olanak sağlayan boyuttur.”⁷³ Bu boyutta yapılan uzun vadeli planlardır ve planlar şunları kapsamaktadır. İşletmenin hızla büyümesi, işletmenin mevcut büyüme devamlılığını sağlayabilmesi, işletmeye nakit girişleri.

İşletmenin hızla büyümesi, işletmelerin yeni ürün geliştirerek üretim kapasitesini arttırmayı, müşteri ve dağıtım ağlarını geliştirmeyi ve yatırım yapmayı istedikleri aşamadır. Büyümenin sürdürülmesinde ise hedeflenen, işletmenin büyümeden kaynaklanan geri dönüşlerin yüksek oranda olması ve uzun süreli pazar paylarının korunmasıdır. Bu aşamada önemli olan diğer olgular ise, brüt satış kârları, yüksek devir hızı ve faaliyetlerden doğan kârlardır. İşletmenin nakit giriş aşamasında ise amaç, “ilk iki evredeki yatırımlar sonucu ulaşılan nakit girişlerinin sürekliliğini koruyabilmektir.”⁷⁴

2.9.4.2. Müşteri Boyutu

Müşteri boyutu planlanan stratejilerin ve yapılan uygulamaların ölçülmesiyle ilgilidir. İşletme yöneticileri rekabet halinde oldukları diğer işletmelerin tüketici kitlesine de ulaşması gerekmektedir. İşletmeler bu boyut da tüketicilerin kendi işletmelerine nasıl baktıkları, satın alma kararlarının nelerin etkilediğini araştırarak analiz etmektedirler. Bunun içinde markalaşma süreci çok önemlidir, işletmeler markalarını sürekli olarak güncel tutmalı ve markalarının bilinirliğini arttırmalı, müşterilerin beklentilerine hızlı çözümler üretmeli ve optimal uygulamalara dikkat etmelidir. “Müşteri boyutu, işletmenin uğruna rekabet edeceği müşteri ve pazar kesimlerini ve bu kesimlerde göstereceği performansı ölçecek ölçütleri ve göstergeleri tanımlamayı hedefler.”⁷⁵ İşletmeler, hedef müşteri kitlesini belirledikten sonra, piyasaya sürecekleri yeni ürünlerin fiyatlarını ve ölçütlerini belirler ve işletmenin tüketici politikalarına uygun bir şekilde ürün-fiyat, işletme imajı ve bireysel hizmet boyutunda piyasa yeni ürünleri sürerler.

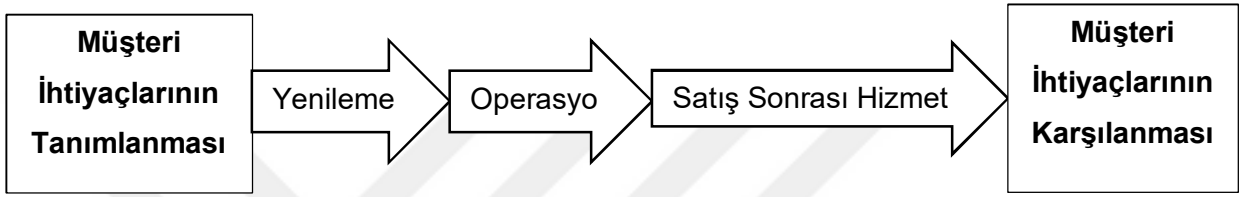
⁷³ Kuğu ve Kırılı, a.g.e., s.305

⁷⁴ Sidney J., Baxendale and Donovan D. Hornsby “Building A Balanced Scorecard for Entrepreneurs”, *Journal of Cost Management*, ISSN 1092-8057,15, (6), 2001, s.33

⁷⁵ Veysel Ağca ve Ender Tuncer, “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Sscorecard Örneği”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8 (1), 2006. S.182.

2.9.4.3. İçsel Süreç Boyutu

Bu süreçte, işletme yöneticileri, işletmenin ortak hedeflerine ulaşmak için gerekli olan kriterleri oluşturmaları gerekir. Bu kriterler, müşterilerin isteklerini yerine getirmek için geliştirilen taktik ve uygulamalardan oluşmaktadır. İşletme yöneticilerin en önemli görevi bu aşamada işletme içi yönetimin kusursuz ve aksamadan işlemesi sağlamaktır. "İçsel süreç boyutu, aynı zamanda klasik performans ölçüm yöntemleri ile BSC'nin performansa bakış açılarındaki farklılığın ortaya konulduğu boyuttur." ⁷⁶ Bu süreçte asıl amaç ise, gelecekte oluşabilecek müşteri isteklerinin tespiti ve beklentilerinin nasıl karşılanacağına planlanmasıdır.



Şekil-1 İçsel Süreç Boyutunun İşleyişi.⁷⁷

Şekil 1'de bu süreçte odak noktasının müşterilerin olduğu ve müşteri hedeflerinin tanımlanması ile karşılanması arasında ki farkın yaratılması içinde işletme içinde yapılması gereken uygulamalar sıralanmıştır.

2.9.4.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

İşletmeler teknolojik yenilikleri yakından takip edip sürekli olarak kendini yenilemelidir. Çünkü değişen teknolojiyle birlikte müşteri ihtiyaçları da değişim gösterir. İşletmelerde ki öğrenme ve gelişme boyutu da bu aşama da devreye girerek, uzun vade de yapılacak olan uygulamaları devreye sokar. "Bu boyut işletmenin uzun vadeli gelişme ve ilerleme elde edebilmesi için gerekli olan yapıyı tanımlar." ⁷⁸ İşletme hedeflerinin, istenilen hedeflere ulaşabilmesi için alt yapılar bu süreç içerisinde oluşturulur. "Bu aşamada işletme stratejileri, ölçülebilir hedefler olarak tanımlanmaktadır." ⁷⁹

⁷⁶ Robert., S., vd., "Using The Balanced Scorecard as A Strategic Management System", **Harvard Business Review**, Vol.74, No.1, January/February, 1996, s.4.

⁷⁷ Kuğu ve Kırılı, a.g.e. s.307

⁷⁸ Baxendale and Hornsby, a.g.e. s.37

⁷⁹ Nils-Göran Olve, Jan Roy, Magnus Wetter, "**Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard**", Wiley, New York, 1999, s.48.

İşletmenin kazandığı yenilik özellikleri, öğrenme ve gelişmesi işletmenin kazanımlarıyla paralellik göstermektedir. İşletmenin inovasyon yapmasını da kolaylaştıran bu süreç, işletmenin yatırım yapmasını, Pazar payını büyütmesini, yeni değerler elde ederek ortaklarına daha yüksek kâr payı aktarmasına olanak sağlar. İşletmeler birimler arası koordinasyonu sağlayabilmek ve yüksek oranda başarılı olabilmek için bu sürece işletmenin tepe yönetimi de dahil olmak üzere bütün personeli motive ederek katılımlarını sağlamalıdır. İşletme personelinden istenilen verimin alınabilmesi içinde, personel yetenekleri, bilgi ve işletim sistemleri, motivasyon ve güdüleme kavramları öne çıkmaktadır.

2.10. Finansal Performans Ölçümü

İşletmeler rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı küresel dünya piyasalarında müşteri taleplerine, değişen pazar şartlarına, gelişen teknolojiye adapte olmak suretiyle, başarılı finansal yönetimi ve etkili performans ölçümü sayesinde, finansal açıdan başarılı olabilirler. Finansal performans ölçümü de tam bu aşamada önemli bir olgu olarak işletmelerin karşısına çıkmaktadır. Bir diğer önemli kriter de işletmenin finansal oranlarıdır. “Finansal oranlar, işletmelerin likidite, büyüme, karlılık gibi temel konularda güçlü ve zayıf taraflarının belirlenmesini sağlamaktadır.”⁸⁰

“Finansal performans ölçümünün üç temel amacı vardır; birincisi finansal performans ölçümü bir işletme amacıdır, ikincisi, finansal yönetim için bir araçtır, üçüncüsü ise finansal performans ölçümü motivasyon ve kontrol için gereklidir.”⁸¹

Finansal oranların kullanıldığı uygulamalarla da işletmelerin performans ölçüleri yapılabilir. “Bunlardan ilki işletmeyi kendi içinde karşılaştırmak, ikincisi ise işletmeyi sektördeki kendine benzer bir başka işletme ile karşılaştırmaktır.”⁸² İşletmenin geçmiş yıllara ait verileri incelenirken, verilerin yıllar içinde değişiklik gösterdiğini de unutmamak karşılaştırma yaparken bunlarda göz önünde bulundurulmalıdır. Bu karşılaştırma yapılırken, işletmenin koymuş olduğu hedeflere ne kadar yaklaşmış olduğu da tespit edilmelidir. İki işletme arasın da ki performans karşılaştırmasında ise aynı zaman aralığındaki oranlar incelenmeli ve iki işletme içinde hesap yapılmalıdır.

⁸⁰ James R. Hitchner, “**Financial Valuation Applications and Models**”, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2003, s.62

⁸¹ Rajiv D. Banker, vd., “An Empirical Investigation of An Incentive Plan that Includes Nonfinancial Performance Measures”, **The Accounting Review**, Dublin, 75(1), 2000, s.3.

⁸²David Crowther, “Managing Finance: A Socially Responsible Approach, Burlington: Elsevier”, **Butterworth-Heinemann**. Oxford, 2004, s.46

“Dolayısıyla işletmelerin mali tablolarındaki aynı iki finansal verinin oran değerleri karşılaştırmaya konu olduğundan, işletmelerin performans karşılaştırması rahatlıkla yapılabilmektedir”.⁸³ İşletmelerin finansal performans ölçümlerinde de işletmenin büyümesi, değişim araçlarının piyasa değerleri, nakit akışı, işletmenin varlıkları, işletmenin piyasada ki değeri, satışlar gibi ölçüm değişkenleri kullanılmaktadır.

2.10.1. Ekonomik Katma Değer

Günümüzde işletmelerin, bir dönem içinde yaratmış olduğu değerlerin hesaplanmasında piyasa ve muhasebe verileri kullanılmaktaydı. İşletmelerin asıl amacı, sürekli ve yüksek kâr elde etmek olduğu düşünülür ise sermaye verimliliği ve ekonomik katma değer yaratma kuralını kullanmasıdır. Ekonomik katma değer hesaplanmasında da muhasebe tabanlı işlemler yapılmakla birlikte asıl hesaplama uygulaması olarak EVA (Economic Değer Added) yöntemi kullanılmaktadır. “Değer tabanlı performans ölçüm yöntemlerinden işletme performansını finansal ve finansal olmayan göstergelerden yararlanarak gerçeğe yakın ölçen EVA yöntemi yaygın olarak kullanılmaktadır.”⁸⁴

“Değer tabanlı yönetim anlayışı olan EVA şirketlere uzun vadede katma değer sağlayacak tüm politikaları uygulayan bir disiplin olarak uygulanan bir kavramdır.”⁸⁵ Kısaca tanımlamak gerekirse, ekonomik katma değer ölçme programı, gerçekleşen bir operasyonun net ve gerçek kârlılığını ölçmek ve bu ölçümleri yaparken de geleneksel olarak kullanılan ölçütler dışında, işletmenin kârını yaratan asıl unsur sermaye maliyetini kullanmasıdır.

“Söz konusu ölçüte göre, toplam sermaye maliyetinin üzerinde kâr sağlanması halinde değer yaratımından söz edilebilir ve bu bakiye kar EVA olarak adlandırılır.”⁸⁶ Bu ölçüt ile diğer ölçütler arasında da ki fark görüldüğü gibi “sermaye maliyetlerinin” hesaplanması sırasında ortaya çıkmaktadır.

⁸³ Peter Walton, “Financial Statement Analysis: An International Perspective”, Thomson Learning, Cornwall, 2000, s.155

⁸⁴ Hakkı Fındık, “Finansal Performansın Değer Odaklı Ölçülmesi: Ekonomik Katma Değer Yaklaşımı”, **Kırklareli Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi**, Yıl 5- Sayı 8 – Mayıs 13 (8), 2013, s.90.

⁸⁵ Umut Tolga Gümüş ve Beril Taşdemir, “Ekonomik Katma Değerde Finansal Performansın Ölçülmesi: Bist100’de İşlem Gören Çimento Sektöründeki Firmalar Üzerine Bir Uygulama”, **Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi**, Yıl: 1, Sayı:5, Aralık 2016, s.16.

⁸⁶Armin Töpfer, “**Betriebswirtschaftslehre: Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen**”, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, 2. überarbeitete Auflage, 2007, s.1124.

Tablo-13 EVA Hesaplama Yöntemleri

1.HESAPLAMA YÖNTEMİ: $EVA = NOPAT - CC = NOPAT - (WACC \times NOA)$
2.HESAPLAMA YÖNTEMİ: $EVA = (ROCE - WACC) \times NOA$, $ROCE = NOPAT/NOA$
NOPAT: Vergi sonrası net faaliyet kârı (Net Operating Profit after Taxes)
CC: Sermaye maliyeti (Cost of Capital)
WACC: Ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti (Weighted Average Cost of Capital)
NOA: Net faaliyet yatırım tutarı (Net Operating Assets)
ROCE: Sermaye kârlılık oranı (Return on Capital Employed)

Tablo-13 de işletmelerin EVA hesaplamalarında iki çeşit uygulama kullandıkları görülmektedir. Fakat ikinci kullanılan formül, çıkan sonuçlar itibariyle daha çok kullanılan uygulamadır. Çünkü ikinci formülde EVA sonuçlarının pozitif veya negatif olacağı yönünde daha çok bilgi vermektedir. Çıkan sonuçlar artı eğilimindeyse, yapılan faaliyetler sonucu bir değer yaratıldığını, eksi sonuçlar da işletmenin bir değer yaratamadığı ve mevcut değerlerinde de erime söz konusu olduğunu ortaya koymaktadır. “Olumlu fark şirketin varlığına değer eklerken, olumsuz fark varlıkların azalmasını ifade etmektedir.”⁸⁷

2.10.2. Varlıkların Kârlılığı

Kârlılık, işletme ya da firmaların yapmış oldukları faaliyetler sonrası elde ettikleri artı değerini yani nakit getirisinin oranı olarak ifade edilebilir. Burada ifade edilen durum işletme ya da firmaların bir kazanç elde etmiş olduğudur. İşletmelerin finansal açıdan kâr kavramı ise şöyle tarif edilebilir. “Kâr kavramı muhasebe ilkelerine göre ise bir hesap dönemi içerisindeki net satışlar ile diğer gelirler toplamından, söz konusu satışlara ait giderler ve diğer giderlerin çıkarılması sonucu elde edilen müspet farktır.”⁸⁸ Aktif varlıkların kârlılık oranları, işletmelerin kar yaratma açısından etkileri bulunmaktadır.

Yapılan çalışmalar sonucu, ortaya çıkan kat sayısının büyüklüğü ile işletmelerin başarılarının doğru orantılı olduğu görülmektedir. İşletmelerin faaliyet gösterdiği alanlara göre aktif varlıkları da çeşitlilik gösterebilir. Bazı işletmeler nakit, gayrimenkul, taşınmaz mallar, makine ve teçhizat gibi aktif varlıklara sahiptirler.

⁸⁷ Gürbüz Gökçen, “Ekonomik Katma Değer”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı: 24, Ekim, 2004, s.105

⁸⁸ Muhammet Sandıkcı, “İşletmelerde Kar Payı Dağıtım Politikaları Ve Finansal Performans Üzerine Etkileri: Borsa İstanbul’da Ampirik Bir Çalışma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Bilim Dalı, Konya, 2014, s.7. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

İşletmeler bu varlıkların kullanımlarında aldıkları finansal kararlarla işletmenin mali açıdan stratejilerini de belirlerler. Varlıkların karlılığı işletmeye finansal açıdan “sermaye” olarak geri dönmekte ve işletme operasyonları için kaynak oluşturmaktadır. “Sermaye işletme sahip veya ortaklarının, işletmenin varlıkları üzerindeki haklarının parasal ifadesidir.”⁸⁹

2.10.3. Öz Sermaye Kârlılık Oranı

Öz sermaye kısaca; işletmeye ait varlıkların dağıtılmayan kârlar ile finansal açıdan, ortaklar tarafından oluşturulan ve bilançoda gösterilen bir bölüm olarak ifade edilebilir, Öz sermaye kârlılığı da işletme ortakları tarafından koyulan sermayenin karşılığı olarak elde ettikleri kârı yani her bir birim sermaye için kaç birim kâr edildiğidir. “Finans yöneticisi işletmenin varlıklarının finansmanında kullanacağı fonların kaynağını belirlerken, bu fonların işletmeye olan maliyetlerini ve işletmenin riskine, dolayısıyla da piyasa değerine olan etkilerini belirlemek zorundadır.”⁹⁰

İşletmelerde üst yönetim stratejik karar verme aşamasında finansal ve diğer performans ölçme araçlarını kullanarak, finansal açıdan sermaye kârlılığını da hesaplamak isterler.

Çünkü öz sermaye kârlılık oranı işletme varlıklarının ne kadar verimli kullanıldığının bir göstergesi olarak işletme sahiplerine ve ortaklarına sunulmaktadır. “Söz konusu oran vergi sonrası net kârın öz sermayeye bölünmesi ile bulunmaktadır”.⁹¹

2.10.4. Yatırım Kârlılık Oranı

Ekonominin önemli prensibi, faaliyet gösteren işletme veya firmaların varlıklarını sürdürebilmeleri, büyümeleri ve işletme amaçlarına ulaşabilmeleri için kâr etmeleri gerektiğidir. Elde edilen maddi getirinin finansal ortamda değerlendirilmesine kısaca “yatırım”, bu faaliyetten elde edilen gelire de “yatırım kârı” denilmektedir. İşletme yöneticileri, yatırımlardan elde edilen kar oranlarının nakit değerlendirmelerinden elde edilen karlarda daha düşük getirisi olduğunu ya da eşit olmadığını bildiklerinden dolayı paranın zamansal olarak getirisini göz önünde bulundurmaktadırlar.

⁸⁹ Yusuf Sürmen, “**Muhasebe 2**”, Akademi Kitapevi Ltd. Şti., Trabzon, 2010, s. 212

⁹⁰ Turhan Korkmaz, vd., “İMKB’de İşlem Gören Otomotiv ve Otomotiv Yan Sanayi İşletmelerinin Sermaye Yapısı Kararlarını Etkileyen Faktörler: Panel Veri Analizi”, **İktisat- İşletme ve Finans Dergisi**, Cilt:24, Sayı:277, 2009, s.30.

⁹¹ Emine Şule Aydeniz, “Makroekonomik Göstergelerin Firmaların Finansal Performans Ölçütleri Üzerindeki Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma: İMKB’ ye Kote Gıda ve İçecek İşletmeleri Üzerine bir Uygulama”, **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:17, Sayı:2, 2009, s.265

Yatırımların getiri süresi uzun vadeli bir sürece yayıldığı için, işletme yöneticileri yatırım alternatiflerini değerlendirirken kısa süreli yatırımları tercih etmektedirler. Bu sebepten dolayı fayda maliyet oranlarının hesaplanması bu aşamada çok önemlidir.

“Ürün ve hizmet hakkında yeterli bilgiye sahip olunamaması veya ayrıntılı araştırma yapılmasının gerekli olması gibi, karar verebilmenin zor olduğu veya imkânsız hale geldiği durumlarda, fayda-maliyet analizi kullanmanın zorunlu hale geldiği öne sürülebilir”.⁹² İşletmenin yaptığı yatırımlardan ne kadar kâr edilebileceği veya yatırımın kârlılık oranına göre, finansal açıdan değerlendirmeler yapılır. Yatırım karlılığı aslında öz sermayenin durumu ve işletme içi kârlılık üzerinden değerlendirilebilir. Bu durum yatırım karlılığını direkt etkileyecek yapıdadır. “Yatırımlarını finanse etmek isteyen işletmeler, öncelikle işletme içi fonlara (oto finansman) daha sonra dış fonlara borçlanma ve en son olarak da hisse senedi ihracına yönelmektedir.”⁹³

2.10.5. Kâr Marjı

Kâr marjı ise kısaca, işletmenin ya da firmanın satmış olduğu ürünlerden elde ettiği gelirinden, üretim maliyeti çıkarıldıktan sonra elde edilen kârın yüzdesi veya oranı olarak ifade edilebilir. Kâr marjı hesaplanırken çeşitli yöntemler kullanılmaktadır, bunlardan biri de yukarıdan aşağıya hesaplamak olarak da bilinen, “gross profit” (brüt kâr) yöntemidir. Bu kâr marjı hesaplama yönteminde, hizmetin ya da ürünün kâr marjını bulmak için, satış fiyatından, alış fiyatı çıkartılarak sonuç hizmetin ya da ürünün satış fiyatına bölünür çıkan sonuç kâr marjıdır.

Kâr marjı, işletmenin kârlılığını ölçmek için kullanılan faydalı finansal bir oran olduğu kabul edilse de çeşitli kısıtlamaları bulunmaktadır. Çünkü bu yöntemle yapılan kâr marjı hesaplamaları diğer işletmeleri ya da benzer iş modellerini kullanan işletmeleri karşılaştırmak için kâr marjı kullanmalıdır. “Kâr marjı bir ürünün satışından elde edilen kâr miktarının (yani satış fiyatıyla alış fiyatı arasındaki farkın) satış fiyatına oranıdır. Bir başka deyişle ürünün satışından elde edilen gelirin ne kadarlık kısmının kâr olduğunu gösteren orandır.

⁹², Edwardt M. Gramlich, “The Methodology of Benefit- Cost Analysis”, **Vital Speeches of The Day**, Vol. 69, No. 3, 2002, s.68

⁹³ Ali Ceylan ve Turhan Korkmaz, “İşletmelerde Finansal Yönetim”, 11. Basım, Ekin Basım Yayım Dağıtım, Bursa, 2010, s.255

2.10.6. Artık Kâr

“Artık gelir metodunun ana fikri, gelir tablosunda diğer finansman kaynaklarının maliyetlerinin yer almasına karşın, şirkete yatırılmış öz sermaye için bir maliyetin yer almamasıdır.”⁹⁴ Muhasebe bilgileri kullanılarak uygulanan bu sistemde firmaların performans ölçümleri yapılmaktadır. Bu uygulamada, işletmenin değeri ve ileride alabileceği değer yani artık gelir beklentisi, şimdi ki değerler toplamına eşit olduğunu kabul etmektedir. Artık Kârın ölçülmesinde kullanılan bazı ölçüm yöntemleri ise ekonomik kâr, ekonomik katma değer ve nakit katma değer uygulamalarıdır. “Bazı kaynaklarda Ekonomik Kâr yöntemi, Artık Gelir yöntemi adıyla da anılmaktadır.”⁹⁵ Genel itibariyle, artık kâr modelinde, sermaye getirisinin sabit olması beklenmektedir ve pozitif değerlere ulaşıldıysa katma değerler yükseldiği, negatif değere ulaşıldıysa da katma değerlerde kayıplar olduğu görülmektedir.

Artık kâr hesaplarında kullanılan formül;

“Artık gelir = Net kâr – Öz sermaye harcaması”⁹⁶olarak ifade edilmektedir.

2.10.7. Nakit Yatırım Kârlılığı

Bütün işletmeler en çok kâr getirecek ürün ya da hizmetlerin peşindedir. Bu sebepten ötürü de yapılan bütün planlar finans odaklıdır ve finansal oran analizleri en çok kullanılan araçlar arasındadır. Özellikle ekonomi piyasalarında nakit sıkıntısı oldukça sık rastlanılan bir durumdur. İşletmelerde piyasalar için bu çok değerli değişim aracını, kârlı bir yatırıma dönüştürme istekleri had safhadadır. İşletmelerde parayı kullanma eğilimlerini kâr getirecek alanlara yatırım yaparken nakit kâr oranlarının yüksek seviyelerde olmasına dikkat etmektedirler.

“Özellikle yeni kurulmuş firmalar ya da gelişme sürecinde olan firmalar, nakit sıkıntısı yaşamamak için genellikle nakit ödemelerini ileri bir tarihe ertelemekte, kâr payı ödemelerini de alternatif yollarla yapmaktadırlar.”⁹⁷ Nakit yatırım kârı olarak yatırımcılar, pay ödemelerini genellikle nakit olarak almak isterler, nakit getiri elde tutulan bir değer olduğu takdirde yatırımcılar için bir anlam ifade etmektedir.”

⁹⁴Erhan Yavuzarslan, “Artık Kâr Yöntemi Ve Şirket Değerlendirmesinde Kullanımı”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007. s.3. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

⁹⁵ Yavuzarslan, a.g.e., s.5.

⁹⁶ Yavuzarslan, a.g.e., s.4.

⁹⁷ Derviş Boztosun, “Temettü Dağıtım Kararının Farklı Piyasalarda Hisse Senedi Fiyatına Etkisinin Mukayeseli Olarak İncelenmesi”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006, s.73 **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

Bu durumda kâr payının nakit olarak ödenmesi, yatırımcı açısından memnuniyet yaratırken aynı zamanda, yatırım yaptıkları firmanın nakit olarak bir ödemede bulunması psikolojik olarak işletmeyi yatırımcı gözünde güçlü kılar.”⁹⁸

2.10.8. Hisse Başına Kâr

Hisse başına kâr, işletmelerin çıkardığı ve halka açık olan pay senetlerinin işletmenin kazanacağı kâr payı potansiyelini göstermektedir. Özellikle yatırımcılar yakından takip ettiği şirket göstergelerinden biridir. Hisse senetleriyle ilişkilendirilen kişi başına düşen hisselerin kârı borsa ve serbest piyasa fiyatlarıyla doğrudan ilişkisi bulunmaktadır. Borsa ilişkisi nedeniyle hisse başına düşen kârı belirleyen ana unsur, borsa da işlem görmesi sırasında hisse fiyatlarının artması ya da düşmesidir.

“Dolayısıyla hisse senedi yatırımlarında menkul kıymetin sağlayacağı getiriyi tahmin edebilmek yatırımcılar için büyük bir önem arz etmektedir.”⁹⁹

Kısacası, hisse başına düşen kâr oranı ne kadar yüksek olur ise, işletmelerin o derecede değerli oldukları söylenebilir. Basit bir tanım yapmak gerekir ise, hisse başına kar, elde ettiği ya da ileriki dönemlerde elde etmeyi planladığı dönem kârının şirketin hisse senedi sayısına bölünmesi sonucunda her hisse sayısı için hesaplanan kârı belirten rakamdır. İşletmeler kanunlar gereği olarak bünyesinde ki bütün hisse senetlerini kâr payı olarak dağıtamazlar ve dağıtılmak için ayrılan kâr paylarını hisse senetlerine bölerek hisse sahiplerine kâr paylarını dağıtırlar. Yatırımcılar açısından, “hisse senetlerine yatırım yapılması durumunda piyasaların izlenmesi, bilgilerin değerlendirilmesi ve çeşitli yöntemler kullanılarak en uygun hisse senetlerinin seçilmesi önem arz eder.”¹⁰⁰

2.10.9. Nakit Katma Değer

İşletmeler genellikle finansal performanslarını ölçerken sermaye maliyetlerinin finansal açıdan göz ardı ettikleri için yanlış kararlar almakta ve yanlış stratejiler uygulamaktadırlar. Bu durumun önüne geçmek için işletmeler, sermaye malikiyetlerini de kullanarak faaliyet sonucu gelen nakit akışı ile yatırım yapılan varlıklar veya duran varlıkların yatırım maliyetleri de kullanılarak nakit katma değer ölçüğü oluşturabilirler.

⁹⁸ Nur Belkayalı, “Temettü Dağıtım Şekillerinin Firma Değerine Etkisi ve İMKB 100 Endeksinde Ampirik Bir Uygulama”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2004, s.83. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

⁹⁹Ali Bayrakdaroğlu, “Performans Ölçütlerinin Hisse Senedi Getirilerini Açıklayabilme Gücü Üzerine Ampirik Bir Çalışma”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, 2012, s.140

¹⁰⁰ Bayrakdaroğlu, a.g.e., s.140.

“Bir yatırım için katlanılan nakit çıkışı, değer yaratma veya yaratılan değerde artış meydana getirme özelliğine sahipse, nakit çıkışını gerektiren yatırım stratejik yatırım olarak ifade edilir.”¹⁰¹ Finansal faaliyetlerin ve finansal performansın daha gerçekçi ölçülmesine olanak sağlayan bu uygulamaya kısaca CVA (Cash Değer Added) yani nakit katma değer denilmektedir.” “CVA bir bütün olarak işletme performansını yansıtabileceği gibi, aynı zamanda işletmenin alt bölümlerinin performanslarını da gösterecek biçimde düzenlenebilir.”¹⁰²

Uygulanan bu sistem işletmenin bütün finansal ve mali işlerin yürütülmesinde, firma stratejilerinin oluşturulmasında, ücretlerin tespitinde, muhasebe verilerinin hesaplanmasında kullanılmaktadır. “Ayrıca, Yatırımların üst düzey yönetim tarafından hissedar değeri yaratacak biçimde planlanıp uygulanması finansal performansta da iyileşme ve gelişme yaratacaktır”.¹⁰³

Tablo-14 CVA Oluşum Süreci

+ Satışlar
- Maliyetler
=Faaliyet Fazlası + /-
İşletme Sermayesinde Değişim
- <u>Stratejik Olmayan Yatırımlar</u>
=Faaliyet Nakit Akışı (OCF)
- <u>Faaliyet Nakit Akış Talebi (OCFD)</u>
=Nakit Katma Değer (CVA)

Tablo 14 de genelde işletmelerin kullandığı Nakit Katma Değer hesaplaması süreci açık bir şekilde anlatılmaktadır. Satışlardan, maliyetler çıkartılır çıkan sonuç artı veya eksi yönde çıkan sonuç, işletme sermayesinde ki değişimler görülmektedir.

¹⁰¹Cemal Çakıcı, “**Ekonomik Katma Değer (EVA) Yaklaşımı**”, Beta Yayınları, İstanbul, 2008, s.217

¹⁰² Tayfun Deniz Kuğu, vd., Finansal Performansın Ölçümünde Nakit Katma Değer Yöntemi (Cva) Ve Borsa İstanbul’a KOTE Şirketlerde Bir Uygulama”, **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, ISSN: 1303 – 8370, 26, 2013, s.104

¹⁰³Rainer Strack, and Ulrich Villis, “RAVE(TR): Integrated Value Management for Customer, Human, Supplier and Invested Capital”, **European Management Journal**, Vol: 20, Iss: 2, 2002.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Tez çalışmamızda kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren hizmet işletmelerindeki yönetim şekilleri, finans yaklaşımları, finans uygulamaları, finans piyasaları, stratejik finansal yönetimi, hizmet işletme çeşitleri ve finansal yönetim konularına değinilerek “Stratejik finansal yönetim uygulamalarının hizmet işletmelerinin finansal performansına etkilerinin ölçülmesi” amaçlanmaktadır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın kapsamını kamu ve özel hizmet işletmeleri, sınırlılıklarını ise İstanbul ilinde bulunan kamu ve özel hizmet işletmeleri oluşturmaktadır. İstanbul ticaret odası kayıtlarına göre ticaret siciline kayıtlı firma sayısı: 577.495 odaya kayıtlı firma sayısı: 398.340 olarak belirlenmiştir.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmamızda, stratejik finansal yönetim uygulamalarının hizmet işletmelerinin finansal performansına etkilerinin ölçülmesi için aşağıda ki hipotezler oluşturulmuştur.

H_{1a} Hipotezi: Firmanın belirlenmiş ve dokümante edilmiş bir finans stratejisinin olması, stratejik finansal yönetim araçları ile kaynaklarının verimli şekilde kullanılmasını olumlu yönde etkilemektedir.

H_{1b} Hipotezi: Firmanın belirlenmiş ve dokümante edilmiş bir finans stratejisinin olması, finansal performans hedefleri ve bu hedeflerin nasıl ölçüleceğini etkilemektedir.

H_{1c} Hipotezi: Firmanın belirlenmiş ve dokümante edilmiş bir finans stratejisinin olması, firmanın karlılığını arttırmıştır.

H_{1d} Hipotezi: Firmanın belirlenmiş ve dokümante edilmiş bir finans stratejisinin olması, firmanın cirosunu arttırmıştır.

H_{2a} Hipotezi: Firmanın bütçe planlaması yapması, stratejik finansal yönetim araçları ile kaynaklarının verimli şekilde kullanılmasını olumlu yönde etkilemektedir.

H_{2b} Hipotezi: Firmanın bütçe planlaması yapması, finansal performans hedefleri ve bu hedeflerin nasıl ölçüleceğini etkilemektedir.

H_{2c} Hipotezi: Firmanın bütçe planlaması yapması, firmanın karlılığını arttırmıştır.

H_{2d} Hipotezi: Firmanın bütçe planlaması yapması, firmanın cirosunu arttırmıştır.

H_{3a} Hipotezi: Firmanın satış hesaplamaları yapması, stratejik finansal yönetim araçları ile kaynaklarının verimli şekilde kullanılmasını olumlu yönde etkilemektedir.

H_{3b} Hipotezi: Firmanın satış hesaplamaları yapması, finansal performans hedefleri ve bu hedeflerin nasıl ölçüleceğini etkilemektedir.

H_{3c} Hipotezi: Firmanın satış hesaplamaları yapması, firmanın karlılığını arttırmıştır.

H_{3d} Hipotezi: Firmanın satış hesaplamaları yapması, firmanın cirosunu arttırmıştır.

Tablo-15 Hipotez 1

STRATEJİK FİNANSAL YÖNETİM UYGULAMALARI	FİNANSAL PERFORMANSA ETKİLERİ
Firmanın belirlenmiş ve dokümente edilmiş finans stratejisi	Stratejik Finansal Yönetim Araçları, Kaynaklarının En Verimli Şekilde Kullanılmasını Olumlu Yönde Etkilemektedir
	Finansal Performans Hedefleri ve bu hedeflerin nasıl ölçüleceğini Etkilemektedir
	Firmanın Karlılığını Arttırır
	Firmanın Cirosunu Arttırır

Tablo-15 de H₁ hipotezleri tablo biçiminde gösterilmektedir.

Tablo-16 Hipotez 2

STRATEJİK FİNANSAL YÖNETİM UYGULAMALARI	FİNANSAL PERFORMANSA ETKİLERİ
Firmanın Bütçe Planlaması	Stratejik Finansal Yönetim Araçları, Kaynaklarının En Verimli Şekilde Kullanılmasını Olumlu Yönde Etkilemektedir
	Finansal Performans Hedefleri ve bu hedeflerin nasıl ölçüleceğini Etkilemektedir
	Firmanın Karlılığını Arttırır
	Firmanın Cirosunu Arttırır

Tablo-16 de H₂ hipotezleri tablo biçiminde gösterilmektedir.

Tablo-17 Hipotez 3

STRATEJİK FİNANSAL YÖNETİM UYGULAMALARI	FİNANSAL PERFORMANSA ETKİLERİ
Firmanın Satış Hesaplamaları	Stratejik Finansal Yönetim Araçları, Kaynaklarının En Verimli Şekilde Kullanılmasını Olumlu Yönde Etkilemektedir
	Finansal Performans Hedefleri ve bu hedeflerin nasıl ölçüleceğini Etkilemektedir
	Firmanın Karlılığını Arttırır
	Firmanın Cirosunu Arttırır

Tablo-17 de H₃ hipotezleri tablo biçiminde gösterilmektedir.

Tablo-18 Yapısal Model

STRATEJİK FİNANSAL YÖNETİM UYGULAMALARI (BAĞIMLI DEĞİŞKEN)	FİNANSAL PERFORMANSA ETKİLERİ (BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN)
Firmanın belirlenmiş ve dökümante edilmiş finans stratejisi	Stratejik Finansal Yönetim Araçları, Kaynaklarının En Verimli Şekilde Kullanılmasını Olumlu Yönde Etkilemektedir
Firmanın Bütçe Planlaması	Finansal Performans Hedefleri ve bu hedeflerin nasıl ölçüleceğini Etkilemektedir
Firmanın Satış Hesaplamaları	Firmanın Karlılığını Arttırır
	Firmanın Cirosunu Arttırır

Tablo-18 de bağımlı ve bağımsız değişkenler gösterilmektedir.

3.4. Araştırmanın Yöntem ve Gereçleri

3.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Çalışmamız İstanbul ilinde faaliyet gösteren, stratejik finansal yönetim uygulamalarının hizmet işletmelerinin finansal performansına etkileri ölçülmüştür. İnternet ortamında 2727 adet firmadan geri dönüş alınarak araştırma analizleri oluşturulan örneklem boyutu hazırlanmıştır.

3.4.2. Verilerin Toplanması ve Analizi

Çalışmamız da “Stratejik finansal yönetim uygulamalarının hizmet işletmelerinin finansal performansına etkilerinin ölçülmesi” amacı ile İstanbul da ki hizmet işletmelerinde anket yolu ile veriler toplanmıştır. Bütün işletmelere genel sorular 8, stratejik finans yönetimi uygulamaları kullanan firmalar için 9, Stratejik Finansal Yönetim Uygulamaları firmanıza ne tür katkılar sağladığı, üzerine 5 li likert ölçeğine göre 31 toplamda 48 soru yöneltilmiştir. İstanbul genelinde yaptırılan anketimize 2727 geri dönüş alınmıştır. Spss 20.00 analiz programı kullanılmıştır. Araştırmamız için uygulanan analizler; Güvenilirlik analizi, Ki Kare Testleri, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerine etkilerine bakıldığı Manova testi ve Frekans analizidir.

3.5. Araştırma Verilerinin Yorumlanması

3.5.1. Güvenilirlik Testi (croncbah alfa)

Anket analizlerinde oluşturulan 5 li likert sorularının güvenilirliklerini ölçmek için Croncbah Alfa katsayı sistemi kullanılmaktadır. “Croncbah Alfa (α)katsayısı 1’e yaklaştıkça, ölçekteki sorular arasında ki içsel uyumun o denli yüksek olduğu söylenebilir.”¹⁰⁴

Çıkan sonuçlardan alfa değeri;

“0,00 \leq α <0,40 ise ölçek güvenilir değil
0,40 \leq α <0,60 ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür
0,60 \leq α <0,80 ise ölçek oldukça güvenilirdir
0,80 \leq α <1,00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir”¹⁰⁵

¹⁰⁴ Hamdi İslamoğlu ve Ümit Alınacıık, “**Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**”, Beta Yayınevi, İstanbul, 2014, s.283.

¹⁰⁵ Yalçın Karagöz, “**SPSS Uygulamaları Bioistatistik**”, Nobel yayıncılık, Ankara, 2015, s.710.

Tablo-19 Güvenilirlik Testi

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Standart İzlenimlere Dayalı	N Öğeler
,688	,689	31

Tablo- 19 da Güvenilirlik test sonuçlarına bakıldığında alfa değerinin **0,688** çıktığı ve güvenilirlik ölçeğine göre çıkan sonucun " $0,60 < \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

3.5.2. Ki Kare Testi (Chi- Square Tests)

Ki Kare testi (chi square) testinde iki değişkenin birbirleri arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmaktadır. Sigma değeri 0,05'ten **küçük** çıkması durumunda hipotez kabul edilmekte ve aralarında bir ilişki olduğu %5 önem seviyesinde kabul edilmektedir. Sigma değeri 0,05'ten **büyük** çıkması durumunda ise hipotez reddedilir ve aralarında bir ilişki olmadığı %5 önem seviyesinde kabul edilmemekte, değişkenlerin birbirine etkisi olmadığı anlaşılmaktadır. "Ki Kare testi, iki kategorik değişken arasında bir ilişki(bağıntı) olup olmadığını test etmek için kullanılan nonparametrik bir testtir." ¹⁰⁶

Tablo- 20 Firmanızın Belirlenmiş ve Dokümente Edilmiş Bir Finans Stratejisi Var mıdır * Stratejik Finansal Yönetim Araçları, Kaynakların En Verimli Şekilde Kullanılmasını Sağladı (Ki-Kare Testi)

	Değer	df	Asymp. Sig. (2 sided)
Pearson Ki-Kare	119,965(a)	4	,000
Olabilirlik Oranı	162,590	4	,000
Lineer Doğrusallık Oranı	7,781	1	,005
N-Geçerli Olgular	2727		

a 0cells (,0%) Sayısız Bekleniyor 5. Beklenen Minimum Sayı 50,58.

Tablo 20 de Sigma değeri, **0,00** olarak gerçekleştiği ve **0,05** ten küçük çıktığı için; "Firmanın belirlenmiş ve dökümente edilmiş bir finans stratejisinin olması, stratejik finansal yönetim araçları ile kaynaklarının verimli şekilde kullanılmasını olumlu yönde etkilemektedir," hipotezi kabul edilmiştir.

¹⁰⁶ İslamoğlu ve Alnıaçık, a.g.e., s.441.

Tablo-21 Firmanızın Belirlenmiş ve Dökümente Edilmiş Bir Finans Stratejisi Var Mıdır * Finansal Performans Hedefleri Ve Bu Hedeflerin Nasıl Ölçüleceği Netleşti (Chi-SquareTest)

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	303,480(a)	4	,000
Olabilirlik Oranı	337,707	4	,000
Lineer Doğrusallık Oranı	2,081	1	,149
N-Geçerli Olgular	2727		

a 0cells (,0%) Sayısız Bekleniyor 5. Beklenen Minimum Sayı 16,86.

Tablo 21 de Sigma değeri, **0,00** olarak gerçekleştiği ve **0,05** ten küçük çıktığı için; “Firmanın belirlenmiş ve dökümente edilmiş bir finans stratejisinin olması, finansal performans hedefleri ve bu hedeflerin nasıl ölçüleceğini etkilemektedir,” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo-22 Firmanızın Belirlenmiş ve Dökümente Edilmiş Bir Finans Stratejisi Var Mıdır * Firmanın Karlılığının Artmasını Sağladı (Ki-Kare Testi)

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi Square	125,524(a)	4	,000
Olabilirlik Oranı	141,015	4	,000
Lineer Doğrusallık Oranı	34,223	1	,000
N-Geçerli Olgular	2727		

a 0cells (,0%) Sayısız Bekleniyor 5. Beklenen Minimum Sayı 16,86.

Tablo 22 de Sigma değeri, **0,00** olarak gerçekleştiği ve **0,05** ten küçük çıktığı için; “Firmanın belirlenmiş ve dökümente edilmiş bir finans stratejisinin olması, firmanın karlılığını arttırmıştır,” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo-23 Firmanızın Belirlenmiş ve Dökümante Edilmiş Bir Finans Stratejisi Var Mıdır * Firmanın Cirosunun Artmasını Sağladı (Ki-Kare Testi)

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	80,340(a)	4	,000
Olabilirlik Oranı	80,626	4	,000
Lineer Doğrusallık Oranı	12,475	1	,000
N-Geçerli Olgular	2727		

a 0cells (,0%) Sayısız Bekleniyor 5. Beklenen Minimum Sayı 33,72.

Tablo 23 de Sigma değeri, **0,00** olarak gerçekleştiği ve **0,05** ten küçük çıktığı için; “Firmanın belirlenmiş ve dökümante edilmiş bir finans stratejisinin olması, firmanın cirosunu arttırmıştır,” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo-24 Firmanın Bütçe Planlaması Yapılıyor mu * Stratejik Finansal Yönetim Araçları, Kaynakların En Verimli Şekilde Kullanılmasını Sağladı (Chi- Square Tests)

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	1927,625(a)	4	,000
Olabilirlik Oranı	1713,166	4	,000
Lineer Doğrusallık Oranı	1421,323	1	,000
N-Geçerli Olgular	2727		

a 0cells (,0%) Sayısız Bekleniyor 5. Beklenen Minimum Sayı 17,

Tablo 24 de Sigma değeri, **0,00** olarak gerçekleştiği ve **0,05** ten küçük çıktığı için; “Firmanın bütçe planlaması yapması, stratejik finansal yönetim araçları ile kaynaklarının verimli şekilde kullanılmasını olumlu yönde etkilemektedir,” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo-25 Firmanın Bütçe Planlaması yapıyor mu * Finansal Performans Hedefleri ve bu hedeflerin nasıl ölçüleceği netleşti. (Ki-Kare Testi)

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	385,650(a)	4	,000
Olabilirlik Oranı	541,198	4	,000
Lineer Doğrusallık Oranı	3,900	1	,048
N-Geçerli Olgular	2727		

a 0cells (,0%) Sayısız Bekleniyor 5. Beklenen Minimum Sayı 5,82.

Tablo 25 de Sigma değeri, **0,00** olarak gerçekleştiği ve **0,05** ten küçük çıktığı için; "Firmanın bütçe planlaması yapması, finansal performans hedefleri ve bu hedeflerin nasıl ölçüleceğini etkilemektedir," hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo-26 Firmanın Bütçe Planlaması Yapılıyor mu * Firmanın Karlılığının Artmasını Sağladı (Chi- Square Tests)

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	1927,625(a)	4	,000
Olabilirlik Oranı	1713,166	4	,000
Lineer Doğrusallık Oranı	1421,323	1	,000
N-Geçerli Olgular	2727		

a 0cells (,0%) Sayısız Bekleniyor 5. Beklenen Minimum Sayı 17,47.

Tablo 26 da Sigma değeri, **0,00** olarak gerçekleştiği ve **0,05** ten küçük çıktığı için; "Firmanın bütçe planlaması yapması, firmanın karlılığını arttırmıştır, hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo-27 Firmanın Bütçe Planlaması Yapılıyor mu * Firmanın Cirounun Artmasını Sağladı (Ki-Kare Testi)

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	2334,565(a)	4	,000
Olabilirlik Oranı	1983,472	4	,000
Lineer Doğrusallık Oranı	1588,795	1	,000
N-Geçerli Olgular	2727		

a 0cells (,0%) Sayısız Bekleniyor 5. Beklenen Minimum Sayı 11,65.

Tablo 27 de Sigma değeri, **0,00** olarak gerçekleştiği ve **0,05** ten küçük çıktığı için; “Firmanın bütçe planlaması yapması, firmanın cirosunu arttırmıştır,” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo-28 Firmanın Satış Hesaplamaları Yapılıyor mu *Stratejik Finansal Yönetim Araçları, Kaynakların En Verimli Şekilde Kullanılmasını Sağladı (Ki-Kare Testi)

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	81,674(a)	4	,000
Olabilirlik Oranı	97,906	4	,000
Lineer Doğrusallık Oranı	,104	1	,747
N-Geçerli Olgular	2727		

a 0cells (,0%) Sayısız Bekleniyor 5. Beklenen Minimum Sayı 17,81.

Tablo 28 de Sigma değeri, **0,00** olarak gerçekleştiği ve **0,05** ten küçük çıktığı için; “Firmanın satış hesaplamaları yapması, stratejik finansal yönetim araçları ile kaynaklarının verimli şekilde kullanılmasını olumlu yönde etkilemektedir, “hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo-29 Firmanın Satış Hesaplamaları Yapılıyor mu * Finansal Performans Hedefleri ve Bu Hedeflerin Nasıl Ölçüleceği Netleşti (Ki-Kare Testi)

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	349,796(a)	4	,000
Olabilirlik Oranı	307,013	4	,000
Lineer Doğrusallık Oranı	6,467	1	,011
N-Geçerli Olgular	2727		

a 0cells (,0%) Sayısız Bekleniyor 5. Beklenen Minimum Sayı 5,94.

Tablo 29 da Sigma değeri, **0,00** olarak gerçekleştiği ve **0,05** ten küçük çıktığı için; "Firmanın satış hesaplamaları yapması, finansal performans hedefleri ve bu hedeflerin nasıl ölçüleceğini etkilemektedir," hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo-30 Firmanın Satış Hesaplamaları Yapılıyor mu * Firmanın Karlılığının Artmasını Sağladı (Ki-Kare Testi)

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	70,457(a)	4	,000
Olabilirlik Oranı	76,270	4	,000
Lineer Doğrusallık Oranı	,024	1	,876
N-Geçerli Olgular	2727		

a 0cells (,0%) Sayısız Bekleniyor 5. Beklenen Minimum Sayı 5,94.

Tablo 30 da Sigma değeri, **0,00** olarak gerçekleştiği ve **0,05** ten küçük çıktığı için; "Firmanın satış hesaplamaları yapması, firmanın karlılığını arttırmıştır," hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo-31 Firmanın Satış Hesaplamaları Yapılıyor mu * Firmanın Cirounun Artmasını Sağladı (Ki-Kare Testi)

	Değer	df	Asymp. Sig. (2 sided)
Pearson Ki-Kare	169,143(a)	4	,000
Olabilirlik Oranı	165,267	4	,000
Lineer Doğrusallık Oranı	8,301	1	,004
N-Geçerli Olgular	2727		

a 0cells (,0%) Sayısız Bekleniyor 5. Beklenen Minimum Sayı 11,87.

Tablo 31 de Sigma değeri, 0,00 olarak gerçekleştiği ve 0,05 ten küçük çıktığı için; "Firmanın satış hesaplamaları yapması, firmanın ciroosunun arttırmıştır" Yapılan Pearson Ki-Kare analizine göre stratejik finansal yönetim uygulamalarının finansal performansa etkisi olduğu görülmektedir," hipotezi kabul edilmiştir.

3.5.3. MANOVA

MANOVA testinde, "bağımlı değişkenler açısından grup ortalamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı aynı anda test edilir." ¹⁰⁷ MANOVA tablosu (Çok Değişkenli Testler) tablosu incelendiğinde birden fazla test olduğu görülür. Bu testlerden genellikle "Pillai's İzi" ve "Wilks' Lambda" testleri dikkate alınır. Faktörlerin "Sig." değerleri incelendiğinde, "Sig." değerlerinin 0.05 den küçük olduğu görülür. " %95 güvenle, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır." yorumu yapılabilir.

¹⁰⁷ İslamoğlu ve Alnıaçık, a.g.e., s.310.

Tablo-32 Çok Değişkenli Testler H_{1a} - H_{1b} - H_{1c} - H_{1d} Hipotezleri

Effect		Değer	F	Hipotez df	Hata df	Sig.
Yolunu Kesmek	Pillai's İzi	,966	19489,643(a)	4,000	2722,000	,000
	Wilks' Lambda	,034	19489,643(a)	4,000	2722,000	,000
	Hotelling's İzi	28,640	19489,643(a)	4,000	2722,000	,000
	Roy'un En Büyük Kökü	28,640	19489,643(a)	4,000	2722,000	,000
Firmanızın Belirlenmiş ve Dokümante Edilmiş Bir Finans Stratejisi Var Mıdır	Pillai's İzi	,015	10,364(a)	4,000	2722,000	,000
	Wilks' Lambda	,985	10,364(a)	4,000	2722,000	,000
	Hotelling's İzi	,015	10,364(a)	4,000	2722,000	,000
	Roy'un En Büyük Kökü	,015	10,364(a)	4,000	2722,000	,000

a Kesin İstatistik

b Design: Intercept+ Firmanızın belirlenmiş ve dokümante edilmiş bir finans stratejisi var mıdır

Tablo 32 de Stratejik finans yönetimi uygulamalarından firmanızın belirlenmiş ve dokümante edilmiş bir finans stratejisi olmasının finansal performansa etkileri ile ilgili;

H_{1a} - H_{1b} - H_{1c} - H_{1d} hipotezleri sınanmıştır. Bağımsız değişkenin Bağımlı değişkenlere etkilerine bakılmıştır. Faktörlerin Sigma değerleri incelendiğinde 0,05 ten küçük olduğu görülmektedir. %95 güven ile bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo-33 Çok Değişkenli Testler H_{2a} - H_{2b} - H_{2c} - H_{2d} Hipotezleri

Effect		Değer	F	Hipotez df	Hata df	Sig.
Intercept	Pillai's İzi	,943	11207,856(a)	4,000	2722,000	,000
	Wilks' Lambda	,057	11207,856(a)	4,000	2722,000	,000
	Hotelling's İzi	16,470	11207,856(a)	4,000	2722,000	,000
	Roy'un En Büyük Kökü	16,470	11207,856(a)	4,000	2722,000	,000
Firmanın Bütçe Planlaması Yapılıyor mu	Pillai's İzi	,674	1405,699(a)	4,000	2722,000	,000
	Wilks' Lambda	,326	1405,699(a)	4,000	2722,000	,000
	Hotelling's İzi	2,066	1405,699(a)	4,000	2722,000	,000
	Roy'un En Büyük Kökü	2,066	1405,699(a)	4,000	2722,000	,000

a Kesin İstatistik

b Design: Intercept+ Firmanın Bütçe Planlaması yapılıyor mu

Tablo 33 de Stratejik finans yönetimi uygulamalarından firmanın bütçe planlaması yapıyor olmasının finansal performansa etkileri ile ilgili,

H_{2a} - H_{2b} - H_{2c} - H_{2d} hipotezleri sınanmıştır. Bağımsız değişkenin Bağımlı değişkenlere etkilerine bakılmıştır. Faktörlerin Sigma değerleri incelendiğinde 0,05 ten küçük olduğu görülmektedir. %95 güven ile bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo-34 Çok Değişkenli Testler H_{3a} - H_{3b} - H_{3c} - H_{3d} Hipotezleri

Effect		Değer	F	Hipotez df	Hata df	Sig.
Intercept	Pillai's İzi	,938	10251,621(a)	4,000	2722,000	,000
	Wilks' Lambda	,062	10251,621(a)	4,000	2722,000	,000
	Hotelling's İzi	15,065	10251,621(a)	4,000	2722,000	,000
	Roy'un En Büyük Kökü	15,065	10251,621(a)	4,000	2722,000	,000
Firmanız da Satış Hesaplamaları Yapılıyor mu	Pillai's İzi	,011	7,585(a)	4,000	2722,000	,000
	Wilks' Lambda	,989	7,585(a)	4,000	2722,000	,000
	Hotelling's İzi	,011	7,585(a)	4,000	2722,000	,000
	Roy'un En Büyük Kökü	,011	7,585(a)	4,000	2722,000	,000

a Kesin İstatistik

b Design: Intercept+ Firmanız da Satış Hesaplamaları yapılıyor mu

Tablo 34 de Stratejik finans yönetimi uygulamalarından firmanız da satış hesaplamaları yapılıyor olmasının finansal performans etkileri ile ilgili;

H_{3a} - H_{3b} - H_{3c} - H_{3d} hipotezleri sınanmıştır. Bağımsız değişkenin Bağımlı değişkenlere etkilerine bakılmıştır. Faktörlerin Sigma değerleri incelendiğinde 0,05 ten küçük olduğu görülmektedir. %95 güven ile bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

3.5.4. Frekans Tabloları

Anket sorularına verilen cevapların sayı ve yüzde dağılımlarının incelenmesi ile yapılan tercihlerin hangi yönde olduğuna yönelik tespitler yapılmıştır.

Tablo-35 Finans Yönetiminin Mutlaka Yapması Gerekenler Nelerdir

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Alacak ve Borç Süreçlerini Yönetme	709	26,0	26,0	26,0
Var Olan Varlıkların Yönetimidir	270	9,9	9,9	35,9
Planlama ve Raporlamadır	362	13,3	13,3	49,2
Yıllık öngörü hazırlama	232	8,5	8,5	57,7
Bütçe Projeksiyonu Hazırlamak	385	14,1	14,1	71,8
Üretim	385	14,1	14,1	85,9
Satış	384	14,1	14,1	100,0
Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo 35 de “Finans yönetiminin mutlaka yapması gerekenler nelerdir” sorusuna verilen yanıtların dağılımına bakıldığında 709 (%26) ile alacak ve borç süreçlerini yönetme ilk sırayı alırken, bütçe projeksiyonu hazırlamak ve üretim 385 (%14,1), satış 384 (%14,1), planlama ve raporlama 362 (%13,3), var olan varlıkların yönetimi 270 (%9,9), yıllık öngörü hazırlama ise 232 (%8,5) ile son sırada yer almaktadır. İşletmelerden gelen cevaplar incelendiğinde, finans yönetiminde işletmelerin borç-alacak ilişkisinin çok önemli bir konu olduğunu ve işletme yöneticilerinin bu konuya yoğunlaştığı görülmektedir.

Bir diğer önemli veri de işletmelerin yıllık öngörülerde bulunacak planlar yapmadıkları belirlenmiştir. Bu durum Türkiye de ki işletmelerin piyasaların durumunu ile ilgili planlar yapmayarak yıllık tahminlere önem vermediklerinin de bir göstergesi olabilir.

Tablo-36 Firmanızın Belirlenmiş Ve Dokümente Edilmiş Bir Finans Stratejisi Var Mıdır?

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Evet	1517	55,6	55,6	55,6
Hayır	1210	44,4	44,4	100,0
Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo 36 da “Firmanızın belirlenmiş ve dokümente edilmiş bir finans stratejisi var mıdır” sorusuna 1517 (%55,6) kişi evet,1210 (%44,4) kişi hayır cevabını vermiştir. İşletmeler finans yönetimi ile ilgili bir stratejilerinin olduğu sonucu çıkmış olsa bile %44 stratejik planlarının olmadığı söylemiş olması aslında büyük bir sorun olduğu ve işletmelerin finansal açıdan olabilecek sıkıntılara hazır olmadığını da göstermektedir.

Tablo-37 Firmanın Bütçe Planlaması Yapılıyor Mu?

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Evet	2309	84,7	84,7	84,7
Hayır	418	15,3	15,3	100,0
Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo 37 de “Firmanız de bütçe planlaması yapıyor mu” sorusuna 2309 (%84,7) evet,418 (%15,3) hayır yanıtı verilmiştir. İşletmelerin büyük bir çoğunluğu bütçe planlaması yapması doğal bir sonuç fakat %15,3 bir kesiminin bütçe planlaması yapmaması bu işletmelerin büyük bir ihtimalle gelecekte sorun yaşayacağını göstergesi olabilir.

Tablo-38 Firmanın Satış Hesaplamaları Yapılıyor Mu?

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Evet	2301	84,4	84,4	84,4
Hayır	426	15,6	15,6	100,0
Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo 38 de “Firmanızda satış hesaplamaları yapılıyor mu” sorusuna 2301 (%84,4) evet,426 (%15,6) hayır yanıtı verilmiştir.

Tablo-39 Firmanın Kârlılık Hesaplamaları Yapılıyor Mu?

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Evet	2613	95,8	95,8	95,8
Hayır	114	4,2	4,2	100,0
Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo 39 da işletmelerin “Firmanız da kârlılık hesaplamaları yapılıyor mu” sorusuna verdikleri cevapların dağılımına bakıldığında 2613 (%95,8) evet,114 (%4,2) hayır şeklinde dağılım göstermektedir. İşletmelerin odak noktası çıkan sonuçlardan da görüldüğü üzerine “kâr” ’dır. İşletmelerin kâra odaklanmaları klasik dönem yönetim anlayışından beri görülmektedir fakat bu odaklanma alınacak kararlarda etkisi büyük olacağı için işletme yöneticilerini de yanlış stratejiler uygulamasına neden olabilir.

Tablo-40 Firmanın Maliyet Hesaplamaları Yapılıyor mu?

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Evet	2651	97,2	97,2	97,2
Hayır	76	2,8	2,8	100,0
Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo 40 da “Firmanızda maliyet hesaplamaları yapılıyor mu” sorusuna verilen cevaplar 2651(%97,2) evet, 76 (%2,8) hayır olarak dağılım göstermektedir. Çıkan sonuçlar, işletmelerin üretim ve ürün kârlılığını ne kadar çok önemstediklerini göstermektedir.

Tablo-41 Firmanızın, Yaşanabilecek Finansal Sıkıntılar İçin Bir Hazırlığı Var mıdır?

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evet	2266	83,1	83,1	83,1
	Hayır	461	16,9	16,9	100,0
	Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo 41 de, ankete katılanların “Firmanızın, yaşanabilecek finansal sıkıntılar için bir hazırlığı var mıdır” sorusuna 2266 (%83,1) evet,461 (%16,9) hayır yanıtı verilmiştir. İşletmelerimiz yaşanacak finansal sıkıntılar için hazır olduklarını belirtmiştir, bu hazırlıklar duran varlıkların bulunması olduğu gibi hazırda nakit bulundurma şeklinde de olabilir.

Tablo-42 Yıl Sonu Durumunuzu İlk Aylardan Tahmin Edebiliyor musunuz?

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evet	1383	50,7	50,7	50,7
	Hayır	1344	49,3	49,3	100,0
	Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo 42 de “Yıl sonu durumunuzu ilk aylardan tahmin edebiliyor musunuz” sorusuna verilen cevaplar 1383 (%50,7) evet, 1344 (49,3) hayırdır. Yıllık tahminler yapamayan işletmelerin piyasalarda tutunmaları oldukça zordur, özellikle planlama yetersizliği bulunan firmalar gelecek tahmini yapamadıkları için işletmeyi çok zor durumlara düşürmektedirler. Çıkan sonuçlara göre işletmelerin yarısının sorunlarla karşılaşacağını söyleyebiliriz.

Tablo-43 Firmada Finansal Yönetim ve Planlamaya İlişkin Tanımlanmış Bir Toplantı Var Mıdır?

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Yok	385	14,1	14,1	14,1
Yılda 1 Kere Yönetime Rapor Vermek Üzere	1169	42,9	42,9	57,0
6 Ayda 1 Bütün Bölüm Yöneticilerinin Katıldığı ve Bütçe Raporlarının Değerlendirildiği Bir Toplantı	941	34,5	34,5	91,5
Her Ay Bütün Bölüm Yöneticilerinin ve Şirket Yönetiminin Katıldığı, Bütçe Raporlarının, Öngörü ve Gerçekleşen Bütçelerin Değerlendirildiği ve Gerekli Durumlarda Revize Edilmesine İlişkin Bir Toplantı	232	8,5	8,5	100,0
Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo 43 de “Firmada finansal yönetim ve planlamaya ilişkin tanımlanmış bir toplantı var mıdır” sorusuna verilen cevapların dağılımı; 1169 (%42,9) yılda 1 kere yönetime rapor vermek üzere, 941 (%34,5) 6 Ayda 1 bütün bölüm yöneticilerinin katıldığı ve bütçe raporlarının değerlendirildiği bir toplantı, 232 (8,5) her ay bütün bölüm yöneticilerinin ve şirket yönetiminin katıldığı, bütçe raporlarının, öngörü ve gerçekleşen bütçelerin değerlendirildiği ve gerekli durumlarda revize edilmesine ilişkin bir toplantı şeklinde iken 385 (14,1) yok şeklindedir. İşletmelerin finansal yönetim ve planlamaya ilişkin tanımlanmış bir toplantı planlarının olmadığı ve işletme de alınacak olan kararlarda üst yönetimin ya da işletme sahiplerinin tek yetkili olduğu ve bütün riski üstlendikleri söylenebilir.

Tablo-44 Firmada Ne Tür Bir Finansal Planlama Yapılmaktadır

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Temel Finansal planlama	1121	41,1	41,1	41,1
Tahmin Temelli Planlama	936	34,3	34,3	75,4
Dış Faktör Odaklı Planlama	38	1,4	1,4	76,8
Stratejik Yönetim Odaklı Finansal Planlama	114	4,2	4,2	81,0
Hepsini İçeren Bütünlükçü Planlama	518	19,0	19,0	100,0
Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo 44 de “Firmada ne tür bir finansal planlama yapılmaktadır” sorusunun dağılımı; 1121 (41,1) temel finansal planlama, 936 (34,3) tahmini temelli planlama, 518 (%19,0) hepsini içeren bütünlükçü planlama, 114 (%4,2) stratejik yönetim odaklı finansal planlama, 38 (%1,4)dış faktör odaklı planlama şeklindedir.

Tablo-45 Kaynak Dağılımında Kullandığınız Finansal Bir Araç Var mı?

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Hofer Matrisi	118	4,3	4,3	4,3
Yönlendirici Politika Matrisi	1569	57,5	57,5	61,9
Diğer	270	9,9	9,9	71,8
Yok	770	28,2	28,2	100,0
Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo 45 de “Kaynak dağılımında kullandığınız finansal bir araç var mı” sorusuna verilen cevaplar; 1569 (%57,5) yönlendirici politika matrisi, 118 (%4,3) hofer matrisi, 270 (%9,9) diğer ve 770 (29,2) yok yönünde dağılım göstermektedir.

Tablo-46 Yeni Bir Ürün Çıkarmayı Düşündüğünüz Zaman Ürünün Firmaya Sağlayacağı Finansal Durumu Nasıl Hesaplarsınız? (Kâr -Zarar Süresi) Kullandığınız Bir Araç veya Sistem Var mıdır?

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Ürün Hayat Eğrisi	351	12,9	12,9	12,9
Sadece Piyasayı Gözleriz	781	28,6	28,6	41,5
Rakiplere Bakarız	1248	45,8	45,8	87,3
Müşterilerin Beklentilerine Göre Hareket Ederiz	347	12,7	12,7	100,0
Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo 46 da işletmeler “Yeni bir ürün çıkarmayı düşündüğünüz zaman ürünün firmaya sağlayacağı finansal durumu nasıl hesaplırsınız? (Kâr -zarar süresi) kullandığınız bir araç veya sistem var mıdır” sorusuna;1248 (%45,8) rakiplere bakarız,781 (%28,6) sadece piyasaya bakarız, 351 (%12,9) ürün hayat eğrisi, 347 (%12,7) müşterilerin beklentilerine göre hareket ederiz şeklinde dağılım gösteren cevaplar vermişlerdir. İşletmelerin izlediği süreçte, işletme dışı kaynaklarda ki araçları kullandıkları özellikle rekabet ortamından etkilendikleri için rakiplerinin durumlarına göre pozisyon aldıklarını görmekteyiz.

Tablo-47 Aşağıda Yer Alan Bütçelerden Hangisi Yapılmakta

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli İşletme Faaliyet Bütçeleri, (Satış bütçesi, Üretim Bütçesi, Gelir Tablosu Bütçesi, Satın Alma Bütçesi, Genel İşçilik Bütçesi, Dönem giderleri Bütçesi)	921	33,8	33,8	33,8
Finansman ve Yatırım Bütçeleri (Yatırım Bütçesi, Nakit Bütçesi, Stoklar Bütçesi, Bilanço Bütçesi)	823	30,2	30,2	64,0
Hepsi	983	36,0	36,0	100,0
Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo 47 de işletmelere “Aşağıda yer alan bütçelerden hangisi yapılmakta” oldukları sorulmuş; 983 (%36,0) hepsi, 921 (%33,8) işletme faaliyet bütçesi, 823 (%30,2) finansman ve yatırım bütçesi cevapları verilmiştir. İşletmeler özellikle bütçe konularında dikkatli oldukları ve çalışmalarını bu yönde şekillendirdiklerini söyleyebiliriz.

Tablo-48 Aşağıda Yer Alan İşletme Bütçelerinden Hangisi Yapılmakta

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Sıfır Tabanlı Bütçe	963	35,3	35,3	35,3
Esnek Bütçe	1764	64,7	64,7	100,0
Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo 48 de işletmelere hangi işletme bütçelerinden faydalandıkları sorulmuş verilen cevaplar; 1764 (%64,7) esnek bütçe, 963 (%35,3) sıfır tabanlı bütçe şeklinde dağılım göstermiştir. İşletmelerin, kendilerine rahat hareket ortamı yaratabilmek için esnek bütçeye yöneldikleri görülmektedir. Sıfır tabanlı bütçe ne kadar zor olsa da bu yönde de işletmelerin istekli oldukları söylenebilir.

Tablo-49 Firma Stratejisini Oluşturan Temel Konu Başlıkları Hangileridir

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Marka Yönetimi	157	5,8	5,8	5,8
Finans	769	28,2	28,2	34,0
Üretim	1412	51,8	51,8	85,7
Satış	389	14,3	14,3	100,0
Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo 49 da işletmelere “Firma stratejisini oluşturan temel konu başlıkları” sorulduğunda; 1412 (%51,8) üretim, 769 (%28,2) finans, 389 (%14,3) satış, 157 (%5,8) marka cevapları alınmıştır. Oluşturulan stratejilerin üretim odaklı olması fakat satış odaklı stratejilerin düşük oranda çıkması bir tezat oluşturmaktadır. İşletmelerde bir yönetim karmaşası olduğunu da göstermektedir.

Tablo-50 Firma Stratejisine Uyumlu Bir Stratejik Finansal Yönetim ve Raporlama Yapılmakta Mıdır?

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Evet	1748	64,1	64,1	64,1
Hayır	979	35,9	35,9	100,0
Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo 50 de “Firma stratejisine uyumlu bir stratejik finansal yönetim ve raporlama yapılmakta mıdır” 1748 (%64,1) evet, 979 (%35,9) hayırdır. Stratejik finansal yönetim uygulamalarının, işletmelerin, firma stratejisine uyumlu bir stratejik finansal yönetim ve raporlama yapma konusunda ki etki oranları yüksek çıksa bile günümüz piyasa koşullarında yeterli olmayabilir. Çünkü işletmelerin 1/3 bu yaklaşımda uzak bir işletme modeli uygulamaktadır.

Tablo-51 Stratejik Finansal Yönetim Uygulamalarının Temel Hedefi Nedir?

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Kârlılık	925	33,9	33,9	33,9
Büyüme	975	35,8	35,8	69,7
Finansal Riskleri Azaltma	827	30,3	30,3	100,0
Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo 51 de işletmelere “Stratejik finansal yönetim uygulamalarının temel hedefi nedir” diye sorulmuş; 975 (%35,8) büyüme, 925 (%33,9) karlılık, 827 (%30,3) azaltma cevabı alınmıştır. Stratejik finansal yönetim uygulamalarının, temel hedefi belirleme aşaması ile ilgili durumda, çıkan sonuçların dengeli dağılması normal karşılanabilir. Çünkü verilen cevapların ortak noktasına bakıldığında hepsinin işletmenin devamını sağlayacak olan bileşenlerden oluştuğunu görebiliriz. Amaç işletmenin devamlılığını sağlamak ve piyasa da kalıcı olmasını sağlamaktır.

Tablo-52 Yıllık Planlama Yapmayı Sağladı

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Kesinlikle Katılmıyorum	76	2,8	2,8	2,8
Katılmıyorum	114	4,2	4,2	7,0
Kararsızım	362	13,3	13,3	20,2
Katılıyorum	1711	62,7	62,7	83,0
Kesinlikle Katılıyorum	464	17,0	17,0	100,0
Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo 52 de işletmelere “Stratejik Finansal Yönetim Uygulamaları firmanıza ne tür katkılar sağladı sorulmuş; 1711(%62,7) katılıyorum ile yıllık planlama yapmayı sağladı” yanıtını verirken,362 (%13,3) kişi kararsız olduğunu iletmiştir. Stratejik finansal yönetim uygulamalarının, yıllık planlama yapmayı sağladı konusunda, olumlu yaklaşımların oranının yüksek çıkması işletmelerin bu konuya ilgili olduklarının ve benimsediklerinin göstergesi sayılabilir.

Tablo-53 Hızlı Karar Verebilmesini Sağladı

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Kesinlikle Katılmıyorum	58	2,1	2,1	2,1
Katılmıyorum	209	7,7	7,7	9,8
Kararsızım	362	13,3	13,3	23,1
Katılıyorum	1656	60,7	60,7	83,8
Kesinlikle Katılıyorum	442	16,2	16,2	100,0
Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo 53 de işletmelere “Stratejik Finansal Yönetim Uygulamaları firmanıza ne tür katkılar sağladı sorulmuş; 1656’sı (%60,7) katılıyorum hızlı karar verebilmesini sağladı yanıtını vermiştir. Bu süreçte de stratejik finansal yönetim uygulamalarının, hızlı karar alma aşamaların da işletmeler tarafından büyük bir oranda benimsendiğini söyleyebiliriz.

Tablo-54 Firmanın Önceliklerinin Netleşmesini Sağladı

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Kesinlikle Katılmıyorum	42	1,5	1,5	1,5
Katılmıyorum	514	18,8	18,8	20,4
Kararsızım	481	17,6	17,6	38,0
Katılıyorum	1210	44,4	44,4	82,4
Kesinlikle Katılıyorum	480	17,6	17,6	100,0
Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo 54 de işletmelere “Stratejik Finansal Yönetim Uygulamaları firmanıza ne tür katkılar sağladı sorulmuş; 1210 (%44,4) katılıyorum firmanın önceliklerinin netleşmesini sağladı yanıtı verilmiştir. İşletmelerin 1/3 bir kesiminin olumsuz ve kararsız bir düşünce yapısında olması, stratejik finansal yönetim uygulamalarının, firma öncelikleri belirme aşamasında tam olarak benimsenmediğinin bir göstergesi olabilir.

Tablo-55 Firmanın Finansal Risklere Belirli Oranda Hazırlıklı Olmasını Sağladı

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Kesinlikle Katılmıyorum	80	2,9	2,9	2,9
Katılmıyorum	114	4,2	4,2	7,1
Kararsızım	918	33,7	33,7	40,8
Katılıyorum	888	32,6	32,6	73,3
Kesinlikle Katılıyorum	727	26,7	26,7	100,0
Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo 55 de işletmelere “Stratejik Finansal Yönetim Uygulamaları firmanıza ne tür katkılar sağladı sorulmuş; 918 (%37) kararsız kalmış, 888 (%32,6) katılıyorum ile firmanın finansal risklere belirli oranda hazırlıklı olmasını sağladığı yanıtını vermiştir.

Bu cevaplarda da stratejik finansal yönetim uygulamalarının, risklere belirli oranda hazırlıklı olmasını sağlamadığını ve stratejik planlara olan güvensizliği görebiliriz, işletmelerin 1/3 olumsuz bir düşünce yapısına sahiptir. Fakat %59,3 oranda ki işletmenin olumlu düşünmesi göz ardı edilemez.

Tablo-56 Firmanın Cirosunun Artmasını Sağladı

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	476	17,5	17,5	17,5
	Katılmıyorum	76	2,8	2,8	20,2
	Kararsızım	767	28,1	28,1	48,4
	Katılıyorum	945	34,7	34,7	83,0
	Kesinlikle Katılıyorum	463	17,0	17,0	100,0
	Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo 56 da işletmelere “Stratejik Finansal Yönetim Uygulamaları firmanıza ne tür katkılar sağladı sorulmuş; 945 (%34,7) katılıyorum firmanın cirosunun artmasını sağladığını söylerken kararsız kalan işletme sayısı 767’dir. (%28,1). Stratejik finansal yönetim uygulamalarının firma cirosuna etkisi konusunda, olumlu ve olumsuz düşüncelerin biri birine yakın oranlarda çıkması, stratejik finans yönetiminin tam olarak anlaşamadığını ve içselleştirilemediğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Tablo-57 Firmanın Kârlılığının Artmasını Sağladı

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	38	1,4	1,4	1,4
	Katılmıyorum	609	22,3	22,3	23,7
	Kararsızım	119	4,4	4,4	28,1
	Katılıyorum	1463	53,6	53,6	81,7
	Kesinlikle Katılıyorum	498	18,3	18,3	100,0
	Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo 57 de işletmelere “Stratejik Finansal Yönetim Uygulamaları firmanıza ne tür katkılar sağladı sorulmuş;1463 (%53,6) katılıyorum firmanın karlılığının artmasını sağladı yönünde bilgi vermişlerdir.

Tablo-58 Bölüm Yöneticilerinin Uzun Vadeli Strateji Belirleyebilmelerine Katkı Sağladı

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	190	7,0	7,0	7,0
	Katılmıyorum	609	22,3	22,3	29,3
	Kararsızım	313	11,5	11,5	40,8
	Katılıyorum	1078	39,5	39,5	80,3
	Kesinlikle Katılıyorum	537	19,7	19,7	100,0
	Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo 58 de işletmelere “Stratejik Finansal Yönetim Uygulamaları firmanıza ne tür katkılar sağladı sorulmuş; bölüm yöneticilerinin uzun vadeli strateji belirleyebilmelerine katkı sağladığını 1078 (%39,5) katılıyorum ile 537 (%19,7) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Tablo-59 Stratejik Finansal Yönetim Araçları, Kaynakların En Verimli Şekilde Kullanılmasını Sağladı

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	556	20,4	20,4	20,4
	Katılmıyorum	114	4,2	4,2	24,6
	Kararsızım	313	11,5	11,5	36,0
	Katılıyorum	963	35,3	35,3	71,4
	Kesinlikle Katılıyorum	781	28,6	28,6	100,0
	Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo 59 da işletmelere “Stratejik Finansal Yönetim araçları firmanıza ne tür katkılar sağladığı sorulmuş; 963 (35,3) katılıyorum ve 781 (28,6) kesinlikle katılıyorum kaynakların verimli şekilde kullanılmasını sağladı cevabını vermiştir. Katılmayanların sayısı 556 dır. (%20,4)

Tablo-60 Şirket Yönetimine Vizyon Sağladı

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Kesinlikle Katılmıyorum	176	6,5	6,5	6,5
Katılmıyorum	38	1,4	1,4	7,8
Kararsızım	195	7,2	7,2	15,0
Katılıyorum	1569	57,5	57,5	72,5
Kesinlikle Katılıyorum	749	27,5	27,5	100,0
Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo 60 da işletmelere “Stratejik Finansal Yönetim Uygulamaları firmanıza ne tür katkılar sağladı sorulmuş; Şirket yönetimine vizyon sağladığını söyleyenlerin sayısı 1569 (%57,5) katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum 749 dur. (%27,5). İşletme yönetiminin vizyon sahibi olduğunu ve ileriye dönük stratejik planlara yaptığını söyleyebiliriz.

Tablo-61 Maliyet Analizinin Etkin Bir Şekilde Yapılmasına Katkısı Oldu

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Kesinlikle Katılmıyorum	114	4,2	4,2	4,2
Katılmıyorum	215	7,9	7,9	12,1
Kararsızım	1271	46,6	46,6	58,7
Katılıyorum	1127	41,3	41,3	100,0
Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo 61 de işletmelere “Stratejik Finansal Yönetim Uygulamaları firmanıza ne tür katkılar sağladı sorulmuş; Maliyet analizinin etkin bir şekilde yapılmasına katkısı olduğunu söyleyenlerin 1271 (%46,6) kararsız ve 1127 (%41,3) si katılıyorum şeklinde cevap vermiştir. Maliyet analizine katkı konusunda ki olumsuz düşünme yaklaşımı, üst yönetimin bu konuya olan ilgisi ile orantılı olabilir. Bu durumun yansıması olarak da olumlu düşünme yaklaşımı %41,3 seviyelerinde kalmış olduğu görülmektedir.

Tablo-62 Firmada Raporlama Kültürünün Oturmasını Sağladı

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Kesinlikle Katılmıyorum	43	1,6	1,6	1,6
Katılmıyorum	323	11,8	11,8	13,4
Kararsızım	194	7,1	7,1	20,5
Katılıyorum	1171	42,9	42,9	63,5
Kesinlikle Katılıyorum	996	36,5	36,5	100,0
Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo 62 de işletmelere “Stratejik Finansal Yönetim Uygulamaları firmanıza ne tür katkılar sağladı sorulmuş; Firmada raporlama kültürünün oturmasını sağladı 1171 (42,9) katılıyorum ve 996 (%36,5) kesinlikle katılıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Olumlu yaklaşımların yüksek oranda çıkması, işletmelerde belirli bir yapının oturmaya başladığı ve bu sürece önem verdikleri söylenebilir.

Tablo-63 Firmanın Stratejik İnisiyatiflerinin Belirlenmesine Katkı Sağladı

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Kesinlikle Katılmıyorum	76	2,8	2,8	2,8
Katılmıyorum	252	9,2	9,2	12,0
Kararsızım	194	7,1	7,1	19,1
Katılıyorum	1896	69,5	69,5	88,7
Kesinlikle Katılıyorum	309	11,3	11,3	100,0
Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo 63 de işletmelere “Stratejik Finansal Yönetim Uygulamaları firmanıza ne tür katkılar sağladı sorulmuş; Firmanın stratejik inisiyatiflerinin belirlenmesine katkı sağladığına katılanların sayısı 1896 dır. (%69,5) İşletmelerin alış oldukları kararlarda ki almış oldukları İnisiyatif yetkisi, işletmelerin öz güvene sahip oldukları anlamına gelmektedir.

Tablo-64 Finans Bölümünün Uzun Vadeli Planlama Yapabilmesini Sağladı

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	58	2,1	2,1	2,1
	Katılmıyorum	247	9,1	9,1	11,2
	Kararsızım	194	7,1	7,1	18,3
	Katılıyorum	2072	76,0	76,0	94,3
	Kesinlikle Katılıyorum	156	5,7	5,7	100,0
	Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo 64 de işletmelere “Stratejik Finansal Yönetim Uygulamaları firmanıza ne tür katkılar sağladı sorulmuş; finans bölümünün uzun vadeli planlama yapabilmesini sağladığına katılanlar 2072’dir. (%76,0) İşletmelerin uzun vade planlarını, Stratejik finansal yönetim uygulamalarına göre hazırladıkları görülmektedir.

Tablo-65 İşletme-Hizmet ve Çalışanların Verimlilik ve Maliyet Açısından Değerlendirilmesini Sağladı

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	38	1,4	1,4	1,4
	Katılmıyorum	176	6,5	6,5	7,8
	Kararsızım	270	9,9	9,9	17,7
	Katılıyorum	1569	57,5	57,5	75,3
	Kesinlikle Katılıyorum	674	24,7	24,7	100,0
	Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo 65 de işletmelere “Stratejik Finansal Yönetim Uygulamaları firmanıza ne tür katkılar sağladı sorulmuş; İşletme hizmet ve çalışanların verimlilik ve maliyet açısından değerlendirilmesini sağladığına katılanların sayısı 1569 dur. (%57,5) Olumlu düşünce yapısı oranlarının yüksek çıkması, stratejik finansal yönetim uygulamalarının işletmeler tarafından etkin bir şekilde kullanıldığının da bir göstergesi sayılabilir.

Tablo-66 Her Bölüme Sağlanacak Yıllık Kaynak Belli Olduğu İçin Bölümlerin Finanstan Ziyade İşlerine Odaklanmasını Sağladı.

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Kesinlikle Katılmıyorum	286	10,5	10,5	10,5
Katılmıyorum	214	7,8	7,8	18,3
Kararsızım	76	2,8	2,8	21,1
Katılıyorum	1454	53,3	53,3	74,4
Kesinlikle Katılıyorum	697	25,6	25,6	100,0
Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo 66 da işletmelere “Stratejik Finansal Yönetim Uygulamaları firmanıza ne tür katkılar sağladı sorulmuş; her bölüme sağlanacak yıllık kaynak belli olduğu için bölümlerin finanstan ziyade işlerine odaklanmasını sağladığına katılanların sayısı 1454 tür. (%53,3)

Tablo-67 Hangi Kaynağın Nereye Yatırılacağı Netleşti. (Kaynak Verimliliği)

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Kesinlikle Katılmıyorum	76	2,8	2,8	2,8
Katılmıyorum	267	9,8	9,8	12,6
Kararsızım	76	2,8	2,8	15,4
Katılıyorum	1670	61,2	61,2	76,6
Kesinlikle Katılıyorum	638	23,4	23,4	100,0
Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo 67 de işletmelere “Stratejik Finansal Yönetim Uygulamaları firmanıza ne tür katkılar sağladı sorulmuş; Hangi kaynağın nereye yatırılacağı netleşmiştir katılıyorum diyenlerin sayısı 1670 tir. (%61,2). Kaynak verimliliği açısından, stratejik finans yönetimin işletmeler tarafından önemli bir araç olarak kullanıldığı söylenebilir.

Tablo- 68 Kurumsal Bir Şirkete Geçişi Sağladı

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Kesinlikle Katılmıyorum	118	4,3	4,3	4,3
Katılmıyorum	267	9,8	9,8	14,1
Katılıyorum	1613	59,1	59,1	73,3
Kesinlikle Katılıyorum	729	26,7	26,7	100,0
Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo 68 de işletmelere “Stratejik Finansal Yönetim Uygulamaları firmanıza ne tür katkılar sağladı sorulmuş; kurumsal bir şirkete geçişi sağladığına katılanlar 1613 tür. (%59,1) Kurumsal yapıya kavuşmak için işletmelerin “stratejik finans yönetimini” benimsedikleri söylenebilir.

Tablo-69 Şirketin Uzun Ömürlü Olmasını Sağladı

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Kesinlikle Katılmıyorum	76	2,8	2,8	2,8
Katılmıyorum	210	7,7	7,7	10,5
Kararsızım	38	1,4	1,4	11,9
Katılıyorum	1655	60,7	60,7	72,6
Kesinlikle Katılıyorum	748	27,4	27,4	100,0
Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo 69 da işletmelere “Stratejik Finansal Yönetim Uygulamaları firmanıza ne tür katkılar sağladı sorulmuş; Şirketin uzun ömürlü olmasını sağladığına katılanlar 1655 tir. (%60,7) İşletmenin uzun vade de piyasalarda kalıcı olması ve rekabet ortamından minimum seviye de etkilenmesini sağlamak adına “stratejik finans yönetimi” önemli bir kavram halini almıştır.

Tablo-70 Bölüm Amaç-Hedef Ve Stratejilerinin ve Bunun İçin Alabilecekleri Bütçenin Netleşmesini Sağladı

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Kesinlikle Katılmıyorum	76	2,8	2,8	2,8
Katılmıyorum	386	14,2	14,2	16,9
Kararsızım	171	6,3	6,3	23,2
Katılıyorum	1808	66,3	66,3	89,5
Kesinlikle Katılıyorum	286	10,5	10,5	100,0
Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo 70 de işletmelere “Stratejik Finansal Yönetim Uygulamaları firmanıza ne tür katkılar sağladı sorulmuş; Bölüm amaç-hedef ve stratejilerinin ve bunun için alabilecekleri bütçenin netleşmesini sağladığına katılanlar 1808 dir. (%66,3) Bütçeleme konusunda stratejik finansal yönetim uygulamalarının önemli bir etkisinin olduğu söylenebilir.

Tablo-71 Yıl İçinde Yapılacak Çalışmaların (Büyüme-Personel Alımı-Yeni Hizmet) Firmaya Getireceği Mali Yükün Önceden Bilinmesini Sağladı

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Kesinlikle Katılmıyorum	76	2,8	2,8	2,8
Katılmıyorum	479	17,6	17,6	20,4
Kararsızım	76	2,8	2,8	23,1
Katılıyorum	1575	57,8	57,8	80,9
Kesinlikle Katılıyorum	521	19,1	19,1	100,0
Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo 71 de işletmelere “Stratejik Finansal Yönetim Uygulamaları firmanıza ne tür katkılar sağladı sorulmuş; Yıl içinde yapılacak çalışmaların firmaya getireceği mali yük önceden bilinmesini sağladığını söyleyenler 1575 tir. (%57,8) Özellikle firmalar, mali yükü belirleme konusunda stratejik finansal yönetim uygulamalarını kullanmaktadır.

Tablo-72 Bölüm Ve Ürün Bazlı Satış ve Karlılık Raporlarıyla Hangi Bölümün- Hangi Hizmetin-Hangi Çalışanın Daha Verimli Olduğu Görüldü?

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	157	5,8	5,8	5,8
	Katılmıyorum	459	16,8	16,8	22,6
	Kararsızım	76	2,8	2,8	25,4
	Katılıyorum	1478	54,2	54,2	79,6
	Kesinlikle Katılıyorum	557	20,4	20,4	100,0
	Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo 72 de işletmelere “Stratejik Finansal Yönetim Uygulamaları firmanıza ne tür katkılar sağladı sorulmuş; Bölüm ve ürün bazlı satış ve karlılık raporlarıyla hangi bölümün –hangi hizmetin-hangi çalışanın daha verimli olduğu görüldüğüne katılanların sayısı 1458 dir. (%54,2) Verimliliğin ölçülebilmesi için firmalar, stratejik finansal yönetim uygulamalarını kullanmaktadır.

Tablo-73 Maliyet Azaltan Stok Yönetimine Geçiş Sağladı

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	76	2,8	2,8	2,8
	Katılmıyorum	381	14,0	14,0	16,8
	Kararsızım	232	8,5	8,5	25,3
	Katılıyorum	1729	63,4	63,4	88,7
	Kesinlikle Katılıyorum	309	11,3	11,3	100,0
	Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo 73 de işletmelere “Stratejik Finansal Yönetim Uygulamaları firmanıza ne tür katkılar sağladı sorulmuş; Maliyet azaltan stok yönetimine geçişi sağladığına katılanlar 1729 dur. (%63,4) stratejik finansal yönetim uygulamaları, stok yönetiminin de de stratejik finansal yönetim uygulamalarını kullanılmaktadır.

Tablo-74 Verimli ve Verimsiz Alanları Belirlenmesini Sağladı

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Kesinlikle Katılmıyorum	96	3,5	3,5	3,5
Katılmıyorum	209	7,7	7,7	11,2
Kararsızım	308	11,3	11,3	22,5
Katılıyorum	1958	71,8	71,8	94,3
Kesinlikle Katılıyorum	156	5,7	5,7	100,0
Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo74 de İşletmelere “Stratejik Finansal Yönetim Uygulamaları firmanıza ne tür katkılar sağladı sorulmuş; Verimli ve verimsiz alanları belirlenmesini sağladığına katılanların sayısı 1958 dir. (%71,8) Stratejik finansal yönetim uygulamaları, işletmede ki verimlilik konusunda yapılan alan çalışmaları için önemli bir araç olarak kullanılmaktadır.

Tablo-75 Finansal Performans Hedefleri ve Bu Hedeflerin Nasıl Ölçüleceği Netleşti

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Kesinlikle Katılmıyorum	38	1,4	1,4	1,4
Katılmıyorum	214	7,8	7,8	9,2
Kararsızım	308	11,3	11,3	20,5
Katılıyorum	1531	56,1	56,1	76,7
Kesinlikle Katılıyorum	636	23,3	23,3	100,0
Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo 75 de işletmelere “Stratejik Finansal Yönetim Uygulamaları firmanıza ne tür katkılar sağladı sorulmuş; Finansal performans hedefleri ve bu hedeflerin nasıl ölçüleceğinin netleşmesine katılanlar 1531 (%56,1) kesinlikle katılıyorum 636 dır. (%23,3) Stratejik finansal yönetim uygulamaları, finansal hedeflerin ölçülmesi aşamalarında kullanılmaktadır.

Tablo-76 Yapılan Bütçe projeksiyonları ile Yıllık Hedeflere Ulaşıp Ulaşılamayacağı Hususu Önceden Görebilmeyi Ona İlişkin Önlem Almayı Sağladı

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	81	3,0	3,0	3,0
	Katılmıyorum	135	5,0	5,0	7,9
	Kararsızım	152	5,6	5,6	13,5
	Katılıyorum	1398	51,3	51,3	64,8
	Kesinlikle Katılıyorum	961	35,2	35,2	100,0
	Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo 76 da işletmelere “Stratejik Finansal Yönetim Uygulamaları firmanıza ne tür katkılar sağladı sorulmuş; Yapılan bütçe projeksiyonları ile yıllık hedeflere ulaşılıp ulaşılamayacağı hususu önceden görebilmeyi ona ilişkin önlem almayı sağlar yorumuna katılanlar 1398 (%51,3), kesinlikle katılıyorum 961dir.(%35,2)

Tablo-77 Az Karlı Ürünlerin Yatırımına Son Vermemizi Sağladı

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	76	2,8	2,8	2,8
	Katılmıyorum	442	16,2	16,2	19,0
	Kararsızım	76	2,8	2,8	21,8
	Katılıyorum	1457	53,4	53,4	75,2
	Kesinlikle Katılıyorum	676	24,8	24,8	100,0
	Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo 77 de işletmelere “Stratejik Finansal Yönetim Uygulamaları firmanıza ne tür katkılar sağladı sorulmuş; az karlı ürünlerin yatırımına son vermemizi sağladığına katılanlar 1457 (%53,4) ve kesinlikle katılıyorum 676 dır. (%24,8) stratejik finansal yönetim uygulamaları, karlılık konusunda, ürün seçimlerinde de etkili bir yöntem olarak kullanılmıştır.

Tablo-78 Uzun Vadeli Alacak ve Ödeme Süreçlerinin Planlanmış Şekilde Yönetilmesi Karlılık Sağladı

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Kesinlikle katılmıyorum	76	2,8	2,8	2,8
Katılmıyorum	119	4,4	4,4	7,2
Kararsızım	133	4,9	4,9	12,0
Katılıyorum	1575	57,8	57,8	69,8
Kesinlikle katılıyorum	824	30,2	30,2	100,0
Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo 78 de işletmelere “Stratejik Finansal Yönetim Uygulamaları firmanıza ne tür katkılar sağladı sorulmuş; uzun vadeli alacak ve ödeme süreçlerinin planlanmış şekilde yönetilmesi karlılık sağlamaktadır yorumuna katılanların sayısı 1575 (%57,8) ve kesinlikle katılıyorum 824 tür. (%30,2)

Tablo-79 Stratejik Finansal Uygulamalar, Firmanın Bir Strateji Oluşturmasına ve Bütün Bölümlerin Bu Stratejik Amaca Yönelmesine Katkı Sağladı

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Kesinlikle Katılmıyorum	96	3,5	3,5	3,5
Katılmıyorum	256	9,4	9,4	12,9
Kararsızım	76	2,8	2,8	15,7
Katılıyorum	1551	56,9	56,9	72,6
Kesinlikle Katılıyorum	748	27,4	27,4	100,0
Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo 79 da işletmelere “Stratejik Finansal Yönetim Uygulamaları firmanıza ne tür katkılar sağladı sorulmuş; stratejik finansal uygulamalar, firmanın bir strateji oluşturmasına ve bütün bölümlerin bu stratejik amaca yönelmesine katkı sağladığına katılanlar 1551 (%56,9) kesinlikle katılınlar 748 dir. (%27,4)

Tablo-80 Çalışanların Firmaya ve Geleceğine Duyduğu Güven Arttı

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	96	3,5	3,5	3,5
	Katılmıyorum	118	4,3	4,3	7,8
	Kararsızım	171	6,3	6,3	14,1
	Katılıyorum	2018	74,0	74,0	88,1
	Kesinlikle Katılıyorum	324	11,9	11,9	100,0
	Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo 80 de işletmelere “Stratejik Finansal Yönetim Uygulamaları firmanıza ne tür katkılar sağladı sorulmuş; çalışanların firmaya ve geleceğine duyduğu güvenin arttığına katılanlar 2018 dir. (%74,0) stratejik finansal yönetim uygulamaları, firma güvenilirliğini firma düzeyinde arttırmıştır.

Tablo-81 Tedarikçilerin Firmaya Duyduğu Güven Arttı

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	59	2,2	2,2	2,2
	Katılmıyorum	324	11,9	11,9	14,0
	Kararsızım	157	5,8	5,8	19,8
	Katılıyorum	1574	57,7	57,7	77,5
	Kesinlikle Katılıyorum	613	22,5	22,5	100,0
	Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo 81 de işletmelere “Stratejik Finansal Yönetim Uygulamaları firmanıza ne tür katkılar sağladı sorulmuş; tedarikçilerin firmaya duyduğu güvenin arttığına katılanlar 1574 (%57,7) kesinlikle katılanlar 613 tür. (%22,5) stratejik finansal yönetim uygulamaları, firma güvenilirliğini dış paydaşların özellikle tedarikçiler boyutunda güven artırıcı bir unsur olduğu görülmüştür.

Tablo-82 Çalışanlar ve Müşteriler Nezdinde ki Marka Algısı Arttı.

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Kesinlikle Katılmıyorum	38	1,4	1,4	1,4
Katılmıyorum	172	6,3	6,3	7,7
Kararsızım	137	5,0	5,0	12,7
Katılıyorum	1613	59,1	59,1	71,9
Kesinlikle Katılıyorum	767	28,1	28,1	100,0
Genel Toplam	2727	100,0	100,0	

Tablo 82 de işletmelere “Stratejik Finansal Yönetim Uygulamaları firmanıza ne tür katkılar sağladı sorulmuş; çalışan ve müşteriler nezdinde ki marka algısının arttığına katılanlar 1613 (%59,1) 767 dir. (%28,1) stratejik finansal yönetim uygulamaları, işletmenin iç-ve dış unsurları açısından olumlu bir imaj yaratmıştır.

SONUÇ

Günümüzde işletmeler, yönetim organizasyonlarını planlama, organizasyon, sevk ve idare, koordinasyon ve denetim tabanlı kavramlar üzerinden yönetim modelleri oluşturmaktadırlar. Sanayileşmenin ilk evrelerinde ki klasik örgüt yönetimi modelinden, modern örgüt yönetimi yaklaşımına kadar işletmelerin ortak noktaları finansal kaynaklar, üretim modelleri, kâr olgusu, personel yönetimi anlayışı, pazar stratejileri vb. kavramlar olmuştur. Fakat bu olguları bir arada tutan, örgütleyen yapı “finans ve finansal “yönetim anlayışıdır. Amaç ise işletmenin kâra geçmesi ve işletmenin devamlılığın sürdürülmesidir.

Kentleşme oranlarının artmasıyla birlikte tarım ve sanayi sektörünün yanında 3.cü bir sektör olarak “hizmet” sektörü gelişmeye başlamıştır. Bugün dünya da söz sahibi olan firmalara bakıldığında hizmet sektöründe çalışan firmaların çok büyük ağırlığa sahip olduğunu görmekteyiz. Hizmet sektörünün gelişim 2 yönde gerçekleşmiştir, özel sektör alanında ve kamu sektöründe. Özel sektörde ki hizmet kuruluşları diğer sanayi işletmelerinin izlediği genel kârlılık odaklı çalışmalar ve politikalar oluştururken, kamu sektöründe ki hizmet firmaları yani genellikle belediye ve diğer devlet işletmeleri minimum kâr ve kamu yararına stratejiler izlemektedirler. Bu açıdan bir ayrıma giden hizmet firmalarının da stratejik finansal yönetim uygulamaları ve finansal performansın etkilerinin ölçülmesi aşamasında piyasa araçlarını kullanmaktadırlar. İşletmelerin bağlantıda olduğu piyasalara örnek olarak, para ve sermaye piyasaları, birincil ve ikincil piyasaları, bankalar, sigorta şirketleri, finansal kiralama şirketleri, faktöring şirketleri ve borsalar sayılabilir. Hizmet işletmeleriyle bu piyasalar arasında ki ilişkiyi belirleyen de işletme yöneticilerinin izlemiş oldukları “stratejik finans yönetimi” uygulamalarıdır. Bu aşamada öne çıkan bir diğer kavramda “performans ölçümüdür”. Performansı etkileyen unsurlar ise şunlardır, Ekonomik Faktörler, Psiko-Sosyal Faktörler, Örgütsel-Yönetimsel Faktörlerdir. Stratejik finansal yönetim uygulamalarının finansal performansın ölçülmesi içinde bazı uygulamalar kullanılmaktadır. Bu uygulamalara örnek olarak, ekonomik katma değer belirlenmesi, varlıkların kârlılığının hesaplanması, öz sermaye kârlılık oranının belirlenmesi, yatırım kârlılık oranının tespiti, kâr marjının belirlenmesi, artık kârların tespiti, nakit yatırım kârlılığının belirlenmesi, hisse başına kâr ve nakit katma değer belirlenmesi uygulamaları sayılabilir. Bu uygulamaları özel ve kamu hizmet işletmeleri kullanmaktadır fakat uygulama boyutunda kuruluş amaçlarına yönelik olan uygulama araçlarını kullanmaktadırlar.

Stratejik finansal yönetim uygulamalarının finansal performansını ölçülmesi için İstanbul ilinde faaliyet gösteren 2727 adet özel ve kamu kuruluşu incelenmiştir. Stratejik finansal yönetim uygulamalarının finansal performansını ölçülmek için aşağıda bulunan hipotezler oluşturulmuş ve stratejik finansal yönetim uygulamalarının hizmet işletmelerinin finansal performansında etkili olduğu tespit edilmiştir.

- H_{1a} Hipotezi: Firmanın belirlenmiş ve dokümente edilmiş bir finans stratejisinin olması, stratejik finansal yönetim araçları ile kaynaklarının verimli şekilde kullanılmasını olumlu yönde etkilemektedir.
- H_{1b} Hipotezi: Firmanın belirlenmiş ve dokümente edilmiş bir finans stratejisinin olması, finansal performans hedefleri ve bu hedeflerin nasıl ölçüleceğini etkilemektedir.
- H_{1c} Hipotezi: Firmanın belirlenmiş ve dokümente edilmiş bir finans stratejisinin olması, firmanın karlılığını arttırmıştır.
- H_{1d} Hipotezi: Firmanın belirlenmiş ve dokümente edilmiş bir finans stratejisinin olması, firmanın cirosunu arttırmıştır.
- H_{2a} Hipotezi: Firmanın bütçe planlaması yapması, stratejik finansal yönetim araçları ile kaynaklarının verimli şekilde kullanılmasını olumlu yönde etkilemektedir.
- H_{2b} Hipotezi: Firmanın bütçe planlaması yapması, finansal performans hedefleri ve bu hedeflerin nasıl ölçüleceğini etkilemektedir.
- H_{2c} Hipotezi: Firmanın bütçe planlaması yapması, firmanın karlılığını arttırmıştır.
- H_{2d} Hipotezi: Firmanın bütçe planlaması yapması, firmanın cirosunu arttırmıştır.
- H_{3a} Hipotezi: Firmanın satış hesaplamaları yapması, stratejik finansal yönetim araçları ile kaynaklarının verimli şekilde kullanılmasını olumlu yönde etkilemektedir.
- H_{3b} Hipotezi: Firmanın satış hesaplamaları yapması, finansal performans hedefleri ve bu hedeflerin nasıl ölçüleceğini etkilemektedir.
- H_{3c} Hipotezi: Firmanın satış hesaplamaları yapması, firmanın karlılığını arttırmıştır.
- H_{3d} Hipotezi: Firmanın satış hesaplamaları yapması, firmanın cirosunu arttırmıştır.

Hipotez sonuçları, araştırma evreni ve örnekleme açısından genel yapıyı yansıtmasa da araştırma sonuçları olarak çok değerli verilere ve sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmanın güvenilirliği de yapılan Cronbach's Alpha testiyle belirlenmiş olup test sonucu **0,688** olarak çıkmıştır. Bu değer aşağıda bulunan Cronbach's Alpha test ölçeğine göre, oldukça güvenilirdir sonucu çıkmıştır.

0,00 α <math><0,40</math> ise ölçek güvenilir değil

0,40 α <math><0,60</math> ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür

0,60 α <math><0,80</math> ise ölçek oldukça güvenilirdir

0,80 α <math><1,00</math> ise ölçek yüksek derecede güvenilir

Çalışmamızda elde edilen diğer verilere göre şu sonuçlara ulaşılmıştır. Özel ve Kamu Hizmet sektörlerinde çalışan işletmeler de finans yönetiminin mutlaka yapması gerekenler arasında” Alacak ve Borç Süreçlerini Yönetme” kavramı öne çıkmakta ve stratejik finans yönetimi açısından işletmelerde belirlenmiş ya da yazılmış bir plan bulunmamaktadır. Yapılan planlar daha çok bütçe planlaması şeklinde oluşturulmaktadır. İşletmeler hesaplama uygulamalarında ise daha çok satış hesaplamaları, kârlılık ve maliyet konularına yoğunlaştığı görülmüştür.

İşletmeler genellikle, doğabilecek finansal sıkıntılara hazırlıklı olmakla birlikte bu hazırlığın planlı bir stratejileri olduğunu göstermemektedir çünkü, firmada finansal yönetim ve planlamaya ilişkin toplantılar 6 ay ile 1 yıllık dönemlerde yapılmakta ya da hiç yapılmamaktadır. Bu durum işletmelerin yıllık durum tahminlerinde yanılmalarına neden olmaktadır. Firmalarda yapılan finansal çalışmalar temel finansal planlama düzeyinde ya da tahmine dayalı planlardan oluşmaktadır. Hazırlanan planlar doğrultusunda işletmeler kaynak dağılımın da daha çok yönetici politika matrisini kullanmaktadır. Yönetici politikaları, ürün geliştirme aşamasında finansal kaynakların kullanımı ve yapılacak olan hesaplamalarda rakip firma davranışları ve piyasa gözlemlerine göre oluşturulmaktadır. Firmalar stratejilerini belirlerken, ürün odaklı olmayı, kârlılık, büyüme ve finansal riskleri azaltma eğilimleri gösterirken raporlama konusunda da dikkatli davranmaktadırlar. Stratejik Finansal Yönetim Uygulamaların firmalara sağladığı katkılara bakıldığında, araştırma yapılan 2727 adet işletmenin bu uygulamalara olumlu yaklaştığı söylenebilir. Stratejik finansal yönetim uygulamaları, firma üst yönetimlerine, yıllık planların oluşturulmasında ve hızlı karar alınma süreçlerinde yardımcı olmakta, firmanın öncelikleri daha net bir şekilde ortaya konulmaktadır.

Firmalar, belirsizlikten ve risk ortamlarının oluşmasından büyük zararlar görmektedir. Stratejik finansal yönetim uygulamaları, firmanın finansal risklere belirli oranda hazırlıklı olmasını sağlamakta, işletmede uzun vadeli planların belirlenmesine de katkı sağlamaktadır. Firma araç ve kaynaklarını en verimli bir şekilde kullanan, firma cirosunun ve kârlılığının artmasında da etkili bir yöntem olarak stratejik finansal yönetim uygulamaları kullanılmaktadır. Ayrıca, stratejik finansal yönetim uygulamaları ve finansal performansın ölçülmesi firmalara şu katkıları da sağlamaktadır.

- Şirket yönetimine gelecek için plan oluşturmaya yardımcı eder.
- Etkili bir maliyet analizi yapılmasına katkı sağlar.
- Firma da raporlama kültürünün gelişmesini sağlar.
- Firmaların stratejik inisiyatiflerini belirler.
- Finans bölümünün uzun vadeli planlama yapabilmesine olanak sağlar.
- İşletme için hizmet ve çalışanların verimlilik ile maliyet açısından değerlendirir.
- Firmada ki bölümlerin kendi işlerine odaklanmalarına yardımcı olur.
- Kaynak verimliliğini yönetir.
- Firmanın kurumsal bir yapıya bürünmesine yardımcı olarak, firmanın uzun ömürlü olmasına olanak sağlar.
- Firma içinde ki bölümlerin net bütçe oluşturmaya yardımcı olarak, firma mali yükünün azaltılmasına yardımcı olur.
- Bölüm, ürün bazlı satış ve karlılık raporlarıyla çalışan verimliliğini ölçer.
- Verimli alanları tespit ederek yatırım olanaklarını değerlendirir, maliyetleri azaltarak, stok yönetimine de yardımcı olur.
- Yıllık bütçe projeksiyonları sunarak, finansal performans hedeflerini ve bu hedeflerin nasıl ölçüleceğini belirler.
- Firmada bütünlüğü sağlayarak bütün bölümlerin “firma hedeflerine” yoğunlaşmasını sağlar ve uzun vadeli ödeme-alacak süreçlerinin planlaması yapar.
- Firmanın markalaşma sürecine yardımcı olur ve çalışanların ile tedarikçilerin firmaya duyduğu güveni artırır.

Sonuç olarak, stratejik finansal yönetim uygulamaları ve finansal performansın ölçülmesi, yukarıda bulunan araştırma verilerine göre özel ve kamu hizmet işletmeleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir ve bu uygulamaların daha geniş alanlara yayılması diğer sektörler içinde yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

AKGÜÇ Öztin, “**Finansal Yönetim**”, 6. Baskı, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1994.

AYDIN Nurhan, “**Sermaye Piyasaları Ve Finansal Kurumlar**”. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2010.

BOLAK Mehmet, “**İşletme Finansı**”, Birsen Yayınevi, İstanbul, 2010.

BRİGHAM Eugene and EHRHARDT C. Michael, “**Financial Management: Theory and Practice**”, Dryden Press, New York, 1996.

CANBAŞ Serpil ve DOĞUKANLI Hatice, “**Finansal Pazarlar**”, Beta Yayınevi, İstanbul, 1997.

CEYLAN Ali ve KORKMAZ Turhan, “**İşletmelerde Finansal Yönetim**”, 11. Basım, Ekin Basım Yayım Dağıtım, Bursa, 2010.

CROWTHER David, “**Managing Finance: A Socially Responsible Approach, Burlington: Elsevier**”, Butterworth-Heinemann. Oxford, 2004.

ÇAKICI Cemal, “**Ekonomik Katma Değer (EVA) Yaklaşımı**”, Beta Yayınları, İstanbul, 2008.

DRESSLER Gray, “**Management Fundamentals: A Framework,**” sec.Ed., Reston Pub. Co.,1979.

EFİL İsmail, “**İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**”, Alfa Yayınları, İstanbul, 2002.

HİTCHNER R. James, “**Financial Valuation Applications and Models**”, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2003.

İSLAMOĞLU Hamdi ve ALNIAÇIK Ümit, “**Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**”, Beta Yayınevi, İstanbul, 2014.

KARAGÖZ Yalçın, “**SPSS Uygulamaları Bioistatistik**”, Nobel yayıncılık, Ankara, 2015.

KARAPINAR Aydın, BAL Hasan, BAYIRLI Rıdvan ve ALTAY Âdem, “**İleri Düzey SPK Lisanslama Sınavlarına Hazırlık**”, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.

KAVAL Hasan, ÖRTEN Remzi ve KARAPINAR Aydın, “**Türkiye Muhasebe-Finansal Raporlama Standartları**”, Gazi Kitabevi, Ankara, 2011.

KAVUNCUBAŞI Şahin, “**Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi**”, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2000.

KOÇEL Tamer, “**İşletme Yöneticiliği**”, Beta Yayınevi, İstanbul,2014.

KOLB Robert W ve RODRIGUEZ J. Ricardo, “**Finansal Yönetim**”, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), Ankara, 1996.

MUCUK İsmet, “**Modern İşletmecilik**”, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2008.

ÖZTEKİN Ali, “**Yönetim Bilimi**”, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2002.

ROBBİNS P. Stephen and COULTER Mary, “**Management**”, Prentice Hall, New Jersey, 1998.

SABUNCUOĞLU Zeyat ve TOKOL Tuncer, “**İşletme**”, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2001.

SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TÜZ Melek, “**Örgütsel Psikoloji**”, Furkan Ofset, Bursa, 2003.

ŞİMŞEK Muhittin ve NURSOY Mustafa, “**Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme (Örnek Uygulamalar)**”, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002.

SÜRMEYEN Yusuf, “Muhasebe 2”, Akademi Kitapevi Ltd. Şti., Trabzon, 2010.

Töpfer Armin, “**Betriebswirtschaftslehre: Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen**”, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, 2. überarbeitete Auflage, 2007.

TEKOK Osman, “**Finansal Yönetim**”, Gazi Üniversitesi Yayınları, Ankara, 1985.

WALTON Peter, “**Financial Statement Analysis: An International Perspective**”, Thomson Learning, Cornwall, 2000.

WEBER Larry, “Marketing the social web”, New Jersey: John & Wiley Sons, 2007.

YÜKSELEN Cemal,” Pazarlama **İlkeler-Yönetim**”, Detay yayıncılık, Ankara, 2006.

OLVE Nils-Göran, ROY Jan and WETTER Magnus, “**Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard**”, Wiley, New York, 1999.

MAKALELER

ACAR Durmuş, “Bilgi Teknolojilerinin Muhasebe Bilgi Sistemi Kullanımı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Ekim, C.20, 2003.

AĞCA Veysel ve TUNCER Ender, “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Örneği”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 8 (1), 2006.

AĞIR Hüseyin, “Türkiyede finansal Liberizasyon Ve Finansal Gelişme ilişkisinin Ekonometrik Analizi”, **BDDK. Yayınları**, No:8. Ankara. 2010.

AKAL Zühal, “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi”, 4.B., **Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları**, Ankara, No: 473, 2000.

AKTURAN Ulun, Tüketici Davranışlarına Yönelik Araştırmalarda Alternatif Bir Teknik: Etnografik Araştırma, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, İstanbul, Cilt: 6, Sayı: 11, 2007.

AYDENİZ Emine Şule, "Makroekonomik Göstergelerin Firmaların Finansal Performans Ölçütleri Üzerindeki Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma: IMKB' ye Kote Gıda ve İçecek İşletmeleri Üzerine bir Uygulama", **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:17, Sayı:2, 2009.

BAKAN İsmail ve BULUT Yakup, "Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Lakers'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması" **İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, No:31, 2004.

BANKER D. Rajiv, POTTER Gordon and SIRINIVASAN Dhinu, "An Empirical Investigation of An Incentive Plan that Includes Nonfinancial Performance Measures", **The Accounting Review**, Dublin, 75(1), 2000.

BAŞPINAR Ahmet, "Türkiye'de ve Dünyada Denetim Standartlarının Oluşumuna Genel Bir Bakış", **Maliye Dergisi**, C.48, 2005.

BATMAZ Şeyma, "Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Başarıya Etkisi", **Bankacılık ve Finans Dergisi**, c.28, 2003.

BAXENDALE Sidney and HORNSBY D. Donavan, "Building A Balanced Scorecard for Entrepreneurs", **Journal of Cost Management**, ISSN 1092-8057,15, (6), 2001.

BAYRAKDAROĞLU Ali, "Performans Ölçütlerinin Hisse Senedi Getirilerini Açıklayabilme Gücü Üzerine Ampirik Bir Çalışma", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, 2012.

CANBAZ Serdar ve YILDIZ Emel, "İşletmelerde Stratejik Planlama Ve Karar Alma Sürecinde Yönetim Bilgi Sistemlerine İlişkin Bir Araştırma" **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı.44, 2014.

ÇETİNTAŞ H. Buluthan, "Yönetim Yaklaşımlarında Örgütsel İletişim Olgusunun Değerlendirilmesi", **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, 2016.

DİNÇER Tuğba, "Stratejik Planların İzlene birliği Çerçevesinde Balanced Scorecard", **T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayınları**, Ankara, 2009.

FINDIK Hakkı, "Finansal Performansın Değer Odaklı Ölçülmesi: Ekonomik Katma Değer Yaklaşımı", **Kırklareli Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi**, Yıl 5- Sayı 8 – Mayıs 13 (8), 2013.

GÖKÇEN Gürbüz, "Ekonomik Katma Değer", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı: 24, Ekim, 2004.

GRAMLICH Edward, M. "The Methodology of Benefit- Cost Analysis", **Vital Speeches of The Day**, Vol. 69, No. 3, 2002.

GÜMÜŞ Umut Tolga ve TAŞDEMİR Beril, "Ekonomik Katma Değerde Finansal Performansın Ölçülmesi: Bist100'de İşlem Gören Çimento Sektöründeki Firmalar Üzerine Bir Uygulama", **Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi**, Yıl: 1, Sayı:5, Aralık 2016.

İBİCİOĞLU Hasan ve CAN Ali, "Yönetim Ve Yöneticilik Yönünden Üniversite Hastanelerinin Değerlendirilmesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Isparta, C.13, 2008.

KAPLAN Robert and NORTON P. David, "The Balanced Score Card Measures That Drive Performance", **Harvard Business Review**, January-February, 1992.

KAPLAN Robert and NORTON P. David, "Using The Balanced Scorecard as A Strategic Management System", **Harvard Business Review**, Vol.74, No.1, January/February, 1996.

KARAKAŞ Bülent ve AK Rengin, "Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi Önemli midir?", Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi Bildirileri, **TODAI E Yayınları**, Ankara, No:319, 2003.

KARASİOĞLU Fehmi ve DUMAN Haluk, "Gelişmekte Olan Ülkelerde Girişimcilik Kültürü ve Risk Sermayesi Üzerine Bir İnceleme", **Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları**: Bişkek, 86, Kongreler Dizisi: 11, 2006.

KAHL Matthias, "Economic Distress, Financial Distress and Dynamic Equation", **The Journal of Finance**, New York, Vol.LVII, No.1. 2002.

KORKMAZ Turhan vd., "İMKB'de İşlem Gören Otomotiv ve Otomotiv Yan Sanayi İşletmelerinin Sermaye Yapısı Kararlarını Etkileyen Faktörler: Panel Veri Analizi", **İktisat- İşletme ve Finans Dergisi**, Cilt:24, Sayı:277, 2009.

KUĞU Tayfun Deniz ve KIRLI Mustafa, "İşletme Performansının Değerlendirilmesinde Bir Yenilikçi Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Balanced Scorecard Uygulaması", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Isparta, C.18, S.2, 2013.

KUĞU Tayfun Deniz, KIRLI Mustafa ve KARA İbrahim Emre, Finansal Performansın Ölçümünde Nakit Katma Değer Yöntemi (Cva) Ve Borsa İstanbul'a KOTE Şirketlerde Bir Uygulama", **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, ISSN: 1303 – 8370, 26, 2013.

LİU Zongshenk, "Strategic Financial Management in Small and Medium-Sized Enterprises", **International Journal of Business & Management**, Vol. 5, No. 2, pp.132136, 2010.

ÖRÜCÜ Edip ve KANBUR Aysun, "Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği", **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Yayınları**, Manisa, C.15, (1), 2008.

ÖZGÜLBAŞ Nermin, "Sağlık Kurumlarında Finansal Performans Ölçümü ve Finansal Performansı Artırmak İçin Kullanılacak Stratejiler", **Verimlilik Dergisi**, 3, 2005.

ÖZTANGUT Nevzat, "Bölgesel Finans Merkezi Olarak İstanbul'un Karşılaştırmalı Konumu", **Active Academy 5. Uluslararası Finans Zirvesi**, İstanbul, 2007.

SÖYLER İlhami, "Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler)", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, S.152, 2007.

ULUYOL Osman, LEBE Fuat ve AKBAŞ Yusuf Ekrem, "Firmaların Finansal Kaldıraç Oranları ile Öz Sermaye Karlılığı Arasındaki İlişki: Hisseleri Borsa İstanbul (BİST)'da İşlem Gören Şirketler Üzerinde Sektörler Bazında Bir Araştırma", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Ankara, 2014.

UZUN Emin, TÜRK Zehra ve UZUN Ersen, "İşletme Başarısında Finansal Planlama ve Yeniliklerin Rolü", **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Celal Bayar Üniversitesi. B.F., Manisa, 10(2), 2003.

UZUNOĞLU İsmail Sadi, ALKİN K. ve GÜRLESEL Fuat, "Bölgesel Finans ve Hizmet Merkezi: İstanbul", **İstanbul Ticaret Odası Yayınları**, İstanbul, 34, 2000.

YILMAZ Hüseyin, "İstanbul'un Uluslararası Finans Merkezleri ile Rekabet Düzeyinin Saptanmasına Yönelik Bir Çalışma", **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, 61(2), İstanbul, 2010.

STRACK Rainer and VİLLİS Ulrich, "RAVE(TR): Integrated Değer Management for Customer, Human, Supplier and Invested Capital", **European Management Journal**, Vol: 20, Iss: 2, 2002.

TEZLER

BELKAYALI Nur, "Temettü Dağıtım Şekillerinin Firma Değerine Etkisi ve İMKB 100 Endeksinde Ampirik Bir Uygulama", Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2004. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

BOZTOSUN Derviş, "Temettü Dağıtım Kararının Farklı Piyasalarda Hisse Senedi Fiyatına Etkisinin Mukayeseli Olarak İncelenmesi", Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006. **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

ÇEVİK Fatih, "Uluslararası Finans Merkezleri Ülke Ekonomilerine Etkileri ve İstanbul'un Potansiyeli", İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

SANDIKCI Muhammet, "İşletmelerde Kar Payı Dağıtım Politikaları Ve Finansal Performans Üzerine Etkileri: Borsa İstanbul'da Ampirik Bir Çalışma", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Bilim Dalı, Konya, 2014. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

YAVUZARSLAN Erhan, "Artık Kâr Yöntemi Ve Şirket Değerlendirmesinde Kullanımı", Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

ZERENLER Muammer, "Kriz Dönemlerinde İşletmelerde Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans ve Yaşam Sürelerine Etkileri", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2003. **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

İNTERNET

<http://www.luxembourgforfinance.com/en>. (Erişim tarihi: 15.03.2018)

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2007/06/20070614-2.htm>,(Erişimtarihi: 15.03.2018)

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/12/20121213-1.htm>,(Erişimtarihi: 15.03.2018)

http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1037, (Erişim tarihi:25.03.2018)

<http://www.tkib.gov.tr/hakkimizda/kurulus/>, (Erişim Tarihi:25.03.2018)

<http://www.tkib.gov.tr/birlik-uyeleri/>, (Erişim Tarihi:25.03.2018)

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2007/05/20070501-8.htm>,(Erişim tarihi:25.03.2018)

<https://www.ibb.istanbul/SitePage/Index/149>, (Erişim tarihi:25.03.2018)

<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin1.Aspx?MevzuatKod=1.5.5174&Mevzuatlliski=0&sourceXmlSearch=&Tur=1&Tertip=5&No=5174>, (Erişim tarihi:25.03.2018)

RAPORLAR

Borsa İstanbul, “**Borsa İstanbul 2016 Faaliyet Raporu**”, İstanbul, 2016.

EKLER

STRATEJİK FİNANSAL YÖNETİM UYGULAMALARININ HİZMET İŞLETMELERİNİN FİNANSAL PERFORMANSINA ETKİLERİNİN ÖLÇÜLMESİ

GENEL SORULAR (BÜTÜN İŞLETMELERE SORULABİLECEK)

- 1- Finans Yönetiminin Mutlaka Yapması Gerekenler Nelerdir?
1. Muhasebe Süreçlerini Yönetme
 2. Alacak ve borç süreçlerini yönetme.
 3. Var olan varlıkların yönetimidir
 4. Planlama ve raporlamadır
 5. Yıllık öngörü hazırlama
 6. Bütçe projeksiyonu hazırlamak
 7. Bütçe öngörü ve gerçekleşme raporları
 8. Personel
 9. Üretim
 10. Satış
- 2- Firmanızın belirlenmiş ve dökümante edilmiş bir finans stratejisi var mıdır?
- A. Evet
 - B. Hayır
- 3- Firmanın Bütçe Planlaması yapılıyor mu?
- A. Evet
 - B. Hayır
- 4- Firmanın Satış Hesaplamaları yapılıyor mu?
- A. Evet
 - B. Hayır
- 5- Firmanın Karlılık Hesaplamaları yapılıyor mu?
- A. Evet
 - B. Hayır
- 6- Firmanın Maliyet Hesaplamaları yapılıyor mu?
- A. Evet
 - B. Hayır
- 7- Firmanızın, Yaşanabilecek Finansal Sıkıntılar için bir hazırlığı var mıdır?
- A. Evet
 - B. Hayır
- 8- Yıl sonu durumunuzu ilk aylardan tahmin edebiliyor musunuz?
- A. Evet

B. Hayı



STRATEJİK FİNANS YÖNETİMİ UYGULAMALARI KULLANAN FİRMALAR İÇİN;

1. Firmada finansal yönetim ve planlamaya ilişkin tanımlanmış bir toplantı var mıdır?

- A. Yok
- B. Yılda 1 kere Yönetime Rapor vermek Üzere
- C. 6 Ayda 1 bütün bölüm yöneticilerinin katıldığı ve bütçe raporlarının değerlendirildiği bir toplantı
- D. Her ay bütün bölüm yöneticilerinin ve şirket yönetiminin katıldığı, bütçe raporlarının, öngörü ve gerçekleşen bütçelerin değerlendirildiği ve gerekli durumlarda revize edilmesine ilişkin bir toplantı

2. Firmada ne tür bir finansal Planlama yapılmaktadır?

- A. Temel Finansal planlama
- B. Tahmin Temelli Planlama
- C. Dış Faktör Odaklı Planlama
- D. Stratejik Yönetim Odaklı Finansal Planlama
- E. Hepsini İçeren Bütünlükçü Planlama

3. Kaynak Dağılımında Kullandığınız finansal bir araç var mı?

- A. Hofer matrisi
- B. Yönlendirici politika matrisi
- C. BCG mATRİSİ
- D. Patel & Younger matrisi
- E. Diğer
- F. Yok

4. Yeni Bir Ürün çıkarmayı düşündüğünüz zaman ürünün firmaya sağlayacağı finansal durumu nasıl hesaplırsınız? (Kar-zarar süresi) kullandığınız bir araç veya sistem var mıdır?

- A. Ürün Hayat Eğrisi
- B. Sadece Piyasayı Gözleriz
- C. Rakiplere Bakarız
- D. Müşterilerin beklentilerine Göre Hareket Ederiz.

Firmada Bütçe çalışması yapılıyor ise;

5. Aşağıda yer alan bütçelerden hangisi yapılmakta

- A. İşletme Faaliyet Bütçeleri, (Satış bütçesi, Üretim Bütçesi, Gelir Tablosu Bütçesi, Satın alma Bütçesi, Genel İşçilik Bütçesi, Dönem giderleri Bütçesi)
- B. Finansman ve Yatırım Bütçeleri (Yatırım bütçesi, Nakit Bütçesi, Stoklar Bütçesi, Bilanço Bütçesi)
- C. Hepsi

6. Aşağıda yer alan işletme bütçelerinden hangisi yapılmakta

- A. Sıfır Tabanlı bütçe,
- B. Esnek Bütçe

7. Firma stratejisini oluşturan temel konu başlıkları hangileridir?

- A. Marka Yönetimi
- B. Finans
- C. Personel
- D. Üretim
- E. Satış

8. Firma stratejisine uyumlu bir stratejik finansal yönetim ve raporlama yapılmakta mıdır?

- A. Evet
- B. Hayır

9. Stratejik Finansal Yönetim Uygulamalarının Temel Hedefi Nedir?

- 1. Karlılık
- 2. Büyüme
- 3. Finansal Riskleri Azaltma

Stratejik Finansal Yönetim Uygulamaları firmanıza ne tür katkılar sağladı?

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yıllık Planlama Yapmayı Sağladı					
2	Hızlı Karar Verebilmesini Sağladı					
3	Firmanın Önceliklerinin Netleşmesini Sağladı					
4	Firmanın Finansal Risklere Belirli Oranda Hazırlıklı olmasını Sağladı					
5	Firmanın Cirosunun Artmasını Sağladı					
6	Firmanın Karlılığının Artmasını sağladı					
7	Bölüm Yöneticilerinin Uzun Vadeli Strateji Belirleyebilmelerine Katkı Sağladı					
8	Stratejik Finansal Yönetim Araçları, Kaynakların En Verimli Şekilde Kullanılmasını Sağladı					
9	Şirket Yönetimine Vizyon Sağladı					
10	Maliyet Analizinin Etkin Bir Şekilde Yapılmasına Katkısı Oldu					
11	Firmada Raporlama kültürünün oturmasını sağladı					
12	Firmanın stratejik inisiyatiflerinin belirlenmesine katkı sağladı					
13	Finans Bölümünün Uzun vadeli planlama yapabilmesini sağladı					
14	İşletme-hizmet ve Çalışanların verimlilik ve maliyet açısından değerlendirilmesini sağladı					
15	Her bölüme sağlanacak yıllık kaynak belli olduğu için bölümlerin finanstan ziyade işlerine odaklanmasını sağladı.					
16	Hangi kaynağın nereye yatırılacağı netleşti. (Kaynak Verimliliği)					
17	Kurumsal bir Şirkete Geçişi Sağladı					
18	Şirketin Uzun Ömürlü olmasını Sağladı					
19	Bölüm Amaç-hedef ve Stratejilerinin ve bunun için alabilecekleri bütçenin netleşmesini sağladı.					

20	Yıl içinde yapılacak çalışmaların (Büyüme-Personel alımı-yeni hizmet) Firmaya getireceği mali yükün önceden bilinmesini sağladı.					
21	Bölüm ve ürün Bazlı satış ve karlılık raporlarıyla Hangi Bölümün- Hangi Hizmetin-Hangi çalışanın daha verimli olduğu Görüldü?					
22	Maliyet Azaltan Stok Yönetimine Geçiş Sağladı					
23	Verimli ve Verimsiz Alanları Belirlenmesini Sağladı					
24	Finansal Performans Hedefleri ve bu hedeflerin nasıl ölçüleceği netleşti.					
25	Yapılan Bütçe Projeksiyonları ile Yıllık Hedeflere ulaşıp ulaşılamayacağı hususu önceden görebilmeyi ona ilişkin önlem almayı sağladı					
26	Az Karlı Ürünlerin Yatırımına Son Vermemizi Sağladı					
27	Uzun vadeli alacak ve ödeme süreçlerinin planlanmış şekilde yönetilmesi Karlılık Sağladı					
28	Stratejik Finansal uygulamalar, Firmanın bir strateji Oluşturmasına ve Bütün Bölümlerin Bu Stratejik Amaca Yönelmesine Katkı Sağladı					
29	Çalışanların Firmaya ve geleceğine Duyduğu Güven Arttı					
30	Tedarikçilerin Firmaya Duyduğu Güven Arttı.					
31	Çalışanlar ve Müşteriler Nezdindeki Marka Algısı Arttı.					

ANKET YAPILAN İŞLETMELERİN SEKTÖREL DAĞILIMI

SAĞLIK	TEMİZLİK	GIDA	GÜVENLİK	BİLİŞİM
161	734	863	406	131
ULAŞIM	TURİZM	EĞİTİM	FİNANS	
109	132	117	74	

