

11 8332-

**ORAN ANALİZİ KULLANIMI İLE
İŞLETMELERDE BAŞARIM
ÖLÇÜM VE DEĞERLEMESİ
VE BİR UYGULAMA**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)
Zenube UZUN**

ESKİŞEHİR - 1996

T.C.
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ORAN ANALİZİ KULLANIMI İLE
İŞLETMELERDE BAŞARIM
ÖLÇÜM VE DEĞERLEMESİ
VE BİR UYGULAMA

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Melih ERDOĞAN/

Zenube UZUN

ESKİŞEHİR - 1996

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
MERKEZ KÜTÜPHANESİ
1996/05/15

ÖZET

İşletmeler amaçlarına ulaşmak için çeşitli faaliyetlerde bulunurlar. Bu faaliyetlerin temel amacı, işletme çıktılarının en yüksek kalitede olmasıdır. İşletmelerin belirli bir dönem sonundaki çıktısının başarımlarını değerlendirmesi, varılan noktayla amaç arasındaki farkı ortaya koyacaktır.

Vurguladığımız başarımların ölçüm ve değerlendirmesinde işletme, oran analizi yoluyla işletme içi ve dışı bilgi kullanıcılarına, işletme faaliyetleri sonucunun etkinliği ve üretkenliği hakkında bilgi vermektedir. Analiz sonuçlarına göre sapmalar belirlenecektir. Daha sonraki plan ve programlar bu sonuçlar doğrultusunda yönlendirilerek, yeni hedefler belirlenecektir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, başarımların kavramı ve başarımların ölçüm ve değerlendirme göstergeleri tanımlanmıştır.

İkinci bölümde, üretkenlik ölçümü, başarımların ölçüm ve değerlendirme esasları ve finansal olmayan başarımların ölçüm ve değerlendirme konusu açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde, başarımların ölçüm ve değerlendirme yaklaşımları açıklanarak, oran analizi kullanımı ile başarımların ölçüm ve değerlendirmesinin nasıl gerçekleştirileceği incelenmiştir.

Dördüncü bölümde ise, başarımların ölçüm ve değerlendirmesinde kullanılan oranların bir işletme üzerinde uygulaması yapılmıştır.

ABSTRACT

Companies engage in various activities to achieve to their targets. Reaching maximum quality in company outputs is the main purpose of these activities. Performance evaluation of the outputs of companies in a certain period will reveal the difference between the actual position and the targeted one.

In the performance measurement and evaluation which we emphasize, the company, about the productivity and effectiveness of the activities through ratio analysis. According to the results of analysis, plans and programs will be determined. Later plans and programs will be directed along these results and new targets will be defined.

The study consists of four chapters. In the first chapter, concept of performance and indicators of performance measurement and evaluation are introduced. .

In the second chapter, the measurement of productivity, the basics of performance measurement and evaluation and non-financial measurement and evaluation are explained.

In the third chapter, approaches to performance measurement and evaluation are explained and using of ratio analysis in performance measurement and evaluation is investigated..

Finally, in the four chapter, the using ratios of performance measurement and evaluation is appyled at a company.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ.....	v
GİRİŞ.....	i

1. BÖLÜM

BAŞARIM KAVRAMI VE BAŞARIM ÖLÇÜM VE DEĞERLEME GÖSTERGELERİ

1.1. BAŞARIM KAVRAMI	1
1.1.1. Başarım Yönetimi	2
1.1.2. İşletmelerde Başarım Kavramı	5
1.2. BAŞARIM ÖLÇÜM VE DEĞERLEME GÖSTERGELERİ	9
1.2.1. Verim (Randıman)	11
1.2.2. Etkenlik (Effeciency)	14
1.2.3. Etkinlik (Effectively)	15
1.2.4. Üretkenlik (Productivity)	18
1.2.5. Çalışma Hayatının Kalitesi	22
1.2.6. İktisadilik (Ekonomiklik)	26

	<u>Sayfa</u>
1.2.7. Karlılık (Profitability)	28
1.2.8. Bütçelenebilirlik (Budgetability)	36
1.2.9. Ussallık (Rationalization)	40
1.2.10. Kalite (Quality)	41
1.2.11. Yenilik (Innovation)	47

2. BÖLÜM

ÜRETKENLİK ÖLÇÜMÜ VE BAŞARIM ÖLÇÜM VE DEĞERLEME ESASLARI

2.1. ÜRETKENLİK ÖLÇÜMÜ	52
2.1.1. Üretkenlik Üzerine Çağdaş Bir Yaklaşım	54
2.1.2. Üretkenlik Ölçümünün Gerekliliği	55
2.1.3. Üretkenliği Etkileyen İç ve Dış Etkenler	56
2.1.4. Başarımın Arttırılması Ya Da Verimin Arttırılması	58
2.2. BAŞARIM ÖLÇÜM VE DEĞERLEME ESASLARI	59
2.2.1. Başarım Ölçüm ve Değerleme Amaç ve Kapsamı	61
2.2.2. Başarım Ölçüm Esasları	63
2.2.3. Alternatif Felsefeler	64
2.2.4. Başarım Ölçme ve Değerlemede Dikkat Edilecek Noktalar	65
2.3. FİNANSAL OLMAYAN BAŞARIM ÖLÇÜM VE DEĞERLEME	68
2.3.1. Kalite Kontrolü	71
2.3.2. Zaman Döngüsü Kontrolü (Cortrol of Cycle Time)	72
2.3.3. Müşteri Hizmetleri	72

2.3.4. Esneklik 73

3. BÖLÜM

BAŞARIM ÖLÇÜM VE DEĞERLEMEDE KULLANILAN ORANLAR

3.1. AMERİKAN ULUSAL MUHASEBECİLER BİRLİĞİ (NAA)'NİN BAŞARIM ÖLÇÜM VE DEĞERLEMESİNDE KULLANDIĞI ORANLAR..... 75

3.1.1. AKIŞKANLIK ORANLARI 78

3.1.1.1. Cari Oran 79

3.1.1.2. Asit Test Oranı 79

3.1.1.3. Koruyucu Aralık Oranı 80

3.1.2. FAALİYET ÖLÇÜLERİ 80

3.1.2.1. Alacak Devir Hızı 80

3.1.2.2. Alacakların Ortalama Tahsil Süresi 81

3.1.2.3. Stok Devir Hızı 81

3.1.2.4. Stokların Ortalama Arz Süresi 82

3.1.2.5. Faaliyet Döngüsünün Uzunluğu 82

3.1.2.6. Toplam Aktifler Devir Hızı 83

3.1.2.7. Duran Varlık Devir Hızı 83

3.1.2.8. Satış Kapasitesi Oranı 83

3.1.2.9. Özsermaye Devir Hızı 84

3.1.3. KARLILIK ÖLÇÜLERİ	84
3.1.3.1. Tam Maliyet Sonrası Net Kar	84
3.1.3.2. Direkt (Değişken) Maliyet Sonrası Net Kar	84
3.1.3.3. Gayrisafi Faaliyet Marjı Oranı	85
3.1.3.4. Faaliyet Marjı Oranı	85
3.1.3.5. Net Karın Toplam Aktiflere Oranı	85
3.1.3.6. Faiz Öncesi Karın Toplam Aktiflere Oranı	86
3.1.3.7. Adi Pay Senetlerinin Getiri Oranı	86
3.1.3.8. Adi Pay Senedi Başına Gelir	86
3.1.4. KARŞILAMA ÖLÇÜLERİ	87
3.1.4.1. Borçların Toplam Aktiflere Oranı (Kaldıraç Oranı)	87
3.1.4.2. Özkaynakların Aktif Toplamına Oranı	87
3.1.4.3. Borçların Özkaynaklara Oranı	88
3.1.4.4. Duran Varlıkların Uzun Vadeli Borçlara Oranı	88
3.1.4.5. Özkaynakların Borçlara Oranı (Finansman Oranı)	88
3.1.4.6. Faizleri Karşılıma Oranı	88
3.1.4.7. Borç Maliyeti	89
3.1.4.8. Pay Başına Nakit Akımı	89
3.1.5. PAZARLAMA ÖLÇÜLERİ	90
3.1.5.1. İhracatın Satışlara Oranı	90
3.1.5.2. Satışlardaki Büyüme Oranı	90
3.1.5.3. Pazar Hacmi Değişimleri	90
3.1.5.4. Pazar Payı Değişimleri	91
3.1.5.5. Satış Hacmi Sapması	91
3.1.5.6. Satış Değeri Sapması	92
3.1.5.7. Pazarlama Katkısı	92

3.1.5.8. Birim Katkı Payı	92
3.1.5.9. Satış Cinsinden Başabaş Noktası	92
3.1.5.10. Pazarlama Maliyetlerinin Satışlara Oranı	94
3.1.6. SATINALMA ÖLÇÜLERİ	94
3.1.6.1. Satıcılara Yapılan İadelerin Sıklığı	94
3.1.6.2. Satıcılara Ticari Borçlar	94
3.1.7. İNSAN KAYNAKLARINA İLİŞKİN ÖLÇÜLER	95
3.1.7.1. Kişi Başına Satışlar	95
3.1.7.2. Kişi Başına Katma Değer	95
3.1.7.3. Kişi Başına Ücret ve Sosyal Ödemeler	95
3.1.7.4. Kişi Başına Kazanç	96
3.1.7.5. İşgören Devir Hızı	96
3.1.8. FİYAT DÜZEYİ ÖLÇÜLERİ	96
3.1.8.1. Satışlardaki Gerçek Büyüme	96
3.1.8.2. Cari Maliyetle Bulunan Net Karın Tarihi Maliyetle Bulunan Net Kara Oranı	97
3.1.9. İŞLETMENİN GELECEĞİNE İLİŞKİN ÖLÇÜLER	97
3.1.9.1. Yeni Ürün İnnavasyonu	97
3.1.9.2. Yeni Ürün Katkısı	98
3.1.9.3. Araştırma ve Geliştirme Harcamaları	98
3.1.9.4. Eğitim Harcamaları	98
3.1.9.5. Duran Varlık Harcamaları	99

3.1.10. İMALAT ÖLÇÜLERİ	99
3.1.10.1. Çıktı (Ürün) Miktarında Sapma	99
3.1.10.2. Çıktı (Ürün) Değerinde Sapma	99
3.1.10.3. Maliyet Merkezlerinin Sorumluluğu	100
3.2. BAŞARIM ÖLÇÜM VE DEĞERLEMESİNDE JOSEPH H. BOYETT VE HENRY P. CONN YAKLAŞIMI	100
3.3. AKTARIM (TRANSFER) FİYATLAMASI YAKLAŞIMI	101

4. BÖLÜM

ORAN ANALİZİ KULLANIMI İLE ENTİL A.Ş.'NİN BAŞARIM ÖLÇÜM VE DEĞERLEME UYGULAMASI

4.1. ŞİRKETİN TANITIMI	103
4.2. ENTİL A.Ş. ÜRETİM SÜRECİ	104
4.3. ENTİL A.Ş.'nin ORAN ANALİZİ KULLANIMI İLE BAŞARIM ÖLÇÜM VE DEĞERLEMESİ	107
4.3.1. AKIŞKANLIK ORANLARI	107
4.3.1.1. Cari Oran	107

4.3.1.2. Asit Test Oranı	107
4.3.1.3. Koruyucu Aralık Oranı	107
4.3.2. FAALİYET ÖLÇÜLERİ	109
4.3.2.1. Alacak Devir Hızı	109
4.3.2.2. Alacakların Ortalama Tahsil Süresi	110
4.3.2.3. Stok Devir Hızı	110
4.3.2.4. Stokların Ortalama Arz Süresi	110
4.3.2.5. Faaliyet Döngüsünün Uzunluğu	111
4.3.2.6. Toplam Aktifler Devir Hızı	112
4.3.2.7. Duran Varlık Devir Hızı (DVDH)	112
4.3.2.8. Satış Kapasitesi Oranı	113
4.3.2.9. Özsermaye Devir Hızı	113
4.3.3. KARLILIK ÖLÇÜLERİ	114
4.3.3.1. Tam Maliyet Sonrası Net Kar	114
4.3.3.2. Direkt (Değişken) Maliyet Sonrası Net Kar	115
4.3.3.3. Gayrisafi Faaliyet Marjı Oranı	115
4.3.3.4. Faaliyet Marjı Oranı	116
4.3.3.5. Net Karın Toplam Aktiflere Oranı	116
4.3.3.6. Faiz Öncesi Karın Toplam Aktiflere Oranı	117
4.3.3.7. Adi Pay Senetlerinin Getiri Oranı	117
4.3.3.8. Adi Pay Senedi Başına Gelir	118
4.3.4. KARŞILAMA ÖLÇÜLERİ	118
4.3.4.1. Borçların Toplam Aktiflere Oranı (Kaldıraç Oranı)	118
4.3.4.2. Özkaynakların Aktif Toplamına Oranı	119
4.3.4.3. Borçların Özkaynaklara Oranı	119

4.3.4.4. Duran Varlıkların Uzun Vadeli Borçlara Oranı	120
4.3.4.5. Özkaynakların Borçlara Oranı (Finansman Oranı)	120
4.3.4.6. Faizleri Karşılama Oranı	121
4.3.4.7. Borç Maliyeti	122
4.3.4.8. Pay Başına Nakit Akımı	122
4.3.5. PAZARLAMA ÖLÇÜLERİ	123
4.3.5.1. İhracatın Satışlara Oranı	123
4.3.5.2. Satışlardaki Büyüme Oranı	123
4.3.5.3. Pazar Hacmi Değişimleri	124
4.3.5.4. Pazar Payı Değişimleri	124
4.3.5.5. Satış Hacmi Sapması	125
4.3.5.6. Satış Değeri Sapması	125
4.3.5.7. Pazarlama Katkısı	126
4.3.5.8. Birim Katkı Payı	126
4.3.5.9. Satış Cinsinden Başabaş Noktası	127
4.3.5.10. Pazarlama Maliyetlerinin Satışlara Oranı	128
4.3.6. SATINALMA ÖLÇÜLERİ	128
4.3.6.1. Satıcılara Yapılan İadelerin Sıklığı	128
4.3.6.2. Satıcılara Ticari Borçlarr	129
4.3.7. İNSAN KAYNAKLARINA İLİŞKİN ÖLÇÜLER	129
4.3.7.1. Kişi Başına Satışlar.....	129
4.3.7.2. Kişi Başına Katma Değer	130
4.3.7.3. Kişi Başına Ücret ve Sosyal Ödemeler	130
4.3.7.4. Kişi Başına Kazanç	131
4.3.7.5. İşgören Devir Hızı	131

4.3.8. FİYAT DÜZEYİ ÖLÇÜLERİ	132
4.3.8.1. Satışlardaki Gerçek Büyüme	132
4.3.8.2. Cari Maliyetle Bulunan Net Karın Tarihi Maliyetle Bulunan Net Kara Oranı	132
4.3.9. İŞLETMENİN GELECEĞİNE İLİŞKİN ÖLÇÜLER	133
4.3.9.1. Yeni Ürün İnnovasyonu	133
4.3.9.2. Yeni Ürün Katkısı	133
4.3.9.3. Araştırma ve Geliştirme Harcamaları	133
4.3.9.4. Eğitim Harcamaları	133
4.3.9.5. Duran Varlık Harcamaları	134
4.3.10. İMALAT ÖLÇÜLERİ	134
4.3.10.1. Çıktı (Ürün) Miktarında Sapma	134
4.3.10.2. Çıktı (Ürün) Değerinde Sapma	134
4.3.10.3. Maliyet Merkezlerinin Sorumluluğu	134
4.4. GENEL DEĞERLENDİRME	137
4.5. ENTİL A.Ş.'NİN BAŞARIM DEĞERLEMESİ	140
SONUÇ	142
EKLER	143
YARARLANILAN KAYNAKLAR	149

ÖNSÖZ

Çalışmalarım süresince, beni destekleyen ve yardımcı olan başta Tez Danışmanım Prof. Dr. Melih ERDOĞAN'a ve Entil A.Ş. çalışanlarına teşekkürü bir borç bilirim.

GİRİŞ

Değişen piyasa koşulları içinde işletmeler yeni arayışlar içersine girmekte ve kendilerini değişen bu koşullara göre yönlendirme gereği duymaktadır. Bilginin ve iletişimin ön plana çıktığı günümüzde, doğru bilginin elde edilmesi ve bu bilgilerin yöneticilere iletilmesi son derece önemlidir.

Faaliyetlerin ne ölçüde doğru yapıldığının ortaya konmasında, başarıml ölçüm ve değerlemesi önemli bir araçtır. Bu bağlamda, işletmeyi oluşturan sistemin tüm davranışlarının nedenleri ve sonuçları, bu davranışların nasıl değiştirilebileceği ya da geliştirilebileceği, sistemin kontrol altında olup olmadığı kolayca ve zamanında anlaşılabilir.

İşletmelerde başarıml ölçüm ve değerlendirme yaklaşımının benimsenmesi ve bu yaklaşımın geliştirilmesi sistemin etkinliğini artırır. İşlevlerin kontrolü ve geleceği planlamada yol gösterici olmasından dolayı, oran analizi kullanımı ile işletme başarıml ölçüm ve değerlemesinin yapılması, işletme yöneticileri için özel bir önem taşımaktadır.

Uygulama yaptığımız işletmenin, başarıml ölçüm ve değerlemesinde 1995 yılı sonuçları baz alınmıştır. Ancak; 1995 yılına ilişkin uygulamamızın daha belirgin olarak görülebilmesi için, 1994 yılı sonuçları için de başarıml ölçüm ve değerlemesinin yapılmasının gerekli olacağı düşünülmüştür. Böylelikle, 1995 yılına ilişkin analiz sonuçları, 1994 yılı analiz sonuçları ile karşılaştırılabilir ve 1 yıla ilişkin değişim de gözlenebilir.

Çalışmamız dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde günümüz yönetim anlayışına göre başarı kavramı ele alınmış, başarı ölçüm ve değerlemesine başlıklar halinde değinilmiştir.

İkinci bölümde, başarı ölçüm ve değerlemesi için önemli olan üretkenlik ölçümüne ve bu ölçümün gerekliliğine değinilmiş, başarı ölçüm ve değerlendirme esasları ele alınmış ve finansal olmayan başarı ölçüm ve değerlendirme konusu anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde, başarı ölçüm ve değerlendirme yaklaşımlarından bahsedilmiş, Amerikan Ulusal Muhasebeciler Birliği NAA'nın başarı ölçüm ve değerlemesinde kullandığı oranlar alt başlıklar şeklinde ifade edilmiştir.

Dördüncü bölümde ise, konusu geçen oranların uygulaması bir işletme üzerinde yapılmış, çıkan sonuçlar yorumlanarak işletme başarımı ortaya konulmuştur.

1. BÖLÜM

BAŞARIM KAVRAMI VE BAŞARIM ÖLÇÜM VE DEĞERLEME GÖSTERGELERİ

1.1. BAŞARIM KAVRAMI

Başarım (performans) bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir kuruluşun o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin miktar ve kalite olarak anlatımıdır¹.

Başarımın belirlenmesi için, gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun değerlendirilmesi gerekir. Değer, bir etkinlik sonucunda oluşan varlık ya da olgunun anlaşılabilir, anlatılabilir, özneliği azaltılmış, nesneliği artırılmış olarak açıklanmasında kullanılan bir ölçüdür. Değerler, ölçüm işlevi sonucunda saptanır ve bu değerlerin herbiri bir başarımlı göstergesidir; iyi kötü başarısız, birinci, ikinci, 100 ton, % 60 vb².

¹ Melih BAŞ - Ayhan ARTAR, *İşletmelerde Verimlilik Denetimi Ölçme ve Değerlendirme Modelleri*; MPM Yayınları : 435, Ankara, 1991, s. 13.

² Zühal AKAL, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, MPM Yayınları: 473, Ankara, 1992, s. 1

1.1.1. Başarım Yönetimi

Başarım yönetimini daha iyi anlayabilmek için başarım ile ilgili tanımların önceden verilmesi yararlı olacaktır³.

Başarım Denetimi: Başarımın biçimsel olarak ölçülmesi, değerlendirmeler yapılması ve düzenlemelerin yapılabilmesi için geri bildirim (feedback) sağlanmasını içeren bir dizge olup, aslında başarım yönetim dizgesinin bir alt dizgesidir.

Başarım Standart ve Hedefi : Denetim sürecinin iki ana unsuru planlama ve başarım hedeflerinin konulmasıdır.

Başarım hedeflerinin konulmasında bazı standartlardan yararlanır. Bu standartlar, kuruluşun geçmiş yıllar uygulamalarına ilişkin veriler esas alınarak saptanan “tarihi standartlar”, ilgili kuruluşun üyesi olduğu sanayie ilişkin veriler esas alınarak saptanan “sanayi standartları” kuruluşun verilerine dayanılarak saptanan “ideal veya hedef standartları”, ilgili kuruluşun cari bütçesindeki verilere dayanılarak hesaplanan “bütçe standartları” olarak çeşitli kategorilerde ele alınabilir.

Başarım ölçüm ve değerlemesinde standartlar, öncelikle çıktı açısından ve miktar kalite, maliyet ve zaman terimleriyle konulmaktadır. Sözelimi belirli bir zamanda üretilen ürünlerin miktarı, hizmet sunulan müşteri sayısı, bütçede belirli bir sapma yüzdesi, belirlenmiş bir hata oranı yüzdesi gibi.

Ancak özellikle, cari başarım çıktılarının ölçülmesinin güç olduğu zamanlarda veya daha titiz bir başarım ölçüm ve değerlemesi istendiğinde “girdi standartları” da saptanır. Bu konuda, girdi kaynaklarının kullanımındaki etkenlik standardının yanısıra kural ve süreçsel işleyişlere uyma, işe bağlılık hatta dakiklik bile sayılabilir.

³ BAŞ - ARTAR, a.g.k., s. 13.

Başarım hedefi, cari dönemde yukarıda sözü edilen standartlar göz önüne alınarak, mevcut olanaklar ışığında, ölçülebilen sonsal bir ürün veya bir çeşitli işler seti olarak ifade edilerek konulmuş olan ve arzulanan başarıım düzeyidir.

Başarım Etkinliği : Hedef olarak konulmuş bulunan çıktıya kalite ve miktar olarak ulaşma derecesidir.

Başarım Etkinliği : Hedef çıktıya ulaşmak için harcanan kaynaklarının kullanımında oluşan cari değer bu konudaki standart değere oranıdır. Kısaca kaynakların etken kullanılma derecesine ilişkin bir göstergedir.

Başarım Açığı : Ulaşılmak istenen başarıım hedefi ile gerçekleşen, eşdeyişle cari başarıım düzeyi arasındaki fark olup, girdi ya da çıktı başarıım standartlarının ifade edildiği terimlerle tanımlanır.

Başarım ile ilgili kavramlar ayrı ayrı ifade edildikten sonra başarıım yönetimi kavramını daha geniş olarak ele alabiliriz.

Başarım Yönetimi : İyi bir başarıım düzeyi sağlanabilmesi için dizge yaklaşımı kullanılarak başarıım yönetimi dizgesini geliştirmektir. Bu dizgede yer alan unsurlar, örgüt ve liderlik, varlıklar (aktifler), hedefler, çalışanların katılımı, başarıım ölçme ve değerlendirme, ödüllendirme ve üretkenlik kazançlarının paylaşımı, haberleşme unsurlarıdır.

Başarım yönetimi, yeni bir kavram olmakla birlikte yönetim, planlama ve denetim işlevlerinin daha geniş sınırlar ve başarıım kavramındaki gelişmeler çerçevesinde uygulamasına yönelik gelişmiş bir yönetim anlayışından başka bir şey değildir⁴.

“Üretkenlik Yönetimi”, “Yönetim Kontrol Sistemi” olarak da adlandırılan başarıım yönetimi, örgütü istenen amaçlara yöneltme amacıyla örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve başarıımın sürekli gelişimini sağlayacak yeni gerekli düzeltmeleri ve etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini

⁴ AKAL, a.g.k. s.s. 50,53.

yüklenen bir yönetim sürecidir. Örgütsel sistemlerin her düzeyinde, her biriminde uygulanması mümkündür.

Başarım yönetimi anlayışında yönetim görevleri üç ana başlıkta özetlenebilir:

1- Örgütün ortak amacını örgütü oluşturan en alt sistemlere kadar, bu sistemlerin özel amaçlarını da içerecek biçimde tüm örgüte yaymak ve benimsetmek.

2- Örgüt içerisinde yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya karşılıklı bilgi akışını sağlayacak bir iletişimi gerçekleştirmek.

3- Yöneticiler birimlerin başarımını sürekli geliştirmek, bu amaçla işletmenin tümü ya da istenen birimleri için özellikle çalışanlar için bir başarım ölçüm ve denetim sistemini uygulamak.

Başarım yönetiminde bu görevler, klasik yönetim görevlerinde olduğu gibi planlama, yöneltme, kontrol işlevlerinin kapsamında gerçekleştirilir. Ancak bu görevlerin gerçekleştirilmesinde başarımın geliştirilmesi ağırlık taşıdığından yönetimin yaklaşımlarında yeni biçimler oluşması kaçınılmazdır.

Bu anlamda başarım yönetiminin içeriği şöyle özetlenebilir:

- Örgütün geleceğine yönelik tasarımlar oluşturmak,
- Mevcut durumu inceleyerek geleceğe yönelik stratejileri belirlemek ve planlamak,
- Başarım gelişimleri ile ilgili girişimleri tasarımılamak,
- Hedeflenen yöne gidilip gidilmediğini, nasıl gidildiğini gösterecek bir ölçüm ve değerlendirme sistemini tasarımılamak, geliştirmek ve uygulamak,

- Başarım düzeyini sürekli geliştirmeyi sağlayacak ödüllendirme ve özendirme sistemleri kurmak,

- Bütün bu amaçlara ulaşmak için örgüt yapısını yeniden düzenlemek.

Bu süreç için amaç, yeni başarım anlayışı ile işletmelerin geleceğin örgütü olarak varolmalarını garantilemektir.

Bir başarım yönetimi sürecinde klasik yönetim görevlerinin (planlama, yönlendirme, yürütme, kontrol, örgütlenme) temelde aynı olduğunu belirtmiştik.

Bunun ışığında, başarım yönetiminin bu görevlerle ilişkisi, yönetime amaçların, stratejilerin, politika ve taktik planlarının doğru olarak hazırlanması; planlarla uygulamaların uyumunun izlenmesi, diğer bir deyişle, başarımın ölçülmesi, sağlanan bilgilerin özendirici ama cezalandırıcı olmayan biçimlerde yönetime ve çalışanlara aktarılması için, bir sistemin kurulması için destek vermektir. Şekil 1’de başarım yönetim süreci gösterilmiştir.

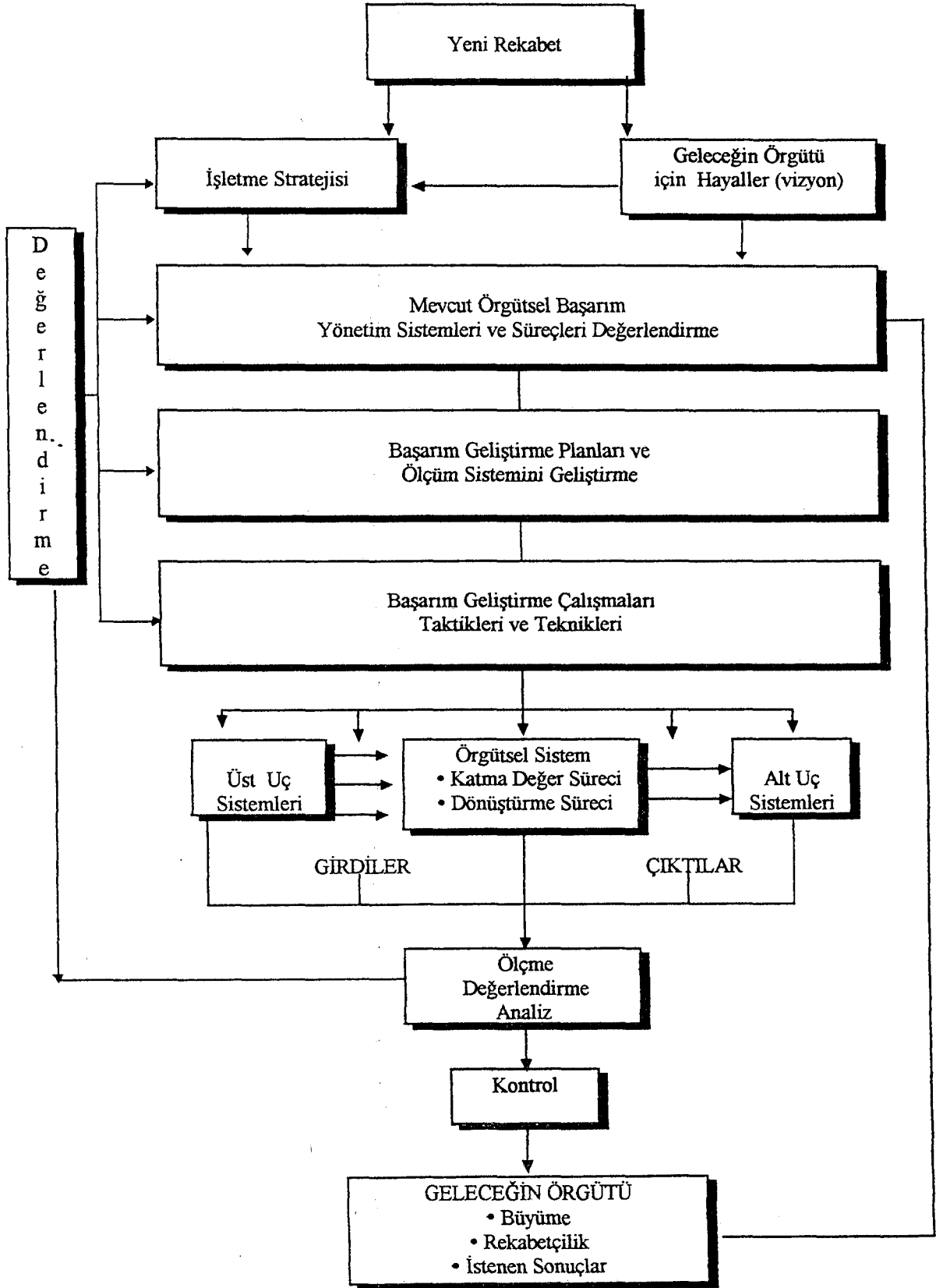
1.1.2. İşletmelerde Başarım Kavramı

İşletme düzeyinde başarım, başarımın esas tanımından farklı bir anlam taşımamaktadır.

Bir iş sisteminin başarımı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. Bu durumda başarım, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da tanımlanabilir⁵.

Her işletme örgütsel bir sistemdir. Her örgüt belirli bir amaç ve görev için kurulur, bu amaçlar doğrultusunda çalışarak varlıklarını sürdürürler. Örgütsel sistemler, sistem ögeleri ve bu ögeler arasındaki ilişkilerle tanımlanır. Sistemin ögeleri tüm sistemi oluşturan alt

⁵ AKAL, a.g.k., s.s. 1,5.



Kaynak: Akal, a.g.k., s. 52.

Şekil 1 : Başarım Yönetim Süreci

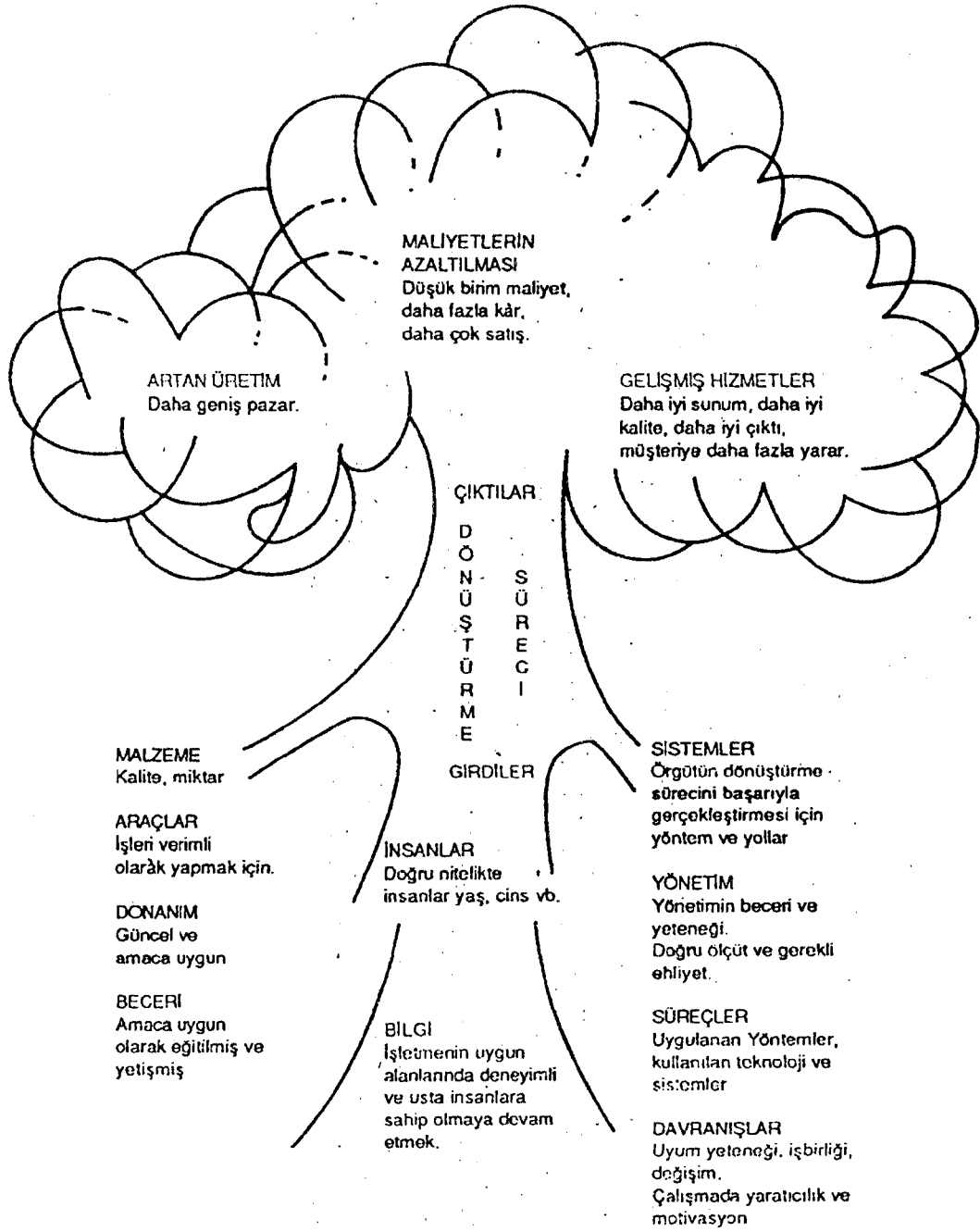
sistemler ve alt-alt sistemlerdir. İşletmede bu alt sistemler, tek tek çalışanlar, çalışma grupları, bölümler, işlevler, makineler hatta etkinlikler düzeyinde tanımlanabilirler. Tüm bu alt sistemler, sistemin ortak amacı doğrultusunda kendilerine verilen alt amaçları ve görevleri gerçekleştirmek için belli bir düzen oluştururlar. Bu yapıda amaca yönelik sistem bütünlüğü esastır. Alt sistemlerle bütün arasında olduğu gibi alt sistemlerin kendi aralarında da kesin bir uyum aranır. Eğer bir uyum yoksa tek bir sistem değil, pek çok sistem var demektir.

İşletmeler faaliyetlerini gerçekleştirmek için değişik türde ve bileşende girdi alırlar. Girdiler satın alma işlevi ile sağlanırlar. Bu girdiler dönüşüm süreci içinde çıktılara dönüşürler. Dönüşüm süreci çok ve karmaşık etkinliklerden oluşur ve her etkinlik kendi içinde de çok ayrıntılı bir inceleme ister. Örneğin, sadece bir makinenin çalışması incelenecek olsa makinenin etken çalışma sürecinin, duruş süresinin, bakım-onarım süresinin, çalıştırma maliyetinin vb. incelenmesi gerekir. Bütün bu sürecin sonunda çıktılarla elde edilen sonuçlar, satışlar ve müşterilerin doyumlandırılmasıdır.

İşletme kendi içindeki alt sistemlerin yanısıra dış sistemlerle de ilgilidir. Dış çevresel etmenler olarak adlandırılan bu sistemler; pazar, ekonomik koşullar, rekabet, girdi maliyetleri, teknoloji, demografik eğilimler vb.'dir⁶. Şekil 2'de işletmede başarı kavramı ağaç modeli ile açıklanmaktadır.

Yukarıda yapılan açıklamalar doğrultusunda çeşitli öğelerin ve ilişkilerin var olduğu bir sistemde başarı kavramının açıklanmasının, bunun da ötesinde değerlemenin kolay olmadığı söylenebilir. İşletme başarımı pek çok etmenin ve alt sistemin etkileşimi altında oluşmaktadır. Her bir alt sistemde elde edilenler hem o alt sistemin hem de işletmenin toplam başarımının belirleyicisi olmaktadır. Buradaki etkileşim olumlu ya da olumsuz yönde olabilmektedir. Tercih edilen bu etkileşimin olumlu yönde olmasıdır.

⁶ AKAL, a.g.k., s.s. 2-3.



Kaynak: Akal, a.g.k., s. 4.
Şekil 2 : Üretkenlik Ağacı

1.2. BAŞARIM ÖLÇÜM VE DEĞERLEME GÖSTERGELERİ

Bir örgütsel sistem olarak işletmelerde başarımların kavramının boyutlarını belirlemek ve başarımları saptamak amacıyla nelerin ölçülmesi gerektiğini ve bunların ölçüm boyutları “şimdi neredeyiz”, “daha ne kadar iyi olabilirdik?”, “nerede olmalıyız?” gibi soruların yanıtlarında bulunur.

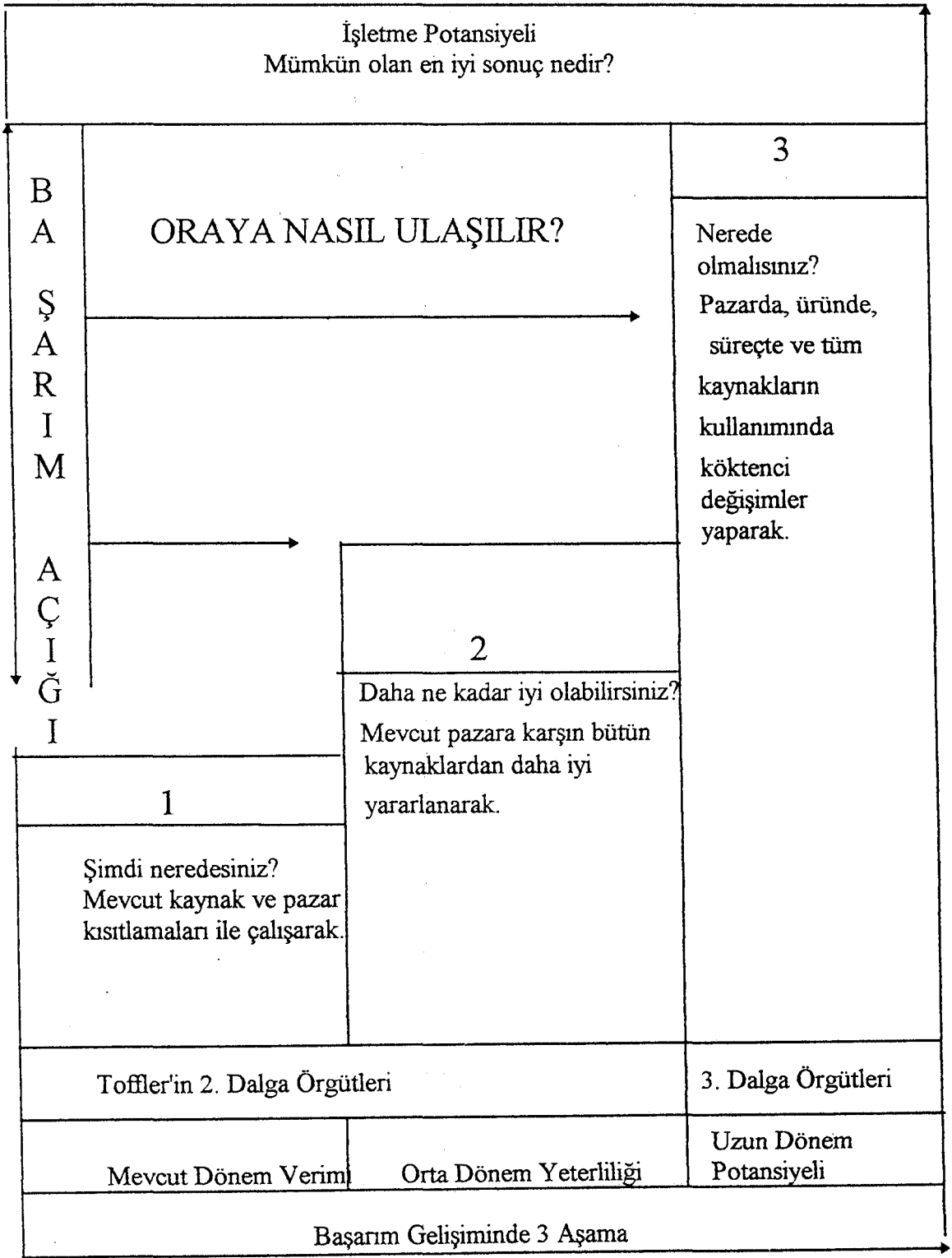
İlk soruda amaç, örgütün mevcut durumunu, mevcut kaynakları ve örgüt düzeni içinde inceleyerek başarımlarını irdelemektedir. Bu soruya gerçekçi bir yanıt alabilmek, amacımız nedir sorusunun doğru olarak yanıtlandırılmasına bağlıdır. Doğru yanıt alındıktan sonra bu çalışmada sonuçlara nasıl ulaşılmıştır, mevcut kaynaklar yararlı çıktı olarak ifade edilen bu sonucu sağlarken ne kadar üretken kullanılmıştır gibi sorularla mevcut durumun değerlendirilmesi yapılabilir.

İkinci sorudaki amaç, işletmenin mevcut koşullardaki potansiyel gücünden yararlanma düzeyinin değerlendirilmesidir. İşletme potansiyel gücü ile ne elde edilebilirdi, ne elde edilmiştir sorusu temel alınır. Pazar kısıtları, kurulu teknoloji kısıtı gibi koşulların varlığı kabul edilerek işletmenin kısa ve orta dönemde varolan yeteneklerini kullanabilme olanakları araştırılabilir. Alınacak yanıtlar mevcut ürünlerin ve üretim yöntemlerini geliştirmek, örgütlenmeyi iyileştirmek amacıyla alınması gereken önlemlere ve başarımları geliştirme olanaklarına dikkati çeker.

Son sorudaki amaç ise, işletmenin iç ve dış kısıtlarının kalktığını varsayarak ideal potansiyelle göre davranışlarını değerlendirmektir. Bu soru uzun dönemli işletme potansiyeline yönelik olarak sorulur.

İşimiz ya da amacımız ne olacaktır ya da ne olmalıdır sorularına alınacak yanıtlar, diğer iki soruya alınan yanıtlarla birlikte işletmenin gerçek amaçlarına nasıl ve ne düzeyde ulaşabileceğinin göstergesi olacaktır.

Şekil 3’de bu soruların birbirleri ile bağıntılı olarak başarımların gelişimi gösterilmiştir.



Kaynak: Akal, a.g.k., s. 14

Şekil 3 : Başarım Gelişimi Aşamaları

Yukarıda açıklanmaya çalışılan temel üç soru işletme başarımının tanımlanması ve değerlendirilmesine ilişkin alanları belirlemektedir. Aynı zamanda işletmelerde başarımın geliştirilme alanlarına bir çerçeve çizilmektedir. İşletmenin yaşamını sürdürme ve büyümesini sağlamak için uzun dönemde örgütsel yapı, görev, ürün ve süreç tasarımlarında yapılması gereken yenilikler ve değişiklikler araştırmalar sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Bütün bunların ışığında başarım değerlendirme göstergeleri şöyle sıralanabilir⁷.

- 1- Verim (Randıman)
- 2- Etkenlik (Efficiency)
- 3- Etkinlik (Effectively)
- 4- Üretkenlik (Productivity)
- 5- Çalışma Hayatının Kalitesi
- 6- İktisadilik (Ekonomiklik)
- 7- Karlılık (Profitability)
- 8- Bütçelenebilirlik (Butgetability)
- 9- Ussallık (Rationalization)
- 10- Kalite (Quality)
- 11- Yenilik (Innovation)

1.2.1. Verim (Randıman)

Verim, birbirleriyle doğruca bir neden sonuç bağıntısı bulunan iki unsurun, yine birbirlerine göre değerlendirilmesini içeren bir kavramdır⁸.

Verim, çıktı açısından bir ölçü olarak kullanılmakta ve kısa bir zaman süresini içermektedir. Bu nedenle gün, ay, yıl vb. daha uzun zaman süresi içinde ölçülen üretkenlikten farklıdır. Verim kavramı genellikle atelye, fabrika veya çalışma postası için kullanılır⁹.

⁷ BAŞ-ARTAR, a.g.k., s. 18.

⁸ Rüstem HACİRÜSTEMOĞLU, **Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliğine Göre İmalat Defteri Uygulaması "Randıman İncelemesi"**, İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası Yayınları, İstanbul, 1994, s. 23.

⁹ BAŞ-ARTAR, a.g.k., s. 18.

Mühendisler ve değişik alanlardaki teknik elemanlarca anlamlı bir verim göstergesi olarak kısıtlı bir alanda kullanılan bu oran “girdilerden elde edilen yararlı çıktı” ilişkisi olarak açıklanmakta ve bir üretim kaynağının başarımını ya da kaynağın kullanımındaki verimin göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu anlamıyla verim, bir yerde çıktı/girdi ilişkisini tanımlıyor olması nedeniyle bir üretkenlik göstergesi olma özelliğini de taşımaktadır¹⁰.

Bir diğer tanım da, randımanın kelime anlamı “çıktı”, verim olarak belirlenmiştir. Verim, elde etme ya da yararlanma oranıdır. Ölçü olarak kullanıldığında verim, kullandığımız üretim aracının randımanı anlamına gelmektedir. Bu tanıma göre bir motorun, bir işgörenin, hammaddenin veriminden söz edilebilmektedir¹¹.

Genellikle kullanacağımız üretim etmeninin belirli süredeki verimi önceden saptanmıştır. Üretim etmeninin gerçek miktarı ile önceden saptanmış verim ölçütleri (standart) karşılaştırılarak verim kontrolü gerçekleştirilmektedir.

$$\text{Verim} = \frac{\text{Yararlı Çıktı}}{\text{Girdi}} = \frac{\text{Girdiler} - \text{Kayıplar}}{\text{Girdi}} \leq 1$$

eşitliği ile gösterilir.

Bu eşitliğe göre oran 1’den büyük olamaz, oran 1’e yaklaştıkça üretkenlik artar ve maliyetler düşer. Girdilerin kullanıldığı süreçte çeşitli nedenlerle oluşabilecek girdi kayıpları ne kadar çok azaltılabilirse verim oranı da o derece artacaktır.

Bu oranın 1’den büyük olmayacağı görüşü bir süreç içinde teknik anlamda “kullanılardan fazlasının alınamayacağı” ilkesine dayanmaktadır. Çıktıyı oluşturan girdi-girdiler olduğuna göre, elde edilen çıktı, kullanılan girdi miktarından fazla olamaz, buna bağlı olarak çıktı/girdi eşitliği fiziksel olarak 1’i geçemez. Girdinin çıktıya dönüştürülmesi sırasında kayıpların olması kaçınılmaz olduğuna göre oranın 1’e eşit olması kuramsal bir olgudur.

¹⁰ AKAL,ag.k., s. 23.

¹¹ HACİRÜSTEMOĞLU, a.g.k., s. 27.

Verim sadece çıktı ve girdinin aynı birimlerle ifade edildiği ve çıktının bileşeninde tek tür ya da homojen girdilerin kullanımını gibi koşullar altında mümkündür; makine verimi, pamuk verimi vb. gibi¹². Örneğin, 100 kg pamuktan 85 kg iplik elde ettiğimizde pamuğun verimi % 85'tir. Bir motorun verimi % 95'tir dendiğinde bundan motorun aldığı enerjinin % 95'ini devitken olarak verdiği anlaşılmaktadır¹³.

Muhasebe ve ekonomi açısından verim oranları süreç içinde yaratılan katma değer nedeniyle bir çıktı/girdi ilişkisi içinde yorumlanmaktadır¹⁴.

Oran genellikle parasal değerlerle yapılan analizlerde anlamlı olmaktadır. Bu bağlamda kar üretkenliği olarak ele alınacak verim oranına şu şekilde ulaşılabacaktır:

$$\text{Ekonomik Verim} = \frac{\text{Yararlı Çıktı}}{\text{Girdi}} = \frac{\text{Girdi} + \text{Kar}}{\text{Girdi}} \geq 1$$

Bu eşitlikten yararlanarak muhasebeciler ve ekonomistler açısından verim oranı:

$$\text{Kar Üretkenliği} = \frac{\text{Çıktı} - \text{Girdi}}{\text{Girdi}} = \left(\frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}} \right) - 1$$

şeklinde olacaktır.

Burada verim ya da üretkenliğin 1'e eşit ya da 1'den büyük olması amaçlanmaktadır. Çünkü işletmeler yaşamlarını sürdürmek ve büyümek için çıktı değerini (satışların) en azından girdi maliyetlerine eşitlemek ve daha fazla olmasını sağlayarak karlı bir işletme olmak zorundadırlar.

Verim konusuna değinirken üretkenlik ile olan bağıntısından sözettik. Birbirleri ile bağıntılı bile olsa verim ve üretkenlik ayrımını ortaya koymak gerekecektir.

¹² AKAL, a.g.k., s. 23.

¹³ HACİRÜSTEMOĞLU, a.g.k., s. 27.

¹⁴ AKAL, a.g.k., s. 24.

Üretkenlik, üretimden elde edilen çıktılarının fiziksel miktarlarının, üretimde kullanılan girdilerin fiziksel miktarlarına oranı olarak tanımlanabilir. (İleriki konularda üretkenlik konusuna etraflıca değinilecektir). Verim ise çıktı açısından ölçü olarak kullanılmakta ve üretkenlik ölçümlerine göre daha kısa bir zaman süresini temel almaktadır.

Verim genellikle tek tek çalışan veya sınırlı bir ekip çalışmasındaki işgören ve işletmeye özünden bağlı araç ve gereçlerin çalışma olanaklarının hesaplanmasıdır. Üretkenlik ise, işletmedeki daha geniş veya tüm ekip çalışmalarının çeşitli etmenlerle beraber etkisinin göz önüne alınmasıdır. Verim bir finansman kavramı olup, belirli bir üretim sonucuna ulaşmada kullanılan etmenlerin miktarlarını ve bağlı olarak bu etmenlerin maliyetlerini de göz önüne almaktadır¹⁵.

1.2.2. Etkenlik (Efficiency)

Etkenlik, yararlı çıktılarının üretilmesi için kullanılan işçilik, hammadde ve malzeme, dışarıdan sağlanan fayda ve hizmetler gibi kaynakların ne denli etken kullanıldığını anlatan bir kavramdır¹⁶. Bu tanımdaki “yararlı” kavramı, sağlanan mal ve hizmetlerin gerçekten gereksinilen mal ve hizmetler olduğunu anlatmaktadır. Kaynakların etken kullanımı ile kastedilen şey şudur : Fiili değer, standart değer ile karşılaştırıldığında kaynak kullanımında gerçekleşen başarı nedir? etkenlik analizinde yanıt arayan soru budur¹⁷. Bu ilişki,

$$\text{Etkenlik} = \frac{\text{Standart Değer}}{\text{Fiili Değer}}$$

eşitliği ile gösterilir.

Etkenlik, kaynak maliyetine ilişkin hedefe yönelik başarımın ölçüsü olarak ele alınır. Buna göre üretim bölümünün çeşitli kısımları gözönüne alındığında, üretim kotasını kaynak kullanımını açısından en az maliyetle gerçekleştiren kısım şefi en etken şeftir.

¹⁵ HACİRÜSTEMOĞLU, a.g.k., s. 28.

¹⁶ BAŞ-ARTAR, a.g.k., s. 33.

¹⁷ a.g.k., s. 33.

Etkenlik, bir girdi unsurunun yani üretim kaynağının fiili kullanım durumunun belli tekniklerle saptanmış standartlarla kıyaslanması ile bulunan bir göstergedir.

Etkenlik ölçümü, işletmeye nerede olduğunu görmesini sağlar. Eldeki girdilerden ne denli iyi biçimde çıktı üretilebildiğini göstermenin yanında, mevcut kapasitenin kullanılma düzeyine ilişkin bir gösterge sağlar.

1.2.3. Etkinlik (Effectively)

İnsanlar mevcut kaynakları en rasyonel biçimde kullanabilirler. Yani, en az çaba veya harcama ile en yüksek faydayı elde edebilme teknik ve yeteneklerinin araştırılması gerekir. İşletmelerin başarımı üzerine yapılan araştırmalar sonucu en yüksek faydayı elde edebilmenin göstergelerinden birinin etkinlik olduğunu ortaya koymuştur.

Etkinlik objektif yaklaşımları seçme yeteneği veya hedeflenen amaçları başarabilecek yaklaşımları seçme yeteneği anlamına gelmektedir. Yani işini bilen ve itibar gören bir yönetici, yapılacak doğru iş ve yöntemleri seçebilen kişi demektir.

Etkinlik ve etkenlik birbirleri ile karıştırılan kavramlardır. Etkenlik mevcut kaynakların kullanımı ile ve araçlarla ilgili bir kavram olmasına karşın, etkinlik amaçlarla, tam bir ifade ile çıktılarla ilgili bir kavramdır¹⁸. Bir kuruluş etken olmakla birlikte etkin çalışmayabilir ya da tam tersi olarak etkili çalışmakla birlikte etken çalışmayabilir.

Etkinlik incelenirken bazı sorulara yanıt aranır. Bu sorular şu şekilde olabilir :

- Gerçekte gereksinim duyulan mal ve hizmetler yani çıktılar üretilmekte midir?
- Çıktı üretiminde ne sağlanmak isteniyorken ne sağlandı?

¹⁸ BAŞ-ARTAR, a.g.k., s. 34.

Etkinlik, ürün elde etmede gereksinim duyulan kaynakları dikkate almaz, sadece bitirme seviyesini dikkate alır¹⁹.

Etkinlik, genellikle işletmenin uzun dönemde yaşamını büyüterek sürdürmesi hedefleri ile ilgilidir. Yöneticiler işletmenin uzun dönem başarısını da gözeterek karar verme olanağına kavuşmaktadırlar.

Etkinlik “doğru şeylerin” yapılmasıdır. Burada “şeyler” hedefler, amaçlar, etkinlikler anlamındadır. Etkinlik, işletmede seçilen amaçların ve yapılan işlerin uygun ve doğru olup olmadığının, bu işlerin zamanında, doğru kalitede ve istenilen miktarda gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin bir göstergesidir. Burada kalite, ürün ya da hizmetten sağlanan yarar (yararlı çıktı) ile belirlenir.

Etkinlik kavramı ulaşılabilecek bir çıktı hedefi, yeni bir başarı standardının başarılması veya bütün kısıtlamalar kaldırıldığında olanaklı olan ideal potansiyeli içermektedir. Bu nedenle örgütsel etkinliğin iki boyutu vardır :

- Daha iyi örgütlenme tekniklerinin kullanılması yoluyla daha yüksek başarı standartlarına ulaşılması boyutu.

Kullanılan kaynaklardan tam kapasite yararlanmak amaçtır. Kaynak yetersizliği, istem düzeyindeki düşüklük gibi kısıtlamalar altında bile gerçekten çalışarak daha iyi olabilir mi sorusuna olumlu bir cevap verme çabasında olmaktır.

- Hem içsel hem dışsal kısıtlamalar ortadan kaldırıldığında ideal potansiyelin hedef alınması boyutu.

Bütün örgütler, mevcut durumda, erişilmez görünen hedefleri benimsemeli, onlara ulaşmaya çalışmalıdırlar.

¹⁹ James B. EDWARDS, *The Use Of Performance Measures*, National Association of Accountants, Montvale, New Jersey, 1986, s. 11

Etkinliğin ölçülmesine şöyle bir örnek verilebilir:

Planlanan çıktının 1500 birim ve gerçekleşen çıktının 1100 birim olduğu varsayıldığında;

$$\text{Etkinlik} = \frac{\text{Gerçekleşen Çıktı}}{\text{Planlanan Çıktı}} = \frac{1100}{1500} = \% 73$$

olur. Bundan da yola çıkarak etkinliğin hangi etkinlikte kaynakların tüketildiğiyle karşılaştırmalı olarak, hangi çıktının üretileceğinin bir ölçüsü olduğu söylenebilir.

Schermerhorn'nun ızgarası bunu özetlemektedir:

Kaynak Kullanımı

	Kötü	İyi
Yüksek	Etkili fakat etken değil, bazı kaynaklar boşa gidiyor.	Etkili ve etken hedeflere ulaşıyor, kaynakları iyi kullanıyor, yüksek başarımlı.
Hedef	Ne etkili, ne de etken, hem hedefler başarılamıyor, hem de bazı kaynaklar boşa gidiyor.	Etken, fakat etkili değil, hedeflere ulaşamıyor, fakat kaynak kullanımını iyi.
Eşiği		
Düşük		

Şekil 4 : Çeşitli Etkenlik ve Etkinlik Bileşimleri

Kaynak: BAŞ-ARTAR, a.g.k., s. 35.

Örgüt bu ızgaranın hangi bölümünde olursa olsun, alınacak iki ders vardır²⁰.

- Etkinliğin cari düzeyi değerlendirilmeli ve etkinlik hedefleri belirlenmelidir.

²⁰ BAŞ-ARTAR, a.g.k., s. 35.

- Üretkenlik gelişmeleri karşılıklı etkileşimleri içerir. Şöyle ki, örgütün herhangi bir parçasındaki değişiklik, diğer kalan kısımları etkiler ve bu genel bir sorundur.

1.2.4. Üretkenlik (Productivity)

Üretkenliğin tanımı farklı yazarlarca farklı biçimlerde yapılmıştır²¹. Biz burada benimsemiş olduğumuz Joseph Proropenko'nun tanımını vereceğiz²². Prokopenko'ya göre üretkenlik, bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği ile , bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir. Bu nedenle üretkenlik, çeşitli mal ve hizmetlerin üretimindeki kaynakların -emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji, bilgi- etken kullanımudur.

Üretkenlik dar anlamda üretim odaklı bir kavram olup, asıl olarak etkenlik ve etkinlik bileşenlerinden oluşmakla birlikte, verim, yenilik, çalışma hayatının katiletisi gibi başarımların boyutlarını da içine almaktadır²³.

Üretkenlik aynı zamanda sonuçlarla, bu sonucu elde etmek için harcanan zaman arasındaki ilişki olarak da tanımlanabilir²⁴. Üretkenlik mümkün olan en düşük kaynak harcaması ile en yüksek sonuca ulaşmaktır²⁵.

Bu ilişki şöyle ifade edilir²⁶.

$$\text{Üretkenlik} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}}$$

²¹ Daha geniş bilgi için bakınız; John W.KENDRICK-Daniel CREAMER, **Measuring Company Productivity Handbook With Case Studies**, 1965, s.9.;M.J.CLAY-B.H.WALLEY, **Performance and Profitability**, Longmans, Green and Coltd., London W.1, 1965, s,182.;1.Verimlilik kongresi-bildiriler - 27-29 Kasım 1991, MPM Yayınları: 454, Ankara, s.531.;Harold O.FRIED -C.A.Knox LOVELL-Shelton S.SCMIDT, **The Measurement of Productive Efficiency: Techniques and Applications**, Oxford University Press, Newyork, 1993, s.3.;AKAL, s.s.24-25.; BAŞ-ARTAR, s.36.; Recep KÖK, **Endüstriyel Verimlilik ve Etkinlik**, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1991, s.35.

²² Joseph PROKOPENKO, **Productivity Management A Pratical Handbook**, Internation Labour Organization, Geneva, 1987, s. 3.

²³ BAŞ-ARTAR a.g.k., s. 36.

²⁴ PROKOPENKO,a.g.k., s. 3.

²⁵ AKAL, s.25.

²⁶ FRIED-LOVELL-SCMIDT,a.g.k., s. 3.

Zaman çoğu kez evrensel bir ölçü olduğu ve insan denetimi dışında kaldığından, iyi bir paydadır. İstenen sonucu sağlamak için harcanan zaman azaldıkça, sistem üretkenliği artar.

Üretim tipi, politik ya da ekonomik sistem ne olursa olsun, üretkenlik tanımı değişmez. Böylece, üretkenlik farklı kişiler için farklı anlamlarda olabilir, ancak temel kavram daima üretilen mal ya da hizmetlerin nicelik ve kalitesi ile bunların üretilmesinde kullanılan olanaklar arasındaki ilişkidir.

Üretkenlik, yöneticiler, endüstri mühendisleri, iktisatçı ve politikacılar için bir karşılaştırma aracıdır. Üretkenlik faydanın elde edilmesi ile ilgili bir etkinlik ölçümüdür²⁷.

Bazen üretkenlik daha çok iş gücü ve makineler gibi kaynakların daha yoğun kullanılması gibi görünür ki başarımla ve etkinliğin tam olarak ölçülüp ölçülemediğinin güvenilir göstergesidir. Bununla beraber, bu üretkenliği işgücünden ayırma da önemlidir. Çünkü iş gücü üretkenliği işgücünün yararlı sonuçlarına yansıtılırken, bu güç işin hızlandırılmasına dayanan aşırı çaba anlamındadır. Üretkenlik artışının temeli daha akıllıca çalışmaktır, daha çok çalışmak değildir²⁸.

Uluslararası Çalışma Örgütü ILO (International Labor Organization) yıllardır, iş gücüne ek olarak bütün kaynakların; sermaye, arazi, malzeme ve bilginin etkili ve üretken kullanımına dayanan bir üretkenlik anlayışının benimsetilmesine çalışılmaktadır. Böyle bir üretkenlik anlayışını yerleştirmeye çalışırken, üretkenlik konusundaki bazı yanlış anlamalarla mücadele edilmesi gerekir. Bu yanlışlar şöyle özetlenebilir²⁹.

1- *Üretkenlik sadece işgücü etkinliği ya da işgücü üretkenliği değildir:* Üretkenlik şimdi sadece işgücü üretkenliğinden ibaret olmayıp, onun da ötesine gitmiştir; bu nedenle enerji ve hammadde maliyetlerindeki artışı olduğu kadar, işsizlik ve çalışma hayatının kalitesi konusunda artan ilgiyi de dikkate almak zorundadır.

²⁷ KÖK, a.g.k., s. 37

²⁸ PROKOPENKO, a.g.k., s. 4.

²⁹ a.g.k., s.5.

2- *Başarımı yalnız çıktı ile değerlendirmenin mümkün olduğu görüşü:* Oysa çıktı, üretkenlik artışı olmadan, yalnız girdi fiyatlarındaki orantısız artışlar nedeniyle de yükselebilir. Daha da ötesinde, çıktıdaki artışların önceki yıllarla karşılaştırılmasından, fiyat artışları ve enflasyonun dikkate alınması gerekir.

3- *Karlılıkla üretkenliğin birbirine karıştırılması :* Gerçek hayatta üretkenlikte düşme olmasına rağmen, fiyatların yükselmesi nedeniyle kar elde edilebilir.

4- Bir diğer yanlış anlama karlılığın etkinlikle karıştırılmasıdır.

5- *Maliyetlerin düşürülmesinin üretkenliği arttıracığına inanılması:* Gelişigüzel maliyet düşürme yoluna gidilmesi uzun dönemde daha kötü sonuçlara neden olabilir.

Üretkenlik yalnızca uygulanmaz. Üretkenlik birçok çeşitte örgüt ve sistemle, hizmetleri içerir, özellikle bilgiyle ilgilidir. Kullanım yapısının değiştirilmesi ile birlikte özellikle bilgi uzmanları, üretkenlik kampanyalarının hedefi haline gelmişlerdir.

Üretkenliğin ilerlemesindeki ana gösterge, girdinin, sabit ya da geliştirilmiş kalitedeki çıktıya oranındaki düşmedir.

İşletme açısından, üretkenlik ölçümü üretiminin artırılması, maliyetlerin düşürülmesi ve karlılığın artması yönünden önemlidir. Üretim kaynaklarına göre üretkenlik şöyle sıralanabilir³⁰:

$$1- \text{İşgücü Üretkenliği} = \frac{\text{Çıktı(Üretim)}}{\text{Girdi (İşgücü sayısı, adam, gün vb.)}}$$

$$2- \text{Sermaye Üretkenliği} = \frac{\text{Çıktı(Üretim)}}{\text{Sermaye(üretken sermaye, makine vb.)}}$$

³⁰ KÖK, a.g.k., s.s. 532-533.

$$3- \text{Hammadde Üretkenliği} = \frac{\text{Çıktı(Üretim)}}{\text{Hammadde (kg, adet, ton vb.)}}$$

$$4- \text{Enerji Üretkenliği} = \frac{\text{Çıktı(Üretim)}}{\text{Enerji Değerleri (Kcal, Kw vb.)}}$$

Bir yazında üretkenliğin ölçümü iki nedene bağlanmıştır. Birincisi, başarıml ölçümünde üretim birimlerinin değerlendirilmesinde başarı göstergesi olması, ikincisi ise üretkenlik ölçümü ve etkisiyle üretim ortamından çıkarak üretkenlik farklarının kaynaklarına ilişkin hipotezlerin dikkatle incelenebilmesidir³¹.

Üretkenlik işletme başarımının odak noktasıdır. Üretkenlik boyutu ve işletme açısından taşıdığı önem, üretkenlik nasıl ölçülmelidir başlığı altında şöyle açıklanmıştır³²:

1- *Stratejik Amaç*: İşletmenin genel başarımını ölçmek, bunu rakip ve benzer işletmelerle karşılaştırmak ve işletme stratejisini saptamak.

2- *Taktik Amaç*: İşletme başarımını işletme birimlri düzeyinde kontrol etmek ve geliştirmek.

3- *Planlama Amaçı*: Çeşitli girdilerin veya aynı girdinin değişik oranlarda kullanımı ile sağlanacak görelı yararların karşılaştırılması.

4- *İçYönetim Amaçları*: İşçi işveren ilişkilerini düzenlemek, çalışma hayatını iyileştirmek.

Üretkenlik işletmenin aşağıdaki ölçütlere ne kadar yaklaşabildiğinin kapsamlı bir ölçüsüdür³³:

1- Amaçlar: Bunların gerçekleşme derecesi.

³¹ FRIED-LOVELL-SCMIDT, a.g.k. s. 5.

³² AKAL, a. g.k., s. 26.

³³ PREKOPENKO, a.g.k., s.s. 6-7.

2- Etkenlik: Yararlı çıktı sağlamak için kaynakların ne ölçüde etkili kılındığı.

3- Etkinlik: Gerçekleşmesi mümkün olana kıyasla gerçekleşen.

4- Karşılaştırılabilirlik: Üretkenlik başarımının zaman içinde gerçekleşme durumu.

1.2.5. Çalışma Hayatının Kalitesi

Çalışma hayatının kalitesi ile ilgili tanımlar henüz açıklığa kavuşmamış olmakla birlikte, üretkenlik artışı ve yüksek ürün kalitesi sağlamak amacıyla; “sosyo-teknik” organizasyon ve yönetim sistemi çerçevesinde işletmelerde çalışma hayatının kalitesinin geliştirilmesine yönelik programlar uygulaması için harcanan çabalar, geleceğin, yönetim, organizasyon ve iş yapısının oluşturulmasında önemli rol oynamaktadır³⁴.

Geniş anlamda, iş (yapısı, organizasyonu), ücretler, kazançlar, çalışma ortamı ve şartları, işlerin yönetimi ve organizasyonu, endüstriyel ilişkiler, katılım, istihdam güvenliği, sosyal adalet ve sosyal güvenlik ve sürekli eğitim vb. çalışmayı direkt ya da indirekt etkileyen tüm faktörleri bütünleştiren bir kavram olarak kullanılır.

Dar anlamda, işçiyi etkileyen herhangi bir işin işçi açısından olumlu bir değer taşımasıdır. Bu da işin; yapısı, organizasyonu, bireyin çalışma hayatında olumlu bir değer olarak yer almasına ve işin, işi bizzat yapanlarca anlamlı ve işlevsel kılınmasına bağlıdır. Bu nedenle çoğu kez “işçinin yönetime katılımı, olarak tanımlanmaktadır. Katılım, çalışma hayatının kalitesinin sadece bir boyutudur; ancak birinci derecede zorunlu ve temel boyutudur³⁵.

ÇHK (Çalışma Hayatının Kalitesi), örgüt çalışanlarının ücret, fiziksel çalışma koşulları, örgüt kültürü, liderlik, işbirliği ortamı, iletişim, bağımsızlık, bilgi ve beceri geliştirme, işle bütünleşme, tanıma-takdir ve planlama, sorun çözme, karar almaya katılım

³⁴ Abdullah CAN, I. Verimlilik Kongresi -bildiler- 27-29 Kasım 1991, MPM Yayınları: 454, Ankara, 1991, s. 89.

³⁵ Abdullah CAN, Verimlilik ve Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi Sempozyumu, MPM Yayınları: 442, Ankara, 1992, s.s. 24,25.

gibi çok çeşitli sistem olgularına karşı oluşan davranış biçimlerini ve düşüncelerini açıklayan bir kavramdır. Daha kısa bir deyişle ÇHK ile, çalışanların çalışma yaşamının değişik yönlerine ilişkin düşünce ve davranışları anlatılmak istenir³⁶.

Dünyadaki bütün modern işletmeler, üretken güç insana dayalı; içerisinde insanın kendini özgürce gerçekleştirebileceği, çevre koşullarına süratle uyum sağlayabilen, insana dayalı iş, organizasyon, yönetim ve teknoloji ile çalışma usul ve yöntemlerini içeren açık sistem olarak tanımlanmakta; katılımcı demokratik bir yapılanma esasına göre oluşturulmakta ve çalışmaktadır. İşletmelerin “sosyo-teknik” adı verilen bu modern üretim sistemini kendi bünyelerinde oluşturmada ve uygulamada gösterdikleri başarıları; çıktılarındaki üretkenlik ve kalite düzeylerinde belirleyici rol oynamakta, rekabeti daha istikrarlı ve sağlıklı sürdürebilme yolunu açmaktadır³⁷.

İşletmelerinde ÇHK’ne dayalı “sosyo-teknik” üretim sistemini yaygın bir şekilde uygulayan Japonya’nın sağladığı son derece yüksek üretkenlik hızı ve üstün ürün kalitesi karşısında; geleneksel organizasyon ve yönetim yapılarıyla, güç çatışmasına dayalı endüstriyel ilişkiler sistemi içerisinde faaliyet gösteren Kuzey Amerika ve Avrupa Ülkelerindeki işletmelerde yaklaşık yirmi yıllık bir deneyim ve tartışma sonucu bu sistemi kabullenmeye ve yapılarını değiştirmeye başlamışlardır³⁸.

ÇHK’ne dayalı üretkenlik artışı sağlamada, sosyo teknik sistem yaklaşımında iki temel unsur vardır: Birisi çıktı (sistemin sonuçları) üzerinde yoğunlaşma, diğeri ise, bir bütün olarak örgütün tüm alt sistemlerinin entegrasyonudur. Çabalarını “üretim prosesi” ya da “girdi” üzerinde yoğunlaştıran yöneticiler; çoğunlukla dökümanlar, istatistiki veriler, kurallar ve talimatlara kafa yorurlar; oysa, “sonuçlar üzerinde” değerlendirme yapan yöneticiler, daha iyi çıktıya ulaşmaya ve kaynaklara yeni değerler ilave etmeye çalışırlar. Bu yöneticilerin, çalışanlarla haberleşme ve onları ödüllendirme yöntemleri, işyeri prosedürleri ya da talimatlarından çok sonuçlara dayanır. Alt düzeyde, çalışanlarda girişimciliği ve yeniliği teşvik ederler³⁹.

³⁶ AKAL , a.g.k., s. 35.

³⁷ CAN, MPM Yayınları: 454, s.90.

³⁸ a.g.k., s. 90.

³⁹ a.g.k., s. 93.

ÇHK özellikle çağdaş işletme yönetiminde bir başarıml göstergesi haline gelmiştir. İşletmenin amacının daha fazla katma değeri yaratmak olduğu düşünülürse, ÇHK'nın artırılması da bu amaca yönelik başarımlın artması anlamına gelecektir. ÇHK artınca, çalışanların doymu daha iyi sağlanacak, bu da işğörenlerle birlikte yönetimin de kazançlarını arttıracak uygun bir çalışma ortamını sağlayacaktır⁴⁰.

Çalışanların, çalışma hayatının değişik yönlerine ilişkin düşünce ve davranışları işletme başarımlını önemli düzeyde etkiler. Araştırmalar işletmenin, çalışanların beklentilerine, amaçlarına ve isteklerine ne kadar yüksek düzeyde yanıt verebilirse, çalışanların ve dolayısıyla da işletmenin başarımlı da kesinlikle o düzeyde olumlu olarak etkileneceğini ve artacağını göstermiştir.

Bu bağlamda, ÇHK'nın geliştirilerek üretkenlik artışının sağlanmasının, işletmenin yeniden yapılanmasında bu modern üretim sisteminin işçi ve işverenlerce hızla tanınıp, benimsenmesine gereksinim duyulmaktadır.

Esasen işletmelerde "ÇHK'nın geliştirilmesinin" bir "sistem" olarak yerleştirilmesinden, işverenler daha yüksek ve istikrarlı kar ve üretkenlik elde ederken; sendikalarda üyelerine, daha adil ve yüksek ücret, daha iyi çalışma şartları ve ortamı, istihdam güvencesi, insancillaştırılmış, doyurucu ve tatmin edici iş olanakları sunabilmektedir⁴¹. Bütün bunların doğrultusunda hem işçinin hem de işverenin kazançlı çıkacağı, çıkarların karşılıklı dengelenebileceği yeni bir endüstriyel ilişkiler sisteminin her iki tarafa ve topluma getireceği faydalar açıktır.

İşletmelerde ÇHK oluşturan temel etkenler şunlardır⁴²:

1- Şeffaf ve düz katılımcı organizasyon türü (açık sistem).

2- İşle bağlantılı katılım (direkt katılım).

⁴⁰ BAŞ-ARTAR, a.g.k., s.21.

⁴¹ CAN; MPM Yayınları: 454, s. 91.

⁴² Margaret J. PALMER, *American Management Association*, Rota Yayım Yapım Tanıtım, İstanbul, 1993, Çev: Doğan ŞAHİNER, s. 32.

- 3- İşin geniş beceriye göre yeniden oluşturulması.
- 4- İşin organizasyonu.
- 5- Teknolojinin insan kaynaklarını geliştirici yönde seçimi ve kullanımı.
- 6- Ücret ve ücret dışı teşvik programları oluşturma.
- 7- Sağlıklı ve güvenilir çalışma ortamı ve çevresi sağlama.
- 8- Sosyal programlar geliştirme.
- 9- İstihdam güvenliğini sağlayıcı programlar uygulama.
- 10- Sürekli eğitim imkanları sunma.

Sonuç olarak, ÇHK'nin işletmenin bir başarıml göstergesi olarak ifade edilebileceği konusunda şunlar söylenebilir⁴³:

1- İşyerinde insancıl bir çalışma ortamının fiziksel unsurları başka bir deyişle ergonomik boyutları ile ilgili olarak “yeterli ya da yetersiz”, “iyi-orta-kötü” gibi nitel değerlendirmeler, ilgili yazında ya da mevzuatta verilen standartlara göre nicelikleştirilebilir. Örneğin, aydınlatma, işletme içi tozluluk düzeyi, doğaya atılan su ve hava kirlilik unsurlarının düzeyleri, haftalık çalışma saati vs. konularda bu tür standartlardan söz etmek olanaklıdır.

2- İşyerindeki çalışma ortamının psikolojik, psiko-sosyolojik boyutları açısından sosyometrik ve psikometrik (stres puanı vb.) bir takım niceliksel ölçümlerden yararlanır. Ancak yine de genelde niceliksel değerlemeler daha yaygın kullanılmaktadır. Örneğin yönetime katılma uygulamalarının mevcut olup olmadığı, giderek bunların gerçekten ciddi birer uygulama olup olmadığı vs.. Bu boyut bağlamında şunu söylemek olanaklıdır:

⁴³ BAŞ-ARTAR, a.g.k., s. 24.

Örgütsel başarımın ÇHK boyutu bağlamında sağlanan başarım artışı diğer nicel olarak ifade edilebilen başarım değerlendirme göstergelerinde etkisini sayısal olarak gösterecektir. Örneğin, bir yönetime katılma uygulaması kapsamında yapılan bir faaliyet, işletmeye toplam maliyet bazında % 26'lık bir maliyet tasarrufu sağlamış ve bu da sonuçta varsayalım % 7'lik bir toplam sermaye karlılığı artışını getirmiş olsun. Böylece bu yönetime katılma faaliyetinin örgütsel başarımına katkısını “dolaylı” olarak da ortaya koyma olanağını sağlamış olabiliriz.

1.2.6. İktisadilik (Ekonomiklik)⁴⁴

İktisadilik, satış hasılatı ile bu satış hasılatının oluşmasını sağlayan mal ve hizmetlerin maliyeti arasındaki ilişkidir. Genel olarak şöyle gösterilir:

$$\text{İktisadilik} = \frac{\text{Satış hasılatı}}{\text{Maliyetler}}$$

veya;

$$= 1 + \frac{\text{Kar}}{\text{Maliyetler}}$$

İktisadilik, para birimi ile ifade edilebilen değerleri kapsamaktadır.

Satış hasılatında “ net satış hasılatının “ alınması, genel kabul görmüşse de, maliyetler konusunda neyin alınacağı konusu net değildir. Bu konuda iki seçenek vardır:

- 1- Maliyet olarak “ satılan malın maliyetini” esas almak,
- 2- Maliyet olarak “toplam maliyeti” esas almak.

⁴⁴ BAŞ-ARTAR, a.g.k., s. 47-49.

İkinci seçenек esas alındığında, dönembaşı ve dönem sonu stoklar mevcut değil ise, sorun yoktur. Eğer dönembaşı ve dönemsonu stoklar mevcut ise, dönem giderlerinden bir kısmının stoklara pay edilmesi gerekmektedir.

Bazı yazarlar, net satış hasılatı/ mal ve hizmet satışları maliyeti oranına toplam faktör üretkenliği (global factor productivity) veya gayri safi etkenlik (gross efficiency) demektedirler.

Tartışmalı olmakla birlikte paydada toplam maliyetin esas alınması, “toplam faktör üretkenliği” kavramı açısından daha anlamlı gözükmektedir. Çünkü işletmenin satış hasılatının oluşmasında etkili olan pazarlamanın, genel yönetimin, araştırma-geliştirmenin bir girdi olarak gözardı edilmemesini sağlanmış olacaktır.

İktisadiliğin, üretkenlik kavramı ile küçük bir farkı olarak, üretkenliğin daha çok fiziksel, olmazsa standart fiyatlarla parasal hesaplanması istenirken, iktisadiliğin cari fiyatlarla hesaplanmasının istenmesidir.

İktisadiliğin en az birden büyük olması istenir. Bu oranın 1 değerini alması satış hasılatı ile maliyetlerin eşit olduğu başabaş noktasını ifade etmektedir.

İktisadilik bir oran olmanın ötesinde, bir ilke olarak belli bir felsefi yaklaşımı ifade eder. İktisadilik, işletmenin elindeki kaynaklarla, toplumun başka bir deyişle cari olası müşterilerinin istemlerini, hedef çıktığı en az kaynaklarla en çok çıktıyı üretecek biçimde çalışarak karşılmasını ifade eder.

Tanımdan da anlaşılacağı gibi, iktisadilik ilkesini iki ana alt ilkeye ayırmak olanaklıdır:

1- Tutumluluk İlkesi

* Ençoklama (maximum) ilkesi

* Enazlama (minimum) İlkesi

2- İsteme Dönüklük İlkesi

Ençoklama ilkesi, işletmeye tahsis edilen belirli miktarlardaki kaynaklarla üretilecek mal ve hizmet miktarının azamileştirilmesinin hedeflendiğini ifade etmektedir. Enazlama ilkesinde ise, belirli miktardaki mal ve hizmet üretimi için harcanacak kaynak miktarının asgarileştirilmesi hedefi dile getirilmektedir.

Her iki alt ilkenin hedefi fayda/maliyet dengesinde en uygun (optimum) bileşime ulaşmaktır. Burada en uygun bileşim fayda maliyet farkının ve/veya oranının en yüksek olduğu bileşim olarak ele alınmaktadır.

İsteme dönüklük alt ilkesi, işletme için toplumun gereksinimlerini karşılamada, piyasanın isteklerini esas alma gerekliliğini ifade etmektedir. Piyasada belirlenen istem hakkında karar verirken, piyasa fiyatları bir araç olarak kullanılabilse de, fiyatların gerçek piyasa fiyatları olmayabildiği, istem ve satın alma gücü ile desteklenmiş istem arasında büyük fark olabildiği vb. noktalar akıldan çıkarılmamalıdır.

1.2.7. Karlılık (Profitability)

Karlılığın bir tanımını yapmadan önce karın tanımından konuya giriş yapmak doğru olacak düşüncesindeyiz.

Kar, giderler çıktıktan sonra hasılatın kalandır⁴⁵. Eğer kalan olumsuzsa buna zarar denir. Bu iki yönlülük üzerine karı girişimcinin üretim faktörlerini bir araya getirerek işletmesindeki “riski ve belirsizlikleri karşılama payı” olarak da tanımlamak olanaklıdır. Ticari yaşamda ise kar, dönembaşı ile dönem sonu sermaye arasındaki pozitif farktır. Bilançoda dönembaşı ve dönemsonu özsermaye farkı olarak gözüken kar, gelir tablosu olarak da adlandırılan kar/zarar cetvelinde yer alan çeşitli kar kalemlerinden birisine

⁴⁵ Özgül CEMALCILAR, Genel Muhasebe Teorisi ve Uygulaması, E.İ.T.A. Yayını, Kalite Matbaası, Ankara, 1976, s. 309.

karşılık gelmektedir. Gelir Tablosunun beş aşamasında kar terimi kullanılmaktadır. Tekdüzen Hesap Planına göre gelir tablosu hatırlayacak olursak⁴⁶:

A- BRÜT SATIŞLAR

B - SATIŞ İNDİRİMLERİ (-)

C - NET SATIŞLAR

D - SATIŞLARIN MALİYETİ (-)

BRÜT SATIŞ KARI VEYA ZARARI

E - FAALİYET GİDERLERİ (-)

FAALİYET KARI VEYA ZARARI

F - DİĞER FAALİYETLERDEN OLAĞAN GELİR VE KARLAR

G - DİĞER FAALİYETLERDEN OLAĞAN GİDER VE ZARARLAR (-)

H - FİNANSMAN GİDERLERİ (-)

OLAĞAN KAR VEYA ZARAR

I - OLAĞANDIŞI GELİR VE KARLAR

İ - OLAĞANDIŞI GİDER VE ZARARLAR (-)

DÖNEM KARI VEYA ZARARI

J - DÖNEM KARI VERGİ VE DİĞER YASAL YÜKÜMLÜLÜKLER

KARŞILIKLARI (-)

DÖNEM NET KARI VEYA ZARARI

Karlılık ise, gelir ve gider ağırlıklı bir ilişki içinde tanımlanırsa, dönemsel karın satışlara bölünmesiyle bulunan bir oranın ifadesidir. Ya da belli bir dönemde elde edilen karın, o dönemde işletmede kullanılan sermayeye oranıdır diyebiliriz⁴⁷.

Kar ya da karlılığın özellikle uzun dönemde bir başarımlık göstergesi olarak alınamayacağı ancak kısa dönemli bir gösterge olarak kullanılabilceği görüşü yaygındır⁴⁸. Bu görüşün bir nedeni işletmelerde yönetimin kısa dönemde karlı olmayı kolay bir hedef olarak kabul edip buna ağırlık vererek, uzun dönemli başarımları ihmal etmeleri

⁴⁶ Muhasebenin Temel Kavramları ve Tekdüzen Hesap Planı, TÜRMÖB Yayınları, Ankara, 1994, s. 40.

⁴⁷ BAŞ-ARTAR, a.g.k., s. 50., AKAL, a.g.k., s. 39.

⁴⁸ AKAL, a.g.k., s. 39.

olasılığıdır. Böyle durumlarda kısa dönem karı pahasına, araştırma ve geliştirme çalışmalarından, çalışanlara yönelik özendirici yatırımlardan, bakım onarım çalışmalarından hatta iyi müşteri ilişkilerini koruma çabalarından - ki bu konular işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için çok önemlidir- özveride bulunabilmektedirler.

Diğer bir neden de karın çoğu durumda yönetimin ve çalışanların kontrolü altında olamayan dışsal koşullardan (ekonomik durum, talep değişikliği, pazar olanakları vb.) fazlasıyla etkilenebilen bir özellik taşımasıdır.

Kar bir neden değil bir sonuç olarak kabul edilmelidir. İşletmenin ekonomik bir davranış gösterdiğini, kararların ve uygulamalarının geçerliliğini kanıtlayan bir sonuç olarak kabul edilmelidir. Bu anlayış içinde işletmenin davranışlarının belli bir denge gözetilerek karın en çoklanması hedefine göre yönlendirilmesi anlamlı görülebilir. Sağlanan sonuçta bir başarımlık göstergesi olarak kabullenilmelidir. Ancak burada karlılık üçlü bir denge olan kısa dönem, uzun dönem ve uzun dönemli amaçları karşılayacak kadar minimum ya da maksimum sınırlar içinde değerlendirilmelidir.

Karlılığı bir dönemde elde edilen karın, o dönemde işletmede kullanılan sermaye oranı olarak tanımlamıştık. Karın özsermaye tutarına bölünmesiyle bulunan orana veya özsermaye karlılığı oranı denilirken, karın toplam sermayeye (veya varlıkların tutarına) bölünmesiyle bulunan toplam sermaye karlılığı (veya ekonomik karlılık, aktif karlılığı, varlıkların getirisi oranı vb.) denilmektedir.

Diğer yandan karın satış tutarına bölünmesiyle bulunan satış (sürüm) karlılığı oranı da söz konusudur. Ancak sürüm karlılığı aslında toplam aktif karlılığının bir unsurudur, tıpkı aktif devir hızı gibi. Şöyle ki⁴⁹.

$$\text{Toplam Aktif Karlılığı} = \frac{\text{Satışlar}}{\text{Toplam Varlıklar}} * \frac{\text{Kar}}{\text{Satışlar}}$$

⁴⁹ BAŞ-ARTAR, a.g.k., s. s. 51-52.

$$= \frac{\text{Kar}}{\text{Toplam Varlıklar}}$$

* Sürüm (Satış) Karlılık Oranı (S.K.O.)

İş hacmi karlılığı olarak da adlandırılabilen bu karlılık oranını 1 TL'lik satış hasılatından ne kadarlık bir kar sağlandığını gösteren oran olarak tanımlayabiliriz.

Sürüm karlılığını, gelir tablosundaki beş farklı kalemini kullanarak beş farklı biçimde hesaplamak olanaklıdır :

$$- \text{S.K.O.} = \frac{\text{Brüt Satış Karı}}{\text{Net Satış Hasılatı}}$$

Bu orana “satış marjı” da denilmektedir.

$$- \text{S.K.O.} = \frac{\text{Faaliyet Karı}}{\text{Net Satış Hasılatı}}$$

Bu orana “iş hacmi karlılığı” da denilmektedir.

$$- \text{S.K.O.} = \frac{\text{Olağan Kar}}{\text{Net Satış Hasılatı}}$$

$$- \text{S.K.O.} = \frac{\text{Dönem Kar}}{\text{Net Satış Hasılatı}}$$

$$- \text{S.K.O.} = \frac{\text{Net Kar}}{\text{Net Satış Hasılatı}}$$

Bu orana “net iş hacmi karlılığı” da denilmektedir.

Bu beş farklı biçimde hesaplanabilen oranların herbiri kapsadığı kalemlere göre farklı yorumlar yapabilmeye olanak sağlamaktadır. Örneğin; yüksek bir dönem karlılık oranı her zaman esas faaliyet konumuzda yüksek bir karlılığa (iş hacmi karlılığına) ulaştığımız anlamına gelmeyebilir. Sözelimi işletmemizin aktiflerinde yer alan bir duran varlık olarak bir iş makinesini satmış olalım. Bundan dolayı sağlanan gelir faaliyet dışı gelir ve karlar kaleminde gözükeceğinden düşük bir esas faaliyet karlılığı yüksek bir dönem karlılığı ile gölgelenmiş olacak ve bu da bilgi kullanıcılarını yanıltacaktır.

Sürüm karlılığının düşük olması, sermaye dönüş hızı (Net satışlar/Özkaynaklar Oranı) yüksekse sorun olmayabilir.

Hatta düşük sürüm karlılık oranı ve yüksek sermaye dönüş hızı bileşimi, geleneksel deyimle “sürümden kazanmak” olarak ifade edilen çağdaş bir işletme politikası olarak görülmektedir.

Sürüm karlılık oranı için standart bir norm yoktur. Cari yıl sürüm karlılık oranının yeterli olup olmadığını analizde işletmenin geçmiş yıllardaki bu oranına veya aynı sektörde yer alan benzer işletmelerine oranlarına çeşitli kurumlarca (ISO, MPM vb.) hazırlanan sektörel standartlara bakılabilir.

Yukarı da belirtildiği gibi kar kaleminin satış tutarına bölünmesiyle bulunan bu oran, uygulamada geniş olarak kullanılmaktadır.

İşletmelerarası karşılaştırma çalışmalarında şu konular önemlidir⁵⁰:

- Aynı sektörde olan işletmeler karşılaştırılabilir. Aksi halde fiyatlardaki farklılıklar farklı sektörlerde oldukça farklı olacağından analizciyi yanlış sonuçlara sevk edebilir.
- Aynı büyüklükteki işletmeler karşılaştırılabilir.

⁵⁰ BAŞ-ARTAR, a.g.k., s. 53.

- Aynı üretim süreci uzunluğuna sahip işletmeler karşılaştırılabilir. Hem üreten hem satan bir işletme ile, sadece üreten ve holdinge bağlı işletmeye bağlı işletmeye malını transfer eden bir işletmenin karşılaştırılması yanlış sonuçlara yol açabilir. Bu örnekte transfer fiyatları kullanılması bir çözüm olabilir.

- İşletmelerin uyguladıkları muhasebe politikaları ya aynı olmalı ya da gerekli düzeltmeler yapılmalıdır. Örneğin stok değerlendirme yöntemi, amortisman yöntemi gibi.

Bunun yanında sürüm karlılığının iki eksiği şunlardır: Birincisi kullanılan sermayeyi yansıtmaması, ikinci yeterli salt kar tutarının elde edilip edilmediğini göstermemesidir.

* Özsermaye Karlılığı (Mali Karlılık Oranı : M.K.O.)⁵¹

Bu oran, işletmenin kaynaklarının ne ölçüde üretken kullanıldığının bir anlatımıdır. Bu oranın payına dönem karını veya daha yaygın kullanımıyla net karı koyabiliriz. Paydasında ise işletmenin (i) nominal sermayesi, (ii) ödenmiş sermayesi, (iii)özsermayesi, (iv) pay senetlerinin piyasa değeri kullanılabilir. Bu çeşitli hesaplama biçimleri arasında önemli farklar bulunabilir. Şüphesiz her oranın anlam ve önemi değişiktir.

Bu oranın hesaplanmasında, net karın doğru bir biçimde hesaplanması önemli bir sorundur. Çünkü enflasyonun etkisiyle görüntü (fiktif) karlar oluşabilmektedir. Ayrıca bu kalemi vergi oranı da etkilemektedir. İşletme yöneticilerinin, devletin insiyatifinde olan vergi oranı üzerinde etkileri olmayacağını düşünürsek işletme yönetimini değerlendirmede bu oranı kullanırken dikkatli olunmalıdır.

Bu oranla ilgili standart bir norm olmamakla birlikte, risksiz faiz oranı asgari standart olarak alınabilir.

* Ekonomik Karlılık Oranı (E.K.O.)⁵²

⁵¹ BAŞ-ARTAR, a.g.k., s.s. 53-54.

⁵² a.g.k., s.s. 54-55.

Karın toplam sermayeye (toplam varlıklara) bölünmesiyle bulunan bu oran işletmelerin başarılarını değerlemede oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu orana “yatırım getirisi” (return on investment), “kullanılan sermayenin getirisi” (return on capital employed), “kullanılan varlıkların getirisi” (return on assets employed) de denilmektedir. Bu oranda kar olarak hangi kar kaleminin alınacağı analizcinin amacına göre değişebilir. İşletmenin başarısını değerlemede net karın, yöneticinin başarısını değerlemede vergi öncesi karın (dönem karının) alınması uygun olabilir.

Bu oranın hesaplanmasında paydada toplam sermaye veya varlıklar ele alınabilir.

Varlıklar ele alınırken aşağıdaki sorunlar sözkonusu olacaktır:

- Varlıklar tutarı, “tüm varlıkları” mı, “kullanılan varlıkları” mı, “tüm varlıklar-kısa vadeli borçlar” mı, yoksa sadece “kontrol edilebilen varlıkları” mı içermelidir?

- Yukarıdaki varlık kalemlerinden hangisi kullanılırsa kullanılsın, varlıklar tutarının, “tarihsel brüt maliyetleri” mi, amortismanlar ve karşılıklar düşüldükten sonraki “net defter değerleri” mi, yoksa “tarihsel maliyet dışındaki değerleri” mi kabul edilmelidir?

Sözkonusu varlık tanımlarından hangisi kullanılırsa kullanılsın, varlıklar tutarının, “dönem başındaki değerleri” mi, “dönemsonundaki değerleri” mi, yoksa “ortalama değerleri” mi hesaplara katılmalıdır?

Varlıklar tanımının kendi içinde istikrarlı ve uygulanabilir bir biçimde yapılmasının ötesinde, kar kalemiyle de uyumlu olmalıdır. Örneğin, varlıkların tanımı kullanılan varlıklar olarak alınır ve pazarlanabilir menkul kıymetler de düşürülürse, bunlardan elde edilen gelir de (faaliyet dışı ve kar arasında gözükecektir) kar kaleminden düşürülmelidir.

Diğer yandan “yapılmakta olan yatırımlar” kalemi henüz bir getiri sağlamadığından varlıklardan düşürülmesi yerinde olacaktır.

Varlık kaleminin analizcinin amacına göre değişebilir yönleri olduğu gibi (tüm varlıklar mı, kontrol edilebilen varlıklar mı vb.) bilimsel doğruluk açısından gerekli yönleri de (ortalama değerlerin dönembaşı ve dönemsonu değerlerine görel olarak daha gerçekçi olduğu vb.) vardır.

Ekonomik karlılık oranı, birtakım sınırlama ve sakıncalara ve birtakım yararlarla sahiptir. Örneğin, bu oran satışların, karın ve varlıkların değerlemesindeki farklılıklardan ve uygulanan çeşitli politikalardan etkilenir. Farklı türdeki duran varlıkların aynı getiriye sağlayacaklarını varsayar. Diğer işletmenin kar amacını, satış hedeflerini, maliyet kontrolünü ve mali planlamasını birbirine bağlar. İşletmelerde varlıkların etken ve üretken kullanılmasını sağlar, zayıf noktalarını belirtir.

Yaygın olarak kullanılan ekonomik karlılık oranı formülleri şunlardır:

$$(i) \text{ Kullanılan Sermayenin Getirisi Oranı} = \frac{\text{Vergi Öncesi Dönem Karı} + \text{Faiz Giderleri}}{\text{Toplam Varlıklar}}$$

$$(ii) \text{ Toplam Varlıkların Getirisi (TVG)} = \frac{\text{Net Kar}}{\text{Toplam Varlıklar}}$$

TVG oranı işletme yöneticisini fonların alternatif yatırımları ve kullanılmayan (atıl) varlıklar üzerinde düşünmeye yöneltir.

Bu oran için standart bir norm olmayıp, sürüm karlılık oranında sözü edilen karşılaştırmalar yapılabilir.

Üç karlılık terimini de kapsayacak biçimde genel olarak söylemek gerekirse, karlılığın arttırılması şu şekillerde olanaklıdır:

- 1- Karın arttırılması ve satış hasılatı (ya da sermaye) düzeyinin aynı tutulması,
- 2- Karın sabit tutularak sermayenin azaltılması,

3- Yukarıdaki iki şıkkın değişik biçimleri.

1.2.8. Bütçelenebilirlik (Budgetability)

İşletme bütçeleri sisteminin, yönetim fonksiyonlarının tümüyle (planlama, koordinasyon, örgütlenme, harekete geçirme, kontrol) ilişkileri vardır. Bu açıdan yönetimde yüksek bir başarıml sağlanması için bütçeleme önemli bir konu olmakla birlikte, bütçe sistemi aracılığıyla işletmemizin başarımlını görebiliriz⁵³.

Günümüzün gelişen teknikleri ile hazırlanan gerçekçi ayrıntılı bütçeler, işletmelerde hem başarımlın yönlendirilmesinde hem de gerçekleşen başarımlın değerlemesinde önemli bir araçtır. Planlanmış değerlerle , gerçekleşen değerler arasındaki farklılık ne kadar az olursa işletmenin bütçeye uygunluk açısından gösterdiği başarıml da o düzeyde yüksek olacaktır⁵⁴.

Özellikle kontrol fonksiyonu ile bütçe sistemi arasındaki ilişkiler çok önemlidir. Geniş anlamda kontrol fonksiyonu, faaliyetlerden sağlanan başarımlın (üretkenliğin, karlılığın vs.) saptanacağı ölçü birimlerini, gerçekleşen (fiili) sonuçlar ile hedeflenen sonuçlar arasındaki farkların analizini, düzeltici önlemlerin alınması ve bunların etkinliklerinin sürekli olarak izlenmesini içerir. Bu anlamdaki yönetim kontrol fonksiyonunun gerçekleşmesinde işletme bütçeleri sistemi en etkili yönetim sistemi olarak kabul edilmektedir⁵⁵.

Kontrol süreci iki aşamaya ayrılabilir:

- Faaliyet öncesi kontrol

- Faaliyet sonrası kontrol

⁵³ BAŞ-ARTAR, a.g.k., s. 59.

⁵⁴ AKAL, a.g.k., s. 41.

⁵⁵ BAŞ-ARTAR, a.g.k., s. 59

İşletmede iyi bir başarımın gerçekleştirilmesi yönünden önemli olan kontrol, faaliyet öncesi kontrol olmakla birlikte, faaliyet sonrası kontrol de gelecek dönemde başarım planlaması için değerlendirilmesi açısından gerekli ve yararlıdır. Bütçe sistemi her iki kontrole ilişkin ölçü birimlerini, standartları sağlar, analiz ve düzeltmeye, bunların etkilerini izlemeye olanak tanır. Fiili sonuçlarla bütçelerin karşılaştırılması, işletme yöneticilerine işletme amaçlarına ne ölçüde ulaşıldığı konusunda bilgi sağlar⁵⁶.

Genel bütçe kavramı, bütçenin işletmenin gelecek dönemdeki finansal ve finansal olmayan tüm faaliyetlerinin planlanmasında, düzenlenmesinde ve kontrol edilmesinde kullanılmasını içerir. Bu nedenle bütçeler, işletme eylemlerini planlama, düzenleme ve kontrol etme aracı olarak kullanılırlar. Genel bütçe, bütçeler serisinde oluşur. Bütçeler serisi de, üst düzey işletme yöneticilerinin işletmenin gelirlerine, giderlerine, net karına, nakit akışlarına ve finansal gücüne ilişkin beklentilerini belirleyen planlama süreciyle belirlenir⁵⁷.

İşletme bütçeleri türlerine göre şöyle düzenlenebilir⁵⁸:

(i) Durağan ya da esnek işletme bütçeleri

(ii) Kısa ya da uzun dönemli işletme bütçeleri

(iii) Tahmin ya da ödenek tipi işletme bütçeleri vb.

Genel bütçe, sadece gelir giderleri içeren *faaliyet bütçesi* ve işletmenin finansal durumunu belirten *finansal bütçe* olmak üzere iki temel kısımdan oluşur. *Faaliyet bütçeleri*, bütçelenen gelir tablosunu oluşturan satış bütçesini, imalat bütçesini, direkt hammadde ve malzeme bütçesini, direkt işçilik bütçesini, genel imalat giderleri bütçesini,

⁵⁶ Rifat ÜSTÜN, *Yönetim Muhasebesi*, Gözden Geçirilmiş İkinci Baskı, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 1992, s. 70.

⁵⁷ ÜSTÜN, a.g.k., s. 70.

⁵⁸ Alparslan PEKER, *Modern Yönetim Muhasebesi*, Genişletilmiş 3. Bası, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1983, s.s. 432-438.

satılan mamüllerin maliyeti bütçesini, dönemsonu stoklarının maliyeti bütçesini içerir. *Finansal bütçe* de nakit bütçesi ile proforma (bütçelenmiş) bilanço içerir⁵⁹.

Bütçelerin hazırlanmasına, genellikle satışların tahmin edilmesiyle başlanılarak⁶⁰ düzenlenen çok sayıdaki bütçelerin konsolide edilmesinden gelir tablosu bütçesi ya da tahmini gelir tablosu elde edilir. Gelir tablosu bütçesi, işletmenin hedeflediği başarıya uygun olarak yapılan planların faaliyet sonuçları üzerindeki etkisini ortaya koyar. Finansal bütçeler ise gerekli finansman fonlarının makul bir maliyetle sağlanmasını ve en etkili bir biçimde kullanılması, sermaye yatırımlarının en iyi seçeneklerle ilgili olarak yapılması ve sağlıklı bir stok politikasının yapılması ile ilgilidir. Çok sayıda düzenlenen finansal bütçeler ile faaliyet bütçelerinin konsolide edilmesinden bilanço bütçesi veya tahmini bilanço elde edilir. Bilanço bütçesi, bütçe dönemine ilişkin olarak yapılan planlar sonucu, dönem sonunda işletmenin ulaşacağı mali durumu gösterir⁶¹.

Bütçe kontrolü, gerçekleşmiş sonuçlar (iş başarısı) elde edildiğinde, bölümlere ayrılarak, planlanmış sonuçlarla karşılaştırılması ve farkların bulunmasıdır. Farkların bulunmasından sonra sapmalar incelenerek, nedenleri araştırılır, araştırma sonucunda elde edilen verilerden yararlanılarak hataları önleyici tedbirler alınır. Sapmalara ilişkin olarak elde edilen veriler, yeniden planların geliştirilmesi ve düzenlenmesi için kullanılır. Bu nedenle kontrol yeniden planlama olarak düşünülebilir⁶².

Geleneksel bütçe sisteminden ayrılarak ve belki dönemsel bazda başarıyı değerlendirmeye yapmaya elverişli bir bütçe sistemi olan sıfır tabanlı bütçeleme (Zero Base Budget) uygulamasına geçilmiştir. Bunun nedenleri şu şekilde ifade edilebilir: Azalan karlar, artan maliyetler, fiyatların düşük tutulması için yapılan baskılarla karşı karşıya kalan kamu ve özel kuruluşların, sınırlı kaynaklarının rasyonel bir biçimde dağılımını sağlayacak etkin bir bütçeleme sürecine gereksinimlerinin giderek artması. Ekonomik koşullarda hızlı değişmelerin olduğu bu gibi durumlarda; uzun dönemli hedefler ve planlar kapsamında, sınırlı kaynakların etkin bir biçimde dağılımını gerçekleştirmek ve geleneksel

⁵⁹ ÜSTÜN, a.g.k., s. 70

⁶⁰ a.g.k., s. 75.

⁶¹ BAŞ-ARTAR, a.g.k., s. 61.

⁶² ÜSTÜN, a.g.k., s. 71.

bütçelemenin eksik yanlarını gidermek üzere yeni bir bütçeleme tekniğinin uygulamasına geçilmiştir⁶³.

Sıfır tabanlı bütçeleme (STB) tekniğinin temelini, her bütçe yılı başında sıfırdan başlanarak, tüm faaliyetlerin ve bunların önceliklerinin yeniden saptanması, kaynakların faaliyetler arasında yeniden dağılımı oluşturur. Harcama gerekçesi ile kaynakların dağılımı arasındaki uyumu gerçekleştirme çabaları sonucunda ortaya çıkan STB, aşağıdaki gibi tanımlanabilir :

STB, her yöneticinin, kendi bütçesinin gerekçesini en küçük ayrıntısına kadar gösterme zorunluluğu olan planlama, bütçeleme sürecidir ve para harcama gerekçesini kanıtlama yükümlülüğünü yöneticiye aktarır. Bu yaklaşım, tüm faaliyetlerin-karar paketi-olarak tanımlanıp, önem sırasına göre sistematik bir analizle değerlendirilmesini gerekli kılar⁶⁴.

STB, Yönetici ve yönetimin başarımın daha iyi biçimde değerlendirilmesine olanak verir.

STB uygulamasında iki aşama sözkonusudur:

1- Karar paketlerinin geliştirilmesi.

2- Karar paketlerinin sıralanması.

Karar paketi, belirli bir faaliyetin veya işlevin kesin sınırlar içerisinde tanımlanması, değerlendirilmesi, diğer alternatif yollarla karşılaştırılması, maliyet-yarar analizi ve paketin onaylanmaması durumunda doğacak sonuçları içeren bir dökümandır⁶⁵.

STB, özellikle bunalım dönemlerinde ve özellikle pazarlama, genel yönetim gibi üretim işlevi dışındaki faaliyetlerin bütçelenmesinde daha etken kullanılmaktadır⁶⁶.

⁶³ Ülkü ERGÜN, "Sıfır Tabanlı Bütçeleme", Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, Yıl: 1987, İzmir, s. 159.

⁶⁴ ERGÜN, a.g.e., s. 159.

⁶⁵ ERGÜN, a.g.e., s.s. 162-163.

⁶⁶ BAŞ-ARTAR, a.g.k., s. 62.

1.2.9. Ussallık (Rationalization)⁶⁷

Ussallık üretim odaklı bir kavram olmakla birlikte, geniş anlamda işletmenin satınalmadan pazarlamaya kadar tüm fonksiyonları için uygulaması söz konusu olabilecek bir felsefi yaklaşım olarak ele alınabilir. Ussallık, ussallaştırma ilkesi doğrultusunda yapılan çalışma ve düzeltmeleri ifade etmektedir. Bu kavrama ilişkin çeşitli tanımlar vermek mümkündür.

- Dar anlamda:

* Standartlaştırma, yalınlaştırma, makineleştirme ve usta işçi kullanmak gibi hammadde ve malzemededen, enerji ve zamandan tasarruf sağlayacak önlemleri almak,

- Geniş anlamda:

* Teknik ve organizasyonun daha iyi işlemlerini sağlamak amacıyla, mükemmelleştirme,

* Tüm işletmenin veya bir bölümünün düzenlenen olanaklarının yeterlilik derecesinin karlılığının daha iyi bir duruma getirilmesi için yeniden örgütlenmesi,

* Kaynakların bilimsel araştırmalar sonucu akla en uygun ve en iyi sonuç sağlayacak biçimde bir araya getirilmesi vb.

Bir başka tanım da şöyledir:

“ Belli bir üretim miktarının asgari maliyetlerle üretmek veya verilmiş belirli üretim miktarını azami satış hasılatını sağlayacak biçimde satmaya çaba harcamak.”

⁶⁷ BAŞ-ARTAR, a.g.k., s. 63.

1.2.10. Kalite (Quality)

Kalite, gereksinimlere uygunluk olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle kalite, bir hizmetin veya ürünün verili bir gereksinimi karşılayabilme yeteneği ile ilgili nitelik ve kendine has özelliklerinin toplamıdır⁶⁸.

Diğer bir tanım şöyledir : Kalite, kaynakların üretken kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğunu kazandıran, müşteri gereksinimlerine uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan ve böylece işletmelerin kamusal sorumluluklarını da olumlu olarak gerçekleştirmelerine olanak hazırlayan bir başarıım göstergesidir⁶⁹.

Kalite tanımından yola çıkılarak üç boyuttan sözetmek mümkündür⁷⁰:

- Tasarım kalitesi (üretim öncesi aşama)
- Uygunluk kalitesi (üretim aşaması)
- Kullanım kalitesi (üretim sonrası aşama)

Bir ürün, mal ya da hizmetin en uygun tasarım kalitesinin saptanması, kalitenin tüketici açısından değeri ile üreticiye olan maliyeti arasında optimum noktanın bulunması sürecidir. Tasarım kalitesi kapsamında şu alt öğeler sıralanabilir:

* Başarıım : Ürünün görevi yerine getirme niteliği⁷¹.

* Estetik : Ürünün albenisi ve duylara seslenebilme yeteneği⁷².

Uygunluk kalitesi, tasarım kalitesi ile belirlenen spesifikasyonlara, belgelere ve standartlara üretim sırasında uyulup uyulmadığını ifade eder.

⁶⁸ Joseph PROKOPENKO, Verimlilik Yönetimi EL Kitabı, MPM Yayını: 476, Ankara, 1992, Çev: Olcay BAYKAL-Nevda ATALAY-Erdemir FİDAN, s. 221.

⁶⁹ AKAL, a.g.k., s. 28.

⁷⁰ BAŞ-ARTAR, a.g.k., s. 64.

⁷¹ AKAL, a.g.k., s. 28.

⁷² BAŞ-ARTAR, a.g.k., s. 64.

Kullanım kalitesi ise, üretim sonrasında ve satış sonrasında işletme ve ürün güvencesi kapsamındaki kalite boyutudur. Bu boyut kapsamında şu alt öğeler sıralanabilir:

- * Güvenilirlik : Ürünün teknik kullanım ömrü boyunca başarımlı sürekliliği.
- * Dayanıklılık : Ürünün kullanılabilir ömrünün uzunluğu.
- * Hizmet görürlük : Ürüne yönelik sorun ve Őikayetlerin çözümlenebilirliği.
- * Ürün ya da marka itibarı : Ürünün geçmiŐi, marka ve moda deđeri⁷³.

Bir ürünün kalitesi, tüketici gereksinmelerini olanaklı en ekonomik düzeyde karşılamayı amaçlayan kalite boyutlarının bir bileŐeni olup, nicel ve nitel olarak ifade edilen öğelerin toplamıdır.

Bir kalite arttırma programının sloganı, “İŞini ilk defada ve doğru yap”tır. İlk defada yapmamanın işletmeye maliyeti, “kalite maliyeti” dir⁷⁴.

Kalite maliyeti gereksinimlere cevap vermemenin maliyetidir. Kalite maliyetinin aşamaları şöyledir:

Harici Maliyetler : Müşterilere (yurtiçi veya yurtdışı) sevk edilen kusurlu ürünler sonucu ortaya çıkan maliyet. Bunlar, müşteri Őikayetlerini ve garanti iddialarını içermektedir.

Dahili Maliyetler : Kalite gereksinimini karşılamakta yetersiz kalan kusurlu ürünler sonucu ortaya çıkan maliyettir. Örneğin, hurda onarım ve düzeltme sorunları.

⁷³ BAŞ-ARTAR, a.g.k., s. 64;AKAL, a.g.k., s. 28.

⁷⁴ PROKOPENKO, Verimlilik Yönetimi....., s. 229.

Ölçme ve Değerlendirme Maliyetleri : Gereksinimlere uygunluğu garanti etmek amacı ile yapılan testlerle ilgili maliyetlerdir. Örneğin, muayene ve istatistik kalite kontrolü.

Önleme Maliyetleri : Kalite ve yönetim sisteminin tasarlanması, yürütülmesi ve sürdürülmesi ile ilgili maliyetlerdir.

Bu maliyetler, yalnızca sanayide değil, her türden işin tüm etkinliklerinde ve tüm yönetim ve hizmet biçimlerinde ortaya çıkar.

Bir üretim sürecinde, kalitedeki ve üretim miktarındaki değişim arasında 8 tür ilişki sözkonusudur. Bunlar⁷⁵:

- 1- Üretim miktarı artarken, kalite de artar.
- 2- Üretim miktarı artarken, kalite aynı kalır.
- 3- Üretim miktarı aynı kalırken, kalite artar.
- 4- Üretim miktarı artarken, kalite düşer.
- 5- Üretim miktarı azalırken, kalite artar.
- 6- Üretim miktarı aynı kalırken, kalite düşer.
- 7- Üretim miktarı azalırken, kalite aynı kalır.
- 8- Üretim miktarı azalırken, kalite düşer.

⁷⁵ PROKOPENKO,a.g.k., s. 221.

1, 3 ve 5. durumda kalitenin arttığı, 4, 6 ve 8. durumda kalitenin düştüğü, 4 ve 5. durumda kalitenin aynı kaldığı görülmektedir. Başlangıçta, kalite düzeyi arttıkça, ürünün değeri maliyetten hızlı artacak, bir noktadan sonra bu ilişki tersine dönecektir⁷⁶.

Kalite kontrolü, daha önce tanımlanan kalitenin tasarım, uygunluk,kullanım boyutlarında ;

- standartların konulması
- uygunluk sağlanması
- düzeltici kararlar alınması
- gelişme çalışmaları yapılmasını kapsar.

Toplam kalite kontrolü, ürünün fiziksel kullanımından estetik özelliklerine kadar müşterilerin değişen gereksinimlerini karşılayacağını garanti eder. Toplam kalite kontrolü politikası ve programı içinde, genellikle aşağıdaki bileşenlerden oluşan ürün yaşam süresi boyunca garanti işlemleri gereklidir⁷⁷.

- Müşteri gereksinimlerinin tanımlanması,
- Kalite garantisi,
- Güvenilirlik,
- Piyasada kalite garanti prosedürleri.

Bu bileşenleri kısaca inceleyelim: Müşteri gereksinimlerinin sınıflandırılması gerekir. Ürünlere bağlı olarak, lüks, görünüm, güvenilirlik, dayanıklılık, düşük fiyat vs. müşteri gereksinimleri ile ilgilidir.

Müşteri gereksinimlerinin belirlenmesinden sonra üretici, üretim sırasında bu gereksinimleri karşılamak için toplam kalite kontrolü sistemini kullanarak, belirlenen özellikleri ürünle bütünleştirmelidir. Kalite garantisinin ana aşamaları Şekil 5'deki gibi birbirini izler.

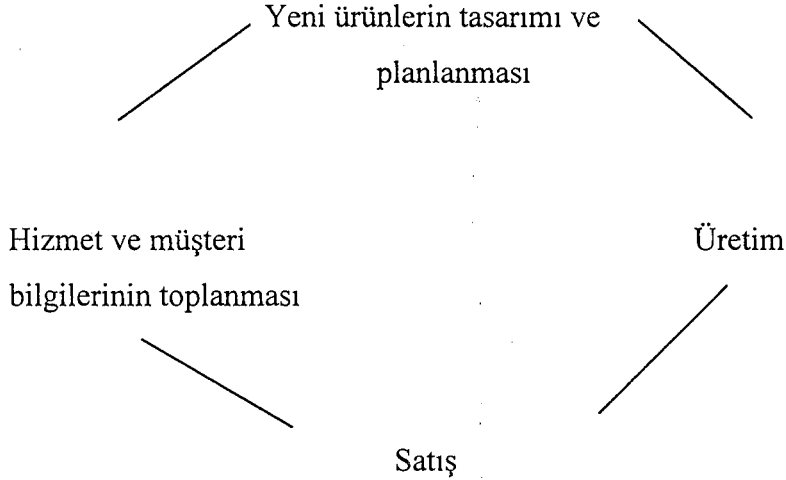
⁷⁶ BAŞ-ARTAR, a.g.k., s. 67.

⁷⁷ PROKOPENKO, Verimlilik Yönetimi....., s.s. 223,225.

Birçok sanayide güvenilirlik en önemli müşteri gereksinimidir. İyi işleyen işletmelerde, bu gereksinimi tatmine yönelik gereksinimler ürün tasarımı aşamasında uygulamaya konur ve özel testlerle kontrol edilir.

Toplam kalite kontrolü yönetiminin amacı yalnızca kaliteyi kontrol etmek değil, kaliteyi ürünle birleştirmektir. Bu yaklaşım, bireysel olarak her işçinin katkısını gözönünde bulundurulan bir kalite yönetimi anlayışı ile sonuçlanır.

Bu kavram, kalite yönetimine daha esnek bir yaklaşımı gerektirir: Ürünler süreç içinde tasarımdan pazara doğru ilerledikçe, kalite yönetimi tekniklerinin de ürünün evrimini izlemesi gerekir. Bu işleyiş aşağıda gösterilmiştir⁷⁸.



Başka bir deyişle, kaliteyi gösteren özellikler önce pazar araştırmaları yolu ile belirlenmelidir (kaliteye kullanıcı bazında yaklaşım); daha sonra bu özelliklerin algılanabilir ürün özelliklerine dönüştürülmesi gerekir (kaliteye ürün bazında yaklaşım); ve daha sonra imalat sürecinin, ürünlerin bu özelliklerde üretilmesini mümkün kılacak biçimde düzenlenmesi gerekir (kaliteye imalat bazında yaklaşım). Bu basamaklardan birini ihmal eden bir süreç kaliteli üretimi sağlamada yetersiz kalacaktır.

Kalite yönetimi kavramı, standartların belirlenmesini ve kullanılan yöntemler, teknikler, kontrol, kalite kontrolü ve ölçüm stratejisi dahil kalite gözetiminin ve geliştirilmesinin yönetsel sorumluluğunu içermektedir.

⁷⁸ PROKOPENKO, Verimlilik Yönetimi ..., a.g.k., s.s. 229,230.

Toplam kalite kontrolü, mamülün yaşam döngüsünün başından sonuna kadar kalite üzerinde yoğunlaşmayı ifade etmektedir⁷⁹. Bu anlayışla istatistiki süreç kontrolleri, kalite kontrol çemberleri, öneri ve özendirme sistemleri ve en gelişmiş yöntemler olarak sıfır hata ve sıfır stok uygulamaları geliştirilmiştir. Bu gelişmelere dayalı uygulamalar, sadece kaliteyi sağlama değil, üretimi iyileştirici özellikleri tüm üretim işlevine yönelik sinerjik bir etki yaratıp, işletme etkinliğini artırıcı bir sonuç yaratmaktadır. Bunlar üretim süreçlerinin kısılması, hurda ve firelerin ortadan kalkması, hatalı üretimin sifıra yaklaşması, stokların en düşük düzeye inmesi, müşteri doyumunun artırılması, çalışanların bilgi ve deneyimlerinin ve iş doyumlarının artırılması ve işletmenin güven kazanması olarak sıralanabilir⁸⁰. Sanılanın aksine, kaliteyi yükseltmek, mamül maliyetlerini arttırmak yerine düşürmektedir. Çünkü yeni üretim sistemlerinde üretim küçük partiler halinde yapıldığından ve düzgün bir şekilde bir aşamadan bir diğerine aktarıldığından bozuk parçalar anında saptanabilmekte veya hiç üretim sistemine girmemektedir. Böylelikle bozuk parçaların sayısı önemli ölçüde azalırken, bozukları düzeltme ve fire maliyetleri önemli ölçüde azalmaktadır⁸¹.

Bütün bu yararları kısaca iki başlıkta toplamak mümkündür: Birincisi karlılığa etkisidir. Kalitenin geliştirilmesi toplam kalite maliyetini dolayısıyla toplam maliyetleri önemli düzeyde azaltır. İkincisi gelişmiş iyi kalite algılamasının ürün pazarındaki değeridir. Bu iki olgu, işletmelerin özellikle etkenliklerine ilişkin başarımların değerlendirmelerinde önemli bir gösterge olmaktadır. İşletme açısından bu sonuç çok önemlidir. Japon işletmelerinin günümüzdeki başarıları ve rekabette kazandıkları öncelik bu uygulamaların ürünüdür⁸².

Kalite arttırma yönündeki olumlu etkiler, son yıllarda güdüleme ve katılım için yeni ve başarılı yaklaşımların uygulandığı Japonya'dan gelmiştir. Bu yaklaşım kalite çemberleri olarak adlandırılmaktadır ve gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde oldukça hızlı bir biçimde yayılmaktadır.

⁷⁹ Nurten ERDOĞAN, **Faaliyete Dayalı Maliyetleme**, Anadolu Üniversitesi Yayınları: 867, İ.İ.B.F. Yayınları: 106, Eskişehir, 1995, s. 9.

⁸⁰ AKAL, a.g.k., s. 30.

⁸¹ ERDOĞAN, a.g.k., s. 30.

⁸² AKAL, a.g.k., s. 30.

Kalite çemberi, gerçek veya potansiyel iş sorunlarını belirlemek ve analiz etmek, yönetime çözüm önerileri sunmak veya çözümleri kendileri gerçekleştirmek üzere haftada birkez düzenli olarak toplanan, aynı atelyeden küçük bir gönüllüler grubudur⁸³.

Kalite çemberi kavramı, bir kuruluşun yaptığı bir işin kalitesini kapsar. Kalite çemberleri, sorunlara çözüm bulunması süresince veya işçilerin iş etkinliklerini başarıyla yürütme yeteneklerini etkileyen sorunlarda, organizasyonun herhangi bir düzeyinden personele yer verilir. Böylece, toplam kalite kontrolünün bir parçası olarak yürütülen kalite çemberlerinin arkasındaki esas fikre göre kalite kontrol çemberleri;

- işletmenin gelişim ve ilerlemesine katkıda bulunur,
- insan boyutuna saygı duyar ve içinde çalışmanın bir ödül olarak algılandığı, mutlu ve canlı bir ortam oluşturulur,
- katılımcıların tüm potansiyellerini geliştirirler⁸⁴.

1.2.11. Yenilik (Innovation)

Yenilik, ürünlerin ve hizmetlerin ya da malların yapılmasında yöntem/yöntemlerin değişikliğinde kullanılan yeni terimlerin tanıtılması gibi şeyleri tarif edebilmektedir. Amaç, işleme faaliyetlerinin üretkenliğini arttırmayı başarmaktır⁸⁵.

Yenilik bir başarı boyutudur. Prokopenko yeniliğin üretkenlik geliştirme izlenceleri (programlar) içinde yer alan bir öge olduğunu söylemektedir⁸⁶. Bir başka tanım da şöyledir: Ürün ya da üretim süreçlerindeki yenilik veya geliştirme olup, düşüncenin üretilmesi, A-G, yeniliğin ürüne veya mal ya da hizmet üretim sürecine uygulanması olmakla birlikte, mevcut ürün veya üretim süreçleri için yeni kullanıcılar, yeni pazarlar bulmak anlamındadır⁸⁷.

⁸³ PROKOPENKO, Verimlilik Yönetimi....., s. 232.

⁸⁴ PROKOPENKO, Verimlilik Yönetimi....., s. 233.

⁸⁵ Krish PENNATHUR, 1. Verimlilik Kongresi -bildiriler- 27-29 Kasım, MPM Yayınları: 454, Ankara, 1991, s. 470.

⁸⁶ PROKOPENKO, Productivity Management....., s. 66.

⁸⁷ BAŞ-ARTAR, a.g.k., s. 25.

Üründe yenilik denilince, ya yeni ürün (telefon) yada geliştirilmiş ürün (telsiz telefon, cep telefonu gibi) akla gelebilir.

Yenilik, insan ve maddesel kaynaklara yeni ve daha çok değer yaratma kapasitesi sağlama görevidir. Yenilik, iç ve dış çevrelerden kaynaklanan her türlü baskı, tehdit, istek ve olanaklara, teknoloji, ürünler, hizmetler, yöntemler, politikalar açısından başarılı olarak yanıt vermek için yapılan değişimleri içeren yaratıcı bir süreçtir⁸⁸.

Yenilik, uygulanabilir bir yaratıcılıktır. Yenilik daha iyi ve daha işlevsel bir sonuçtur.

Yenilik, karar verme veya şimdiki başarımla ilgili olabilir. İnsanoğlunun varolduğu taşdevrinden günümüze kadar yenilikle uğraşılalmektedir. Sosyo kültürel etkenler yeniliğe hız vermekte iken, diğer nedenler “talep”, “ekonomik zorunluluk” ve “politik” etkenlerdir⁸⁹.

Üretim sürecinde yenilik bazen maliyet düşürücü yeni yöntemlerin uygulaması şeklinde olabilir. Eğer, üretim sürecindeki yenilik, bir ürün değişikliği ile ilgili değil ise, maliyet düşüşü olmayabilir de⁹⁰.

Yenilik üç ana başlıkta özetlenebilir:

- Yeni biçimdeki veya geliştirilmiş ürünler (ürün yenilikleri).
- Yeni biçimdeki veya geliştirilmiş üretim süreçleri (üretim süreci yenilikleri).
- Mevcut ürünler için yeni kullanım olanakları veya yeni pazarlar.

Yenilik, gelişme ya da yeni teknolojinin göstergesi olduğu için daha yüksek üretkenliğin anahtarıdır⁹¹.

⁸⁸ AKAL, a.g.k., s. 31.

⁸⁹ PENNATHUR, a.g.k., s. 470.

⁹⁰ BAŞ-ARTAR, a.g.k., s. 26.

⁹¹ PENNATHUR, a.g.k., s. 469.

Yenilik, genellikle teknoloji, nihai sonucun kalitesini yükseltme ya da üstün ve yeni birşeyle değiştirme ile ilgilidir. Bu tür yeniliklerin esas kaynağı A-G'dir⁹².

Teknoloji itimli yenilik durumunda, yenileyici ya da yenileştiricinin yeni veya mevcut bir teknolojinin, ticari bir ürüne dönüştürülmesi amacıyla kullanılması sözkonusudur. Pazar itimli yenilik durumunda, yenileştiricinin, pazarda mevcut bir sorunun ya da gereksinimin ayırdına varmak zorundadır⁹³.

Bununla beraber, yenilik sadece ürün üretmekle ilgili değildir, düşüncede de üretilmelidir. Uygulamada çok yetersiz olan düşüncenin üretilmesi, hizmetlerin bütün serisini kapsar. Yenilik, faaliyet prosedürleri alanında başarımlar ve iş metodlarının girdilerinde yüksek oranlara karşılıktır⁹⁴.

20. yüzyıla kadar işletmeler etkinliğe yenilikten daha çok eğilim göstermiştir, ancak 1970'lerde bu eğilim değişmeye başlamıştır. Bugün yenilik etkinliğe göre daha önceliklidir⁹⁵.

Teknolojik değişikliğin ölçümü tipik olarak yenilik sürecinin üç boyutunu içermektedir⁹⁶:

1- Yenilik süreci içerisindeki girdilerin ölçümü, A-G harcamalarının araştırılması gibi -ya da birbaşka A-G faaliyetleri içinde çalışanların içerdiği işgücü hesaplamasının paylaşımı-

2- Ara çıktı, patenti alınmış yeniliklerin sayısı.

⁹² PENNATHUR, a.g.k., s. 470.

⁹³ BAŞ-ARTAR, a.g.k., s. 26.

⁹⁴ PENNATHUR, a.g.k., s. 471.

⁹⁵ Peter CLARK-Neil STAUNTON, *Innovation in Tecnology and Organization*, Bechenham, Kent, 1989, s. 3.

⁹⁶ Zoltan J. ACS- David B. AUDRETSCH, *Innovation and Tecnological Change*, Harvester-Wheatsheaf, Newyork, London-Toronto-Sdney-Tokyo-Singapore, 1991, s. 1.

3- Yenilikçi çıktının direkt ölçümü.

Japonya ve Kuzey Kore gibi ülkeler Amerika'nın teknolojik yeniliklerini benimseyerek bunları biraz geliştirip, bunun sonucunda da Amerika'ya büyük miktarlarda ihracat yapmışlardır⁹⁷.

Son zamanlarda "bir başkasının fare kapanı (mouse-trap) üzerinde geliştirme yapmak" görüşü savunulmaktadır. Buna göre, bugünün endüstri liderlerine ve zirvedeki yenilikçilere bakıldığında, ne IBM bilgisayar, ne Holiday Inn. motel, ne Texas Instrument. transistör ne de McDonald's fast-food dükkanlarını icat etmiştir. Bunlar hiç bir kaynak araştırmaksızın, bir başkasının fare kapanı üzerinde geliştirme yaparak yenilik liderleri olagelmışlerdir. Bazı yenileştirilmiş ürünlerin liderleri, rakipleri tarafından kolayca yenilmezler. Hazır giyimde Levis Strauss Co. yıllardır hala pazar lideridir⁹⁸.

Yöneticiler, yönetim sürecindeki tüm değişkenleri izleyemezler., ancak aşağıda belirtilen beş kritik alanı hatırlarından çıkarmamalıdır⁹⁹.

- Teknoloji,
- Nüfusa ilişkin gelişmeler,
- Çalışanların değer yargılarındaki değişmeler,
- Yasal düzenlemelerde değişiklikler,
- Dünya ekonomisindeki, bölgesel ekonomik ilişkilerdeki değişiklikler.

Yöneticiler için yenilik herşeydir. Yöneticiler için temel amaç, sürekli büyüyen bir karlılık ve yeniliktir. Yenilik ise yönetici başarımının önemli bir temelidir¹⁰⁰.

⁹⁷ PENNATHUR, a.g.k., s. 471.

⁹⁸ PENNATHUR a.g.k., s. 470.

⁹⁹ BAŞ-ARTAR, a.g.k., s. 28.

¹⁰⁰ PENNATHUR, a.g.k., s. 476.

Yenilik yönetiminde başarımlar açısından şu göstergeler kullanılabilir¹⁰¹:

- Yenilik projelerinin yüzde kaçını başarılı olmaktadır?
- Yenilik projelerinde beher proje açısından hasılat/maliyet oranları ne olmuştur?
- Başarılı yenilik projelerinin şirket büyümesine ve karlılığa etkisi ne olmuştur?
- Kuruluş yenilikte liderliği elinde tutmakta mıdır?

Başarımların ölçümünde önemli bir gösterge olan yeniliği, Nietzsche'nin şu deyişini vurgulamaktadır: "Derisini değiştirmeyi bilmeyen yılan ölür".

¹⁰¹ BAŞ-ARTAR, a.g.k., s. 32.

2. BÖLÜM

ÜRETKENLİK ÖLÇÜMÜ VE BAŞARIM ÖLÇÜM VE DEĞERLEME ESASLARI

2.1. ÜRETKENLİK ÖLÇÜMÜ

Çalışmamızda üretkenlik ölçümü konusunun ayrıca ele alınmasının nedeni; üretkenliğin özellikle etkenlik ve etkinlik kavramlarıyla ilgili olması ile birlikte, verim, yenilik ve çalışma hayatının kalitesi gibi başarımların değerlendirilmesini de içermesidir. Bu anlamda ölçüm ve değerlemede üretkenlik ölçümü büyük önem taşımaktadır.

Üretkenlik ölçümü (bazen başarımların ölçümü de denir) birbiri ile ilişkili başlıca iki elementin kontrol edilmesinde kullanılır: Malların ya da hizmetlerin etkisini içeren girdi ya da kaynakların kullanımı ve çıktı ya da hizmetlerin dağıtımı. Bu, yönetim ve organizasyon sorumluluğu için bir sistemdir. Sorumluluk hem müdürler hem de şirket için anahtar sözcüktür. Demokratik bir şirketin ana ilkesi faaliyetlerinin tam muhasebeleştirilmesine yardım etmede sorumluluk sahibi olmanın uygulaması için yetki ve kaynaklarla birlikte şirketlerin görevlerinin düzenlenmesidir.

Pratik bir yaklaşım olarak üretkenlik ölçümü, direkt maliyet birikimine göre girdiyi, çalışma yüküne göre çıktıyı ve etkinliğe göre sonuçları (ürünleri) inceler. Bununla beraber, fiziksel ve parasal ilişkinin çeşitliliği yararlı olabilir. Bunlardan çok önemli olanlar aşağıda belirtilmiştir¹⁰².

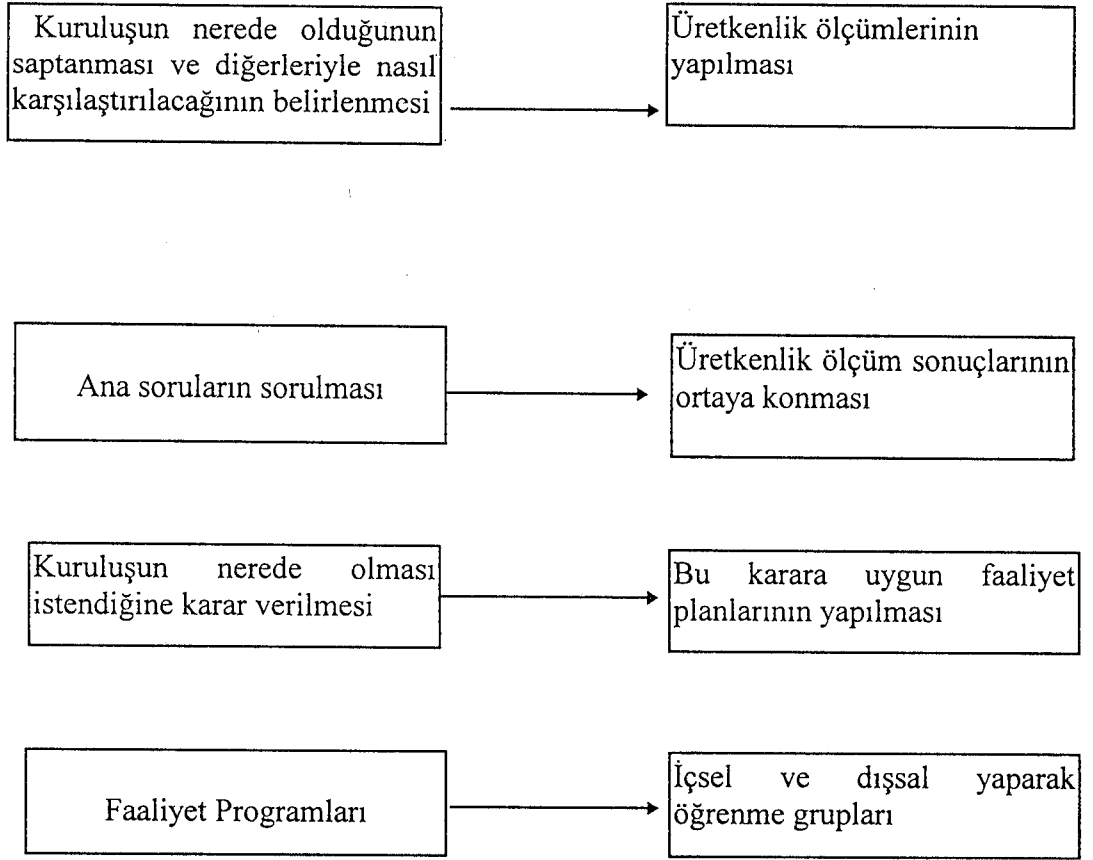
- 1- Fiziksel çıktıdan, fiziksel girdiye
- 2- Fiziksel girdiden, fiziksel çıktıya
- 3- Parasal çıktıdan, fiziksel girdiye
- 4- Gerçek parasal çıktıdan, fiziksel girdiye
- 5- Parasal çıktıdan, parasal girdiye
- 6- Parasal girdiden, parasal çıktıya
- 7- Gerçek parasal çıktıdan, gerçek parasal girdiye
- 8- Toplam faktörlerin üretkenliği
- 9- Standartların ilişkisi ya da diğerleri.

Bazı kişilerin üretkenlik ölçüm sisteminin çeşitli bölümlerinden sorumlu olması nedeniyle, herkes bunların değer ve kavramlarında ortak bir noktada anlaşmalıdır. Üretkenlik ölçümü işletmede uygulamaya konan başarımlar düzeyini yükseltme göstergelerinin ölçme kısmıdır. Üretkenliğin ölçümü, elde edilebilir verilere veya en az maliyetle en kısa zamanda sağlanabilecek verilere dayalı olmalıdır.

Başarımlar düzeyini yükseltme göstergelerinin aşamaları aşağıda görülen şekilde gösterilebilir¹⁰³:

¹⁰² EDWARDS, a.g.k., s. 10.

¹⁰³ BAŞ-ARTAR, a.g.k., s. 74.



2.1.1. Üretkenlik Üzerine Çağdaş Bir Yaklaşım

Enflasyonun, ürün ve hizmet talepleri, rekabet, etkideki gerileme ve beklenmeyen riskleri karşılamadaki genel kaygı; yöneticilerin geleneksel yönetim yaklaşımlarını tekrar gözden geçirmesine neden olmaktadır. Faaliyet maliyetlerinin yükseltilmesi çözümü, sürekli fiyatların yükseltilmesinde aranmamalıdır. Verimli ve etkili kaynak kullanımı için, yöneticiler ayırım yapmaktan kaçınmadan eşit olarak üretkenliği vurgulamak zorundadırlar¹⁰⁴.

Bazı sistemler günü kontrol etmede ve üretkenlik ilerlemesini geliştirmede deneyimli yaklaşımlar gerektirir. Analitik doğrular geniş yatırımlar gerektirir. Bu birkaç küçük işletmenin sorunlarını ortaya çıkarır. Bazı büyük ve orta ölçekli

¹⁰⁴ EDWARDS, a.g.k., s. 9.

işletmeler bu tekniklerin avantajlarını elde etmekte iken, genellikle daha küçük işletmelerin gücü buna yetmez. Etkin ve etkili yönetim için sorumluluk bütün organizasyonlarda aynı derecede önemlidir. Yönetim, personel ya da diğer kaynakların işletilmesi imkansız olmaksızın düzenli olarak üretkenlik ölçümü ve başarımı kontrol etmek için hareket etmelidir.

Bir yöneticinin amacı üretkenliği geliştirmek olmalıdır. Bazı birleşimler mümkündür: Daha az girdi için daha çok çıktı, benzer çıktı için daha az girdi, daha iyi kalitede çıktı için benzer ya da daha az girdi, daha büyük etki sağlamak için benzer ya da daha az çıktı vb. gibi.

Üretkenliğin önemli olmasının nedeni; tüteticilerin daha fazla ve daha iyi mal ve hizmet talep etmesi ve bunlara sahip olmak için de daha fazla para harcamak istemeleridir.

2.1.2. Üretkenlik Ölçümünün Gerekliği

Üretkenliğin artırılması, özellikle sanayi kesiminde ülkenin gelişmesini sürdürebilmesi açısından oldukça önemlidir. Verim düşüşü, mevcut enflasyon seviyesini önemli ölçüde etkilediği gibi, işletme düzeyinde de düşük karlılık ve uluslararası rekabet gücünü azaltıcı etkiler yapar. Bu nedenle özellikle son yıllarda, tüm gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde ulusal düzeyde olduğu kadar işletmeler düzeyinde de verim artışını sürekli kılmak, önemli bir amaç olarak ortaya çıkmıştır.

Teknik açıdan üretkenlik temel olarak üç şekilde kullanılmaktadır:

- 1- İşletme düzeyinde yapılacak ölçümlerde,
- 2- Sanayie ilişkin araştırmalarda,
- 3- Genel ekonomik analizlerde.

Bir önceki bölümde de değindiğimiz gibi üretkenlik, üretim aşamasında girdiler ve çıktılar arasındaki ilişkileri göstermesi bakımından, genelde çıktı/girdi oranı ile ifade edilmektedir.

Burada girdiler mal veya hizmetin üretilmesi için gereksinim duyulan üretim faktörlerini kapsamaktadır. Çıktılar ise ulusal düzeyde milli gelir, sektör ya da işkolları düzeyinde ise katma değer olarak ifade edilmektedir. Bugün gelişmiş toplumlarda üretkenlik artışı ile hedeflenen de katma değer arttırılmasıdır. Üretkenlik düzeyi, özellikle gelişmekte olan ülkeler için büyük önem taşır. Zira üretkenlik düzeyinde sağlanan artışlar reel gelirleri arttırarak, pazar darlığı sorununu kaldırmaya yardımcı olmakta, dolayısıyla yatırımlar, daha geniş satın alma gücü ve tasarruf bularak genişleyebilmektedir¹⁰⁵.

Konu işletmeler açısından ele alındığında, girdi üretkenliği ile maliyetler arasında önemli bir ilişki vardır. İşletme açısından üretime alınan girdi miktarı ne kadar çok olursa, üretkenlik o kadar yüksek olacaktır. Üretkenlik artınca da birim üretim başına maliyetler düşecektir. Bilindiği gibi maliyetler bir yandan karlılığı diğer yandan da rekabet gücünü belirlemektedir. Bu açıdan bakıldığında maliyet-üretkenlik ilişkisi rekabetçi piyasa koşullarında önem kazanmaktadır¹⁰⁶.

Bir denetim unsuru olan üretkenliğin ölçümündeki temel nedenler şöyle özetlenebilir:

- 1- İşletme yönetimi açısından,
- 2- Karlılığa göre daha sağlam bir ölçü olmasından,
- 3- Firmalararası karşılaştırmalar açısından,
- 4- Sektör analizleri ve planlama açısından,

¹⁰⁵ Atilla TEZEREN, İmalat Sanayiinde Verimliliği Etkileyen Faktörler, MPM Yayınları: 319, Ankara, 1985, s. 8.

¹⁰⁶ a.g.k., s. 8.

5- Ücretlerin belirlenmesi açısından,

6- İktisadi gelişme politikası açısından.

2.1.3. Üretkenliği Etkileyen İç ve Dış Etkenler

Üretkenliğe etki eden iç ve dış etkenler, genelde altı ana grupta toplanmaktadır.
Bunlar:

1- Ekonomik etkenler

2- Sosyal etkenler

3- Teknolojik etkenler

4- Kültürel etkenler

5- Psikolojik etkenler

6- Yönetim etkenleridir.

Maliyet muhasebesi kayıtlarının sağlıklı tutulması üretkenliğin ölçülmesinde önemlidir, hatta zorunludur. Tersine sözkonusu olduğunda hem üretkenliği ölçmek hem de verim artışı için neler yapılması gerektiğine karar vermek zordur.

İşletmelerde rapor sistemlerinin (bilgi toplama, işleme, denetim ve dağıtım) düzenli olması gereklidir.

Üretkenlik, üretime katılan tüm üretim faktörlerinin ortak bir sonucu olduğuna göre, bu faktörlerin karşılıklı etkileri incelenmelidir. Öncelikle işgücü ve yönetimin etkinliği, organizasyon yapısı, makine ve teçhizatın üretkenliği ve hangi kapasitede çalışıldığı önemlidir.

Ayrıca ölçek kavramı da önemlidir. Çünkü, makine ve teçhizat seçimi kapasiteyi belirlemektedir. Ancak, bu kavramda özellikle girdiler, hammadde ve işgücü dikkate alındığında teknoloji belirlemektedir. Ölçek, zaman birimi başına üretimdir. Üretim faktörleri değiştiğinde, ölçeğe göre getiri sözkonusu olmaktadır. Başka bir deyişle üretim tesis ölçeği değiştirildikçe, daha büyük ölçeğin verimini (getiri) saptamak mümkündür. Üretim ölçeği büyüdükçe üretkenlik azalmakta ve ölçeğe göre azalan getiri ortaya çıkmaktadır. Ölçek ekonomisi ise, üretim ölçeğindeki artış nedeniyle işletmenin sağladığı tasarrufları ifade eden “pozitif ölçek ekonomilerine” denilmektedir. Yani ölçek büyümesi ile ilgili ortalama maliyet azalışlarıdır.

Ölçek kavramı hem üretkenlik hem de rekabet edebilirlik açısından çok önemlidir. Ölçek kavramı ile kapasite kavramı arasında da yakın bir ilişki vardır. Tesislerin kapasitesi, genellikle kuruluş aşamasında belirlenmektedir. Ancak, çoğu zaman teknolojik zorluklar ya da teknoloji transferi nedeniyle istenen kapasite değerlerine ulaşamamaktadır. Bu durumda kuruluş aşamasında kararlaştırılan kapasite, yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı olması gerekenden büyük ise, atıl kapasiteye yol açmaktadır.

Alt yapıdan kaynaklanan sorunlar, enerji kesintisi nedeniyle kesintili çalışma üretkenlik düşmelerine neden olur. Üretkenlik ve ücret artışları arasındaki ilişki ise şöyledir: 1500 TL/saatlik bir ücret alan işçinin, saatte 10 birim mal ürettiği varsayılırsa, birim üretim maliyeti 150 TL olacaktır. işçinin ücretinde % 10 oranında artış yapıldığında ücreti 1650 TL/saat olacak, saat başına 10 birim üretim olsa, birim maliyeti 165 TL olacaktır. Yani işçilik maliyetindeki artış üretim maliyetine yansımaktadır.

2.1.4. Başarımın Arttırılması ya da Verimin Arttırılması

Bilindiği gibi başarımların sözkonusu olduğunda, faaliyet alanındaki tüm etkinliklerin değerlendirilmesi anlaşılmaktadır. Genel bir ifade ile başarımın, verim artışı, etkenlik artışı ve işletmenin öneminin artışı gibi üç kavramı kapsadığını

söyleyebiliriz. Verim artışı genelde düşük işletme maliyeti, makine ve işçilik zamanlarından tasarruf ve daha az malzeme firesi gibi faktörlerden oluşur.

İşletmenin önemini arttırmak sözkonusu olduğunda iş güvenliği ve iş tatmini sağlamak, beşeri ilişkiler ve işletmelerarası ilişkiler anlaşılmaktadır.

Üretkenlik artışı çok geniş bir kavramdır. Temelde ekonomik çevre, pazar, teknik yaklaşımlar, organizasyonel değişim, bilgi akış sistemi, teşvikler ve yönetim, verimin artması ya da azaltılmasında etken olan etkenlerdir. Tüm bu etkenler işletmeye ilişkin başarımı belirlemektedir.

2.2. BAŞARIM ÖLÇÜM VE DEĞERLEME ESASLARI

Bir işletmenin hayatta kalma yeteneği ve işin başarısı kısmen mevcut olan bilgilere bağlı olarak yöneticileri etkileyebilir. Aynı zamanda yatırımcı ve borç verenler işletme amacını izlemek ve değerlendirmek için işin başarısını uygun bir biçimde gösteren bilgiye gereksinim duyar. Sonuç olarak başarı hakkındaki bilginin rolü, girişimlerde ya da dış gruplarca kullanılıp kullanılmayacağı, ayrıca yaşama yeteneğine karar vermede etkindir¹⁰⁷.

Yeni ölçümlere gereksinim duyulmasının nedenleri şunlardır¹⁰⁸:

- Yönetim anlayışının müdür merkezli den müşteri merkezli şeklinde değişmiştir. Modern iş çevresinde vurgulanan şey dağıtım kalitesine karşı üretim kalitesidir.

- Direkt fiziksel ölçüm karar verme için etkinlik anlamındadır; geleneksel ölçüm gibi değildir, maliyet, kalite, zaman gibi yeni ölçümler.

¹⁰⁷ Management Accounting, Performance Measures In Manufacturing Companies: The States Of Play, London, 1993, s. 20.

¹⁰⁸ Mohamed ZAİRİ, Performance for Business Results, Chapman & Hall, Boundary, London, 1994, s. 14.

Başarım ölçümü, gelişimi sağlar. Gelişim, güçlü olmayı ve refahı getirir. Ölçüm bazı soru işaretlerini bertaraf eder ve kişinin müşteriye verdiği değer ve çıktıyı ifade eder.

Ölçümün etkili olabilmesi için baskı altında olmamak, sürece dayalı olmak, gelişim doğrultusunda ayarlamak ve olumlu davranışlar olmak zorundadır¹⁰⁹.

Başarım ölçümünde geleneksel yaklaşım, maliyet muhasebesine dayanır¹¹⁰:

* Pekçok başarıml ölçümü maliyet muhasebesi bilgisinden sonuç çıkarır.

* Maliyet muhasebesi verileri genellikle geçmişe dayanır.

* Başarım genellikle özel alanlarda kullanılır.

* Yönetim kararları maliyet muhasebesi kararlarına dayanır. Çünkü başarıml, sadece özel alanlarda ölçülmektedir, yöneticiler planlarının etkin olarak yerine getirilip getirilmediğini, kendi başarısızlıklarının sonucunu bulmak isterler.

İşletmeler, daha önce sözettiğimiz etkenler nedeniyle maliyetleri düşürmek ve faaliyet yeterliğini çoğaltma yollarını bulmak, faaliyetlerin çok yakından incelemek için bir baskı altında bulunmaktadırlar. Bu etkenleri en aza indirmek için, tam zamanında üretim ve toplam kalite yönetimi gibi değişik imalat çalışma yöntemleri yaygınlaşmış, ileri üretim teknolojilerini içeren bilgisayar destekli tasarım ve üretim sistemleri, esnek üretim sistemleri ve diğer otomatik üretim teknolojisi şekillerini benimsemişlerdir. Yine de bu değişiklikler başarıml ölçümünde zamanında temel değişiklikleri gerektirmektedir.

Bu bakımdan muhasebe uygulamalarında önde gelen araştırmacılara göre, başarıml ölçüm sistemi, üretim işletmelerinde önemli değişimlerin yönetici

¹⁰⁹ ZAİRİ, a.g.k., s. 6.

¹¹⁰ a.g.k., s. 9.

yaklaşımları ve üretim süreçlerine rağmen geri kalmışlardır. İşletmelerin başarımlarını göstermelerini yatırımcı ve borç verenler kadar kullanıp kullanmadıkları ve üretim işletmelerinin dış gruplar için onların başarımlarının finansal olmayan ölçümlerden geçmesi için istekli olup olmadıkları önemlidir. Bütün bunların ışığında başarımlar ölçümünün uygun bir yöntem olup olmadığı sorusu imatçılar için bir hazır sistem olarak tasarlanıp, geliştirileceğini ortaya koymaktadır.

2.2.1. Başarımlar Ölçüm ve Değerleme Amaç ve Kapsamı¹¹¹

Bütün endüstri dallarındaki -imalat, dağıtım, finansal, hizmet vb.- içsel amaçlar için yönetim muhasebecilerince kullanılan ölçümleri konuları şunları içerir ve tanımlar:

- 1- İçsel olarak başarımlar ölçümleri kullanımı.
- 2- Bir endüstri ya da örgüt dalı için tek olan başarımlar ölçümleri.
- 3- Karar vermede etkili olan başarımlar ölçümleri.
- 4- Ders kitaplarındaki yöntemler uygulamaya başlandığında ortaya çıkan alternatif ve sapmaları hesaplama yöntemlerini tanımlar.
- 5- Bir ölçünün hesaplanmasında öncelikle kullanılan özel veri tabanları tanımlar.
- 6- İçsel raporlama amaçları için konuların içeriği.
- 7- Ölçümlerin kabul edilmemesi ve kabul edilmemesinin nedenleri.
- 8- Ölçüm o anda kullanılmaz ancak geleceği planlamak için kullanılır.
- 9- Başarımlar ölçümünün gereksinim duyduğu gelişme hakkındaki düşünceler sık sık elde edilemez. Bir bölüm ya da bir zaman devresi boyunca bir örgütün faaliyetlerinin bütün hareketinde genel bir ifade olarak kullanılan başarımlar ölçümü amaçları, çoğu kez bazı standart ya da esasla birlikte anılır, yönetim sorumluluğu ya da muhasebe sorumluluğu vb. şeylerle birlikte vurgulanır.

Bütün bu ölçümler kayıtlı başarımlar analizinden sözeder. Ölçüm örnekleri, "işçi başına gelirleri, çıktı değişiklikleri, malzemelerin değişiklikleri, pazar payı

¹¹¹ EDWARDS, a.g.k., s.s. 1-3-4-.

değişiklikleri, bütçe değişiklikleri, işgücü değişiklikleri, sorumluluk merkezleri ve karlılığı”nı içerir.

Amaç, içsel amaçlar için yönetim muhasebecilerine gerekli olan bilgilerin sağlanmasıdır. Çalışma sağlıklı bilgiler elde edilmesi her bir endüstri dalı için derin bir soruşturma yapmayı gerektirir. Ulusal Muhasebeciler Birliği yönetim muhasebecileri tarafından kullanılan başarı ölçüleri için genel bir duyum oluşturmayı istemektedir. Bu durumda ayrıca yönetim muhasebesi uygulamalarına katkıda bulunacak ilgili her tür bilgi elde edilebilir istenmektedir.

Ulusal Muhasebeciler Birliği üyeleri içsel amaçlar için kendi işletmelerinde kullanılan çok önemli 10 başarı ölçümünü tanımlamıştır.

Bütün gruplar şunları önermiştir:

1- Herbir tanımlanmış ölçüm için birbirini tamamlayan bilginin sağlanması:

* Raporlamanın sıklığının bildirilmesi (sürekli, günlük, haftalık, aylık, 3 aylık, yıllık gibi)

* Raporlama seviyelerinin tanımlanması (kaynak, yönetim, bölüm, grup, bölge, fabrika, merkez, şube gibi)

* Sıralama derecesi ölçüsünde kendi işletmelerinde önemine bağlı olarak ölçüm sırası.

* Örneklere bağlı olarak işletmelerin ölçümü ve kendi raporlanmış bilgilerini hesaplama yöntemi vb.

* Ölçümün desteğinde özel veri tabanı türüne bağlı olarak, ölçümün nasıl oluşturulduğunun tanımlanması.

2- Organizasyonda kullanılması düşünölen ancak red edilen önemli başarıml ölçülerinin red ediliş nedenleri ile birlikte tanımlanması.

3- Organizasyonda hali hazırda kullanılmayan ancak gelecekte kullanılması planlanan başarıml ölçülerinin tanımlanması.

4- Gereksinim duyulan başarıml ölçülerinin geliştirilmesi ve endüstride halihazırda kullanılması hakkındaki önerileri açıklamak. Bu fikirlerin yaratıcı olması teşvik edilmelidir.

2.2.2. Başarıml Ölçüm Esasları

Uygun araçlar başarıml değerieme değışikliğini değeriendirme amaçlarına bağılı olarak yönetmeyi gerektirmektedir. Yönetim için başarıml ölçüm sistemlerinin rehber tasarımı işletmenin yapısı olan işletme stratejisinden ve işğören ödüllendirme sisteminden çıkarılır. Bu bağlamda, işletmeler genelde planlama, kontrol ve birkaç fonksiyonel alan için farklı başarıml ölçümlerine sahiptirler. Yönetim değışkenliklerinin her birindeki işletmelerarası farklılıklar başarıml ölçüm konusu ile ilgili seçeneklerdeki farklılıklarla sonuçlanabilir. Şirketler zaman içinde değışirken, başarıml ölçüm seçeneğı de değışir.

Başarıml ölçüm sistemi eleştirileceğı zaman, işletmenin amaç ve stratejilerinin bütün yönleri tamamen anlaşılmalıdır. Anlaşılmazsa, şaşkınlık ve yanlış anlama ile sonuçlanacaktır. Yalnız, başarıml ölçme sistemi ürünleri, çıktıları ve veri sonuç, yapının ve mevcut veri sonucu durumunun bir fonksiyonudur. Veri, parça ve yedek parçaların üretiminde devamlı ve yararlı olması kadar işletmenin yapısında da olacaktır.

Başarıml standardı (BS)bir metoda dayalıdır. BS kişi başına karar verme standardını tartışmaz. BS istenen amaçların başarısı için kişilerin tam olarak eğitilmesini varsayar. Daha çok çalışmak yerine daha sıkı çalışmaya özendirir.

Veri tabanı tasarımı için belirli ekonomik ilkeler; verilerin toplanması ve analiz edilmesine ilişkin fayda ve maliyetlerdir. Yarar, verimin kullanımı sonucu ortaya çıkar. Maliyetler yararlı bilginin mevcut olmasına ve gereksinim duyulan analizlerle aynı anlama gelen anlamlı veri olmasına bağlıdır¹¹². Yararların ve maliyetlerin dağıtımı veri tedarikçi ve toplayıcılar tarafından ortaya konan davranışı tanımlar. Kişisel başarımlar ölçümüne yapılan ölçümler her zaman ayrı olmayabilir. En uç noktalara dayanan çözümler arasında kullanım etkenleri ve kaynak etkenleri tanımlanır. Bu basit bir maliyet-kar işinin bütün veri elementlerini içermediğinden, net karların katkısı toplanır.

Sistemin kullanılmasına bağlı olarak, açıkça gösterilen veri yararlı bir şekilde gösterilebilir.

2.2.3. Alternatif Felsefeler

Alternatif felsefelerde; finansal muhasebe sistemleri, yönetim muhasebesi sistemleri ele alınacaktır¹¹³.

***Finansal Muhasebe Sistemleri:** Dışsal raporlamalar için muhasebe uygulamalarının amacı işletmenin tarihi başarımını mümkün olduğu kadar açık bir şekilde göstermektir. Genel kabul görmüş muhasebe ilkelerinin tamamı, uygulamada çeşitli varlıklar arasındaki karlılığı kolaylaştırmak için geliştirilmiştir. Bu karlılık potansiyel yatırımcıların farklı endüstrilerde örgütler arasında karşılaştırma yapmaya olanak verir. Analizin amacı, bütün bu varlıklar ve ana bölümlerdir. Bu amaçlar dışındaki hiçbir uygulama ekonomik olmayacaktır.

*** Yönetim Muhasebesi Sistemleri:** Yönetim muhasebesi sistemleri finansal muhasebenin ötesindedir. Bir işletmenin gelişimi ve hayatta kalması karar almayı kolaylaştıran, bilgilendiren, etkili, belirsizlikleri ve yanlış karar alma riskini en aza indiren bir bilgi sisteminin kurulmasına bağlıdır. İşletmenin hayat kaynağı, bu

¹¹² EDWARDS, a.g.k., s. 5.

¹¹³ a.g.k., s. 7-8

birimler boyunca bilginin akmasına bağlıdır. Yönetici kritik bilgiyi, bilgi akışından seçebilmeli ve kritik bilgilerin elde edildiğini görmeli, süreçlemeli ve karar vericilere bildirmelidir.

İşletme yöneticileri, üst yöneticilerin belirlediği ana hedeflere (amaç, standartlar, planlar gibi) göre işletmenin başarımını kontrol etmede kesin verilere gereksinim duyarlar. Esasen yönetim muhasebesi sistemleri karar destek sistemleridir. Yöneticilerce ihtiyaç duyulan muhasebe bilgisini sağlarlar. Yönetim ve dışsal raporlama sistemlerinin karşılaştırılması birçok sonuçlara götürür. Yönetim verisi dışsal raporlama verisinden daha çok geleceğe aittir. Yönetim karar vericisinin gereksinim duyduğu ayrıntının derecesi, dışsal raporlamanın gereksinim duyduğundan daha yüksektir. Hatta her ikisinde de kullanımda ortak ölçüler kullanılsa da farklı uygulamalarda farklı değerlere ulaşabilir.

Dış ölçüler ekonomik başarımı tanımlamaz. İşlevsel karlılık bu karların uygun olup olmadığını göstermez. Birleşme halinde diğer ölçülerle birlikte karlar ve ekonomik yapı değerlendirme için bir temel oluşturabilir.

İçsel başarım ölçme çoğunlukla kullanıma yönelik bir sorundur. Sistem içinde karşılıklı olarak yapılan başarım geri bildirimini büyük önem taşır.

Basit amaçlı basit bir finansal raporlama sistemi özel amaçlı ve belgeye dayanan çalışmaların yerini tutamaz. İşletmeler birçok alt bölümden oluşur ve alt bölümlerin herbiri değişik başarım standartlarına sahiptir. Ekonomik başarım ölçüm denemeleri farklı organizasyon yapılarından kaynaklanan ayrıntılara önem vermelidir.

2.2.4. Başarım Ölçme ve Değerlemede Dikkat Edilecek Noktalar

Başarım ölçüm değerlemede dikkat edilecek noktalar şunlardır¹¹⁴ :

1- Basit Ölçüm

¹¹⁴ EDWARDS, a.g.k., s.s. 12-14.

- 2- Eğilimler
- 3- Uygunluk
- 4- Ortalamalar
- 5- Kaynakların Zaman Değeri
- 6- Finansal Muhasebe Karları
- 7- Değiştirme
- 8- Güdüleri Değiştirme

Basit Ölçüm: Sonuca ulaşmak için standart başarımlar ölçümü kullanılmalıdır. Ölçümler diğer ölçümlerle bağlanmalıdır. Bireysel olmayan ölçüm mükemmel değildir, ancak ölçümlerin birleşmesi ilişkileri gösterici şekilde olmalıdır.

Eğilimler: Veri analizleri daima eğilimleri vurgulamalıdır. Örneklerin değişmesi başarımları daha iyi anlamayı sağlar. Çünkü başarımlar çok boyutlu bir kavramdır. Başarımların bulunmasında kesin standartlar olmadığından, alt bölümler, bölümler, işletmeler ve bütün endüstri için anlamlı olması ilişkisi gözden geçirilmelidir.

Uygunluk: Ölçümde kullanılan ilişkiler ve standartlar arasında uyumun olması şarttır. Örneğin, belli bir faaliyetten gelen gelir ölçümünün bir bölümünü -gelirin elde etme maliyeti- ya da elde edilen gelir kullanılan sermayenin değerini içeriyorsa, dikkate alınmalıdır. Veri kullanımı ve ölçüm hesaplama metodlarının gelir ve kullanılan sermayenin değerinin karşılaştırılması arasında uyum olmalıdır.

Ortalamalar: Kaynakların sıralaması gelir ve maliyetler - ya da kaynak kullanımı için gelirler- ile ilgili olduğunda bunların dönem boyunca gelirlerinin ortalaması olmalıdır ki gelirler, maliyetler ya da hasılatlarla ilgili olsun. Örneğin oranların pay ve paydalarında kullanılan kalemler (örneğin aktifler) dönembası ya da dönemsonu değerleri ile değil de ortalama değerlerle alınmalıdır.

Kaynakların Zaman Değeri: Bazen bir harcamanın yapılması ile faydasının sağlanması arasında zaman farkı olabilir. Bu durumda analizciler sermaye maliyeti ve

enflasyonun etkisinden endişelenmelidir. Örneğin, harcama sonraki dönem değerleri ile ilgili olduğunda, önceki dönem varlık değerleri için maliyet taşıma ve ek enflasyon dikkate alınmalıdır.

Finansal Muhasebe Karları: Analizler yapılırken oranın, oranın pay ve paydasını oluşturan kalemlerin finansal muhasebe standartlarına dayalı verilere göre hesaplandığı unutulmamalıdır. Ekonomik veri gibi muhasebe verisinin sınırı da genellikle karlar için önemlidir. Bazı sınırlamalar şunlardır:

1- Finansal muhasebe karları geçmiş sonuçların (karların/zararların) kısa dönem kayıdır. Ekonomi analizcileri için de en uygun kar ölçümü beklenen kardır.

2- Finansal muhasebe karları iş döngüsünden etkilenir, oysa beklenen karlar döngünün farklı bir evresiyle ilgilidir.

3- Reklam, araştırma ve geliştirme gibi harcamalardan her zaman yararlanılmaz, bu nedenle kaydedilmiş karları olumsuz etkiler.

4- Geleneksel finansal muhasebeye bağlı olarak varlıkların şimdiki değeri yansıtılmadığı için dönemsel ve geniş yatırımların değerini düşürmektedir.

5- Varlıkların şimdiki yenileme maliyetleri doğru değerleri vermez. Bu nedenle varlıklardaki getiri karlılığını şişirir.

Karların kabulü bazı karışıklıklara yol açmaktadır. Yüksek raporlanan karlara, piyasa gücünden dolayı yüksek gelirler, düşük maliyetler ya da her ikisinin birleşimi neden olmuş olabilir. Aynı şekilde düşük raporlanan karlara, güçlü rekabetten dolayı düşük gelirler, yetersiz etkinlikten dolayı yüksek maliyetler ya da her ikisinin bileşimi neden olmuş olabilir.

Değiştirme: İşletmeler var olan başarımlarını değiştirme çalışmasında ya da var olan başarımlarının kullanımı çalışmasında büyük bir dikkat göstermelidirler. Başka bir deyişle de bunlara hizmet etmek için orjinal olarak

planlamalıdır. İlk etapta bazı endüstriler türdeş görünürler. Gerçekte bunlar yan sanayii içine alan işletmelerdir ki; büyüklük, üretim, coğrafik yapı, pazar şiddeti ve diğer şekillerde ayrılarak üretim yapabilirler.

Varlıklar, işlevsel işbirimi şekil için varlıkların grup faaliyetleri şeklinde ayrılırlar. Bu iş birimleri kendi sorumluluk ve karmaşıklık düzeyleri içinde ayrılırlar. İşlevler üzerine bazı noktalar, uzmanlaşmış, sürece dayalı faaliyetlerin sırası gibi görünebilmektedir.

Güdüleri Değiştirme: Karlar ve başarımın diğer olumlu yönleri rekabet eden firmaların girişine ya da büyümesine -ya da her ikisi- neden olur. Endüstrilerin ya da yan sanayilerin ekonomileri kadar, işletmelerin stratejileri veya yapıları da dikkate alınmalıdır. Bu uyumlaştırmalar örgütsel başarım güdülerindeki değişikliğe neden olmaktadır. Bunun ötesinde rekabet süreci işletmeler içinde kararsal ayrıntı, amaçlardaki farklar ve yargısal hatalar elde etme gibi şeylerde bilgi edilebilirliği etkiler.

Pazar alanında büyük şirketler tarafından meydana getirilen boşluklar, pazar giriş nedeni tamamen farklı olan küçük işletmelerce doldurulur. Bu nedenle başarım değerlemesinde ilk olarak işletmelerin amaç ve yapıları dikkate alınmalıdır. İşletme farklılıklarının dikkate alınmasının nedeni, işletmenin başarımının uygun olup olmadığına karar vermede gerekli olmasıdır. Yapıların tekrar tanımlanmasının nedeni farklılıkların önemini azaltmasını standartlaştırmak ve temel karakteristik analizlerin etkilerini de gizleyebilmektir.

2.3 FİNANSAL OLMAYAN BAŞARIM ÖLÇÜM VE DEĞERLEME

Özellikle 1980'li yıllarda hızla değişen ekonomik koşullar işletmelerin başarımını önceden yansıtabilecek bazı göstergelerin önemini daha da arttırmıştır. Bu gibi göstergeler işletmelerin işletmelerin gelecekteki finansal durumları hakkında daha tutarlı tahminler yürütmek ve istenilen hedeflere ulaşabilmek için gereken önlemleri almaya yardımcı olacaktır.

Genellikle finansal oranlar ve finansal göstergeler işletmenin o andaki başarı durumunu yansıttığı için, geleceğe yönelik karar vermede yeterli bilgi sağlar. Fakat bu göstergeler parasal olduklarından, işletmenin muhasebe politikasındaki değişikliklerden önemli ölçüde etkilenir. Bunun da ötesinde bu göstergeler belli bir dönemin sonunda hazırlandıkları için, finansal raporların ve muhasebe bilgilerinin sağlığına bağlı olarak geçmiş dönemdeki başarıyı da yansıtabilir.

Genellikle hesaplanması, anlaşılması ve gruplanması kolay geldiği için finansal göstergelerin, başarıyı değerlendirmede yeterli olduğuna inanılmıştır¹¹⁵. Bir işletmenin başarıyı, raporları kararlarında ne kadar etkin kullandığına bağlıdır.

Herhangi bir finansal olmayan göstergenin önemi, bu göstergenin sonunda finansal göstergeler üzerindeki etkisine bağlıdır. Bu yüzden kurulacak modelin işletmenin hem şimdiki başarıyı hemde sürekliliği hakkında bilgi verecek olan diğer faaliyet sonuçlarını yansıtmaya gerekmektedir.

Bir seçenek olarak, üretim başarıyı araştırmacıları yönetim, üretim faaliyetlerinde finansal olmayan ölçümün kullanılmasının daha çok lehindedir. Müşteri hizmeti, üretkenlik, kalite, esneklik, dağıtım zamanı, rekabet edebilme durumu ve üretim zamanı gibi kavramlar üretim başarıyı ölçülmesi konusunda literatüre girmiştir. Sorunun birisi Finansal ölçümün üretimin ya da dağıtım alanının kontrolü için yeterince anlamlı olmadığıdır. İşletme operatörleri, işlerinin finansal cephesine nazaran doğa olarak aynı fikirde değildir. Operatörlerin işi; üretim oranları, ürün nitelikleri, geri dönme oranları, tablo değişiklikleri, stok çıkışı ve zamanında dağıtımları yönetmektir. Günbegün üretim kontrolü ve dağıtım faaliyetlerinin finansal olmayan ölçümünü daha iyi yönetmeye dikkat edilmektedir¹¹⁶.

Bazı araştırmacılar, tam olarak finansal ve finansal olmayan başarıyı ölçümlerinin tamamlayıcı yollarla birleştirilebileceğini varsayar. Japonya, Avrupa ve

¹¹⁵ Can Şınga MUĞAN, 1. Verimlilik Kongresi -bildiriler- 27-29 Kasım 1991, MPM Yayınları: 454, Ankara, 1991,s. 423.

¹¹⁶ Management Accounting., s. 20.

Amerika'da ileri gelen bazı üreticiler, hat yöneticileri tarafından kullanılması için başarımlar ölçümünde değişik genel türleri gözden geçirmeye başladıklarını ifade etmişlerdir. Bunlar kalite, süreç zamanları, esneklik ve maliyetlerdir. Bazı durumlarda böyle ölçümler şirketler arasında karşılıklı olarak karşılaştırma için kullanılabilir. Bununla birlikte her bir örgüt gereksinimi olan ekip için en uygun ölçümü arayıp bulmalıdır. Gelişen işletmeler arasında ortaya çıkan birleşme, bu ölçümlerin endüstri standartlarının dışında henüz uygulanmamasına rağmen; üretim stratejisiyle doğrudan ilişkili, finansal olmayan ve kolay anlaşılabilir yeni ölçümlerin esnek olması ve günlük üretim durumuna cevap verebilecek durumda olmasıdır. Başarımlar ölçümlerinin genel faaliyetlerin tamamını eninde sonunda sonuçlandırması konusunda birleşme vardır: Bunlar; işletmenin nereye ulaşacağına karar verme, müşteri tatmininin korunması ve bütün bu durumlarda sıkıntının azaltılmasıdır¹¹⁷.

Son yıllarda işletmeler finansal olmayan başarımlarını kontrol etmektedir. Satış işletmeleri müşteri doyumunu sağlamak için müşterileri gözlemektedir¹¹⁸. Üreticiler, üretim hatalarını ve ürün başarımlarını yakalamaktadır.

Kalite kontrolü müşteri gereksinimleri için malların ve hizmetlerin başarısını sağlayan bir çabadır. Dünyadaki işletmeler resmi (biçimsel) kalite yönetimini benimsemektedir. Kalitedeki bu gelişmelerin (ürünün başlangıcından dağıtımına kadar ve satış sonrası hizmete kadar) zaman döngüsünü azaltmaya ve üretkenliği arttırmaya götürdüğü açıkça görülür. Çünkü bu etkenler kaliteyle yakından ilgilidir, rassal değildir. Bu nedenle bütün işletmelerde kalite, zaman döngüsü ve üretkenlikten endişe duyulur. Bunlar özellikle tanınmış işletmeler için uzun dönem karlılığa götüren alt amaçların anahtarıdır ve ayrımlar ve hizmetler için talebin artması hayatı etkileyen yerlerde kar amaçsız kuruluşlarda ve devlet işletmelerinde gittikçe artan bir önemdedir.

¹¹⁷ Management Accounting , a.g.k., s. 21.

¹¹⁸ Charles I. HONGREN- Gary L. SUNDEM, **Introduction To Management Accounting**, Ninth Edition, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1993, s. 308.

Finansal olmayan başarımlar göstergeleri olan kalite kontrolü, zaman döngüsü, müşteri hizmetleri ve esneklik ayrı ayrı ele alınacaktır. Üretkenlik daha önceki bölümlerde incelendiğinden tekrar değinilmeyecektir.

2.3.1. Kalite Kontrolü

Birinci bölümde kalite konusuna değinilmişti, ancak değişik saptamalar olması açısından tekrar ele alınacaktır.

Esasında alıcı ya da müşteriler mal ya da hizmet özellikleri ile gereksinimlerini karşılayacak kaliteyi belirlerler. Örneğın satıcıların otomobil kalitesi bilgisi, güvenilirlik, başarımlar, stil, güvenlik ve gereksinimleri arasındaki imaj ilişkisi, bütçe ve seçeneklere dayanır. Müşteri gereksinimlerinin kalite terminolojisindeki tanımı bu tanımlamanın ancak yarısıdır. Kalite kontrolü için birkaç yaklaşım vardır. Önceleri Amerika'daki geleneksel yaklaşım, ürünleri bitirdikten sonra kontrol etmektir. Bitirilmiş ürünlere geri dönüp, üzerinde tekrar çalışmak ve denetimi zordur. Çünkü test etme pahalı bir iştir, ancak ürünlerin bir örneğı denetlenmektedir¹¹⁹.

Bununla birlikte Amerikan şirketleri Japon ürünleri süreci arasında bir karşılaştırma yaparak kendi yöntemlerinin kalite kontrolünde çok maliyetli bir yol olduğunu anlamışlardır. Bütün kaynaklar hatalı ürün yaparak boşuna harcanmış ve ürünü ortaya çıkarmak için tekrar üretmek için başarılı olunabilmiştir. Bunlara ek olarak, tamir edilen bu ürünlerin müşteriler tarafından kullanımı ya da müşteri memnuniyetsizliğı geri kazanımı çok maliyetlidir. Denetleme dahilinde kaliteyi başarmanın yüksek maliyetleri, kalite maliyeti raporunda açıktır. Bu da kalitenin finansal etkisini gösterir¹²⁰.

Toplam kalite yönetimi daha önce de değinildiğı gibi müşterilere uymak için, kalite prensiplerinin uygulamasıdır. TKY (Toplam Kalite Yönetimi-TQM) işletmenin amaçları, yapısı ve yönetim kontrol sistemleri için önemli bir anlam taşır. TKY

¹¹⁹ HONGREN-SUNDEM, a.g.k., s. 309.

¹²⁰ a.g.k., s. 309.

süresince, iş, çalışanlar süreç içinde mal ya da hizmet ve kalite kontrol bilgi kullanımını için çok iyi eğitilmelidir. TKY tanımlanırken, çalışanlar toplam kalite kontrol tablolarına göre hazırlama, uygulama ve hareket için eğitilmektedir. Kalite kontrol tablosu farklı farklı üretim boyutlarının ya da özelliklerinin ölçümünün istatistiksel tablosudur. Bu tablo üretim hataları sürecinden önce, süreç sapmalarını ortaya çıkarmaya yardımcı olur. Bu tablolar ayrıca üretim boyut ya da özelliklerindeki aşırı farkı tanımlar ve süreç ya da tasarım mühendisleri tarafından tanımlanır.

2.3.2. Zaman Döngüsü Kontrolü (Control Of Cycle Time)

Kaliteyi geliştirmenin bir yolu da, zaman döngüsünü azaltmaktır. Zaman döngüsü mal ya da hizmet tamamlamak için, ya da mal yada hizmetin herhangi bir parçası için alınan süredir. Bu, üretim ya da hizmet etkenliği ve etkinliği ölçümü ve önemli bir maliyet taşıyıcısı özetidir. Daha fazla maliyet tüketilmektedir. Düşük zaman döngüsü, mal ya da hizmeti hatasız, çabuk bitirme anlamındadır. Düşen zaman döngüsü, sürekli işleyen süreçleri ve yüksek kaliteyi hem de varlıkların esnekliğinin artmasını ve müşteri gereksinimlerinin daha hızlı tepkilerini gerektirir. Çünkü, zaman döngüsü kalite sorunlarını açıkça süreç boyunca önceden düşürmekte ve eğer kalite geliştirilebilirse çözülebilmektedir¹²¹. İşletmeler zaman döngüsünü faaliyet sürecinin bazı aşamasında olduğu kadar bütün süreç için de ölçerler. Etkili zaman döngüsünün anlamı, barkodlama kullanımınıdır. Barkod (özellikle pek çok tüketim malları üzerindeki sembollerdir) sembolleri her parça ya da mal için ilişkilendirilir ve her işlem aşamasının sonunda okur. Zaman döngüsü, barkodların okuma zamanı arasında her aşama için ölçülmektedir. Barkodlama , ayrıca malzemelerin, malların ve stokların envanterinin ve dağıtımının etkili bir biçimde kontrolüne olanak verir.

2.3.3. Müşteri Hizmetleri

Müşteri hizmetleri talep yaratmada etkindir. Hizmet (servis) aynı zamanda fiziksel dağıtım faaliyetlerinin çıktısıdır. Hizmet bir tarafın diğer bir tarafa sunduğu, üretimi fiziksel bir ürüne bağlı veya bağlı olmayan, asıl olarak maddi olmayan ve

¹²¹ HONGREN-SUNDEM, a.g.k., s. 312.

sonuçta belli bir şeyin mülkiyetinin geçmediği faaliyet veya yararlarıdır. Hizmet, toplam sununun kendisi veya ikincil parçası olabilir. Müşteri hizmetleri (çeşit ve kalite) yeni müşteriler elde etme yardımcı olur. Önemli bir rekabet ve farklılaştırma aracıdır¹²².

Müşteri hizmetleri denildiğinde, gerek işletme içine gerekse işletme dışına sunulan tüm hizmetler anlaşılır. İşletme içindekileri, Üretilen parçaları girdi olarak kullanılan işletmedeki diğer bölümler oluştururken, işletme dışındakileri ise işletmenin ürettiği mamülleri satın alan müşteriler oluşturur¹²³.

2.3.4. Esneklik

Esneklik, müşteri taleplerinde, rekabet şartlarında ve yasal düzenlemelerde meydana gelen değişikliklere işletmenin cevap verebilme yeterliliğidir¹²⁴. Şirketin talebe olan duyarlılığının anlatımı olan esneklik, hem içsel hem dışsal boyutları olan bir kavramdır. Dışsal boyut olarak esneklik, müşterilerin isteklerini karşılamaya ilişkindir. Esnekliğin içsel boyutu ise, onu etken biçimde yapmala ilişkilidir. Dolayısıyla esneklik amacına gidilen yolda hem müşteri doyumunu hem üretkenlik konularına dikkat edilmelidir. Aksi yapılırsa, yanlış sonuçlara yol açabilir. Sözgelimi müşteri doyumunu amacıyla, her türden fazla stok bulundurmamak, stok bulundurma maliyetlerini yükseltecek ve bu da üretkenliğin düşmesine yol açacaktır.

Esneklik, işletme fonksiyonlarından yalnızca üretim fonksiyonu ile ilgili bir kavram olmayıp, personel, pazarlama, finans-muhasebe gibi fonksiyonlarla da ilgili bir başarımlı unsurudur¹²⁵.

¹²² Ömer Baybars TEK, *Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar*, Memleket Gazetecilik ve Matbaacılık, İzmir, 1991, s. 271-272.

¹²³ Kerim BANAR, *Tam Zamanında Üretim Sisteminde Uygulanan Maliyet Muhasebesi ve Başarımlı Değerlemesi*, Basılmamış Doktora Tezi, Eskişehir, 1992 s. 121.

¹²⁴ a.g.k., s. 122.

¹²⁵ Melih BAŞ, "Bir İşletme Toplam Performance Modeli: LYNCH-CROSS PİRAMİDİ" II. Verimlilik Kongresi -bildiriler-, MPM Yayınları: 540, Ankara, 1994, s. 96.

3.BÖLÜM

BAŞARIM ÖLÇÜM VE DEĞERLEMEDE KULLANILAN ORANLAR

Başarım (işletmenin tüm fonksiyonlarındaki başarıyı içeren anlamda) ölçümü 1980'li yıllarda işletmecilik alanında ağırlık kazanmaya başlamıştır. Pazarlama başarımı, üretkenliğin üretim odaklı olmaktan çıkıp, işletmenin geneline ilişkin bir kavram olmaya başlamıştır. Personel analizinde ise başarım analizleri zaten yapılmakta hatta başarım dar anlamda işgörenin başarısı ile eşanlamlı kullanılabilir.

Oran analizi yöntemi, yönetici ve çıkar grupları tarafından kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemi kullanarak işletmelerin karlılığı, borç ödeme güçleri, yabancı kaynak kullanımları ve aktiflerinin üretkenliği ölçülebilir¹²⁶.

Hesaplanacak oranlar işletme başarımını şu şekilde etkiler:

Dar anlamda işletmenin belli bir dönem sonunda faaliyetlerinin sonucunun değerlendirilmesini sağlar.

¹²⁶ Sabri BEKTÖRE-Ferruh ÇÖMLEKÇİ-Halim SÖZBİLİR, **Mali Tablolar Analizi**, Birlik Ofset, Eskişehir, 1995, s. 239.

Geniş anlamda, işletmenin geçmiş dönem/dönemleri değerlemesi, geleceği planlaması, faaliyetlerin kontrol edilmesi, yönetici ve bölüm başarımının ortaya konması açısından etkilidir.

Oranların hesaplanmasında gerekli olan verilerin elde edilmesine olanak sağlamak amacıyla birim maliyetlere kadar ulaşabilmektedir. Böylece muhasebe bilgi sisteminin kendi içinde otokontrolü ve zamanında-tam-doğru bilginin üretilmesi sağlanır. Etkili ve doğru bir başarım değerlendirilmesi için elde edilen bilginin doğru olması gerekir. Doğru bilginin elde edilmesi ise, muhasebe bilgi sisteminin iyi kurulmasına bağlıdır. Bu bağlamda maliyet muhasebesi sistemi ne kadar iyi olursa, o derece sağlıklı veriler elde edilir.

Başarım ölçüm ve değerlemesinde üç yaklaşım kullanılmaktadır. Bu yaklaşımlar şunlardır:

1- Amerikan Ulusal Muhasebeciler Birliği (NAA)'nin Başarım Ölçüm ve Değerlemesinde Kullandığı Oranlar

2- Başarım Ölçüm ve Değerlemesinde Joseph H. Boyett ve Henry P. Conn Yaklaşımı

3- Aktarım (Transfer) Fiyatlaması Yaklaşımı

3.1. AMERİKAN ULUSAL MUHASEBECİLER BİRLİĞİ (NAA)'NİN BAŞARIM ÖLÇÜM VE DEĞERLEMESİNDE KULLANDIĞI ORANLAR

Çalışmamızda Amerikan Ulusal Muhasebeciler Birliği (NAA)'nin başarım ölçümünde kullandığı oranları temel alacağız. Bunun nedeni; çalışma konumuz dolayısı ile diğer yaklaşımlara göre daha sağlıklı ve ayrıntılı sonuçların elde edilebilmesidir. Sonuç olarak, işletme başarımı daha geniş olarak ortaya konabilecektir. Bu nedenle çalışmamızda diğer iki yaklaşım tanıtılmakla

yetinilecektir. NAA'nın yayınladığı bir raporda başarıml ölçümünde kullanılan oranlar şöyle sıralanmıştır:

- 1- Akışkanlık
- 2- Faaliyet Oranları
- 3- Karlılık Oranları
- 4- Karşılama Oranları
- 5- Pazarlama Oranları
- 6- Satınalma Oranları
- 7- İnsan Kaynakları Oranları
- 8- Fiyat Düzeyi Oranları
- 9- İşletmenin Geleceği İle İlgili Oranlar
- 10- İmalat İle İlgili Oranlar

Bu oranların ne ifade ettiğini kısaca belirtmek gerekirse¹²⁷:

Akışkanlık (Liquidity): Bu ölçüler işletmenin vadesi gelen kısa vadeli borçlarını ödeyip ödeyemeyeceğini gösterir.

Faaliyet (Activity): Bu ölçüler, aktiflerin hangi etkenlik ve/veya etkinlikle kullanıldığını ölçmede kullanılırlar.

Karlılık (Profitability): Bu ölçüler, belli bir zaman dilimi için finansal başarı ya da başarısızlığı gösterir.

Karşılama (Coverage): Bu ölçüler, borç verenler ve yatırımcıların korunma derecesinin ölçümünde kullanılırlar.

Pazarlama (Marketing): Bu ölçüler, müşterinin davranışlarını, pazarlama açısından varlıkların kullanımını ve kar sağlamak üzere katlanılan maliyetleri gösterir.

¹²⁷ EDWARDS, a.g.k., s. 15.

Satınalma (Purchasing): Bu ölçüler fiyat, dağıtım ve kalite ile ilgilidir.

İnsan Kaynakları (Human Resources): Bu ölçüler işgücü ile ilgilidir.

Fiyat Düzeyi (Price level): Bu ölçüler, değişen fiyatların etkisinin ölçümünde kullanılır.

İşletmenin Geleceği (Future): Bu ölçüler, işletmenin gelecek için nasıl bir umut vaat ettiğinin göstergesidir.

İmalat (Manufacturing): Bu ölçüler, imalat faaliyetine ilişkin temel başarımların ölçüleridir.

Konusu geçen NAA'nın raporunda başarımların ölçüsü olarak ifade edilen oranların kullanımında dikkat edilecek noktalar şunlardır¹²⁸:

- 1- Tek bir başarımların ölçüsüne dayalı olarak kesin yargılara varılmamalıdır.
- 2- Oranlar eğilim analizleri ile devingen bir yorumlama bağlamında da ele alınmalı, desteklenmelidir.
- 3- Oranların hesaplanmasında kullanılan yaklaşım ve verilerin istikrarlılığı şarttır.
- 4- Oranların pay ve paydalarında kullanılan kalemler (örneğin aktifler), dönembası ya da dönemsonu değerleri ile değil de ortalama değerleri ile alınmalıdır.
- 5- Kaynakların zaman değeri önemlidir. Bazen bir harcamanın yapılması ile faydasının sağlanması arasında zaman farkı olabilir. Oranlar hesaplanırken ve yorumlanırken bu durum gözönünde tutulmalıdır.

¹²⁸ EDWARDS, a.g.k., s. 16.

3.1.1.1. Cari Oran

Cari oran bilançoda yer alan dönen varlıkların tümünün kısa vadeli borçlara oranlanmasıdır¹³¹. 1 TL'lik kısa vadeli borç için, ne kadar dönen varlık mevcut olduğunu gösterir. Bu oranın standardı 2'dir. Formülü ise şöyledir:

$$\text{Cari Oran} = \frac{\text{Dönen Varlıklar}}{\text{Kısa Vadeli Borç lar}}$$

Oranın hesaplanmasından önce gerekli arındırma işlemlerinin yapılması gerekmektedir. Bunlar Şüpheli Alacak Karşılığı, Stok Değer Düşüş Karşılığı, Menkul Kıymetler Değer Düşüş Karşılığı gibi değer düzeltici hesapların, ilgili aktiflerden düşürülmek suretiyle net değerinin bulunmasıdır¹³².

3.1.1.2. Asit Test Oranı

Bu oran, dönen varlıklardan, diğer dönen varlıklar ve açılan akreditifler ve stoklar çıkarıldıktan sonra bulunan dönen varlıkların kısa vadeli borçlara oranlanması ile bulunur¹³³. Çıkarılan bu değerler, cari aktif değerler arasında en az likit olan değerlerdir. Cari aktif toplamından bu değerlerin çıkarılmasıyla bu değerlerin, değerlemelerine ait farklılıklar giderilmiş olmaktadır¹³⁴.

İşletmenin kısa vadeli borçlarını hızlı bir biçimde karşılama yeteneğini gösteren bu oranın standardı 1'dir. Formülü ise şöyledir:

$$\text{Asit Tes t Oranı} = \frac{\text{Kasa} + \text{Bankalar} + \text{Pazarlanabilir Menkul Kıymetler} + \text{Net Alacaklar}}{\text{Kısa Vadeli Borç lar}}$$

¹³¹ BERK, a.g.k., s. 31.

¹³² AKGÜÇ, a.g.k., s. 29.

¹³³ BERK, a.g.k., s. 32.

¹³⁴ R. Metin TÜRKO, **Finansal Yönetim**, Atatürk Üniversitesi Yayınları No: 765, Erzurum, 1994, s. 88.

3.1.1.3. Koruyucu Aralık Oranı

İşletmenin gelecekteki kaynaklara gereksinim duymadan, likit varlıklarla faaliyetlerini yürütebilme yeteneğini gösterir orandır. Amaç işletmenin likidite açısından sıkıntıya girmeden nakit ihtiyacının karşılanıp karşılanmayacağını ortaya konmasıdır. Bu oranın birimi “gün”dür. Formülü ise şöyledir:

$$\text{Koruyucu Aralık Oranı} = \frac{\text{Kasa} + \text{Bankalar} + \text{Pazarlanabilir Menkul Kıymetler} + \text{Net Alacaklar}}{\left(\begin{array}{l} \text{Tahmin edilen ortalama} \\ \text{günlük faaliyet gideri} \end{array} \right) - \left(\begin{array}{l} \text{Tahmin edilen günlük ortalama} \\ \text{nakit çıkışı gerektirmeyen giderler} \end{array} \right)}$$

3.1.2. FAALİYET ÖLÇÜLERİ

Faaliyet oranları bilanço kalemleri ile gelir tablosu kalemleri -genellikle satışlar- arasındaki ilişkiye dayanır ve çeşitli varlıkların geri dönme çabukluğunu gösterir¹³⁵. İşletmenin aktiflerini hangi etkinlikte ve/veya etkenlikte kullandığını ölçmede kullanılır.

Bu oranların incelenmesi ile müşterilerin kendilerine tanınan ödeme sürelerine uyup uymadıkları, yatırım kapasitesinden yeterince yararlanılıp yararlanılmadığı ve stoklara yapılan yatırımın uygunluğu gibi durumlara açıklık getirilmektedir.

3.1.2.1. Alacak Devir Hızı

Alacak dönme çabukluğu, alacakların yılda kaç kez tahsil edildiğini gösterir. Bir işletmenin alacakları, uygun bir süre içerisinde tahsil edilebildiği takdirde, likiditesi yüksek değerler olarak kabul edilebilir.

Alacak devir hızı genellikle, bir hesap dönemindeki satışlar tutarının, yıl sonundaki ticari alacaklar toplamına bölünmesi ile hesaplanmaktadır.

¹³⁵ BERK, a.g.k., s. 35.

$$\text{Alacak Devir Hızı} = \frac{\text{Net Satışlar (TL)}}{\text{Net Ticari Alacaklar (TL)}}$$

Alacak devir hızının yüksek oluşu, işletme alacaklarının tahsil yeteneği konusunda iyi bir gösterge olduğu gibi, işletmenin etkin bir tahsilat politikasının da bir sonucu olabilir¹³⁶. Alacak devir hızındaki artış, işletmenin daha az işletme sermayesinin alacaklara bağlandığını gösterdiğinden, genellikle işletme için olumlu bir gelişme olarak yorumlanabilir.

Alacak devir hızının yavaş olması, (i) işletmenin alacaklarını tahsilde güçlüklerle karşılaşmasının, (ii) etkili bir tahsilat politikasından yoksun oluşunun, (iii) kredili satışlar konusunda çok geniş davranılmasının bir sonucu olabilir¹³⁷.

3.1.2.2. Alacakların Ortalama Tahsil Süresi

Bu oran, ortalama alacaklardaki kredili satışların gün sayısını verir. Kredili satışlarda alacakların dışında bekleme uzunluğunu ve tahsilat politikalarını temsil eder. Oranın birimi “gün” dür. Formülü ise şöyledir:

$$\text{Alacakların Ortalama Tahsil Süresi} = \frac{360 \text{ yada } 365 \text{ gün}}{\text{Alacak Devir Hızı}}$$

3.1.2.3. Stok Devir Hızı

Stokların kaç defa satılıp devir ettiğini gösteren bu oran, stok ve yatırım politikasını yansıtır. Stok değerlendirme politikasında istikrarlılık ve yok satma durumları gözönünde bulundurulmalıdır¹³⁸. Formülü ise şöyledir:

¹³⁶ AKGÜÇ, a.g.k., s. 49.

¹³⁷ a.g.k., s. 49

¹³⁸ BAŞ-ARTAR, a.g.k., s. 364.

$$\text{Stok Devir Hızı} = \frac{\text{Satılan Malın Maliyeti}}{\text{Stoklar}}$$

Uygulamada bazen net satış hasılatının, ortalama stoka bölünmesi yoluyla da stok devir hızı hesaplanabilmektedir¹³⁹.

$$\text{Stok Devir Hızı} = \frac{\text{Net Satışlar}}{\text{Stoklar}}$$

İşletmenin stok devir hızının artması, genellikle stokların etkin bir biçimde yönetilmesinin göstergesi olarak kabul edilebilir. Stok devir hızının yavaş olması ya da yavaşlama eğilimi göstermesinin, stok tutma maliyetinin yükselmesi, işletmenin finansman gereksiniminin artması, stokta bulunan malların çeşitli nedenlerle (tüketici zevklerinin değişmesi, fiziki özelliklerin ve kalitenin bozulması, daha iyi rakip malların ortaya çıkması sonucu) satış yeteneğini yitirme olasılığının artması gibi sakıncalı yönleri vardır¹⁴⁰.

3.1.2.4. Stokların Ortalama Arz Süresi

Bu oran stokların elde tutulma süresini, yani stokların satılmasının kaç gün aldığını gösterir. Stok politikalarının etkenliğini yansıtır. Birimi “gün” olup, formülü ise şöyledir:

$$\text{Stokların Ortalama Arz Süresi} = \frac{\text{Bir mali yıldaki gün sayısı veya satış günleri (= 365 gün)}}{\text{Stok Devir Hızı}}$$

3.1.2.5. Faaliyet Döngüsünün Uzunluğu

Stokların elde edilmesinden bu stokların satılıp, bedelinin tahsilatına kadar geçen ortalama süreyi gösteren bu oranın birimi gün olup, formülü ise şöyledir:

¹³⁹ AKGÜÇ, a.g.k., s. 52.

¹⁴⁰ a.g.k., s.s. 53-54.

$$\text{Faaliyet Döngüsünün Uzunluğu} = \frac{\text{Stokların Ortalama Arz Süresi}}{\text{Alacakların Ortalama Tahsilat Süresi}}$$

3.1.2.6. Toplam Aktifler Devir Hızı

Satış hasılatının elde edilmesi için kullanılan aktiflerin etkinliğinin ölçümünde kullanılan bu oran, ürün hattı ve bölgeler bazında da hesaplanabilir. Kullanılan amortisman yöntemi ve aktiflerin yaşı gözönünde bulundurulmalıdır. Bu oranın formülü ise şöyledir¹⁴¹:

$$\text{Toplam Aktifler Devir Hızı} = \frac{\text{Net Satış Hasılatı}}{\text{Toplam Aktifler}}$$

3.1.2.7. Duran Varlık Devir Hızı

Söz konusu oran, işletme net satışlarının duran varlıklarına oranlanması ile hesaplanır. Duran varlıklara yapılan yatırımların uygunluğunu belirlemek için kullanılır. Oranın nispeten küçük olması veya düşme eğilimi göstermesi duran varlıkların yeterince aktif kullanılmadığını gösterir. Oranın formülü ise şöyledir¹⁴²:

$$\text{Duran Varlık Devir Hızı} = \frac{\text{Net Satış Hasılatı}}{\text{Toplam Duran Varlıklar}}$$

3.1.2.8. Satış Kapasitesi Oranı

Satış kapasitesinin ölçümünde yararlanılan orandır. Bölüm, ürün hattı ve bölgeler bazında da hesaplanabilir. Oranın formülü ise şöyledir¹⁴³.

$$\text{Satış Kapasitesi Oranı} = \frac{\text{Net Satış Hasılatı (TL)}}{\text{Maksimum Satış Kapasitesi}}$$

¹⁴¹ BAŞ-ARTAR, a.g.k., s. 366.

¹⁴² BERK, a.g.k., s. 40.

¹⁴³ BAŞ-ARTAR, a.g.k., s. 366.

3.1.2.9. Özsermaye Devir Hızı

Satış hasılatı elde etmek için kullanılan özsermayenin etkinliğini ölçmede kullanılan bu oranın formülü şöyledir¹⁴⁴:

$$\text{Özsermaye Devir Hızı} = \frac{\text{Net Satış Hasılatı}}{\text{Toplam Özsermaye}}$$

3.1.3. KARLILIK ÖLÇÜLERİ¹⁴⁵

Bu oranlar, belli bir zaman dilimi için finansal başarı ya da başarısızlığın ölçümünde kullanılırlar.

3.1.3.1. Tam Maliyet Sonrası Net Kar

Uzun dönemli finansal muhasebe karlarını ölçmede kullanılan bu oran daha çok dış raporlama için kullanılır ve bölüm, ürün hattı ve bölge bazında da hesaplanabilir. Birimi “TL” olup, formülü ise şöyledir:

$$\text{TMSNK} = \text{Gelirler} - \left(\begin{array}{l} \text{Satılan mal ve} \\ \text{hizmetlerin tam maliyeti} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Değişken ve sabit} \\ \text{dönem giderleri} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Faaliyet Dönem} \\ \text{Karı} \end{array} \right)$$

3.1.3.2. Direkt (Değişken) Maliyet Sonrası Net Kar

Kısa dönemli marjinal etkilerin ölçümünde kullanılan bu oranın birimi “TL” olup, formülü ise şöyledir:

¹⁴⁴ BAŞ-ARTAR, a.g.k., s. 366.

¹⁴⁵ EDWARDS, a.g.k., s.s. 21,22,23,26,27,28.

$$DMSNK = \text{Satış Hasılatı} - \left(\begin{array}{l} \text{Satılan mal} \\ \text{ve hizmetlerin} \\ \text{değişken} \\ \text{maliyeti} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{l} \text{Satış ve genel} \\ \text{yönetim} \\ \text{giderlerinin} \\ \text{değişken} \\ \text{kısmı} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{l} \text{Tüm sabit} \\ \text{dönem} \\ \text{giderleri} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{l} \text{Faaliyet karı} \\ \text{vergisi ve} \\ \text{diğer yasal} \\ \text{yükümlülükler} \end{array} \right)$$

3.1.3.3. Gayrisafi Faaliyet Marjı Oranı

Bu ölçü, her 1 TL'lik satış hasılatının tam maliyet sonrası kar marjı oranının ölçümünde kullanılır. Kullanılan stok değerlendirme yöntemi (LIFO, FIFO) bu ölçüyü etkiler. Oranın birimi yüzde olup, formülü ise şöyledir:

$$\text{Gayrisafi Faaliyet Marjı Oranı} = \frac{\text{Gayrisafi Faaliyet Karı}}{\text{Net Satış Hasılatı}} * 100$$

3.1.3.4. Faaliyet Marjı Oranı

Her 1 TL'lik satış hasılatının kar oranını ölçmede kullanılan bu oran; bölüm, ürün hattı ve bölgeler bazında da hesaplanabilir. Oranın birimi "yüzde" olup, formülü ise şöyledir:

$$\text{Faaliyet Marjı Oranı} = \frac{\text{Faaliyet Karları}}{\text{Net Satış Hasılatı}} * 100$$

3.1.3.5. Net Karın Toplam Aktiflere Oranı

Kullanılan toplam kaynakların ortalama getiri oranının ölçümünde kullanılan bu oran, bölüm, ürün hattı ve bölgeler bazında da hesaplanabilir. Oranın birimi "yüzde" olup, formülü ise şöyledir:

$$\text{Toplam Aktifler Karlılığı Oranı} = \frac{\text{Net Kar}}{\text{Toplam Aktifler}}$$

3.1.3.6. Faiz Öncesi Karın Toplam Aktiflere Oranı

Aktiflerin faizler düşürülmeden önceki kazanç oranının ölçülmesinde kullanılan bu oran, bölüm, ürün hattı ve bölgeler bazında da hesaplanabilir. Oranın birimi “yüzde” olup, formülü ise şöyledir:

$$\text{FÖKTAO} = \frac{\text{Net Kar} + \left(\frac{\text{Faiz giderleri} - \text{Faiz giderlerinin sağladığı}}{\text{vegi tasarrufları}} \right)}{\text{Toplam Aktifler}} * 100$$

3.1.3.7. Adi Pay Senetlerinin Getiri Oranı

Özsermaye sahiplerinin işletmeye sağladığı sermayeye karşılık sağladıkları karlılığın ölçülmesinde kullanılan bu oranın genelde toplam aktif karlılığından daha yüksek olması beklenir (olumlu kaldıraç). Oranın birimi “yüzde” olup, formülü ise şöyledir:

$$\text{APSGO} = \frac{\text{Net Kar} + \text{İmtiyazlı Pay Senetlerine}}{\frac{\text{Ödenen Kar Payları}}{\text{Adi Pay Senetlerinin Toplam}} * 100} \\ \text{Tutarı (TL)}$$

3.1.3.8. Adi Pay Senedi Başına Gelir

Adi ortakların adi pay başına kazancının ölçüldüğü bu oran hesaplanırken, adi ortakların sermayesi sadece pay senedinin değerini karşılayabileceği gibi; opsiyon, warrant gibi hakları da kapsarsa, o zaman kar paylarının yanı sıra bu haklar üzerinden elde edilen gelirleri de kazançlara eklemek gerekir. Oranın birim “TL” olup, formülü ise şöyledir:

$$\text{Adi Pay Senedi Başına Gelir} = \frac{\text{Net Kar} - \text{İmtiyazlı Pay Senetleri Sahiplerine Ödenen Kar Payları}}{\text{Adi Pay Senetlerinin Toplam Pay sayısı}}$$

3.1.4. KARŞILAMA ÖLÇÜLERİ¹⁴⁶

Bu oranlar, işletmeye borç verenlerin ve özsermaye koyanların korunma derecesinin ölçümünde kullanılan oranlardır.

3.1.4.1. Borçların Toplam Aktiflere Oranı (Kaldıraç Oranı)

İşletmeye borç verenler tarafından, aktiflerin yüzde kaçının finanse edildiğinin ölçümünde kullanılan orandır. Batı ülkelerinde bu oranın % 50'nin üzerinde olması tehlikeli görülür. Ancak ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkeler için bu oranın % 50'nin üzerinde olması doğal karşılanır. Ülkemizde bu oranın genellikle % 60'ın üzerindedir¹⁴⁷. Bu oranın birimi “yüzde” olup, formülü ise şöyledir:

$$\text{Kaldıraç Oranı} = \frac{\text{Toplam Borç lar}}{\text{Toplam Aktifler}}$$

3.1.4.2. Özkaynakların Aktif Toplamına Oranı

Özsermaye sahiplerinin aktiflerin yüzde kaçını finanse ettiğinin ölçümünde kullanılan bu oranın birimi “yüzde” olup, formülü ise şöyledir:

$$\text{Özkaynak ların Aktif Toplamına Oranı} = \frac{\text{Özkaynak lar}}{\text{Toplam Aktifler}}$$

¹⁴⁶ EDWARDS, a.g.k., s.s. 28,29,30,31.

¹⁴⁷ Öztin AKGÜÇ, **Mali Raporlar Analizi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 899, A.Ö.F. Yayınları No: 484, Cilt 2 Eskişehir, Nisan 1996, s. 316.

3.1.4.3. Borçların Özkaynaklara Oranı

Borç sermayesi ile özsermayenin ilişkisinin başka bir deyişle sermaye yapısının ölçüldüğü orandır. Formülü ise şöyledir:

$$\text{Borç ların Özkayna klara Oranı} = \frac{\text{Borç lar}}{\text{Özkaynak lar}}$$

3.1.4.4. Duran Varlıkların Uzun Vadeli Borçlara Oranı (DVUVBO)

Duran varlıklarla uzun vadeli borçların ilişkisinin ölçüldüğü orandır. Formülü ise şöyledir:

$$\text{DVUVBO} = \frac{\text{Duran Varlıklar}}{\text{Uzun Vadeli Borç lar}}$$

3.1.4.5. Özkaynakların Borçlara Oranı (Finansman Oranı)

Özkaynaklar ile borç sermayesinin ilişkisini gösterir orandır. Formülü ise şöyledir:

$$\text{Finansman Oranı} = \frac{\text{Toplam Özkaynaklar}}{\text{Borç lar}}$$

3.1.4.6. Faizleri Karşılama Oranı

İşletmenin tüm faiz giderlerinin kaç katını kazandığının ölçümünde kullanılan orandır. Batı ülkelerinde faiz karşılama oranı 8:1 ya da 7:1 olması yeterli kabul edilmektedir. Ülkemizde ise bu oranın 4:1 ya da 3:1 olması yeterli görülür. Ancak

ülkemizde işletmeler genellikle yabancı kaynaklarla finanse edildiğinden ve son yıllarda faiz hadleri yükselmiş olduğundan, bu oran genellikle 3:1'in altındadır¹⁴⁸.

Bu oran, analizciye işletmenin faiz ödeme konusunda mali darlığa düşmeden gelirlerinin ne ölçüde azalabileceği konusunda fikir verir. Formülü ise şöyledir:

$$\text{Faizleri Karşılama Oranı} = \frac{\text{Net Kar} + \text{Faiz Giderleri} + \text{Vergi ve diğer yasal yükümlülükler}}{\text{Faiz Giderleri}}$$

3.1.4.7. Borç Maliyeti

Özsermaye dışındaki kaynaklardan sağlanan borçların ortalama maliyetinin ölçümünde kullanılan bu oranı hesaplariken, bazı işletmeler imtiyazlı pay senetlerini de borç olarak kabul ederler. Bu durumda borç miktarına, imtiyazlı pay senetlerinin defter değeri veya gerçek piyasa değeri eklenirken, imtiyazlı pay senetlerine ödenen kar payları da faiz olarak alınır. Borç maliyeti ölçüsünün birimi “yüzde” olup, formülü ise şöyledir:

$$\text{Borç Maliyeti} = \frac{\text{Toplam Borç lar (TL)}}{\text{Faiz Giderleri (TL)}} * 100$$

3.1.4.8. Pay Başına Nakit Akımı

İçsel olarak üretilen nakit miktarının ölçüldüğü bu oran, genellikle yanlış olarak karlılık ölçüsü şeklinde anlaşılmaktadır.

Pay başına nakit akımı oranının birimi “TL” olup, formülü ise şöyledir:

¹⁴⁸ AKGÜÇ, Mali Raporlar Analizi, s. 338.

$$\text{Pay Başına Nakit Akımı} = \frac{\text{Net Kar} + \text{Nakit \u00e7 ikışı gerektirmeyen giderler}}{\text{Dolaşımdaki adi pay sayısı}}$$

3.1.5. PAZARLAMA \u00d6L\u00c7\u00dcLERİ¹⁴⁹

Bu \u00f6l\u00e7\u00fcler, m\u00fc\u015fterinin davranışlarını, pazarlama a\u00e7ısından varlıkların kullanımını ve kar sağlamak \u00fczere katılan maliyetlerin \u00f6l\u00e7\u00fcl\u00fcğ\u00fc g\u00f6stergelerdir.

3.1.5.1. \u0130hracatın Satışlara Oranı

Toplam satışlar içinde ihracatın payını g\u00f6sterir orandır. Birimi “y\u00fczde” olup; form\u00fcl\u00fc ise \u015f\u00f6yledir:

$$\text{Oran} = \frac{\text{Yurtdışı Satışlar (TL)}}{\text{Toplam Satışlar (TL)}} * 100$$

3.1.5.2. Satışlardaki B\u00fcy\u00fcmeye Oranı

Pazarın, i\u015fletmenin \u00fcr\u00fcnlerini ne \u00f6l\u00e7\u00fcde benimsediğine ilişkin bir g\u00f6sterge olan bu oranda, \u00f6l\u00e7me d\u00f6nemleri; g\u00fcn, ay, yıl vs. olabilir. Satışlar; b\u00f6l\u00fcm, \u00fcr\u00fcn hattı ve b\u00f6lgeler bazında da ele alınabilir. Oranın birimi “y\u00fczde” olup, form\u00fcl\u00fc ise \u015f\u00f6yledir:

$$\text{Satışlardaki B\u00fcy\u00fcmeye} = \frac{\text{Bu d\u00f6nem satışları} - \text{Ge\u00e7 en d\u00f6nem satışları}}{\text{Ge\u00e7 en d\u00f6nem satışları}} * 100$$

3.1.5.3. Pazar Hacmi Değişimleri

\u0130\u015fletmenin pazar hacmindeki değişimleri \u00f6l\u00e7mede kullanılan bu oranın birimi “y\u00fczde” olup form\u00fcl\u00fc ise \u015f\u00f6yledir:

¹⁴⁹ EDWARDS, a.g.k., s.s. 31-39.

$$\text{Pazar Hacminde Değişme} = \frac{\text{Bu dönem pazardaki satışlar} \text{ (veya sektörel satışlar)}}{\text{Geç en dönem pazardaki satışlar} \text{ (veya sektörel satışlar)}} * 100 - 100$$

Dönem olarak; gün, hafta, ay, yıl vs. alınabilir.

3.1.5.4. Pazar Payı Değişimleri

Pazar payındaki değişimlerin ölçüldüğü bu oranda, dönem olarak gün, hafta, ay, yıl vs. alınabilir. Satışlar; bölüm, ürün hattı ve bölgeler bazında da ele alınabilir. Oranın birimi “yüzde” olup, formülü ise şöyledir:

$$\text{Pazar Payı Değişimleri} = (A/B) * 100 / (C/D) - 100$$

A = İşletmenin bu dönemdeki satışları

B = İşletmenin geçen dönemdeki satışları

C = Pazardaki (sektördeki) bu dönem satışları

D = Pazardaki (sektördeki) geçen dönem satışları

3.1.5.5. Satış Hacmi Sapması

Fiziksel planlardan (hedeflerden) sapmaların ölçüldüğü bu göstergenin birimi “yüzde” olup, formülü ise şöyledir:

$$\text{Satış Hacmi Sapması} = \frac{\text{Planlanmış Satış Miktarı} - \text{Gerçekleşen Satış Miktarı}}{\text{Gerçekleşen Satış Miktarı}} * 100$$

3.1.5.6. Satış Değeri Sapması

Parasal planlardan (hedeflerden) sapmaların ölçüldüğü bu göstergenin birimi “yüzde” olup, formülü ise şöyledir:

$$\text{Satış Değeri Sapması} = \frac{\text{Bütçe Satış Değeri} - \text{Gerçekleşen Satış Değeri}}{\text{Gerçekleşen Satış Değeri}} * 100$$

3.1.5.7. Pazarlama Katkısı

Pazarlama faaliyetlerinin marjinal etkisinin ölçüldüğü bu oranın, birimi “TL” olup, formülü ise şöyledir:

$$\text{Pazarlamanın Katkısı} = \frac{\text{Satılan Malların Direkt(değişken) Pazarlama Satış ve İmalat Maliyeti - Dağıtım Giderleri}}{\text{Net Satış Hasılatı}}$$

3.1.5.8. Birim Katkı Payı

Bir birim için direkt (değişken) maliyetler düşüldükten sonra kalan satış hasılatının ölçüldüğü bir göstergedir. Formülü ise şöyledir:

$$\text{Birim Katkı Payı} = \text{Birim Satış Fiyatı} - \text{Birim Değişken Giderler}$$

3.1.5.9. Satış Cinsinden Başabaş Noktası

İşletmenin sabit maliyetlerini karşılayabilmesi için gerçekleştirmesi gereken satış miktarının ve satış düzeyinin ölçüldüğü bu göstergenin birimi “birim, miktar, adet” ve “TL” olup, formülü ise şöyledir:

$$\text{Başabaş Noktası (miktar açısından)} = \frac{\text{Toplam Sabit Giderler}}{\text{Birim Katkı Payı}}$$

$$\text{Başabaş Noktası (Satış düzeyi)} = \frac{\text{Toplam Sabit Giderler}}{1 - \frac{\text{Değişken Giderler}}{\text{Satış Tutarı}}}$$

Bu göstergenin bazı varsayımlarının olduğu unutulmamalıdır. Buna göre;

- Satış fiyatı, satış miktarına göre değişmemekte,
- Ürün karışımı aynı kalmakta,
- Maliyetler sabit ve değişken olarak ayrılabilmekte,
- Sabit maliyetler ilgili aralıkta sabit kalmakta,
- Girdi fiyatları değişmemekte,
- Üretkenlik ve etkenlik değişmemekte,
- Stok düzeyinde önemli değişmeler olmayıp, üretilen miktar satılan miktara eşit olmakta,
- Maliyetlerdeki değişime neden olan tek faktör hacim olmakta,
- Toplam değişken maliyet, değişen tek maliyet olmakta,
- Faaliyet ilgili aralıkta kalmaktadır.

3.1.5.10. Pazarlama Maliyetlerinin Satışlara Oranı

Pazarlama giderlerinin karşılanabilmesi için gerekli satış hasılatının ölçüldüğü bu oranın birimi “yüzde” olup, formülü ise şöyledir:

$$\text{Pazarlama Maliyetlerinin Satışlara Oranı} = \frac{\text{Pazarlama Maliyetleri}}{\text{Satış Hasılatı (safi veya gayrisafi)}}$$

Bu oran; bölümler, ürün hatları ve bölgeler bazında da hesaplanabilir

3.1.6. SATINALMA ÖLÇÜLERİ

Bu oranlar; fiyat, teslimat ve kalite açısından satınalma faaliyetlerinin ölçülmesinde kullanılmaktadır.

3.1.6.1. Satıcılara Yapılan İadelerin Sıklığı

Satıcılardan sağlanan mal ve hizmetlerin kalitesinin ölçüldüğü bu oran, tek tek satıcılar, mallar veya hizmetler bazında da hesaplanabilir. Oranın birimi “yüzde” olup, formülü ise şöyledir:

$$\text{Satıcılara Yapılan İadelerin Sıklığı} = \frac{\text{İade edilen veya alacak kaydedilen mal değeri}}{\text{Satınalmalar}}$$

3.1.6.2. Satıcılara Ticari Borçlar

Satıcılara ticari borçların ortalama uzunluğunun ölçüldüğü bu oran, tek tek satıcılar, mallar veya hizmetler bazında da hesaplanabilir. Oranın birimi “gün” olup, formülü ise şöyledir:

$$\text{Satıcılara Ticari Borç lar} = \frac{\text{Ticari Borç larr}}{\text{Günlük Satınalmalar}}$$

3.1.7. İNSAN KAYNAKLARINA İLŞKİN ÖLÇÜLER¹⁵⁰

Bu ölçüler işgücüne ilişkin göstergelerdir.

3.1.7.1 Kişi Başına Satışlar

Çalışma başına ortalama çıktının (satış cinsinden) ölçüldüğü bu oranın birimi “TL” olup, formülü ise şöyledir:

$$\text{Kişi Başına Satışlar} = \frac{\text{Satış Hasılatı}}{\text{Çalışan Sayısı}}$$

3.1.7.2. Kişi Başına Katma Değer

Bu oran da kişi başına çıktıyı gösterir. Ancak burada çıktı katma değer olarak alınmaktadır. Oranın birimi “TL” olup, formülü ise şöyledir:

$$\text{Kişi Başına Katma Değer} = \frac{\text{Satış Hasılatı} - \text{Hammadde ve malzeme maliyeti}}{\text{Çalışan Sayısı}}$$

3.1.7.3. Kişi Başına Ücret ve Sosyal Ödemeler

Çalışanların ortalama maliyetinin ölçüldüğü bu oranın birimi “TL” olup, formülü ise şöyledir:

$$\text{Kişi Başına Ücret ve Sosyal Ö demeler} = \frac{\text{Toplam Maaş, ücret ve sosyal ödemeler}}{\text{Çalışan Sayısı}}$$

¹⁵⁰ EDWARDS, a.g.k., s.s. 40-43

3.1.7.4. Kişi Başına Kazanç

Çalışanların ortaya çıkarabildikleri ortalama net çıktının ölçüldüğü bu oranın birimi “TL” olup, formülü ise şöyledir:

$$\text{Kişi Başına Kazanç} = \frac{\text{Net Faaliyet Kazancı}}{\text{Çalışan Sayısı}}$$

3.1.7.5. İşgören Devir Hızı

İşgücünün istikrarlığının ölçüldüğü bu oranın birimi “yüzde” olup, formülü ise şöyledir:

$$\text{İşgören Devir Hızı} = \frac{\text{İşten Ayrılan Sayısı}}{\text{Çalışan S ayısı}}$$

Bu oranın yüksek olması; işgörenlerdeki doyumsuzluğun, düşük olması ise; durgunluğun bir işareti olabilir.

3.1.8. FİYAT DÜZEYİ ÖLÇÜLERİ¹⁵¹

Bu ölçüler değişen fiyatların etkisinin ölçümünde kullanılırlar.

3.1.8.1. Satışlardaki Gerçek Büyüme

Satışlardaki gerçek büyüme oranının ölçüldüğü bu göstergenin birim “yüzde” olup, formülü ise şöyledir:

$$\text{Satışlardaki Gerçek Büyüme} = \left(\frac{A}{1 + C} \right) - B/B * 100$$

¹⁵¹ EDWARDS, a.g.k., s.s. 42,43

A = Bu Dönem Satışları (TL)

B = Geçen Dönem Satışları (TL)

C = Fiyat Artış Yüzdesi (%)

Bu göstergenin zaman dilimi olarak gün, hafta, ay, yıl vs. alınabilir. Ayrıca satışlar bölümü, ürün hattı ve bölge bazında da alınabilir.

3.1.8.2. Cari Maliyetle Bulunan Net Karın Tarihsel Maliyetle Bulunan Net Kara Oranı

Enflasyonun etkisinin ölçüldüğü bu göstergenin birimi “yüzde” olup, formülü ise şöyledir:

$$\text{Oran} = \frac{\text{Cari Maliyetle Bulunan Net Kar}}{\text{Tarihi Maliyetle Bulunan Net Kar}} * 100$$

3.1.9. İŞLETMENİN GELECEĞİNE İLİŞKİN ÖLÇÜLER¹⁵²

Bu ölçüler işletmenin gelecek için nasıl bir umut vaat ettiğinin ölçümünde kullanılırlar.

3.1.9.1. Yeni Ürün İnnovasyonu

Yakın geçmişte yeni ürün uygulamalarına verilen önemin ölçüldüğü bu oranın birimi “yüzde” olup, formülü ise şöyledir:

$$\text{Yeni Ürün İnnovasyonu} = \frac{\text{Son n Yılda Piyasaya Sürülen Yeni Ürünlerden Elde Edilen Satış Hasılatı}}{\text{Son n Yılda Elde Edilen Toplam Satış Hasılatı}} * 100$$

¹⁵² EDWARDS, a.g.k., s.s. 43-46

Bu oranda, yakın geçmiş olarak ifade edilen son n yıl, genellikle 2-5 yıl arasında bir süre alınır.

3.1.9.2. Yeni Ürün Katkısı

Yakın geçmişte yeni ürün uygulamalarına verilen önemin ölçüldüğü bu oranın birimi “yüzde” olup, formülü ise şöyledir:

$$\text{Yeni Ürün Katkısı} = \frac{\text{Son n Yılda Piyasaya Sürülen Yeni Ürünlerin Satışından Elde Edilen Katkı Payı}}{\text{Son n Yıldaki Toplam Katkı Payları}} * 100$$

Bu oranda, yakın geçmiş olarak ifade edilen son n yıl, genellikle 2-5 yıl arasında bir süre alınır.

3.1.9.3. Araştırma ve Geliştirme Harcamaları

Yeni mal ve/veya hizmet geliştirmek için ne ölçüde yatırım yapıldığı gösteren bu göstergenin birimi “yüzde” olup, formülü ise şöyledir:

$$\text{Araştırma ve Geliştirme Harcamaları} = \frac{\text{Cari Araştırma ve Geliştirme Harcamaları}}{\text{Toplam Harcamalar Tutarı}} * 100$$

3.1.9.4. Eğitim Harcamaları

Toplam harcamaların içinden, çalışanların gelişmesi için yapılan yatırımların ölçüldüğü bu oranın birimi “yüzde” olup, formülü ise şöyledir:

$$\text{Eğitim Harcamaları} = \frac{\text{Eğitim Harcamaları}}{\text{Toplam Harcamalar Tutarı}} * 100$$

3.1.9.5. Duran Varlık Harcamaları

Üretken kapasiteye yapılan yatırımın ölçüldüğü bu oranın birimi “yüzde” olup, formülü ise şöyledir:

$$\text{Duran Varlık Harcamaları} = \frac{\text{Duran Varlık Harcamaları}}{\text{Toplam Harcamalar}} * 100$$

3.1.10. İMALAT ÖLÇÜLERİ¹⁵³

Bu ölçüler, imalat faaliyetlerine ilişkin temel başarımlar ölçüleridir.

3.1.10.1. Çıktı (Ürün) Miktarında Sapma

Fiziksel hedeflerden sapmanın ölçüldüğü bu göstergenin birimi “yüzde” olup, formülü ise şöyledir:

$$\text{Çıktı Miktarında Sapma} = \frac{\text{Gerçekleşen Çıktı Miktarı} - \text{Çıktının Bütçe Miktarı}}{\text{Çıktının Bütçe Miktarı}} * 100$$

3.1.10.2. Çıktı (Ürün) Değerinde Sapma

Çıktıya ilişkin finansal hedeflerden sapmanın ölçüldüğü bu göstergenin birimi “yüzde” olup, formülü ise şöyledir.

$$\text{Çıktı Değerinde Sapma} = \frac{\text{Çıktının Bütçe Değeri} - \text{Çıktının Gerçekleşen Satış Değeri}}{\text{Çıktının Bütçe Satış Değeri}} * 100$$

¹⁵³ EDWARDS, a.g.k., s.s. 47-50,60-62.

3.1.10.3. Maliyet Merkezlerinin Sorumluluğu

Sorumluluk ile ilgili olarak maliyetlerin belirlendiği bu göstergenin birimi “TL” olup, formülü ise şöyledir:

$$\text{Maliyet Merkezlerinin Sorumluluğu} = \frac{\text{Kontrol Edilebilir Maliyetler}}{\text{Merkeze Maliyetler}} + \frac{\text{Kontrol Edilemeyen Maliyetler}}{\text{Yüklenen Maliyetler}}$$

3.2. BAŞARIM ÖLÇÜMÜNDE JOSEPH H. BOYETT VE HENRY P. CONN YAKLAŞIMI

Boyett ve Conn bir başarıml ölçümünün işletilebilmesi için etkili bir yönetim bilgi sisteminin (Management Information System= MIS) varlığının gerektiğini, işğörenlerin başarıml yönetim sisteminde aktif biçimde rol alması gerektiğini, sonuçta başarımla göre işğörene ödeme yapılması, başka bir deyişle kazançların pay edilmesi gerektiğini söylemektedirler¹⁵⁴.

Yazarlara göre işletmeler kendi yapılarına uygun oranlar geliştirebildikleri gibi, örnek oranlardan da yararlanabilirler.

Boyett ve Conn'nun başarıml ölçümünde kullandıkları oranlar başlıca 6 başlıkta toplanabilir:

1- Üretim Planlama ve Programlama Oranları

2- Personel Oranları

3- Pazarlama Satış Oranları

4- Araştırma ve Geliştirme Oranları

¹⁵⁴ BAŞ-ARTAR,a.g.k., s.s. 393-401

5- Satınalma Oranları

6- Genel İmalat Oranları

3.3. AKTARIM (TRANSFER) FİYATLAMASI YAKLAŞIMI

Aktarım fiyatlaması başarımlı ölçüm ve değerlemesinde önemlidir. Bu doğrultuda başarımlı ölçüm ve değerlemesinde, aktarım fiyatlamasına da değinilmesi doğru olacaktır.

Taktik düzeyde ve planlama amaçları için aktarım fiyatları bir etkenlik ölçüsü olarak kullanılabilir. Yetkinin göçerildiğı ve bağımsız işletme niteliğinin yansıtıldığı işletme bölümleri birbirleri ile olan mal ve hizmet alışverişlerinde bağımsız birer işletme olarak davranabilecekleri gibi, bağımsızlıkları üst yönetimce sınırlandırılabilir. Bölümlerarası mal ve hizmet transferlerinin satıcı (devralan) bölümün karını ve alıcı (devralan) bölümün maliyetlerine etki yapması, aktarım fiyatlarının titizlikle saptanmasını gerektirmektedir¹⁵⁵.

Aktarım fiyatı, bir işletmenin içindeki bölümler arasında aktarılan mal ve hizmetlerin değerini ölçmek için kullanılan fiyat olarak tanımlanır.

Aktarım fiyatlaması yöntemleri şunlardır¹⁵⁶:

1- Maliyet Esasına Dayanan Aktarım Fiyatlaması

2- Piyasa Fiyatına Dayanan Aktarım Fiyatlaması

3- Pazarlığa Dayanan Aktarım Fiyatlaması

¹⁵⁵ A. Sait SEVGNER, *Yönetim Muhasebesi*, M.Ü. Eğitim ve Yardım Vakfı Yayınları No: 1986/2-10, İstanbul, 1986, s. 375,376

¹⁵⁶ SEVGNER, a.g.k., s. 375,376; PEKER, a.g.k., s. 654.

1- Maliyet Esasına Dayanan Aktarım Fiyatlaması

Maliyeti tam maliyet veya değişken maliyet olarak almak, bunları da fiili ya da standart biçimde kullanmak olanaklı olabilmekte, ayrıca sözkonusu fiili veya standart maliyetlere belirli bir oranı eklemek de bir yaklaşım olmaktadır.

2- Piyasa Fiyatına Dayanan Aktarım Fiyatlaması

Bölümlerarası aktarıma konu olan mal ve hizmetler için bir dış piyasa mevcut ise, bu piyasa fiyatının aktarım fiyatına esas alınması pratik amaçlar için birçok durumlarda yeterli olmaktadır. Uygulamada da aktarım fiyatı olarak, cari piyasa fiyatları oldukça yaygın olarak uygulanmaktadır.

3- Pazarlığa Dayanan Aktarım Fiyatlaması

Bölümlerarasında satılan mal ve hizmetin bağımsız bir piyasası yoksa, aktarım fiyatı, karın bölümlerarasında paylaşılmasını sağlayacak bir takım esaslara göre pazarlık edilerek saptanabilir.

4. BÖLÜM

ORAN ANALİZİ KULLANIMI İLE ENTİL A.Ş.'NİN BAŞARIM ÖLÇÜM VE DEĞERLEME UYGULAMASI

4.1. ŞİRKETİN TANITIMI

Zeytinoğlu Holding A.Ş. şirketlerinden biri olan Entil A.Ş., Endüstri Yatırımları ve Ticaret Limited Şti. adıyla 1964 yılında 2.000.000.- TL sermaye ile kurulmuştur. Pik döküm parça üretimi amacıyla, bugün Entil A.Ş.'de son işlem atelyesi olarak kullanılan binada faaliyete başlamıştır.

İlk yıllarda işe çeşitli pis su boruları ve dirsekleri ile başlanmış, 1966'dan itibaren kamyon kampanası ve takip eden yıllarda da takım tezgahı parçaları üretimleri gerçekleştirilmiştir.

1974'den itibaren "savurma döküm vals topları" üretimi başlamış, Türkiye'de ilk ve tek üretici olarak başlanan bu üretim geliştirilerek ülke talebinden % 95 pay sağlanmıştır. 1990 yılında, indüksiyon ocakları, maça makinası, kum mikseri ve laboratuvar cihazları yatırımları gerçekleştirilerek modernizasyon yolunda önemli adımlar atılmıştır. Bu yatırım sonrasında sfero üretimi de başlamış, ürün türleri

dağılımı, katma değeri yüksek parçalar lehine değişmiştir. 1990-1994 yılları arasında yapılan yatırımlar sonucunda; bugün Entil A.Ş., savurma dökümde bir dünya markası olma yolundadır. Batı pazarlarına vals topu ihraç etmektedir.

Entil A.Ş.'nin 6000 Ton/Yıl olan üretim kapasitesi, 1995 yılında yeni indüksiyon ocaklarının devreye alınmasıyla 8000 Ton/Yıl düzeyine çıkmıştır. Son 5 yılda (1994 yılı hariç), yaklaşık % 85 kapasite kullanımı ile çalışılmıştır. Kriz etkilerinin yaşandığı 1994 yılında ise kapasite kullanımı % 57 civarında olmuştur.

Entil A.Ş. üretim kapasitesi olarak Türkiye'de 7. sıradadır.

1994 yılında 600.000.000.000.- TL olan Entil A.Ş. sermayesi, 1995 yılında 1.200.000.000.000.- TL'ye çıkarılmıştır. 1995 yılı sonu itibari ile ödenmemiş sermayesi 197.700.000.000.- TL'dir.

Entil A.Ş.'nin organizasyon şeması aşağıdaki gibidir:

4.2. ENTİL A.Ş. ÜRETİM SÜRECİ

Entil A.Ş.'de Sipariş Maliyeti Sistemi kullanılmaktadır.

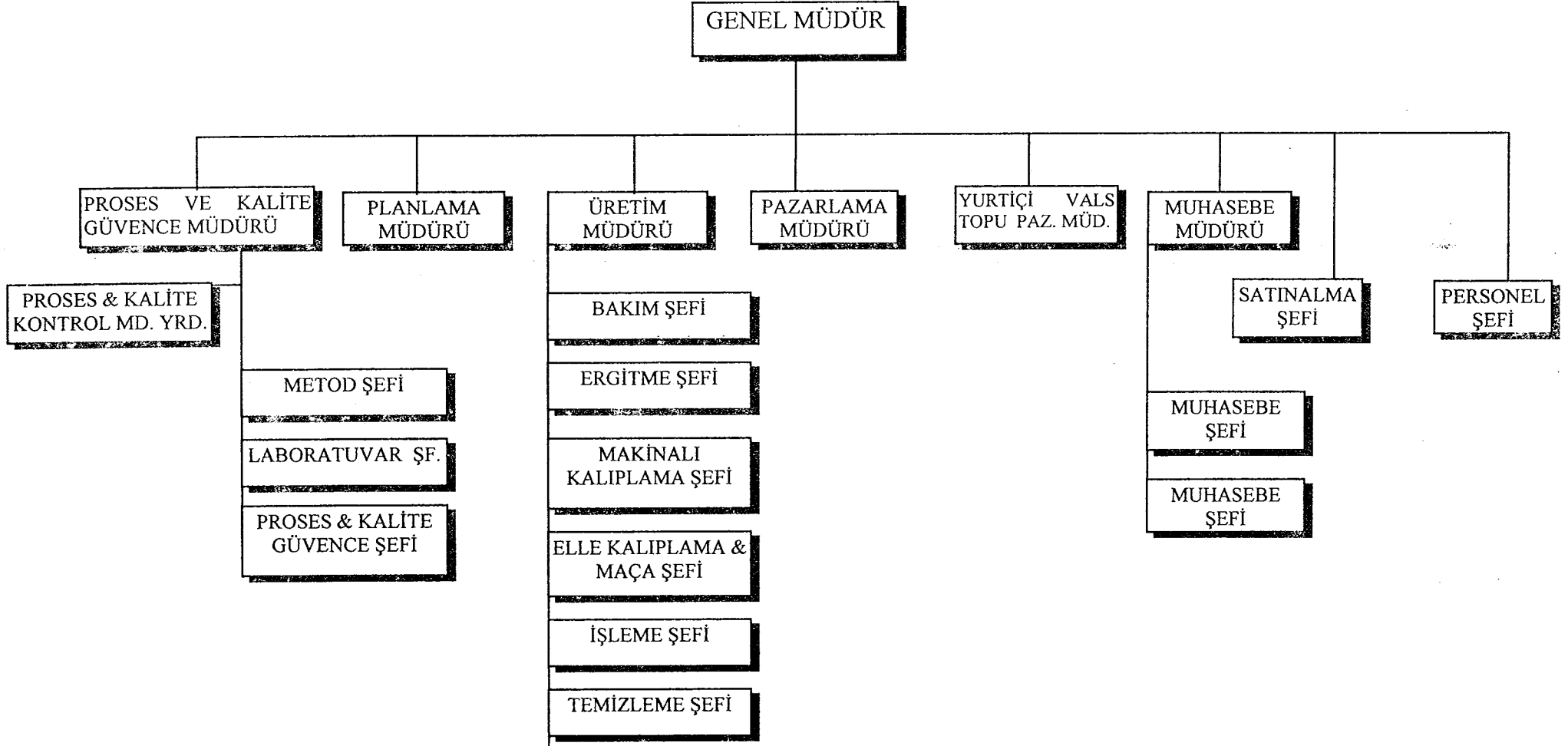
Alınan hammadde ve malzemeler ambar giriş fişi düzenlenerek, ambara alınmaktadır. Fiş düzenlenerek üretime ambardan hammadde ve malzeme çekilmektedir. Üretilen mamuller raporlarla tesbit edilerek varsa fireleri saptanarak, tüm masraflar mamul üzerine giydirildikten sonra satış fiyatı belirlenmektedir.

İşletme Stok Değerleme yöntemi olarak, "ortalama maliyet yöntemi" kullanılmaktadır.

İşletmede aşağıda dökümü bulunan 9 masraf yeri bulunmaktadır:

- Döküm Masraf Yeri

ENTİL A.Ş. ORGANİZASYON ŞEMASI



- Sfero Dök. Masraf Yeri

- Savurma Döküm Masraf Yeri

- Maçahane Masraf Yeri

- Elle Kalıp Masraf Yeri

- Mk. Kalıp Masraf Yeri

- Temizleme Masraf Yeri

- Torna Masraf Yeri

- Kaynak Masraf Yeri

4.3. ENTİL A.Ş.'NİN ORAN ANALİZİ KULLANIMI İLE BAŞARIM ÖLÇÜM VE DEĞERLEMESİ¹⁵⁷

4.3.1. AKIŞKANLIK ORANLARI

4.3.1.1. Cari Oran

$$\text{Cari Oran} = \frac{\text{Dönen Varlıklar}}{\text{Kısa Vadeli Borç lar}}$$

<u>1994 Yılı</u>	<u>1995 Yılı</u>
$= \frac{87.742}{328.688}$	$= \frac{143.017}{428.635}$
$= 0.26$	$= 0.33$

Sektörel Ortalama = 1.45

Standart Değer = 2

Örnek işletmemizin cari oranı 0.26 iken 1995 yılında 0.33'tür. Bu oran işletme için düşüktür ve sektörel ortalamanın çok altındadır. Bunun nedenleri arasında işletmenin banka kredilerinin kısa vadeli borçları içinde yüksek tutarlarda olmasıdır. Entil A.Ş.'nin cari oranının düşük olmasının nedeni Holding'e bağlı diğer şirketlerin, Entil A.Ş. üzerinden kredi almalarıdır. Holding 1994 ve 1995 yıllarında 250.000 milyon TL krediyi Entil üzerinden kullanmıştır.

¹⁵⁷ Oranların hesaplanmasında rakamlar milyon TL olarak alınmıştır.

4.3.1.2. Asit Test Oranı

$$\text{Asit Test Oranı} = \frac{\text{Kasa + Bankalar + Pazarlanabilir Menkul Kıymetler + Net Alacaklar}}{\text{Kısa Vadeli Borç lar}}$$

<u>1994 Yılı</u>	<u>1995 Yılı</u>
$= \frac{28.994}{328.688}$	$= \frac{85.775}{428.635}$
$= 0.08$	$= 0.20$

Standart : 1

İşletmenin asit test oranı 1994 yılında 0.08 iken, 1995 yılında 0.20'dir. İşletme kısa vadeli borçlarını nakit ve süratle paraya çevrilebilir değerlerle ödeme gücünün düşük olduğu şeklinde yorumlanabilir. Ancak cari oranda da belirtilen nedenlerden dolayı işletmenin bu oranı düşüktür.

4.3.1.3. Koruyucu Aralık Oranı

$$\text{Koruyucu Aralık Oranı} = \frac{\text{Kasa + Bankalar + Pazarlanabilir Menkul Kıymetler + Net Alacaklar}}{\left(\begin{array}{l} \text{Tahmin edilen ortalama} \\ \text{günlük faaliyet gideri} \end{array} \right) - \left(\begin{array}{l} \text{Tahmin edilen günlük ortalama} \\ \text{nakit çıkışı gerektirmeyen giderler} \end{array} \right)}$$

<u>1994 Yılı</u>	<u>1995 Yılı</u>
$= \frac{28.994}{396}$	$= \frac{85.775}{634}$
$= 73 \text{ gün}$	$= 135 \text{ gün}$

İşletme 1994 yılında likidite açısından sıkıntıya düşmeden 73 gün, 1995 yılında 135 gün faaliyetlerini yürütebilir. Oranın gün sayısının yüksek çıkmasının nedeni; 1994 yılında T. Alacaklar hesabının 22.724 milyon TL’de gerçekleşmesi ve 1995 yılında işletmenin bankalar hesabında 20.071 milyon TL hesabının olmasıdır. 1995 banka hesabının 5 milyar TL’sini döviz hesabı oluşturmaktadır. 31 Aralık değerlemesi sonucunda oluşan kur farkları ve 12 milyar TL repo gelirinin bu hesapta gözükmemesi de etkindir.

4.3.2. FAALİYET ÖLÇÜLERİ

4.3.2.1. Alacak Devir Hızı (ADH)

$$\text{Alacak Devir Hızı} = \frac{\text{Net Satışlar (TL)}}{\text{Net Ticari Alacaklar (TL)}}$$

<u>1994 Yılı</u>	<u>1995 Yılı</u>
$= \frac{121.345}{22.724}$	$= \frac{457.278}{65.651}$
= 5.3	= 6.9

Sektörel Ortalama= 5.54

1994 yılı ADH 5.3 iken, 1995 yılı ADH sektörel ortalamadan da üzerinde 6.9 olarak gerçekleşmiştir. Bu, işletmenin alacaklarının tahsil yeteneği konusunda iyi durumda olduğunu ve etkin bir tahsilat politikasının olduğunu gösterir. Daha az işletme sermayesi alacaklara bağlanmıştır ve bu da işletme için olumlu bir gelişmedir.

Yüksek devir hızının olması şüpheli alacaklardaki kaybın bir risk olarak azlığını gösterir ve kredili satış politikasına yön verir. İşletme düşük cari ve likid oranı ile de yetinebilir.

4.3.2.2. Alacakların Ortalama Tahsil Süresi (AOTS)

$$\text{Alacakların Ortalama Tahsil Süresi} = \frac{365 \text{ gün}}{\text{Alacak Devir Hızı}}$$

<u>1994 Yılı</u>	<u>1995 Yılı</u>
$= \frac{365}{5.3}$	$= \frac{365}{6.9}$
$= 68 \text{ gün}$	$= 52 \text{ gün}$

İşletmenin 1994 yılı oranı 68 gündür. Aynı yıl ADH ile karşılaştırıldığında bu oranın en fazla 53 gün olması gerekirdi. İşletme 1994 yılı ekonomik krizinin etkisi ile müşterilerinden tahsilatı gecikmiş olabilir. Ancak 1995 yılı AOTS 52 gündür. ADH ile karşılaştırıldığında en fazla 69 gün olması gerekirdi. Ve işletme 1995 yılında 69 günün altında bir değer tutturmuştur. İşletme için olumlu bir gelişmedir.

4.3.2.3. Stok Devir Hızı

$$\text{Stok Devir Hızı} = \frac{\text{Satılan Malın Maliyeti}}{\text{Stoklar}}$$

<u>1994 Yılı</u>	<u>1995 Yılı</u>
$= \frac{101.867}{40.651}$	$= \frac{332.236}{57.236}$
$= 2.5$	$= 5.8$

Sektörel Ortalama = 5.54

İşletmenin 1994 yılı stok devir hızı 2.5, 1995 yılı stok devir hızı 5.8'dir. Yıllar itibari ile stok devir hızı artış göstermiştir. Ve 1995 yılı stok devir hızı sektörel ortalamasının üstündedir. 1994 yılı ekonomik krizi nedeniyle hedeflere ulaşılmamış olması ortalama stok devir hızının düşük olmasına neden olmuştur. 1995 yılı itibari ile işletmenin stok devir hızı iyidir ve gelecekte daha da iyi olacaktır.

4.3.2.4. Stokların Ortalama Arz Süresi

$$\text{Stokların Ortalama Arz Süresi} = \frac{\text{Bir mali yıldaki gün sayısı veya satış günleri (= 365 gün)}}{\text{Stok Devir Hızı}}$$

<u>1994 Yılı</u>	<u>1995 Yılı</u>
$= \frac{365}{2.5}$	$= \frac{365}{5.8}$
$= 146 \text{ gün}$	$= 62 \text{ gün}$

Yıllar itibari ile stokların ortalama arz süresi düşmüştür. İşletmenin etkili bir stok politikası vardır. Sipariş üzerine çalışması bunda etkindir.

4.3.2.5. Faaliyet Döngüsünün Uzunluğu

$$\text{Faaliyet Döngüsünün Uzunluğu} = \frac{\text{Stokların Ortalama Arz Süresi}}{\text{Alacakların Ortalama Tahsilat Süresi}}$$

<u>1994 Yılı</u>	<u>1995 Yılı</u>
$= \frac{146}{68}$	$= \frac{62}{52}$
$= 2.1$	$= 1.19$

Stokların satılıp bedelinin tahsilatı için geçen süre 1994 yılında 2.1, 1995 yılında 1.19 gündür. Etkili bir tahsilat politikasının varlığını gösterir. Yıllar itibari ile stokların ortalama arz süresi artmıştır. İşletmenin etkili bir stok politikası vardır. Sipariş üzerine çalışması bunda etkindir.

4.3.2.6. Toplam Aktiflerin Devir Hızı

$$\text{Toplam Aktifler Devir Hızı Oranı} = \frac{\text{Net Satış Hasılatı}}{\text{Toplam Aktifler}}$$

<u>1994 Yılı</u>	<u>1995 Yılı</u>
$= \frac{121.345}{982.918}$	$= \frac{457.278}{1.791.464}$
$= 0.12$	$= 0.25$

Satış hasılatının elde edilmesi için aktifler her iki yıl içinde 1 defa dahi dönme çabukluğunda değildir. Bunda aktif toplamı içerisinde duran varlıkların büyük tutarlarda olması etkindir.

4.3.2.7. Duran Varlık Devir Hızı (DVDH)

$$\text{Duran Varlık Devir Hızı Oranı} = \frac{\text{Net Satış Hasılatı}}{\text{Toplam Duran Varlıklar}}$$

<u>1994 Yılı</u>	<u>1995 Yılı</u>
$= \frac{121.345}{895.176}$	$= \frac{457.278}{1.648.450}$
$= 0.13$	$= 0.27$

1994 yılı devir hızı 0.13 iken, 1995 yılı devir hızı 0.27'dir. Her iki yıl içinde düşüktür. DVDH'nın düşük olması olumsuz olarak yorumlanmasına rağmen bir üretim işletmesi için duran varlık yatırımlarının yüksek olması doğal karşılanabilir.

4.3.2.8. Satış Kapasitesi Oranı

$$\text{Satış Kapasitesi Oranı} = \frac{\text{Net Satış Hasılatı (TL)}}{\text{Maksimum Satış Kapasitesi (TL)}} * 100$$

<u>1994 Yılı</u>	<u>1995 Yılı</u>
$= \frac{121.345}{274.864} * 100$	$= \frac{457.278}{461.540} * 100$
= % 44	= % 99

İşletmenin ürettiği mamullerinin satış kapasitesi yıllar itibari ile artış göstermiştir. 1994 yılı ekonomik krizi nedeni ile işletme hedeflerinde sapma olması % 44 oranının oluşmasında etkilidir, 1995 yılında ürettiğini satma kapasitesi % 99 olarak gerçekleşmiştir. İşletmenin ürettiği mamullerin satışında zorlanmadığı sonucu çıkarılabilir. Sipariş üzerine çalışması etkilidir.

4.3.2.9. Özsermaye Devir Hızı

$$\text{Özsermaye Devir Hızı Oranı} = \frac{\text{Net Satış Hasılatı}}{\text{Toplam Özsermaye}}$$

<u>1994 Yılı</u>	<u>1995 Yılı</u>
$= \frac{121.345}{522.428}$	$= \frac{457.278}{1.283.628}$
= 0.23	= 0.35

Her iki yıl içinde işletme özsermayesi iş hacmine göre fazladır. Yıllar itibari ile yükselmiştir. İşletmenin iştirakler nedeniyle sermaye arttırımına gitmiş olması etkendir.

4.3.3. KARLILIK ÖLÇÜLERİ

4.3.3.1. Tam Maliyet Sonrası Net Kar

$$\text{TMSNK} = \text{Gelirler} - \left(\begin{array}{l} \text{Satılan mal ve} \\ \text{hizmetlerin tam maliyeti} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Değişken ve sabit} \\ \text{dönem giderleri} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Faaliyet Dönem} \\ \text{Karı} \end{array} \right)$$

1994 yılı

$$= 190.665 - (101.867 + 216.587 + 6.869)$$

$$= (134.658) \text{ milyon TL}$$

1995 yılı

$$= 490.465 - (332.236 - 492.541 + 93.736)$$

$$= (428.048) \text{ milyon TL}$$

İşletmenin tüm maliyetleri dikkate alındığında uzun dönemli karı her iki yılda da olumsuz gerçekleşmiştir. Dış raporlama için kullanılan bir göstergedir.

4.3.3.2. Direkt (Değişken) Maliyet Sonrası Net Kar

1994 yılı için:

$$\text{DMSNK} = \text{Satış Hasılatı} - \left(\begin{array}{l} \text{Satılan mal} \\ \text{ve hizmetlerin} \\ \text{değişken} \\ \text{maliyeti} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Satış ve genel} \\ \text{yönetim} \\ \text{+ giderlerinin} \\ \text{değişken} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Tüm sabit} \\ \text{+ dönem} \\ \text{giderleri} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Faaliyet karı} \\ \text{vergesi ve} \\ \text{diğer yasal} \\ \text{yükümlülükler} \end{array} \right)$$

$$= 121.829 - (86.586 + 5.973 + 50.428)$$

$$= (21.158) \text{ milyon TL}$$

1995 yılı için:

$$\text{DMSNK} = 461.060 - (323.615 + 24.562 + 108.610)$$

$$= 4.273 \text{ milyon TL}$$

1994 yılı kısa dönemli marjinal etki olumsuzken (-21.158 milyon TL), 1995 yılı kısa dönemli marjinal etki olumlu (4.273 milyon TL) gerçekleşmiştir.

4.3.3.3. Gayrisafi Faaliyet Marjı Oranı

$$\text{Gayrisafi Faaliyet Marjı Oranı} = \frac{\text{Gayrisafi Faaliyet Karı}}{\text{Net Satış Hasılatı}} * 100$$

1994 Yılı

$$= \frac{19.478}{121.345} * 100$$

$$= \% 16$$

1995 Yılı

$$= \frac{125.042}{457.278} * 100$$

$$= \% 27$$

Her bir TL'lik satıştan elde edilen geliri gösterir. İşletmenin 1994 yılı oranı % 16, 1995 yılı oranı % 27'dir. Oranın zaman içinde yükselmesi olumlu bir gelişmedir.

4.3.3.4. Faaliyet Marjı Oranı

$$\text{Faaliyet Marjı Oranı} = \frac{\text{Faaliyet Karları}}{\text{Net Satış Hasılatı}} * 100$$

<u>1994 Yılı için</u>	<u>1995 Yılı için</u>
$= \frac{6.869}{121.345} * 100$	$= \frac{93.736}{457.278} * 100$
$= \% 5.6$	$= \% 20$

Her 1 TL'lik satıştan, faaliyet giderleri düşüldükten sonra 1994 yılında % 5.6, 1995 yılında ise % 27 oranında kar elde edilmiştir. Oran yıllar itibari ile yükselmiştir. Yükselme eğiliminde olması işletmenin lehinedir.

4.3.3.5. Net Karın Toplam Aktiflere Oranı

$$\text{Toplam Aktif Karlılığı Oranı} = \frac{\text{Net Kar}}{\text{Toplam Aktifler}} * 100$$

<u>1994 Yılı</u>	<u>1995 Yılı</u>
$= \frac{3.410}{982.918} * 100$	$= \frac{6.633}{1.791.464}$
$= \% 0.34$	$= \% 0.37$

Toplam aktiflerin getiri oranı 1994 yılında % 0.34 iken 1995 yılında % 0.37'dir. Duran varlık yatırımlarının fazla olması aktiflerin getiri oranını düşürmektedir.

4.3.3.6. Faiz Öncesi Karın Toplam Aktiflere Oranı

$$\text{FÖKTAO} = \frac{\text{Net Kar} + \left(\frac{\text{Faiz giderleri} - \text{Faiz giderlerinin sağladığı vergi tasarrufları}}{\text{Toplam Aktifler}} \right)}{\text{Toplam Aktifler}} * 100$$

<u>1994 Yılı</u>	<u>1995 Yılı</u>
$= \frac{3.410 + (94.269 - 25.923)}{982.918} * 100$	$= \frac{6.633 + (124.293 - 34.180)}{1.791.464}$
$= \% 7.3$	$= \% 5.4$

Faizlerin aktifler üzerindeki etkisi ölçülür. Faizden sonraki aktif karlılığına bakıldığında 1994'de % 7.3, 1995'de % 5.4'tür. Yıllar itibari ile de artmıştır. Banka kredilerinin artması etkendir.

4.3.3.7. Adi Pay Senetlerinin Getiri Oranı

$$\text{APSGO} = \frac{\text{Net Kar} + \text{İmtiyazlı Pay Senetlerine Ödenen Kar Payları}}{\text{Adi Pay Senetlerinin Toplam Tutarı (TL)}} * 100$$

<u>1994 Yılı</u>	<u>1995 Yılı</u>
$= \frac{3.410}{600.000} * 100$	$= \frac{6.633}{1.200.000} * 100$
$= \% 0.56$	$= \% 0.55$

Özsermaye sahiplerinin karlılığı 1994'de % 0.56, 1995'de % 0.55'dir. Prencip olarak toplam aktif karlılığı (% 0.34, % 0.37)'ndan büyük olması gerekir. Ancak bu oranda düşük bulunmuştu.

4.3.3.7. Adi Pay Senedi Başına Gelir

$$\text{Adi Pay Senedi Başına Gelir} = \frac{\text{Net Kar} - \text{İmtiyazlı Pay Senetleri Sahiplerine Ödenen Kar Payları}}{\text{Adi Pay Senetlerinin Toplam Pay sayısı}}$$

<u>1994 Yılı</u>	<u>1995 Yılı</u>
$= \frac{3.410}{120}$	$= \frac{6.633}{240}$
$= 28.4 \text{ milyon TL}$	$= 27.6 \text{ milyon TL}$

Şirketin adi pay senedi başına kazançları 1994'de 28.4 milyon TL, 1995 yılında ise 27.6 milyon TL'dir.

4.3.4. KARŞILAMA ÖLÇÜLERİ

4.3.4.1. Borçların Toplam Aktiflere Oranı (Kaldıraç Oranı)

$$\text{Kaldıraç Oranı} = \frac{\text{Toplam Borç lar}}{\text{Toplam Aktifler}}$$

<u>1994 Yılı</u>	<u>1995 Yılı</u>
$= \frac{460.491}{982.918}$	$= \frac{507.836}{1.791.464}$
= 0.46	= 0.28

1994 yılında, aktiflerin % 46'sı, 1995 yılında ise % 28'i borç verenler tarafından finanse edilmiştir. İşletme, riskli bir şekilde finanse edilmemiştir. Kredi verenler açısından emniyet marjı yüksektir ve faiz ve borçlarını ödeyememe riski yoktur. Aktif toplamının 1995 yılında yüksek olması % 28 oranında etkilidir.

4.3.4.2. Özkaynakların Aktif Toplamına Oranı

$$\text{Özkaynakların Aktif Toplamına Oranı} = \frac{\text{Özkaynaklar}}{\text{Toplam Aktifler}}$$

<u>1994 Yılı</u>	<u>1995 Yılı</u>
$= \frac{522.428}{982.918}$	$= \frac{1.283.628}{1.791.464}$
= 0.53	= 0.71

Özsermaye sahipleri 1994 yılında aktiflerin % 53'ünü, 1995 yılında ise % 71'ini finanse etmiştir. İşletmenin faiz yükü görece olarak düşüktür. Uzun süreli borçlarını ödeyememe riski ile karşılaşmayacaktır. Bu oran ülkemizde genellikle % 50'nin altında genel kabul görmüştür. Örnek işletmemiz şimdi ve gelecekte güçlü yapısı ile riskleri dağıtabilecektir.

4.3.4.3. Borçların Özkaynaklara Oranı

$$\text{Borçların Özkaynaklara Oranı} = \frac{\text{Borçlar}}{\text{Özkaynaklar}}$$

<u>1994 Yılı</u>	<u>1995 Yılı</u>
$= \frac{460.491}{522.428}$	$= \frac{507.836}{1.283.628}$
$= 0.88$	$= 0.39$

Alacaklıların, 1994'de özkaynakların % 88'ini, 1995 yılında ise % 39'u kadar işletmeye kredi verdiklerini gösterir. Oranın % 100'ü aşmaması beklenir. Borçverenlerin işletmeye olan güvenlerinin yüksek olmasını sağlar. Bu oran yıllar itibari ile düşüş göstermiştir. Özkaynakların iş hacmine göre fazla olduğu burada da görülmektedir.

4.3.4.4. Duran Varlıkların Uzun Vadeli Borçlara Oranı (DVUVBO)

$$DVUVBO = \frac{\text{Duran Varlıklar}}{\text{Uzun Vadeli Borç lar}}$$

<u>1994 Yılı</u>	<u>1995 Yılı</u>
$= \frac{895.176}{131.803}$	$= \frac{1.648.450}{79.201}$
$= 6.7$	$= 20.8$

Standart olarak oranın % 100'ün üzerinde olmaması gerekir. Ancak işletmenin faaliyet konusunun da bunda önemi vardır. Prensip olarak işletmenin duran varlıklarını uzun vadeli yabancı kaynaklarla finanse etmesi doğaldır. Ülkemiz şartlarında bu oranın üzerinde olması normal karşılanabilir. Genel olarak işletmenin duran varlık yatırımları yüksektir.

4.3.4.5. Özkaynakların Borçlara Oranı (Finansman Oranı)

$$\text{Finansman Oranı} = \frac{\text{Toplam özkaynaklar}}{\text{Borç lar}}$$

<u>1994 Yılı</u>	<u>1995 Yılı</u>
$= \frac{522.428}{460.491}$	$= \frac{1.283.628}{507.836}$
$= 1.13$	$= 2.52$

Özkaynaklar, 1994 yılında borçların 1.13,1995 yılında ise 2.52 katıdır. İşletme borçverenlerden daha çok kendi kaynaklarından finanse edilmektedir. Bu da işletmenin finansman giderlerini azaltacaktır. İşletmenin özkaynaklarının işhacmine göre yüksek olduğu bir kere daha görülmüştür. Şunu da belirtmek gerekir ki, işletmenin diğer grup şirketlere iştirakleri bunda etkendir.

4.3.4.6. Faizleri Karşılama Oranı

$$\text{Faizleri Karşılama Oranı} = \frac{\text{Net Kar} + \text{Faiz} + \text{Vergi ve diğer yasal yükümlülükler}}{\text{Faiz Giderleri}}$$

<u>1994 Yılı</u>	<u>1995 Yılı</u>
$= \frac{3.410 + 94.269}{94.269}$	$= \frac{6.633 + 124.293}{124.293}$
$= 1.03$	$= 1.05$

İşletme ödemek zorunda olduğu faizleri her iki yılda da 1 defa kazanmaktadır. Ülkemizin ekonomik şartlarında faiz hadlerinin yüksek olması bu oranın 3:1 ölçüsünden düşük olmasında etkendir. İşletme genel yapısı itibariyle faizlerini ödemede mali güçlük çekmemektedir.

4.3.4.7. Borç Maliyeti

$$\text{Borç Maliyeti} = \frac{\text{Toplam Borç lar (TL)}}{\text{Faiz Giderleri (TL)}} * 100$$

1994 Yılı

$$= \frac{460.491}{94.269}$$

$$= \% 488$$

1995 Yılı

$$= \frac{507.836}{124.293}$$

$$= \% 418$$

Özsermaye dışında sağlanan borçların maliyeti 1994 yılında % 488 iken 1995 yılında % 418'dir. Bunun nedeni arasında faiz hadlerinin yüksek olması gösterilebilir. Ayrıca daha öncede belirtildiği gibi grup şirketlerinin Entil A.Ş. üzerinden kredi kullanmaları etkindir.

4.3.4.8. Pay Başına Nakit Akımı

$$\text{Pay Başına Nakit Akımı} = \frac{\text{Net Kar} + \text{Nakit ç ıkışı gerektirmeyen giderler}}{\text{Dolaşımdaki adi pay sayısı}}$$

1994 Yılı

$$= \frac{3.410 + 7.206}{120}$$

$$= 88.4 \text{ milyon TL}$$

1995 Yılı

$$= \frac{6.633 + 19.261}{240}$$

$$= 107.8 \text{ milyon TL}$$

Adi pay senedi sahiplerinden sağlanan nakit akımı yıllar itibari ile artış göstermiştir. İşletme için yaratılan bir kaynaktır.

4.3.5. PAZARLAMA ÖLÇÜLERİ

4.3.5.1. İhracatın Satışlara Oranı

$$\text{Oran} = \frac{\text{Yurtdışı Satışlar}}{\text{Toplam Satışlar}} * 100$$

1994 Yılı

$$= \frac{30.399}{121.345} * 100$$

$$= \% 25$$

1995 Yılı

$$= \frac{134.229}{457.278} * 100$$

$$= \% 29$$

İşletmenin toplam satışları içindeki ihracat payı yıllar itibari ile artmıştır. İşletme 1994 yılı etkilerinden kurtulmak için ihracata ağırlık vermiştir. İşletmenin içinde bulunduğu durum itibari ile de gelecek yıllarda da artış gösterecektir.

4.3.5.2. Satışlardaki Büyüme Oranı

$$\text{Satışlardaki Büyüme} = \frac{\text{Bu dönem satışları} - \text{Geç en dönem satışları}}{\text{Geç en dönem satışları}} * 100$$

1994 Yılı

$$= \frac{121.345 - 80.154}{80.154} * 100$$

$$= \% 51$$

1995 Yılı

$$= \frac{457.278 - 121.345}{121.345} * 100$$

$$= \% 276.8$$

Pazarda 1994 yılında bir önceki döneme göre, % 51, 1995 yılında % 276.8 oranında işletme ürünleri tercih edilmesinde artış olmuştur. 1995 yılı bu anlamda başarılı bir yıldır. Piyasanın hareketlenmesi ve etkili bir pazarlama, satış ve dağıtım politikası etkendir.

4.3.5.3. Pazar Hacmi Değişimleri

$$\text{Pazar Hacminde Değişme} = \frac{\text{Bu dönem pazardaki satışlar} \\ \text{(veya sektörel satışlar)}}{\text{Geç en dönem pazardaki satışlar} \\ \text{(veya sektörel satışlar)}} * 100 - 100$$

1994 Yılı

$$= \frac{17.796.765}{9.320.237} * 100 - 100$$

$$= \% 90$$

1995 Yılı

$$= \frac{41.632.237}{17.796.765} * 100 - 100$$

$$= \% 133$$

İşletme satışlarında 1994 yılında bir önceki döneme göre % 90, 1995 yılında ise % 133 oranında artış meydana gelmiştir¹⁵⁸. İşletme için olumlu bir gelişmedir.

4.3.5.4. Pazar Payı Değişimleri

$$\text{Pazar Payı Değişimleri} = (A/C) * 100 / (B/D) - 100$$

1994 Yılı

$$= \frac{\frac{121.345}{17.796.765}}{\frac{80.154}{9.320.237}} * 100 - 100$$

$$= \% 29$$

1995 Yılı

$$= \frac{\frac{457.278}{41.632.237}}{\frac{121.345}{17.796.765}} * 100 - 100$$

$$= \% 47$$

İşletmenin yıllar itibari ile pazardaki payı artmıştır. 1994 yılı pazar payı % 29 iken 1995 yılındaki payı % 47 olarak gerçekleşmiştir. Bunda, işletmenin satış politikası, ürünlerinin kalitesi ve ihracat etkendir.

¹⁵⁸ Rakamlar, Türkiye İstatistik Yıllığı 1993, D.İ.E. Matbaası, Ankara, Şubat 1994, s. 435,423; Türkiye İstatistik Yıllığı 1994, D.İ.E. Matbaası, Ankara, Şubat 1995, s. 427,439; Türkiye İstatistik Yıllığı 1995, D.İ.E. Matbaası, Ankara, Ocak 1996, s. 411,423.'den alınmıştır.

4.3.5.5. Satış Hacmi Sapması

$$\text{Satış Hacmi Sapması} = \frac{\text{Planlanmış Satış Miktarı} - \text{Gerçekleşen Satış Miktarı}}{\text{Gerçekleşen Satış Miktarı}} * 100$$

1994 Yılı

$$= \frac{6.260 - 3.439}{3.439} * 100$$

= % 82 olumsuz sapma

1995 Yılı

$$= \frac{4.871 - 7.051}{7.051} * 100$$

= % 30 olumlu sapma

Satış hacminde 1994'de planlanana göre % 82 olumsuz, 1995'de % 30 olumlu bir sapma meydana gelmiştir. Bunda 1994 yılı ekonomik krizinin de etkisinin olacağı gözden kaçırılmamalıdır. İşletmenin pazardaki durumu iyidir. 1994 ekonomik krizinin yaşanması nedeniyle işletme ekonomik istikrarsızlık ve belirsizlik riskine karşı 1995 yılında hedeflerini küçük tutmuş olabilir. 1995 yılında hedeflere ulaşıldığı gibi aşılmıştır da.

4.3.5.6. Satış Değeri Sapması

$$\text{Satış Değeri Sapması} = \frac{\text{Bütçe Satış Değeri} - \text{Gerçekleşen Satış Değeri}}{\text{Gerçekleşen Satış Değeri}} * 100$$

1994 Yılı

$$= \frac{155.454 - 126.129}{126.129} * 100$$

= % 23 olumsuz sapma

1995 Yılı

$$= \frac{274.864 - 461.540}{461.540} * 100$$

= % 40 olumlu sapma

Satış değerinde 1994'de % 23 olumsuz, 1995'de % 40 olumlu bir sapma meydana gelmiştir. Bunda ekonomik kriz riskini dağıtmak amacıyla ihracata

yönelinmesinin etkisi olabilir. Ayrıca işletme ürünlerinin fiyatlarının artması da etkendir.

4.3.5.7. Pazarlama Katkısı

$$\begin{array}{rcl} & \text{Satılan Malların} & \text{Pazarlama} \\ \text{Pazarlamanın} & \text{Direkt(değişken)} & \text{Satış ve} \\ \text{Katkısı} & = \text{Net Satış Hasılatı} - \text{İmalat Maliyeti} & - \text{Dağıtım Giderleri} \end{array}$$

1994 yılı

1995 yılı

$$\begin{aligned} &= 121.345 - 86.586 - 7.028 \\ &= 27.731 \text{ milyon TL} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} &= 457.278 - 318.946 - 25.586 \\ &= 112.746 \text{ milyon TL} \end{aligned}$$

Pazarlamanın işletmeye maliyeti 1994'de 27.731 milyon TL, 1995 yılında 112.746 milyon TL'dir. İşletme yılları itibarı ile pazarlama, satış ve dağıtım giderlerini arttırmıştır. İşletmenin satış kapasitesini artırma ve yeni pazarlar oluşturmaya yönelik faaliyetlerinin bir sonucudur.

4.3.5.8. Birim Katkı Payı

1994 yılı birim katkı payı şöyledir:

$$\text{Birim Katkı Payı} = \text{Birim Satış Fiyatı} - \text{Birim Değişken Giderler}$$

$$= 36.647 - 19.223$$

$$= 17.424 \text{ TL}$$

Bir birim için değişken giderler düşüldükten sonra kalan satış hasılatı 17.424 TL'dir.

1995 yılı birim katkı payı şöyledir:

$$= 65.453 - 36.820$$

$$= 28.633 \text{ TL}$$

Bir birim için değişken giderler düşüldükten sonra kalan satış hasılatı 28.633 TL'dir.

4.3.5.9. Satış Cinsinden Başabaş Noktası

$$\text{Başabaş Noktası (miktar açısından)} = \frac{\text{Toplam Sabit Giderler}}{\text{Birim Katkı Payı}}$$

$$\text{Başabaş Noktası (Satış düzeyi)} = \frac{\text{Toplam Sabit Giderler}}{1 - \frac{\text{Değişken Giderler}}{\text{Satış Tutarı}}}$$

	<u>1994</u>	<u>1995</u>
Miktar Açısından (kg)	2.894.199	3.793.208
Satış Düzeyi Açısından (Milyon TL)	112.062	246.843

Gerçekleşen üretim miktarı 1994 yılında 3.439 ton, 1995 yılında ise 7.051 ton'dur. Gerçekleşen satış düzeyi ise 1994 yılında 126.129 milyon TL, 1995 yılında 461.540 milyon TL'dir.

İşletme başabaş noktasının çok üstünde değerler kaydetmiştir. İşletmenin pazar hacminin iyi olması, etkili bir satış politikasının olması bunda etkindir.

4.3.5.10. Pazarlama Maliyetlerinin Satışlara Oranı

$$\text{Oran} = \frac{\text{Pazarlama Giderleri}}{\text{Net Satışlar}}$$

1994 Yılı

$$= \frac{7.028}{121.345}$$

$$= 0.05$$

1995 Yılı

$$= \frac{25.586}{457.278}$$

$$= 0.05$$

Pazarlama giderlerinin karşılanması için 1994 ve 1995 yıllarında % 5 oranında satış hasılatına ihtiyaç vardır.

4.3.6. SATINALMA ÖLÇÜLERİ

4.3.6.1. Satıcılara Yapılan İadelerin Sıklığı

$$\text{Satıcılara Yapılan İadelerin Sıklığı} = \frac{\text{İade edilen veya alacak kaydedilen mal değeri}}{\text{Satınalmalar}} * 100$$

1994 Yılı

$$= \frac{8}{14.038} * 100$$

$$= \% 0.05$$

1995 Yılı

$$= \frac{14}{19.244} * 100$$

$$= \% 0.07$$

İşletme mal alımlarında titizlik göstermesinden dolayı mal alış iadeleri çok düşük tutarlardadır. Alımı yapılmış, siparişi verilen mal ambara alınmadan önce, testlere tabi tutulmakta, eğer şartlara uygun değil ise iade edilmektedir. Alış iadeleri hammadde ve yardımcı maddede hemen hemen hiç olmamakta, işletme malzemesinde de çok düşük tutarlarda gerçekleşmektedir. İşletmenin alışlarının kalitesinin bir göstergesi olmaktadır.

4.3.6.2. Satıcılara Ticari Borçlar

$$\text{Satıcılara Ticari Borç lar} = \frac{\text{Ticari Borç lar}}{\text{Günlük Satınalmalar}}$$

1994 Yılı

$$= \frac{8.682}{583}$$

$$= 14 \text{ gün}$$

1995 Yılı

$$= \frac{34.479}{866}$$

$$= 39 \text{ gün}$$

İşletmenin 1994 yılında satıcı firmalardan sağladığı kredi süresi 14 gün, 1995 yılında ise 39 gün olarak gerçekleşmiştir. Bunun anlamı, işletmenin kredili satınalmalarından dolayı satıcı firmalara, 1994 yılında 14günde bir, 1995 yılında ise 39 günde bir ödeme yaptığıdır. 1995 yılında bu süre artmıştır. Nakit yönetimi açısından olumlu bir gelişme olduğu düşüncesindeyiz. Çünkü işletme elindeki kaynakları bu süre içerisinde faaliyetleri için kullanabilir.

4.3.7. İNSAN KAYNAKLARINA İLİŞKİN ÖLÇÜLER

4.3.7.1. Kişi Başına Satışlar

$$\text{Kişi Başına Satışlar} = \frac{\text{Satış Hasılatı}}{\text{Çalışan S ayısı}}$$

1994 Yılı

$$= \frac{121.345}{103}$$

$$= 1.178 \text{ milyon TL}$$

1995 Yılı

$$= \frac{457.278}{98}$$

$$= 4.666 \text{ milyon TL}$$

Her bir çalışana satışlardan düşen pay yıllar itibari ile artmıştır.

4.3.7.2. Kişi Başına Katma Değer

$$\text{Kişi Başına Katma Değer} = \frac{\text{Satış Hasılatı} - \text{Hammadde ve malzeme maliyeti}}{\text{Çalışan Sayısı}}$$

1994 Yılı

$$= \frac{121.345 - 14.038}{103}$$

$$= 1.041 \text{ milyon TL}$$

1995 Yılı

$$= \frac{457.278 - 19.244}{98}$$

$$= 4.469 \text{ milyon TL}$$

Kişi başına katma değer yıllar itibari ile artış göstermiştir. Satış hasılatının artması bunda etkindir. İşletme 1995 yılında satış hedeflerine ulaştığı ve satış değerleri yüksek olduğundan bu oran da artış göstermiştir.

4.3.7.3. Kişi Başına Ücret ve Sosyal Ödemeler

$$\text{Kişi Başına Ücret ve Sosyal Ödemeler} = \frac{\text{Toplam Maaş, ücret ve sosyal ödemeler}}{\text{Çalışan Sayısı}}$$

1994 Yılı

$$= \frac{32.566}{103}$$

$$= 316 \text{ milyon TL}$$

1995 Yılı

$$= \frac{75.301}{98}$$

$$= 768 \text{ milyon TL}$$

İşletmenin 1994 yılında 316 milyon TL, 1995 yılında 768 milyon TL'dir. İşletme bu tutar kadar kaynak harcamaktadır.

4.3.7.4. Kişi Başına Kazanç

$$\text{Kişi Başına Kazanç} = \frac{\text{Net Faaliyet Kazancı}}{\text{Çalışan Sayısı}}$$

1994 Yılı

$$= \frac{6.869}{103}$$

= 66.6 milyon TL

1995 Yılı

$$= \frac{93.736}{98}$$

= 956.4 milyon TL

Herbir çalışana faaliyet karından dūřen pay yıllar itibari ile artış göstermiştir. Çalışanların ürettiği net çıktı 1995 yılında 1994 yılına göre artış göstermiştir.

4.3.7.5. İşgören Devir Hızı

$$\text{İşgören Devir Hızı} = \frac{\text{İşten Ayrılan Sayısı}}{\text{Çalışan Sayısı}}$$

1994 Yılı

$$= \frac{12}{103}$$

= 0.11

1995 Yılı

$$= \frac{12}{98}$$

= 0.12

İşgörenlerin dönme çabukluğu yüksek değildir. Bu da işgörenlerin iş tatmininin iyi olduğunun göstergesidir.

4.3.8. FİYAT DÜZEYİ ÖLÇÜLERİ

4.3.8.1. Satışlardaki Gerçek Büyüme

$$\text{Satışlardaki Gerçek Büyüme} = \left(\left(\frac{A}{1+C} \right) - B \right) / B * 100$$

1994 Yılı

$$= \frac{\left(\frac{121.345}{1+0.18} \right) - 80.154}{80.154} * 100$$

$$= \% 28$$

1995 Yılı

$$= \frac{\left(\frac{457.278}{1+0.22} \right) - 121.345}{121.345} * 100$$

$$= \% 208$$

1994 yılında bir önceki döneme göre % 28 oranında artış varken, 1995 yılında bir önceki döneme göre % 208 oranında artış meydana gelmiştir. İşletmenin satışları enflasyonun üzerinde bir artış göstermiştir. Bu artış dikkat edilecek bir noktadır.

4.3.8.2. Cari Maliyetle Bulunan Net Karın Tarihi Maliyetle Bulunan Net Kara Oranı

Bu oran, enflasyonun mali tablolara etkisinin ölçülmesinde kullanılmaktadır. İşletmeler planlarını hazırlarken ve kararlarını alırken bu ölçümlerden yararlanabilmektedirler.

Ancak, bu oran bazı özel hesaplamaların yapılmasını gerektirdiğinden çalışma konumuz dışında bırakılmıştır.

4.3.9.İŞLETMENİN GELECEĞİNE İLİŞKİN ÖLÇÜLER

4.3.9.1 Yeni ürün İnnovasyonu

İşletmenin yeni ürün harcamaları olmadığından bu oran hesaplanmamıştır.

4.3.9.2. Yeni Ürün Katkısı

İşletmenin yeni ürün harcamaları olmadığından bu oran hesaplanmamıştır.

4.3.9.3. Araştırma ve Geliştirme Harcamaları

$$\text{Araştırma ve Geliştirme Harcamaları} = \frac{\text{Cari Araştırma ve Geliştirme Harcamaları}}{\text{Toplam Harcamalar Tutarı}} * 100$$

1994 Yılı

$$= \frac{1.584}{1.154.408} * 100$$

$$= \% 0.0013$$

1995 Yılı

$$= \frac{4.109}{2.410.992} * 100$$

$$= \% 0.0019$$

Entil A.Ş.'nin araştırma ve geliştirme harcamaları, toplam harcamaların çok küçük bir payını oluşturmaktadır. İşletmede ciddi anlamda araştırma ve geliştirme faaliyetleri yürütülmemektedir. Ancak 1996 yılında Araştırma ve Geliştirme departmanı oluşturulmuş ve daha ciddi olarak bu konu üzerinde durulmasına karar verilmiştir. Günümüzde mal farklılaştırmasında ve pazar payında Ar-Ge'nin önemi açıktır. İşletme için olumlu bir gelişmedir.

4.3.9.4. Eğitim Harcamaları

İşletmede eğitim harcamaları bütçelenmemekle birlikte, yapılan harcamalar bulunmaktadır.

	<u>1994</u>	<u>1995</u>
Eğitim Harcamaları (milyon TL)	1.144	2.385

1995 yılında 1994 yılına göre % 47 oranında artış olmuştur. Toplam harcamalar içindeki payı her iki yıl içinde çok düşüktür. İşletme gelecekte bu payı yükseltmeyi düşünmekte ve gerekli çalışmalarını yapmaktadır.

4.3.9.5. Duran Varlık Harcamaları

$$\text{Duran Varlık Harcamaları} = \frac{\text{Duran Varlık Harcamaları}}{\text{Toplam Harcamalar}} * 100$$

<u>1994 Yılı</u>	<u>1995 Yılı</u>
$= \frac{895.176}{1.154.408} * 100$	$= \frac{1.648.450}{2.140.992} * 100$
= % 77	= % 76

1992 yılında başlayan 3 ton/saat kapasiteli endüksiyon ocağı ve 15 ton/saat kapasiteli kum mikseri yatırımlarının 1995 yılında devreye girmesi ile duran varlık harcamalarında artış meydana gelmiştir. Toplam harcamalar içinde duran varlıkların payı 1994 yılında % 77 iken, 1995 yılında % 76'dır. İşletmenin sanayi işletmesi olması da dikkate alındığında bu sonuçlar doğal karşılanır.

4.3.10. İMALAT ÖLÇÜLERİ

4.3.10.1. Çıktı (Ürün) Miktarında Sapma

$$\text{Çıktı Miktarında Sapma} = \frac{\text{Gerçekleşen Çıktı Miktarı} - \text{Çıktının Bütçe Miktarı}}{\text{Çıktının Bütçe Miktarı}} * 100$$

<u>1994 Yılı</u>	<u>1995 Yılı</u>
$= \frac{3.439 - 6.250}{6.250} * 100$	$= \frac{7.051 - 4.871}{4.871} * 100$
= (% 44) olumsuz	= % 44 olumlu

Çıktı miktarında 1994 yılında % 44 oranında olumsuz, 1995 yılında ise % 44 oranında olumlu bir sapma gerçekleşmiştir. İşletmenin her iki yılda oluşan sapması yüksektir. 1994 yılı olumsuz sapmasına ekonomik kriz, 1995 yılı sapmasına ise yine bir önceki yıl ekonomik krizi nedeniyle, risklere ve belirsizliklere karşı planların normalden düşük yapılmış olmasından kaynaklanmış olabileceği düşüncesindeyiz.

4.3.10.2. Çıktı (Ürün) Değerinde Sapma

$$\text{Çıktı Değ erinde Sapma} = \frac{\text{Çıktının Bütç e} - \text{Çıktının Gerç ekleş en Satış Değ eri}}{\text{Çıktının Gerç ekleş en Sat ışı Değ eri}} * 100$$

<u>1994 Yılı</u>	<u>1995 Yılı</u>
$= \frac{155.454 - 126.129}{126.129} * 100$	$= \frac{274.864 - 461.540}{461.540} * 100$
= (% 23) olumsuz	= % 40 olumlu

Çıktı değerinde 1994 yılında % 23 oranında olumsuz, 1995 yılında % 40 oranında olumlu bir sapma meydana gelmiştir.

4.3.10.3. Maliyet Merkezlerinin Sorumluluğu

Maliyet		Merkeze
Merkazlerinin Sorumluluğu	= (Kontrol Edilebilir Maliyetler + (Kontrol Edilemeyen Maliyetler)	+ Yüklenen Maliyetler

$$\text{Döküm Masraf Yeri Sorumluluğu} = 41.493 + 7.515 + 21.088 = \mathbf{70.096}$$

$$\text{Sfero Dök. Masraf Yeri Sorumluluğu} = \mathbf{37.843}$$

$$\text{Savurma Döküm Masraf Yeri Sorumluluğu} = 37.822 + 1.992 = \mathbf{39.814}$$

$$\text{Maçahane Masraf Yeri Sorumluluğu} = 2.819 + 1.276 = \mathbf{4.095}$$

$$\text{Elle Kalıp Masraf Yeri Sorumluluğu} = 20.031 + 3.788 = \mathbf{23.819}$$

$$\text{Mk. Kalıp Masraf Yeri Sorumluluğu} = 5.878 + 2.525 = \mathbf{8.403}$$

$$\text{Temizleme Masraf Yeri Sorumluluğu} = 2.579 + 1.296 = \mathbf{3.875}$$

$$\text{Torna Masraf Yeri Sorumluluğu} = 27.557 + 811 = \mathbf{28.368}$$

$$\text{Kaynak Masraf Yeri Sorumluluğu} = \mathbf{1.598}$$

Bölüm yöneticilerinin kontrol edilebilir ve kontrol edilemeyen maliyetleri takip etmesi açısından sorumluluk merkezlerinin saptanması gerekir. Böylece bölüm başarısı değerlendirilebilir ve bölüm yöneticisinin başarısı ve sorumluluk merkezinin işletmeye katkısı ve yükü değerlendirilir. Yukarıdaki hesaplama ile de masraf yerlerinin işletmeye maliyeti hesaplanmıştır.

4.4. GENEL DEĞERLENDİRME

Entil A.Ş.'nin başarıml ölçüm ve değeriemesi sonuçlarını tek tek ele alarak yorumladık. Şimdi bu sonuçlara göre genel bir değeriendirme yapabiliriz:

Entil A.Ş. kısa vadeli borçlarını ödeyememe riski ile karşılaşmamaktadır. Faizlerini karşılamada da zorluk çekmeyecektir.

Akışkanlık oranlarının düşük çıkmasının nedeni, Holding Şirketlerinin Entil A.Ş. üzerinden kredi kullanmalarıdır. 1994 ve 1995 yıllarında Holding, Entil A.Ş. üzerinden 250 milyar TL kredi kullanmıştır. Bu tutarı kısa vadeli yabancı kaynaklardan elimine ettiğimizde, 1994 yılı cari oranı 1.11 iken, 1995 yılında cari oran 0.8 çıkmaktadır. Yıllar itibari ile düşüş göstermesi işletme için dikkat edilecek bir noktadır.

İşletme müşterileri ile 30 ila 60 gün vade ile çalışmakta, etkili bir tahsilat politikasının sürdürülmesi ile de alacakları şüpheli duruma düşmemektedir. Alacak devir hızının sektörel ortalamasının da üzerinde gerçekleşmesi işletmenin düşük cari oran ile de çalışabileceğini desteklemektedir.

İşletme sipariş üzerine çalışmaktadır. Ortalama stok devir hızı sektörel ortalamasının altında gerçekleşmesine rağmen, yıllar itibari ile incelendiğinde stok devir hızının yükseldiği (5.8) görülmüştür. Sipariş üzerine çalışılması, stokta bekletme, satamama durumu ile karşılaşılmamasını sağlamaktadır. Buna bağlı olarak ürettiğini satma kapasitesi 1994 yılında % 44 iken, 1995 yılında büyük bir artışla % 99 olarak gerçekleşmiştir. İşletme şimdi iyi durumda olduğu gibi, gelecekte de iyi durumda olacaktır.

1994 yılı ekonomik krizinden Entil A.Ş. de etkilenmiş, ancak krizin etkileri azaltılmaya çalışılmıştır. Kanımızca, kriz sonucu belirsizlik ve riskleri dağıtmak için, 1995 yılı hedefleri düşük tutulmuştur. Dış pazarlara yönelmiş ve ihracat payı 1994'de % 25, 1995'de % 29 olarak gerçekleşmiştir. İşletmenin hedefi bu payı %

50'lere çıkarmaktır. İşletmenin satışlarındaki büyüme 1994'de % 51, 1995'de % 276 olarak gerçekleşmiştir. Pazardaki payı ise 1995 yılında % 47'dir. Yıllar itibari ile yükselme göstermiştir. Satışları ve pazar payını artırma çabalarının sonucu olarak pazarlama satış ve dağıtım giderleri de artış göstermiştir. İş bağlantıları kurmak amacıyla yurtdışı ve yurtiçi seyahatlerde artış olmuştur.

İşletmenin üretim ve satış durumu iyidir. Her ne kadar 1994 yılında gerçekleşen üretim-satış değerleri planlananın altında da olsa, işletme başabaş noktasına ulaşmış hatta geçmiştir. İşletme karlı bir yıl geçirmiştir. 1995 yılı gerçekleştirmeleri ise planlananın çok üstündedir. Bunda planların düşük tutulmasının yanısıra, yatırımı tamamlanarak üretim sürecine alınan 3 ton/ saat kapasiteli endüksiyon ocağı ile 15 ton/saat kapasiteli kum mikserinin büyük etkisi vardır.

İşletme mal alımlarında titiz davranmakta, bu nedenle de mal iadeleri çok düşük gerçekleşmektedir. Bu durum, işletmenin kaliteye önem vermesinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Üretim girdilerinin ambar girişi yapılmadan önce bir dizi teste tabi tutularak kalite kontrolü yapılmakta, hatalı çıkarsa iade edilmektedir.

Sanayi işletmesi olması açısından duran varlık harcamaları toplam harcamaların 1994 yılında % 77'sini, 1995'de ise % 76'sını oluşturmaktadır. Bağlantılı olarak aktiflerin devir hızını ve karlılığını da düşürmektedir.

İşletmenin karlılığı yıllar itibari ile artış göstermektedir. Faaliyet giderleri düşüldükten sonra 1994'de % 56, 1995'de % 20 oranında kar elde etmiştir.

İşletme borç verenler açısından güvenilir görülmektedir. Borç verenler, 1994 yılında özkaynakların % 88'i, 1995'de % 39'u kadar işletmeye kredi vermişlerdir. Bu oranın prensip olarak % 100'ü aşmaması beklenir. Aktiflerin 1994'de % 53'ü, 1995'de % 71'i özsermaye sahipleri tarafından finanse edilmiştir. Bu oran Ülkemizde genellikle % 50'nin altında gerçekleşmektedir. Özsermaye devir hızına bakıldığında da, özsermayenin iş hacmine göre fazla olduğu ortaya çıkmaktadır. Borç/Özkaynaklar oranı ve Özkaynaklar/ Aktif Toplamı oranlarının da standartların üzerinde gerçekleşmesi bunu desteklemektedir. Özkaynak yapısının güçlü olması her şartta

borçverenler için güven anlamında olacaktır. Bu yapısı ile işletme şimdi ve gelecekte borçlarını ödeyememe, faizlerini karşılayamama riski ile karşı karşıya kalmayacaktır.

İşgören devir hızı düşüktür (1994 %11, 1995 % 12). Bu da çalışanların iş tatmininin yüksek olduğunun bir göstergesidir.

Entil A.Ş.'nin eğitim harcamaları yıllar itibari ile artış göstermiştir. İşletme eğitim konusuna önem vermektedir. İçinde bulunduğumuz bilgi çağında bu konunun önemszenmesi işletmenin lehine bir gelişme olmakla birlikte, çalışanların bilgilendirilip eğitilmesi ile ürün kalitesi arttırılabilmekte, çalışanların iş tatmini sağlanabilmektedir. İşletme yönetiminin bu konuda duyarlı olması nedeniyle, çalışanlara bir dizi eğitim programı hazırlanmıştır. İşletmenin rekabet edebilirliğini arttırma ve dünyadaki gelişmeleri izleyebilmesi yolunda olumlu bir gelişmedir.

1994 ve 1995 yıllarında Ar-Ge ayrı bir masraf yeri olarak ele alınmamıştır. İşletmenin halen kalite geliştirme amacıyla aldığı bir danışmanlık vardır. 1996 yılında Ar-Ge ayrı bir masraf yeri olarak ele alınmaya başlanmıştır.

Entil A.Ş., Meehanite International Teknik Lisansı ile çalışmakla birlikte, TSE ve Alman DQS'den almış olduğu ISO 9002 Kalite Sistemi Belgesi de vardır. İç ve dış pazarlarda rekabet edebilme, kalite güvencesi ve garantisi olması açısından olumlu bir gelişmedir.

4.5. ENTİL A.Ş'NİN BAŞARIM DEĞERLEMESİ

. 1994 yılında yaşanan ekonomik kriz nedeniyle işletmeye ilişkin analiz 1994 ve 1995 yılları için ayrı ayrı yapılmıştır. 1995 yılı gerçek başarımının gerçekçi olarak ortaya konması ve bir önceki yıl ile karşılaştırılabilmesi için bunun gerekli olduğu düşünülmüştür.

Genel olarak işletmenin 1995 yılı başarımı 1994 yılı başarımından çok yüksektir. İşletme her iki yılda da kar elde etmiştir. Bu da işletme için ilk anda göze çarpan bir başarım ölçüsüdür. Ancak yine de gerçek bir başarım değerlemesi için, oran analizi kullanımı ile bu karın elde edilmesinde işletmenin yapmış olduğu faaliyetlerin başarımı nedir sorusuna yanıt bulunabilecektir.

İşletme, likidite oranlarının düşük olmasına rağmen, ürünlerinin kalitesi ve etkili tahsilat politikası sonucunda nakit sıkıntısı çekmeyecek ve kısa vadeli borçlarını ödemedede zorlanmayacaktır.

İşletme etkili bir stok politikası gütmektedir. Sipariş üzerine çalıştığı için ürettiğini satabilme yeteneği yüksektir. Üretime giren girdilerin kalitesine önem verilmesi nedeniyle, iç ve dış pazarda ürettiği ürünlerin kalitesi onaylanmaktadır. Meenhanite International Teknik Lisansı ile çalışılmaktadır. TSE ve Alman DQS'den almış olduğu ISO 9002 Kalite Sistemi Belgesi bunun kanıtıdır.

Üretim ve satış kapasitesini yükseltme çabaları süreklilik göstermekte, yeni üretim makinaları ve yeni pazar araştırmaları yapmaktadır. 1994 yılı ekonomik krizini atlatmak için yeni pazar araştırmalarına yoğunluk vermiştir.

İşletme finansal bir takım göstergelerin yanında çalışanların çalışma koşulları, insana önem ve çevreye duyarlılık göstermesi gibi günümüzde gittikçe önemi artan değerlere sahip çıkmaktadır. Böylece çalışanların iş tatmini sağlanmakta, işletmenin toplumdaki imajı olumlu olmaktadır. Yine bilgi çağı olmasının gerektirdiği gibi, eğitim konusu üzerinde titizlikle durulmaktadır.

Araştırma ve geliştirme çalışmaları ve eğitim konularına 1994 ve 1995 yıllarında da önem verilmesine rağmen gelecekte bu konular üzerinde daha titizlikle durulacağı gözlenmiştir. Bu da işletmenin sürekli gelişim içinde olduğunun bir göstergesi olmaktadır.

SONUÇ

İçinde bulunulan piyasa koşulları, rekabet edebilme ve hayatını sürdürme çabası, işletmelerin faaliyet sonuçlarını ölçme ve inceleme çalışmalarını ciddi bir şekilde ele alıp değerlemeyi gerektirmektedir.

Başarım ölçüm ve değerlemesinden amaç, işletme faaliyet sonuçlarının değerlemesidir. Ölçüm ve değerlendirme yapılacağı zaman en uygun yöntem seçilmelidir. Bu doğrultuda oran analizi kullanımı ile işletme başarım ölçüm ve değerlemesi yapılarak işletmenin o andaki durumu ve gelecekteki durumunun ne olacağı konusunda, elde edilen göstergelerle bir fikir sahibi olunabilir. Oran analizi bilgi kullanıcısını, değerlendirme yaparken direkt rakam ve yüzdelerle yönlendireceğinden, işletme başarımı hakkındaki bilgiyi elde etme ve yorumlamada kolaylık sağlayacaktır.

İşletmenin başarım ölçüm ve değerlendirme süreci için gerekli bilgiler muhasebe bilgi sisteminden alınacaktır. Etkili ve etken bir başarım ölçüm ve değerlendirme, muhasebe bilgilerinin istenen detayda sağlanabilmesini gerektirmektedir. Doğru sonuçların çıkarılabilmesi, maliyet ve yönetim muhasebesi sisteminin etkinliğine bağlıdır.

Günümüzde işletme başarımı, finansal olarak ifade edilebildiği gibi çalışanların yönetime katılımı, kalite anlayışı ve müşteri tatmini gibi finansal olmayan göstergelerle de belirlenmektedir. Finansal ve finansal olmayan başarım ölçüm ve değerlendirme ile işletmeler; neredeyiz, daha ne kadar iyi olabiliriz ve nerede olmalıyız sorularının yanıtlarını alabileceklerdir.

Yapılan analizler sonucunda görülmüştür ki; bir işletmenin başarım ölçüm ve değerlendirme yapıldığında konuyu bir bütün olarak ele almak gerekmektedir.

Çalışmamızın analiz kısmında ele aldığımız Entil A.Ş.'nin, yıllar itibarıyla satışlardaki büyüme oranı enflasyonun üzerinde gerçekleşmiş ve karlılık oranlarının yüksek olduğu görülmüştür.

Zeytinoğlu Holding ve Holding'e bağlı diğer şirketlerin Entil A.Ş. üzerinden kredi kullanmış olmaları, şirketin likidite oranlarının düşük çıkmasına neden olmuştur. Dolaylı krediler bilgi kullanıcılarını yanlış yönlendirecektir. Bilgi kullanıcısı, bu durumu dikkate almalıdır.

Bizim önerimiz, başta Zeytinoğlu Holding olmak üzere, Holding'e bağlı diğer şirketlerin birbirleri ile olan dolaylı kredi ilişkilerinin muhasebe sistemleri içerisinde çözülmesidir.

EKLER

İŞLETME AYRINTILI BİLANÇO (MİLYON TL)

AKTİF (VARLIKLAR)

PASİF (KAYNAKLAR)

I. DÖNEN VARLIKLAR

	ÖNCEKİ DÖNEM	CARI DÖNEM
A- HAZİR DEĞERLER		5270
1- KASA	21.168	50
2- ALINAN ÇEKLER	24.081	
3- BANKALAR		6.200
4- VERİLEN ÇEKLER VE ÖDEME EMRİ(-)	21.142	
5- DİĞER HAZİR DEĞERLER		
B- MENKUL KİMYETLER		
1- HİSSE SENETLERİ		
2- ÖZEL KESİM TAHVİL SENET, BONOLARI		
3- KAMU KESİM TAHVİL SENET, BONOLARI		
4- DİĞER MENKUL KİMYETLER		
5- MENKUL KİMYETLER DEĞER DÜŞÜKLÜĞÜ KARŞILIĞI (-)		
C- TİCARİ ALACAKLAR		22.724
1- ALIÇILAR	30.742	13.139
2- ALACAK SENETLERİ	3.916	9.344
3- ALACAK SENETLERİ REESKONTU(-)	5.849	
4- VERİLEN DEPOZİTO VE TEMİNATLAR		241
5- ŞÜPHELİ TİCARİ ALACAKLAR		
6- ŞÜPHELİ TİCARİ ALACAKLAR KARŞILIĞI (-)		
7- DİĞER ALACAKLAR		7.730
1- ORTAKLARDAN ALACAKLAR		
2- İSTİRAKLERDEN ALACAKLAR		
3- BAĞLI ORTAKLIKLARDAN ALACAKLAR		
4- PERSONELDEN ALACAKLAR		
5- DİĞER ÇEŞİTLİ ALACAKLAR		
6- DİĞER ALACAK SENETLERİ REESKONTU(-)		
7- ŞÜPHELİ DİĞER ALACAKLAR		
8- ŞÜPHELİ DİĞER ALACAKLAR KARŞILIĞI (-)		
E- STOKLAR		40.651
1- İLK MADDE VE MALZEME	18.618	14.638
2- YARI MAMULLER	4.277	18.766
3- MAMULLER		5.775
4- TİCARİ MALLAR	14.340	
5- DİĞER STOKLAR		
6- STOK DEĞER DÜŞÜKLÜĞÜ KARŞILIĞI(-)		
7- VERİLEN SİPARİŞ AVANSLARI		1.672
F- GELECEK AYLARA AIT GİDERLER VE GEUR TAHAKKUKLARI		
1- GELECEK AYLARA AIT GİDERLER		
2- GEUR TAHAKKUKLARI		
G- DİĞER DÖNEN VARLIKLAR		507
1- İNDİRİLECEK KDV	312	
2- DİĞER KDV		57
3- PEŞİN ÖDENEN VERGİLER VE FONLAR		
4- PERSONEL AVANSLARI		305
5- SAYIM VE TESELLUM NOKSANLARI		
6- DİĞER ÇEŞİTLİ DÖNEN VARLIKLAR		
7- DİĞER DÖNEN VARLIKLAR KARŞILIĞI(-)		

DÖNEN VARLIKLAR TOPLAMI

70.830

57.742

1. KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR

	ÖNCEKİ DÖNEM	CARI DÖNEM
A- MALİ BORÇLAR	50.527	305.027
1- BANKA KREDİLERİ		305.027
2- UZUN VADELİ KREDİLERİN ANAPARA TAKSİTLERİ VE FAİZLERİ		
3- TAHVİL ANAPARA BORÇ, TAKSİTLE FAİZLERİ		
4- ÇIKARILMIŞ BONOLAR VE SENETLER		
5- ÇIKARILMIŞ DİĞER MENKUL KİMYETLER		
6- MENKUL KİMYETLER İHRAÇ FARKI(-)		
7- DİĞER MALİ BORÇLAR		
B- TİCARİ BORÇLAR	76.764	8.882
1- SATIÇILAR	3.333	3.682
2- BORÇ SENETLERİ		
3- BORÇ SENETLERİ REESKONTU(-)		
4- ALINAN DEPOZİTO VE TEMİNATLAR		
5- DİĞER TİCARİ BORÇLAR	18.799	
C- DİĞER BORÇLAR		138
1- ORTAKLARA BORÇLAR	48.474	
2- İSTİRAKLERE BORÇLAR		
3- BAĞLI ORTAKLIKLARA BORÇLAR		
4- PERSONELE BORÇLAR		
5- DİĞER BORÇ SENETLERİ REESKONTU(-)		
6- DİĞER ÇEŞİTLİ BORÇLAR		138
D- ALINAN AVANSLAR		3.373
F- ÖDENECEK VERGİ VE DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLER		4.826
1- ÖDENECEK VERGİ VE FONLAR		1.767
2- ÖDENECEK SOSYAL GÜVENLİK KESİMLERİ		287
3- VADESİ GEÇMİŞ ERTELENMİŞ VEYA TAKSİTLENDİRİLMİŞ VERGİ VE DİĞER YEKUN		
4- DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLER		2.772
F- BORÇ VE GİDER KARŞILIKLARI		1.591
1- DÖNEM KARI VERGİ VE DİĞER YASAL YÜKÜMLÜLÜK KARŞILIKLARI		
2- DÖNEM KARININ PEŞİN ÖDENEN VERGİ VE DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLERİ(-)		
3- KİDEM TAZMİNATI KARŞILIĞI		
4- DİĞER BORÇ VE GİDER KARŞILIKLARI		1.591
G- GELECEK AYLARA AIT GEURLER VE GİDER TAHAKKUKLARI		
1- GELECEK AYLARA AIT GEURLER		
2- GİDER TAHAKKUKLARI		
H- DİĞER KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR		
1- HESAPLANAN KDV		
2- DİĞER KDV		
3- SAYIM VE TESELLUM FAZLALARI		
4- DİĞER ÇEŞİTLİ YABANCI KAYNAKLAR		

KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR TOPLAMI

127.311

709.6

İŞLETME AYRINTILI BİLAHÇO (MİLYON TL)

AKTİF (VARLIKLAR)

	Önceki Dönem	Carî Dönem
II- DURAN VARLIKLAR		477082
A- TİCARİ ALACAKLAR		
1- ALIÇLAR		477082
2- ALACAK SENETLERİ		
3- ALACAK SENETLERİ REESKONTU(-)		
4- VERİLEN DEPOZİTE VE TEMİNATLAR		
5- ŞÜPHELİ ALACAKLAR KARŞILIĞI(-)		
B- DİĞER ALACAKLAR		
1- ORTAKLARDAN ALACAKLAR		
2- İSTİRAKLERDEN ALACAKLAR		
3- BAĞLI ORTAKLARDAN ALACAKLAR		
4- PERSONELDEN ALACAKLAR		
5- DİĞER ÇEŞİTLİ ALACAKLAR		
6- DİĞER ALACAK SENETLERİ REESKONTU(-)		
7- ŞÜPHELİ ALACAKLAR KARŞILIĞI(-)		
C- MALİ DURAN VARLIKLAR		434758
1- BAĞLI MENKUL KİYMETLER		
2- BAĞLI MENKUL KİYMETLER DEĞER DÜŞÜKLÜĞÜ KARŞILIĞI (-)		
3- İSTİRAKLER	434908	306808
4- İSTİRAKLERE SERMAYE TAAHHÜTLERİ	750	
5- İSTİRAKLER SERMAYE PAYLARI DEĞER DÜŞÜKLÜĞÜ KARŞILIĞI (-)		
6- BAĞLI ORTAKLIKLAR		
7- BAĞLI ORTAKLIKLARA SERMAYE TAAHHÜTLERİ (-)		
8- BAĞLI ORTAKLIKLARA SERMAYE PAYLARI DEĞER DÜŞÜKLÜĞÜ KARŞILIĞI(-)		
D- MADDİ DURAN VARLIKLAR		33712
1- ARAZİ VE ARSALAR		
2- YERALTI VE YERÜSTÜ DÜZENLERİ		
3- BİNALAR	5972	1735
4- TESİS MAKİNA VE CİHAZLAR	50382	123505
5- TAŞITLAR		
6- DEMİRBAŞLAR	1922	4038
7- DİĞER MADDİ DURAN VARLIKLAR	5920	10124
8- BİRİKİMİS AMORTİSMANLAR(-)	30496	6372
9- YAPILMAKTA OLAN YATIRIMLAR		
10- VERİLEN AVANSLAR		
E- MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR		
1- HAKLAR		
2- ŞEREFİYE		
3- KURULUŞ VE ORGANİZASYON GİDERLERİ		
4- AFİSTİRME GELİŞTİRME GİDERLERİ		
5- ÖZEL MALİYETLER		
6- MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR		
7- BİRİKİMİS AMORTİSMANLAR(-)		
8- VERİLEN AVANSLAR		
9- ÖZEL TÜKENMEYE TABİ VARLIKLAR		
1- ARAZİ GİDERLERİ		
2- HAZIRLIK VE GELİŞTİRME GİDERLERİ		
3- DİĞER ÖZEL TÜKENMEYE TABİ VARLIKLAR		
4- BİRİKİMİS TÜKENME PAYLARI(-)		
5- VERİLEN AVANSLAR		
6- GELECEK YILLARA AIT GİDERLER VE GELİR TAHAKKUKLARI		
1- GELECEK YILLARA AIT GİDERLER		
2- GELİR TAHAKKUKLARI		
7- DİĞER DURAN VARLIKLAR		240
1- GELECEK YILLARDA İNDİRİLECEK KDV		217
2- DİĞER KDV		
3- DİĞER ÇEŞİTLİ DURAN VARLIKLAR	240	
DURAN VARLIKLAR TOPLAMI		895178
AKTİF (VARLIKLAR) TOPLAMI		1.479.920

PASİF (KAYNAKLAR)

	Önceki Dönem	Carî Dönem
II- UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR		55608
A- MALİ BORÇLAR		35608
1- BANKA KREDİLERİ	3378	131803
2- ÇIKARILMIŞ TAHVİLLER	30000	
3- ÇIKARILMIŞ DEĞER MENKUL KİYMETLERİ		
4- MENKUL KİYMETLER İHRAÇ FARKI(-)		
5- DİĞER MALİ BORÇLAR	48230	
B- TİCARİ BORÇLAR		
1- SATIÇILAR		
2- BORÇ SENETLERİ		
3- BORÇ SENETLERİ REESKONTU (-)		
4- ALINAN DEPOZİTO VE TEMİNATLAR		
5- DİĞER TİCARİ BORÇLAR		
C- DİĞER BORÇLAR		
1- ORTAKLAR BORÇLAR		
2- İSTİRAKLERE BORÇLAR		
3- BAĞLI ORTAKLIKLARA BORÇLAR		
4- DİĞER BORÇ SENETLERİ REESKONTU (-)		
5- KAMUYA OLAN ERTELENMİŞ VE TAKSİTLENDİRİLMİŞ BORÇLAR		
6- DİĞER ÇEŞİTLİ BORÇLAR		
D- ALINAN AVANSLAR		
E- BORÇ VE GİDER KARŞILIKLARI		
1- KIDEM TAZMİNATI KARŞILIKLARI		
2- DİĞER BORÇ VE GİDER KARŞILIKLARI		
F- GELECEK YILLARA AIT GELİRLER VE GİDER TAHAKKUKLARI		
1- GELECEK YILLARA AIT GELİRLER		
2- GİDER TAHAKKUKLARI		
G- DİĞER UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR		
1- GELECEK YILLARA ERTELENEN VEYA TERKİN EDİLEN KDV		
2- DİĞER UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR		
UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR TOPLAMI		55608
III- ÖZ KAYNAKLAR		335000
A- ÖDENMİŞ SERMAYE		358000
1- SERMAYE	325000	600000
2- ÖDENMEMİŞ SERMAYE(-)	37600	72500
B- SERMAYE YEDEKLERİ		70078
1- HİSSE SENEDİ İHRAÇ PRİMLERİ		
2- HİSSE SENEDİ İHTİSAL KARLARI		
3- M.D.V YENİDEN DEĞERLEME ARTIŞI		36177
4- İSTİRAKLER YENİDEN DEĞERLEME ARTIŞLARI		33900
5- SERMAYE YEDEKLERİ		55879
C- KAR YEDEKLERİ		31440
1- YASAL YEDEKLER		1077
2- STATU YEDEKLERİ		
3- OLAĞANUSTU YEDEKLER		
4- DİĞER KAR YEDEKLERİ		20663
5- ÖZEL FONLAR		
D- GEÇMİŞ YILLAR KARLARI		
E- GEÇMİŞ YILLAR ZARARLARI(-)		
F- DÖNEM NET KAR/ZARARI	1121	1410
ÖZ KAYNAKLAR TOPLAMI		335000
PASİF (KAYNAKLAR) TOPLAMI		1.479.920

İŞLETME AYRINTILI GELİR TABLOSU(MİLYON/TL)

	ONCEKI DONEM		CARI DONEM	
	1993		1994	
A- BRUT SATIŞLAR		80.154		122.829
1-YURTDIŞI SATIŞLAR	75.618		92.430	
MK KALIP KAMPANA VOLAN			2.778	
MK KALIP ÇEŞİTLİ PARÇA			920	
EL KALIP KOKİL PLAKA			3.912	
EL KALIP ÇEŞİTLİ PARÇA			15.894	
SAVURMA DOKUM			41.587	
M.K.Ç.P SFERO			23.561	
M.K.Ç.P SFERO			1.434	
EL KALIP ÇEŞİTLİ PARÇA SFERO			1.487	
DIĞER SATIŞLAR			876	
2-YURTDIŞI SATIŞLAR	4.536		30.399	
3-DIĞER GELİRLER				
B- SATIŞ İNDİRİMLERİ				1.484
1. SATIŞLARI İADELERİ (-)			1.484	
2. SATIŞ İSKONTALARI (-)				
3. DIĞER İNDİRİMLER (-)				
C- NET SATIŞLAR	80.154	80.154		121.345
D- SATIŞLARIN MALİYETİ (-)		106.932		101.867
1-YURTDIŞI SATIŞLAR MALİYETİ	106.932		88.654	
MK KALIP KAMPANA VOLAN			4.934	
MK KALIP ÇEŞİTLİ PARÇA			1.243	
EL KALIP KOKİL PLAKA			6.329	
EL KALIP ÇEŞİTLİ PARÇA			14.012	
SAVURMA DOKUM			28.044	
M.K.Ç.P SFERO			29.711	
M.K.Ç.P SFERO			2.785	
EL KALIP ÇEŞİTLİ PARÇA SFERO			1.419	
DIĞER SATIŞLAR		26.778	177	
2-YURTDIŞI SATIŞ MALİYETİ			13.213	
BRUT SATIŞ KARI VEYA ZARARI				19.478
E- FAALİYET GİDERLERİ(-)				12.609
1-ARAŞTIRMA GELİŞTİRME GİDERLERİ(-)				
2-PAZARLAMASATIŞ VE DAĞITIM GİDERLERİ(-)				
3. GENEL YÖNETİM GİDERLERİ(-)		26.778	12.609	
FAALİYET KARI VEYA ZARARI				6.869
F- DIĞER FAALİYETLERDEN OLAĞAN GEUR VE KARLAR		29.036		69.620
1-İŞTRAKLERDEN TEMETTU GEUR.	23.455		61.248	
2-BAĞLI ORTAKLIKLARDAN TEMETTU GEURLERİ				
3-FAİZ GEURLERİ			21	
4-KOMİSYON GEURLERİ				
5.KONUSU KALMAYAN KARŞILIKLAR				
6-FAALİYETLE İLGİLİ DIĞER OLAĞAN GEL VE KARLAR	5.581		8.351	
G- DIĞER FAALİYETLERDEN OLAĞ. GİDER VE ZARARLARI (-)		1.137		4.454
1-REESKONT FAİZ GİDERLERİ				
2.KOMİSYON GİDERLERİ				
3-KARŞILIK GİDERLERİ				
4-DIĞER OLAĞAN GİDER VE ZARAR	1.137		4.454	
H- FİNANSMAN GİDERLERİ(-)				94.269
1-KISA VADELİ BORÇLANMA GİDERLERİ (-)			3.459	
2-UZUN VADELİ BORÇLANMA GİDERLERİ(-)		1.121	90.811	
OLAĞAN KAR VEYA ZARAR				22.234
I- OLAĞANDIŞI GEUR VE KARLAR				33.863
1- ÖNCEKİ DONEM GEUR VE KARLARI				
2- ÖNCEKİ DONEM GİDER VE ZARAR				
J- OLAĞANDIŞI GİDER VE ZARARLARI(-)			2.963	8.219
1-ÇALIŞMAYAN KISIM GİDER VE ZARARLARI(-)				
K- ÖNCEKİ DONEM GİDER VE ZARAR				
L- DIĞER OLAĞAN DIŞI GİDER VE ZARARLARI(-)		1.121	8.219	
M- DONEM KARI VEYA ZARARI				3.410
N- DONEM KARI VE VERGİ VE DIĞER YASAL YÜKÜMLÜLÜK KARŞI (-)				
O- DONEM NET KAR VEYA ZARARI		1.121		3.410

ENTİL ENDÜSTRİ YATIRIMLARI VE TİC. A.Ş.
31 ARALIK 1995 TARİHİNDEKİ AYRINTILI BİLANÇO
MİLYON TL

AKTİF (VARLIKLAR)

I. DONEN VARLIKLAR

CARI DÖNEM	
A HAZİR DEĞERLER	20.124
1- KASA	63
2- ALIYAN ÇEKLER	
3- BANKALAR	20.071
4- VERİLEN ÇEYLER VE ÖDEME EMRİ(-)	
5- DİĞER HAZİR DEĞERLER	
B- MENKUL KIYMETLER	
1- HİSSE SENETLERİ	
2- ÖZEL KESİM TAHVİL SENET, BONO LARI	
3- KAMU KESİM TAHVİL SENET, BONO LARI	
4- DİĞER MENKUL KIYMETLER	
5- MENKUL KIYMETLER DEĞER DÜŞÜKLÜĞÜ KARŞILIĞI (-)	
C- TİCARİ ALACAKLAR	66.661
1- ALIPLAR	43.633
2- ALACAK SENETLERİ	16.018
3- ALACAK SENETLERİ REESKONTU(-)	
4- VERİLEN DEPOZİTO VE TEMİNATLAR	
5- SUPHELİ TİCARİ ALACAKLAR	
6- SUPHELİ TİCARİ ALACAKLAR KARŞILIĞI (-)	
D- DİĞER ALACAKLAR	
1- ORTAKI ARDAN ALACAKLAR	
2- İSTİRAKLERDEN ALACAKLAR	
3- BAĞLI ORTAKLIKLARDAN ALACAKI AR	
4- PERSONEL DEN ALACAKLAR	
5- DİĞER ÇEŞİTLİ ALACAKLAR	
6- DİĞER ALACAK SENETLERİ REESKONTU(-)	
7- SUPHELİ DİĞER ALACAKLAR	
8- SUPHELİ DİĞER ALACAKLAR KARŞILIĞI (-)	
E- STOKLAR	67.236
1- İLK MADDE VE MALZEME	15.244
2- YARI MAMULLER	20.862
3- MAMULLER	11.322
4- TİCARİ MALLAR	
5- DİĞER STOKLAR	
A- STOK DEĞER DÜŞÜKLÜĞÜ KARŞILIĞI(-)	
7- VERİLEN SİPARİŞ AVANSLARI	6.818
F- GELECEK AYLARA AIT GİDERLER VE GELİR TAHAKKUKLARI	
1- GELECEK AYLARA AIT GİDERLER	
2- GELİR TAHAKKUKLARI	
G- DİĞER DONEN VARLIKLAR	6
1- İNDİRİLECEK KDV	
2- DİĞER KDV	
3- PEŞİN ÖDENEN VERGİLER VE FONLAR	1
4- PERSONEL AVANSLARI	
5- SAYIM VE TESELLÜM NOKSANLARI	6
6- DİĞER ÇEŞİTLİ DONEN VARLIKLAR	
7- DİĞER DONEN VARLIKLAR KARŞILIĞI(-)	
DONEN VARLIKLAR TOPLAMI	143.017

PASİF (KAYNAKLAR)

I. KISA VADELİ YAB. KAYNAKLAR

CARI DÖNEM	
A- MALİ BORÇLAR	376.143
1- BANKA KREDİLERİ	376.143
2- UZUN VADELİ KREDİLERİN ANAPARA TAKSİTLERİ VE FAİZLERİ	
3- TAHVİL ANAPARA BORÇ , TAKSİTLE FAİZLERİ	
4- ÇIKARILMIŞ BONO LAR VE SENETLER	
5- ÇIKARILMIŞ DİĞER MENKUL KIYMETLER	
6- MENKUL KIYMETLER İHRAC FARKI(-)	
7- DİĞER MALİ BORÇLAR	
B- TİCARİ BORÇLAR	34.479
1- SATICILAR	34.479
2- BORÇ SENETLERİ	
3- BORÇ SENETLERİ REESKONTU(-)	
4- ALINAN DEPOZİTO VE TEMİNATLAR	
5- DİĞER TİCARİ BORÇLAR	
C- DİĞER BORÇLAR	43
1- ORTAKLARA BORÇLAR	
2- İSTİRAKLERE BORÇLAR	
3- BAĞLI ORTAKLIKLARA BORÇLAR	
4- PERSONELE BORÇLAR	
5- DİĞER BORÇ SENETLERİ REESKONTU(-)	
6- DİĞER ÇEŞİTLİ BORÇLAR	43
D- ALINAN AVANSLAR	6.399
1- ALINAN SİPARİŞ AVANSLARI	6.399
2- ALINAN DİĞER AVANSLAR	
F- ÖDENECEK VERGİ VE YÜKÜMLÜLÜKLER	8.636
1- ÖDENECEK VERGİ VE FONLAR	2.819
2- ÖDENECEK SOSYAL GÜVENLİK KESİNTİLER	696
3- VADESİ GEÇMİŞ ERTELENMİŞ VEYA TAKSİTLENDİRİLMİŞ VERGİ VE DİĞER YEKÜN	
4- DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLER	6.222
G- BORÇ VE DİĞER KARŞILIKLARI	3.936
1- DÖNEM KARI VERGİ VE DİĞER YASAL YÜKÜMLÜLÜK KARŞILIKLARI	
2- DÖNEM KARININ PEŞİN ÖDENEN VERGİ VE DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLERİ(-)	
3- KIDEM TAZMİNATI KARŞILIĞI	
4- MALİYET GİDERİ KARŞILIĞI	3.936
4- DİĞER BORÇ VE GİDER KARŞILIKLARI	
H- GELECEK AYLARA AIT GELİRLER VE GİDER TAHAKKUKLARI	
1- GELECEK AYLARA AIT GELİRLER	
2- GİDER TAHAKKUKLARI	
I- DİĞER K. VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	
1- HESAPLANAN KDV	
2- DİĞER KDV	
3- SAYIM VE TESELLÜM FAZLALARI	
4- DİĞER ÇEŞİTLİ YABANCI KAYNAKLAR	
KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR TOPLAMI	428.636

ENTİL ENDÜSTRİ YATIRIMLARI VE TİC. A.Ş.
31 ARALIK 1995 TARİHİNDEKİ AYRINTILI BİLANÇO
MİLYON TL

AKTİF (VARLIKLAR)

	Cari Dönem
II- DURAN VARLIKLAR	
A- TİCARİ ALACAKLAR	243
1- ALICILAR	
2- ALACAK SENETLERİ	
3- ALACAK SENETLERİ REESKONTU(-)	
4- VERİLEN DEPOZİTE VE TEMİNATLAR	243
5- ŞÜPHELİ ALACAKLAR KARŞILIĞI(-)	
B- DİĞER ALACAKLAR	
1- ORTAKLARDAN ALACAKLAR	
2- İSTIRAKLERDEN ALACAKLAR	
3- BAĞLI ORTAKLARDAN ALACAKLAR	
4- PERSONELDEN ALACAKLAR	
5- DİĞER ÇEŞİTLİ ALACAKLAR	
6- DİĞER ALACAK SENETLERİ REESKONTU(-)	
7- ŞÜPHELİ ALACAKLAR KARŞILIĞI(-)	
C- MALİ DURAN VARLIKLAR	1.437.617
1- BAĞLI MENKUL KIYMETLER	
2- BAĞLI MENKUL KIYMETLER DEĞER DÜŞÜKLÜĞÜ KARŞILIĞI (-)	
3- İSTIRAKLER	1.437.617
4- İSTIRAKLERE SERMAYE TAAHHÜTLERİ(-)	
5- İSTIRAKLER SERMAYE PAYLARI DEĞER DÜŞÜKLÜĞÜ KARŞILIĞI (-)	
6- BAĞLI ORTAKLIKLAR	
7- BAĞLI ORTAKLIKLARA SERMAYE TAAHHÜTLERİ (-)	
8- BAĞLI ORTAKLIKLARA SERMAYE PAYLARI DEĞER DÜŞÜKLÜĞÜ KARŞILIĞI(-)	
D- MADDİ DURAN VARLIKLAR	209.346
1- ARAZİ VE ARSALAR	
2- YERALTI VE YERÜSTÜ DÜZENLERİ	
3- BİNALAR	28.666
4- TESİS MAKİNA VE CİHAZLAR	261.693
5- TAŞITLAR	
6- DEMİRBAŞLAR	7.920
7- DİĞER MADDİ DURAN VARLIKLAR	17.499
8- BİRİKMiŞ AMORTİSMANLAR(-)	-136.116
9- YAPILMAMAKTA OLAN YATIRIMLAR	38.784
10- VERİLEN AVANSLAR	
E- MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR	
1- HAKLAR	
2- ŞEREFİYE	
3- KURULUŞ VE ÖRGÜTLEME GİDERLERİ	
4- ARAŞTIRMA GELİŞTİRME GİDERLERİ	
5- ÖZEL MALİYETLER	
6- MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR	
7- BİRİKMiŞ AMORTİSMANLAR(-)	
8- VERİLEN AVANSLAR	
F- ÖZEL TÜKENMEYE TABİ VARLIKLAR	
1- ARAMA GİDERLERİ	
2- HAZIRLIK VE GELİŞTİRME GİDERLERİ	
3- DİĞER ÖZEL TÜKENMEYE TABİ VARLIKLAR	
4- BİRİKMiŞ TÜKENME PAYLARI(-)	
5- VERİLEN AVANSLAR	
6- GELECEK YILLARA AİT GİDERLER VE GELİR TAHAKKUKLARI	
1- GELECEK YILLARA AİT GİDERLER	
2- GELİR TAHAKKUKLARI	
3- DİĞER ÖZEL TÜKENMEYE TABİ VARLIKLAR	
4- BİRİKMiŞ TÜKENME PAYLARI(-)	
5- VERİLEN AVANSLAR	
6- GELECEK YILLARA AİT GİDERLER VE GELİR TAHAKKUKLARI	
1- GELECEK YILLARDA İNDİRİLECEK KDV	1.346
2- DİĞER KDV	
3- DİĞER ÇEŞİTLİ DURAN VARLIKLAR	
DURAN VARLIKLAR TOPLAMI	1.648.460
AKTİF (VARLIKLAR) TOPLAMI	1.791.494

PASİF (KAYNAKLAR)

	Cari Dönem
II- UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	
A- MALİ BORÇLAR	79.201
1- BANKA KREDİLERİ	79.201
2- ÇIKARILMIŞ TAHVİLLER	
3- ÇIKARILMIŞ DEĞER MENKUL KIYMETLER	
4- MENKUL KIYMETLER İHRAÇ FARKI(-)	
5- DİĞER MALİ BORÇLAR	
B- TİCARİ BORÇLAR	
1- SATICILAR	
2- BORÇ SENETLERİ	
3- BORÇ SENETLERİ REESKONTU (-)	
4- ALINAN DEPOZİTO VE TEMİNATLAR	
5- DİĞER TİCARİ BORÇLAR	
C- DİĞER BORÇLAR	
1- ORTAKLAR BORÇLAR	
2- İSTIRAKLERE BORÇLAR	
3- BAĞLI ORTAKLIKLARA BORÇLAR	
4- DİĞER BORÇ SENETLERİ REESKONTU(-)	
5- KAMUYA OLAN ERTELENMİŞ VE TAKSİTLENDİRİLMİŞ BORÇLAR	
6- DİĞER ÇEŞİTLİ BORÇLAR	
D- ALINAN AVANSLAR	
E- BORÇ VE GİDER KARŞILIKLARI	
1- KIDEM TAZMİNATI KARŞILIKLARI	
2- DİĞER BORÇ VE GİDER KARŞILIKLARI	
F- GELECEK YILLARA AİT GELİRLER VE GİDER TAHAKKUKLARI	
1- GELECEK YILLARA AİT GELİRLER	
2- GİDER TAHAKKUKLARI	
G- DİĞER UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	
1- GELECEK YILLARA ERTELENEN VEYA TERKİN EDİLEN KDV	
2- DİĞER UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	
UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR TOP.	79.201
III. ÖZKAYNAKLAR	
A- ÖDENMİŞ SERMAYE	1.062.300
1- SERMAYE	1.200.600
2- ÖDENMEMİŞ SERMAYE(-)	-197.700
B- SERMAYE YEDEKLERİ	249.846
1- HİSSE SENEDİ İHRAÇ PRİMLERİ	
2- HİSSE SENEDİ İPTAL KARLARI	
3- M.D.V YENİDEN DEĞERLEME ARTIŞLARI	121.873
4- İSTIRAKLER YENİDEN DEĞERLEME ARTIŞLARI	127.873
5- SERMAYE YEDEKLERİ	
C- KAR YEDEKLERİ	24.349
1- YASAL YEDEKLER	1.247
2- STATÜ YEDEKLERİ	
3- OLAĞANÜSTÜ YEDEKLER	
4- DİĞER KAR YEDEKLERİ	23.602
5- ÖZEL FONLAR	
D- GEÇMİŞ YILLAR KARLARI	
E- GEÇMİŞ YILLAR ZARARLARI(-)	
F- DÖNEM NET KAR/ZARARI	6.633
ÖZ KAYNAKLAR TOPLAM	1.283.628
PASİF (KAYNAKLAR) TOPLAMI	1.791.494

ENTİL ENDÜSTRİ YATIRIMLARI VE TİC. A.Ş.
31 ARALIK 1995 TARİHİNDEKİ AYRINTILI GELİR TABLOSU
MİLYON TL.

CARI DONEM		461.060
A-BRÜT SATIŞLAR		
1- YURTDIŞI SATIŞLAR	326.831	
MK.KALIP KAMPANA VOL	1.124	
MK.KLP. ÇEŞİTLİ PARÇA	2.806	
EL KALIP KOKİL PLAKA	32.804	
EL KALIP ÇEŞ. PARÇA	67.626	
SAVURMA DÖKÜM	115.327	
M.K.O.P. SFERO	68.061	
M.K.Ç.P. SFERO	6.493	
DİĞER SATIŞLAR	3.694	
EL KLP. ÇEŞ. PAR. SFERO	28.927	
2- YURTDIŞI SATIŞLAR	134.229	
3- DİĞER GELİRLER		
B- SATIŞ İNDİRLERİ (-)		-3.782
1- SATIŞ İADELERİ (-)	3.782	
2- SATIŞ İSKONTOLARI (-)		
3- DİĞER İNDİRLER (-)		
C- NET SATIŞLAR		457.278
D- SATIŞLARIN MALİYETİ (-)		-332.236
1- YURT İÇİ SATIŞLAR MALİYETİ	265.188	
MK.KLP. KAMPANA VOLAN	1.841	
MK.KLP. ÇEŞİTLİ PARÇA	2.671	
EL KALIP KOKİL PLAKA	32.460	
EL KLP. ÇEŞİTLİ PARÇA	47.967	
SAVURMA DÖKÜM	67.485	
M.K.O.P. SFERO	75.502	
M.K.Ç.P. SFERO	6.679	
E.K.Ç.P. SFERO	28.759	
DİĞER SATIŞLAR	1.924	
2- YURT DIŞI SATIŞLAR MALİYETİ	67.048	
BRÜT SATIŞ KARI VEYA ZARARI		125.042
E- FAALİYET GİDERLERİ (-)		-31.306
1- ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME GİDERLERİ (-)		
2- PAZARLAMA, SATIŞ VE DAĞITIM GİDERLERİ (-)		
3- GENEL YÖNETİM GİDERLERİ (-)	31.306	
GENEL YÖNETİM GİDER	13.324	
ÇEŞİTLİ GİDERLER	14.830	
VERGİ RESİM HARCLAR	2.787	
AMORTİSMANLAR	388	
FAALİYET KARI VEYA ZARARI		93.736
F- DİĞER FAALİYETLERDEN OLAĞAN GELİR VE KARLAR		33.187
1- İSTİRAKLERDEN TEMETTÜ GELİRLERİ	19.768	
2- BAĞLI ORTAKLIKLARDAN TEMETTÜ GELİRLERİ		
3- FAİZ GELİRLERİ	2	
4- KOMİSYON GELİRLERİ		
5- KONUSU KALMAYAN KARŞILIKLAR		
6- MENKUL KIYMET SATIŞ KARLARI		
7- KAMBIYO KARLARI		
8- REESKONT FAİZ GELİRLERİ		
9- DİĞER OLAĞAN GELİR VE KARLAR	13.417	
G- DİĞER FAALİYETLERDEN OLAĞAN GİDER VE ZARARLARI (-)		-6.516
1- KOMİSYON GİDERİ (-)		
2- KARŞILIK GİDERİ (-)		
3- MENKUL KIYMET SATIŞ ZARARLARI (-)		
4- KAMBIYO ZARARLARI (-)		
5- REENKONT FAİZ GİDERİ (-)		
6- DİĞER OLAĞAN GİDER VE ZARARLAR (-)	6.516	
H- FİNANSMAN GİDERLERİ (-)		-124.293
1- KISA VADELİ BORÇLANMA GİDERLERİ (-)	25.239	
2- UZUN VADELİ BORÇLANMA GİDERLERİ (-)	99.053	
OLAĞAN KAR VEYA ZARAR		896
İ- OLAĞANDIŞI GELİR VE KARLAR		11.783
1- ÖNCEKİ DÖNEM GELİR VE KARLARI		
2- DİĞER OLAĞANDIŞI GELİR VE KARLAR	11.783	
J- OLAĞANDIŞI GİDER VE ZARARLARI (-)		-1.264
1- ÇALIŞMAYAN KISIM GİDER VE ZARARLARI (-)		
2- ÖNCEKİ DÖNEM GİDER VE ZARARLARI (-)	1.264	
3- DİĞER OLAĞANDIŞI GİDER VE ZARARLAR (-)		
DÖNEM KARI VEYA ZARARI		6.633
K- DÖNEM KARI VERGİ VE DİĞER YASAL YÜKÜMLÜLÜK KARŞILIKLARI (-)		
DÖNEM NET KARI VEYA ZARARI		6.633

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- ACS, J. Zoltan
AUDRETSCH, B. David
Innovation and Tecnological Change,
Harvester-Wheatsheaf-Newyork-London-
Toronto-Sdney-Tokyo-Singapore, 1991
- AKAL, Zühal
**İşletmelerde Performans Ölçüm ve
Denetimi**, MPM Yayınları: 473, Ankara,
1992
- AKGÜÇ, Öztin
Finansal Yönetim, Gözden Geçirilmiş ve
Genişletilmiş 5. Bası, Avcıol Matbaası,
İstanbul, 1989
-
- Mali Raporlar Analizi**, Anadolu Üniversitesi
Yayınları No: 899, A.Ö.F. Yayınları No: 484,
Cilt 2, Eskişehir, Nisan 1996
- BAŞ, Melih İ.
ARTAR, Ayhan
**İşletmelerde Verimlilik Denetimi Ölçme ve
Değerlendirme Modelleri**; MPM Yayınları:
435, Ankara, 1991
- BAŞ, Melih İ.
**“Bir İşletme Toplam Performans Modeli:
LYNCH-CROSS PRAMİDİ” II. Verimlilik
Kongresi - bildiriler-**, MPM Yayınları: 540,
Ankara, 1994
- BANAR, Kerim
**Tam Zamanında Üretim Sisteminde
Uygulanan Maliyet Muhasebesi ve Başarım
Değerlemesi**, Basılmamış Doktora Tezi,
Eskişehir, 1992
- BEKTÖRE, Sabri
ÇÖMLEKÇİ, Ferruh
SÖZBİLİR, Halim
Mali Tablolar Analizi, Birlik Ofset, Eskişehir,
1995
- BERK, Niyazi
Finansal Yönetim, 2. Bası, Türkmen Kitapevi,
İstanbul, 1995
- CAN, Abdullah
**I. Verimlilik Kongresi -bildiriler- 27-29
Kasım 1991**, MPM Yayınları: 454,
Ankara, 1991

-
- CEMALCILAR, Özgül
- CLARK, Peter
STAUNTON, Neil
- CLAY, J. M.
WALLEY, H.B.
- EDWARDS, B. James
- ERDOĞAN, Nurten
- ERGÜN, Ülkü
- FRIED, O. Harold
- HACİRÜSTEMOĞLU, Rüstem
- HONGREN, I. Charles
SUNDEM, L. Gary
- KENDRICK, W. John
CREAMER, Daniel
- KÖK, Recep
- Verimlilik ve Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi Senpozyumu**, MPM Yayınları: 442, Ankara, 1992
- Genel Muhasebe Teorisi ve Uygulaması**, E.İ.T.A. Yayını, Kalite Matbaası, Ankara, 1976
- Innovation in Tecnology and Organization**, Bechenham Kent, 1989
- Performance and Profitability**, Longmans, Green and Coltd., Londa WI, 1965
- The Use Of Performance Measures**, National Association of Accountants, Montvale, New Jersey, 1986
- Faaliyete Dayalı Maliyetieme**, Anadolu Üniversitesi Yayınları: 867, İ.İ.B.F. Yayınları: 106, Eskişehir, 1995
- “Sıfır Tabanlı Bütçeleme”**, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi Cilt: 2, Sayı: 1 Yıl: 1987, İzmir
- The Measurement Of Productive Efficiency: Techniques and Applications**, Oxford University Press, Newyork, 1993
- Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliğine Göre İmalat Defteri Uygulaması “Randıman İncelemesi”**, İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası Yayınları, İstanbul, 1994
- Inroduction To Management Accounting**, Ninth Edition, Prentice-Hall International, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1993
- Measuring Company Productivity Handbook With Case Studies**, 1965
- Endüstriyel Verimlilik ve Etkenlik**, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1991

- MUĞAN, Şimga Can
I. Verimlilik Kongresi -bildiriler- 27-29 Kasım 1991, MPM Yayınları: 454, Ankara, 1991
- PALMER, Margeret
American Management Association, Rota Yayım Yapım Tanıtım, İstanbul, 1993
- PEKER, Alparslan
Modern Yönetim Muhasebesi, Genişletilmiş 3. Bası, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1983
- PENNATHUR, Krish
I. Verimlilik Kongresi -bildiriler- 27-29 Kasım, MPM Yayınları: 454, Ankara, 1991
- PROKOPENKO, Joseph
Productivity Management A Pratical Handbook, Internation Labour Organization, Geneva, 1987
-
- Verimlilik El Kitabı**, MPM Yayını: 476, Ankara, 1992, Çev: Olcay BAYKAL - Nevda ATALAY - Erdemir FİDAN
- SEVGENER, Sait A.
Yönetim Muhasebesi, Marmara Üniversitesi Eğitim ve Yardım Vakfı No: 1986/2-10, İstanbul, 1986
- TEK, Baybars Ömer
Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar, Memleket Gazetecilik ve Matbaacılık, İzmir, 1991
- TEZEREN, Atilla
İmalat Sanayiinde Verimliliği Etkileyen Faktörler, MPM Yayınları: 319, Ankara, 1985
- TÜRKO, Metin R.
Finansal Yönetim, Atatürk Üniversitesi Yayınları No: 765, Erzurum, 1994
- ÜSTÜN, Rıfat
Yönetim Muhasebesi, Gözden Geçirilmiş İkinci Baskı, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 1992
- ZAIRI, Mohamed
Performance For Business Results, Chapman & Hall, Boundary, London, 1994

- Management Accounting, "Performance Measures In Manufacturing Companies: The States Of Play", London, 1993
- "I. Verimlilik Kongresi -bildiriler- 27-29 Kasım 1991", MPM Yayınları: 454, Ankara, 1991
- Muhasebenin Temel Kavramları ve Tekdüzen Hesap Planı, TÜRMOB Yayınları, Ankara, 1994
- Türkiye İstatistik Yıllığı 1993, D.İ.E. Matbaası, Ankara, Şubat 1994
- Türkiye İstatistik Yıllığı 1994, D.İ.E. Matbaası, Ankara, Şubat 1995
- Türkiye İstatistik Yıllığı 1995, D.İ.E. Matbaası, Ankara, Ocak 1996