

Bölüm 4

İşletme Analizi

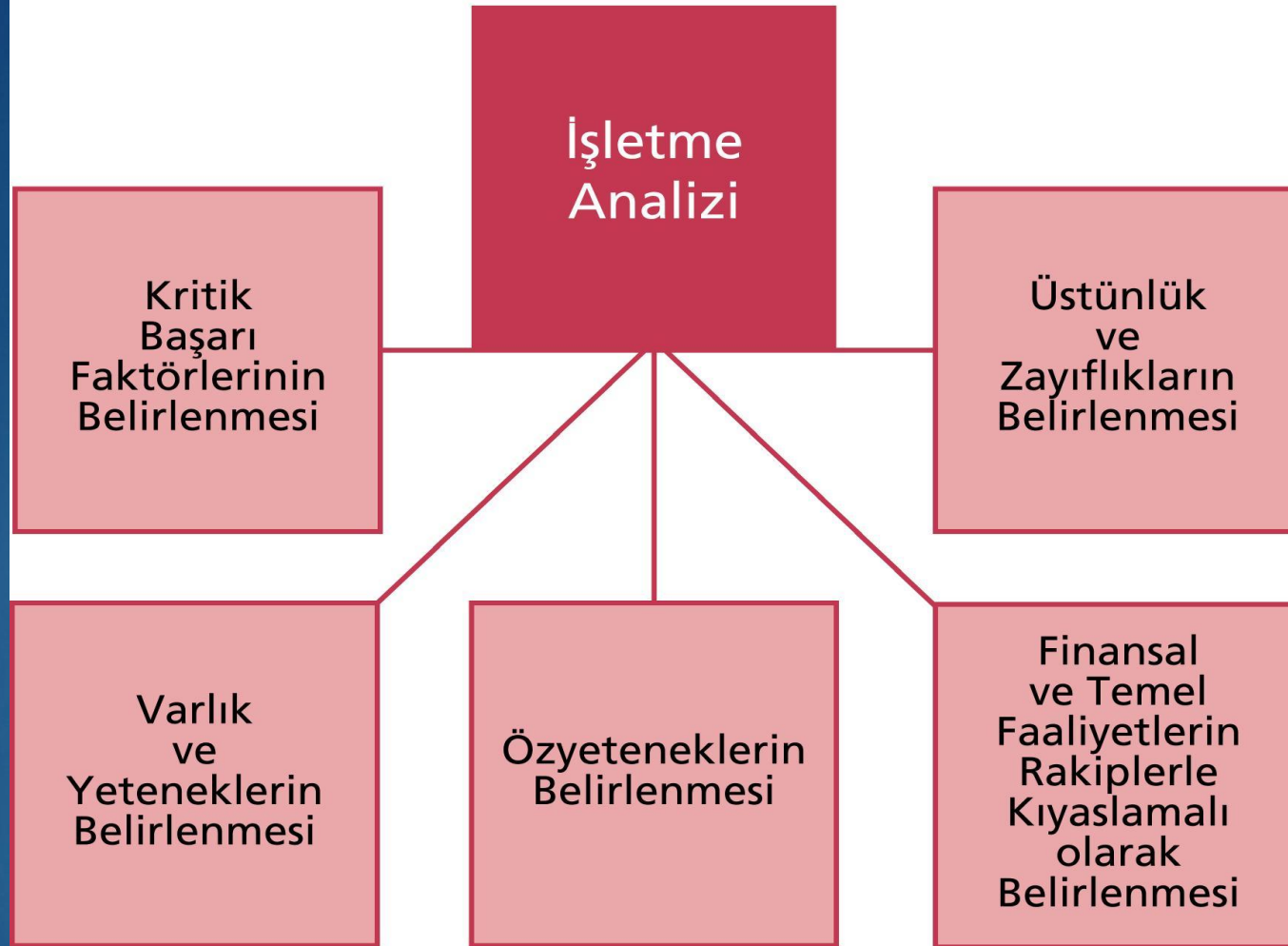


İşletme Analizi,

İşletmenin içinde bulunduğu mevcut durumu, sahip olduğu varlıkları ve yetenekleri belirleme sürecidir.

İşletmenin ne durumda olduğu ve nelere sahip olduğu bu analizde ortaya çıkar.

Şekil 4-1 İşletme Analizi



İşletmenin Varlık ve Yetenekleri

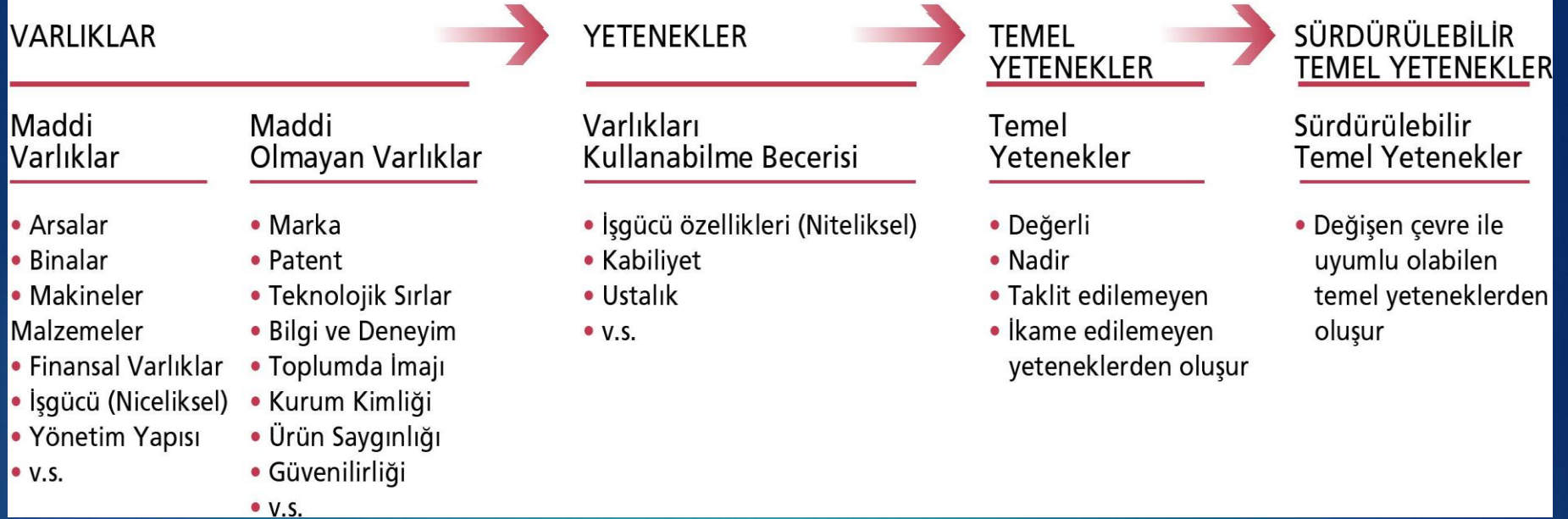
İşletmenin, veya mal ve hizmet üretiminde yararlandığı
maddi veya maddi olmayan tüm unsurlar onun “varlıkları” dır.

Helva Örneği:

- ▶ **Maddi Varlıklar** işletmenin elle tutulabilen ve/veya görülebilen fiziki varlıklarıdır.
- ▶ **Maddi Olmayan Varlıklar** işletmenin fark edilebilen, ancak kolaylıkla temin ve taklit edilemeyen, genellikle fiziki olmayan ve işletmeye veya ürünlerine farklılık, ayrıcalık verebilen unsurlardan oluşmaktadır.

Şekil 4-2

İşletmenin Varlıkları, Yetenekleri, Temel Yetenekleri



İşletmenin sahip olduğu varlıkları bir koordinasyon içinde kullanabilme ve amacına uygun bir faaliyeti gerçekleştirebilme kapasitesi onun “yeteneğini” belirler.

Sektörde değerli olarak kabul edilen, nadir olan, taklit edilemeyen veya edilmesi pahalı olan ve ikame edilemeyen varlık ve yeteneklere “temel yetenekler” adı verilmektedir.

Temel Yetenek Özellikleri :

- ▶ Değerli olması
- ▶ Nadir olması
- ▶ Taklit edilememesi veya taklit edilmesinin pahalı olması
- ▶ İkame edilememesi

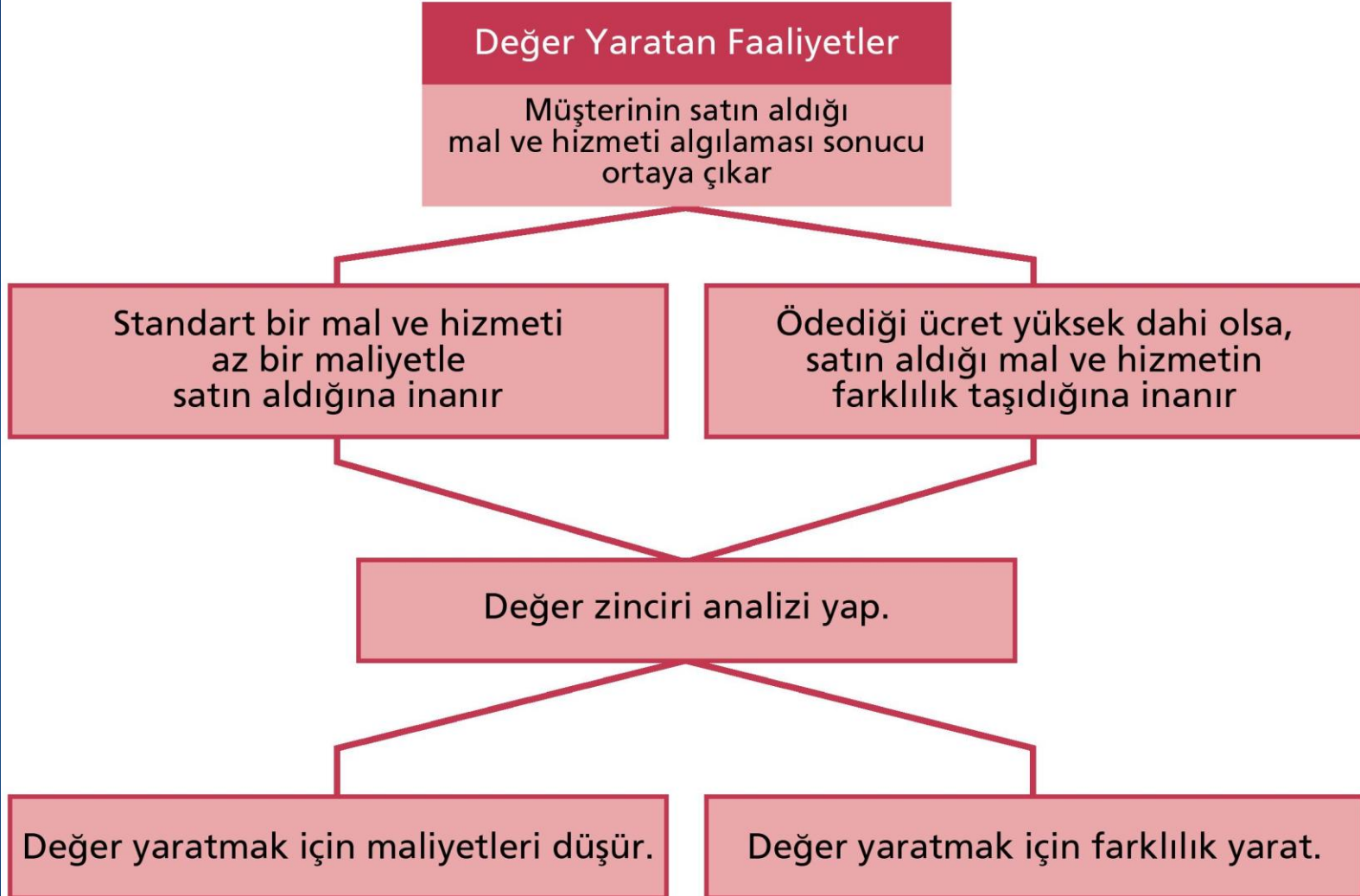
Rekabet Üstünlüğü Sağlayabilecek İşletme Faaliyetlerinin ve Yeteneklerinin Belirlenmesi : Değer Zincir Analizi

Değerin yaratılıp, yaratılmadığı müşterinin satın aldığı mal ve hizmeti algılaması sonucu ortaya çıkar.

**İşletme “Müşteriye değer yaratmak”
yaklaşımından hareketle,
faaliyetlerinde bu değer yaratılmasına
yardım edecek olayları analiz etmek zorundadır.**

Şekil 4-3

İşletmede Değer Yaratan Faaliyetlerin Belirlenmesi



Değer Zinciri Analizi

Değer artışının nasıl sağlanabileceğini; bunun için hangi kritik faaliyetlerin ve faktörlerin göz önüne alınması gerektiğini, düşük maliyet veya farklılaştırmanın nasıl gerçekleştirileceğini, rakiplerin yetenek ve faaliyetleri ile karşılaştırarak sistematik bir şekilde açıklayan bir çalışmadır.

Gelir yaratan Temel Faaliyetler beş ana grupta sınıflandırılmaktadır:

- 1. İçe yönelik lojistik faaliyetler***, girdilerin işletmeye yönelik fiziki dağıtımı ile ilgili her türlü faaliyetleri
- 2. Üretim faaliyetleri***, temin edilen girdilerin nihai mal ve hizmet haline dönüştürülmesi ile ilgili faaliyetler
- 3. Dışa yönelik lojistik faaliyetler***, üretilen mal ve hizmetlerin dağıtım kanallarına gönderilmesinden itibaren, nihai tüketiciye teslim edilene kadar gerçekleşen faaliyetleri kapsar
- 4. Pazarlama ve satış faaliyetleri***, işletmenin mal ve hizmetlerinin, pazarda tüketiciler ve müşteriler tarafından kabulünü sağlamak için yapılan ve onların satın alma kararlarını etkileyecek tutundurma (promosyon), fiyatlama .
- 5. Servis faaliyetleri***, ürünlerin satışı sonrasında, garanti kapsamı ve süreleri, bakım ve onarımı, müşteriler için ürün kullanma eğitimi gibi satış sonrasıyla ilgili faaliyetlerin tümünü kapsamaktadır.

**İşletmenin temel faaliyetlerine destek veren
ve değer yaratılmasına katkıda bulunan
Destek Faaliyetleri'ni dört ana grupta sınıflandırabiliriz :**

- 1. Altyapı tedarik faaliyetleri**, işletmenin üretim faaliyetlerine destek veren veya işletmenin alt yapısında kullanılan tüm girdilerle ilgili tedarik faaliyetleri, politikaları, prosedürleri veya süreçleri ile ilgilidir .
- 2. Teknoloji geliştirme faaliyetleri**, işletmenin know-how, araştırma, geliştirme, ürün tasarımı, süreç geliştirme ve bilgi teknolojilerinin kullanımı ile ilgili faaliyetleridir.
- 3. İnsan kaynakları yönetimiyle ilgili faaliyetler**, işletmede personel seçimi, eğitimi, performansların değerlemesi, ödüllendirme, maaş ve ücret yönetimi gibi çalışmaları kapsamaktadır.
- 4. İşletmenin yönetsel alt yapısı ile ilgili faaliyetler**, yönetim tekniği ve yaklaşımları, planlama, organize etme, yürütme ve kontrol işlevleri gibi yönetsel faaliyetleri, finansman, muhasebe, kamu ve halkla ilişkiler gibi faaliyetler

Şekil 4-4

Değer Yaratan Faaliyetler ve Değer Zinciri (M.Porter)



Değerin Yaratılması

Değer zincirinde, “**değer**”i belirleyen iki unsur bulunmaktadır:

- Değer yaratan faaliyetlerin “**toplam maliyeti**” ve
- Bu faaliyetlerin sonucu elde edilen “**toplam gelir**”.

Toplam gelir ile toplam maliyet arasındaki fark işletmenin **kâr marjıdır**. İşletmeler bu marjı büyütme amacıyla rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışırlar.

İşletmelerdeki tüm faaliyetler birbirine bağımlı bir zincir halindedir. Bu faaliyetler birbiriyle ilişki içinde bulunduğu için, bir faaliyette *maliyetleri etkileyebilecek veya farklılık yaratabilecek* bir olay, zincirdeki diğer faaliyetleri de etkileyebilmektedir .

Şekil 4-5

Değer'in Yaratılması



1. Çözüm

Mal ve hizmette farklılık yarat. Fiyatı arttır.



2. Çözüm

İç verimlilik çalışmaları ile maliyetleri düşür.



Şekil 4-6

Değer Zinciri Analizinde Safhalar ve Dikkat Edilmesi Gerekli Hususlar

- 1- Temel ana ve altgrup faaliyetleri belirle
- 2- Destek ana ve altgrup faaliyetleri belirle
- 3- Temel ve destek faaliyetlerin maliyetini belirle
(Faaliyet Tabanlı Maliyetleme metodunu kullan)
- 4- Temel ve destek faaliyetlerin müşteriye yarattığı değeri tesbit et
(Uzmanların Semantik Diferansiyel tekniği ile müşteri nezdinde araştırma yapmalarını sağla)
- 5- Aradaki KÂR marjını arttırmak için:
 - a- Faaliyet maliyetlerini düşürmeye çalış; mal ve hizmeti piyasa fiyatı ile sat
 - b- Faaliyet maliyetleri aynı kalsın; mal ve hizmeti farklılaştırarak fiyatı yükselt
- 6- Temel ve destek faaliyetlerle ilgili değer zinciri analizini rakiplerle veya esas rakip ile kıyas ederek yap

Analiz Sürecinde Dikkat Edilmesi Gerekli Konular

Değer zinciri analizinde öncelikle yapılması gerekli olan işletmedeki temel ana ve alt grup faaliyetlerin belirlenmesidir.

Bundan sonra destek ana ve alt grup faaliyetlerinin belirlenmesi gerekir.

Değer zincir analizinde önemli bir nokta da işletme faaliyetlerinin, rakiplerin aynı faaliyetlerde sahip oldukları yetenekleriyle *kıyaslanarak* analizin yapılmasıdır.

İşletmenin Finansal Durumunun ve Performansının Analizi

İŞLETMENİN MEVCUT DURUMUNU FİNANSAL AÇIDAN GÖSTEREN ÜÇ TEMEL TABLO;

- BİLANÇO, BELİRLİ BİR TARİH İTİBARI İLE FİRMANIN VARLIKLARININ VE YÜKÜMLÜLÜKLERİNİN PARASAL DEĞERİNİ GÖSTEREN FİNANSAL BİR TABLODUR.
- GELİR TABLOSU, KÂR ZARAR TABLOSU OLARAK DA ADLANDIRILMAKTADIR VE FİRMANIN BELLİ BİR DÖNEMDEKİ GELİRLERİNİ, GİDERLERİNİ VE BUNLARIN ARASINDAKİ FARKI KÂR VEYA ZARAR OLARAK GÖSTEREN FİNANSAL BİR TABLODUR.
- NAKİT AKIM TABLOSU, BELLİ BİR ZAMAN DİLİMİNDE, İŞLETMENİN YATIRIM, ÜRETİM VE FİNANSMAN (KAYNAK TEMİNİ) FAALİYETLERİNİN YARATTIĞI NAKİT GİRİŞ VE ÇIKIŞLARINI GÖSTERİR.

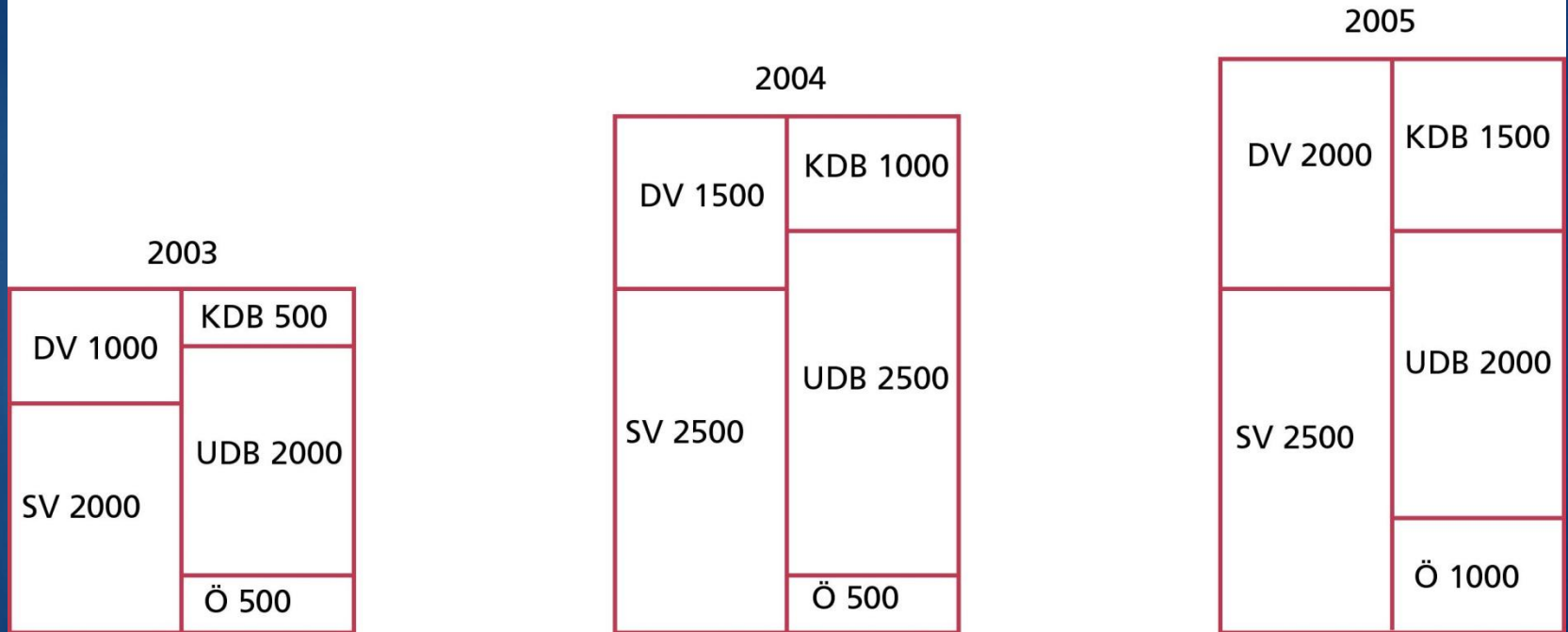
ÜST YÖNETİM AÇISINDAN, STRATEJİK YÖNETİM ANALİZİNDE *BİLANÇO VE GELİR TABLOSUNUN İNCELENMESİ* VE BUNLARIN AÇIKLADIĞI BİLGİLERİ KULLANARAK YAPILAN *FİNANSAL ORAN ANALİZLERİ (RASYOLAR)* İŞLETMELERİN PERFORMANSINI ÖLÇMEK İÇİN UYGUN BİRER ARAÇTIR.

Şekil 4-7

Üst Yönetim Açısından 3 Yıllık Sayısal ve Görsel Bilanço

BİLANÇO (3 YILLIK)

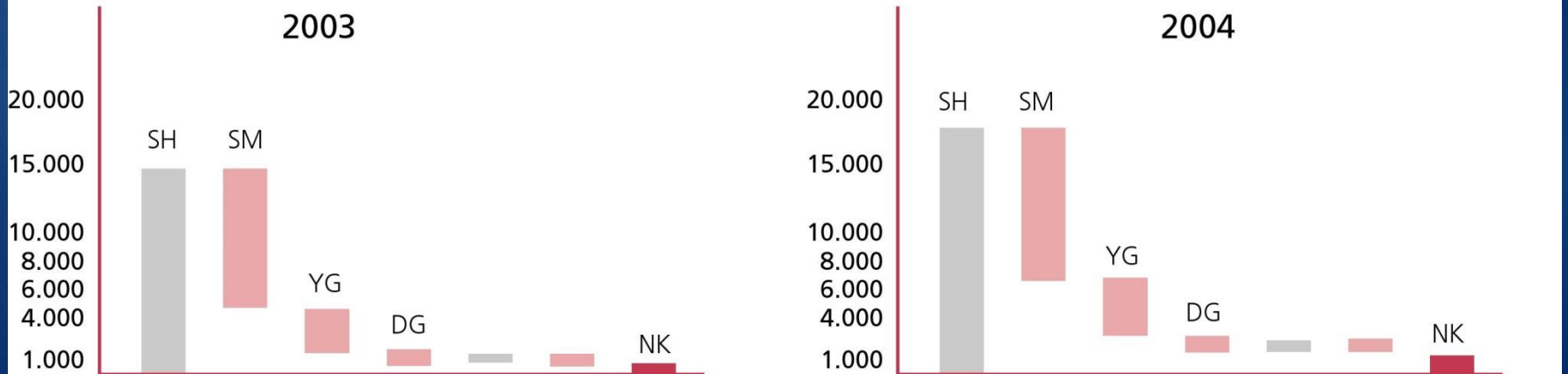
	2003	2004	2005		2003	2004	2005
Dönen Varlıklar	1000	1500	2000	Kısa Dönemli Borçlar	500	1000	1500
Sabit Varlıklar	2000	2500	2500	Uzun Dönemli Borçlar	2000	2500	2000
				Özkaynaklar	500	500	1000
					<u>3000</u>	<u>4000</u>	<u>4500</u>



Şekil 4-8

Üst Yönetim Açısından 2 Yıllık Sayısal ve Görsel Gelir Tablosu

	2003	2004
Satış Hasılatı (+)	15.000	18.000
Satılan Malların Maliyeti (-)	10.000	11.000
Temel Faaliyet Kârı	5.000	7.000
Yönetim Giderleri (-)	3.000	4.000
Faaliyet Dönem Kârı	2.000	3.000
Diğer Giderler (-)	1.000	1.000
Diğer Gelirler (+)	400	600
Vergiden Önce Net Kâr	1.400	2.600
Vergi %50 (-)	700	1.300
Vergiden Sonraki Net Kâr	700	1.300



Likidite Oranları:

Likidite oranları, işletmenin kısa veya uzun dönemde borçlarını karşılayabilecek nakit durumunu gösterir.

İki önemli likidite oranı **Cari oran** ve **Asit Test Oranı**'dır.

$$\text{Cari Oran} = \text{Dönen Varlıklar} / \text{Kısa Dönemli Borçlar}$$

Bu oran, işletmenin kısa vadeli borçlarını karşılayabilecek dönen varlıkları olup olmadığını göstermektedir. Bu oranın 1 den büyük olması, olumlu bir gösterge olup kısa vadeli borçların ödenmesinde sorun olmadığını göstermektedir.

$$\text{Asit Test Oranı} = (\text{Dönen Varlıklar} - \text{Stoklar}) / \text{Kısa Dönemli Borçlar}$$

Asit Test Oranı işletmenin kısa vadeli borçlarını karşılayabilecek *likit* veya *nakit* varlıklarını göstermektedir.

Şekil 4-9

Stratejik Yönetim Açısından Bazı Önemli Finansal Oranlar

Cari Oran	=	$\frac{\text{Dönen Varlıklar}}{\text{Kısa Dönemli Borçlar}}$
Asit Test Oranı	=	$\frac{\text{Dönen Varlıklar-Stoklar}}{\text{Kısa Dönemli Borçlar}}$
Toplam Borç Oranı	=	$\frac{\text{Toplam Borçlar}}{\text{Toplam Varlıklar}}$
Borç-Özkaynak Oranı	=	$\frac{\text{Toplam Borçlar}}{\text{Özkaynaklar}}$
Özkaynak Kârlılık Oranı	=	$\frac{\text{Vergi Sonrası Kâr}}{\text{Özkaynaklar}}$
Varlık Kârlılık Oranı	=	$\frac{\text{Vergi Sonrası Kâr}}{\text{Toplam Varlıklar}}$
Satış Kâr Oranları	=	$\frac{\text{Vergi Sonrası Kâr}}{\text{Satışlar}}$

Kaldıraç Oranları :

Bu oranlar işletme sahiplerine ait sermaye ile borçlar arasındaki ilişkiyi, ayrıca işletme varlıklarının ne kadarının borçla temin edildiğini gösteren oranlardır.

$$\text{Borç-Özkaynak oranı} = \text{Toplam Borçlar} / \text{Özkaynaklar}$$

Bu oran, işletmenin sahiplerine ait özkaynaklar ile dışarıdan temin edilmiş borçların oranını göstermektedir.

$$\text{Toplam Borç Oranı} = \text{Toplam Borçlar} / \text{Toplam Varlıklar}$$

Bu oran, toplam varlıklarda borçların oranını göstermektedir

Kârlılık Oranları:

İşletmenin kârları üzerine odaklanan kârlılık oranları, faaliyetler sonucu elde edilen kârların çeşitli varlık ve kaynaklarla ilişkisini ölçmeye yaramaktadır.

Özkaynak Kârlılık Oranı = Vergi Sonrası Kâr / Özkaynaklar

Bu oran, sermaye sahiplerine dağıtılabilir kârın yatırdıkları sermayeye oranını, yani yatırdıkları sermayenin yüzde olarak getirisini göstermektedir.

Kârlılık Oranları: İşletmenin kârları üzerine odaklanan kârlılık oranları, faaliyetler sonucu elde edilen kârların çeşitli varlık ve kaynaklarla ilişkisini ölçmeye yaramaktadır.

Varlık Kârlılık Oranı = Vergi Sonrası Kâr / Toplam Varlıklar

Bu oran da, işletmeye özkaynak ve borç olarak yapılan tüm yatırımların yüzde olarak getirisini göstermektedir.

Satış Kâr Oranı = Vergi Sonrası Kâr / Satışlar

İşletmenin satışlarının yüzdesi olarak elde ettiği kâr, bu oranla belirlenmektedir .

Verimlilik Oranları:

İşletmenin varlıklarını ne derecede verimli kullandığını değerlemek için verimlilik oranları kullanılmaktadır. Çeşitli faaliyetlerin verimlilikleri hakkında fikir veren bazı verimlilik oranları aşağıda belirtilmektedir:

$$\text{Varlık Devir Hızı} = \text{Satışlar} / \text{Ortalama Toplam Varlıklar}$$

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

$$\text{Stok Tüketim Süresi} = \text{Ortalama Stoklar} / (\text{Satılan Malın Maliyeti} / 365)$$

$$\text{Alacakların Ortalama Tahsil Süresi} = \text{Ortalama Ticari Alacaklar} / \text{Ortalama Günlük Satışlar}$$

Piyasa Değerleri Oranı:

Bu oranlar, firmanın yatırımcılar tarafından nasıl değerlendirildiğini göstermektedir.

Fiyat-Kazanç Oranı = Hisse Senedi Piyasa Fiyatı / Hisse Başına Kâr

Bu oran yatırımcıların firmaya biçtiği saygınlığın ortak bir ölçüsüdür.

Piyasa-Defter Değeri Oranı = Hisse Senedi Piyasa Fiyatı / Hisse Başına Defter Değeri

Bu oran piyasada oluşan hisse senedi fiyatının, ödenmiş sermayeye oranını vermektedir .

İşletme İşlevlerinde Durum Belirlemesi



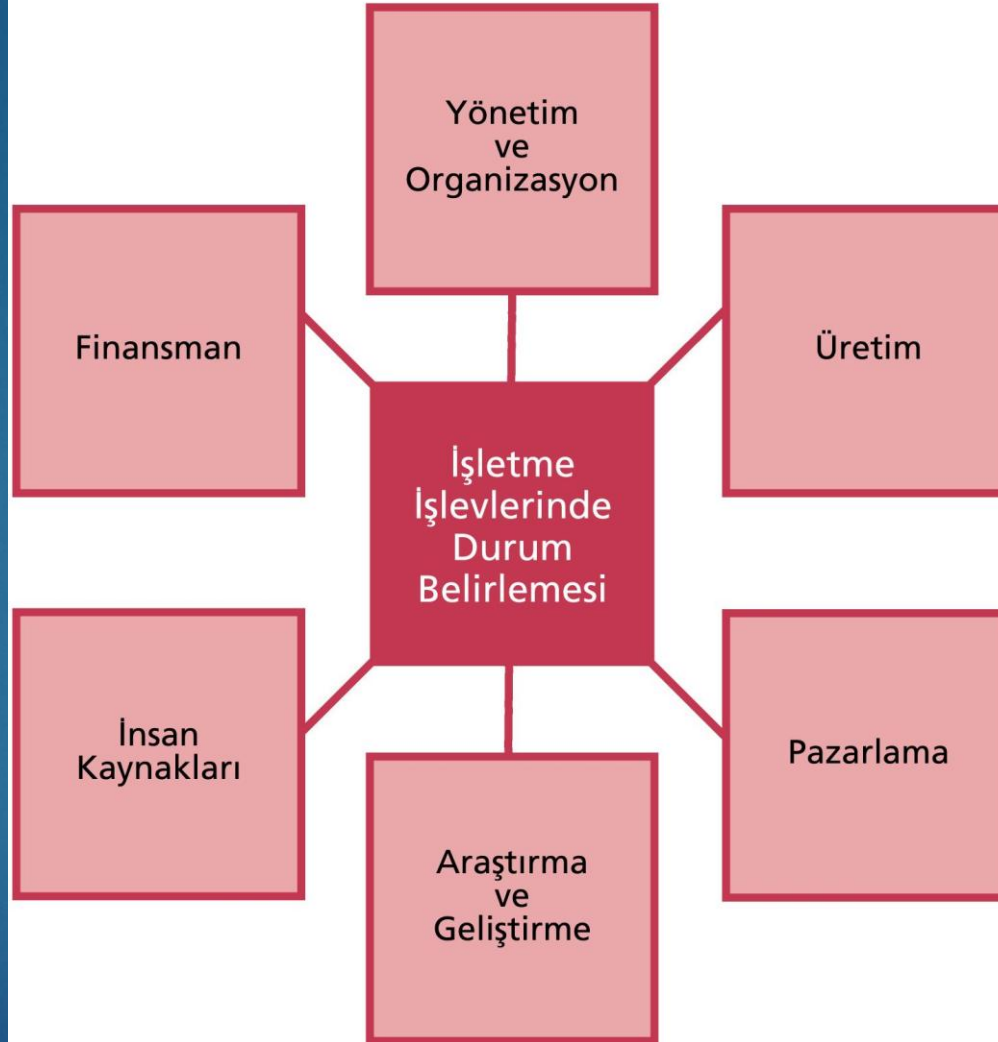
Rakiplerle kıyaslanarak, üstünlük ve zayıflıklar belirlenecek faaliyetler, işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesine olanak sağlayan işlevler halinde gruplandırılmış faaliyetlerdir.

Bu işlevleri (faaliyetleri) genel olarak aşağıdaki gibi sıralayabiliriz ;

- ▶ Üretim işlevleri
- ▶ Pazarlama işlevleri
- ▶ Finansman işlevleri
- ▶ Araştırma ve geliştirme işlevleri
- ▶ İnsan kaynakları ile ilgili işlevler
- ▶ Yönetim ve organizasyon işlevleri

Şekil 4-10

Durum Belirlemesi Yapılacak Bazı İşletme Faaliyetleri



Kritik Başarı Faktörlerinin Analizi

**Kritik başarı faktörleri,
hemen hemen her iş kolunda bulunan ve
“başarıya ulaşmayı kolaylaştıran” önemli faktörlerdir. Kritik başarı faktörleri
başarıya ulaşmak için dikkat edilmesi gerekli
“İşin püf noktaları” dır.**

**Bu faktörler işletmenin yeteneği ile ilgili olabileceği gibi, bazen de işletme dışı
çevresel unsurlarla ilgili olabilmektedir.**

**Kritik başarı faktörleri işletmenin her düzeyinde farklı faktörlerden oluşabilir.
Dolayısıyla her kademede ve hatta faaliyette bu faktörlerin var olup
olmadığı analiz edilmelidir.**

İşletme Analizinin Yapılmasında Kullanılan Teknikler

İşletme analizini yaparken gerekli olan bilgilerin kaynağı genellikle işletme içi kaynaklardır. Öncelikle işletmenin son üç yıllık Bilançosu, Gelir Tablosu, Nakit Akım Tablosu ve Yönetim Kurulu Faaliyet Raporları işletmenin finansal durumunun belirlenmesi için gereklidir.

Ayrıca işletme içinde de departman ve bölüm raporları, bölüm bütçeleri, iç denetim raporları aracılığıyla veya bölüm ve departman ilgilileri ile yapılan görüşmeler yoluyla bilgi toplanabilmektedir.

İşletme analizinde işletmenin varlık ve yetenekleri ile faaliyetlerindeki sonuçlar, rakiplere göre kıyaslanarak yapılmakta, üstünlük ve zayıflıklar belirlenmeye çalışılmaktadır .