



Global Business Research Congress (GBRC), May 26-27, 2016, Istanbul, Turkey.

STRATEGIC MANAGEMENT AND THEORETICAL PERSPECTIVE ON FINANCE: BALANCED SCORECARD ON FINANCE

DOI: 10.17261/Pressacademia.2016118679

Gurhan Uysal

Ondokuz Mayıs Üniversitesi. uysal_g@omu.edu.tr

ABSTRACT

This study is search for applying strategic management in financial management. It is an interdiscipliner methodology. It applies strategic management with Balanced Scorecard technic of Robert Kaplan and David Norton. Bot hare academic and practitioners. Balanced scorecard considers firm performance with financial variables and organizational variables. Financial analysisist considers credittee's credit rating with organizational performance in addition to financial performance. Case study methodology is used in this study. and analysisist applied internal-external environment analyses in order to determine organizational performance of credittee firm.

Keywords: Strategic management, financial management, balanced scorecard, environment analysis

JEL Codes: M21, E51, E52, E61

STRATEJİK YÖNETİM VE FİNANS TEORİSİ: BALANCED SCORECARD VE FİNANS'TA UYGULAMASI

ÖZET

Bu araştırma stratejik yönetim teorisinin finans disiplinde uygulanmasını araştırmaktadır. Araştırmada örnek olay yöntemi kullanılmaktadır. Araştırmaya konu işletme için iç ve dış çevre analizi uygulanmış, ve finans uzmanı işletmenin kredi kullanıp kullanamayacağını belirlemiştir. Balanced Scorecard tekniği işletme performansını finansal performans ve örgütsel performans ile ölçmektedir. Bu çalışmada finans uzmanı kredi başvurusunda bulunan işletmenin onay kararını finansal ve örgütsel performansı birlikte değerlendirerek karar vermektedir.

Anahtar Kelime: Stratejik yönetim, finans yönetimi, balanced scorecard, çevre analizi

JEL Kodları: M21, E51, E52, E61

1. GİRİŞ

Finans teorisi likidite ya da "nakit yönetimi" kavramı ile açıklanabilir. Buna göre finans yöneticisi işletmenin nakit girişi ve nakit çıkışlarını dengelemek durumundadır. İkinci olarak bu çalışma finans teorisinde stratejik yönetim ve çevre analizi tekniklerini uygulanmasını araştırmaktadır.

Bu makale balanced scorecard tekniğini Finans Teorisinde kullanmayı hedeflemektedir. Geleneksel olarak finansman kuruluşları kredi değerlendirmede finansal performans verilerini kullanmaktadırlar. Bu makale kredi

değerlendirmede örgütsel performans kriterlerini de kullanmayı hedeflemekte ve bu amaçla balanced scorecard tekniğinden yararlanmayı arzu etmektedir.

Balanced Scorecard işletme biliminde finansal performans ile örgütsel performansı birlikte analiz etmektedir ve Harvard Üniversitesi profesörleri David Norton ve Robert Kaplan tarafından 1993 yılında bilim dünyasına kazandırılmıştır.

Makale örgütsel performansı çevre analizi ve stratejik yönetim ile ölçmeyi hedeflemektedir. Bir başka deyişle, makalede balanced scorecard stratejik yönetim ile finans'ta uygulanacaktır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1.Stratejik Yönetim

Stratejik Yönetim işletme yönetiminde çevre analizi uygulamaktır. Çevre işletmede iç ve dış olarak ikiye bölünmektedir. İç çevre'de işletmenin, işletme fonksiyonları ve dış çevrede Pazar ve rakipler analiz edilmektedir. Örneğin SWOT, bir çevre analizi tekniğidir ve yönetici tarafından iç ve dış çevre analizi uygulanmaktadır.

Bu makalede çevre analizi ile işletmenin örgütsel performansı analiz edilmekte ve işletmenin finans kuruluşundan kredi kullanıp kullanamayacağı kararlaştırılmaktadır. Finans uzmanı finansal performans analizine ek olarak örgütsel performans analizi ile bu karara ulaşacaktır.

2.2. Finans Teorisi

Finans işletme literatüründe "nakit yönetimi" kavramı ile açıklanabilir. ve nakit yönetimi, işletmede nakit bütçesi hazırlama ile uygulanabilir. Nakit yönetiminde ayrıca, fon akım tablosu ve nakit akım tablosu hazırlama da önemli olabilir. Finans uzmanı ve kreditor kredi için başvuran işletmenin finansal performansını, nakit bütçesi, fon akım tablosu ve nakit akım tablosu analizleri ile de tayin edebilir.

Bu çalışma ayrıca balanced scorecard ve çevre analizi ile de örgütsel performansı, kredi kararı analizine dahil etmeyi amaçlamaktadır.

3. VERİ VE YÖNTEM

3.1. Amaç Ve Yöntem

Araştırma'da "örnek olay" yöntemi kullanılacaktır. Örnek olay'ın başlığı: "Fazıl Bey'in Kahvesi Starbucks'a Karşı" biçimindedir. Bu örnek olay Bayram Zafer Erdoğan ve Atıl Taşer, İşletme Politikası Öğretisinde Örnek Olay Yöntemi (2010) isimli ders kitabından alınmıştır.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

4.1. Örnek Olay

Starbucks bir Amerikalı. Amerika'nın büyük kahve zincirlerinden bir tanesi. Mobidik'teki bir karakterden almaktadır. Dünyanın her yerine yayılmış bu kahve zinciri kahveye olan düşkünlüğü ile bilinen Türkiye'de de faaliyet göstermektedir. Rakiplerinden en önemlisi ise diğer bir Amerikalı kahve devi Gloria Jeans'tir.

Türk tüketicisi dünyanın ünlü kahve zincirleriyle 1999'da tanıştı. İlk gelen Gloria Jeans bugün Türkiye'nin 46 noktasında satılmaktadır. Ardından 2003 yılında Türkiye'ye gelen Starbucks İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa, Balıkesir ve Aydın'da toplamda 78 mağazayla hizmet vermektedir. Barney, Coffee and Chocolate, Johns, Schiller, Tchibo, İly gibi dünya pazarının ünlüleri de Türkiye'de yerlerini aldılar. Açtıkları şube sayısı da 2007 itibarıyla 150'yi aştı. Menülerinde mocha, latte, Americano, macchiato, coffe press, frapuccino gibi 50'ye yakın yabancı kahve çeşidine yer veren zincirlerin geçen seneki ciroları ise 50 milyon TL'yi bulmaktadır.

Yabancı zincirlerin canlandığı kahve pazarında Türkler de boş durmadı ve zincirleşmeye soyundu. 2004'te ilk mağazasını Eminönü'nde açarak toptan ve perakende kahve satışlarına başlayan Kahve Dünyası kurulan ilk Türk

kahvesi zinciri. Zincir bugün 12 mağaza ve 11 cornerla İstanbul, Antalya ve Eskişehir’de hizmet veriyor. Yabancı rakiplerin işletme modeliyle ilerleyen Kahve Dünyası’nın yanında şimdi butik kafeler de pazara girmeye başladı.

İzmir’in en eski kahvecilerinden Gönül Kahvesi bayiliklerle büyümeye başladı. Gönül Kahvesi’nin sahibi Yaman İnönü başlangıç olarak iki sene içinde 200 şubeye ulaşmayı hedefliyor. 15 gün içinde İstanbul’a ilk şubesini açacak olan İnönü 29 Ekim’de de Denizli şubesini açacak. Ankara ile görüşmelerinin de devam edeceğini belirten İnönü daha sonra franchising ile Trabzon, Eskişehir, Edirne ve Ardahan’a kadar uzanacaklarını söylüyor.

1996’da Ankara’da kurulan Kocatepe Kahvecisi ikinci şubesini İstanbul Ataşehir’de açtı. Firma İstanbul’dan sonra Kayseri, Eskişehir ve Kütahya için hazırladıklarını anlatıyor. İstanbul’da ortaklık yoluyla büyümeyi hedefleyen şirketin Anadolu planı franchising üstüne kurulu. 1996 yılında Ankara’da kurulan Hacıibaba Kahvecisi de şimdilik şubeyle hizmet veriyor. Franchising ile büyümeyi planlayan şirket büyük alışveriş merkezleri ve büyükşehirlerde ana yolları hedefliyor.

Yabancı kahveler çok fazla ilgi görmeye başladıkça Türk kahveciler de faaliyete geçmiş ve yeniden markalaşmaya yönelme yoluna gitmekten başka çareleri kalmamıştır. Şimdi yabancı rakipleri gibi zincirleşen Türk kahvecileri dünyaya açılmaya hazırlanmaktadır. Bu alanda ilk atılımı “Fazıl Bey’in Türk Kahvesi” Dubai’de şube açarak yapacaktır.

Fazıl Bey’in kurucusu Ragıp Tuncalı 2001’de kafeciliğe başladı. Önce İtalyan kahveleri satan Cefa Del Mono’yu açan Tuncalı, yabancı rakiplerinden farklı olarak menüsüne espresso, cafe latte, capuccino’nun yanında Türk kahvesini de ekledi. Türk milletinin Türk kahvesinden hiçbir zaman vazgeçmeyeceğini kendi ailesinden bilen Tuncalı düşüncesinde haklı çıktı. Moda ne olursa olsun yabancı kahveler kadar Türk kahvesi satıldığını gören Tuncalı bu alanda markalaşmayı aklına koydu.

Kadıköylü bir mimar olan babası Fazıl Bey’in ömrü boyunca alışveriş yaptığı Kadıköy’deki kahveci Yavuz’u 2005’te satın alma fırsatı doğunca babasının anısına adını da Fazıl Bey’in Türk Kahvesi olarak değiştiren Tuncalı, önce tarihi çarşıdaki 200 yıllık dükkanı restore ederek işe başlıyor. Tuncalı “Biz devralmadan önce de iyi perakende satış yapan bir dükkanıydı. Biz de üstüne iyi Türk kahvesi nasıl sunulur diye düşünüp bunu geliştirdik” diyor.

Tarihi Kadıköy Çarşısı’nda bir sokak üsteki Starbucks, Gloria Jeans gibi dünya devlerine Türk kahvesiyle kafa tutan Fazıl Bey’in Türk kahvesi, çarşıda açtığı kahvesini zincir yaparak dünyaya açılmaya hazırlanıyor. Fazıl Bey’in Türk Kahvesi bu girişimiyle Türkiye’nin ilk uluslararası kahve zincirini de kurmuş olacaktır.

Şirketin üç yıldır değişmeyen büyüme hızı ise yüzde 60. Cirolardaki artışla beraber her yıl bir şube açılıyor. Tuncalı Tuncalı hem Cafe Del Mondo’yu sürdürüyor hem Fazıl Bey’in Türk Kahvesi’ni. Dünyada Türk kahvesine büyük talep olduğunu belirten Tuncalı, özellikle Osmanlı sınırları içindeki ülkelerde yaygın bir kahve kültürü olduğunu söylüyor. Özellikle Balkanlarda ve Arap ülkelerinde Türk kahvesi çok seviliyor diyen Tuncalı, bu bilinirliği avantaja çevirmek üzere ihracat girişimlerine başladıklarını anlatıyor. İlk olarak Moldova, Bulgaristan, Saraybosna ve Dubai’ye tanıtım amaçlı 250 gramlık 50-100 kutu Türk kahvesi yollamışlar. Tuncalı şimdi ilk siparişleri bekliyor. Onun ifadesiyle iç pazarda yerleşmeden ihracatın acelesi yok ama adım atmaktan da geri durulmamalı. Tuncalı’nın asıl hedefi şubelerle büyümek. Bu yüzden şirketlerin yer almak için kapısında kuyruk olduğu İstinyePark’a davet edilince fırsatı kaçırmamış. Önümüzdeki hafta açılacak üçüncü şubeyle Fazıl Bey’in Türk Kahvesi Avrupa’ya ayal basmış olacak.

Sıradaki adım ise bundan daha uzaklara Arap Yarımadası’na uzanıyor. Dubai’de bir alışveriş merkeziyle görüştüklerini anlatan Tuncalı, 2008’de ilk yurtdışı şubelerini açmaya hazırlanıyor. Fazıl Bey’in Türk Kahvesi bu girişimiyle Türkiye’nin ilk uluslararası kahve zincirini de kurmuş olacak.

4.2. Analiz

Fazıl Bey Kahvecisi işletmesinin kredi kullanmak için finans kuruluşuna başvurduğu ve finans uzmanı’nın balanced scorecard tekniğini örnek olaya uyguladığını farz edelim.

Finans Uzmanı nakit bütçesi, nakit akım tablosu, fon akım tablosu, bilanço ve gelir tablosu ve finansal oranlar ile söz konusu işletmenin finansal performansını uygulamaktadır. Örgütsel Performans analizinde ise işletmenin iç ve dış çevresini analiz edecek ve işletmenin kredi geri ödemede örgütsel gücünü tayin edecektir.

Fazıl Bey Kahvecisi 10 sene önce kurulmuş yeni ve kuruluşunu tamamlamış bir işletmedir. İç pazarda kurulumunu ve örgütlemesini tamamlamıştır. Başta Ortadoğu olmak üzere Balkanlar, Yakın Doğu ve Uzak Asya pazarlarına açılmayı hedeflemektedir. Dış çevrede ise sektör rekabet yoğun bir sektördür. Rakipleri markalaşmış ve dünyaca ünlü ve yerel zincirlerdir.

Finans uzmanı işletmenin iç ve dış pazarlarda daha da genişlemesi ve rekabet gücünü artırması için bu işletmeye kredi kullanımı için olumlu yanıt verilebilir.

Balanced Scorecard tekniğinde 4 alt boyut vardır: örgütsel öğrenme, süreç yönetimi, finansal boyut ve müşteri boyutu. Finans Kurumu bu dört boyutu dikkate alarak kredi başvurusu yapan işletmelerin geri ödeme performansını değerlendirebilir.

5. SONUÇ

Balanced Scorecard yönetimi gereği finans kuruluşu, işletmenin finansal performans ve örgütsel performansını birlikte analiz etmeli ve işletmenin kredi geri ödeme potansiyelini birlikte belirlemelidir. Bu araştırmanın önermelerine göre finans kuruluşu örgütsel performansı stratejik yönetim ve çevre analizi ile araştırabilir.

KAYNAKLAR

Erdoğan, B.Z. ve Taşer, A. (2010). İşletme Politikası Öğretisinde Örnek Olay Yöntemi ve Örnek olaylar, Bursa: Ekin Yayınevi.

Kaplan, R.S., ve Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, 70(1), 71-79.