

TC  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETMELERDE STRATEJİK BÜTÇELEME VE  
BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

SERCAN TEPELİ  
06713006

TEZ DANIŞMANI:  
Prof. Dr. SALİH DURER

İSTANBUL  
2010

TC  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETMELERDE STRATEJİK BÜTÇELEME VE  
BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

SERCAN TEPELİ  
06713006

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 31.05.2010  
Tezin Savunulduğu Tarih: 23.06.2010

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı:	Prof. Dr. Salih DÜRER	
Jüri Üyeleri:	Öğr. Gör. Dr. Sadiye OKTAY	
	Öğr. Gör. Dr. Arzu ÖZSÖZGÜN	

İSTANBUL  
Mayıs 2010

## ÖZ

### İŞLETMELERDE STRATEJİK BÜTÇELEME VE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

**Sercan Tepeli**  
**Mayıs, 2010**

Günümüz işletmelerinin kalite ve etkinlik arayışı, yöneticileri fonksiyonlar bazında düşünmek yerine, süreçler bazında düşünmeye zorlamaktadır. Çevresel faktörlerde gerçekleşen değişiklikler ve beraberindeki sorumluluklar da mevcut bütçeleme anlayışında yer bulamamaktadır. Geleneksel bütçeleme sisteminin, finansal boyutu dışında zaman boyutu incelendiğinde, geleceğe yönelik dar vizyona sahip olduğu ve mevcut gelişmeleri engellediği görülmektedir. Zaman kaybına neden olan bu süreç, katma değer yaratmayan bir sonucu da beraberinde getirmektedir.

Geleneksel bütçeleme yaklaşımını uygulayan işletmelerde bütçe ile strateji arasında bir ilişki kurulamamıştır. Bunun için de alt düzeydeki çalışanlar, stratejik bütçeleme çalışmalarının işletme üzerindeki etkisini kavrayamamaktadır. Bütçeleme sürecini strateji ile bütünleştiren yaklaşım “stratejik bütçeleme” kavramıdır.

Bütçeleme ile stratejik bütçeleme arasındaki bağlantıyı sağlayan bazı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Uffe Andersen ve arkadaşlarının stratejik bütçeleme için finansal oranlar yoluyla ileriye yönelik bir yaklaşım geliştirdikleri görülmektedir. Burada amaç işletmenin aynı finansal durumunu devam ettirebilmesidir. Varlıkların özsermayeye oranının devam ettirilebilmesi için gelecekte varlıklara yapılması gereken yatırımlar, ya da bunlarda yapılması gereken değişiklikler üzerine odaklanılacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik Bütçeleme, Geleneksel Bütçeleme, SBütçeleme Modeli, Özsermaye Oranı.

## **ABSTRACT**

### **STRATEGIC BUDGETING IN COMPANIES AND ONE CASE STUDY**

**Sercan Tepeli**

**May, 2010**

Companies are forced to think process basis instead of functional because of the quality and efficiency search in today's world. Changes in both environmental factors and its responsibilities don't exist in budgeting processes. When the traditional budgeting system will be analyzed with time factor, except financial issues, it's clear that budgeting system has no vision for the future and it prevents the development of the companies. This process brings about time loss and causes non-added value in conclusion.

There's no relationship between budgeting and strategy in companies which are using traditional budgeting system. Therefore, the lower level workers can't understand the affect of strategic budgeting system on the companies. "Strategic budgeting" approach composes the budgeting processes with the strategy.

Some approaches were developed to make the connection between budgeting and strategic budgeting. Uffe Andersen and his friends made a model for strategic budgeting which depends on financial ratios for the future. The goal of this model is to continue of financial stability for the coming years. It will be focused on the investments to have the ratio continuity of assets to equity.

**Keywords:** Strategic Budgeting, Traditional Budgeting, SBudgeting Model, Equity Ratio.

## ÖNSÖZ

Bu çalışmam süresince değerli katkılarıyla bana yol gösterici olan danışman hocam Prof. Dr. Salih Durer'e, değerli vaktini ayırıp çalışmam ile ilgili yeni fikir ve ufuklar açan ve kaynak bulmamda son derece desteği olan Emre Akbaş'a, her türlü zamansal imkânı sağlayan Satış Müdürüm Emre Yalın ve teknik konulardaki yardımlarından dolayı Gökhan Ordu ve Ditaş ailesine teşekkürlerimi sunarım.

Her konuda olduğu gibi bu çalışmamda da desteklerini esirgemeyen aileme ve Gizem Korkmaz'a ayrıca teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

İstanbul; Mayıs,2010

Sercan Tepeli

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
<b>ÖZ</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>v</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>xii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xiii</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>xv</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>2. STRATEJİ ve BÜTÇE</b> .....	<b>3</b>
2.1. Strateji Kavramı .....	3
2.1.1. Stratejinin İşletmeye Sağladığı Yararlar .....	4
2.1.2. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi .....	7
2.1.2.1. Strateji ve Politika .....	7
2.1.2.2. Strateji ve Taktik .....	7
2.1.2.3. Strateji ve Program .....	8
2.1.2.4. Strateji ve Yöntem .....	8
2.1.2.5. Strateji ve Plan .....	9
2.1.3. Stratejik Yönetim .....	10
2.1.3.1. Stratejik Yönetimin Özellikleri .....	13
2.1.3.2. Stratejik Yönetim Süreci .....	14
2.1.3.3. Stratejilerin Geliştirilmesi ve Stratejik Planlama Aşaması .....	14
2.1.3.4. Stratejilerin Uygulanması Aşaması .....	15
2.1.3.5. Uygulanan Stratejilerin Gözden Geçirilmesi ve Denetimi .....	16
2.1.3.6. Stratejik Yönetimde Bütçeleme Yeri ve Önemi .....	17
2.2. Bütçeleme .....	17
2.2.1. Bütçe Kavramı .....	18
2.2.2. Bütçenin Amaç ve Faydaları .....	21
2.2.3. İşletme Bütçelerinin Genel Özellikleri .....	23
2.2.4. İşletme Bütçe Sisteminin İlkeleri .....	24
2.2.5. Bütçeleme ile İlgili Sorunlar ve Bütçeleme Sınırları .....	25
2.2.6. İşletme Yönetiminin Temel Fonksiyonları ve Bütçe ile İlişkileri .....	27
2.2.6.1. Planlama ve İşletme Bütçeleri .....	28
2.2.6.2. Örgütlenme ve İşletme Bütçeleri .....	30
2.2.6.3. Yöneltilme ve İşletme Bütçeleri .....	30
2.2.6.4. Koordinasyon ve İşletme Bütçeleri .....	31
2.2.6.5. Kontrol ve İşletme Bütçeleri .....	32
2.2.7. Bütçe Çeşitleri .....	33
2.2.8. Bütçelemede Karşılaşılan Sorunlar ve Bütçenin Eksik Yönleri .....	34
2.2.9. Geleneksel Bütçelemeye Alternatif Yaklaşımlar .....	40
2.2.9.1. Daha İyi Bütçeleme Yaklaşımları .....	40
2.2.9.1.1. Hissedar Değerine Katkı ve Daha İyi Bütçeleme Yaklaşımları ..	40

2.2.9.1.1.1. Daha Fazla Maliyet Etkili Planlama ve Bütçeleme .....	40
2.2.9.1.1.2. Daha İyi Strateji Formülasyonu ve Uygulama .....	41
2.2.9.1.1.3. Daha İyi İşletme Tahmin Doğruluğu.....	43
2.2.9.1.2. Faaliyet Tabanlı Bütçeleme .....	43
2.2.9.1.3. Sıfır Tabanlı Bütçeleme.....	46
2.2.9.1.4. Dinamik Bütçeleme .....	47
2.2.9.1.5. Değere Dayalı Yönetim .....	48
2.2.9.1.6. Kar Planlaması.....	49
2.2.9.1.7. Stratejik Bütçeleme.....	50
2.2.9.1.7.1. Stratejik Bütçeleme Modelinde Kullanılan Yaklaşım.....	52
2.2.9.1.7.2. Kısa Zamanlı Geleneksel Bütçelerin Oran Analizi .....	53
2.2.9.1.7.3. Uzun Vadeli Stratejik Bütçeleme Uygulaması.....	53
2.2.9.1.7.4. Model: SBütçeleme.xls .....	56
2.2.9.2. Bütçesiz Yönetim .....	58
<b>3. STRATEJİK BÜTÇELEME.....</b>	<b>62</b>
3.1. Stratejik Bütçeleme.....	62
3.2. Geleneksel Bütçeleme Modelinden Stratejik Bütçeleme Modeline Geçiş .....	62
3.3. Stratejik Bütçelemenin Faydaları.....	69
3.4. Stratejik Bütçeleme Süreci.....	72
3.5. Strateji ve Bütçeleme Arasındaki Bağlantının Sorunları.....	77
3.5.1. Zaman Eşitsizliği Sorunu .....	77
3.5.2. İstikrar Sorunu.....	78
3.5.3. Teknolojik Yenilik ve Globalizasyon Süreci Sorunu .....	78
3.5.4. Bütçe Sorumlularının Sorunları .....	78
<b>4. ARAŞTIRMANIN UYGULAMASI .....</b>	<b>79</b>
4.1. Araştırmanın Problemi.....	79
4.2. Araştırmanın Amacı.....	79
4.3. Araştırmanın Önemi .....	80
4.4. Araştırmanın Hipotezleri .....	81
4.5. Araştırmanın Varsayımları .....	81
4.6. Araştırmanın Kısıtları .....	81
4.6.1. Konu Sınırlılığı .....	81
4.6.2. Uygulama Alanı Sınırlılığı.....	81
4.6.3. Uygulama Yeri.....	82
4.6.4. Zaman Sınırı.....	82
4.6.5. Veri Analizi.....	82
<b>5. YEDEK PARÇA SEKTÖRÜNDE STRATEJİK BÜTÇE UYGULAMASI... 83</b>	
5.1. Otomotiv Sektörü.....	83
5.1.1. Otomotiv Ana Sanayi.....	83
5.1.1.1. Yurtiçi Ana Sanayi .....	83
5.1.1.2. Yurtdışı Ana Sanayi .....	84
5.1.2. Otomotiv Yan Sanayi.....	86

5.1.2.1. Yurtiçi Yan Sanayi .....	86
5.1.2.2. Yurtdışı Yan Sanayi .....	87
5.1.2.3. Otomotiv Yan Sanayi Sektörünün Swot Analizi.....	88
5.1.2.3.1. Otomotiv Yan Sanayi'nin Güçlü Yönleri .....	88
5.1.2.3.2. Otomotiv Yan Sanayi'nin Gelişmeye Açık Yönleri .....	88
5.1.2.3.3. Otomotiv Yan Sanayi'nin Önündeki Fırsatlar .....	89
5.1.2.3.4. Otomotiv Yan Sanayi'nin Önündeki Tehlikeler .....	90
5.2. Otomotiv Sektöründe Pazar Tanımı ve Pazar Yapısı .....	91
5.2.1. Orijinal Ekipman Üreticileri .....	91
5.2.2. Bağımsız Yenileme Pazarı .....	92
5.2.3. Orijinal Ekipman Üreticileri ve Bağımsız Yenileme Pazarı .....	92
5.2.3.1. Yurtdışı Orijinal Ekipman Üreticileri.....	92
5.2.3.2. Yurtdışı Bağımsız Yenileme Pazarı .....	92
5.2.3.3. Yurtiçi Orijinal Ekipman Üreticileri .....	93
5.2.3.4. Yurtiçi Bağımsız Yenileme Pazarı .....	93
5.2.4. Pazarın Ürün Grubuna ve Üretici Firmalara Göre Yapısı.....	94
5.3. Otomotiv Sektöründe Dikkate Alınacak Kriterler .....	95
5.3.1. Otomotiv Sektöründe Rekabet Ortamı.....	95
5.3.1.1. Yurtiçi Orijinal Ekipman Üreticileri .....	95
5.3.1.2. Yurtiçi Bağımsız Yenileme Pazarı .....	96
5.3.1.3. Yurtdışı Orijinal Ekipman Üreticileri.....	96
5.3.1.4. Yurtdışı Bağımsız Yenileme Pazarı .....	96
5.3.2. Otomotiv Sektöründe Rakip Analizi.....	96
5.3.2.1. Yurtiçi Orijinal Ekipman Üreticileri .....	97
5.3.2.2. Yurtiçi Bağımsız Yenileme Pazarı .....	97
5.3.2.3. Yurtdışı Orijinal Ekipman Üreticileri.....	98
5.3.2.4. Yurtdışı Bağımsız Yenileme Pazarı .....	99
5.3.3. Otomotiv Sektöründe Rakip Stratejileri.....	100
5.3.3.1. Yurtiçi Orijinal Ekipman Üreticileri .....	101
5.3.3.2. Yurtiçi Bağımsız Yenileme Pazarı .....	101
5.3.3.3. Yurtdışı Orijinal Ekipman Üreticileri.....	102
5.3.3.4. Yurtdışı Bağımsız Yenileme Pazarı .....	103
5.3.4. Otomotiv Sektöründe Fiyat Analizi .....	104
5.3.4.1. Yurtiçi Orijinal Ekipman Üreticileri .....	104
5.3.4.2. Yurtiçi Bağımsız Yenileme Pazarı .....	105
5.3.4.3. Yurtdışı Orijinal Ekipman Üreticileri.....	105
5.3.4.4. Yurtdışı Bağımsız Yenileme Pazarı .....	106
5.4. Otomotiv Sektöründeki Yönelimler .....	106
5.5. Ditaş Doğan Yedek Parça İmalat ve Teknik A.Ş. Firmasının Tanıtımı .....	109
5.5.1. Ditaş'ın Ürünleri .....	109
5.5.2. Ditaş'ın Vizyonu .....	112
5.5.3. Ditaş'ın Misyonu.....	112
5.5.4. Ditaş'ın Çevre Politikası .....	112
5.5.5. Ditaş'ın Kalite Politikası.....	113
5.5.6. Ditaş'ta Mühendislik ve AR-GE.....	113



5.5.7. Ditaş'ın Kalite Sertifikaları.....	114
5.6. Ditaş'ın Sektördeki Konumu.....	115
5.6.1. Satış Rakamları.....	115
5.6.1.1. Yurtiçi ve Yurtdışı Satış Ciro ve Oranları.....	115
5.6.2. Müşteri Bilgileri.....	116
5.6.2.1. Müşteri Ziyaret Sıklıkları.....	116
5.6.2.2. Potansiyel Yeni Projeler ve Büyüklükleri.....	116
5.6.3. Ürün Grubu Ayırımı.....	117
5.6.3.1. Bölümler Arası Ayırım ve Toplam İçindeki Oranları.....	117
5.6.4. Marka Değeri.....	118
5.6.4.1. Yurtiçi Marka Değeri.....	118
5.6.4.2. Yurtdışı Marka Değeri.....	118
5.6.5. Ditaş'ın Swot Analizi.....	119
5.6.5.1. Ditaş'ın Güçlü Yönleri.....	119
5.6.5.2. Ditaş'ın Zayıf Yönleri.....	120
5.6.5.3. Ditaş'ın Önündeki Fırsatlar.....	121
5.6.5.4. Ditaş'ın Önündeki Tehlikeler.....	122
5.7. Swot Analizi Sonucunda Ortaya Çıkan Sonuçlar ve Yapılması Gerekenler.....	123
5.7.1. Sahip Olunan Farkın Belirlenmesi.....	123
5.7.2. Sahip Olunan Farkın Işığında Yapılacaklar Listesi.....	124
5.7.2.1. Belirleme/Ayıklama Yapılacaklar.....	124
5.7.2.2. İyileştirme Yapılacaklar.....	124
5.7.2.3. Yeni Geliştirilecekler.....	125
5.7.2.4. Kontrol Mekanizması.....	125
5.7.3. Pazarlamaya Odaklanma.....	125
5.8. Ditaş'ta Stratejik Bütçeleme Süreci.....	126
5.8.1. Stratejik Bütçelemenin Uygulanması.....	129
5.9. Stratejik Bütçeleme Sürecinde Pazarlama Stratejisi.....	149
5.9.1. Strateji.....	150
5.9.1.1. Genel Strateji Oluşturulması.....	150
5.9.1.2. Pazarlama Planı Hazırlanması.....	150
5.9.2. Müşteri.....	150
5.9.3. Ürün / Fiyat.....	150
5.9.3.1. Ürün Listelerinin Güncellenmesi.....	150
5.9.3.2. Fiyat Listelerinin Güncellenmesi.....	151
5.9.3.3. Rekabet Amaçlı Karlılığın Araştırılması.....	151
5.9.3.4. Karlılığın Arttırılabilmesi ve Fiyat Ayarlaması.....	151
5.9.4. Şirket Duruşu/İmajı.....	151
5.9.4.1. Teklif Formatlarının Standart Hale Getirilmesi.....	151
5.9.4.2. Teklif Verme Kriterlerinin Belirlenmesi.....	151
5.9.4.3. Sunumların Güncellenmesi.....	152
5.9.4.4. Web Sitesinin Güncellenmesi.....	152
5.9.4.5. İmaj Değişikliğinin İncelenmesi.....	152
5.9.4.6. Logo Değişikliğinin İncelenmesi.....	152
5.9.4.7. Ambalaj Değişikliğinin İncelenmesi.....	153

5.9.5. Ürün Yelpazesi.....	153
5.9.5.1. “Ürün Yönetimi” - Mevcut Ürünlerin Devreye Alınması.....	153
5.9.5.2. “Ürün Yönetimi” - Diğer Ürünlerin Devreye Alınması.....	154
5.9.5.3. Yeni Ürün Devreye Alınması.....	154
5.9.5.4. Ürün Geliştirme Takip Kartı Düzenlenmesi .....	155
5.9.6. Pazar Tutundurma / Geliştirme.....	155
5.9.6.1. Yeni Bayi / Bölge Devreye Alınması.....	155
5.9.6.2. Bilgilendirme Toplantıları Düzenlenmesi .....	155
5.9.6.3. Sanayi Siteleri Ziyareti Düzenlenmesi .....	155
5.9.6.4. Servis ve Tamirciler Toplantısı Düzenlenmesi .....	155
5.9.6.5. Bayi Toplantısı Düzenlenmesi .....	156
5.9.6.6. Yazılı Basın Reklamları Hazırlanması .....	156
5.9.6.7. Araç Giydirilmesi.....	156
5.9.6.8. Otoyol Reklam Panoları Hazırlanması.....	156
5.9.6.9. Katılması Gereken Fuarların Belirlenmesi.....	156
5.9.6.10. Ziyaret Edilmesi Gereken Fuarların Belirlenmesi.....	156
5.9.6.11. Katalog Hazırlanması .....	156
5.9.6.12. Promosyon Çalışması Yapılması.....	156
5.9.6.13. Müşteri Olmayan Yurtiçi Firmaların Ziyaret Edilmesi .....	157
5.9.6.14. Firma/Müşteri Ziyaretleri Yapılması.....	157
5.9.7. Pazar Geri Besleme.....	157
5.9.7.1. Reklam Etkilerinin Ölçülmesi .....	157
5.9.7.2. Müşteri Memnuniyeti Geri Dönüşü Değerlemesi .....	157
5.9.7.3. Pazar Araştırması Yapılması .....	157
5.9.7.4. Rakip Analizi Yapılması .....	158
<b>6. SONUÇ.....</b>	<b>160</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>162</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>167</b>

## TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No
<b>Tablo 5.1:</b> OEM Sektöründeki Durum .....	91
<b>Tablo 5.2:</b> Yedek Parça Sektöründeki Durum.....	92
<b>Tablo 5.3:</b> Pazarın Ürün Grubuna ve Üretici Firmalara Göre Yapısı.....	94
<b>Tablo 5.4:</b> Yıllık Öngörü Bilgileri.....	127
<b>Tablo 5.5:</b> Odaklanılması Düşünülen Araç ve Ürün Grubu .....	128
<b>Tablo 5.6:</b> SBütçeleme.xls (SBudget.xls) Örneği (1.sayfa) .....	129
<b>Tablo 5.7:</b> SBütçeleme Hesaplama.xls (Calc-Sbudget.xls) Örneği (1.sayfa).....	132
<b>Tablo 5.8:</b> SBütçeleme Hesaplama.xls (Calc-Sbudget.xls) Örneği (2.sayfa).....	133
<b>Tablo 5.9:</b> Ortaya Çıkan SBütçeleme Hesaplama.xls (Calc-Sbudget.xls) Değerleri (1.sayfa) .....	137
<b>Tablo 5.10:</b> Ortaya Çıkan SBütçeleme Hesaplama.xls (Calc-Sbudget.xls) Değerleri (2.sayfa) .....	138
<b>Tablo 5.11:</b> Ortaya Çıkan SBütçeleme.xls (SBudget.xls) Değerleri (1.sayfa) .....	147

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 2.1: Bütçeleme ve Denetim Sistem Süreci .....	19
Şekil 2.2: M Form Yönetim Yapısı.....	58
Şekil 2.3: N Form Yönetim Yapısı .....	59
Şekil 2.4: M Form ve N form Organizasyonlarda Bütçeleme Sürecinin Karşılaştırılması.....	59
Şekil 5.1: Türkiye’de Yerleşik Otomotiv Ana Sanayi Firmaları .....	84
Şekil 5.2: Ana Sanayi Üretim Kapasitesi (X Yılı).....	84
Şekil 5.3: Dünyada Otomotiv Sanayi.....	85
Şekil 5.4: Ülkelere Göre Üretim .....	85
Şekil 5.5: Otomotiv Sanayinde Küreselleşme Süreci .....	86
Şekil 5.6: Yurtiçi Yan Sanayi Durumu .....	87
Şekil 5.7: Yurtdışı Yedek Parça Üreticileri .....	93
Şekil 5.8: Yurtiçi OEM Pazar Payı Dağılımı.....	93
Şekil 5.9: Yurtiçi OEM Sektörü (Rakip Analizi).....	97
Şekil 5.10: Yurtiçi Yedek Parça Sektörü (Rakip Analizi) .....	98
Şekil 5.11: Yurtdışı OEM Sektörü (Rakip Analizi).....	99
Şekil 5.12: Yurtdışı Yedek Parça Sektörü (Rakip Analizi) .....	100
Şekil 5.13: Yurtiçi OEM Sektörü (Rakip Stratejileri).....	101
Şekil 5.14: Yurtiçi Yedek Parça Sektörü (Rakip Stratejileri) .....	102
Şekil 5.15: Yurtdışı OEM Sektörü (Rakip Stratejileri).....	103
Şekil 5.16: Yurtdışı Yedek Parça Sektörü (Rakip Stratejileri) .....	104
Şekil 5.17: Yurtiçi OEM Sektörü (Fiyat Analizi).....	105
Şekil 5.18: Yurtiçi Yedek Parça Sektörü (Fiyat Analizi).....	105
Şekil 5.19: Otomotiv Sektöründeki Yönelimler .....	107
Şekil 5.20: Ditaş’ın Kalite Sertifikaları .....	114
Şekil 5.21: Yurtiçi Parça Satış Adet ve Oranları .....	115
Şekil 5.22: Yurtdışı Parça Satış Adet ve Oranları.....	115
Şekil 5.23: Müşteri Ziyaret Sıklıkları .....	116
Şekil 5.24: Potansiyel Yeni Projeler ve Büyüklükleri .....	117
Şekil 5.25: Ürün Grubu Ayrımı .....	117
Şekil 5.26: Ürün Grubu Ayrımı (Yüzdesel).....	118
Şekil 5.27: Yurtiçi Marka Değeri.....	118
Şekil 5.28: Yurtdışı Marka Değeri.....	119
Şekil 5.29: SBütçeleme.xls (SBudget.xls) Örneği (2.sayfa).....	131
Şekil 5.30: SBütçeleme Hesaplama.xls (Calc-Sbudget.xls) Örneği (2.sayfa) .....	134
Şekil 5.31: SBütçeleme Hesaplama.xls (Calc-Sbudget.xls) Örneği (3.sayfa) .....	134
Şekil 5.32: SBütçeleme Hesaplama.xls (Calc-Sbudget.xls) Örneği (4.sayfa) .....	135
Şekil 5.33: Ortaya Çıkan SBütçeleme Hesaplama.xls (Calc-Sbudget.xls) Değerleri (2.sayfa).....	139
Şekil 5.34: Ortaya Çıkan SBütçeleme Hesaplama.xls (Calc-Sbudget.xls) Değerleri (2.sayfa).....	139

<b>Şekil 5.35:</b> Ortaya Çıkan SBütçeleme Hesaplama.xls (Calc-Sbudget.xls) Değerleri (2.sayfa).....	140
<b>Şekil 5.36:</b> Hedef Özsermaye Oranı.xls (ER-Prop.xls) Örneği (1.sayfa) .....	142
<b>Şekil 5.37:</b> Hedef Özsermaye Oranı.xls (ER-Prop.xls) Örneği (2.sayfa) .....	143
<b>Şekil 5.38:</b> Hedef Özsermaye Oranı.xls (ER-Prop.xls) Örneği (3.sayfa) .....	143
<b>Şekil 5.39:</b> Ortaya Çıkan Hedef Özsermaye Oranı.xls (ER-Prop.xls) Değerleri (1.sayfa).....	145
<b>Şekil 5.40:</b> Ortaya Çıkan Hedef Özsermaye Oranı.xls (ER-Prop.xls) Değerleri (2.sayfa).....	146
<b>Şekil 5.41:</b> Ortaya Çıkan Hedef Özsermaye Oranı.xls (ER-Prop.xls) Değerleri (3.sayfa).....	146
<b>Şekil 5.42:</b> Ortaya Çıkan SBütçeleme (SBudget.xls) Değerleri (2.sayfa) .....	148

## KISALTMALAR

<b>CAM-I</b>	: Consortium for Advanced Manufacturing International
<b>EVA</b>	: Economic Value Added
<b>VBM</b>	: Value Based Management
<b>NPR</b>	: Net Profit Rate (Net Karlılık Hızı)
<b>CE</b>	: Capital Efficiency (Sermaye Etkinliği)
<b>G</b>	: Growth Rate (Büyüme Hızı)
<b>ERP</b>	: Enterprise Resource Planning
<b>CRM</b>	: Customer Relationship Management
<b>OEM</b>	: Original Equipment Management (Orijinal Ekipman Üreticileri)
<b>BYP</b>	: Bağımsız Yenileme Pazarı
<b>ECU</b>	: European Currency Unit

## 1. GİRİŞ

Giderek sertleşen global ve ulusal rekabet koşulları, işletmeleri ayakta kalabilmek için mevcut yönetim uygulama ve stratejilerini gözden geçirmeye zorlamaktadır. Organizasyonlar, değişim yönetimini kendi bünyesi içinde geliştirmek durumundadır.

Hızla artan global rekabet, öncelikle işletme yönetim yaklaşım ve uygulamalarında değişim gereğini ortaya çıkarmaktadır. Değişme gereksinimin hissedildiği böyle bir ortamda işletmelerin karar verme sürecinin önemi artmakta ve işletmeler en az hata ile çalışmak zorunda bırakılmaktadır. Stratejik planlama ve kontrol günümüz işletmelerinin en temel ihtiyacı haline gelmektedir. Yaşanan bu değişim ve gelişen yaklaşımlar, işletmelerin maliyet ve yönetim muhasebesi sistemleri için, değişimlerin ortaya çıkardığı gereksinimleri karşılayacak bir uyumlaştırma sürecini de zorunlu kılmaktadır.

Yönetim anlayışlarında meydana gelen bu değişim karşısında bütçeleme yaklaşımının da değişmesi kaçınılmaz olmaktadır. Geleneksel bütçeleme yaklaşımı olarak isimlendirilen ve hala çoğu işletmenin uygulamaktan vazgeçemediği bütçeleme yaklaşımı, sağladığı yararlar açısından artan bir oranda sorgulanmaktadır.

Geleneksel bütçeye ilişkin sorunların giderilmesi amacıyla yeni bütçeleme yaklaşımları ve teknikleri geliştirilmektedir. Günümüzde firmalar kısa ürün yaşam dönemleri, kısa pazar zamanları ve şiddetli rekabet nedeniyle önde gelen teknolojik yaklaşımlara odaklanmak durumunda kalmaktadırlar. Bu faktörler, firmaları stratejik planları üzerinde daha sıklıkla ayarlama yapmaya zorlamaktadır. Bununla birlikte; hızla değişen çevre koşulları, çevrenin sadece işletmenin bölgesel çevresi olmaktan çıkıp, neredeyse global koşulları ifade etmesi ile sürekli bir tahmin sürecini gerektirmekte ve stratejik bütçeleme sistemi yaklaşımının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Bu çalışma giriş bölümüyle başlamakta ve beş ana kısımdan oluşmaktadır. Çalışmanın temelinde stratejik bütçelemenin işletmeler açısından hayati önem

taşıdığı belirtilmiş olup, teorik çerçeve oluşturulmuştur. Bu teorik çerçeveden yola çıkarak uygulama modeli tasarlanmıştır. Bu kapsamda;

Çalışmanın ikinci bölümünde; strateji ve bütçe kavramlarının neyi ifade ettiği üzerinde durulmuştur. Stratejik yönetimde bütçeleme'nin önemine vurgu yapılmış, bütçenin amaç, fayda ve çeşitleri anlatılmıştır. Geleneksel bütçelemeye alternatif yaklaşımlar hakkında bilgi verilmiştir. Alternatif yaklaşımlar içerisinde de en uygun model seçilip uygulamada kullanılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; stratejik bütçeleme konusu derinlemesine işlenmiştir. Geleneksel bütçeleme modelinden stratejik bütçelemeye geçiş ve bu geçiş sonrasında oluşan stratejik bütçeleme süreci hakkında bilgi verilmiştir.

Çalışmanın dördüncü yani uygulama bölümünde; otomotiv yedek parça sektöründe faaliyet gösteren firma hakkında stratejik bütçeleme modelini oluşturmaya yarayacak bilgiler verilmiştir. Daha sonra ise seçilen uygulama modeli tasarlanmış olup, eldeki veriler ve varsayımlarla birlikte uygulamaya geçilmiştir.

Çalışmanın sonuç bölümünde; anlatılan teorik ve uygulama kısmı detaylarıyla birlikte, bulgularla ilgili genel bir değerlendirme yapılmış ve gelecekte yapılacak muhtemel çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.



## 2. STRATEJİ ve BÜTÇE

Bu bölümde strateji ve bütçe kavramlarından bahsedilmiş ve geleneksel bütçelemeye alternatif yaklaşımlar üzerinde durulmuştur. Geleneksel bütçelemeye alternatif yaklaşımlardan stratejik bütçeleme konusu daha detaylı olarak incelenmiş ve kullanılan model hakkında bilgi verilmiştir.

### 2.1. Strateji Kavramı

Strateji kelimesi; Sun TZU'nun Savaş Sanatı adlı eserini 4. yüzyılda yazdığı zamandan bu yana kullanılmaktadır.<sup>1</sup> Yazılan bu kitap savaş stratejisi hakkındadır. İşletme stratejisi üzerine literatür, 1950 ve 1960'larda ortaya çıkmıştır.<sup>2</sup> Şaşırtıcı bir oranda yaygınlaşmaya ve büyümeye devam etmiştir. Stratejik yönetim, bir işletmenin stratejik yönünü bu yolla belirlediği ve stratejilerine, operasyonel sürecini ilişkilendirmeyi bu yolla yaptığı görülmüştür. Kendi şartları içinde pazarlama ve finans gibi akademik bir disiplin olmuştur.<sup>3</sup>

Literatürde, stratejinin kelime kökeni bakımından iki kaynağa dayandığı ifade edilmektedir. Birincisi, strateji kelimesinin etimolojik kökeni eski Yunancaya dayanmaktadır. Strateji, eski Yunanca “stratos” (ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Kimi yazarlar kelimenin etimolojik yönden Latince “stratum” kelimesinden türetildiğini ifade etmektedirler. Latince “stratum”; “yol, çizgi, nehir yatağı” anlamlarına gelmektedir. İkincisi, strateji, özellikle askeri terminolojide çok sık kullanılan bir kavram olması nedeniyle, strateji kelimesinin, eski Yunanlı General Strategos'un adına atıfla bu generalin sanatını ve bilgisini belirtmek için kullanıldığı belirtilmektedir. Strateji kelimesinin

---

<sup>1</sup> Marlynn Placet And Kristi M. Branch, “Strategy”  
www.science.doe.gov/sc5/benchmark/Ch%203%20Strategy%2006.08.02.pdf [15.10.2009].

<sup>2</sup> H.I. Ansoff, **Corporate Strategy**, (New York, NY: 1965, McGraw-Hill).

<sup>3</sup> H.Mintzberg ve diğerleri, **Strategy Safari; A Guided Tour Through The Wilds Of Strategic Management**, (New York: The Free Press. 1998), 18.

sözlük anlamı ise “bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı” olarak ifade edilebilir.<sup>4</sup>

Strateji kavramı savunma alanında geniş olarak kullanılan bir kavramdır. Zaman içerisinde yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Yönetim biliminde strateji, “bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar” anlamında kullanılmaktadır. Yönetim biliminde özellikle işletmelerin rakiplerine karşı izleyeceği stratejiler, önce “Stratejik Planlama” ve daha sonra da “Stratejik Yönetim” adı verilen bir disiplinin doğmasına neden olmuştur. Günümüzde Stratejik Yönetim, yönetim biliminde çok önemli araştırma alanlarından birini oluşturmaktadır.<sup>5</sup>

Strateji “belirlenen hedeflere ulaşmak için, temel amaçlar, gayeler veya hedefler ve önemli politikalar, planlar bütünüdür”.<sup>6</sup> İşletme yönetiminde strateji, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin optimumuna ulaşması ile ilgili seçimsel kararlar bütünüdür. Bu seçimler bir canlı gibi işletmenin yaşamasını ve gelişmesini garanti altına alacaktır.<sup>7</sup>

Stratejiler geçmişten modellenirler, ancak geleceği planlarlar.<sup>8</sup> İşletmeler bugünkü ve geleceğe yönelik hedefleri ile uğraşmaktadırlar. Strateji; pazarların, müşterilerin bakış açılarının ve yasal düzenlemelerin değişmesi sonucu işletmelerin uğraştığı problemlerin de farklılaşmasını sağlayacaktır.<sup>9</sup>

### **2.1.1. Stratejinin İşletmeye Sağladığı Yararlar**

Günümüz koşullarında rekabetin en önemli unsurlarından olan yeniden yapılanma, süreç yönetimi, yalın üretim vb. stratejiler, doğru uygulandığında iyi sonuçlar elde edilmektedir. Bu ve benzeri stratejilerin bir şekilde başarısız olması işletmeleri yok olmalarla karşı karşıya getirecektir.

Örneğin bir işletme maliyetlerini azaltmak için ne kadar sert tedbirler alırsa alsın veya gerek ürün, gerekse de kendi işletme kalitesini ve imajını ne kadar yükseltirse yükseltsin, bu işi daha iyi yapan ve yapabilecek rakipleri mutlaka olacaktır. Bu

---

<sup>4</sup> Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, (İşletme Fak. Yay. No: 127), 3.

<sup>5</sup> **age**, 3.

<sup>6</sup> Subhash C. Jain, **Marketing Planning & Strategy, Fourth Edition**, (South-Western Publishing Co., 1993), 4.

<sup>7</sup> Eren, **age**, 5.

<sup>8</sup> Henry Mintzberg, “Crafting Strategy”, Harvard Business Review, Temmuz-Ağustos 1987, 68.

<sup>9</sup> Jain, **age**, 4.

nedenle günümüz dünyasındaki işletmeler, sürekli öğrenen, öğrenmeyi ve gelişmelere açık olmayı örgüt kültürlerinin bir parçası haline getiren ve bunu sağlamak için çalışanlarını sürekli eğitime tabi tutan işletmeler olmak zorundadırlar. Bunları sağlarken de çağın teknolojik gelişmelerini takip ederek, bu gelişmelere ayak uydurmak durumundadırlar.

Klasik stratejik planlama sürecindeki fırsat ve riskleri değerlendiren ve hatta bu süreç dâhilinde kendi fırsatlarını kendileri yaratabilen işletmelerin başarılı olduklarını ve en önemlisi bu başarılarını sürdürebildiklerini görmekteyiz.

Doğru stratejileri doğru yer ve zamanda kullanan ve strateji yaratma ve uygulama sürecini demokratikleştirerek ve stratejik yaratıcılığı tüm çalışanlara aşıl原因an firmaların rakiplerine karşı gerçek bir silahı olacağı yadsınamaz bir gerçektir.

Bu doğrultuda stratejinin veya strateji belirleme sürecinin bir işletmeye sağlayacağı yararları şu şekilde özetleyebilmekteyiz;

**a) İşletmenin dış çevre ile uyumunu ve uzun dönemli yaşayabilirliğini sağlar:**

Stratejinin temel amacı; işletmelerin, kaynak ve kabiliyetlerinin elverdiği ölçüde çevreye uyum sağlanmasıdır. Günümüzde işletmelerin dış çevreleri her geçen gün artan bir hızla değişmektedir. Mevcut teknolojiler gelişmekte ve karmaşıklaşmakta, pazarlar uluslararası bir nitelik kazanmakta, enerji kaynakları değişmekte ve fiyatları artmakta, bunlara paralel olarak da işletmelerin etki alanları genişlemektedir. Aynı zamanda sabit maliyetlerin toplam maliyetler içerisindeki oranı artmakta, belirli sanayi dallarında tüketici talepleri farklılaşmakta, tüketicilerin işletmeler üzerindeki baskıları artmakta, haberleşme alanındaki gelişmeler dünyaya küçük bir toplum görüntüsü kazandırmaktadır.<sup>10</sup>

**b) Strateji çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkânı verir:**

Çevrenin gelecekte alacağı şekillerin önceden tahmin edilmesi, işletmeye nasıl davranacağı ve ne gibi tedbirler alacağı konusunda hazırlık yapma fırsatı vermektedir. Bu tahminler yönetim faaliyetlerine rehberlik edecek bilgileri de sağlamaktadır. Stratejinin olmaması durumunda işletmenin hem içinde hem dışında

---

<sup>10</sup> Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, (İstanbul: Beta Yayınları, Yayın No: 659, 2004), 24.

yeni fırsatlar için rehber olacak kurallar oluşmayacaktır. Dolayısıyla işletmenin uyum kabiliyeti gittikçe azalacak ve başarısızlık meydana gelecektir.<sup>11</sup>

**c) İşletmeye kendi kendini değerlendirme imkânı verir:**

Strateji, işletmeye “ne tür bir işletme olduğu” ve “ne durumda bulunduğu” hakkında bilgi sağlamaktadır. Stratejik çalışmaların olmaması, işletmenin sezgi yoluyla değerlendirilmesine ve büyük bir ihtimalle yanlış tanımlanmasına sebep olacak ve dolayısıyla kaynakların karlı alanlara etkili bir dağıtımını yapılamayacaktır.<sup>12</sup>

**d) Strateji, işletme içinde bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılık sağlar:**

Strateji, işletmenin her kademesinde birbiriyle tutarlı faaliyetlerin yürütülmesini mümkün kılmaktadır. Sistem yaklaşımı içerisine düşünülürse, her işletmenin kendisine ait bir çevresi olduğu gibi onun alt sistemlerinin her birinin de kendisine has çevresi olduğu görülmektedir. Bu alt çevrelerin her biri farklı özelliklere sahiptir ve zamanla birbirlerinden ayrılmaya ve farklı amaçlara yönelmeye başlarlar. Bunu önleyebilmek için etkili bir koordinasyona ve hedef birliğine ihtiyaç olmakta ve strateji yaratma ve uygulama bu noktada koordinasyonu sağlamak amacıyla ortak bir hedef oluşturmaktadır.

**e) Strateji ve politikalar, faaliyetleri belirli bir alana sevk eder ve planlar için bir çerçeve oluşturur:**

Gerçek iktisadi alanda hayatta kalma savaşı veren işletmeler, temel stratejilerini doğru tespit ederlerse bazı taktik hataları yapsalar bile başarılı olmaktadır. Ancak genel strateji ve politikaları olmaması durumunda yapılacak taktik hatalar, işletmelerin hayatlarına mal olacak sonuçlar doğurabilmektedir.<sup>13</sup>

**f) Strateji, işletme yönetiminin kalitesini arttırmaktadır:**

Strateji belirleme, işletmeyi iç ve dış çevresini analiz etmeye yönelttiği için, fırsat ve tehditlerin önceden tahminini sağlamaktadır. Önceden tahmin, problemlerin ayrıntısı ile teşhis edilmesine, alternatiflerin belirlenmesine, en uygun olanın seçilmesine ve uygulanmasına fırsat tanımaktadır. Stratejik çalışmalar olmaksızın fırsatlardan yararlanılamayacağı gibi tehlikelerde zamanında fark edilemeyecektir. Problemler

---

<sup>11</sup> age, 24.

<sup>12</sup> age, 24.

<sup>13</sup> age, 24.

yüz yüze gelindiği zaman fark edilecek ve tüm yönleriyle düşünülmeden acele karar verilmesi gerekecektir. Bu ise işletmeler maddi ve manevi krizlerin yaşanması demektir.<sup>14</sup>

### **2.1.2. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi**

Strateji, bazı kavramlarla sık sık karıştırılmaktadır. Bu kavramlardan bazıları yönetim literatüründe kullanılan politika, taktik, program, yöntem ve plandır. Bunlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.<sup>15</sup>

#### **2.1.2.1. Strateji ve Politika**

Strateji ve politika yönetim alanında birbiriyle çok karıştırılan iki kavramdır. Politika, yol gösterme ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plandır. Bu bakımdan uygulamalarla ilgili ilkeler dizisini ve kurallar toplamını meydana getirir. Strateji ilerde meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan karar türüdür. Hâlbuki politika yeterli ölçüde tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış belirlilik ortamında alınan ve devamlı kararlardan oluşmaktadır. Strateji bir işletmenin amaçlarının ve politik yönelmelerinin toplamını oluşturur. Politika ise saptanmış amaçlara ulaşma yolları olarak belirlenir. Şu halde strateji politikayı da içeren daha genel bir kavram olmaktadır.<sup>16</sup>

Politika ile strateji arasında en önemli fark olarak; politikaların karar vermede bir düşünme rehberi olduğu, stratejinin ise bu rehber doğrultusunda amaçların oluşturulması ve kaynak kullanma kararlarının verilmesini sağladığı söylenebilir. Kısacası politikalar, işletmenin uymayı arzu ettiği ilkeleri belirtirken; strateji, amaçları ve arzu edilen bu prensipleri yerine getirmede kullanılacak araçları sunar.<sup>17</sup>

#### **2.1.2.2. Strateji ve Taktik**

Taktik, usul ve teknik bakımdan stratejiden daha ayrıntılıdır. Stratejinin amaçlara ulaşmak için eldeki güçlerin veya kaynakların dağıtım planı olduğunu biliyoruz.

---

<sup>14</sup> age, 25.

<sup>15</sup> Eren, age, 11-15.

<sup>16</sup> Dinçer, age, 16

<sup>17</sup> age, 16.

Taktik, bu yerleştirilen güçlerin harekete geçirilmesi yani uygulanması ile ilgilidir. Taktik daha özel ve daha kısa fikirlerden ve uygulama sanatından oluşur.<sup>18</sup>

Strateji; bir nizam, düzen ve tasarı ile ilgili düşünsel bir işlem, taktik ise harekete geçme ve uygulamanın ayrıntılı bir düzeni ile ilgilidir. Taktikler aslında, stratejinin gerçekleşmesine yardımcı ayrıntılar ve hatta programlardır. Her stratejiyi uygulamaya koyacak mutlaka bir takım taktikler gereklidir. Bu yüzden taktik stratejiyi gerçekleştiren bir araç, onun vazgeçilmez devamıdır.<sup>19</sup>

### **2.1.2.3. Strateji ve Program**

Program, süreleri belirlemek, ayrıntılı faaliyetlerin uygulanacakları yer ve zamanları ve bunların kimler tarafından nasıl yapılacağını saptamaktır. Program tam belirlilik hallerini ve çok kısmi riskleri içermektedir. Bir olayın en ince ayrıntılarını yer, zamanı şahıs ve usul göstererek belirlemektedir. Kısa süre ile ilgilidir. Strateji işletmede meydana gelecek bütün olay ve hareketlerin uzun süre içinde öngörülmesini ve bunların işletmenin amaçları yönünden değerlendirilmesi ve seçilmesini gerektirir. Programlar daha alt kademelerle ve uygulamalarla ilgilidir. Programların başka bir özelliği bir defa kullanılan planlardan oluşudur. Bu yönü ile de politikalarından ve stratejilerden ayrılırlar.<sup>20</sup>

### **2.1.2.4. Strateji ve Yöntem**

Yöntem kullanılış özelliği açısından politikaya benzer, politika ve strateji geniş bir alan ya da temel bir sorunu ele almasına karşılık, yöntem normal olarak politikanın veya stratejinin uygulanış şekli ile ilgilidir. Bu bakımdan strateji ve politika kapsam bakımından yöntemden daha geniştir. Her üç kavramın müşterek yönleri sürekli ve uzun süreli seçimlerden oluşmalarıdır. Yöntem ile programın birbirlerine benzer yönleri, uygulamaya daha yakın olmaları ve bir isi veya bir işlemi ilgilendirmeleridir. Önemli hususlardan biri de yöntemin özellikle stratejiye nazaran standartlaştırılma özelliğinin olmasıdır. Yöntemler çeşitli sorunların çözümünde kullanılan usullerden ibarettir. Bu açıdan bakılırsa, stratejik planlama da bir sorun çözme yöntemidir.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> age, 16.

<sup>19</sup> age, 16.

<sup>20</sup> age, 17.

<sup>21</sup> age, 17.

### 2.1.2.5. Strateji ve Plan

Strateji uzun süreli seçim ve amaçlarla ilgilidir. Plan ise amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların karşılaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağıının saptanmasıdır.<sup>22</sup>

Plan kavramı genel olarak, işletmenin çevresiyle veya çevresel gelişmesiyle sıkı sıkıya ilgili olması nedeniyle; strateji, politika, yöntem ve program kavramlarını içine almaktadır. Bu yönü onu stratejiye iyice yaklaştırmaktadır. Plan ayrıca rakamlaştırılmış amaçların tespiti ve amaçlara ulaştıracak “amaç” fonksiyonunun maksimizasyonu ile ilgilidir. Doğal kaynaklar, finansal kaynaklarla ilgili sınırlamalar başta olmak üzere pazar koşulları ve ürün teknolojisi ile ilgili diğer dış değişkenler bu optimizasyon süreci içine dahil olmaktadır. Bu durumda uzun süreli plan periyotlarında strateji ile plan anlam birliğine ulaşmaktadırlar. Ancak, planın süreleri çok çeşitli olmasından dolayı, kısa ve orta süreli planlar stratejiden ayrılarak daha kesinlik ve belirlilik kazanmakta ve bu yönden politika, taktik ve programa benzemektedir.<sup>23</sup>

Plan daha ziyade hesap edilmiş, rakamlandırılmış ve daha açıkçası yazılmış bir öngörü türüdür. Strateji ise bazı hallerde yazılı olmayabilir. Bu durumda genellikle yöneticilerin zihninde yerleşmiş bir kavram olacaktır. Buna karşılık yazılı hale getirilerek kesin bir hüviyet kazandırılan stratejilere “stratejik plan” adını verilmektedir.<sup>24</sup>

Planlama başlangıçta kısa süreli olarak düşünülürken, 1950’li ve 1960’lı yıllarda işletmelerin üzerine odaklanmaları gereken temel sorun; gelecek birkaç yıl için planlar geliştirmek ve onları uygulamak olmuştur. Bu anlamda işletme politikası yöneticilere bir kural olarak gelecekte nasıl davranmaları gerektiğini gösteren açıklamaların yapılmasını içermektedir. Bu dönemde, uzun vadeli olarak geleceğin tahminine dayalı bu planların geliştirilmesini, stratejik yönetimin başlangıç noktası olarak göstermek mümkündür.

---

<sup>22</sup> age, 18.

<sup>23</sup> age, 19.

<sup>24</sup> L.Goodstein, T.M.Nolan, J.W.Pfeiffer, **Applied Strategic Planning**, (McGraw-Hill, Inc.), 341.

### 2.1.3. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim işletmelerde bir süreç olarak ele alınır ve uygulamaya çalışılır. Bir kereye mahsus bir uygulama değildir ve süreklilik ister. Süreç olarak düşündüğümüz zaman stratejik yönetim; işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik olarak bir işletmenin ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyarak stratejik bilinçle başlayan bir kavramdır. Bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğini analiz eden; bilgi toplama, analiz seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümü olarak tanımlanabilmektedir.<sup>25</sup>

Uzun vadeli organizasyonel amaçlara ulaşabilmek için organizasyon ve çevresi ile üstün bir uyum sağlayacak stratejileri formüle etme ve uygulamada kullanılan karar ve eylemler bütünü olan stratejik yönetim vasıtası ile üst düzey yöneticiler organizasyonun geleceğine yön verirler.<sup>26</sup>

Stratejik yönetim, bir işletmenin uzun dönemli performansını tanımlayan yönetsel kararların ve faaliyetlerin uygulanmasıdır. Bunlar, çevresel izleme, strateji oluşturma (stratejik ya da uzun dönemli planlama), strateji araçlarını değerlendirme ve kontrolü içermektedir. Stratejik yönetim çalışmaları bu nedenle işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkaran çevredeki fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesi ve izlenmesi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Aslında bir işletme politikası olarak adlandırılan stratejik yönetimde uzun dönemli strateji ve planlama baskındır.<sup>27</sup>

Stratejik yönetim, stratejinin üç boyutunu adres gösterir. Bunlar; koşullar, esaslar ve süreçlerdir.<sup>28</sup>

**i. Koşullar:** İşletmenin faaliyetlerindeki dışsal çevreyi (teknolojik, ekonomik, politik, yasal kaynaklar ve kurumsal değişimler) ve örgütün içsel çevresini (kültür, yapılar ve süreçler) ifade eder.

**ii. Esaslar:** İşletmenin kendi konumunu nasıl seçtiği, üstünlükleri, endüstri, pazar ölçeği, ürün aralığı gibi unsurlara ait dışsal çevreyi ifade eder.

---

<sup>25</sup> John M. Brayson, **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**, (San Francisco: 1988), 5.

<sup>26</sup> R.Draft, **Management**, (Orlando: The Dryden Press), 217.

<sup>27</sup> Thomas L. Wheelen, David Hunger, **Strategic Management and Business Policy**, (Massachusetts: 1995), 5.

<sup>28</sup> Füsün Çınar Altıntaş, "Strateji Geliştirme Süreci İçerisinde Stratejik Başarı Unsurlarının Değerlendirilmesi" [www.euspk.ege.edu.tr/paword4.doc](http://www.euspk.ege.edu.tr/paword4.doc) [15.08.2009].



**iii. Süreçler:** İşletmenin seçimlerinin ve strateji araçlarının nasıl olduğu ile ilgilidir.

İşletmelerin çoğu, 1980 ve 1990'lardaki baskıcı değişimlere cevap verebilmek için stratejilerini aşağıdaki oluşumlara göre değiştirme gereksinimi duymuşlardır. Bunlar; bilgi ve iletişim teknolojileri, politik ve ekonomik sınırların kalkması ve bütünleşmesi, işletmelerin özelleştirilmesi ve küreselleşmesi, kültürün uluslararası hale gelmesi ve tüketicilerin bakış açıları, pazarın talep yanlı dağılmasıdır.

Tüm dünyada globalleşme, hızlı teknolojik değişim, yeni oluşan pazarlar, müşteri beklentilerinin değişmesi ve benzeri nedenler sonucu ortaya çıkan ve her geçen gün giderek daha da ezici hale gelen rekabet karşısında organizasyonlar daha stratejik düşünmek, stratejik planlamaya ve stratejik karar almaya eskisinden daha fazla önem vermek zorunda kalmışlardır. Gerçekten de 1980'li yıllar öncesinde stratejik yönetim daha ziyade özel sektör alanında sadece çok uluslu şirketler, büyük holding ve şirketler tarafından bilinir ve uygulanırken, bugün çok sayıda organizasyon, stratejik yönetimi araç olarak kullanmaktadır.

Bazı yönetim uzmanları “stratejik planlama” ile “stratejik yönetim” kavramlarının aynı anlama gelmediklerini, stratejik planlamanın esasen stratejik yönetimde bir aşamayı oluşturduğunu ifade etmektedirler. Gerçekten de, bir işletmede amaçların gerçekleştirilmesi için stratejiler oluşturulurken ilk aşamada bu stratejilerin bir planlaması yapılır, daha sonra bu planlanan stratejiler uygulanır ve son aşamada ise uygulama sonuçları gözden geçirilir ve denetlenir. Bu nedenle, stratejik planlamayı, stratejik yönetim kavramından ayırmak gerekir.

Sonuç olarak, yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde stratejik yönetimin, bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü ifade eder. Stratejik yönetim; vizyon, misyon, strateji ve operasyon olmak üzere başlıca dört unsuru içerir. Bu dört kavramı kısaca açıklamakta yarar vardır:

**i. Vizyon:** Geleceğe yönelik gerçekleştirilebilir amaç ve hedefleri ifade eder ve organizasyonun ulaşmak istediği geleceğin bir resmini tasvir eder. Daha çok uzun

dönemlidir.<sup>29</sup> Başka bir ifadeyle arzulanan sonuçları başarmakta kullanılacak yöntemleri spesifikleştirmeksizin geleceğe yönelik istekleri tanımlar.<sup>30</sup>

**ii. Misyon:** Misyon işletmenin varlık sebebidir. Bir misyon ifadesi işletmenin iş sahasını, temel rekabet üstünlüklerini, diğer işletmelerden ayrıldığı anahtar süreçler ve teknolojiler gibi kendine has özelliklerini, önem verdiği felsefesi ve sosyal konuları, imaj, kalite, tarz ve standartlarla ilgili ifadeleri ve paydaşlara yönelik düşünceleri içerir.<sup>31</sup> Gelecekte ulaşılması istenen hedefin başarılmasına (vizyona) yönelik görev ve kararlılık ifadesidir. Misyon, işletme açısından “biz niçin varız?” sorusunun yanıtıdır. Bir misyon, bir misyon ifadesi şeklinde ifade edildiğinde daha elle tutulabilir hale gelir. Böyle bir misyon ifadesi inançları ve misyon sahibi bir yöneticinin, organizasyonun ulaşmak istediği noktaya ulaşma noktasında uyması gereken temel ilkeleri kelimelerle ifade eder.<sup>32</sup>

**iii. Strateji:** Geleceğe nasıl ve hangi yollardan ulaşılacağını gösteren genel bir planlamadır. Strateji; işletmeyi ve onun faaliyetlerini tanımlayan, kaynakları, üst yönetimi, pazar bilgilerini ve sosyal sorumlulukları bütünleştiren, örgütsel yapıyı belirleyen ve uygun bir şekilde geliştirilebilirse ekonomik performansı iyileştiren amaç ve politikalar modelidir.<sup>33</sup>

**iv. Operasyon:** Belirlenen stratejiler çerçevesinde stratejilerin uygulanmasına yönelik kısa dönemde ele alınacak faaliyetlerin daha detaylı bir şekilde planlanması ve uygulanmasıdır.

Stratejik yönetimin esasen bu dört kavramı içeren bir yönetim tekniği olduğunu söyleyebiliriz. Stratejik yönetimde aşağıdaki soruların analiz edilmesi büyük önem taşımaktadır:

- a) Strateji nedir?
- b) Strateji niçin oluşturulmalıdır?
- c) Strateji ne zaman oluşturulacaktır?
- d) Strateji oluşturularak nereye ulaşılması hedeflenmektedir?

---

<sup>29</sup> Gregory G.Dess, G.T. Lumpkin, **Strategic Management, Creating Competitive Advantages**, (New York: Mc Graw Hill Pub, 2003), 27.

<sup>30</sup> Alex Miller, Gregory G.Dess, **Strategic Management**, (Mcgraw Hill Companies Inc. 1996), 6.

<sup>31</sup> Invest Tech Limited, “**Developing a Business Strategy**”, www.planware.org, 1999, 3.

<sup>32</sup> Miller, Dess, **age**, 9.

<sup>33</sup> P.Blackerby, “**History of of Strategic Planning, Armed Forces,**” (Controller Magazine,1994), 24.

e) Stratejiler nasıl oluşturulacaktır?

f) Stratejiler kim veya kimler tarafından oluşturulacaktır?

Stratejik yönetimde, stratejilerin oluşturulmasında bu sorulara uygun cevaplar bulunması önem taşımaktadır. Bu soruların analizi stratejik yönetimin temellerini oluşturmaktadır.

### **2.1.3.1. Stratejik Yönetimin Özellikleri**

Stratejik yönetimin amacı; işletmenin gelecekteki performansının artırılması, karlılık ve verimliliğinin yükseltilmesidir. Stratejik yönetim geleceğe yönelik vizyon oluşturulması ile başlar. İşletmede vizyonun belirlenmesinden sonra, bu vizyona ulaşılabilmesi için misyon belirlenir. Organizasyonda vizyon ve misyonun tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve ortak değerler olarak kabul edilmesi büyük önem taşımaktadır. Vizyon ve misyon belirlenmesi organizasyonel başarı için yeterli değildir. Ayrıca, amaca ulaşmak için stratejiler ve operasyon planları oluşturulmalıdır. Stratejik yönetim konusunu daha iyi anlamak için stratejik yönetimin temel özelliklerini ortaya koymakta yarar bulunmaktadır. Stratejik yönetimin temel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:<sup>34</sup>

i. Stratejik yönetim esasen üst yönetimi ilgilendiren bir konudur.

ii. Stratejik yönetim, işletmenin dış ve iç çevresini değerlendirmeye imkân veren bir yönetim tekniğidir.

iii. Stratejik yönetim, işletmenin gelecekle ilgili faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesine imkân sağlar.

iv. Stratejik yönetim stratejilerin oluşturulması ve seçiminde rekabet ve portföy analizlerinden yararlanır. Stratejik yönetim “stratejik düşünme” ye yardımcı olur.

v. Stratejik yönetim ekip çalışmasına dayalı olarak işletmenin hedeflere ulaşabileceğinin önemi üzerinde durur.

vi. Stratejik yönetim, işletmedeki problemlerin en etkin bir şekilde belirlenmesi ve çözümüne yardımcı olur.

---

<sup>34</sup> Dinçer, age, 36-39.

### **2.1.3.2. Stratejik Yönetim Süreci**

Daha önceki kısımlarda stratejik yönetimin tanımı, özellikleri ve stratejik karar verme teknikleri anlatıldı. Bu bölümde ise stratejik yönetim süreci kısaca açıklanacaktır.

Stratejik yönetim sürecinde başlıca üç ana aşama söz konusudur.<sup>35</sup>

- i. Stratejilerin Geliştirilmesi ve Stratejik Planlama Aşaması
- ii. Stratejilerin Uygulanması Aşaması
- iii. Stratejik Sonuçların Kontrol ve Değerlendirilmesi

### **2.1.3.3. Stratejilerin Geliştirilmesi ve Stratejik Planlama Aşaması**

Bu aşamada üst yönetim tarafından işletmede iç ve dış durum değerlendirilmesine yönelik SWOT analizi yapılır. Yine bu aşamada işletmelerin vizyon ve misyon bildirileri hazırlanarak işletmede ortak amaç, ilke ve değerler ortaya konulur. Stratejik planlamada en önemli konu stratejik kararların alınması ve strateji seçimlerinin yapılmasıdır. Stratejinin geliştirilmesi ve stratejik planların hazırlanması safhası başlıca üç kademede gerçekleştirilebilir.<sup>36</sup>

- i. Dış Çevre Analizi: İşletmenin dış çevresindeki değişme ve gelişmelere bağlı olarak işletmenin karşı karşıya kalacağı fırsat ve tehditlerin önceden tahmin edilmesine yönelik çalışmaları kapsar. Çevrenin mevcut yapısı belirlenir ve gelecekte alacağı şekil tahmin edilerek, işletme üzerine yapacağı etkiler öngörülür.
- ii. İç Çevre Analizi: Dış çevredeki gelişmelerden ne kadar istifade edilebileceğinin belirlenmesi için işletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerin teşhisine yönelik çalışmaları kapsar.
- iii. Organizasyonel Amaç ve Hedeflerin Analizi: Bu iki analizden sonra işletme içindeki üç stratejik sorumluluk alanına göre ulaşılmak istenen amaçlar ve hedefler, yönetimin değerleri ve önceliklerine göre tanımlanır.

---

<sup>35</sup> Fred R. David, *age*, 4.

<sup>36</sup> Dess, Lumpkin, *age*, 10-12.

#### 2.1.3.4. Stratejilerin Uygulanması Aşaması

İkinci aşamada üst yönetimin sorumluluğunda ve özellikle orta kademe yöneticiler ile işbirliği yapılarak stratejilerin uygulanmasına geçilir. Strateji uygulama için bir işletmenin uygun bir stratejik kontrol ve organizasyonel dizayna sahip olması gerekir. Liderlik burada önemli bir rol oynar. Bu aşamada daha önce belirlenen strateji ve aksiyon planlarının uygulaması yapılır. Organizasyon yapısı ne olursa olsun, stratejilerin organizasyon boyunca uç noktalara kadar yayılması ve organizasyonel amaç birliğini sağlaması üst yönetim ile bireyler arasındaki dikey kademe sayısı arttıkça zorlaşmaktadır. Aynı durum stratejilerin oluşturulmasında da benzerlik göstermektedir. Özellikle organizasyon içi faktörlerin performanslarını ortaya çıkaracak bilgi havuzlarının oluşmasına katkısı olacak birey ve birimlerin değerlendirmelerinin etkisi dikey kademe sayısı arttıkça gücünü kaybetmektedir.<sup>37</sup>

Birbirleri ile uyumlu çalışacak şekilde tasarlanmış organizasyonel birimlerin gerekliliği kadar aşırı uzmanlaşarak, fonksiyonel şekilde derinlik kazanmış ve diğer birimlerle ortak/ilişkili hedefler oluşturmaktan uzak birimlerin varlığı stratejik yayılıma aykırı olmakta, organizasyon sinerjisini olumsuz etkilemektedir. Organizasyon içerisindeki gereksiz çekişmelerin, gruplaşmaların önlenmesi dikey kademe sayısının azaltılarak işlerin birbirlerine neden-sonuç ilişkisi ile bağlandığı ve ortak sorumlulukların paylaşıldığı iç müşteri anlayışı ile çalışan aynı seviyede birimlerin oluşturulması ile sağlanmaktadır.<sup>38</sup>

Burada stratejik planların ve yönetimin her kademesi için organizasyon yapılmalıdır. İşletmelerde yapı stratejiyi takip ettiğinden ve uygulamaya en iyi hizmeti sunduğundan dolayı çok önemlidir.<sup>39</sup> Stratejilerin tüm organizasyon seviyelerine inandırıcı bir şekilde yayılımı için;

- i. Stratejilerin organizasyon kültür ve yapısı ile örtüşebilmesi,
- ii. Lider ve yöneticilerin stratejileri alt kademelerde gönüllü olarak rol almalarını sağlayacak şekilde senaryolara dönüştürebilmesi,
- iii. Bireylerin şirket stratejilerinde kendilerini gerçekleştirebilecekleri çekicilik görmeleri gerekmektedir.

---

<sup>37</sup> Dinçer, **age**, 43-44.

<sup>38</sup> Dinçer, **age**, 44.

<sup>39</sup> Dinçer, **age**, 44.

Stratejilerin başarıyla uygulanmasında başka bir unsurda örgüt kültürüdür.<sup>40</sup> Son yıllarda insan odaklı yönetim yaklaşımlarının hızla geliştirilmesinin altında çalışanların sosyal ve psikolojik yönlerinin işlenmesi gereği yatmaktadır. Yüzlerce çalışanın bir araya geldiği işletmelerde her bir bireyin kişiliği, değerleri, inançları farklılıklar göstermekte hatta zaman zaman kişiler arası anlaşmazlıklara sebep olmaktadır. Tüm bu farklılıkların işletmenin yaşam süresi boyunca çalışanlar arasında özellikle iş merkezli etkileşimlerle doğurduğu organizasyon kültürü şirketin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran önemli bir araç olmaktadır.

Organizasyon kültürünün oluşmasında çalışanların birbirleri ve yapı ile olan etkileşimleri kadar; müşterilerle, tedarikçilerle, sendikalarla, sosyal-ekonomik-politik gelişmelerle etkileşimlerinde payı olmaktadır. Sürekli iç içe olan bu unsurların alışılmış organizasyon kültüründeki var olan değerlerin değiştirilmesinde olumlu ya da olumsuz etkisi büyük olmakta, değişimler uzun vadede gerçekleşmektedir.

#### **2.1.3.5. Uygulanan Stratejilerin Gözden Geçirilmesi ve Denetimi**

Üçüncü aşamada yapılan uygulamaların sonuçları gözden geçirilerek stratejik planlamada gerekirse değişiklikler yapılır. Stratejik kontrol, stratejik yönetimin en son halkasıdır. Stratejik kontrol; yürütmenin incelenmesi ve düzeltilmesi için faaliyet sonuçlarına dair geri bildirim kontrolünü, yani amaçlar ve başarı standartları ile sonuçlar arasındaki uyumun değerlendirilmesini ve buna ilaveten daha stratejik kararlar alınırken yapılan geleceğe yönelik tahminlerin ve varsayımların ne ölçüde isabet kaydedebileceğinin değerlendirilmesini ve çevredeki gelişmelerin stratejik gözlemlerini sürekli olarak yapılmasını kapsar. Böylece stratejiler ve genelde stratejik yönetim süreci kontrol sonuçlarından gelen geri bildirim ile sürekli olarak iyileştirilir.<sup>41</sup>

Stratejik kontrol; işletmenin performans ve ilerlemesinin değerlendirilmesi yönetim için zorunlu bir görevdir.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> İ.Yücel Seyrek; Stratejik Planın Yansıması, [http://www.kalder.org.tr/preview\\_content.asp?contID=720&tempID=1&regID=2](http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=720&tempID=1&regID=2) [12.01.2010]

<sup>41</sup> Miller, Dess, *age*, 293-295.

<sup>42</sup> Arthur A.Thomson, A.J.Strickland, **Strategic Management; Concept and Cases**, (Singapore: Irwin McGraw-Hill Pub.,1999), 16.

### 2.1.3.6. Stratejik Yönetimde Bütçelemenin Yeri ve Önemi

Stratejik yönetimin başarıyla uygulanabilmesi için gerekli unsurlardan ikisi planlama ve bütçeledir. İşletmelerin %60'ının bütçe ile stratejiyi ilişkilendirememeleri nedeniyle uygulamada başarısız oldukları düşünülürse, planlama ve bütçelemenin önemi ortaya çıkacaktır.

## 2.2. Bütçeleme

Yönetim sorunlarının artan karmaşıklığı giderek bu konuda yöntemlerin, tekniklerin geliştirilmesine neden olmuştur. Bunların tümüne bilimsel yönetim adı verilmektedir. Bilimsel yönetimde görülen en önemli gelişmelerden biri de işletme bütçeleri olmuştur.<sup>43</sup> Literatürde; “bütçe”, “bütçeleme” ve “bütçe kontrolü” kavramları çoğu zaman birbirini yerine kullanıldıkları gibi, her bir kavramdan farklı anlamları ile de yoğun bir şekilde yararlanılmaktadır.<sup>44</sup>

İşletme bütçesi, bir işletmenin gelecekte belli bir dönemine ait faaliyetlerinin tüm yönlerini kapsayan bir yönetim planlamasıdır. İşletmeyi etkileyen; geçmiş, içinde bulunulan zaman ve gelecekteki tüm dinamik koşulların analiz edilmesi yoluyla gelecekte karşılaşılabilecek fırsatların ve tehditlerin ortaya konularak gerekli önlemlerin bu günden alınması amacıyla kullanılan bir araçtır. İşletmenin geleceğinin rakamsal ifadesidir ve ön tahminden daha geniş kapsamlıdır.<sup>45</sup> Bütçeler; yönetimin, geleceğe yönelik en iyi harcama ve gelir tahminleri yansıtan dokümanlardır ve genellikle bir yıllık dönemi kapsarlar.<sup>46</sup> Bütçeleri bir geminin gideceği yere varması için kaptanın bir taktiği olarak da düşünülebiliriz.<sup>47</sup>

Bütçenin bir yönetim aracı olarak gelişmesi yönetim alanındaki gelişmelere paralel olmuştur. Bilimsel araştırmalar üst kademe yöneticilerinin örgütlerin verimlilik ve etkinliğinde oynadığı rolü ortaya çıkardıkça, bütçenin çeşitli yönetim fonksiyonlarına doğrudan hizmet edebilecek genel bir yönetim aracı olarak kullanılabilmesi de yavaş yavaş yerleşmiştir. Bütçelerin 1920'lerde finansman yöneticilerinin maliyetleri kontrol etmelerine yardımcı olması amacıyla

---

<sup>43</sup> Yüksel Koç Yalkın, **Yönetim Aracı Olarak İşletme Bütçeleri**, 3. bs. (Ankara: Turhan Kitapevi, 1989), 3.

<sup>44</sup> **age**, 24.

<sup>45</sup> Orhan Elmacı, **Yönetim Muhasebesi**, (Kütahya: 2002), 59.

<sup>46</sup> William R.Lalli, **Handbook of Management**, (John Wiley & Sons), 4-5.

<sup>47</sup> L.Goodstein, T.M.Nolan, J.W.Pfeiffer, **age**, 341.

kullanıldığı görülmektedir. Geliştirilen ve uygulana gelen bu bütçelerin temelinde kontrol fonksiyonu yer almaktadır.<sup>48</sup>

Bütçelemenin yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz:<sup>49</sup>

i. Ulaşılabilecek bir amaç saptar.

ii. Bu amaca ulaşma yollarını belirler.

iii. Amaca ulaşmak için maddi, mali ve beşeri unsurlara duyulacak ihtiyacı, gerekli güç kaydırmalarını ve zamanlamayı daha başlangıçta saptar. Böylece işlerin istenen yönde ve zaman kaybı olmaksızın akışını sağlar.

iv. Özellikle sorumluluk noktalarını temel alan ve yürütmeyi denetleme amacı ile kurulmuş bütçeler her kademedeki ilgili faaliyet yöneticilerinin sorumluluklarını kendilerinden beklenen işleri saptar.

v. Bütçeleme, çeşitli faaliyet safhalarında kesin hedefler saptar.

vi. Bütçeleme, yöneticilere faaliyetlerini uyumlaştırma fırsatı verir.

vii. Bütçeleme, sonuç olarak işletme beşeri gücünün, sermayesinin ve diğer imkânlarının, koşulların elverdiği oranda akılcı kullanılmasında önemli bir yönetim aracı görevini yapar.

### 2.2.1. Bütçe Kavramı

Bütçe kelimesi, bu kavramın ortaya çıktığı dönemde “para çantası” veya “kamu cüzdanı” karşılığı kullanılmıştır. Bu kavram İngiltere’de Hazine Bakanı tarafından Parlamento’ya sunulmak üzere taşınan ve içinde hükümetin mali kaynak ve gereksinimlerinin bulunduğu deri çanta için, daha sonra da taşınan bu belgelerin kendisi için kullanılmıştır. Bütçe kavramı, böylece gelişiminin ilk döneminde bile, devletin gelir ve gider belgeleri, yürütmenin bulunduğu mali kaynaklarla bu kaynakların kullanılma gereksinimlerini kapsamıştır.<sup>50</sup>

İşletmelerde temel sorunun, sınırlı olan kaynaklarla, sınırsız ihtiyaçların karşılanması olduğu düşünülürse yöneticilerin sürekli olarak doğru tercih yapmaları gerekmektedir. Kaynaklarla, ihtiyaçları gidermek ve ihtiyaçlar arasında tercihler

<sup>48</sup> Jeremy Hope, Robin Fraser, “Beyond Budgeting, Building a New Management Model For Information Age”, (Management Accounting UK: Ocak 1999), 16-21.

<sup>49</sup> Alparslan Peker, **Modern Yönetim Muhasebesi**, (İstanbul: Filiz Kitapevi, 1983), 422.

<sup>50</sup> Bülent Yılmaz, “İşletme Bütçeleri ve Aselsan Uygulaması”, (Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), 2.

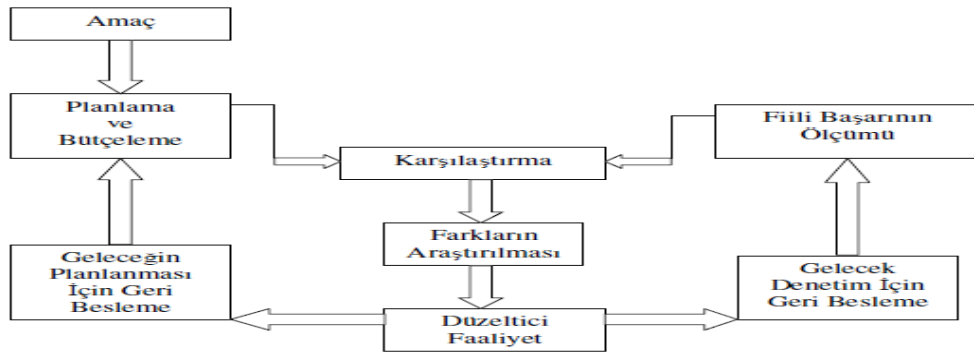


yapma sorunu her ferdin, her sosyal kurumun ve her işletmenin çözmesi gereken bir sorundur. Bütçenin, var olan sınırlı kaynaklarla insanların ve toplumların ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve kaynaklarla ihtiyaçlar arasında karşılaştırma yapabilmek eskiden beri kullanılmaktadır. Bugün ise bütçe, bilinçli veya bilinçsiz biçimde ele alınan geniş ve çok yönlü organizasyonların ve devletlerin işlerinin idare ve kontrolünde kullanılan bir araçtır. Bütçenin türlü tanımları yapılırken, hizmet edeceği amaç ve nitelikleri göz önüne alınarak çeşitli tanımlar yapılmaktadır. Bazen de belirli bir tanım yerine, niteliklerini ve işlevleriyle ilkelerini belirterek tanıma gidilmektedir. Bütçe klasik olarak, “belirli bir dönem içinde sağlanacak gelirler ile yapılacak giderlerin tahmini ve karşılaştırmalı bir cetveli olduğu kadar, işletmenin yöneticileri tarafından bu giderlerin yapılması ve o gelirlerin toplanması için verilen bir izindir” diye tanımlanmaktadır.<sup>51</sup>

Bütçe, işletme faaliyetleri yürütülürken, fiili ve beklenen sonuçları karşılaştırma aracı olarak kullanılır ve denetim işlerini kolaylaştırır. Bir bütçenin denetim aracı olarak kullanılmasına ise “bütçe denetimi”<sup>52</sup> adı verilir. Ayrıca, faaliyet sonuçlarından elde edilen bilgiler, gelecekte daha iyi bütçeler yapılmasında kullanılır.

Bütçeleme ve bütçe denetimi, işletme yönetiminin temelini oluşturduğu için birlikte kullanılır.<sup>53</sup>

Sistemin işleyişi aşağıdaki gibidir:



**Şekil 2.1: Bütçeleme ve Denetim Sistem Süreci**

Bülent Yılmaz, İşletme Bütçeleri ve Aselsan Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, (Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), 3.

<sup>51</sup> Cevat Manav, **Yönetim Açısından İşletme Bütçeleri ve Finansal Planlama**, (Ankara: Desen Matbaası, 1990), 66.

<sup>52</sup> **age**, 66.

<sup>53</sup> Yılmaz, **age**, 3.

İşletmelerin faaliyette buldukları çevrenin karmaşık ve sürekli olarak bir gelişme göstermesi, işletmedeki yönetim sorunlarının giderek artmasına neden olmaktadır. Böylece modern yönetim sistemlerine duyulan ilgi artmakta, işletmelerin yönetiminde kullanılacak olan bilimsel tekniklerin geliştirilmesine ve kullanılmasına önem verilmektedir. İşletmeler tarafından kullanılan bilimsel yönetim araçlarından bir tanesi de işletme bütçeleridir.

İşletmelerin faaliyette buldukları sektörde ve ekonomide meydana gelen sürekli değişimler, işletmelerin uzun vadeli amaçlarına ulaşmalarında bir takım sorunları da beraberinde getirmektedir. Özellikle ekonomik alanda belirsizliklerin artması yöneticilerin finansal planları hazırlaması aşamasında ne kadar titiz davranmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Ülkemizde, geçtiğimiz dönemlerde olumsuzlukları göz ardı edilerek hazırlanan finansal planlar birçok işletmenin başarısız olmasına veya finansal sorunlarla karşılaşmasına neden olmuştur. Bu başarısızlıkları ortadan kaldırmak için işletmenin finans yöneticileri, finansal planlama aracı olan bütçelerden ve bütçeleme tekniğinden yararlanmaktadırlar. Bütçeleme işleminin temelinde, işletme etkinliklerinin geliştirilmesi amacı bulunmakta ve işletme kaynaklarının verimli ve en karlı şekilde kullanılmasını sağlama amacı güdülmektedir.<sup>54</sup>

“İşletme bütçeleri”, “bütçeleme” ve “işletme bütçe sistemi” kavramları ile ilgili literatürde birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır;

Büker, işletme bütçelerini, “belirli bir dönemdeki beklenen gelir ve giderlerin gösterildiği finansal plan veya belirlenen amaçlar doğrultusunda belirlenen faaliyetlerin, uygulama ve sonuçlarının sayısal olarak gösterildiği finansal planlar”<sup>55</sup> olarak tanımlarken; Manav, işletme bütçesini, “genelde aynı amaca yönelik, fakat kişisel bazda birbirinden farklı olan isteklerin aynı yönde ve birbiri ile bağdaşır ortak amaç durumuna getirildiği, rakamlaştırılarak üzerinde uzlaşıldığı belge”<sup>56</sup> olarak tanımlamaktadır.

---

<sup>54</sup> Semih Büker, **Finansal Yönetim**, 5. bs. (Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:875, Açık Öğretim Fakültesi Yayın No: 463, 2001), 85.

<sup>55</sup> **age**, 85.

<sup>56</sup> Manav, **age**, 67.

İşletme bütçesi kavramıyla birlikte kullanılan bir diğer kavram ise, kar planlaması ve kontrolüdür. Kavramlardan bütçeleme, “işletmelerin belirledikleri hedefleri sayılarla göstermelerine verilen ad”<sup>57</sup> olmaktadır.

Sevgener ve Hacırüstemoğlu'nun bütçeleme konusunda yaptıkları tanım da “işletmelerde yönetim işlevlerinden biri olan planlamaya sistemli bir içerik kazandırarak, yapılan planların sayısal hedefler şeklinde kağıda dökülmesi ile işletme personelinin gelecekteki faaliyetlerinin belirlendiği belgeleme işlemine “bütçeleme” denir”<sup>58</sup> şeklindedir.

Tüm bu tanımlar ışığında bütçeleme; “bir işletmenin tüm kaynaklarını işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda ekonomik durumu da dikkate alarak, kaynakların nerede, nasıl ve niçin kullanılacağını genelde bir yıl gibi bir zaman aralığında kantitatif bir şekilde saptayan, periyodik aralıklarla düzeltmelere tabi tutulan bir rapor ve aynı zamanda bir denetim aracıdır”<sup>59</sup> şeklinde tanımlanabilir.

İşletme bütçesi sistemi kavramı ise; “işletmelerin hizmet ve faaliyetleri ile ilgili tedarik, üretim, maliyet ve satış planları ile yatırım ve finansman programlarının nasıl hazırlanacağını, gerekli kaynakların ne şekilde sağlanacağını ve bu kaynakların nerelerde ve nasıl kullanılabileceğini belirleyen, işletme sonuçlarını önceden tahmine yarayan metotları saptayan, yönetim ile görevli organların doğru ve çabuk karar vermelerini sağlayıcı nitelikteki bilgileri içeren sistem”<sup>60</sup> olarak ifade edilebilir.

### 2.2.2. Bütçenin Amaç ve Faydaları

Bütçeler işletme yönetimi tarafından kullanılan araçlardır. Yönetim, bütçe hazırlamak için sürekli ileriye bakmaya ve işletmenin çeşitli özelliklerini nasıl uyumlaştıracağı konusunda dikkatleri toplamaya zorlanır. Bütçenin amaçları dört ana grupta toplanabilir:

**i. Planlama:** Bütçe özel bir plan türüdür. Bu nedenle, çözüm için sunulan alternatifler arasından en iyi sonuçları verecek şekilde geleceğin hedeflerini ve o

---

<sup>57</sup> Büker, **age**, 85.

<sup>58</sup> A. Sait Sevgener, Rüstem Hacırüstemoğlu, **Yönetim Muhasebesi**, 6. bs. (İstanbul: Alfa Yayınları, 2000), 275.

<sup>59</sup> Murat Yas, **Elektronik Hesap Tablolarıyla İşletme Bütçelerinin Hazırlanması**, (Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998), 3.

<sup>60</sup> Semiha Özalp Günel, **Yönetim Aracı Olarak Bütçeler ve Bütçeye Katılımın Etkileri**, (Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997), 7.

hedeflere ulaşma yollarını belirler. Böylelikle, hedefe ulaşmanın neden olabileceği faktör, güç ve zaman kayıpları önlenir.

**ii. Koordinasyon:** İşletmenin çeşitli bölüm ve işlevleri arasında uyumlaştırma sağlayarak işletmenin verimliliğini yükseltir.

**iii. Haberleşme:** Planlanan bütün faaliyetler insanlar tarafından yürütülür. Söz konusu faaliyetlerin başarısı ise işletmedeki insanların işbirliği yapmasıyla yükselir. Bunu sağlamak için yukarıdan aşağıya haberleşmenin etkin olması gerekir. Özellikle üstten asta doğru yapılan bilgi akışı, çalışanların işletmenin amaçları, yöntemleri ve beklentileri konularında aydınlanmalarına yardımcı olur. Bütçeler bu işlevi sağlayan bir yönetim aracıdır.

**iv. Yürütmenin Denetimi:** Bütçe yoluyla işletmenin çeşitli faaliyetleri ve tüm işletme için birer hedef ve bu hedefe ulaşmak için nasıl bir yol izleneceği belirlendikten sonra, gerçek ve tahmini faaliyetler karşılaştırılarak denetlenir. Eğer sapmalar varsa düzeltici veya önleyici önlemler alınarak faaliyetlere devam edilir.

Bütçenin faydaları ise şu şekilde sıralanabilir:<sup>61</sup>

- i. Amaç ve alternatiflerin belirlenmesini sağlar,
- ii. Amaca ulaşmak için gerekli olan çeşitli kaynak miktarlarını belirleyerek, hangi kaynağın ne zaman ve nasıl kullanılacağına yardımcı olur,
- iii. Yöneticilerin sorumluluklarını ve kendilerinden yapılması beklenen işleri belirler,
- iv. Kesin hedefler saptar. Geçmişin analiziyle, gelecekle ilgili değerlendirmeler yapılmasını sağlar. Dolayısıyla tahmini sonuçlar için güvenilir değerlendirme ölçüleri oluşturur,
- v. Yöneticilere faaliyetlerini planlama ve yürütme fırsatı verir,
- vi. Bir yönetim aracıdır. İşletme yöneticilerinin neyi, ne zaman ve ne kadar sürede yapmalarına yardımcı olur.

Ancak, bütçeler sihirli değnek değildir. Faydalı olabilmesi için, haberleşme, organizasyon yapısı, süre ve teknik konularda da belli koşulların gerçekleşmesi gerekir.<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> Yılmaz, **age**, 4.

<sup>62</sup> **age**, 4.

### 2.2.3. İşletme Bütçelerinin Genel Özellikleri

Bütçe uygulamaları kavramına tarihte ilk kez 18. yüzyılda İngiltere’de rastlanır.<sup>63</sup> O dönemde bütçeler, kralın gelirlerinin kaynağını oluşturan vergiler ile devlet tarafından yapılan harcamaları kontrol etmek için kullanılırdı. Bununla birlikte, 1900’lü yılların başında Amerika’ya ve Kanada’ya giden İngiliz göçmenler, bütçe düşüncesini de beraberlerinde götürmüşler ve söz konusu bu iki ülkeyi de harekete geçirerek bütçe ile tanışmalarını sağlamışlardır. Önceleri hükümetler ve yerel yönetimler tarafından kullanılan bütçeler, daha sonra işletmelerin de ilgisini çekmiş; hükümetlerin ve yerel yönetimlerin bütçeden elde ettiği avantajlar, işletmelerin de böyle bir sistemden yararlanabileceğini göstermiştir. Bu dönemde bütçeler, yalnızca bir lüks olarak kabul edilen reklam, araştırma-geliştirme gibi harcamaları kontrol etmek için kullanılmış, standartlar oluşturularak fiili maliyetlerin kontrolüne ve geleceğe ilişkin kestirimlere çok az yer verilmiştir. İşletmecilikte bilimsel yönetim döneminin başlamasıyla üretim maliyetleri standartları ve maliyet muhasebesi tekniklerinde önemli ilerlemeler sağlanmış; bu ilerlemeler de, çağdaş işletme bütçelerinin gelişiminin temellerini oluşturmuştur.<sup>64</sup>

Türkiye’de ise işletme bütçeleri ilk olarak 1936 yılında Sümerbank Dokuma Fabrikası’nda uygulanmıştır. İşletme bütçeleri ile ilgili yapılan tüm tanımları göz önüne alırsak, işletme bütçelerinin temel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;<sup>65</sup>

- i. İşletme bütçesi basit bir tahmin değil, bir plandır. Belirli bir zaman süresi için, gelecekte yapılacak işlerin önceden hazırlanmış planıdır.
- ii. Uygulamada gerçekleşen sonuçlar ile önceden hesaplanmış sonuçların karşılaştırılıp ölçülmesinde kullanılan bir araçtır. İşletmelerin, işletme bölümlerinin ve işletmedeki görevlilerin gerçek başarılarını ölçmek için hazırlanmış tablolarıdır.
- iii. İşletme bütçesinin bir değere sahip olması için değişmemesi gerekir, fakat değiştirilemez bir araç değildir. İşletme bütçeleri belirli zaman dilimlerinde incelenir, gözden geçirilir ve değişen işletme hedeflerine göre planlamada düzeltme yapılabilir.
- iv. İşletme bütçesi uygulandığı alanda işletmenin politikasını belirler.

---

<sup>63</sup> Rufus Wixon, **Budgetary Control**, (New York: Alexander Hamilton Institute, 1976), 3.

<sup>64</sup> **age**, 3-4.

<sup>65</sup> Sevgener, Hacirüstemoglu, **age**, 276.

v. İşletme bütçesi, belirlenen amaçlara, başka bir deyişle hedeflere göre düzenlenir. Bunlar; belirli bir satış hacmi, bir yatırım tutarı, bir kar tutarı olabilir.

vi. Bütçenin, işletmenin tüm bölümlerini ve işletme çalışmalarının tüm faaliyetlerini kapsamaması gerekmektedir.

vii. İşletme çalışmalarının yürütülmesinde işletme bütçesinden yararlanılabilmesi için bütçenin, parasal ve sayısal verileri kapsamaması gerekmektedir.

Bütçe sisteminin diğer amaçları; verimliliği ölçmek ve yönetici denetimini kolaylaştırmak, içsel ve çevresel koşullara ilişkin tahminler yardımıyla finans kararlarına ışık tutmak, değişik sorunlarla karşılaşan yöneticilere gereksinim duydukları bilgileri sağlamak, biçiminde belirlenebilir.<sup>66</sup>

#### **2.2.4. İşletme Bütçe Sisteminin İlkeleri**

İşletme bütçe sisteminin temel ilkeleri şu şekildedir:<sup>67</sup>

i. Bütçeler belirli bir zaman aralığında faaliyetler sonucu oluşabilecek giderleri ve beklenen koşullar altında gerçekleştirilebilecek karları yansıtmalıdır.

ii. Doğru bilgiler toplanmalı ve gerçeklere dayandırılmalıdır. Bütçeler, bütçeleme dönemindeki faaliyetler sonucunda ortaya çıkan, birim satış fiyatları, insan gücü, hammadde gereksinme ve giderleri, gerekli zaman, vb. gibi temel verilerden yararlanılarak hazırlanmalıdır.

iii. Bütçelerin hazırlanması sırasında bölüm sorumlularının çalışmalara katılması sağlanmalıdır. Ayrıca üst yönetimin desteğinin bulunması da gerekmektedir.

iv. Bütçeler, planlanmış sonuçlardan sapmaları ayırabilecek ve değişen koşullara uyabilecek bir biçimde hazırlanmalıdır.

v. İyi bir organizasyonun kurulmuş olması, yeterli bir muhasebe sisteminin bulunması gerekmektedir.

vi. Sorumluluk merkezlerinin belirlenmesi ve uygulamada sorumluluk merkezlerine göre bütçede planlanan başarı ile gerçek başarı karşılaştırılmalı ve sapmalar değerlendirilerek rapor edilmelidir.

---

<sup>66</sup> Ali Fuat Yüzer, **İşletme Yönetiminde Kar-Zarar Bütçesine Olasılıklı Yaklaşım**, (Eskişehir: EİTİA Yayınları, No: 236/157, 1981), 25.

<sup>67</sup> **age**, 25-26.

vii. Beklenmeyen giderleri karşılayabilmek için uygun bir miktar ödenek ayrılmalıdır.

viii. Bütçeler işleri kolaylaştırıcı nitelikte esnekliğe sahip olmalıdır.<sup>68</sup>

Bütçelerden beklenen yararların sağlanabilmesi, ancak tahminlerin gerçeklere uygun bir biçimde belirlenmesine ve genel bütçeleme ilkelerine uyulmasıyla mümkün olmaktadır.

### **2.2.5. Bütçeleme ile İlgili Sorunlar ve Bütçelemenin Sınırları**

Bütçeleme sisteminin başarısını sınırlayan faktörlerin başlıcaları şöyle özetlenebilir:<sup>69</sup>

- i. Gereken özen gösterilmeden, bir formalitenin, bir şekil şartının yerine getirilmesi anlayışı içinde bütçelerin düzenlenmesi,
- ii. Bütçelerin, bilimsel yöntemler kullanılmadan, sağlıklı verilere dayanılmadan hazırlanması,
- iii. Yöneticilerin veya girişimcilerin bazı hayallerinin, düşlerinin, bütçe şeklinde ifade edilmesi,
- iv. Bütçelerle ulaşılmaması olanaksız hedefler belirlenmesi ve hedeflerin saptanmasında çok gevşek davranılması,
- v. Bütçelerin, verimsiz harcamaları gizleyici bir araç olarak kullanılması,
- vi. Bütçeyi yapan ve uygulayanların bütçe bilinciyle hareket etmemeleri, bütçeye uyma disiplinine sahip bulunmamaları,
- vii. Yöneticilerin, bütçeleme sisteminin kendilerini başarıya ulaştıracak bir araç olduğunu gözden kaçırarak, bütçelerin her derde deva olduklarına inanmaları ve onlardan çok şey ümit etmeleri,
- viii. Bütçelerle belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesine aşırı önem verilerek, firmanın temel amaçlarının gözden kaçırılması veya ikinci plana itilmesi,
- ix. Büyük firmalarda yöneticilerin yaratıcılıklarını, düşüncelerini kısıtlayarak, tutucu stratejiler geliştirmelerine veya izlemelerine yol açması,

---

<sup>68</sup> DPT. **Tekdüzen Muhasebe Sistemi İşletme Bütçesi Rehberi**, (Yayın No: DPT: 1525-KD: 330, Mart 1997), 228.

<sup>69</sup> Öztin Akgüç, **Finansal Yönetim**, 6. bs. (Muhasebe Enstitüsü Yayınları No: 63), 169-170.

- x. Yönetimin daha çok mevcut kaynakların etkin kullanılmasına önem vermesine neden olarak, yeni iş fırsatları veya olanakları geliştirilmesini kısıtlaması,
- xi. Maliyet denetimini, giderlerin denetim altına alınmasına ağırlık vererek, büyüme hedefini arka planlarda bırakması,
- xii. Bütçelerin, üst kademe yöneticiler tarafından, alt kademe yöneticilerin üzerinde bir baskı aracı olarak kullanılması,
- xiii. Firma organizasyonunun, etkin bir bütçeleme sisteminin uygulanmasına elverişli bulunmaması,
- xiv. Bütçeler hazırlanırken aşırı ölçüde ayrıntıya boğularak, esas amacın gözden kaçırılması.

Bütçeleme yoluyla etkin bir planlama yapılmak isteniyorsa, yukarıda belirtilen hatalardan kaçınmanın yanı sıra, dayanılan tahminlerin sağlıklı olmasına ve bütçelerin değişken koşullara uydurulmasına devamlı bir çaba gösterilmesine, yöneticilerin planlamanın devamlı bir süreç olduğunu gözden uzak tutmamalarına, bütçelerin otomatik olarak gerçekleşmeyeceği bilincinde olmalarına, alt düzey yöneticilerin planlama sürecine katılmalarına, planlamada büyümeyi özendiren yaklaşımlara yer verilmesine de gerek vardır.<sup>70</sup>

Bütçeleme sınırları şu şekildedir:<sup>71</sup>

i. *Bütçeler Tahminlere Dayanır*: Bütçelerin iyi yada kötü olması, sapmaların çok yada az olması geniş ölçüde, yapılan temel tahminlerin doğruluğuna bağlıdır. Doğru tahminler yapabilmek için sürekli gelişim gösteren tekniklerden en etkili şekilde yararlanmak gerekir. Bu teknikleri bilen kişilerin ya da bilgisayar programlarının kullanılması gerekmektedir. Yoksa bütçe yeterli olmaz.

ii. *Bütçeler Değişen Şartlara Devamlı Olarak Uymalıdır*: Bütçeler kısa bir zamanda hazırlanıp tamamlanamazlar. Bütçeler hazırlanırken işletmenin sadece belirli bir andaki durumu göz önünde tutulmamalı, değişen şartlara bağlı olarak devamlı değiştirilmelidir. Yani, bütçeler dinamik olmalıdır. Özellikle ekonomik dengesizlik ortamlarında bütçelerin esnekliği çok önem kazanmaktadır.

---

<sup>70</sup> age, 171.

<sup>71</sup> Osman Yozgat, *İşletme Yönetimi*, (İstanbul: M.Ü. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları No: 383-616, 1983), 360.



iii. *Bütçe Otomatik Şekilde İşlemez*: Bütçe tamamlandıktan sonra, bütün sorumlu şahıslar bütçeye uygun şekilde çalışmalarda bulunmalı ve onun başarıya ulaşması için devamlı çaba sarf etmelidirler. Ayrıca bu çabalar, yapılan bütçeden sapmaların kontrolü çalışmalarıyla, çeşitli toplantılarla denetlenmelidir. İşletmede bir bütçe bilinci oluşturulmalı ve kalıcılığı sağlanmalıdır.

iv. *Bütçe Yönetimin Yerini Alamaz*: Bütçe yönetimin yerini alamaz ama bir yönetim aracı olarak kullanılır. En önemli husus bütçeyi akıllıca kullanarak mümkün olan en fazla yararı elde etmektir.

Bütçelerin bu sınırları yöneticiler ve bütçeyi hazırlayan kişiler tarafından göz önünde tutulmalı ve işletme bütçe sisteminin organizasyonu bu sınırlar gözetilerek yapılmalıdır.<sup>72</sup>

#### **2.2.6. İşletme Yönetiminin Temel Fonksiyonları ve Bütçe ile İlişkileri**

İşletme bütçelerinin önemi, yönetime sağladığı yararlar ve hizmetlerle ölçülür. Bu nedenle, işletme bütçeleri ile yönetim süreci ve yönetim fonksiyonları (planlama, örgütlenme (personel bulunması), harekete geçirme (yönelme), koordinasyon, kontrol) arasındaki ilişkileri kesinlikle belirtmek gereklidir.<sup>73</sup>

Yönetim, “işletme amaç ve hedeflerinin elde edilmesi için diğer kişilerin faaliyetlerinden yararlanılması”<sup>74</sup> olarak tanımlanmaktadır. Bunun için de işletmelerde yöneticilerin yapılacak iş hakkında doğru ve yerinde karar vermesi gerekmektedir. Yönetim, belli amaçların ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için karar verme, seçilen yönetim ve usullerinin uygulanması ile kişi ve grupların neyi, ne kadar zamanda ve nasıl yapacaklarını belirtmektedir. O halde bir işletme fonksiyonu olarak ifade edilen yönetim, “diğer işletme fonksiyonlarının planlanması, örgütlenmesi, harekete geçirilmesi, koordinasyonu ve kontrolü”<sup>75</sup> olarak tanımlanabilir.

Bütçe, yönetim süreci ile iç içedir. Bütçeler bir planlama ve kontrol aracı olarak, yöneticilere karar verme ve yöneticilerin hedeflerini tanımlama, koordine etme ve

---

<sup>72</sup> **age**, 361.

<sup>73</sup> Yüksel Koç Yalkın, **age**, 19.

<sup>74</sup> **age**, 20.

<sup>75</sup> Letricia Gayle Rayburn, **Cost Accounting Using A Cost Management Approach**, (USA: Irwin Inc.,1996), 294.

aralarında haberleşmeyi sağladıkları aşamada alternatifler arasından seçim yapma sürecini içine alırlar.<sup>76</sup>

### 2.2.6.1. Planlama ve İşletme Bütçeleri

İşletme yöneticileri işletmeyi yaşatmak, işletmenin devamlılığını sağlamak, geleceğin ne olacağını tahmin etmek, gelecekte ortaya çıkabilecek sorunlara karşı işletmeyi hazırlamak, işletmenin bu sorunlarla başa çıkmasını sağlamak zorundadırlar. Bu da karşımıza planlama faaliyetini çıkarmaktadır.

Günümüzde plan ve bütçe terimlerinin iç içe girdiği ve hatta zaman zaman aynı anlamda kullanıldıkları görülmüştür. Öncelikle bu iki terimin birbirlerinden farklarının neler olduğunun birer tanımla ifade edilmesi gerekir.

Plan, “işletme amaçlarına ulaşmak için ne gibi işlemlerin yapılacağını, bunların nasıl ve ne kadar zamanda uygulanacağını ve bu işlemlerin yapılma sırasını gösteren bir yol”<sup>77</sup>dur. Bütçe ise, “bütçe döneminde uygulanacak politikanın söz konusu dönemden önce tahmini ve gerçekleşen sonuçların karşılaştırılarak yorumu”<sup>78</sup>dur.

Plan, bütçeye oranla daha genel kapsamlı, çok defa bir yıldan uzun bir döneme ilişkin ve kantitatif yönü zorunlu olarak sınırlı bir çalışmadır. Bütçe ise, kısa süreli, ayrıntılı ve kantitatif bir çalışmadır. Bütçe ile plan arasında böyle bir ayrım yapılsa da aralarında sıkı ilişkiler vardır. Çünkü bütçeler, plan hedefleri içinde düzenlenirler.<sup>79</sup>

Planlama tüm karar alma sürecini kapsar. Planlama, işletme için amaçlar ve hedeflerin belirlenmesi ile başlar, gerekli seçenekleri analiz eder ve en uygun seçeneği belirleyerek karara ulaşır. O halde bir işletmede yönetim, devamlı karar akımı ile sağlanır. Yönetim kararları, işletmenin uzun dönemdeki başarısı için gerçekçi olan kar ve yatırım kazançlarının gerçekleştirilmesini sağlayacak nitelikte olmalıdır. Bunu sağlayabilmek için yönetim karar akımı; beşeri etken, sermaye ve malzemelere ilişkin işletme dışı akımları en etkin şekilde gerçekleştirecek planlar ve önlemler ortaya koymalıdır. Bu da işletme bütçeleri sisteminin kapsamını oluşturur. Planlama fonksiyonu, işletme için temel amaçların saptanması, örgütsel planlamayı,

---

<sup>76</sup> A. W. Wilsmore, **Business Budget In Practise**,(Toronto-Canada: The Copp Clark Publishing Co., 1973), 25.

<sup>77</sup> Yas, **age**, 4.

<sup>78</sup> **age**, 4.

<sup>79</sup> Nurhan Aydın, **Finansal Yönetim**, (Eskişehir: Birlik Ofset, 1999), 133.

faaliyet planlamasını ve değişiklikler için planlama gibi çeşitli faaliyetleri kapsar. Bütün bu faaliyetler, işletme bütçeleri sisteminde ele alınmakta, sayısal ve formel planlar şekline dönüştürülmektedir. Nitekim yönetim kararlarının ve planlarının gerçekleştirilmesi, bunların formel hale getirilmesi ile mümkün olur. Diğer bir deyişle, yönetim kararlarının etkinliğini sağlamak için, bunları yazılı planlar ve standart hale getirilmiş finansal tahminler şekline koymak zorunludur. İşletme bütçeleri sistemi, yönetim sorumlulukları ve zaman aralıkları itibariyle gelecekteki faaliyetlerin planlanması, yürütülmesi ve kontrolü için bir yaklaşım tarzını ifade etmektedir. Bu nedenle işletme bütçeleri sistemi, yönetim karar ve planlarının formel ve sayısal hale konulmasında en etkili yönetim aracı olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>80</sup> Bütçeler yapıldığında planlar, satış amaçları, üretim programları, stok düzeyleri, hammadde ve işgücü ihtiyaç ve masrafları, personel ihtiyaçları, ek yatırımlar, finansman ve diğer faaliyetleri ilgilendiren ayrıntılı planlar şeklini alırlar.<sup>81</sup>

Finans yöneticileri, planlama fonksiyonunu yerine getirirken bir planlama aracı olarak bütçelerden geniş ölçüde yararlanmaktadır. Bütçe, planları sayısal olarak gösteren araç olup, işletme bütçeleri bir planlama aracı olarak kullanıldığında,<sup>82</sup>

- i. İşletmenin yöneltileceği amaçların tespitini,
- ii. Bu amaçlara ulaşmak için uygun bir organizasyon yapısını (en üst basamaktan en alt basamağa kadar bütün çalışma düzeylerindeki görevlilerin, görevleri, yetkileri ve sorumlulukları belirtilmelidir),
- iii. İşletmenin temel politikalarının tespiti ve bunların periyodik olarak gözden geçirilmesini gerektirir.

Bütçe, aslında kendisi özel bir plan türüdür. Dolayısıyla bütçenin bir plan olarak amacı, değerlenebilen seçenekler için optimum sonuçları verecek biçimde geleceğin hedeflerini ve o hedeflere ulaşma yollarını saptamaktadır.<sup>83</sup> Planlama fonksiyonu ve işletme bütçeleri, aynı amaca hizmet etmektedirler. İkisinin de amacı, işletmenin sahip olduğu kaynakların etkin kullanımını sağlayarak yönetime yardımcı olmaktır.

---

<sup>80</sup> Yalkın, **age**, 21-22.

<sup>81</sup> İlhan Cemalcılar, **İşletme Bütçeleri**, (İstanbul: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları: 24-2, 1965), 8.

<sup>82</sup> **age**, 8.

<sup>83</sup> Alparslan Peker, **Modern Yönetim Muhasebesi**, 4. bs. (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Muhasebe Enstitüsü, Yayın No: 53, Fatih Yayınevi, 1988), 357.

### 2.2.6.2. Örgütlenme ve İşletme Bütçeleri

Yönetimin planlamadan sonra gelen ikinci temel fonksiyonu işletmelerin örgütsel yapısının oluşturulmasıdır. Amaçlar belirlenip, bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak planlar yapıldıktan sonra, bunları başarıyla yerine getirecek bir örgütün kurulması gerekir.

Bütçe sistemi, yetki ve sorumlulukları açıkça belirlenen sağlıklı bir örgütsel yapıya dayanmalıdır. İşletme bütçelerinde belirlenen amaçlar, politikalar ve planlar, kişiler yolu ile uygulanmaya konulacağından ve gerçekleştirileceğinden işletme bütçelerinin kişisel sorumluluklar itibariyle düzenlenmesi zorunludur. İşletmenin organizasyon seması ve bütçesi aynı örgüt yapısına sahip olmalıdır.<sup>84</sup>

### 2.2.6.3. Yöneltilme ve İşletme Bütçeleri

Planlar ne kadar iyi hazırlanırsa hazırlansın, örgüt ne kadar iyi kurulmuş olursa olsun, istenilen görevleri doğru olarak yapacak kişiler olmadıkça bir anlam taşımayacaktır.

Yöneltilme veya motivasyon fonksiyonu, “örgütlenmiş hareketi başlatarak, mevcut kaynakları akılcı ve etkin biçimde kullanarak, örgütlenmiş yapıyı önceden belirlenen amaçlara yönlendirme işlevi”<sup>85</sup>dir. Yöneltilmenin özü, tüm örgüt üyelerinin, örgüt amaçlarının, gerçekleştirilmesi doğrultusunda seferber edilmesidir ve bu da salt plan yapmakla, emir vermekle sağlanmaz, önemli olan söz konusu plan ve emirlerin uygulanmasıdır.<sup>86</sup>

Yönetimin amacı, işletme amaçları ile kişisel amaçlar arasında denge kurarak bireyleri yönlendirmektir. Bunu yapmanın en iyi yollarından birisi de bütçe hazırlanması aşamalarına katılımı sağlamaktır.<sup>87</sup> Bütçe sistemi planlama faaliyetlerine, işletme personelinin, özellikle her kademedeki yöneticilerin katılmasına olanak sağlamasından dolayı da motivasyon üzerinde olumlu etkiler yapmaktadır. Aynı zamanda personeli harekete geçirecek, kuvvetli kişisel hedefler ve teşvik unsurları söz konusu olabilir. Bunlar,<sup>88</sup> “mali nitelikte olanlar” ve “mali nitelikte olmayanlar” olmak üzere ikiye ayrılır. Araştırmalar ikramiye, prim şeklindeki mali ve parasal

<sup>84</sup> Sevgener, Hacırüstemoğlu, **age**, 278.

<sup>85</sup> Peker, **age**, 359.

<sup>86</sup> Necla Tambaş, İşletme Bütçeleri ve Kontrol, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994), 13.

<sup>87</sup> Özalp Günel, **age**, 19.

<sup>88</sup> **age**, 21.

hedeflerin, yönetim personelinin harekete geçirilmesinde gerekli olmasına rağmen yeterli olmadığını göstermektedir. Mali nitelikte olmayan hedeflere ise; planlamaya katılma, belli statüleri elde etme, sorumlulukların kesin saptanması, faaliyetlerin tarafsız değerlendirilmesi örnek verilebilir.<sup>89</sup>

Yönetimin harekete geçirme fonksiyonu ile bütçe sistemi arasındaki ilişkiler, bütçenin beşeri unsurlarla ilgili cephesini ortaya koyar. Bütçe sisteminin bu cephesi üzerinde birçok araştırmalar yapılmıştır. Bugünkü eğilim, teknik ve beşeri cephelerine eşit önem ve ağırlığın verilmesi yönündedir.<sup>90</sup>

#### **2.2.6.4. Koordinasyon ve İşletme Bütçeleri**

Yönetim fonksiyonlarından koordinasyon, işletmede yer alan bütün fonksiyonlara ait faaliyetlerin, işletme temel amaç ve hedeflerinin elde edilmesini sağlayacak biçimde ve birbirleriyle dengeli olarak yürütülmesini öngörür. Yönetime ait bu fonksiyonun da gerçekleşmesinde bütçe sistemi, kesin ve görülebilen katkılar sağlar. Diğer bir deyişle, işletme bütçeleri sistemi en etkili koordinasyon aracıdır. Çünkü işletme bütçelerinin düzenlenmesine ve kontrolüne ilişkin ilkeler, koordinasyonun gerçekleştirilmesine yöneliktir.<sup>91</sup>

Koordinasyon, “işletmenin ana planları ile ayrıntılı planları arasında dengenin sağlanması veya işletmede içindeki çeşitli faaliyetler arasında uygun ilişkilerin geliştirilmesi ve sürdürülmesi”<sup>92</sup> anlamına gelmektedir. İşletmeyi oluşturan birbirinden farklı bölümlerin görevlerini yerine getirirken birbirleriyle uyum içinde olmaları durumunda işletmenin başarısından söz edilebilecektir. İşletmede koordinasyon fonksiyonunun işlemleriyle, işletmenin bütünlüğünü sağlamak söz konusu olabilecektir.

Etkili bir şekilde düzenlenen ve uygulanan bütçe sistemi devamlı koordinasyonun gerçekleştirilmesinde temel etkidir.

Koordinasyon aracı olarak bütçenin kullanılmasıyla,<sup>93</sup>

- i. Yöneticiler arasında koordinasyon ve işbirliği kurulması sağlanır.
- ii. Böylelikle planlar daha uyumlu şekilde hazırlanırlar.

---

<sup>89</sup> Yalkın, **age**, 29.

<sup>90</sup> **age**, 30.

<sup>91</sup> **age**, 24.

<sup>92</sup> **age**, 25.

<sup>93</sup> Cemalcılar, **age**, 9.

iii. Üretim faktörlerinin en ekonomik şekilde kullanılmasını sağlamak üzere koordinasyon kurulur. Genel ekonomik şartların gidişi ile işletme planları koordine edilmiş olur.

#### **2.2.6.5. Kontrol ve İşletme Bütçeleri**

Yönetimin sonuncu fonksiyonu kontroldür. Kontrol, işletme faaliyetlerinin değerlendirilmesidir. Kontrol ile işletmenin planlanan hedeflere ve amaçlara ne ölçüde eriştiği saptanır, hedef ve amaçlarda sapmalar varsa bunların nedenlerinin araştırılıp değerlendirilmesi üzerinde durulur.

Kontrol, “amaçların, planların, politikaların ve standartların elde edilmesini güvence altına alacak önlemler”<sup>94</sup> olarak tanımlanabilir. Yönetim, bu fonksiyonun yardımı ile işletme faaliyetlerinin saptanılan amaçlara ve politikalara göre yürütülüp yürütülmediğini, bu amaçlar ve politikadaki sapmaların nedenlerini belirler ve düzeltici önlemleri zamanında almaya çalışır. O halde, kontrol fonksiyonunun söz konusu olabilmesi için, işletmede amaçların, planların, politikaların ve standartların önceden saptanmış olması ve gerçekleştirilmesinden sorumlu olanların da bunlar hakkında bilgi sahibi kılınmış olmaları gerekir. Geniş anlamda kontrol fonksiyonu, faaliyetlerin verimliliğinin saptanacağı ölçü birimlerini, fiili sonuçlar ile ölçü birimleri arasındaki farkların analizini, düzeltici önlemlerin alınmasını ve bunların etkilerinin sürekli olarak izlenmesini içerir. Bu anlamdaki yönetim kontrol fonksiyonunun gerçekleştirilmesinde işletme bütçeleri sistemi en etkili yönetim sistemi olarak kabul edilmektedir.<sup>95</sup>

Bütçeler; plan başarılarının ölçülmesi, gelişmelerin gözlemlenmesi ve karşılaştırılması için bir başvuru kaynağı olarak hizmet gördüklerinden, etkin bir kontrol aracıdır. Bu bakımdan bütçeler; satış, üretim, stok, fiyatlama, finansman ve maliyet konularında gerekli kontrolleri sağlamak için veri ve bilgileri toplar ve karşılaştırma yoluyla kontrol fonksiyonunu yerine getirir.<sup>96</sup>

Bütçe, işletmenin planlarını, işletmenin organizasyonu boyunca rakamsal olarak daha küçük planlara dönüştürmekte; kontrolü kaybetmeksizin yetkilerin aktarılmasına olanak vermektedir. Planların rakamlara indirgenmesi, yöneticilere kararların

---

<sup>94</sup> age, 10.

<sup>95</sup> Yalkın, age, 26.

<sup>96</sup> Özalp Günal, age, 20.

sonuçlarını (satışlar, giderler, sermaye harcamaları vb. şeklinde) görme ve gerekli düzeltme tedbirlerini alma olanağı vermektedir.<sup>97</sup>

### 2.2.7. Bütçe Çeşitleri

Literatürde işletme bütçelerinin birçok farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu sınıflandırmaların başlıcaları, kapsadıkları sürelerle, amaçlarına, teknik yapılarına, kapsamlarına, sorumluluk alanlarına, süreklilik özelliğine ve başlangıç rakamlarına göre yapılanlardır.

- Kapsadıkları Sürelere Göre Bütçeler
- Amaçlarına Göre Bütçeler
  - Program Bütçeleri
  - Faaliyet Bütçeleri
    - Sorumluluk Bütçeleri
    - Mamul Hatları ve Satış Biçimlerini Programlama Bütçeleri
- Teknik Yapılarına Göre Bütçeler
  - Statik (Sabit) Bütçeler
  - Karşılaştırmalı Statik Bütçeler
  - Esnek Bütçeler
- Kapsamlarına Göre Bütçeler
  - Kısım Bütçeleri
  - Genel Bütçe
- Sorumluluk Alanlarına Göre Bütçeler
  - Gider Bütçeleri
  - Gelir Bütçeleri
  - Kar Bütçeleri
- Süreklilik Özelliğine Göre Bütçeler
  - Sabit Bütçeler

---

<sup>97</sup> Manav, **age**, 72.

- Dinamik (Sürekli) Bütçeler
- Başlangıç Rakamlarına Göre Bütçeler

### **2.2.8. Bütçelemelerde Karşılaşılan Sorunlar ve Bütçenin Eksik Yönleri**

Günümüz işletmelerinin kalite ve etkinlik arayışı, yöneticileri fonksiyonlar bazında düşünmek yerine, süreçler bazında düşünmeye zorlamaktadır. Mevcut işletme bütçelerinin temel özellikleri incelendiğinde ilk göze çarpan özellik, bütçelerin finansal boyutta olup operasyonel konuları içermemesidir.<sup>98</sup> Ayrıca, çevresel faktörlerde gerçekleşen değişiklikler ve beraberindeki sorumluluklarda mevcut bütçeleme anlayışında yer bulamamaktadır. Geleneksel bütçeleme sisteminin, finansal boyutu dışında zaman boyutu incelendiğinde, geleceğe yönelik dar vizyona sahip olduğu ve mevcut gelişmeleri engellediği görülmektedir. Zaman kaybına neden olan bu süreç, katma değer yaratmayan bir sonucu da beraberinde getirmektedir.

Bütçeleme süreci, üst yönetimce belirlenen rakamlara ulaşmak amacıyla keyfi olarak yapılandırılmaktadır. Bütçeleme çalışmaları finans bölümünce yürütülürken, işletme ve işletmenin içinde bulunduğu ortamdaki gerçekler göz ardı edilmektedir. Bununla birlikte bütçeleme sürecinden kaynaklanan bir takım problemler de bütçeleme sisteminin başarısını engellemektedir. Süreçten kaynaklanan problemler şu şekilde özetlenebilmektedir;<sup>99</sup>

- Departman yöneticilerinin bütçe çalışmalarına destek olmamaları ve diğer taraftan yöneticilerin bütçe çalışmaları sırasında görüşlerinin alınmaması,
- Üst yönetimin bütçe öngörü ve tahminlerinin operasyonel süreçte etkin rol oynayan birim yöneticilerinin tahminleri ile örtüşmemesi,
- Operasyonel bütçelerin hazırlanmasında kullanılan detayların bütçe konsolidasyonu yapan finans departmanına ulaşmaması ve bütçe hazırlama sürecinin çok zaman alması.

---

<sup>98</sup> Rod Newing, "Better Budgeting and Forecasting for Small to Medium-Sized Businesses", Management Accounting, Vol:72, No:10, November 1994, [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_hb3264/is\\_199411/ai\\_n7965475](http://findarticles.com/p/articles/mi_hb3264/is_199411/ai_n7965475) [15/09/2009]

<sup>99</sup> İ.Sait Bulut, "İşletme Bütçeleri Sisteminin İncelenmesi ve İşletme Bütçesi Sisteminin Mekanik İhtiyaçlarının Sağlanmasına Yönelik Bir Uygulama Araştırması", (Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana, 2002), 48.



Mevcut bütçeleme sürecinde, planlanan ve gerçekleşen değerler arasındaki karşılaştırma finansal boyutta yapılmakta, operasyonel karşılaştırma yapılmamakta ve mevcut sapmaların nedenleri araştırılmamaktadır.

Mevcut bütçeleme anlayışı, belirlenen standart rakamlara ulaşmak için faaliyetlerin yürütülmesine odaklanmaktadır. Statik bir anlayışa sahip geleneksel bütçeleme süreci, işletmenin içinde bulunduğu rekabetçi ortamın gereklerine cevap verememektedir.

İşletmeler, belirledikleri amaçlarına ulaşmak için gelecekteki belirsizliğe karşı hazırlıklı olmak durumundadırlar. Ancak, bu hazırlık finansal boyutlu bir bütçeleme ile yetersiz kalmaktadır. İşletmeler mevcut bütçelerde belirledikleri maliyet tavan ve tabanı arasına sıkıştırarak faaliyetlerini sürdürmektedir.

Geleneksel bütçeleme modelleri, karar ve sorumluluğun tek merkezde toplanmasına neden olurken, kontrol işlevi finansal boyutta yürütülmektedir. Bütçeleme, kaynakların ve faaliyetlerin bölümler arası nasıl kullanılacağını dikkate almazken, müşterilere karşı bir engel olarak durmaktadır. İşletmelerdeki geleneksel yönetim anlayışlarına bakıldığında, bütçenin neden günün gereklerine cevap vermediği anlaşılmaktadır. Bütçeler, piyasalardaki hızlı değişikliklere cevap verememekte, yetenekli personel bulma ve elde tutma konusuna da engel oluşturmaktadır. Stratejik açılımlara karşı olan geleneksel bütçeleme, operasyonel anlamda başarının da önünü kesebilmektedir. Diğer taraftan geleneksel bütçeleme anlayışında müşteriler ile yakın ilişki kurulması söz konusu değilken, bu anlayış devamlı ve rekabetçi sonuçlara ulaşmasını engellemektedir.

Yıllık bütçelerin hazırlanma ve analiz aşamalarında çok kaynak harcandığı görülmektedir. Aynı zamanda sağlanan bilgilerinde geçersiz ve ihtiyaçlara cevap vermekten uzak olduğu görülmektedir. Geleneksel bütçeleme ve planlama ile değer yaratılamamaktadır. Daha önceleri değer; kâr, hisse başı kazanç, nakit akışı ve özkaynak kârlılığı gibi finansal ölçütler ile tespit edilirken, son zamanlarda ekonomik katma değer ve piyasa katma değeri gibi pay sahipliğine ilişkin ölçütler bir işletme tarafından yaratılan değerın göstergeleri olmuştur.

Azalan kârlar, artan maliyetler, fiyatların düşük tutulması için yapılan baskılarla karşı karşıya bulunan işletmelerin, sınırlı kaynakların rasyonel bir biçimde dağılımını sağlayacak etkin bir bütçeleme sürecine olan gereksinimleri giderek artmaktadır.<sup>100</sup>

Modern yönetim teknik ve anlayışlarını uygulayan işletmeler geleneksel yapısıyla bütçelerin eski yönetim anlayışının bir parçası olduğunu ve eksik yönleri bulunduğunu fark ederek, bu eksik yönleri giderecek ileri bütçeleme yaklaşımları üzerinde durmuşlardır. Modern bütçeleme çalışmaları özellikle Amerikalı, Avusturyalı ve Japon akademik, endüstriyel ve danışman personeli içeren (CAM-I: Consortium for Advanced Manufacturing International) uluslararası ileri üretim konsorsiyumu tarafından oluşturulan bir çalışma grubu tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu grup özellikle faaliyet esasına dayalı yönetim üzerinde durarak, bu tekniği planlamayla birleştirmeye çalışmışlardır.<sup>101</sup>

Bütçeleme işletmelerin en önemli planlama ve kontrol faaliyetlerinden biridir. Her şeyden önce, bütçeleme yılın en önemli bölümünü harcamakta ve yüzlerce çalışanı ve yöneticiyi meşgul etmektedir. Ayrıca bütçeleme, stratejik karar vermeyi zayıflatmakta ve yöneticileri stratejik karar verme yerine bütçenin gerekleriyle meşgul etmektedir. Bütçenin yapısı, işletmenin örgüt yapısında ve süreçlerindeki değişiklikleri gösterememekte ve çalışanlar, başkalarının kontrolü altında olan maliyetleri bütçelemektedir. Bununla beraber, bütçeler güvenilir değildir ve oldukça önemli maliyetlere neden olmaktadır.<sup>102</sup> Bundan dolayı bütçeler, doğru harcama tahmini yapmalı, karar verme ve kontrol için etkin destek sağlamalı ve etkili bir gelişme ve raporlama süreçleri oluşturmalıdır. Gerçekte birçok durumda bütçeleme bunları gerçekleştirilmede başarılı olamamıştır.

Bir yıllık çalışma dönemi için yapılan öngörülerin gerekli karar bilgilerini taşımama ihtimali vardır. Bu öngörülerin dayandığı verilerin sürekli olarak güncellenmesi gereklidir. Dönemlik bütçeler gibi yapay zaman çizelgesine dayanan planların günümüz pazar dinamiklerini yakalaması zor olacaktır.<sup>103</sup>

---

<sup>100</sup> Ülkü Ergun, **Sıfır Tabanlı Bütçelemenin Planlama ve Denetim İşlevi**, (İzmir: T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:2, Sayı:1, 1987), 159.

<sup>101</sup> Newing, Rod, **age**, 49.

<sup>102</sup> Jeffrey Schmidt, **Is it Time to Replace Traditional Budgeting?**, (Journal of Accountancy, October, 1992), 102.

<sup>103</sup> Tad Leahy, ‘‘Building a Unified Reporting System’’, Business Finance, December 2000, <http://www.businessfinancemag.com/magazine/archives/article.html?articleID=13808> [16.12.2009].

- Eğer tüm bütçe sürekli güncellenen (devamlı) bir yapıya çevirmek istenirse, aşırı yüklemeye neden olunabilir. Bunun yerine, öncelikle bütçenin bir bölümünün sürekli güncellenir hale getirilmesi ile daha verimli sonuçlar verecektir. Daha hızlı karar aşaması için ileri teknoloji uygulamalarının yerleştirilmesi, veri standardizasyonu gibi ön hazırlık gerekleri de yerine getirilmelidir.
- Bilgiler henüz taze iken gerekli düzeltmeleri yaparak harekete geçilmelidir. Güncel bilgiler zamanında kullanılırsa değerli olmaktadır. Ancak, ne yazık ki çalışanlar zamanlarının çoğunu analiz etmektense veri girmeye ayırmaktadırlar. Daha fazla otomasyon içeren sistemler çalışanların veri girmeye/işlemeye harcadıkları zamanı azaltarak, ihtimal teorileri, değişik bakış açıları üretmek ve analiz etmek üzerine yoğunlaşmalarına yardımcı olacaktır.<sup>104</sup>
- İşletme plan ve tahminlerinde güncel veriler temel alınmalıdır; finans yöneticisinin üzerindeki zaman baskısını nasıl atacağı ve daha doğru tahminlere dayalı stratejik plan hazırlayacağı sorusunun cevabı, daha güvenilir ve güncel verilerin daha sık tekrarlanan zaman dilimlerinde toplanmasında ve bu bilgilerin firmanın yönünün belirlenmesinde sürekli olarak kullanılmasında yatar. Firmalar bu yaklaşımı elektronik ortamda uygulayarak, güncel durumlarını görmelerini sağlayan stok ve gelir seviyelerini, mamul satış trendlerini, müşteri başına karlılıklarını aylık, haftalık ve hatta günlük olarak izleyebilirler.<sup>105</sup>
- Bütçeler geleceği tahmin etmeye çalışmamalı, bunun yerine gelecekteki olası değişikliklere karşı hareket planları geliştirmelidir. Güncel verilerin temel alınması yaklaşımı, bütçenin olası değişikliklere karşı hazır olunmasını sağlayacaktır.<sup>106</sup>
- Tahmin edilen değişik olasılık kombinasyonlarının bütçelerde kurgulanmaması karşılaşılan sorunların tümüne hazırlıklı olunmasını engellemektedir. Çalışanları değişik senaryolara göre tahminde bulunmaya

---

<sup>104</sup> Jim Vere, “Ten Ways to Improve Your Planning and Forecasting Abilities”, St. Petersburg Financial Writer, [http://www.finext.nl/media/pdf/ten\\_ways.pdf](http://www.finext.nl/media/pdf/ten_ways.pdf) [02.02/2010].

<sup>105</sup> Vere, **age**.

<sup>106</sup> Vere, **age**.

yönlendirmelidir. Böylece olası değişikliklerde planların en baştan revize edilmesinden önce değişiklikleri karşılamaya hazırlıklı olunur.<sup>107</sup>

- Bununla birlikte, ardışık tahmin modeli çerçevesinde hazırlanan bütçelerde başarı sağlanması için, her dönem bütçe rakamları en son tahmin ve stratejik değişikliklere göre güncellenmelidir.<sup>108</sup>

Bütçeler firmaların, stratejik ve taktik planlarının hedefe ulaşabilmesi için sahip olması gerekli kaynakları göstermelidir. Ancak firmalar bütçelerini bu unsuru dikkate almadan hazırlamakta, daha sonrasında ise bu hatalarını telafi etmek amacıyla bütçelerine aşırı detaylar eklemektedirler. Firmalar öncelikle firma stratejilerini belirlemeli, ardından stratejik hedefler için gerekli taktik planlarını yapmalı ve ellerindeki kaynakların seçilen hedeflere uygun dağılımını yapmalıdırlar.<sup>109</sup> Çok uluslu firmalar, stratejik planlarını kurgulamadan direkt bütçe sürecini tasarlamaya başlamaktadırlar. Bu da çoğunlukla başa dönülerek düzeltme yapılmasına neden olmaktadır.

Geleneksel bütçeleme süreci yönetimin gelir tahmini ve bütçe amaçlarını belirlemesiyle başlamaktadır. Sonra, bölüm bütçeleri geçen yılın maliyetlerine, içinde bulunulan yılın o ana kadar gerçekleşen fiili sonuçları ve artı/eksi ilaveler temeline dayanmaktadır. Bu ise, geleneksel bütçelerin en çok eleştirilen yönünü oluşturmaktadır.<sup>110</sup>

Geleneksel bütçeleme sistemine ilişkin ele aldığımız eksiklikleri ve eleştirileri şu şekilde toparlamak mümkündür;<sup>111</sup>

- Bütçeler tipik olarak işletme stratejisi ile ilişkilendirilmeden tasarlanmaktadır; Bu sebeple bütçe ile uyumsuz stratejinin uygulanması tüm firma çalışanlarından ziyade üst yönetimin sorunu haline gelmektedir.
- Bütçe sürecinde odaklanılan finansal rakamlar genellikle 12 ay gibi kısa bir süreyi içermektedir. Genellikle de performans değerlemesi gibi ölçümleri de

---

<sup>107</sup> Vere, **age**.

<sup>108</sup> Leahy, “The Top Ten Traps of Building”, 2001.

<sup>109</sup> Ted Leahy, “The Top Ten Traps of Building”, Business Finance, November 2001, <http://www.businessfinancemg.com/archives/appfiles/Article.cfm>, [20.07.2009].

<sup>110</sup> Peter Bunce, Robin Fraser, Lionel Woodcock, **Advanced Budgeting: A Journey to Advanced Management Accounting Research**, (No:6, 1995), 255.

<sup>111</sup> Peter Clarke “Traditional Budgeting”, Accountancy Ireland, Volume:33, No:5 (October 2001), [http://www.accountancyireland.ie/dsp\\_articles.cfm/goto/632/page/Traditional\\_Budgeting.htm](http://www.accountancyireland.ie/dsp_articles.cfm/goto/632/page/Traditional_Budgeting.htm), [26.02.2010].

içermemektedir. Bu sebeple işletmelerin uzun dönemli değer yaratan stratejik kararlarını göz ardı etmektedir.

- İşletme çevre koşullarının hızlı değişmesi ile gerçek gelecek tahminlerini içeren bütçeler hazırlanması imkânsız olmaktadır.
- Bütçe çalışmaları işletme çapında büyük bir faaliyet artışına neden olmaktadır. Bütçe hazırlamanın maliyeti harcanan yönetim zamanı ve kullanılan mali kaynaklar ile oldukça yüksek olmaktadır. Pricewaterhouse Coopers'ın 1500 firma üzerine yaptığı anket çalışması ortalama bir yıllık bütçe hazırlama süresinin 60 ile 90 gün aldığını göstermektedir.
- Geçmiş dönem gerçekleşen verileri üzerine artış ve eksilişler planlayarak hazırlanan bütçeler gelişime yönelik düşüncelerin önünü tıkamaktadır.
- İşletme çalışanları bütçe rakamlarının tahmininde kasıtlı olarak yanlış veriler girebilmektedirler. Çünkü bütçe sonuçlarının gerçekleşmesi ödüllendirilmektedir.
- Bütçeler, bütçe amaçlarının başarılmasının ödüllendirilmesi ile firma çapında bir kitabına uydurma alışkanlığı oluşmasına neden olabilmektedir.

Sorunlarına ve eksik yönlerine rağmen, geleneksel bütçeleme kullanımı neredeyse evrenseldir. Geleneksel bütçeleme sebep olabileceği zararlar konusu tartışılırken; bazı görüşlere göre bütçeleme, yönetim sisteminin en önemli parçası olarak devam etmek zorundadır. Bazı görüşlere göre ise, geleneksel bütçelemeden vazgeçilemiyorsa en azından önemi azaltılmalıdır.<sup>112</sup> Geleneksel bütçeleme ihtiyaca cevap verir hale gelmesi için iki önemli noktanın başarılması gerekmektedir. Bunlardan birincisi, işletmelerde bütçeleme sürecinin yeniden yapılandırılması, ikincisi ise, bütçenin nasıl kullanılacağına yeniden düşünülmesidir.<sup>113</sup>

Geleneksel bütçelemeye ilişkin tüm bu sorunlar, modern bütçeleme yaklaşımlarının oluşmasına neden olmakta ve ileri üretim ortamına uygun bütçe yaklaşımları ve teknikleri geliştirilerek ve yavaş yavaş hayata geçirilmeye başlanmaktadır.

---

<sup>112</sup> Bunce, *age*, 256.

<sup>113</sup> Harvard Management Update, “**High Performance Budgeting**”, (Harvard Business Review: January, 1999), 12.

## **2.2.9. Geleneksel Bütçelemeye Alternatif Yaklaşımlar**

Geleneksel bütçeleme anlayışına yöneltilen eleştirilere karşılık cevap olarak “daha iyi bütçeleme” yaklaşımları sunulmuştur. Bu yaklaşımlar bir sonraki bölümde detaylı olarak incelenecektir.

### **2.2.9.1. Daha İyi Bütçeleme Yaklaşımları**

Geleneksel bütçeleme yaklaşımlarının eksiklikleri gidermek amacıyla öne sürülen ve en fazla uygulama alanına sahip olan en iyi bütçeleme yaklaşımları şunlardır:

- i. Faaliyet Tabanlı Bütçeleme,
- ii. Sıfır Tabanlı Bütçeleme,
- iii. Dinamik Bütçeleme (Döner Bütçeler ve Tahminler),
- iv. Değer Temelli Yönetim,
- v. Kar Planlaması,
- vi. Stratejik Bütçeleme.

Daha iyi bütçeleme yaklaşımlarına geçmeden önce daha iyi bütçeleme yaklaşımları ile hissedar değerine katkı arasındaki ilişkinin ele alınması yararlı olacaktır.

#### **2.2.9.1.1. Hissedar Değerine Katkı ve Daha İyi Bütçeleme Yaklaşımları**

Literatürden ve uygulamalardan sağlanan veriler sonucunda; daha iyi planlama ve bütçeleme yaklaşımlarının özünde, daha iyi hissedar değeri oluşturmaya katkıda bulunmak amacı olduğu belirlenmiştir. Bunun için ise 3 direkt yol vardır:<sup>114</sup>

- i. Daha fazla maliyet etkili planlama ve bütçeleme,
- ii. Daha iyi strateji formülasyonu ve uygulama,
- iii. Daha iyi işletme tahmin doğruluğu.

##### **2.2.9.1.1.1. Daha Fazla Maliyet Etkili Planlama ve Bütçeleme**

Planlama ve bütçeleme sürecinden sağlanan faydayı maksimize etmenin en önemli yollarından biri maliyetleri minimize etmektir. Daha fazla maliyet etkili planlama ve bütçeleme için üzerinde durulan 3 nokta vardır:<sup>115</sup>

---

<sup>114</sup> Neely, Sutcliff, Heyns, age, 20.

*i. Verilere Erişim:* İşletmenin tamamında ilgili çalışanların kullanabileceği bir veri tabanı kurulması verilere ulaşmada zaman kazandıracaktır. Bunun için de gerek ticari gerekse muhasebe modüllerini içine alan entegre programların kullanılması gereklidir. Çoğu işletmelerin bu amaçla entegre veri tabanları uyguladıkları görülmektedir. Örneğin Elektrolux merkezi bir finansal planlama veritabanı kullanmaktadır. Volvo bütün defter ve raporlama araçlarını merkezileştirmiştir.<sup>116</sup>

*ii. Detay Düzeyi:* Detay düzeyi verileri sunmak ve incelemek için gerekli çabayı direk olarak etkilemektedir. Bunun için detaylı incelemelerden daha ziyade anahtar veriler üzerine odaklanmak gereklidir. Bu inceleme ve raporlama için gerekli çabayı azaltacaktır.

*iii. Denetimin Esnekliği:* Çoğu işletme; geleneksel planlama ve bütçeleme sürecinde, alt ve üst yönetimin kabul edebilmesi için bütçe rakamlarını geliştirme, inceleme ve tekrar geliştirme için dikkate değer bir zaman harcamaktadır. Bunun bir nedeni; genellikle ikramiye ödemelerinin alınamaması veya yetersiz olması nedeniyle bütçeye ulaşılamamasıdır. Bazı işletmeler; prim ve ikramiye ödemelerini bütçenin başarılmasından ayırmakla bu süreci esnekletmişlerdir. Prim ve ikramiye ödemeleri bütçeden ayrıldığında görüşmeler daha açık ve daha basit olmaktadır. Süreçler, değer sürücüleri ve değişken olduğu kadar duyarlı alanlar üzerine artırılmış bir odaklanma, planlamanın maliyetini azaltmaktadır. Kontrol edilebilir maliyetler üzerine yönetimin odaklanması sağlanmaktadır. Bu ise maliyet azaltımına kılavuzluk yapmaktadır.<sup>117</sup>

#### **2.2.9.1.1.2. Daha İyi Strateji Formülasyonu ve Uygulama**

İş performansının anahtar meselelerinden biri strateji geliştirilmesi değil stratejinin uygulanmasıdır. İşletmelerin stratejilerini uygulayabilme kabiliyetleri direk olarak stratejilerini anlamaları ve isletebilmeleri ile doğru orantılıdır.<sup>118</sup> Geleneksel bütçeleme ve planlama yaklaşımları stratejiyle genellikle düzenlenemedikleri için strateji uygulanmasında bir engel olarak eleştirilmektedirler.<sup>119</sup>

---

<sup>115</sup> age, 20.

<sup>116</sup> age, 20.

<sup>117</sup> age, 20.

<sup>118</sup> Oracle Balanced Scorecard Collaborative, Strategy-Focused Business Planning To Create Sustained Corporate Performance, Balanced Scorecard Collaborative, Inc. Nisan 2004, 8.

<sup>119</sup> James A. Brimson, John Antos; **Driving Value Using Activity Based Budgeting**, (John Wiley&Sons Inc.1999), 26.

Strateji uygulama farklı işletmelerde farklı şekillerde yapılmaktadır.<sup>120</sup>

i. Bazı işletmeler sadece dengeli performans ölçüm sistemini veya buna eşdeğer sistemler kullanmaktadır.

ii. Bazı işletmeler geri bildirim ve hareket vasıtasıyla yönetmektedir.

iii. Bazı işletmeler sermaye planlarını operasyonel planlarından ayrı olarak sürdürmektedirler.

**i. Dengeli Performans Ölçüm Sistemi'nin Kullanımı:** Dengeli Performans Ölçüm Sistemi'nin kullanımındaki temel amaç finansal performansın finansal olmayan hedeflerin başarılmasının bir sonucu olduğu, şayet finansal olmayan hedefler başarılsa finansal hedefin bunu izleyeceği varsayımdır. Bu varsayımın uygulamada gerçekleştiği Christopher D. Ittner ve arkadaşlarının yapmış olduğu bir araştırma sonucunda da ortaya konulmuştur.<sup>121</sup>

**ii. Geri Bildirim ve Hareket:** Geleneksel bütçeleme ve planlama varyans analizi ve performans üstü ve altı açıklamalar üzerine odaklanmaktadır. Yüksek düzey performansı başarmak için; bütçe hedeflerine ulaşmayı sağlayacak faaliyetlere tekrar odaklanılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun için; gerçek sonuçlar üzerine odaklanmaktan daha ziyade tahmin edilen yılsonu performansa daha fazla odaklanmak gerekmektedir. Sonuç olarak performans geliştirmek ve performans boşluklarını kapatmak ve geçmiş hataları tekrar yapmamak için hangi faaliyetler yapılabilir bunun değerlendirmesinin yapılması gerekmektedir.

**iii. Sermaye Yatırımları:** Geleneksel planlama ve bütçeleme yaklaşımı içinde; sermaye ve araştırma geliştirme gibi faaliyetlere yatırım şartlarında, uzun dönem finansal ve stratejik sonuçlara yönelik harcamalarla kısa dönem performans gelişmesinin başarılması konusundan söz edilmektedir. Bazı işletmeler buna yönelik olarak, isin sürekli geliştirilmesi amacıyla gerekli sermaye ihtiyacından operasyonel sermaye ihtiyaçlarını ayırmışlardır.

---

<sup>120</sup> Neely, Sutcliff, Heyns, *age*, 24.

<sup>121</sup> Christopher D. Ittner, David F. Larcker, Marshall W. Meyer, “**Performance, Compensation, And The Balanced Scorecard**”, Research Paper, Funded by the Citicorp Behavioral Sciences Research Council and Conducted by the Wharton School, University of Pennsylvania, Kasım 1, 1997, 33.



### 2.2.9.1.1.3. Daha İyi İşletme Tahmin Doğruluğu

Geleneksel olarak tahminde bulunma işlemi, planlama ve bütçeleme süreci ile yapılmaktadır. Tekrar tahmin için istek en üst yönetimden alt kademeye doğru yayılmakta ve organizasyonda yönetimin her düzeyinde gözden geçirilmiş tahminler tartışılmakta, incelenmekte ve hemfikir olunarak alttan yukarı doğru tahminler oluşturulmaktadır. Bu yaklaşımın eksiklikleri şekildedir:<sup>122</sup>

- i. Yönetimin her düzeyinin işin içine sokulmasını gerektirdiği için zaman tüketicidir.
- ii. Döner bütçenin bir parçası olarak yapıldığında daha çok zaman tüketmektedir.
- iii. Tartışmalar için zaman gerektiğinden dolayı çok yavaştır.
- iv. Yönetim incelemelerinin her bir kademesinde bir tartışma üzerine temellendiğinden doğruluk gerekli değildir.
- v. Tahminleme süreci içinde tahminleri destekleyen zanlar yoktur.
- vi. Duyarlılık analizi için uygun olmayan sonuçlar oluşmaktadır.

Daha iyi işletme tahmin doğruluğu, bir işletmenin gelecek performansı hakkında yapmış olduğu tahminlerin daha gerçekçi olması demektir ve etkili karar verme ve etkili kaynak tahsisi için bir temel sağlamaktadır. Bilgileri direkt olarak operasyonel kaynaklardan sağlamak, tahmin doğruluğunu geliştirmeye yönelik kanıtlanmış bir yoldur ve yanlış karar vermeyi önlemeye yardımcı olmaktadır.<sup>123</sup> Daha iyi planlama ve bütçeleme yaklaşımı, tahminleme sürecine daha kapsamlı ve stratejik olarak odaklanmaktadır. Eğer bütçe ve tahminler açık ve iyi kurulmuş tahmin ve iddialar üzerine oluşturulursa, işletme düzenli olarak doğruluğunu sorgulayabilecek ondan sonra daha gerçekçi tahminler yapmaya istekli olacaktır.

### 2.2.9.1.2. Faaliyet Tabanlı Bütçeleme

Bu yaklaşımın esası; faaliyet tabanlı yönetim ve faaliyet tabanlı maliyetleme içinde iyi oluşturulmuş teorilerle ilişki kurulmasına dayanmaktadır.<sup>124</sup> Faaliyet tabanlı bütçeleme yaklaşımı planlama ve bütçeleme arasındaki bağlantının ve faaliyet sürücülerinin anlaşılması ile çalışan bir planlama ve bütçeleme aracıdır. Özellikle bu

---

<sup>122</sup> Neely, Sutcliff, Heyns, *age*, 20.

<sup>123</sup> Accenture, *age*, 5.

<sup>124</sup> *age*, 20.

müşteri değeri ve üretim değeri oluşturmada gereklidir.<sup>125</sup> Faaliyet tabanlı bütçeleme yaklaşımı, talebi karşılamaya gerekli olan kaynak gereksinimi ile mevcut kaynak kapasitesi arasındaki dengeyi sağlamaya çalışır.<sup>126</sup>

Faaliyete tabanlı bütçeleme için bir işletme ilk olarak, faaliyet tabanlı maliyetleme sistemini uygulamaya geçirmelidir. Çünkü faaliyet tabanlı bütçeleme için faaliyet tabanlı maliyetlemeden elde edilen bilgiler kullanılacaktır.<sup>127</sup> Faaliyet tabanlı maliyetleme, temel maliyet konusu olarak faaliyetler üzerinde odaklanan bir sistemdir. Bu sistem daha sonra, faaliyetlerin maliyetini, ürün ve bölüm gibi maliyet unsurlarının maliyetlerinin hesaplanmasını temel olarak almaktadır Faaliyet tabanlı planlama, mümkün olabildiğince işletmelerin günlük faaliyetleriyle ticari ve finansal sonuçlarını ilişkilendirmeye çalışan kısa vadeli bir planlama yöntemidir. Faaliyet tabanlı bütçelemenin kullanılmasıyla, planlama ve kontrol süreci oldukça büyük bir etkinlik kazanabilecektir.<sup>128</sup>

Faaliyet tabanlı bütçeleme, ileri üretim yöntem ve yaklaşımlarının kullanıldığı esnek işletme ortamlarında başarılı bir şekilde kullanılabilir. Faaliyete tabanlı bütçeleme ayrıca, aşağıda belirtilen işletme unsurlarının iyileştirilmesini sağlamaktadır:<sup>129</sup>

- i. Üretim kapasitesi,
- ii. Fark analizleri aracılığıyla maliyet kontrolü,
- iii. Kalite maliyetlerinin kontrolü,
- iv. Yatırım projeleri,
- v. Rasyonelleştirme ve iyileştirme,
- vi. Süreç iyileştirilmesi ve yeniden yapılandırma.

Faaliyet tabanlı bütçeleme ile yöneticiler hangi kaynakların gerçekten gerekli olduğuna ikna olurlar. İlk olarak yöneticiler gelecek dönem için satış ve üretim

---

<sup>125</sup> T. Connolly, G. Ashworth, **An Integrated Activity-Based Approach to Budgeting**, (Canada: Management Accounting, 1994,72(3), Mart), 32-36.

<sup>126</sup> Stephen C. Hansen, David Otley, Wim A. Van Der Stede, “**Practice Developments In Budgeting: An Overview And Research Perspective**”, (Journal Of Management Accounting Research, Sayı 15, Ocak 2003), 97.

<sup>127</sup> S.M.Gates., E. G. Kealing; **Defens Working Capital Fund Pricing Policies**, (Rand Corp Pub. Santa Monica 1999), 40.

<sup>128</sup> Zeynep Türk, **Modern Bütçeleme Teknikleri: Faaliyet Esasına Dayalı Bütçeleme**, Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, Cilt 2, Sayı 4, Aralık 2000, 7.

<sup>129</sup> **age**, 6.

miktar tahmini yaparlar. Daha sonra işletmelerindeki faaliyetler için talep tahmini yaparlar. Ondan sonraki adım faaliyet kapasitesi ve harcama şablonu üzerine temellenen gerçek kaynak arzını belirlemektir. Faaliyet kapasitesi; bazı kaynakların parti halinde satılmaları nedeniyle, tahmin edilen üretim miktarından farklı olabilir.<sup>130</sup>

Faaliyet tabanlı bütçeleme yöneticilere sözde sabit maliyetleri değişken maliyetlere dönüştürmeyi ve gelecekte oluşacak stratejik maliyetler ve kârlılık hakkında düşünmeye izin vermektedir.

Kaynaklar hakkında daha etkili kararlar verebilmek için; faaliyet tabanlı bütçeleme çalışan kişilerin performansı üzerine temellendiğinden dolayı bütçeye karşılık vermek herkes için daha kolay olmaktadır.<sup>131</sup>

İngiltere’de yapılan bir araştırmaya göre faaliyet tabanlı bütçeleme aşağıdaki yararları sağlamaktadır:<sup>132</sup>

- i. Daha gerçekçi bütçe hedeflerinin belirlenmesi,
- ii. Kaynak gereksinimlerinin en iyi şekilde belirtilmesi,
- iii. Maliyetlerin çıktılarla ilişkilendirilmesi,
- iv. Personelin sorumluluklarıyla maliyetler arasında daha açık bir ilişkinin kurulması,
- v. Bütçe farklarının belirlenmesi.

Buradan da anlaşılacağı üzere faaliyet tabanlı bütçeleme yaklaşımı geleneksel bütçe tekniklerinin eksik yönlerini giderebilmek, işletmelere planlama ve kontrol alanında önemli bir rekabet avantajı sağlayabilmek amacıyla geliştirilmiştir.

Faaliyet tabanlı yönetim, işletmenin faaliyetleri ve iş süreçlerinin yapılandırılmasını gerektirmektedir. İşletmeler bununla hem müşterilerinin ihtiyaçlarını ve hem de kendi dış ihtiyaçlarını daha iyi karşılarlar. Bütün kaynak ve sermaye tahsis kararları faaliyete tabanlı yönetim analizleriyle uygun olarak yapılmakta ve faaliyet tabanlı bütçeleme bunun üzerine inşa edilmektedir. Etkin olarak faaliyete tabanlı bütçeleme değer ekleyen faaliyet ve süreçlerin sınırı boyunca planlama ve kontrol gerektirir. Bu yaklaşımın savunucuları; bürokrasiden elimine edilmiş ve daha iyi çalışan bir

---

<sup>130</sup> Gates, Kealing, *age*, 40.

<sup>131</sup> Brimson, Antos, *age*, 11.

<sup>132</sup> Charles Horngern, **Cost Accounting; A Managerial Ephasis**, (Ninth Edition, Prentice Hall International Inc. 1997), 190.

yöntemin uygulamaya konulması yoluyla %10 ve %20 arasında maliyet tasarrufu ile sonuçlanacağını iddia etmektedirler.<sup>133</sup>

### 2.2.9.1.3. Sıfır Tabanlı Bütçeleme

Sıfır tabanlı bütçeleme kavramsal olarak yeni değildir. Bugün uygulanan geleneksel bütçeleme yaklaşımından oldukça farklıdır. Sıfır tabanlı yaklaşım, öncelikle bir yönetim süreci, daha sonra planlama süreci ve son olarak da bütçeleme sürecidir. İyi bir yönetimin çoğu elementini birleştiren mantıksal bir süreçtir. Bunlar; amaçların belirlenmesi, her bir faaliyeti tamamlayacak alternatiflerin değerlendirilmesi, alternatif fonlama düzeylerinin değerlendirilmesi, performans ölçülerinin değerlendirilmesi, önceliklerin oluşturulmasıdır. Bütçelemeyi; karar verme için bir anahtar olarak görür.<sup>134</sup>

Sıfır tabanlı bütçelemenin amacı, her yıl geçmiş rakamları bir kenara bırakıp bütçeleme işlemine tekrar başlamaktır. Geleneksel bütçeleme süreci yöneticilere geçen yılın harcamalarıyla başlamalarına ve enflasyon yüzdesi kadar bir tutarı gelecek yılın bütçesine eklemeye müsaade eder. Sıfır tabanlı bütçeleme ise yöneticilerin temelden bir bütçe oluşturmaları gerektiği anlamına gelir. Eğer harcamalarının dayandığı bir temel nokta, bir standart yoksa sıfır tabanlı bütçelemeye başlarken harcamalarının niçin gerekli olduğu konusunda nedenlerini göstermelidirler.<sup>135</sup> Başka bir ifadeyle önceki yıl ve dönemler üzerine dayanan bütçede farklı olarak, harcamaların her bir bütçe dönemi esnasında tekrar nedeni gösterilmelidir.<sup>136</sup>

Buna bağlı olarak sıfır tabanlı bütçeleme geleneksel bütçeleme ile geçmişte fazla harcama ile sonuçlanan etkinsizliğin ileriye taşınmasını önlemiş olacaktır. Etkili bir şekilde geliştirilmesi için araştırma yapmakla bu harcamaları azaltmak için alternatifler üretecektir.<sup>137</sup>

Sıfır tabanlı bütçelemenin temel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:<sup>138</sup>

i. Sıfır kaynaklarla ve harcamalarla başlar,

---

<sup>133</sup> Neely, Sutcliff, Heyns, **age**, 9.

<sup>134</sup> Lalli, **age**, 28.

<sup>135</sup> The Buttonwood Group LLP, “**What Exactly Is A Best Practice?**”, Business Credit, Ocak 2004, 39-46.

<sup>136</sup> Neely, Sutcliff, Heyns, **age**, 10.

<sup>137</sup> John L. Thomson, **Strategic Management**, (London: Thomson Learning, Gray Pub,1997), 815.

<sup>138</sup> Darryl Demos, “**Introducing The Zero Approach**”, The Banker, Şubat 2000, 83.

- ii. Yöneticileri, organizasyonel amaçlarla programların karşılaştırılmasına zorlar,
- iii. Mevcut varlıklarla ilgili operasyonlara ve öncelikli alternatifler üzerine açık bir odaklanma gerektirir.

Birçok kişi geleneksel bütçelemenin zayıflıklarını yenmek için son 30 yıldır en iyi teşebbüs olarak sıfır tabanlı bütçelemeyi göstermektedir. Çünkü sıfır tabanlı bütçelemelerde önceki yıllardaki yanlışlık ve yetersizlikler üzerine bütçe inşa edilmesinden kaçınılmaktadır. Bu yararlarının yanında yaklaşım her yıl tekrar yapılmakta çok zaman tüketmektedir. Başlangıç çizgisinden bütçe oluşturulması gerektiğinden durağan iş çevresinde bu basit olarak gereksizdir. Daha da önemlisi faaliyet tabanlı bütçeleme ve sıfır tabanlı bütçeleme, yukarıda belirttiğimiz, geleneksel bütçelemenin belirli eksikliklerini gerçekte giderememektedirler. Fakat hala zaman tüketmektedirler ve hala oyun oynama ile sonuçlanmaktadır ve ilk kullanımlarından sonra sınırlı bir değer eklemektedirler.<sup>139</sup>

#### **2.2.9.1.4. Dinamik Bütçeleme**

Planlama ve bütçeleme ile ilgili asıl önemli gelişmelerden biri, değişen şartlara ayak uydurmak için daha sık bütçeleme ve tahmin yapma ihtiyacı ile ilgili olarak ileri sürülmüş olan dinamik bütçeleme yaklaşımıdır. Bu alandaki metodolojiler; döner bütçeleri, sürekli planlamaları ve sürekli tahminleri içermektedir. Bu yaklaşımlar, belirli bir zaman aralığında yapılan geleneksel bütçeleme ile ilişkili olarak problemleri çözdükleri için ve daha doğru tahminlerle sonuçlandıkları için değişen şartlara daha duyarlı görünmektedirler. Kısaca bu yaklaşımlar belirli bir zaman dilimini içeren sabit bütçelemeye ilişkili olarak problemleri çözmek amacıyla dizayn edilmişlerdir.<sup>140</sup>

Döner tahmin; bir işletmenin tahminlerinin ileriye yönelik olarak sürekli güncellenmesidir.<sup>141</sup> Dinamik bütçelemenin amacı yılda bir defadan fazla planlama ve bütçeleme yapmaktır. Çünkü ilk yapıldığı andan sonra yıllık plan bir kenara bırakılıp hızlı bir şekilde unutulmakta ve ise yaramaz hale gelmektedir.<sup>142</sup> Başka bir ifade ile döner bütçe ve planlama olmaksızın işletme, planı deyim yerindeyse bir sonraki döneme kadar dolaba kilitlemektedir. Döner bütçe yaklaşımının bir

---

<sup>139</sup> Neely, Sutcliff, Heyns, **age**, 10.

<sup>140</sup> **age**, 10.

<sup>141</sup> Lalli, **age**, 61.

<sup>142</sup> The Buttonwood Group LLP, **age**, 39-46.

dezavantajı bütçelerin daha sık monte edilmesi nedeniyle organizasyona daha büyük maliyet getirmesidir. Döner tahminler bununla birlikte bu problemin üstesinden gelmektedir. Onlar genellikle iş modeli üzerine geliştirildiklerinden gelir ve harcama sürücüleri hakkında spesifik tahminlere dönüşmektedirler.<sup>143</sup>

#### 2.2.9.1.5. Değere Dayalı Yönetim

Son yıllarda kurumsal performansın daha da geliştirilebilmesi için birçok yeni yönetim yaklaşımı ortaya çıkmıştır; toplam kalite yönetimi, yalın organizasyonlarda yetkilendirme, sürekli gelişim (ilerleme), yönetimi yeniden yapılandırma, takım oluşturma vb. bu yaklaşımların birçoğu başarıya ulaştırmıştır. Sadece birkaç başarısızlığa uğramıştır. Bu başarısızlığın sebebi çoğu zaman performans amaçlarının açık olmamasından veya asıl hedefi oluşturan değer artırma çalışmalarına doğru bir biçimde hizmet edememekten kaynaklanmaktadır. Değere dayalı yönetim (Value Based Management-VBM) doğrudan bir sorunla uğraşmakta ve bir kurumun üzerine inşa edilebileceği kesin ve belirli bir ölçüm değeri oluşturmaktadır.<sup>144</sup>

Değere dayalı yönetim; her bir birim veya bölüm tarafından “gerçek” hissedar değeri yaratılmasına yapılan katkıyı belirlemekte kullanılan bir yaklaşımdır.<sup>145</sup> Değere dayalı yönetimin, arkasındaki düşünce gayet basittir. Bir işletmenin değeri azaltılmış gelecek nakit akışı tarafından belirlenir. Değer, ancak işletmenin belirli bir yatırım yaptıktan sonra bu sermaye miktarının kendi değerini aşıp, kar ettirmesiyle ortaya çıkar. Değere dayalı yönetim, başlangıçta işletme stratejisiyle hissedar değerinin fonksiyonel ve değer yaratan unsurlarını birleştiren kapsamlı bir performans ölçüm ve yönetim sistemi olarak, ekonomik katma değer (Economic Value Added - EVA) çerçevesinde ortaya çıkmıştır. 2000’li yıllarda, değer temelli yönetim anlayışı büyük bir gelişme göstererek tek boyutlu finansal bir ölçüm aracı olmaktan çok gerçek bir performans değerlendirme sistemi haline gelmiştir.<sup>146</sup>

Değere dayalı yönetim, bu kavramların işletmeler tarafından hem önemli stratejik kararların, hem de olağan günlük kararların alınmasında nasıl kullanıldığını inceleyerek içeriklerini genişletmektedir. Uygun şekilde yürürlüğe konulduğunda; bir

---

<sup>143</sup> Neely, Sutcliff, Heyns, **age**, 10.

<sup>144</sup> Timothy Koller, **What Is Value Based Management**, (New York: McKinsey Quarterly, No:3), 87.

<sup>145</sup> The Buttonwood Group LLP, **age**, 39-46.

<sup>146</sup> Metin K. Ercan, M.Başaran Öztürk, Kartal Demircüoğlu, **Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye**, (Ankara: Gazi Kitapevi, Ekim 2003), 20.

işletmenin genel isteklerini, analitik teknikleri ve yönetim süreçlerini yönetim kararları almayı temel değer sürücülerini üzerinde yoğunlaştırarak sıraya koyan bir yaklaşımdır.

Değere dayalı yönetim, başta ABD olmak üzere batılı ülkelerde önemli ölçüde benimsenmektedir. Ryan Harley ve Trahan Emery tarafından ABD’de 186 işletme üzerinden yapılan bir araştırmaya göre, incelenen işletmelerin %87’si değere dayalı yönetim konusunda bilgi sahibi iken, bilgi sahibi olmayan işletmelerin oranı sadece %13’dür.<sup>147</sup>

Değere dayalı yönetim, bütçeleme ve planlama için apaçık bir alternatif değildir, ancak değere dayalı yönetim her zaman hissedar değeri oluşturabilmek için resmi ve sistematik bir yaklaşım sağlar. Bu yaklaşım üç unsura sahiptir, inançlar, prensipler ve süreçler. Bu yaklaşımda asıl olarak bütün harcama planları bir proje değerlendirmesi olarak ve oluşturabilecekleri hissedar değerlerinin koşullarında değerlendirilirler. Bu yaklaşımın savunucuları bu yaklaşımın strateji ve hissedar değerlerini bütçeleme ve planlamaya birleştirilebileceğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte uygulamaya konulması için işleyişini gösteren detaylı teknikler vardır. Konu üzerine tartışmanın bu dereceye ulaşmış olması fikirsel yapısının olduğunu göstermektedir. Gerçekte bazı yorumcular ısrarlı olarak, çoğu organizasyonun değer yönetiminden daha ziyade değer ölçme üzerine odaklandıklarını buna bağlı olarak da değer yaratma üzerine odaklanmanın sınırlı kaldığını belirtmişlerdir.<sup>148</sup>

#### **2.2.9.1.6. Kar Planlaması**

Bir işletmenin veya birimin yeterli nakit üretip üretmediği, ekonomik değer oluşturup oluşturmadığı ve yatırımlar için yeterli finansal kaynakları çekip çekmediğini değerlendirmeye yönelik olarak kar merkezinin, gelecek finansal nakit akış planlaması için kâr kontrol modelidir.<sup>149</sup>

Teoride bu yaklaşım, bir işletmenin finansal planı hazırlanırken kısa ve uzun dönem başarısının göz önünde tutulmasını sağlar. Ancak, bu yaklaşımın pratikte uygulamasına çok az örnekler vardır.

---

<sup>147</sup> H. E. Ryan, E. A. Trahan, **The Utilization of Value-Based Management: An Empirical Analysis**, Financial Practice and Education, Sayı 9 (Bahar/Yaz), 46-58.

<sup>148</sup> Neely, Sutcliff, Heyns, **age**, 10.

<sup>149</sup> **age**, 10.

Bu yaklaşımın savunucuları, bu yaklaşımın faydalı olduğuna dair çalıştıkları işletmelerden kendilerine başvurduklarını iddia etmişlerdir. Olay çalışmaları; bu yaklaşımların marjinalden gerçeğe çok çeşitli olduğunu göstermektedir. Maliyet, zaman, iletişim ve kontrol koşullarında farklılık göstermektedirler.

### 2.2.9.1.7. Stratejik Bütçeleme

Stratejik bütçeleme yaklaşımı, strateji uygulamaları için ihtiyaç duyulan kaynakları sağlamak amacıyla taktik olduğu kadar stratejik bütçelerin de geliştirilmesi gereğine dayanmaktadır. Bu yaklaşımın öncelikli savunucuları; Robert S. Kaplan ve David P. Norton' dur.

Bir işletmenin isleyişine stratejik planın dahil edilmesine yardımcı olan bir kaç unsurdan biri de bütçedir.<sup>150</sup> Buna bağlı olarak Robert Kaplan strateji uygulama önündeki en büyük engelin, bütçelerle bağlantının yapılamaması olduğunu belirtmektedir.<sup>151</sup> İşletmelerin %60'ı stratejiyle bütçeyi ilişkilendiremedikleri için strateji uygulamalarında başarısız olmaktadır.<sup>152</sup>

Bu güne kadar stratejik bütçeleme konusunda ilk olarak R. Antony'nin çalıştığı görülmektedir (1965). Antony, operasyonel ve stratejik planlama için kritik bir tamamlayıcı kontrol süreci olarak bütçeleri görmektedir. Antony, operasyonel planlamanın farklı işletmelerde farklı şekillerde ele alındığını belirlemiştir. Bu teknolojik ve operasyonel farklılıkların bir sonucudur. Antony, bunun yerine daha genel yönetim kontrol süreci üzerine odaklanmıştır. Antony, stratejik planlamayı yönetim kontrol süreci açısından amaç ve hedeflere bir rehberlik sağlayan organizasyonların yüksek kademelerinde meydana gelen düzensiz faaliyetler olarak görmektedir. Antony, kontrolü muhasebe temelli olarak ele almıştır. Çünkü o dönemde muhasebe bölümü bütün işletmelerde yaygın olan ortak bir özelliktir. Antony'nin başarısı, yönetim kontrolünün odaklanmasını, iki tamamlayıcı unsur olan stratejik planlama ve operasyonel planlanma üzerine mutlak olarak indirgenmesi gereği üzerine vurgu olmuştur.<sup>153</sup>

---

<sup>150</sup> Goodstein, Nolan, Pfeiffer, **age**, 341.

<sup>151</sup> Robert Kaplan, Budgeting and the Balanced Scorecard, [www.webteach.ubalt.edu/scorecard/messages/29.html](http://www.webteach.ubalt.edu/scorecard/messages/29.html) [10.01.2010].

<sup>152</sup> Paul Niven, **Balanced Scorecard; Step by Step Maximizing Performance and Maintaining Result**, (USA: John Wiley Pub., 2002), 225.

<sup>153</sup> Hansen, Otley, Van der Stede, **age**, 101.



Daha sonra bu konuda 1992 yılında Robert Kaplan ve David Norton stratejiyle performans ölçümünü ilişkilendirerek Antony'den kalan boşluğu doldurmuşlardır.<sup>154</sup> Dengeli Performans Ölçüm Sistemi'nin ilk oluşturulma amacı performans ölçümüdür. Ancak uygulamada işletmelerin bu sistemi stratejiyi çalışanlarına iletme ve uygulamada kullanmaları üzerine daha sonraları bir stratejik yönetim sistemi olarak ele alınmıştır. Günümüzde strateji odaklı organizasyon oluşturmada kullanılmaktadır. Bütçeleme ise stratejinin uygulanmasında önemli sacayaklarından biridir. Dengeli Performans Ölçüm Sistemi 1997 yılında Harvard Business Review'in editörleri tarafından son 75 yılın en anlamlı buluşu olarak gösterilmiştir.<sup>155</sup>

1995 yılında R.L. Simons "Kontrolün Düzeyleri", adlı olay çalışmasıyla strateji uygulamada kullanılabilir daha geniş bir kontrol mekanizması olarak görülebilecek bir yöntemle strateji üzerine odaklanmayı birleştirmektedir. Ancak Simons'un bu çalışması akademik düzeyde çok fazla ilgi görmemiştir ve çok az uygulama örnekleri bulunmaktadır.<sup>156</sup>

Bu çalışmaların dışında Uffe Andersen ve arkadaşlarının stratejik bütçeleme için finansal oranlar yoluyla ileriye yönelik bir yaklaşım geliştirdikleri görülmektedir. Burada amaç işletmenin aynı finansal durumunu devam ettirebilmesidir. "Varlıkların Özsermaye'ye Oranı (Equity Ratio)'nın devam ettirilebilmesi için gelecekte varlıklara yapılması gereken yatırımlar, ya da bunlarda yapılması gereken değişiklikler üzerine odaklanmadır.<sup>157</sup>

***Bir sonraki bölümde bu konu üzerinde daha çok durulacak olup, çalışmanın temelinde bu yaklaşım dikkate alınacaktır.***

Başka bir çalışma, Eliyahu Goldratt'ın "Kritik Zincir Kuramı"na dayanmaktadır. 1999 yılında Detroitte bir otomobil işletmesinde uygulanmıştır. Burada her departmana bütçede tahsis edilen tutarın yarısını serbest kullanma hakkı verilmekte diğer yarısını kullanabilmek için ise harcamanın gerekli olduğuna dair diğer birimlerin ikna edilmesi gerekmektedir. Böylelikle departman giderlerinde büyük azalışlar görülmüştür. Aynı zamanda bunun sonucunda departmanlar arası iletişimin

---

<sup>154</sup> age, 101.

<sup>155</sup> Bill Barberg, Misconceptions about the Balanced Scorecard, <http://www.businessintelligence.com/ex/asp/code.8/xe/article.htm> [15.06.2009].

<sup>156</sup> Hansen, Otley, Van Der Stede, age, 101.

<sup>157</sup> Uffe Andersen, Gunnar Pall Thorisson, Björn Gunnar Karlsson, **Strategic Budgeting**, (Copenhagen Business School Press, 2001), 9-47.

arttığı ve strateji üzerinde daha çok görüşmeler yapıldığı kaydedilmiştir.<sup>158</sup> Bu yaklaşımın direkt olarak stratejik planın nasıl uygulanacağı ve bütçeyle nasıl ilişkilendirileceği üzerine odaklanmaktan daha ziyade maliyetleri azaltmaya yönelik olduğu görülmektedir.

Diğer bir yaklaşım da Nutshell şirketinde uygulanan “Strateji Temelli Bütçeleme” olarak adlandırılan yaklaşımdır. Bu yaklaşımın 3 temel prensibi vardır:<sup>159</sup>

- i. Bazı kararlar diğerlerinden daha önemlidir,
- ii. Bazı kararlar diğer kararların çıktıklarına bağlıdır,
- iii. Kaldıraçların tanınması (Pareto Prensibi, 80/20 kuralı; maliyetlerin % 80’i muhtemel faktörlerin % 20 si tarafından oluşturulmaktadır).

İşletme fonksiyonları üç kademedede ele alınmaktadır:

- i. Çekirdek fonksiyonlar,
- ii. Müşteri Dağıtım Fonksiyonları,
- iii. Destekleyici fonksiyonlar.

Strateji temelli bütçeleme üç kademedede uygulanmaktadır:

- i. Çekirdek kararlar ve hedefler yerleştirilir,
- ii. Dağıtım hedefleri ve bütçeler yerleştirilir,
- iii. Bütçe ve hedefler desteklenir.

#### **2.2.9.1.7.1. Stratejik Bütçeleme Modelinde Kullanılan Yaklaşım**

Uffe Andersen, Gunnar Pall Thorisson ve Björn Gunnar Karlsson’un stratejik bütçeleme için finansal oranlar yoluyla ileriye yönelik bir yaklaşım geliştirdikleri görülmektedir. Burada amaç işletmenin aynı finansal durumunu devam ettirebilmesi için kardan daha çok belirli bir “Varlıkların Özsermaye’ye Oranı (Equity Ratio)’nın devam ettirilebilmesi için gelecekte varlıklara yapılması gereken yatırımlar ya da bunlarda yapılması gereken değişiklikler üzerine odaklanma üzerinde durulacaktır.<sup>160</sup>

---

<sup>158</sup> Savva Rafai, Audrey G. Taylor, **Strategic Budgeting: A Case Study and Proposed Framework**, Management Accounting, Son Bahar 2003, Cilt 5, Sayı:1, 1-10.

<sup>159</sup> Vance T Chan; Strategy Based Budgeting; A Focused Approach To Allocating Resources, Wass Consulting Group, Inc. Management Insight Cilt. 7 Sayı. 5, 1-4, <http://www.wcginc.com/news-budget.html> [20.08.2009].

<sup>160</sup> Uffe Andersen, Gunnar Pall Thorisson, Björn Gunnar Karlsson, **age**, 9-47.

Çalışmamızda bu üç ismin kullandığı yaklaşım modeli (A Computer Program for Strategic Budgeting and Performance Assessment) ele alınacaktır. Yapılacak olan uygulama modelinin sonucunda varlıkların özsermayeye oranının, gelecekteki yatırımlar için ne derece önemli olduğu sorusuna cevap aranacaktır.

#### **2.2.9.1.7.2. Kısa Zamanlı Geleneksel Bütçelerin Oran Analizi**

Yöneticilerin, önemsiz ayrıntılarda çıkmaza girmesi ve işlemsel bütçelerde tasarlama yaparken detaydan bütünü görememe durumundan kaçınmaları gereken önemli bir konudur. Bilgisayar modelleri, işlemsel bütçelerin gözden geçirilmesinde; onların yeterli kârlılık (kâr) bırakıp bırakmayacağını, mesela firmaların borç ödeme gücünü azaltıp azaltmayacağını ya da aktif değerlerin (bilânçoların) cironun oluşmasına yeterli katkıda bulunup bulunmayacağını, vb. görmeye yardımcıdır. Finansal oranlar, böyle hesaplanır, daha sonra işlemsel amaçlar olur.

Yıllık bütçelerin hazırlanma aşamasında oran analizi stratejik düşüncenin uygulanmasında idari bir araç olarak kullanılabilir.

Prensip itibariyle, işlemsel bütçelemede oran analizinin iki metodu kullanılabilir;

- Oran analizinin bütçelemeyle başladığı “Top-down” metodu
- Önce işlemsel bütçe tasarısının normal yolla yapıldığı daha sonra bu tasarının kabul edilebilir sonuçlar yaratacağını görmek için gerçekleştirilen oran analizinin yapıldığı “Bottom-up metodu”<sup>161</sup>

Bu iki metot daha önce anlatıldığı için üzerinde durulmayacaktır.

#### **2.2.9.1.7.3. Uzun Vadeli Stratejik Bütçeleme Uygulaması**

Özsermaye oranı ve özellikle onun uzun vadeli gelişimi, şirketin hayatta kalabilme becerisinin kıstası olarak düşünülebilir.

Ancak, özsermaye oranının amacı objektif olarak kurulamaz. Uygun bir özsermaye oranı da basit ve değişmez bir miktar olamaz. Belirli bir şirketi ve onun etkilediği durumlar altında uyarlanmalıdır. Çok sayıda faktörün göz önünde bulundurulması gerekir ve her şirket için bireysel olarak ağırlaştırılmalıdır. Örneğin;

- İşin standartları ve riskleri; daha çok risk, daha fazla özsermaye oranının istenmesi anlamına gelir.

---

161 age, 39.

- Sanayi ve ticaretin ortalama özsermaye oranı; banka ve diğer dış finansal kaynaklar bölge bölge değişir.
- Çevredeki değişikliklerin sıklığı ve kapsamı; daha sık ve kesin değişiklik, daha yüksek özsermaye oranına ihtiyaç duyulacağı.
- Belirli müşterilere bağımlılık; tek tük önemli müşteriye bağımlılık daha fazla risk taşıy ve daha yüksek özsermaye oranı gerektirir.
- Gelecek rekabetinin öngörülmesi; daha etkin gelecek rekabeti beklendikçe daha yüksek özsermaye oranı gerektirecektir.
- Büyümeden kaynaklanan yatırımlar; ne kadar az yatırım yapılırsa, o kadar az özsermaye oranı kabul edilebilir.<sup>162</sup>

Böyle faktörler her işletme için belirlidir ve bireysel olarak değerlendirilmelidir. Nitel faktörler olmalarına rağmen, nicel olarak değerlendirilebilir ve böylece işletmenin özsermaye oranı için hedef oluşturulmasına yardımcı olur. Ama sayısallaştırıldığında veya rakamlara döküldüğünde hedefe sadece kılavuz olabilir. Yöneticinin kararı ve tecrübesi, hangi oranın gerekli olduğu ve neden gerekli olduğuna dair ayırıcı bir durum oluşturur.<sup>163</sup>

Modellemede kullanılacak 3 özsermaye oranı vardır; ER-bütçesi, ER-limit, ER-hedefi. Uygulama bölümünde stratejik bütçe yapımı ve analizi için kullanılan model gösterilmiştir.

ER-hedefi, şirket için uygun olduğu düşünülen özsermaye oranıdır. ER-hedefi, tüm dönem için aynı ayarlanabileceği gibi, her sene için ayrı değer de olabilir.

“ER-Prop” modeli, bir şirket için uygun olan ER-hedefinin analiz edilmesinde bir araçtır.<sup>164</sup> “ER-Prop” modeline uygulama bölümünde değinilecektir.

ER-bütçe değeri, bütçedeki her sene için varsayımlara dayanan özsermaye oranının gerçek toplamıdır.

ER-limit aşağıdaki formülde verilmiştir;

$$ER_n = [ NPR * (CE_n) ] / G^{165}$$

<sup>162</sup> age, 41-42.

<sup>163</sup> age, 42.

<sup>164</sup> age, 44.

<sup>165</sup> age, 44.

ER-limit, özsermaye oranının ortak bir noktaya doğru yaklaştığı değerdir. Bu da özsermaye oranının eğer durum yeterli süre zarfında değişmeden kalırsa, sonunda o değerde olacağı demektir. ER-limit bir dönemden diğerine formülün varsayımlar içindeki değişikliklere göre değişir.

Stratejik bütçeleme satışlar, maliyet ve vergi sonrası kazancın, kâr gibi, 5 senelik dönem boyunca, bazı ana işletmelerin ve bilanço miktarının değerlendirilmesini gerektirir. Gelecek sermaye etkinliğinin varsayımları olan büyüme hızı ve net kâr hızı (oranı) bu miktarlarda dayanır. Bu üç varsayım modelin uygulanmasında gerekli olan tek veridir.<sup>166</sup>

Simülasyonlardaki net kâr hızı (net profit rate = NPR) için, geçen senenin NPR'sini, geçmiş senelerin ortalama NPR'sini, geçmiş birkaç seneye ilişkisi olan hesaplanmış tahmini NPR'yi, ya da en azından keyfi bir değer kullanabiliriz. Sermaye etkinliği (capital efficiency = CE) bir şirketin aktif değerlerindeki yatırımlarla kazandığı satış tutarını gösterir. Sermaye etkinliği ne kadar yüksek olursa, şirket yatırımlarını o kadar yeterli kullanmıştır.<sup>167</sup> Sermaye yeterliğinin hesaplanmasına (Bütçeleme Hesaplama.xls = Calc-Sbudget.xls) uygulama bölümünde değinilecektir.

İskandinav istatistiklerinin analizi ekonominin bütünü için hem uzun, hem kısa vadeli sermaye etkinliği dikkat çekecek derecede sabittir ve faiz oranlarındaki sermaye kıtlılığından ve iniş çıkışlarından etkilenir. Sermaye etkinliğinin ihmal edilmiş idari aracı olarak adlandırılan işlem hesabında yıldan yıla dalgalanmalar olsa bile, çoğu şirketin bilançosu sabit sermaye etkinliği ile işlem görür.<sup>168</sup>

Artan sermaye etkinliği var olan satış seviyesindeki aktif değer azalımına ya da verilen yatırım seviyesindeki genişlemeyen satışlara denir.

Sermaye etkinliğindeki artış istenilen özsermaye oranını sağlamak için bir araç olarak düşünülebilir.

Bazı durumlarda azalan aktif değerlerin satışlara kıyaslandığında stratejik bir etki yapacağı göz önünde bulundurulmalıdır ki, bu da yine böyle kararların stratejik planlamayla ilgili olarak yapılması ve her zaman planlama sürecinin bir parçası olması gerektiği anlamını gelir. Aktif değerler normalde 2 gruba ayrılır: güncel ve

---

<sup>166</sup> age, 45.

<sup>167</sup> age, 45.

<sup>168</sup> age, 45.

sabit aktif değerler. Stratejik amaçlar için aktif değerleri değişik bir açıdan analiz etmek faydalı olabilir, şöyle ki;

- Poliçe (Politika) kaynaklı aktif değerler (bilânço)
- Tedarikçi kaynaklı aktif değerler
- Müşteri kaynaklı aktif değerler<sup>169</sup>

Politika kaynaklı aktif değerler şirketin kendi seçimi olan politika ya da sistemleri tarafından gerekli olarak gösterilen aktif değerlerdir (örneğin; seçilen ikametgâh seçilen teknoloji, seçilen dağıtım politikası ya da kredi politikası gibi).

Tedarikçi kaynaklı aktif değerler, tedarikçinin politika seçiminden (örneğin, dağıtım politikası) kaynaklanan aktif değerlerdir.

Müşteri kaynaklı aktif değerler, müşterinin seçimine ya da müşteri seçimi ve pazarlama gücüne bağlı olan aktif değerlerdir (örneğin; sadece müşteri odaklı, tasarım ürünlerin müşteri satın alımı, müşteri satın alımının standart ürünler olması, müşterilerin özel şartlarla ödeme yapma isteği gibi).

Daha öncede belirtildiği gibi, bunlarda veya diğer faktörlerdeki değişimler genelde stratejik etki yaratacaktır; ama aynı zamanda, sınırlı bir analiz kesinlikle gerekli olmayan ve hiçbir stratejik ya da pratik etkisi olmaksızın azaltılmış hatta satılmış aktif değerleri (mevcut bilânçoları) ortaya çıkaracaktır.

Simülasyonlarda, sermaye etkinliği değeri geçmiş senenin miktarı, bir dönemin ortalaması, bağlantılı değer ya da keyfi olarak seçilmiş değer olarak ifade edilebilir. Büyüme hızı (G) satış miktarındaki yıllık artıştır. Simülasyonlarda geçen yılın büyüme hızı, geçen senenin büyüme hızı, bir dönemin ortalaması, bağlantılı değer ya da keyfi olarak seçilmiş değer kullanılabilir.<sup>170</sup>

#### **2.2.9.1.7.4. Model: SBütçeleme.xls**

Bu model 2 kısımdan “Stratejik Bütçeleme Toplamı” ve “Stratejik Bütçeleme Detayı” ve grafikleri içeren iki işlem tablosundan oluşur.

SBütçeleme.xls (SBudgeting.xls) 5 yıllık bir dönemi kapsar ve iki yoldan işlem görür. Şirketin toplam sermaye, net kâr hızı ve büyüme oranıyla (stratejik bütçeleme

---

<sup>169</sup> age, 46.

<sup>170</sup> age, 46.

toplamı) ya da bölüm olarak adlandırılan değişik müşteri/ürün gruplarına dayanan sermaye etkinliği, net kâr oranı ve büyüme oranıyla (stratejik bütçeleme detayı) hesaplanır. İkinci durumda, sermaye yeterlilik ve net kâr oranı hesaplanmalı; büyüme oranı her bölüm içerisine yerleştirilmelidir.<sup>171</sup>

Sermaye etkinliği, net kâr oranı ve büyüme oranı bütçe dönemi boyunca sabit tutulabilir. Tabii bu durum, gelecek satışların şimdiki satışların çarpımından türetilmesine (1 + büyüme hızı) ve yıllık satışların, sermaye etkinliğine bölünmesiyle elde edilen gelecek toplam aktif değerlere bağlıdır. Genelde sermaye etkinliğinin satışlar artınca yükseldiğine inanılır. Sermaye yeterlilik, satışlar yükseldiğinde sabit duruyormuş gibi görünürken, satışlarda azalma olduğunda düşüyormuş gibi görünür.

Stratejik bütçeleme her sene sermaye etkinliği, net kâr oranı ve büyüme oranı araya sokularak işlenebilir; bu durum değerlendirmelerde büyük dalgalanmalar görüldüğü zaman tavsiye edilir. Dahası, her sene için söz konusu olan satışlar, net kâr ve toplam aktif değerleri araya eklemek mümkündür. Bu durumda, oranların otomatik hesaplanması iptal edilecektir.

Ürün/Ürün grubu ve Müşteri/Müşteri grubu birleşimi için sermaye etkinliğinin ve net kâr oranının hesaplanması, aslında sabitlenmiş tüm giderleri ve ürün ve/veya müşteriler arasında bölünecek olan aktif değerleri gerektiren, zor ve fazla zaman alan bir iştir. Bu işten sadece küçük değişikliklerin ve uyarlamaların gerektirdiği durumlarda kaçınılabilir. Stratejik bütçenin büyük ölçüde yetersiz eğilimde bulunduğu yerde, müşteri/ürün bölümü arasında bir yayılma gerekir.<sup>172</sup>

Bir prosedür için başlangıç yılı 0'dır, ve normalde gelecek yıl için kapanış bakiyesi kullanılacaktır, ki bu da zaten yerleştirilmiş olan bilançoda özsermaye, satış ve toplam aktif değerle aynı miktarda olacağı anlamına gelir.

Stratejik bütçeleme; şirketin özsermaye oranı hedefini başarma imkânını özsermaye etkinliği, net kar oranı ya da büyüme oranını değiştirerek, ya da özsermaye etkinliği ve net kar oranı ortalamasının üzerinde olan bölümlerdeki büyümeyi kuvvetlendirerek olabileceğini sunar.

Prosedür aslında çok basittir. SBütçeleme.xls (Sbudget.xls) toplamı modelindeki her sene için özsermaye etkinliği, net kar oranı ve büyüme oranını girmek ve paydaları

---

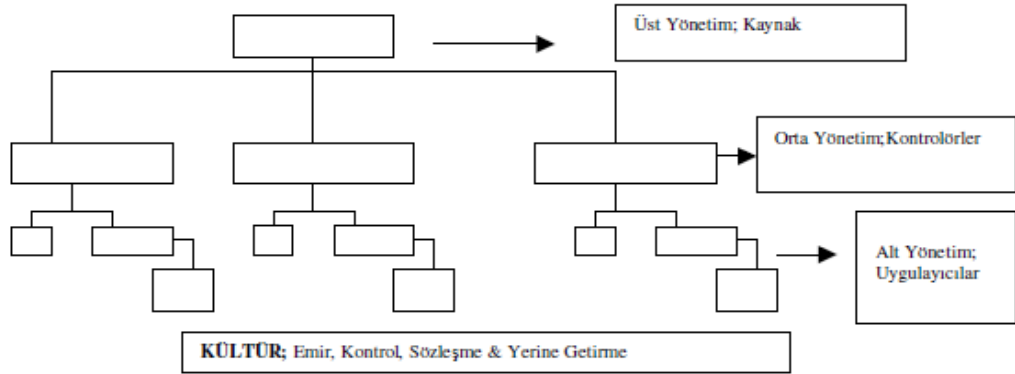
<sup>171</sup> age, 99.

<sup>172</sup> age, 100.

yeterli sonuç alana kadar düzenlemek gerekir. Sonra bütün miktarlarda gerekli olan değişiklikler hesaplanır.<sup>173</sup>

### 2.2.9.2. Bütçesiz Yönetim

Bu yaklaşım, Jeremy Hope ve Robin Fraser tarafından “Bütçenin Kaldırılması Modeli” olarak öne sürülmüştür. Geleneksel bütçeleme işleminin değişime engel olduğunu ve faaliyet tabanlı bütçeleme ve sıfır tabanlı bütçeleme gibi yaklaşımların da, gerekli yönetim yapısı ve stiliyle beslenmezlerse umulan faydayı getirmeyeceğini<sup>174</sup> ve üçüncü dalga olarak isimlendirdikleri bilgi çağı işletmelerinde geleneksel bütçelemenin amaçlara hizmet etmediğini bu nedenle kaldırılması gerektiğini savunmaktadırlar.<sup>175</sup> İkinci dalga olarak isimlendirdikleri endüstri çağında organizasyonların yönetim yapısı “M form” iken, üçüncü dalgada ise bütçenin amaçlara hizmet etmemesi nedeniyle, bütçenin kaldırılması ve bu amaçla yetki devrine dayalı ve adapte edici bir yapının gereği nedeniyle “N form” yönetim yapısının oluşturulması gerektiğini savunmaktadırlar.<sup>176</sup>



**Şekil 2.2: M Form Yönetim Yapısı**

Jeremy Hope, Robin Fraser, “Beyond Budgeting, Building a New Management Model For Information Age”, (Management Accounting UK: Ocak 1999), 20.

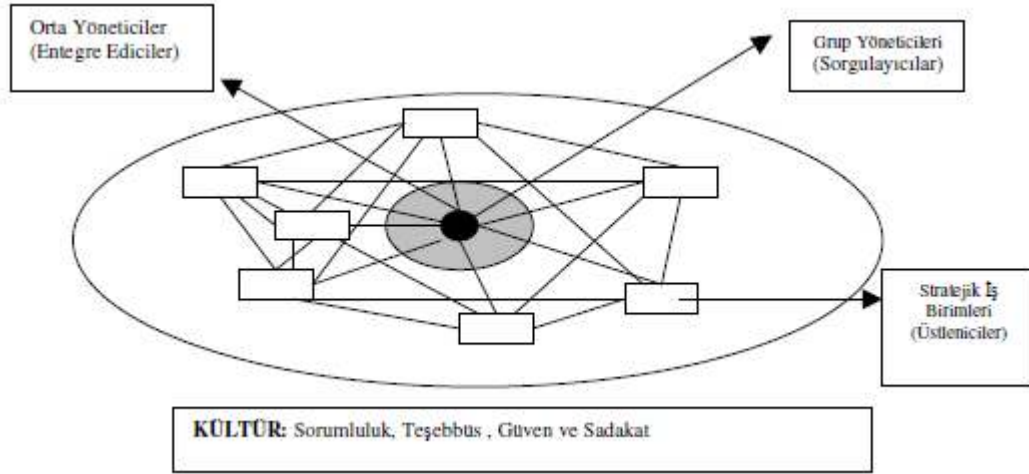
<sup>173</sup> age, 106.

<sup>174</sup> Neely, Sutcliff, Heyns, age, 12.

<sup>175</sup> J. Hope, R. Fraser, **Competing in The Third Wave**, (Harvard Bus. School Press,1997), 40.

<sup>176</sup> J. Hope, R.Fraser; **Beyond Budgeting; Breaking Through The Barrier to The Third Wave**, (Management Accounting, Aralık 1997), 20-23.

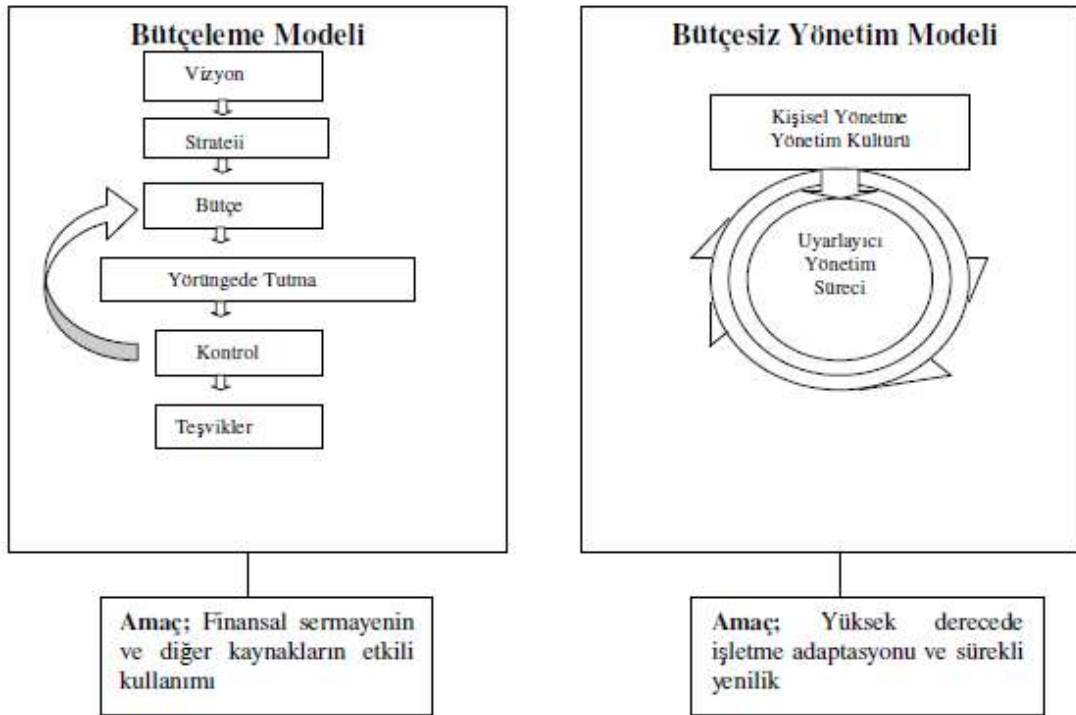




**Şekil 2.3: N Form Yönetim Yapısı**

Jeremy Hope, Robin Fraser, “Beyond Budgeting, Building a New Management Model For Information Age”, (Management Accounting UK: Ocak 1999), 21.

Aşağıda her iki yönetim yapısı ve bu yönetim yapılarında bütçeleme süreci gösterilmiştir:



**Şekil 2.4: M Form ve N form Organizasyonlarda Bütçeleme Sürecinin Karşılaştırılması**

Jürgen H. Daum; Beyond Budgeting; A Model For Performance Management and Controlling in the 21 st Century, Controlling&Finance (Germany Newsletter), Temmuz 2002.

Hope ve Fraser, gelecek nakit akışının altında yatan kaynağın işletmenin entelektüel varlıkları ve onların yönetimi olduğunu savunmaktadırlar. Bu nedenle

organizasyonun üst yönetiminin görevi organizasyonun maliyet yapısını minimize etmekten daha ziyade entelektüel sermayeyi maksimize etmektir.<sup>177</sup>

Bu yaklaşımın amacı bir işletmenin değişikliklere adaptasyon kapasitesini artırmaktır. Bütçe merkezli yönetim yerine, bütün organizasyon birimleri düzeyinde pazar yönlendirmesi ve yerel yöneticilere sorumluluğun dağıtılması üzerine temellenmiştir. Aynı zamanda yöneticiler, çalışanlar ve yöneticilerin yetkilendirilmesi konusunda uygun performans yönetim kültürünü ortaya çıkarmaya katkıda bulunmalıdırlar. Bunu başarmak amacıyla, kontrolörler doğru kontrol araçlarını ve süreçlerini uygulamalıdırlar.<sup>178</sup>

Bu yaklaşımın desteklenmesi amacıyla, finansal yönetim organizasyonda şu rolleri oynamalıdır.<sup>179</sup>

i. Tahminleme ve Kaynak Tahsisi: Maliyet kontrolünden daha ziyade, döner planlar vasıtasıyla nakit tahmini için kullanılmalıdır.

ii. Ölçme ve Kontrol: Bütçe raporlarına karşı gerçekler üzerine temellenmeyip göreceli ölçüler ve stratejik kilometre taşlarına karşı ilerleme üzerine temellenmelidir.

iii. Maliyet Yönetimi: Tutumlu olma ve sürekli gelişme üzerine bir kültür oluşturmakla yapılmalıdır. Uzun dönemde bu ödül sistemi tarafından güçlendirilmelidir.

Bu yeni model sayı yönelimli geleneksel yöntemle göre öncelikle faaliyet temellidir. Bu yaklaşımın geçerliliği ile ilgili olarak bir kaç olay çalışması yapılmış, Svenska Handelsbanken gibi büyük işletmeler tamamen veya kısmen bütçeyi kaldırmışlardır.

Bu yaklaşım aşağıdaki 12 prensibe dayanmaktadır.<sup>180</sup>

i. Yönetim: Açık organizasyonel değerleri ve sınırları belirleyen ve faaliyet için bir temel sağlayan bir yönetim tarzı.

ii. Performans Sorumluluğu: Bütçe hedeflerini karşılamak için değil rekabetçi sonuçları başarmak için yöneticilerin sorumlu tutulması.

---

<sup>177</sup> Neely, Sutcliff, Heyns, **age**, 12.

<sup>178</sup> Daum, **age**.

<sup>179</sup> Neely, Sutcliff, Heyns, **age**, 12.

<sup>180</sup> **age**, 12.

- iii. Yetkilendirme: Faaliyet için insanları kontrol etme ve sınırlama yerine özgürlük ve sorumluluk verilmelidir.
- iv. Yapı: Fonksiyon ve departmanlar etrafında değil, süreçler etrafında organize olunmalıdır.
- v. Koordinasyon: Bütçeler vasıtasıyla detaylı faaliyetler değil hızlı bilgi sistemleri ve süreç dizaynı vasıtasıyla karşılıklı işletme birimleri etkileşimi ve koordinasyon sağlanmalıdır.
- vi. Liderlik: Çalışanlara kumanda ve kontrol değil koçluk ve liderlik yapmak.
- vii. Amaç Kurulumu: Amaç bütçeyi yenmek değil rekabeti yenmek olmalıdır.
- viii. Strateji Süreci: Strateji süreci, sürekli ve kapsamlı bir süreç yapılmalıdır.
- ix. Beklenti Yönetimi: Kısa dönem doğrulamaları yapmak ve stratejiyi yönetmek için “beklenti teorisi” kullanılmalıdır.
- x. Kaynak Yönetimi: Kaynaklar, merkezden tahsis edilmek yerine, doğru bir maliyetle gerekli olduğunda operasyon birimlerine mümkün hale getirilmelidir.
- xi. Ölçme ve Kontrol: İşin kontrol edilmesinin, detaylı raporlar yığını şeklinde değil, birkaç anahtar gösterge kullanılarak yapılmasıdır.
- xii. Motivasyon ve Ödüller: Önceden belirlenmiş hedefler değil bunun yerine işletme ve bölüm düzeyinde rekabetçi performans üzerine temellenen ödül sistemi oluşturulmalıdır.

Ayrıca bütçeyi kaldırmanın; bir işletmeye katılmayı seçtiklerinde, değerleri; “özgürlük ve özerklik” ve “heyecanlandırıcı meydan okuma” olan iyi kaliteli yöneticileri çekmeye yardım edeceği savunulmaktadır. Yine performans yönetimi konusunda bütçe kontrolüne güvenmenin, yöneticilerin davranışları üzerinde ters bir etkiye neden olacağını da savunmaktadırlar.<sup>181</sup>

Bu yaklaşım hakkında henüz çok fazla bilinmediği ve henüz uygulama aşamasında çok fazla örnekleri görülmediği için literatürde çok az eleştiriler vardır.<sup>182</sup>

---

<sup>181</sup> Robin Fraser, Peter Bunce, **Beyond Budgeting**, (Management Accounting, Şubat 1997), 26.

<sup>182</sup> Neely, Sutcliff, Heyns, **age**, 12.

### 3. STRATEJİK BÜTÇELEME

Bu bölümde geleneksel bütçeleme modelinden stratejik bütçelemeye geçiş üzerinde durulmuş, stratejik bütçeleminin faydalarından ve sürecinden bahsedilmiştir.

#### 3.1. Stratejik Bütçeleme

Geleneksel bütçeye ilişkin sorunların giderilmesi amacıyla yeni bütçeleme yaklaşımları ve teknikleri geliştirilmektedir. Günümüzde firmalar kısa ürün yaşam dönemleri, kısa pazar zamanları ve şiddetli rekabet nedeniyle önde gelen teknolojik yaklaşımlara odaklanmak durumunda kalmaktadırlar. Bu faktörler, firmaları stratejik planları üzerinde daha sıklıkla ayarlama yapmaya zorlamaktadır.<sup>183</sup> Bununla birlikte, hızlı değişen çevre koşulları, çevrenin sadece işletmenin lokal çevresi olmaktan çıkıp neredeyse global koşulları ifade etmesi ile sürekli bir tahmin sürecini gerektirmekte ve stratejik bütçeleme sistemi yaklaşımının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Stratejik bütçeleme literatürde sürekli, devreden veya kayan (rolling) olarak da geçmektedir. Uluslararası alanda yapılan birçok çalışma ise “beyond budgeting” (bütçenin ötesinde) kavramıyla açıklanmaktadır.<sup>184</sup>

Stratejik bütçeleme; bilgisayar teknolojisinin gelişimi ve ulaşılabilirliğinin artması sonucu, gerekli kullanıcı vasıflarının da elde edilmesi ile birlikte işletmelerin bütçelemede kullandıkları bir aşamadır.

#### 3.2. Geleneksel Bütçeleme Modelinden Stratejik Bütçeleme Modeline Geçiş

Geleneksel bütçe modeli, ortalama 90 gün zaman alan, bir önceki yılın gerçekleşen verileri baz alınarak hazırlanan, kar ve diğer tahminlerde her yıl ortalama aynı sapma yüzdeleri ile karşılaşılan ve işletmelerin üzerinde tecrübe sahibi oldukları bir süreçtir.

---

<sup>183</sup> Vere, “Ten Ways to Improve Your Planning and Forecasting Abilities”

<sup>184</sup> Şeyma Öncel, “Yeni Nesil Bütçeler”, Capital, Kasım 2004, <http://www.malihaber.com/modules.php?name=News&file=print&sid=247> [26.08.2009]

Buna karşın stratejik bütçe modelinde yönetici ve çalışanların farklı bir düşünce yaklaşımına sahip olmaları gerekmektedir. Finansmancılarının sadece veri toplamasını değil, aynı zamanda bu verileri gruplandırmalarını ve analiz etmelerini gerektirmekte aynı zamanda işletme bilgi bağlantılarının güçlendirilmesini sağlayarak yöneticilerin işletme dinamiklerini anlamasına yardımcı olmaktadır.<sup>185</sup>

Finansman departmanının her ay, üç ile aylık gelir/gider tahmin/planlarını, üretim, pazarlama, satış, araştırma geliştirme, insan kaynakları ve diğer departmanlardan gelen verilerle güncelleyerek analiz etmesi gerekmektedir.<sup>186</sup>

Stratejik bütçeleme kavramsal yapısı, geleneksel bütçelerin yetersizlikleri gözden geçirildikten sonra, etkili bir kâr planlaması ve bütçeleme sisteminin karşılamak zorunda olduğu yönetim amaçları üzerinde yoğunlaşarak oluşturulmuştur. Söz konusu amaçlar yeni yaklaşımların geliştirilmesinde bir parametre olmuştur. Bu amaçlar aşağıdaki gibidir:<sup>187</sup>

- İşletme stratejisinden uygun bir şekilde faaliyet planlarının çekilmesi,
- Süreç çıktılarıyla kaynak tüketimleri arasında bağlantı kurmak,
- Sürekli gelişimi desteklemek,
- Uyumlu davranış inşa etmek ve devam ettirmek,
- Planlama ve bütçeleme yoluyla gerçek değer ilave etmek.

Tüm bu amaçlar geleneksel bütçeleme tarafından gerçekleştirilememektedir. Stratejik bütçeleme yukarıda belirtilen amaçları gerçekleştirebilmesi için gerekli olan mekanizmalar ve kavramlar söz konusudur. Bu gereksinimler aşağıda belirtilmiştir:<sup>188</sup>

- Süreçler ve faaliyetler belirlenmeli ve ayrıntılarıyla planlanmalıdır.
- Faaliyet analizi yapılmalı ve maliyetlenmiş faaliyet veri tabanı oluşturulmalıdır.
- Faaliyet esasına dayalı maliyetleme uygulanmalıdır.

---

<sup>185</sup> Samel Greencard, “The Great Leap Forward”, Business Finance, September 2000, <http://www.businessfinancemag.com/magazine/archives/article.html?articleID=13667> [30.10.2009]

<sup>186</sup> Greencard, **age**.

<sup>187</sup> Bunce, **age**, 257.

<sup>188</sup> Bunce, **age**, 258.

- Gelişimin izlenmesini sağlayacak dışsal hedefler belirlenmelidir.
- Stratejik amaçlar tamamıyla bütçelerle birleştirilmelidir.
- İhtiyari hizmet seviyesi tanımlanmalı ve önemi belirtilmelidir.
- Süreç tabanlı performans ölçüleri oluşturulmalıdır.
- Katma değer yaratmayan faaliyetler ve kullanılmayan kapasite açığa çıkarılmalıdır.
- Esnek bütçeleme süreci oluşturulmalıdır.
- Faaliyet ve süreç tabanlı raporlama sistemi oluşturulmalıdır.
- Performans değerlendirme sistemi bütçeyle ilişkilendirilmelidir.
- Yönetici temelli bütçeleme sürecinden vazgeçilmelidir.

Tüm bu gereksinimlerin yerine getirilmesi suretiyle, modern bütçelemenin 5 temel amacı gerçekleştirilebilecektir. Ancak, stratejik bütçeleme tek başına sadece iyi bir bütçeleme süreci değildir. Stratejik bütçeleme ancak bütünleştirilmiş yönetim sürecinin bir parçası olarak çalışabilecektir. Bu yönetim süreci, kaçınılmaz olarak stratejik planlama başta olmak üzere tüm modern yönetim tekniklerini içermektedir.<sup>189</sup>

Stratejik planlama (tasarım) rekabet avantajının önemli araçlarından birisidir. Stratejik plan, firmanın ulaşmayı amaçladığı hedefi; bütçe ise bu hedefi elde etmek için en verimli araçları belirlemektedir. Bütçeler olmadan firmaların stratejik hedeflerini başarması mümkün olamamaktadır, bu sebeple bütçeleme ve stratejik plan olabildiğince birbiri ile entegre olmalıdır. Stratejik planlama bütçe sürecinin önemli bir yönlendiricisidir.

Stratejik planlamanın (tasarım) temel ilkeleri arasında belirtilen stratejik bağlantılar; resmi bir raporlama yapısını, grup ve çalışanlar arasındaki koordinasyonu, farklı yeteneklere haiz kişilerin yeteneklerini belirli bir amaç için birleştirmelerini, geçici hedef gruplarını, bilgi sistemlerini ve planlama süreçlerini kapsamaktadır. Düzenleme prensibi; organizasyonel performans ölçüm sistemlerini, başarı ödül

---

<sup>189</sup> Zeynep Türk, **Modern Bütçeleme Teknikleri: Faaliyet Esaslarına Dayalı Bütçeleme**, MÖDAV, Cilt:2, Sayı:4 (Aralık 2000), 44.

sistemlerini, kaynak dağılımını, insan kaynakları gelişimini ve gayri resmi sistem ve süreçleri içermektedir.

Stratejik bütçe sistemi uygulamak, yöneticilerin zaman tasarrufu yapmasını sağlamakta ve problemlerden korumaktadır.

Stratejik bütçe sisteminin uygulamasında iki temel felsefeden biri uygulanmaktadır; bunlardan bir tanesi üst yönetimin operasyonel bölüm departmanlarına beklenti ve tahminlerini yaydıkları yukarıdan aşağı (top-down) bütçeleme sistemi; diğeri ise tepe yöneticilerinin daha gerçekçi bütçe rakamları ile karşı karşıya olacakları aşağıdan yukarı (bottom-up) bütçeleme sistemidir.<sup>190</sup>

#### **a) Yukarıdan Aşağıya Bütçeleme:**

Bu tür bütçelerde, bütçeyi hazırlamakla görevli grup ulaşılması hedeflenen rakamları üst düzey yöneticilerden alır. Bütçeyi uygulayıcı konumundaki alt yönetim kadrosunun fikirleri bu yaklaşımda sorulmaz.

\* Yararlı Yönleri;

- Bütçe hedef ve rakamları hakkında karar veren kişiler yüksek kademelerde yer aldıkları için konulara geniş açıdan bakabilmekte ve konuyu yalnız bölümler açısından değerlendirme gibi bir dar görüşün dışında kalmaktadırlar,

- Gerek firma içi, gerek firma dışı koşullar hakkında daha geniş bilgiler taşıdıkları için konuları daha iyi değerleyebilmektedirler.

\* Sakıncalı Yönleri;

- Yüksek kademelerdeki yöneticiler aşağıdaki sorunlar ve olanaklar hakkında teknik düzeyde yeterli bilgi sahibi olmayabilirler.

- Bütçe kanalıyla denetlenecek olan kişiler, oluşturulmasında herhangi bir rol almadıkları bütçelere karşı olumlu yaklaşım içinde kalamayabilirler. Bütçelerin bu kişiler açısından işbirliği aracı olarak değil fakat ürkütücü (ve hatta bilgisizce) hazırlanmış denetim aracı biçiminde kabul edilmesi tehlikesi vardır. Bu takdirde bütçe denetiminde başarısızlık kaçınılmaz olmaktadır.<sup>191</sup>

---

<sup>190</sup> Tim REASON, ‘‘Building Better Budget’’, CFO: Magazine for Senior Financial Executives, December 2000, [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m3870/is\\_14\\_16/ai\\_67720602](http://findarticles.com/p/articles/mi_m3870/is_14_16/ai_67720602) [14.09.2009].

<sup>191</sup> Yılmaz, age, 34.

## **b) Aşağıdan Yukarıya Bütçeleme Sistemi:**

Yukarıdan aşağıya bütçeleme sistemine tam ters bütçeleme sistemi olan bu bütçeleme anlayışında bütçe hedefleri, faaliyet hacim ve maliyetleri en alttaki yöneticiden başlayarak, her yöneticinin kendisi tarafından saptanmaktadır. Bu bilgiler üst kademelere aktarılarak her kademedede ahenkleştirilmekte ve böylece bütçe komitesine iletilmektedir. Son dengeleme ve ahenkleştirmeyi bütçe komitesi yaparak yönetim kuruluna sunulabilecek belge durumuna getirmektedir. Bu tür bütçeleme uygulamasının da yararları ve sakıncaları vardır.

### **\* Yararlı Yönleri;**

- Bütçe kanalıyla denetlenecek kişilerce hazırlandığı için kişileri inandırma ve bağlama gücü üstündür.
- Gerçekçi olma ve uygulanma olasılığı daha fazladır.

### **\* Sakıncalı Yönleri;**

- Kişiler bütçe konusuna hep kendi sorumluluk alanları açısından bakma eğiliminde olurlar. Bu nedenle bölümler açısından optimal sonuçlar alınsa bile daha yukarı kademeler açısından alt dereceli optimizasyon olayının gerçekleşme olasılığı yüksektir.
- Kişiler, hedefleri çok rahat ulaşabilecekleri düzeylerde tutma eğiliminde olabilirler. Bu takdirde bütçeleme tam ters bir sonuçla verimi düşürücü bir araç durumuna gelir.<sup>192</sup>

Çok sayıda firma stratejik veya diğer tanımıyla yukarıdan aşağı (top-down) planlamaya yönelmektedir. Bütçe planlaması bir önceki yılın rakamlarını temel alarak (bottom-up) başlarken, stratejik planlama veya yukarıdan aşağı (top-down) planlama organizasyonun hedeflerini temel alarak başlamaktadır.<sup>193</sup>

Yukarıdan aşağıya bütçeleme yaklaşımı, finansal analist ve firmadaki birim yöneticilerinin veri tabanını düzenli olarak bilgi ile beslemelerini gerektirmektedir. Böyle bir sistemin yerleştirilmesi, müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) yazılımı ve ERP gibi bütçeye özel bir yazılımında varlığını gerektirmektedir.

---

<sup>192</sup> Yılmaz, **age**, 34.

<sup>193</sup> Rick Whiting, "Budget Planning: The Next Generations", Internetweek, Manshasset, September, 25, 2000, <http://www.informationweek.com/805/budget.htm>, [30.09.2009].



ERP gibi yeni yazılım programları, gelişmiş bütçeleme süreçlerini, uygun verilerin paylaşılması aracılığıyla, desteklemektedir. Örneğin; işletme yazılımları operasyonel bölüm bütçelerinin dayandığı bazı varsayımları temin etmektedir. Bu varsayımlar; faiz oranları, döviz kurları, enerji ve hammadde fiyatları vs olabilir. Ancak, yazılım programlarının en büyük yararı, verileri sınıflandırarak analiz etmeye yarayan, otomasyon kapasiteleridir.<sup>194</sup>

Stratejik bütçe uygulamasında başarılı örnekler, kullanılan yazılım ve teknolojinin uygunluğu ile ortaya çıkmaktadır. Geleneksel bütçe programını, web tabanlı bütçe/planlama ile değiştirerek stratejik bütçeleme modeline geçen bir işletme örneğinde; işletme yeni yazılım ile 200 maliyet merkezinin yöneticilerinden güncel veriler alarak sistemini güncelleyebilmiştir. Bu sayede işletmenin finans departmanı bu bilgileri aylık tahminlerinde kullanabilmekte ve pazar trendlerinden yöneticileri zamanında haberdar edebilmektedir.<sup>195</sup>

Bununla birlikte, stratejik bütçeleme çalışmasına, geleneksel bütçelere göre çok daha fazla katılım gerekmektedir. Finansal yönetici ve bütçe kontrol sorumluları, firma amaçlarına ulaşmak için ne türlü önlemler almaları gerektiğini saptamak için departman ve işletme birim yöneticilerinden gelecek bilgilere gereksinim duymaktadırlar. (Örneğin; satışları %10 arttırmak için satış elemanı sayısını ne kadar arttırmak gerekir) Finansal yöneticiler, aynı zamanda, departman bütçelerinde enflasyon oranı, gelirlerdeki büyüme oranı ve döviz kur tahminleri gibi kriterlerde aynı öngörülerin kullanıldığından emin olmalıdırlar. Bunun içinde finans departmanı, diğer departmanlara bütçe için gerekli bilgi ve öngörülerini sağlamalıdır.<sup>196</sup>

Mükemmel bir bütçe süreci stratejik planlama, otomasyon, sonuca yönelik bütçe araçları, takım çalışma ve yeterli kaynak tahsisi faaliyetlerinin eşdeğer parçası olarak görünmektedir. Sonuca yönelik bütçe süreci inşası 7 ana aşamada izlenebilmektedir.<sup>197</sup>

- Bütçenin sıkıca stratejik planlamaya bağlanması: Stratejik plan, firmanın varmayı amaçladığı hedefi, bütçe ise bu hedefi elde etmek için en verimli

---

<sup>194</sup> Tim Reason, “Budgeting in the Real World: More Companies Are Writing Budgets That Reflect Strategy and Reduce Frustration”, CFO: Magazine for Senior Financial Executives, July 2005, [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m3870/is\\_10\\_21/ai\\_n15752883](http://findarticles.com/p/articles/mi_m3870/is_10_21/ai_n15752883) [05.10.2009].

<sup>195</sup> Greencard, **age**.

<sup>196</sup> Whiting, **age**.

<sup>197</sup> Joanne Sammer, “Seven Ways to Build Better Budgets”, Controller Magazine, September 1997, <http://www.businessfinancemag.com/magazine/archives/article.html?articleID=4072> [31.10.2009].

araçları belirlemektedir. Bütçeler olmadan işletmelerin stratejik hedeflerini başarmaları mümkün değildir. Bu sebeple, doğal olarak bütçeleme e stratejik plan olabildiği kadar fazla birbiri ile entegre olmalıdır.

- Stratejik hizmet merkezlerinin kurulması: Bütçe hedeflerinin bağımsız parçalara bölünerek her biri kendi hesaplarını kontrol eden, kendi sorumluluk alanlarının bütçelerini yürüten ve raporlayan stratejik servis merkezleri kurulması ile bütçe hazırlanması ve kontrolünü kolaylaştırabilmektedir.
- Firma çapında destek sağlanması: Geleneksel olarak çalışanlar bütçe sürecini anlamadıkları için sevmemektedir, bu sebeple süreç küçük, anlaşılabilir parçalara ayrılarak katılım ivmesi kazandırılmalıdır.
- Sürecin olabildiği kadar fazla otomatikleştirilmesi: Bütçe sürecine direnç gösterilmesinin bir nedeni de sürecin zaman alıcı ve evrak yoğun bir iş olmasıdır. Bu yüzden çoğu bütçe kontrolörü bütçelemeyi olabildiği kadar otomatik ve evrak gerektirmeden yürütmeye çalışmaktadırlar. Otomasyonun seviyesi zaman sarfını düşürmek ve elle girilen verilerdeki hata payını azaltmak için de önemlidir.
- Sürecin koordine edilmesi için bir liderin atanması: Bütçe sürecinin takım üyesi yöneticilerin birinin liderliğine verilmesi bütçe kontrolörlerinin verimliliğini arttırmaktadır. Bütçe analisti bilgi toplama, gerekli tabloları hazırlama gibi operasyon ve bütçe sürecinin yönetilmesinden sorumludur. Liderin varlığı katılımcıların bütçe sürecine konsantrasyonunu sağlamaktadır.
- Yönetimin sorumluluk yaratması: Çalışanların bütçe rakamlarından sorumlu olması sağlanmalıdır. Bütçe toplantıları düzenlenerek, katılımcıların kendi bütçe rakamları ve bunları elde etmek için planları tartışılmalı ve bütçelerine karşı sorumlulukları arttırılmaktadır.
- Erken başlamak: Bütçe çalışmasına yeteri kadar zaman ayrılması için bir sonraki bütçe döneminden yeterli bir süre önce başlanması gerekmektedir. Bütçe sürecinin gerektiği zamana sahip olmaması, acele tahminlerle geçiştirilmemesine neden olabilmektedir. İyi bir iş çıkarmak için yeterince zamana sahip olmak gereklidir.

Modern bütçeleme diğer yönetim süreçleriyle birleştirildiği takdirde işletmeye birçok fayda sağlayacak ve geleneksel bütçenin yetersizliğini giderebilecektir. Böylece, işletmelerin yararlandıkları bütçeleme tekniği modern üretim ortamına daha uygun hale gelecek ve yöneticilere ve işletmeye daha anlamlı bilgiler sağlayabilecektir.

### 3.3. Stratejik Bütçelemenin Faydaları

Yeni bütçe sisteminde gelecek maliyet ve gelir projeksiyonları güncel bilgiler sayesinde, eski sisteme göre daha güvenilir ve doğru olmaktadır. Stratejik bütçe modeli finans departmanının daha da stratejik bir konuma gelmesine neden olacaktır.

Rakamları hesaplamak, veri dağıtımını organize etmek ve tabloları elden ele dolaştırmaktansa, stratejik bütçe modeli finansçıların ellerindeki verileri daha yararlı bilgilere dönüştürmelerine yardım etmektedir. Bunun için firmaların ilk ihtiyacı olan misyon ve stratejik planını işlevsel hale getirecek araca yatırım yapmalarıdır.

Bir işletme, bütçe sorumlularından oluşan 3-5 kişilik ekiplere stratejik bütçe modelini uygulayamamaktadır. Stratejik bütçeleme çalışması yukarıdan aşağıya doğru yönlendirilen fakat işletmenin tüm seviyelerindeki çalışanların katıldığı bir süreçtir.

Uygulama doğru yönlendirilirse, stratejik bütçeleme sistemi finans yöneticilerinin gelir, harcama ve karları tahmin etmekte kullanabilecekleri bilgiler sağlayacaktır. Bununla beraber işletmenin güçlü ve zayıf yönleri de kolaylıkla fark edilebilecektir. Aynı zamanda birim ve departman yöneticilerine, işçilik maliyeti, satın alma, birim fiyatlama ve diğer karar verme sürecine etki edebilecek konularda gerek duydukları finansal ve üretimle ilgili bilgileri sağlayacaktır.

İşletmeler karşılaştıkları fırsatları işaret eden bir yol haritasına ihtiyaç duymaktadırlar. Ancak geleneksel, statik bütçe yöntemleri işletmelere günümüz koşullarının gerektirdiği esnekliği sağlamaktan uzak kalmaktadırlar.

Stratejik bütçeleme modeli; trendleri, unsurları ve koşullardaki değişimlerin iç yüzünü anlamayı sağlayarak işletmelere büyük faydalar sağlamaktadır.<sup>198</sup> Stratejik bütçelemenin işletmelere sağladığı faydalar şu şekilde özetlenebilmektedir;<sup>199</sup>

- Yönetim problemlerini erken bir tarihte araştırmaya zorlar,

---

<sup>198</sup> Greencard, age.

<sup>199</sup> Rifat Yılmaz, Dengeli Performans Ölçüm Sistemine Dayalı Stratejik Bütçeleme Süreci ve Bir Uygulama Modeli, (Doktora Tezi, D.P.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 16.

- Örgüte karar vermeden önce dikkatli ve etraflı araştırma yapma alışkanlığı sağlar,
- Problemlerin çözümüne disiplinli bir yaklaşım sağlar,
- Tüm yönetimin koordinasyonunu ve kararlara katılımını sağlar, çeşitli birim yöneticilerinin hedefleri arasında uyum ve koordinasyon oluşmasını destekler,
- Tüm işletme için belirli sürelerde denetlenen ve temel politikalara göre revize edilen bir kılavuz gibi hizmet eder,
- Sermayenin en karlı yatırımlara yönlendirilmesine ve bunun için çaba gösterilmesine yardım eder,
- Performansların ölçülmesi için standartlar sağladığı gibi, tüm yönetimin yargısını ve kişisel yönetim kabiliyetini ölçer,
- İstihdam dengesini ve ekipmanların ekonomik kullanımını sağlar,
- Üretim faktörlerinin, diğer deyişle, işgücü, hammadde, sermaye ve üretim tesislerinin firma yönetimince en ekonomik şekilde kullanılabilmesini sağlar, bunun sağlanması için de işletme yönetimini planlamaya zorlar,
- Bütçelerin, muhasebe servisinin planlama ve kontrol için gerekli bilgileri vermesini hızlandırma gibi yararları vardır.

İşletme bütçesi ve kontrol sistemlerinin işletmelerdeki uygulamalarının faydaları olduğu kadar, bu uygulamaların sınırları da mevcuttur. Bu sınırlamalar;

- Gereken özen gösterilmeden, bir formalitenin, bir sekil şartının yerine getirilmesi anlayışı ile düzenlenmesi,
- Bütçelerin bilimsel yöntemler kullanılmadan hazırlanması,
- Yönetici veya girişimcilerin bazı hayallerinin bütçe sekinde ifade edilmesi ve planda kullanılan tahminlerin gerçekçi ve planın kapsadığı süreye uygun olmaması,
- Bütçelere ulaşılması olanaksız hedefler konulması,
- Bütçe yapan ve uygulayanların bütçe bilincine sahip olmaması,

- Yöneticilerin işletme bütçelerinin firmayı başarıya götürecektir bir araç olduğunu gözden kaçırıp, her derde deva ilaç olarak algılamaları,
- Bütçe çalışmalarına aşırı önem vererek firmanın asıl amaçlarının gözden kaçırılması,
- Yönetimin daha çok mevcut kaynakların verimli kullanılmasına odaklanarak, yeni iş fırsatları geliştirilmesini kısıtlaması,
- Mali denetime ağırlık vererek, büyüme hedeflerinin geri plana atılması,
- Bütçelerin üst yönetim tarafından alt kademe yöneticiler üzerinde bir baskı aracı olarak kullanılması,
- Bütçeler hazırlanırken aşırı derecede ayrıntıya gömülerek esas amacın kaçırılması,
- Bütçe sistemi kavramının stratejik olduğunun anlaşılabilmesi ve değişen çevresel ve işletme içi koşullara uydurulamaması,
- Bütçe, kişisel performans açısından, bir bireyin gerçek sonuçlarını değil, bir yöneticinin bütçeye uygun başarısını değerlendirir. Bu ise bir yöneticiden beklenen risk üstlenme eğilimini azaltır,
- Gerekli ön koşulları yaratmadan, işletme bütçesi (kar planlaması ve denetimi) programını devreye sokmak.
- Bölüm planlarının, ana planda yapılan değişikliklere göre düzenlenmemesi veya geç düzenlenmesi. Bölümlere ait bütçeler genel işletme bütçesinin birer parçasıdır. Karla ilgili hedeflerde değişiklik olursa bölümler bu değişiklikleri zaman geçirmeden kendi bütçelerine aksettirmek zorundadırlar,
- Bütçe sistemi ihtiyaçlarına uygun nitelikte yönetici ihtiyacının sağlanamaması şeklinde sıralanabilmektedir.

“Hackett Benchmarking&Research” organizasyonunun finans fonksiyonları üzerine 2002 yılında yaptığı araştırmada; 2000 yılında örneklenen 1600 firmanın %40’ı tekrarlanan tahmin (rolling forecast) modelini kullanmaktadır. 4 yıl öncesinde bu oran %15 iken, 2001 yılında %50, 2002 yılında %65 oranında kullanılmaktadır.<sup>200</sup>

<sup>200</sup> Tad Leahy, “Baby Steps Toward Better Budgeting”, Business Finance, November 2001, <http://www.businessfinancemag.com/magazine/archives/article.html?articleID=13757> [20.03.2009].

İşletme yönetiminde etkin kararlar verilebilmesi, işleyişin denetlenebilmesi, geleceğe yönelik başarılı öngörülerin yapılabilmesi ve planlama-kontrol sürecinde başarı, her düzeyde işletme faaliyetlerine ilişkin bilgilerin doğru, tam, güncel, öz ve anlaşılır olması yanında gerekli verilere zamanında ulaşılabilmesi ve bunların kullanılabilir bilgiye dönüştürmek üzere güvenli bir sistemde hızla işlenmesine doğrudan bağlı olmaktadır.<sup>201</sup>

Stratejik bütçe modelini kullanabilmek için işletmeler öncelikle geleneksel tablolaştırma programlarını terk etmek zorundadırlar. Tablolar ve demode sistemler, kullanıcıların komplike formüller düzenleme ve anlama kabiliyetlerine güvenmemektedirler. Bu yüzden çok kullanıcı ortamlarda fonksiyonel olamamaktadırlar. Ayrıca, değişik veri tabanlarından topladıkları gerekli verileri bir merkezi veri tabanında saklayamadıkları için de günümüz işletme sistemlerinin (ERP, vb.) potansiyellerinin tamamının kullanabilmesini engellemektedirler.

İşletmeler, özellikle bütçe için tasarlanmış, özerk veya sistemden ayrıştırılmış ancak veri entegrasyonu sağlayabilen programlara ihtiyaç duyarlar. Stratejik bütçe uygulaması amacıyla bu konuda özel olarak tasarlanmış programlara geçiş yapan işletmeler, detaylı raporlama ve tahmin kapasitesi ile önemli finansal bilgilerin firma çapında paylaşımının sağlanması gibi avantajlara erişmektedirler.

### **3.4. Stratejik Bütçeleme Süreci**

Geleneksel bütçe sisteminin aksine, stratejik bütçeleme sistemi; -geniş bir bakışla- stratejik unsurların çok daha ön planda, kesin, açık ve biçimsel olduğu verilere dayandırılmalıdır. İşletmelerin %60'ı stratejiyle bütçeyi ilişkilendiremediklerinden dolayı stratejik uygulamada başarısız olmaktadır. Bu açıdan bütçe sistemlerinin işletme stratejilerini desteklemesi gerekmektedir. Bu da statik, durağan bir bütçe yerine, gelişmelere duyarlı bir bütçe gereğini ortaya çıkarmaktadır. Bu noktada amaç; stratejilerin uygulamaya dönüştürülmesi olduğundan, buna yönelik olarak bütçede fonlama yapılması ve kısa dönemli beklentilerin yerine uzun dönemli beklentilerin ön plana alınması gerekmektedir.

Bütçeleme süreci, faaliyeti veya bir projeyi başlangıç anından bitirildiği noktaya kadar bir bütün olarak ele alacak biçimde tasarlanmalıdır. Bütçeleme süreci,

---

<sup>201</sup> Münir Şakrak, ‘‘İşletme Bütçe Sisteminin Etkinliğinde Bilgisayar Kullanımının Rolü’’, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Temmuz 1996, 29.

işletmenin türüne, bütçenin amacına, işletmenin içinde yer aldığı sektörün özel koşullarına (satış mevsimi, üretim sürecinin uzunluğu, mevsimlik dalgalanmalar vb) ve genel ekonomik koşullara göre değişmektedir. Bu yaklaşıma göre; bütçe öngörülere, sürekli ve rekabete dayalı avantajlar kazanma doğrultusunda mükemmel stratejiler geliştirmek üzere kullanılmaktadır.

Strateji uygulama açısından stratejik bütçeleme sürecinin aşamaları genel hatları ile şu şekildedir;<sup>202</sup>

- Üst yönetimin strateji ve amaçları belirlemesi
- Strateji ve amaçlara yönelik ilk yılda nelerin yapılacağını belirlemesi
- Bütçe talimatlarının ve taslaklarının hazırlanması
- Bölüm bütçelerinin hazırlanması
- Bütçenin görüşülmesi ve onaylanması
- Bütçenin ilgililere dağıtılması

Bütçeleme sürecinin başında; üst yönetim tarafından, gerçekleştirilmesi amaçlanan hedefler, gelir ve maliyet hedefleri başlıkları altında departman yöneticilerine bildirilmekte ve yöneticiler de bu hedefleri oluşturacak detay parçalarını tahmin ederek bütçelerini tamamlamaktadırlar. Bu sayede bütçe sistemi ve bilgi akışı hızlanmaktadır.

İşletme amaçlarının belirlenmesinde gereksiz tutuculuktan ve iyimserlikten kaçınılmalıdır. İşletme amaç ve hedefleri, işletme içi ve dışı faktörler ile yönetimin gerçekçi beklentilerini içermelidir. Gerçekçi beklentiler, düşük öngörüler ile performansın yüksek çıkarılmasını veya yüksek öngörüler ile kaynaktan gereğinden fazla pay alınmasını önlemektedir.

Amaç ve hedeflerin ardından, pazarın büyüklüğü, fiyatlar ve maliyetler incelenerek; gelecek bütçe dönemindeki iş hacminin, net gelirin, finansal durumun, yatırım harcamalarının ve diğer faktörlerin ne olması gerektiği tespit edilir. Böylelikle, karşılaştırılan amaca ulaşmak için nelerin yapılması gerektiği ana hatlarıyla belirlenmiş olur.<sup>203</sup> Ayrıca, uygulanmakta olan bütçenin ve yakın geçmişteki bütçelerin başarılı ve başarısız yönleri ve bunların nedenleri tespit edilir. Buradaki

---

<sup>202</sup> Manav, **age**, 146.

<sup>203</sup> İlhan Cemalcılar, **age**, 40.

amaç; geçmiş tecrübe ve deneyimlerden yararlanılarak bütçelerde meydana gelebilecek hatalardan kaçınabilmektir.

Bütçe süreci genellikle bölüm bütçelerinin hazırlanması ve bunların konsolide edilerek ana (genel) bütçenin oluşturulması şeklinde yürütülmektedir.

Ana bütçenin hazırlanması için öncelikle bölüm bütçelerinin hazırlanması gerekmektedir. Ana bütçeler, firmanın bütünü ele alan bütçelerdir. Bölüm bütçeleri ise gerçekte genel bütçenin parçalarını oluşturan; satış ve üretim bütçeleri gibi firmanın belirli faaliyet ve/veya bölümlerini konu edinen bütçe çeşitleridir. Ana bütçeye ulaşmak için bölüm bütçeleri arasında bir uyumlaştırma sağlanması gerekmektedir.

- **Satış Bütçesinin Düzenlenmesi**

Satış bütçesi, işletme bütçe sisteminin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Bu nedenle kapsamlı bütçe sisteminin başarısı, satış bütçesinin hazırlanmasındaki başarı ölçüsünde artacaktır.

Bütçeleme esnasında yapılması gereken çeşitli öngörülerin en zor olanı satış öngörüleridir. Satış öngörülerini için, işletme içi sayısal bilgilere ek olarak gelecekteki pazar yapısı da istatistiksel çözümlerle incelenmelidir.

Bunun için;

- Nüfustaki gelişmeler
- Belirli ürünlerin yüzde ve kişi başına satışları,
- Gelir ve satın alma gücündeki gelişmeler,
- Sektördeki talep yapısının irdelenmesi faydalı olacaktır.

Söz konusu ekonomik göstergeler ile işletmenin satışları arasında istatistiksel ilişkiler saptanarak, gelecek bütçe dönemindeki satışlar konusunda öngörülerde bulunmalıdır. Bunun yanı sıra, satış departmanı yöneticilerinin geçmiş dönemlere ait satış rakamlarından hareketle ve kişisel deneyimlerine göre de satış öngörülerinde bulunmaları söz konusudur.

Satış bütçesi coğrafi bölgelere ve dağıtım kanallarına göre gruplandırılmaktadır. Pazarlama departmanı ise tüm bunlardan bağımsız olarak ürün tiplerine ve dağıtım kanallarına göre bütçesini hazırlamaktadır. Bu her iki satış bütçesi tipik olarak



birbirinden tamamen farklı yaklaşım ve bilgi kaynaklarına sahiptir. Satış departmanı tahminlerine kaynak olarak ürünlerin geçmiş satış hareketlerini alırken, pazarlama departmanı da yeni ürünlerin özellikleri, pazara giriş tarihleri ve özel promosyon programları hakkında detaylı bilgileri baz almaktadır. Bu bütçeleme, geleneksel bütçelemeden daha fazla detay içermektedir.

Bu iki grup tahminlerini karşılaştırarak, farkları analiz etmekte ve nihai tahminlerde anlaşmaktadırlar. Eğer tahminler birbirinden büyük farklılık gösteriyorsa, taraflar en sonunda fikir birliğine varana dek tahminlerinde kullandıkları bilgileri birbirleri ile paylaşırlar.

Satış ve pazarlama departmanları fikir birliğine vardıldıktan sonra, tahminlerin işletmenin stratejik hedeflerine uygunluğu kontrol edilerek üst yönetimin onayına sunulmaktadır. Anlaşma sağlandıktan sonra satış tutar ve tahminleri ürün ve siparişlere çevrilmektedir.

Satış bütçesi, üretim planı ve sevkiyat programına çevrilmektedir; planlama grubu üretim hedeflerini üretim ve sevkiyat verimliliğini en üst seviyeye çıkaracak şekilde firmanın değişik yerlerdeki üretim birimlerine dağıtmaktadır. Bu dağıtım, her bir ürün kategorisini, üretim yeri, sevkiyat uzaklığı, fabrika kapasitesi gibi unsurları da içeren bir analize tabi tutarak yapılmaktadır. Aynı zamanda mevcut stok seviyeleri, planlanan iniş ve çıkışlar alınmakta ve üretim yöneticileri tarafından dönemlik maliyetler hesaplanmaktadır.

- **Üretim Bütçesinin Düzenlenmesi**

Üretim bütçesi, bütçelenmiş satışları karşılamak amacıyla bütçe döneminde üretilmesi gereken mamul miktarlarının öngörülmesidir. Buna karşın, işletmenin mevcut üretim kapasitesi sınırlı ve satış departmanının taleplerini karşılayamayacak düzeyde ise işletmenin temel bütçesi olarak üretim bütçesi ele alınmaktadır. Bu durumda üretilecek mamule göre satış bütçesi yapılacaktır.

Departman yöneticileri, çalışanların katılımı ve muhasebe departmanının sorumluluğunda üretim bütçesini hazırlamakta ve en alt seviyedeki çalışanlara kadar yaymaktadır. Departman yöneticileri bütçelerini gelişmelerin nasıl sağlanacağını açıklayan aksiyon planları üzerine inşa etmektedirler. Departman bütçeleri daha sonra konsolide edilerek üretim bütçesi oluşturulmakta ve verimlilik ölçüm kriterleri hazırlanmaktadır.

Firma çapında verimlilik artış çalışmaları üretim ve dağıtım süreçlerinden başlamaktadır. Bu alanlardaki tüm departmanlar maliyette artış yaratmadan daha fazla üretim sağlayacak süreçler geliştirmeye odaklanmaktadır.

- **Maliyet/gider bütçelerinin hazırlanması**

İşletmenin tüm fonksiyonel birimleri maliyet veya gider merkezi olarak organize edilmektedir. AR-GE, finansman, müşteri ilişkileri, üretim, dağıtım ve diğer fonksiyonların her biri kendi bütçelerini hazırlamaktadırlar. Bu aşamada, departman yöneticileri gider bütçelerinin gelecek dönem, yıllık harcama ve verimlilik hedeflerine uygunluğunu denetlemektedirler.

- **Ana bütçenin hazırlanması**

İşletmenin bütçe departmanı, departmanlar tarafından hazırlanmış olan bütçeleri incelemekte, olası hataları tespit etmekte ve işletmenin stratejisi ile bağdaşıp bağdaşmadığını, stratejik plan dahilinde oluşturulan hedeflere odaklanıp odaklanmadığını kontrol etmektedir. Daha sonra ise tüm bölüm bütçeleri konsolide edilerek ana bütçe oluşturulmaktadır.

Oluşturulan bütçe kalemleri işletme iç ve dışındaki çevre koşulları dikkate alınarak sürekli güncellenmekte ve koşullar dahilinde değişiklik gösteren beklenti ve tahminlere yönelik gerekli düzeltmeler yapılmaktadır.

Stratejik bütçeleme sistemi firma yöneticilerini organizasyon stratejilerini başarmaya motive etmekte ve yeni fikirlere esinlendirmektedir. Her seviye ve departmandaki çalışanlar yeni ürün ve süreç geliştirmelerinden haberdar olmakta ve bu sayede kendi özel performans hedeflerini bu bilgilere göre güncelleyebilme şansına sahip olmaktadırlar. Üç aylık zaman dilimlerine yayılmış olan bütçeleme süreci yönetici ve çalışanlara tahminlerinin sonuçlarını hemen görerek, gelecek dönemler için daha doğru ve gerçekçi tahminler yapmaya yöneltmektedir. Bu etkileşimli yaklaşım bütçe katılımının işletme tabanına yayılmasını ve verimlilik artışlarına adaptasyonun hızlanmasını sağlamaktadır.<sup>204</sup>

---

<sup>204</sup> Bulut, age, 76.

### 3.5. Strateji ve Bütçeleme Arasındaki Bağlantının Sorunları

İşletmelerin uygun bir sermaye yapısı oluşturmanın yanında zorlandıkları noktalardan biri; stratejik hedefleri ile yıllık bütçelerini düzene koymaları problemidir.<sup>205</sup> Kaplan ve Norton; işletmelerin % 60'ının bütçeleri ile stratejilerini ilişkilendiremediklerini ve ayrıca stratejiyi tartışmak için işletmelerin % 85'inin ayda 1 saat bile zaman ayırmadıklarını belirtmektedirler.<sup>206</sup> Bu ilişkinin kurulamamasının teknik zorlukları olarak başlıca su nedenleri sıralayabiliriz.<sup>207</sup>

i. Zaman eşitsizliği sorunu,

ii. İstikrar sorunu,

iii. Teknolojik yenilik ve globalizasyon süreci sorunu,

iv. Bütçe sorumlularının harcamalar ve gelir arasındaki ilişkiyi gösteren bütçeler hazırlanmak zorunda olmaları sorunu.

#### 3.5.1. Zaman Eşitsizliği Sorunu

İşletme stratejileri genellikle beş yıl ve daha yukarısı bir zaman aralığı için hazırlanırken bütçeler yıllık olarak hazırlanmaktadır. Genellikle beş ve daha uzun bir zaman aralığı için hazırlanan stratejik planın ilk yılın stratejik bütçesine direk olarak bir girdi olabilecek stratejik hedeflerini belirlemek zordur.<sup>208</sup> Ayrıca işletmeler bu zaman eşitsizliğinin yanında stratejik planlama ve bütçeleme süreçleri için farklı süreçlere sahiptirler. Stratejik planlama ile bütçeleme, işletmenin farklı bölümlerinde işleyen farklı süreçlerdir ve yapısal olarak da farklılıkları vardır. Bu farklılığın iki nedeni vardır. İlki dolaylı etkidir. Çoğu stratejik girişim finansal sonuçlar üzerine direk bir etkiye sahip değildir. Sebep sonuç hipotezi açıkça tanımlanmadıkça stratejik girişimler çoğu bütçe yöneticisinin yapmaya isteksiz olduğu uygulamalardır. Bu nedenle bu girişimler güçlü bir inanç üzerine ele alınmalıdırlar. İkincisi ise; aralarında ilişki kurulmamış faaliyetler olmalarıdır. Örneğin, eğitim gibi bir faaliyet genellikle tek başına stratejik bir sonuç oluşturmaya yeterli değildir. Eğitimin etkili olabilmesi için; teknoloji, tekrar yapılanma, ortaklık gibi faktörlerle tamamlanması

<sup>205</sup> Czes Szarycz, "The Missing Link", CFO Magazine (Australia), Şubat 2001, 1.

<sup>206</sup> Theresa Libby, R.Murray Lindsay, "Budgeting an Unnecessary Evil (part two): How to BBRT Envisions a World Without Traditional Budgeting. (Beyond Budgeting Roundtable's Findings on Budgeting)" CMA Management, Nisan 2003, 30-33.

<sup>207</sup> Szarycz, *age*, 2.

<sup>208</sup> *age*, 2.

gereklidir. Ayrıca stratejik bir yatırım; faaliyetler kümesidir, tek bir bütçe kalemi değildir.

### **3.5.2. İstikrar Sorunu**

Stratejistler işleri mümkün olduğu kadar yasal hizmet ve ürünleri üreten pazar ve dağıtım kanalları olarak görürler. Bu nedenle stratejik planlar çok boyutlu dillerle ifade edilir. Diğer taraftan bütçe sorumlusu ise işi yasal varlıklar olarak görmeye sınırlandırılır ve finansal olarak isimlendirilen tek boyutlu bütçe hazırlaması istenir.<sup>209</sup>

### **3.5.3. Teknolojik Yenilik ve Globalizasyon Süreci Sorunu**

Birlikte pazarların hızlı bir şekilde değişmesine neden olan teknolojik yenilik ve globalizasyon süreci de, geçmişte yapıldığından çok daha fazla stratejik yönlerin gözden geçirilmesini gerektirdiğinden dolayı strateji ve bütçenin düzene koyulması problemini daha da şiddetlendirir.<sup>210</sup>

### **3.5.4. Bütçe Sorumlularının Sorunları**

Bütçe yöneticileri harcamalar ve gelir arasındaki ilişkiyi gösteren bütçeler hazırlamak zorundadırlar. Çünkü yapılan harcamalar sonucunda elde edilen gelirlerde artış olması beklenmektedir. Oysa stratejik harcamaların gelir üzerindeki etkisi yukarıda da bahsettiğimiz gibi dolaylıdır. İlk yıllarda hemen karşılıkları görülemez.

---

<sup>209</sup> Szaryecz, **age**, 2.

<sup>210</sup> **age**, 2.

## **4. ARAŞTIRMANIN UYGULAMASI**

Araştırmanın uygulama bölümünde araştırmanın problemi, amacı, önemi, hipotezleri ve kısıtları konusunda bilgi verilecektir.

### **4.1. Araştırmanın Problemi**

Sorunlarına ve eksik yönlerine rağmen, geleneksel bütçeleme kullanımı neredeyse evrenseldir. Geleneksel bütçeleme sebep olabileceği zararlar konusu tartışılırken; bazı görüşlere göre bütçeleme, yönetim sisteminin en önemli parçası olarak devam etmek zorundadır. Bazı görüşlere göre ise, geleneksel bütçelemeden vazgeçilemiyorsa en azından önemi azaltılmalıdır. Geleneksel bütçeleme ihtiyaca cevap verir hale gelmesi için iki önemli noktanın başarılması gerekmektedir. Bunlardan birincisi, işletmelerde bütçeleme sürecinin yeniden yapılandırılması, ikincisi ise, bütçenin nasıl kullanılacağına yeniden düşünülmesidir.

Geleneksel bütçelemeye ilişkin tüm bu sorunlar, modern bütçeleme yaklaşımlarının oluşmasına neden olmakta ve ileri üretim ortamına uygun bütçe yaklaşımları ve teknikleri geliştirilerek ve yavaş yavaş hayata geçirilmeye başlanmaktadır.

### **4.2. Araştırmanın Amacı**

İşletmelerin faaliyette buldukları sektörde ve ekonomide meydana gelen sürekli değişimler, işletmelerin uzun vadeli amaçlarına ulaşmalarında bir takım sorunları da ortaya çıkarmaktadır. Ortaya çıkabilecek bu sorunları ortadan kaldırmak için işletme yöneticileri finansal planlama araçlarından biri olan bütçelerden ve bütçeleme tekniğinden yararlanmaktadırlar. Bütçeleme işleminin temelinde, işletme etkinliklerinin geliştirilmesi amacı bulunmakta ve işletme kaynaklarının verimli ve en karlı şekilde kullanılmasını sağlama amacı güdülmektedir.

Bununla birlikte, hızlı değişen çevre koşulları, çevrenin sadece işletmenin bölgesel çevresi olmaktan çıkıp neredeyse global koşulları ifade etmesi ile sürekli bir tahmin

sürecini gerektirmekte ve stratejik bütçeleme sistemi yaklaşımının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Yapılan araştırmada çıkan sonuçların stratejik bütçelemeye etkilerinin araştırılması amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda özsermaye oranının ortaya çıkmasıyla oluşan finansal göstergeler değerlendirilecektir.

### **4.3. Araştırmanın Önemi**

Stratejik bütçeleme modeli; trendleri, unsurları ve koşullardaki değişimlerin iç yüzünü anlamayı sağlayarak işletmelere büyük faydalar sağlamaktadır. Stratejik bütçelemenin işletmelere sağladığı faydalar ve önemi şu şekilde özetlenebilmektedir;

- Yönetim problemlerini erken bir tarihte araştırmaya zorlar,
- Örgüte karar vermeden önce dikkatli ve etraflı araştırma yapma alışkanlığı sağlar,
- Problemlerin çözümüne disiplinli bir yaklaşım sağlar,
- Tüm yönetimin koordinasyonunu ve kararlara katılımını sağlar, çeşitli birim yöneticilerinin hedefleri arasında uyum ve koordinasyon oluşmasını destekler,
- Tüm işletme için belirli sürelerde denetlenen ve temel politikalara göre revize edilen bir kılavuz gibi hizmet eder,
- Sermayenin en karlı yatırımlara yönlendirilmesine ve bunun için çaba gösterilmesine yardım eder,
- Performansların ölçülmesi için standartlar sağladığı gibi, tüm yönetimin yargısını ve kişisel yönetim kabiliyetini ölçer,
- İstihdam dengesini ve ekipmanların ekonomik kullanımını sağlar,
- Üretim faktörlerinin, diğer deyişle, işgücü, hammadde, sermaye ve üretim tesislerinin firma yönetimince en ekonomik şekilde kullanılabilmesini sağlar, bunun sağlanması için de işletme yönetimini planlamaya zorlar,

Bu faydalar neticesinde uygulamada kullanılacak modelleme ile birlikte stratejik bütçelemenin önemi ortaya çıkacaktır.

#### **4.4. Araştırmanın Hipotezleri**

**H0:** Uygulamada kullanılan stratejik bütçeleme modeli sadece finansal göstergeleri verdiği için tek başına yeterli bir kaynak değildir.

**H1:** Uygulamada kullanılan stratejik bütçeleme modeli sadece finansal göstergeleri verdiği için tek başına yeterli bir kaynaktır.

#### **4.5. Araştırmanın Varsayımları**

- Yapılacak hesaplamalarda (X) yılı değerleri baz alınacaktır.
- Büyüme oranı, fiyat artış oranı ve maliyet artış oranı gibi değerler pazarın genel görüntüsüne göre belirlenmiştir.
- Modellemede 0. yıl verileri İMKB değerlerinden alınmıştır.
- Uygulama modelinde seçilen firma yedek parça sektöründe faaliyet gösteren Ditaş Doğan Yedek Parça İmalat ve Teknik A.Ş.'dir.

#### **4.6. Araştırmanın Kısıtları**

Araştırmanın sınırları aşağıdaki maddeler şeklinde belirtilmiştir;

##### **4.6.1. Konu Sınırlılığı**

Hazırlanan tez stratejik bütçeleme ve bir şirket üzerinde uygulanması üzerinedir. Geleneksel bütçelemeye alternatif yaklaşımlardan Uffe Andersen, Gunnar Pall Thorisson ve Björn Gunnar Karlsson'un stratejik bütçeleme için finansal oranlar yoluyla ileriye yönelik yaklaşımı uygulama modelinde kullanılmıştır. Yukarıda yer alan varsayımlar da göz önünde alınarak, stratejik bütçeleme modelinin sadece finansal göstergeleri verdiği için tek başına yeterli bir kaynak olup olmadığı tespit edilecektir.

##### **4.6.2. Uygulama Alanı Sınırlılığı**

Hazırlanan bu tez ile ilgili herhangi bir anket çalışması yapılmayacaktır. Uygulama için Ditaş Doğan Yedek Parça İmalat ve Teknik A.Ş. firmasına ait veriler kullanılacak ve ortaya stratejik bütçeleme modeli konulacaktır.

#### **4.6.3. Uygulama Yeri**

Uygulama Ditaş Doğan Yedek Parça İmalat ve Teknik A.Ş. firması sınırları içerisinde olacaktır. Buradan çıkacak verilerle ortaya stratejik bütçeleme modeli konulacaktır.

#### **4.6.4. Zaman Sınırı**

Teze Ocak 2009 tarihinde başlanmış ve Mayıs 2010 tarihinde enstitüdeki ilgili bölüme teslim edilmiştir.

#### **4.6.5. Veri Analizi**

Uffe Andersen, Gunnar Pall Thorisson ve Björn Gunnar Karlsson'un stratejik bütçeleme için finansal oranlar yoluyla ileriye yönelik bir yaklaşım geliştirdikleri görülmektedir. Burada amaç işletmenin aynı finansal durumunu devam ettirebilmesi için kardan daha çok belirli bir "Varlıkların Özsermaye'ye Oranı (Equity Ratio)"nın devam ettirilebilmesi için gelecekte varlıklara yapılması gereken yatırımlar ya da bunlarda yapılması gereken değişiklikler üzerine odaklanma üzerinde durulacaktır. Veri analizinin hesaplanmasında bu yaklaşım kullanılmış olup, ilgili detay bilgiler uygulama modelinde anlatılmıştır.



## **5. YEDEK PARÇA SEKTÖRÜNDE STRATEJİK BÜTÇE UYGULAMASI**

Bu bölümde öncelikli olarak otomotiv sektörü, akabinde de uygulama modelinde kullanılacak Ditaş Doğan Yedek Parça İmalat ve Teknik A.Ş. firması hakkında genel bilgiler verilmiştir. Bu bilgiler ışığında modelleme oluşturulmuş, çıkan sonuçlar değerlendirilmiştir.

### **5.1. Otomotiv Sektörü**

Otomotiv sektörü ana sanayi ve yan sanayi olmak üzere ikiye; bu bölümleri de kendi içerisinde yurtiçi ve yurtdışı olarak ikiye ayırmak mümkündür.

#### **5.1.1. Otomotiv Ana Sanayi**

Otomotiv ana sanayi, ülkelerin gelişiminde önemli bir role sahiptir ve lokomotif sektörlerden biridir. Aşağıda yurtiçi ve yurtdışı olmak üzere iki ayrı bölümde ele alınacaktır.

##### **5.1.1.1. Yurtiçi Ana Sanayi**

Otomotiv sanayinde; karayolu taşıt araçları kapsamına giren motorlu araçlar olan çekici, büyük kamyon, küçük kamyon, kamyonet, otomobil, otobüs, minibüs, midibüs ve traktör üretimi yapan ve tümü özel teşebbüs statüsünde olan toplam 18 firma ve bunlara bağlı toplam 21 sanayi kuruluşu bulunmaktadır. Sektörde bulunan bu ana ve yan sanayi kuruluşları genellikle Marmara bölgesinde yerleşmiştir. İki büyük otomobil fabrikasının Bursa'da bulunması ve iki adet “Organize Sanayi Bölgesi” nin kurulmuş olması da otomotiv sanayinin özellikle bu ilde yoğunlaşmasına neden olmuştur.

1989-1993 yılları arasında otomobile olan talebin hızla artması sonucu, son yıllarda Uzak Doğu ülkeleri otomotiv üreticileri ile lisans ve joint-venture ilişkilerinde bir hareketlenme yaşanmıştır. 1994 yılından sonra Türk otomotiv sanayine 3 yeni firma TOYOTA, HYUNDAI ve HONDA otomobil üretimi için teşvik alarak yatırım yapmıştır. Bugün için ana sanayideki 16 firmanın 11'i AB'deki firmalar ile yakın

ilişki içinde bulunmaktadır. Sektörde faaliyet göstermekte olan 16 firmanın 9 adedi joint-venture anlaşması ile 4 adedi Lisans anlaşması ile ve 1 adedi de, Direk Yabancı Sermaye Yatırımı anlaşması dahilinde motorlu araç üretiminde bulunmaktadır.

#### Türkiye 'de Yerleşik Otomotiv Ana Sanayi Firmaları



**Şekil 5.1: Türkiye’de Yerleşik Otomotiv Ana Sanayi Firmaları**

Firmalar	Ortak/Lisansör	Ürün	Kapasite (Adet/Yıl)
TOFAŞ	FIAT	Otomobil	250.000
TOYOTA	TOYOTA		150.000
O.RENAULT	RENAULT		226.000
HYUNDAI ASSAN	HYUNDAI		100.000
FORD OTOSAN	FORD		20.000
ANADOLU HONDA	HONDA		30.000
<b>Otomobil Toplam</b>			<b>776.000</b>
FORD OTOSAN	FORD	Ticari Araçlar	194.400
KARSAN	PEUGEOT		25.000
HYUNDAI ASSAN	HYUNDAI		25.000
B.M.C.	Yerli		21.800
TEMSA	MITSUBISHI		17.600
M.BENZ TÜRK	M.BENZ		13.200
ANADOLU ISUZU	ISUZU		13.200
OTOYOL	IVECO		12.500
ASKAM	Yerli		9.000
OTOKAR	LAND ROVER		7.800
M.A.N.	MAN		3.250
<b>Ticari Araçlar Toplam</b>			<b>342.750</b>
<b>Genel Toplam</b>			<b>1.118.750</b>

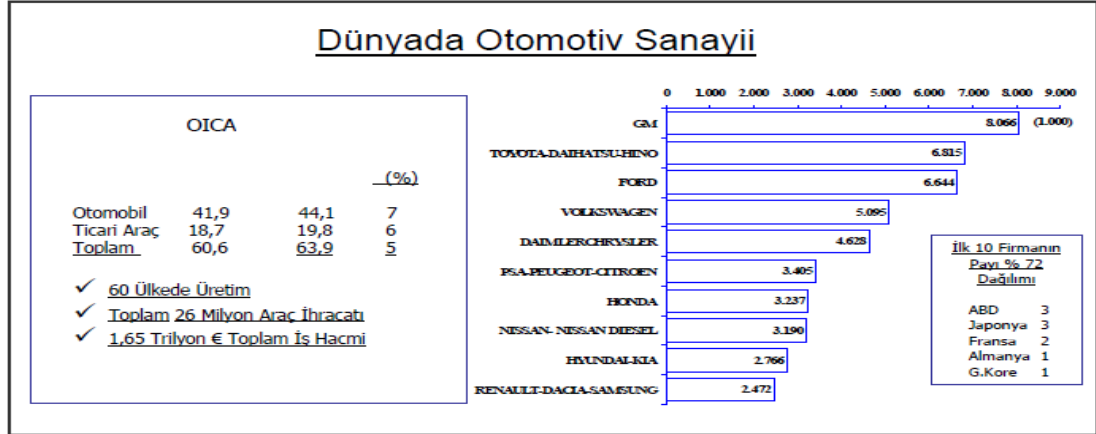
**Şekil 5.2: Ana Sanayi Üretim Kapasitesi (X Yılı)**

#### 5.1.1.2. Yurtdışı Ana Sanayi

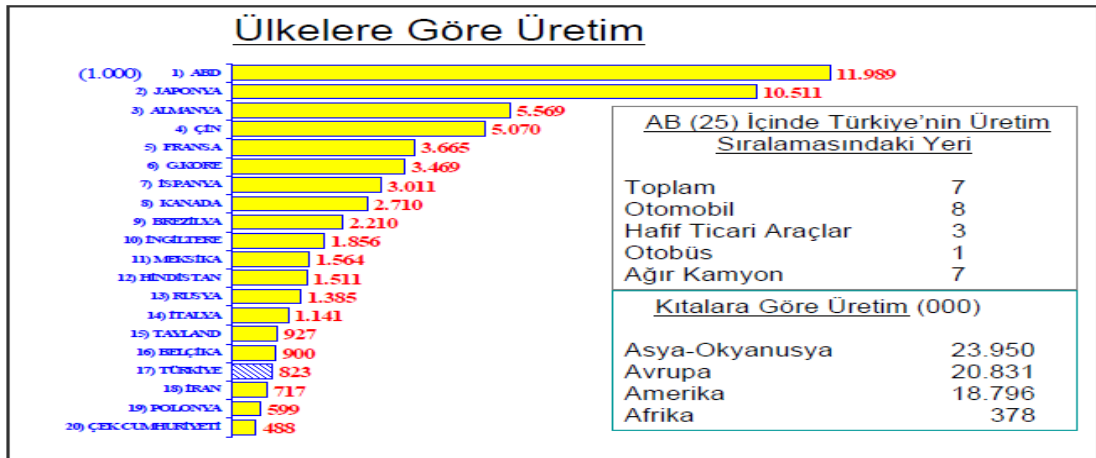
Otomobil üretimi sanayileşmiş ülkelere yayılmaktadır. Bununla birlikte önemli sebepleri sanayileşmiş ülkelerdeki işçilik maliyetlerinin yüksek oluşu ve bu

ülkelerde 1.000 kişi için 500-600 adet düzeyine çıkacak pazarın doyum noktasına gelmesidir.

Otomotiv sanayinin giderek daha fazla küreselleşmesi ve birkaç üretici firmada yoğunlaşması, aynı zamanda bu sektördeki teknik mevzuatın da ülke ve bölge sınırlarını aşarak küreselleşmesine de neden olmaktadır. Dünyada 6 ülkeye ait 20 dolayında firma sanayi ve ticaretin % 90'ından fazlasına hakimdir.



Şekil 5.3: Dünyada Otomotiv Sanayi



Şekil 5.4: Ülkelere Göre Üretim

**Not:** Veriler (X) yılına aittir.

Otomotiv sanayinde bulunan kapasite fazlasının mali yükü;

- pazardaki büyümenin sınırlı kalması,
- müşterilerin talep ettikleri ilave ekipmanların maliyetine katlanmak istememeleri,
- Ar-Ge harcamalarının artışı sonucunda azalan kâr oranları nedeniyle,

firmalar ya birleşmekte ya da diğer şirketleri satın almakta ve firma sayısı giderek azalmaktadır. Daha önceki yıllarda 60 dolayında bulunan üretici firma sayısı, özellikle son 10 yıl içinde birleşme veya satınalma yolu ile 20 dolayına inmiştir. Süreç halen devam etmektedir. Yakın bir gelecekte taşıt aracı üretici sayısının 5'i, ana sistemlerin üretici sayısının ise 30'u geçmeyeceği tahmin edilmektedir. Bu süreç yan sanayide daha da büyük bir hız kazanmıştır. Yan sanayi firmalarının sorumluluğu giderek artmaktadır. Bir ticari alım satımdan çok, ana sanayi ile ortak tasarım ve ortak çalışma prensibi hakim olmaya başlamıştır.



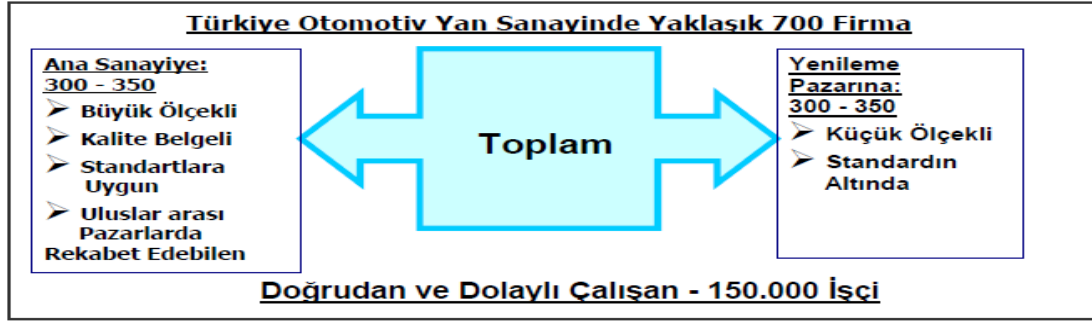
**Şekil 5.5: Otomotiv Sanayinde Küreselleşme Süreci**

### 5.1.2. Otomotiv Yan Sanayi

1960'lı yıllarda tüm parçalar ana sanayi üretici firmaları içinde üretilirken, kapasitelerin artması ve yan sanayideki yatırımların gelişmesiyle birlikte sektörde önemi ve ağırlığı bulunan yan sanayi oluşmuştur. Aşağıda yurtiçi ve yurtdışı olmak üzere iki ayrı bölümde ele alınacaktır.

#### 5.1.2.1. Yurtiçi Yan Sanayi

Araç üreticileri, kendilerine parça tedarik eden yan sanayi firmalarının, küresel esasta ve öncekinden daha fazla geliştirme ve imalat sorumluluğu almasını beklemektedir. Tedarikçi firmalar artık proje ve ürün geliştirme aşamalarından ürünün ticari hale getirilmesine kadar olan tüm süreçlerde sorumluluk üstlenmekte ve komponent yerine sistem bazında çalışmasını hedeflemektedirler. Amaç, sistem üreticisi firma oluşturmaktır.



**Şekil 5.6: Yurtiçi Yan Sanayi Durumu**

### 5.1.2.2. Yurtdışı Yan Sanayi

Otomotiv yan sanayinin ekonomik büyüklükleri üzerinde kesin rakamlar vermenin oldukça zor olmasının yanı sıra, yan sanayi kuruluşları ana firmanın bir yan kuruluşu olabildiği gibi, otomotiv yan sanayi ürünleri ile birlikte birçok başka ürün üreten firmalar da olabilmektedirler. Dolayısıyla, yan sanayi ile ilgili firma sayıları, üretimleri, istihdamları gibi göstergelerin sağlıklı olarak hesabı güç olmaktadır.

1990'lı yılların başlarında AB otomotiv yan sanayi yaklaşık 100 milyar ECU (European Currency Unit) civarında bir üretim, 950.000 kişilik bir istihdam seviyesiyle toplam Avrupa Birliği istihdamının %2,9'unu oluşturmuş ve söz konusu büyüklüklerin %90'ı başta Almanya olmak üzere, Fransa, İtalya, İngiltere ve İspanya gibi Birliğin gelişmiş otomotiv sanayine sahip ülke yan sanayilerinde gerçekleştirilmiştir. 1994 yılında, AB genelinde otomotiv yan sanayinin yaklaşık 6,8 milyar ECU ithalatı, 4,8 milyar ECU ise ihracatı olmuştur.

Amerikan otomotiv yan sanayi, 1995 yılı üretimi yaklaşık 107 milyar \$ civarında olup, imalat sanayi içerisinde otomotiv ana sanayi ve petrol arıtım sanayinden sonra üçüncü sırada yer almaktadır. Ayrıca, Amerikan otomotiv yan sanayinde 43 milyar \$ civarında bir katma değer yaratılmakta olup, toplam imalat sanayi katma değerinin ise % 2,5 una karşılık gelmektedir.

Japonya otomotiv sanayindeki firma büyüklükleri ve üretim değerlerine bakıldığında ise, Japon Otomotiv Parça Sanayi Derneğine (JAPIA, Japon Auto Parts Industry Association) üye sayıları 500 'ün üzerinde üretici firmanın 14.678.419 milyon Yen üretim değeri bulunmaktadır. 100 kişiden az işçi çalıştıran yan sanayi firmalarının 80 adet olduğu görülmektedir. Ancak, bu sayı Derneğe üye olan firmalar içerisinde olup, Japonya da istihdamı 30 işçinin altında (küçük ölçekli) çok sayıda firma

mevcuttur. Bu durum Japon yan sanayinin piramit şeklinde yapılanmasından kaynaklanmaktadır.

### **5.1.2.3. Otomotiv Yan Sanayi Sektörünün Swot Analizi**

Otomotiv yan sanayi sektörünün güçlü yönleri, gelişmeye açık yönleri, önündeki fırsatları ve önündeki tehlikeleri swot analizi başlığı adı altında toplanmış olup, aşağıda detaylı bir şekilde belirtilmiştir.

#### **5.1.2.3.1. Otomotiv Yan Sanayi'nin Güçlü Yönleri**

Otomotiv yan sanayinin güçlü yönleri şu şekilde sıralanabilir:

- Sürekli artan ihracat,
- Teknik ve ticari yetkinlik,
- Uzun yıllara dayanan tecrübesi ve bilgi birikimi ile yan sanayi “know-how”ının önemli bir aşamaya gelmiş olması,
- Küreselleşme sürecine uyum yeteneği,
- Konjonktürdeki değişimlere ve değişen dünya standartlarına uyum sağlayabilme, düşük miktarlardaki üretilere parça üretebilme, üretim ve teslimatta esnek davranabilme kabiliyeti,
- Son 5 yılda küreselleşme sürecinde başarılar sağlayan firmaların sayısının ve Türkiye'deki yatırımlarının artışı,
- Özellikle Avrupa ülkelerine göre nispeten ucuz işgücü maliyetleri,
- Uzun çalışma sürelerin kabul edebilen genç, dinamik ve istekli kalifiye insan gücü potansiyeli,
- TOSB, TAYSAD Organize Sanayi Bölgesi'nin, Türkiye'nin kendi bölgesinde “otomotiv merkezi” olmak için en önemli bir altyapıyı teşkil etmesi ve otomotiv yan sanayi firmaları için vazgeçilmez bir üretim ve teknoloji merkezi haline gelme potansiyelidir.

#### **5.1.2.3.2. Otomotiv Yan Sanayi'nin Gelişmeye Açık Yönleri**

Otomotiv yan sanayinin gelişmeye açık yönleri şu şekilde sıralanabilir:

- Sektörün gelişimine yönelik strateji eksikliği ve vizyon belirsizliği,

- Türkiye’de dünyadaki gelişime paralel olarak henüz yeteri kadar ihtisaslaşmanın ve kademe imalatçılığının bulunmaması, sistem ve modül tedarikçisine sahip olunmaması,
- Bağımlı olduğu ana sanayi müşterilerinin fiyat politikaları nedeniyle yan sanayilerin Ar-Ge çalışmalarına ve teknolojik yatırımlara yeterli kaynak aktaramaması,
- Firmalar arası iletişim, tanıtım ve eğitim gibi konularda işbirliğinden doğabilecek potansiyelden faydalanma konusundaki eksiklikler,
- İthalat ağırlıklı ve istikrarsız gelişme nedeniyle üretimin ekonomik ölçeklerin altında seyretmesi, artan birim maliyetlerinin ana sanayi firmalarına yansıtılmaması,
- Talebin üzerinde araç üretim kapasitesi bulunması ve küresel rekabetin gerektirdiği yatırımların yapılamaması,
- Endüstriyel tasarım, patent ve uluslararası standartlara yeteri kadar uyum sağlanamaması,
- Araç ithalatının giderek artması ve ithal parçaya dayalı araç üretimi nedeniyle dış ticaret dengesini ithalat lehine bozulmasıdır.

#### **5.1.2.3.3. Otomotiv Yan Sanayi’nin Önündeki Fırsatlar**

Otomotiv yan sanayinin önündeki fırsatlar şu şekilde sıralanabilir:

- Yüksek ihracat ve iç pazar potansiyeli,
- Türkiye’de üretimi planlanan dünya araçları, yan sanayinin kapasite kullanımının artmasına ve yeni yatırımların yapılmasına katkıda bulunacak olması,
- Küresel rekabete uyum sağlayan firmaların artması ile yeni pazarların kapısı aralanıp ihracatın katlanabilme olasılığı,
- Türkiye’de faaliyet gösteren küresel üreticilerin teknoloji ve bilgi transferi sağlamaları,

- Mamul geliştirme yeteneğinin artması ile ülkemize teknoloji ve bilgi transferinin artması, sanayinin gıdası olan teknik bilginin şirketlerin geleceğini güvence altına alması,
- Genç nüfus ve henüz pazarın doyuma ulaşmamış olması nedeniyle geleceğe yönelik potansiyel talebin yüksek olması,
- Türkiye'nin Avrupa ve potansiyel pazarlara yakınlığı, JIT teslimat, servis gibi konulardaki avantajları sayesinde otomotiv ana sanayi için yeni bir üretim merkezi olarak değerlendirilmesi,
- Avrupa Birliği'nde getirilen çeşitli kısıtlamalar sebebiyle bazı ürünlerin üretimlerinin diğer ülkelere kaydırılmasıdır.

#### **5.1.2.3.4. Otomotiv Yan Sanayi'nin Önündeki Tehlikeler**

Makro ekonomik ön koşulların ve otomotiv pazar yapısındaki dış ticaret dengesinin düzelmemesi halinde;

- İç talebin gerileyecek ve üretim maliyetlerinin artma olasılığı,
- Şirketlerin öz sermayelerinin iyice zayıflaması olasılığı,
- Yatırımların ertelenmesi ve istihdamın azalması olasılığı,
- Devletin sektöre yönelik kalıcı ve tutarlı bir politikasının olmaması ve müşterisine karşı zayıf kalan parça üreticilerini koruyan devlet politikalarının bulunmaması,
- Devlet kontrolündeki girdi fiyatlarının (enerji, yakıt, bazı yarı mamuller) plansız şekilde artışı ve rekabetçi üretim olanaklarını engellemesi,
- Küresel rekabet ortamında başarısızlık,
- Küresel rekabet sürecinde başarılı olunamaması durumunda tamamıyla ithalata dayalı bir otomotiv pazarının oluşması ve mevcut şirketlerin kapanma tehlikesi ile karşı karşıya kalması,
- Makine, servis ve hammaddede dışa bağımlılık,
- Regülasyon (ECE Onayları) test, mamul kontrol ve uygunluk onayları için halen sistemin işletilememesi, yurtdışı firmalara müracaat etme zorunlulukları.



- Akreditasyon yasaının işlememesi nedeniyle akreditasyon maliyetlerinin artması ve rekabet olanaklarının azalmasıdır.

## 5.2. Otomotiv Sektöründe Pazar Tanımı ve Pazar Yapısı

Türkiye’deki rot ve aksamları için pazarı iki kategoriye ayırabiliriz:

- Yedek parça üreticilerinin orijinal ekipman üreticileri (OEM) için yaptıkları üretim ve bunların birincil ve ikincil satıcılarının (OES) yer aldığı pazar.
- Araç sahiplerinin tamir, parça değişimi ve araçlarının yenilenmesi için aldıkları ürünleri içeren yan sanayi (Aftermarket / Bağımsız Yenileme Pazarı = BYP) pazarı.

### 5.2.1. Orijinal Ekipman Üreticileri

Rot ve aksamlarının bir güvenlik parçası olmaları ve kalite beklentisinin yüksek olması sebebiyle Türkiye pazarında hafif ve ticari araçlar için OEM-OES kalitesinde üretim yapan sadece bir üretici (DİTAŞ) bulunmaktadır. Diğer yandan, binek araç için OEM tedarikçisi konumunda rakip firmalar sektörde aktif olarak yer almaktadırlar.

Türkiye’de ticari araç üreticilerine OEM parça tedarikinde DİTAŞ dışında, İzmir’de kurulu LEMFÖRDER hizmet etmektedir.

**Tablo 5.1: OEM Sektöründeki Durum**

<b>PAZARDAKİ ETKEN FAKTÖRLER</b>	<b>DURUM</b>
Pazara Giriş/Yatırım Kolaylığı	Zor
Teknoloji Know-How İhtiyacı	Yüksek
Müşteri Sadakati	Orta
Kalite Beklentisi	Yüksek
Ürün Çeşitliliği	Orta
Rekabet Ortamı	Orta
Satış Dağıtım Ağı Serbestisi	Zor

### 5.2.2. Bağımsız Yenileme Pazarı

Yenileme sektörü olarak adlandırdığımız yedek parça pazarının yurt içi pazarında, fiyat avantajı ve bulunabilirliği ürünlerin rekabet gücünü arttırmaktadır. Ürün çeşitliliğinin pazar araç parkını kapsamaması oldukça önemli bir diğer husustur. Kalite beklentisinin düşük olduğu bu kanalda, merdiven altı olarak tanımlanan kayıtsız üreticiler ve taklit ürünler de mevcuttur. Yenileme sektöründe RIW, As-Metal, NSK Rota, Teknorot, AYD-Aydınlar, Sismak, Formpart, İRS İstanbul Rot Sanayi ve diğer firmalar yer almaktadır.

**Tablo 5.2: Yedek Parça Sektöründeki Durum**

<b>PAZARDAKİ ETKEN FAKTÖRLER</b>	<b>DURUM</b>
Pazara Giriş/Yatırım Kolaylığı	Kolay
Teknoloji Know-How İhtiyacı	Orta
Müşteri Sadakati	Düşük
Kalite Beklentisi	Orta
Ürün Çeşitliliği	Yüksek
Rekabet Ortamı	Yüksek
Satış Dağıtım Ağı Serbestisi	Kolay

### 5.2.3. Orijinal Ekipman Üreticileri ve Bağımsız Yenileme Pazarı

Yurtiçi ve yurtdışındaki orijinal ekipman üreticileri ve bağımsız yenileme pazarındaki son durum aşağıdaki şekildedir.

#### 5.2.3.1. Yurtdışı Orijinal Ekipman Üreticileri

Türkiye’de olduğu gibi, dünyada da gerek ana otomotiv sektörünün gerekse yenileme sektörünün rot ihtiyacını karşılayan firma sayısı oldukça fazladır.

OEM sektöründe Avrupa’da TRW, Lemförder, OCAP ve Koyo; Amerika’da da Dana (Nakata) en büyük firmalar olarak göze çarpmaktadır. Bu firmalardan TRW, Lemförder ve Dana firmaları rot üretimleri yanında, direksiyon sistemi (modül) ve komple şasi (sistem) üretimleri vardır.

#### 5.2.3.2. Yurtdışı Bağımsız Yenileme Pazarı

Yurtdışı yedek parça pazarındaki durum ile yurtiçi arasında büyük farklılıklar gözlenmektedir. Özellikle yurtdışında daha fazla OEM üreticisi bulunması, kalite beklentisinin yüksek olması, özellikle araç parkının çok büyük olması ve çok

marka/model çeşitliliği göstermesi sebebi ile rekabetin yoğun yaşanmasına sebep olmaktadır. Zira küresel üreticiler bu pazarda daha avantajlı durumlarıdır.

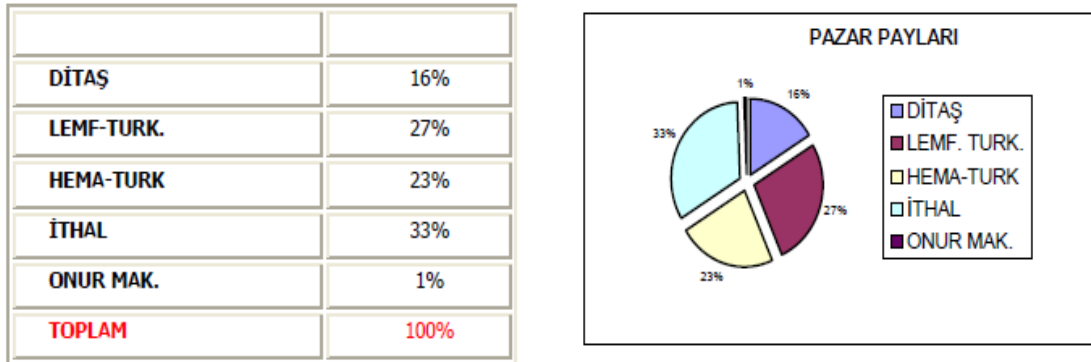
	ÜRETİM VE PAZAR AĞI	ÜRÜNLERİ	SİSTEM ÜRETİMİ
<b>TRW</b>	* 23 Ülkede 200`den fazla noktada üretim. * Sabısların %50`si Kuzey Amerika, %40`ı Avrupa kökenli	* Direksiyon ve süspansiyon parçaları * Uzay araçları, Elektronik sistemler * Yazılım ve sistem mühendisliği destek hizmetleri	Üretiyor
<b>LEMFÖRDER</b>	* 16 farklı birimde direksiyon ve süspansiyon üreten fabrika	* Direksiyon ve süspansiyon parçaları * Debriyaj ve fren sistemleri * Motor kontrolü	Üretiyor
<b>DANA</b>	* 30 Ülkede 240 noktada üretim	* Dingil,mil * Fren ve kasis ürünleri Otomobil ve hafif ticari araçlarda sistem entegreli servisler	Üretiyor
<b>KOYO</b>	* Japonya`da 8 adet üretim yeri * Amerika, Asya ve Avrupa`da 25 üretim yeri, 18 satış ofisi	* Bilyeler * Dişli sistemler * ABS sensorları	Üretmiyor
<b>FEDERAL MOGUL \MOOG</b>	* 24 ülkede 130 tesis	* Piston, Segman, Valf * Süspansiyon ve direksiyon parçaları	Üretmiyor

**Şekil 5.7: Yurtdışı Yedek Parça Üreticileri**

### 5.2.3.3. Yurtiçi Orijinal Ekipman Üreticileri

Yurtiçi orijinal ekipman üreticilerinde en büyük pay %33`lük oranı ile İthal grubuna aittir. Bunları sırasıyla Lemförder ve HEMA-TURK firmaları izlemektedir. Aşağıda firmaların sahip olduğu yüzdeler ve paylar grafiksel olarak gösterilmiştir.

Yurtiçi OEM bölümünde (X) yılına ait pazar payı dağılım oranları şu şekildedir:



**Şekil 5.8: Yurtiçi OEM Pazar Payı Dağılımı**

### 5.2.3.4. Yurtiçi Bağımsız Yenileme Pazarı

Türkiye`de son on yılda ortalama her yıl %10 büyüyen bir pazar mevcut olup, (X) yılsonu rakamları göz önüne alındığında araç parkı yaklaşık 9 milyon adede ulaşmıştır.

Pazarı oluşturan araç parkı 10 yıl öncesine göre çeşitlilik anlamında farklılık göstermekte olup, günümüzde daha çok marka pazarda yer almaktadır. Bunun yanı sıra son 10 yıllık dilimde hafif ticari araç grubunda önemli bir artış gerçekleşmiştir.

#### 5.2.4. Pazarın Ürün Grubuna ve Üretici Firmalara Göre Yapısı

Bu pazarın hangi ürünlerden oluştuğuna, pazar oyuncularının konumlarına ve pazar paylarına baktığımızda karşımıza aşağıdaki tablo çıkmaktadır:

**Tablo 5.3: Pazarın Ürün Grubuna ve Üretici Firmalara Göre Yapısı**

(X+1) YILI İÇİN / ADET PAZAR PAYLARI	BİNEK	HAFİF TİCARİ	AĞIR VASITA	TOPLAM	PAZAR PAYI
DİTAŞ	670.437	125.000	65.000	860.437	24%
RIW	200.000	160.000	0	360.000	10%
TRW	350.000	180.000	0	530.000	15%
SİSMAK	170.000	90.000	0	260.000	7%
AYD	200.000	75.000	15.000	290.000	8%
TEKNOROT	150.000	55.000	10.000	215.000	6%
AS METAL	120.000	10.000	0	130.000	4%
LEMFÖRDER	0	140.000	55.000	195.000	5%
FORMPART	60.000	15.000	5.000	80.000	2%
İTHAL/DİĞER	104.831	334.224	226.873	665.928	19%
<b>TOPLAM</b>	<b>2.025.268</b>	<b>1.184.224</b>	<b>376.873</b>	<b>3.586.365</b>	<b>100%</b>

Yukarıda verilere baktığımızda, sonuç olarak Bağımsız Yenileme Pazarı'nda Ditaş;

- Toplam Binek Araç Pazarının %33,1'ine sahip.
- Toplam Hafif Ticari Araç Pazarının %10,5'ine sahip.
- Toplam Ağır Vasıta Araç Pazarının %17,2'sine sahip konumdadır.

### **5.3. Otomotiv Sektöründe Dikkate Alınacak Kriterler**

Otomotiv sektöründe yer alan firmalar artık ciddi bir yarışma içerisindedir. Rekabet ortamı, rakip analizi, rakip stratejileri ve fiyat analizi kriterleri baz alındığında ortaya aşağıdaki tablo çıkmaktadır.

#### **5.3.1. Otomotiv Sektöründe Rekabet Ortamı**

Otomotiv sektöründe rekabet ortamı iyiden iyiye kızışmış durumdadır. Son 10 yıllık tabloya bakıldığında firmaların her konuda birbirine yaklaştığı görülmektedir. Aşağıda yurtiçi ve yurtdışındaki orijinal ekipman üreticileri ve bağımsız yenileme pazarında yer alan firmaların rekabet ortamı hakkında bilgiler verilmiştir.

##### **5.3.1.1. Yurtiçi Orijinal Ekipman Üreticileri**

Ditaş'ın Türkiye'de oturmuş OEM tedarikçisi kimliği, rakiplerine göre yerli OEM projelerinde daha kısa zamanda, daha rasyonel sonuçlara ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Ancak bu süreçte en önemli nokta, diyalogların sağlam ve sıcak tutulmasıdır. Zira numune üretimi ve fiyat teklifi süreçlerinde sorun yaşanabilmekte olup, bu mevcut ve potansiyel işbirliğini tehdit edebilir. Proje kaybına yol açabilir. Bu alandaki başarının odaklanması gereken hedef, ilk etapta OEM firmalarındaki tüm rot grubu alımındaki Ditaş payını maksimize etmek, sonraki etapta mevcut OEM müşterilerine küresel tedarikçi olabilmektir.

Yurtiçi OEM tedarikçisi firma sayısı binek araç gruplarında yerli ve yabancı toplamı 10 markayı aşmamaktadır. Bunların Toyota ve Hyundai için Uzakdoğu markaları ki bu üreticiler, Avrupalı araç üreticileri gibi yerlileştirme yapmamaktadırlar. Ford, Renault ve Fiat için yerli ve Avrupalı üreticiler tedarikçidir. Bu araç üreticileri orijinal parçaları zamanla yerlileştirmektedirler. Hafif ticari araçlarda da benzer uygulama görülmesine karşılık, ağır vasıta araçlarda parça büyüdüğü ve daha büyük mühendislik ve üretim spesifikasyonu gerektirdiği için, Ditaş haricinde yerli tedarikçi olmayıp, diğer tedarikçiler toplamı 5'i geçmeyecek yabancı firmalardır. Bu araç grubuna ait parçaların fiyatları yüksek olduğu için, bu ürünlerin tamamına yakınında yerlileştirme yapılmaktadır.

### **5.3.1.2. Yurtiçi Bağımsız Yenileme Pazarı**

Yedek parça dağıtım kanalında, binek ve hafif ticari araçlarda, gerek fiyatın satın alma davranışını daha fazla etkilemesi ve gerekse parçaların taklidinin kolay üretilmesi sebebi ile yerli ve yabancı toplam 50 'ye yakın marka ile birlikte, merdiven altı diye tabir edilen, belli bir markaları, üretim yerleri belli olmayan ve sayıları yine 50 civarında firma vardır. Ağır vasıta araçlarında durum OEM 'e daha benzer seyirdedir.

### **5.3.1.3. Yurtdışı Orijinal Ekipman Üreticileri**

Küresel OEM tedarikçisi olabilmek için;

- Yüksek Ar-Ge ve Mühendislik bilgisi,
- İleri üretim teknolojisi (Sistem Üreticisi Kimliği),
- Co-designer kimliği,
- Yüksek üretim kapasitesi,
- Rekabetçi maliyet,
- Lojistik performans,
- Proje ve Finansman yeterliği aranmaktadır.

### **5.3.1.4. Yurtdışı Bağımsız Yenileme Pazarı**

Yedek parça pazarında bölgesel davranışlar görülmektedir. Rekabetin kıran kırana yaşandığı küresel yedek parça pazarında, maliyet en büyük paya sahiptir. Çin ve Uzakdoğu üretimi mallar her noktaya ulaşmıştır ve tüm pazarları tehdit etmektedir. Bunu engellenmek için hükümetler nezdinde tedbirler alınan bölgelerde EU standartlarında ürünlerle ciddi satış olanakları yakalanabilir.

### **5.3.2. Otomotiv Sektöründe Rakip Analizi**

Otomotiv sektöründe rakip analizi yapabilmek firmaların öncelikli görevi haline gelmiştir. Rakip analizinde ortaya çıkan sonuçlara göre firmalar kendi konumlandırmalarını yapabilmekte ve stratejik kararlar alabilmektedir. Aşağıda yurtiçi ve yurtdışındaki orijinal ekipman üreticileri ve bağımsız yenileme pazarında yer alan firmaların rakip analizi hakkında bilgiler verilmiştir.

### 5.3.2.1. Yurtiçi Orijinal Ekipman Üreticileri

Yurtiçi orijinal ekipman üreticilerinde TRW, LEMFÖRDER, ONUR MAKİNE ve İTHAL gibi firmalar bulunmaktadır.

	TRW	LEM FÖRDER	ONUR MAK.	İTHAL
ÜRETİM KAPASİTESİ	+++	++	+	+++
ÜRÜN ÇEŞİTLİLİĞİ	+++++	++	+	+++
SATIŞ ŞARTLARI UYGUNLUĞU	+++	++	+	+++
BAYİ SAYISI	+++	++	?	+++
CİRO	+++	+	+	+++

**Şekil 5.9: Yurtiçi OEM Sektörü (Rakip Analizi)**

**Not:** + en düşük değer, +++++ en yüksek değeri ifade eder.

Rakip analizi yaparken üretim kapasitesi, ürün çeşitliliği, satış şartları uygunluğu, bayi sayısı ve ciro kriterleri dikkate alınmıştır. Bu kriterler ışığında TRW firmasının yapılan analizde en yüksek puanı aldığı görülmektedir.

### 5.3.2.2. Yurtiçi Bağımsız Yenileme Pazarı

Yurtiçi bağımsız yenileme pazarında RIW, TRW, SİSMAK, AYD, TEKNOROT ve AS METAL gibi firmalar bulunmaktadır.

Rakip analizi yaparken üretim kapasitesi, ürün çeşitliliği, satış şartları uygunluğu, bayi sayısı, ciro, satış adedi, fiyat, kalite, yeni ürün geliştirme ve promosyon kriterleri dikkate alınmıştır.

	RIW	TRW	SİSMAK	AYD	TEKNOROT	AS METAL
ÜRETİM KAPASİTESİ	-	-	+++	++++	+++++	++
ÜRÜN ÇEŞİTLİLİĞİ	++	++++	+++	+++	+++++	+++
SATIŞ ŞARTLARI UYGUNLUĞU	++++	+++	++++	++++	++++	++++
BAYİ SAYISI	++	+++	++	++	+++	++
CİRO	++	++++	+++	++++	++++	++
SATIŞ ADEDİ	++	+++	+++	+++	++++	++
FİYAT	+++	+++	++++	++++	++++	+++
KALİTE	++	++++	+++	++	++	++
YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME	+	++++	+++	+++	++++	+++
PROMOSYON	++++	+++	+++	+++	+++	++

**Şekil 5.10: Yurtiçi Yedek Parça Sektörü (Rakip Analizi)**

**Not:** + en düşük değer, +++++ en yüksek değeri ifade eder.

Üretim kapasitesi, ürün çeşitliliği ve satış adedinde TEKNOROT, satış şartları uygunluğunda RIW, SİSMAK, AYD, TEKNOROT ve AS METAL, bayi sayısında TRW ve TEKNOROT, ciroda TRW, AYD ve TEKNOROT, fiyatta AYD ve TEKNOROT, kalitede TRW, yeni ürün geliştirmede TRW ve TEKNOROT ve promosyonda RIW firmaları ön plana çıkmaktadır. Bu kriterler ışığında TEKNOROT firmasının yapılan analizde en yüksek puanı aldığı görülmektedir.

### 5.3.2.3. Yurtdışı Orijinal Ekipman Üreticileri

Yurtdışı orijinal ekipman üreticilerinde TRW, LEMFÖRDER, FEDERAL MOGUL, DANA-NAKATA ve KOYO gibi firmalar bulunmaktadır.

Rakip analizi yaparken üretim kapasitesi, ürün çeşitliliği, satış şartları uygunluğu, bayi sayısı, ciro, satış adedi, fiyat, kalite, yeni ürün geliştirme ve promosyon kriterleri dikkate alınmıştır.



	TRW	LEMFÖRDER	FEDERAL MOGUL	DANA, NAKATA	KOYO
ÜRETİM KAPASİTESİ	+++	+++	++	+++	++
ÜRÜN ÇEŞİTLİLİĞİ	+++	+++	++	+++	++
SATIŞ ŞARTLARI UYGUNLUĞU	++	++	+++	++	+
BAYİ SAYISI	+++	+++	++	+++	++
CİRO	+++	+++	++	+++	++
SATIŞ ADEDİ	+++	+++	++	+++	++
FİYAT	+++	+++	++	+++	++
KALİTE	+++	+++	++	+	++
YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME	+++	+++	++	+++	++
PROMOSYON	+++	+++	+++	++	+

**Şekil 5.11: Yurtdışı OEM Sektörü (Rakip Analizi)**

**Not:** + en düşük değer, +++++ en yüksek değeri ifade eder.

Üretim kapasitesi, ürün çeşitliliği, bayi sayısı, ciro, satış adedi, fiyat ve yeni ürün geliştirmede TRW, LEMFÖRDER ve DANA-NAKATA, satış şartları uygunluğunda FEDERAL MOGUL, kalitede TRW ve LEMFÖRDER ve promosyonda TRW, LEMFÖRDER ve FEDERAL MOGUL firmaları ön plana çıkmaktadır. Bu kriterler ışığında TRW ve LEMFÖRDER firmalarının yapılan analizde en yüksek puanı aldığı görülmektedir.

#### **5.3.2.4. Yurtdışı Bağımsız Yenileme Pazarı**

Yurtdışı bağımsız yenileme pazarında TRW, LEMFÖRDER, DANA-NAKATA, FEDERAL MOGUL, OCAP ve 555 firmalar bulunmaktadır.

Rakip analizi yaparken üretim kapasitesi, ürün çeşitliliği, satış şartları uygunluğu, bayi sayısı, ciro, satış adedi, fiyat, kalite, yeni ürün geliştirme ve promosyon kriterleri dikkate alınmıştır.

	TRW	LEMFÖRDER	DANA, NAKATA	MOOG	OCAP	555
ÜRETİM KAPASİTESİ	+++	+++	+++	++	++	++
ÜRÜN ÇEŞİTLİLİĞİ	+++	+++	+++	++	++	+++
SATIŞ ŞARTLARI UYGUNLUĞU	++	++	++	+++	+	++
BAYİ SAYISI	+++	+++	+++	++	++	++
CİRO	+++	+++	+++	++	++	++
SATIŞ ADEDİ	+++	+++	+++	++	++	+++
FİYAT	+++	+++	+++	++	++	+
KALİTE	+++	+++	+++	++	++	+
YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME	+++	+++	+++	++	++	++
PROMOSYON	+++	+++	+++	++	++	+

**Şekil 5.12: Yurtdışı Yedek Parça Sektörü (Rakip Analizi)**

**Not:** + en düşük değer, +++++ en yüksek değeri ifade eder.

Üretim kapasitesi, bayi sayısı, ciro, fiyat, kalite, yeni ürün geliştirme ve promosyonda TRW, LEMFÖRDER ve DANA-NAKATA, ürün çeşitliliğinde TRW, LEMFÖRDER, DANA-NAKATA ve 555, satış şartları uygunluğunda FEDERAL MOGUL ve satış adedinde TRW, LEMFÖRDER, DANA-NAKATA ve 555 firmaları ön plana çıkmaktadır. Bu kriterler ışığında TRW, LEMFÖRDER ve DANA-NAKATA firmalarının yapılan analizde en yüksek puanı aldığı görülmektedir.

### 5.3.3. Otomotiv Sektöründe Rakip Stratejileri

Otomotiv sektöründe alınacak stratejik kararların önemi çok fazladır. Pazarın durumu ve rakiplerin stratejileri hakkında bilgi sahibi olmak hedefleri belirleme ve o hedefler doğrultusunda stratejik kararlar almada çok büyük bir etkidir. Aşağıda yurtiçi ve yurtdışındaki orijinal ekipman üreticileri ve bağımsız yenileme pazarında yer alan firmaların rakip analizi hakkında bilgiler verilmiştir.

### 5.3.3.1. Yurtiçi Orijinal Ekipman Üreticileri

Yurtiçi orijinal ekipman üreticilerinde TRW, LEMFÖRDER, ONUR MAKİNE ve İTHAL gibi firmalar bulunmaktadır.

Rakip stratejilerini belirlerken satış politikası, bayi devamlılığı ve etkinliği, müşteri memnuniyeti, tercih edilebilme, taklidinin oluşu, seminer düzenleme, fuar katılımı, katalog ve reklam kriterleri dikkate alınmıştır.

	TRW	LEMFÖRDER	ONUR MAK.	İTHAL
SATIŞ POLİTİKASI	+++	+++	++	++++
BAYI DEVAMLILIĞI VE ETKİNLİĞİ	+++	++	+	-
MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	+++	++++	++	++++
TERCİH EDİLEBİLME	++++	++++	++	++++
TAKLİDİNİN OLUŞU	+++	+++	+	++
SEMİNER DÜZENLEME	++++	-	-	-
FUAR KATILIMI	+++	+++	-	+
KATALOG	++++	++++	-	++
REKLAM	+++	+++	-	-

Şekil 5.13: Yurtiçi OEM Sektörü (Rakip Stratejileri)

**Not:** + en düşük değer, +++++ en yüksek değeri ifade eder.

Satış politikasında İTHAL, bayi devamlılığı ve etkinliğinde TRW, müşteri memnuniyetinde LEMFÖRDER ve İTHAL, tercih edilebilmede TRW, LEMFÖRDER ve İTHAL, taklidinin oluşu, fuar katılımı, katalog ve reklamda TRW ve LEMFÖRDER ve seminer düzenlemede TRW firmaları ön plana çıkmaktadır. Bu kriterler ışığında TRW firması yapılan analizde en yüksek puanı aldığı görülmektedir.

### 5.3.3.2. Yurtiçi Bağımsız Yenileme Pazarı

Yurtiçi bağımsız yenileme pazarında RIW, TRW, SİSMAK, AYD, TEKNOROT ve AS METAL gibi firmalar bulunmaktadır.

Rakip stratejilerini belirlerken satış politikası, bayi devamlılığı ve etkinliği, müşteri memnuniyeti, tercih edilebilme, taklidinin oluşu, seminer düzenleme, fuar katılımı, katalog ve reklam kriterleri dikkate alınmıştır.

	RIW	TRW	SİSMAK	AYD	TEKNOROT	AS METAL
SATIŞ POLİTİKASI	++++	+++	+++	+++	++++	++
BAYI DEVAMLILIĞI VE ETKİNLİĞİ	+++	+++	++++	+	+++	++
MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	+++	++++	+++	+++	++++	++
TERCİH EDİLEBİLME	+++	++++	+++	+++	++++	++
TAKLİDİNİN OLUŞU	-	+++	-	-	-	-
SEMİNER DÜZENLEME	++++	++++	-	-	-	-
FUAR KATILIMI	+++	+++	+++	++++	++++	+++
KATALOG	+++	++++	+++	++++	++++	+++
REKLAM	++++	+++	++	+++	+++	++

**Şekil 5.14: Yurtiçi Yedek Parça Sektörü (Rakip Stratejileri)**

**Not:** + en düşük değer, +++++ en yüksek değeri ifade eder.

Satış politikası, müşteri memnuniyeti ve tercih edilebilmede TRW ve TEKNOROT, bayi devamlılığı ve etkinliğinde SİSMAK, taklidinin oluşunda TRW, seminer düzenlemede RIW ve TRW, fuar katılımında AYD ve TEKNOROT, katalogda TRW, AYD ve TEKNOROT ve reklamda RIW ön plana çıkmaktadır. Bu kriterler ışığında TRW firması yapılan analizde en yüksek puanı aldığı görülmektedir.

### 5.3.3.3. Yurtdışı Orijinal Ekipman Üreticileri

Yurtdışı orijinal ekipman üreticilerinde TRW, LEMFÖRDER, FEDERAL MOGUL, DANA-NAKATA, KOYO, ALFRED HEYD ve OCAP gibi firmalar bulunmaktadır.

Rakip stratejilerini belirlerken satış politikası, bayi devamlılığı ve etkinliği, müşteri memnuniyeti, tercih edilebilme, taklidinin oluşu, seminer düzenleme, fuar katılımı, katalog ve reklam kriterleri dikkate alınmıştır.

	TRW	LEMFÖR DER	FEDERAL MOGUL	DANA, NAKATA	KOYO	ALFRED HEYD	OCAP
SATIŞ POLİTİKASI	+++	+++	+++	++	++	+	+
BAYİ DEVAMLILIĞI VE ETKİNLİĞİ	+	+	+	+	+	-	-
MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	+++	+++	+++	++	++	+	+
TERCİH EDİLEBİLME	+++	+++	+++	++	++	+	+
TAKLİTİNİN OLUŞU	+	+	+	-	-	-	-
SEMİNER DÜZENLEME	+	+	+	+	+	-	-
FUAR KATILIMI	+	+	+	+	+	+	+
KATALOG	+	+	+	+	+	+	+
REKLAM	+	+	+	+	+	+	+

**Şekil 5.15: Yurtdışı OEM Sektörü (Rakip Stratejileri)**

**Not:** + en düşük değer, +++++ en yüksek değeri ifade eder.

Yukarıdaki kriterler ışığında TRW, LEMFÖRDER ve FEDERAL MOGUL firmaları yapılan analizde en yüksek puanı aldığı görülmektedir.

#### **5.3.3.4. Yurtdışı Bağımsız Yenileme Pazarı**

Yurtdışı bağımsız yenileme pazarında TRW, LEMFÖRDER, DANA-NAKATA, FEDERAL MOGUL, OCAP, REDAELLI ve 555 gibi firmalar bulunmaktadır.

Rakip stratejilerini belirlerken satış politikası, bayi devamlılığı ve etkinliği, müşteri memnuniyeti, tercih edilebilme, taklidinin oluşu, seminer düzenleme, fuar katılımı, katalog ve reklam kriterleri dikkate alınmıştır.

	TRW	LEMFÖRDER	DANA, NAKATA	MOOG	OCAP	REDAELLI	555
SATIŞ POLİTİKASI	+++	+++	+++	++	+	+	+
BAYİ DEVAMLILIĞI VE ETKİNLİĞİ	+	+	+	+	-	-	-
MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	+++	+++	+++	++	+	+	+
TERCİH EDİLEBİLME	+++	+++	+++	++	+	+	+
TAKLİTİNİN OLUŞU	+	+	+	-	-	-	+
SEMİNER DÜZENLEME	+	+	+	+	-	-	-
FUAR KATILIMI	+	+	+	+	+	-	-
KATALOG	+	+	+	+	+	+	+
REKLAM	+	+	+	+	+	-	+

**Şekil 5.16: Yurtdışı Yedek Parça Sektörü (Rakip Stratejileri)**

**Not:** + en düşük değer, +++++ en yüksek değeri ifade eder.

Yukarıdaki kriterler ışığında TRW, LEMFÖRDER ve DANA-NAKATA firmaları yapılan analizde en yüksek puanı aldığı görülmektedir.

#### **5.3.4. Otomotiv Sektöründe Fiyat Analizi**

Otomotiv sektöründeki süspansiyon grubu parçalarını rotbaşı, rotmili, salıncak kolu, rotıl ve rotkolu gruplarına ayırmak mümkündür. Aşağıda yurtiçi ve yurtdışındaki orijinal ekipman üreticileri ve bağımsız yenileme pazarında yer alan firmaların fiyat analizi hakkında bilgiler verilmiştir.

##### **5.3.4.1. Yurtiçi Orijinal Ekipman Üreticileri**

Yurtiçi orijinal ekipman üreticilerinde TRW, LEMFÖRDER, ONUR MAKİNE ve İTHAL gibi firmalar bulunmaktadır.

	Ortalama Pazar Fiyatı	TRW	LEMFÖRDER	ONUR MAK.	İTHAL
ROT BAŞI	6,35	6,78	7,15	3,39	8,47
ROT MİLİ	7,80	7,32	-	-	9,15
SALINCAK KOLU		-	-	-	-
ROTİL	5,41	5,55	4,64	-	6,45
ROTKOLU	47,33	49,04	55,44	21,32	68,24

**Şekil 5.17: Yurtiçi OEM Sektörü (Fiyat Analizi)**

Ortalama pazar fiyatına göre TRW ve LEMFÖRDER firmalarının birim fiyatları yukarıda kalmaktadır. Ancak kalite ve tercih edilebilme kriterleri yüzünden pazarda en çok kullanılan markalar olarak göze çarpmaktadır.

#### 5.3.4.2. Yurtiçi Bağımsız Yenileme Pazarı

Yurtiçi bağımsız yenileme pazarında RIW, TRW, LEMFÖRDER, FORMPART ve İTHAL/DİĞER gibi firmalar bulunmaktadır.

	Ortalama Pazar Fiyatı	RIW	TRW	LEMFÖRDER	FORM PART	İTHAL \ DİĞER
ROT BAŞI	8,98	7,27	10,31	11,34	7,20	10,35
ROT MİLİ	13,94	10,90	14,10	14,40	12,50	14,45
SALINCAK KOLU	17,89	16,78	19,76	21,73	-	25,50
ROTİL	7,00	6,47	8,31	9,14	6,40	10,15
ROTKOLU	12,20	9,29	10,33	11,36	10,35	12,10

**Şekil 5.18: Yurtiçi Yedek Parça Sektörü (Fiyat Analizi)**

Ortalama pazar fiyatına göre TRW ve LEMFÖRDER firmalarının birim fiyatları yukarıda kalmaktadır. Ancak kalite ve tercih edilebilme kriterleri yüzünden pazarda en çok kullanılan markalar olarak göze çarpmaktadır.

#### 5.3.4.3. Yurtdışı Orijinal Ekipman Üreticileri

Yurtdışı OEM pazarında, gerek rot grubu üreticilerinin yüksek mühendislik, üretim ve maliyet teknolojileri ve gerekse ürün sayısının yurtiçinden çok yüksek olması sebebi ile fiyat rekabeti en yüksek seviyededir. Ancak co-designer firmalar projelere ilk dahil olduklarından fiyatları üreticiler tarafından kabul edilmekle birlikte,

karşılıklı anlaşmalara uygun olmak şartı ile sonradan maliyeti daha uygun olan ürünler, bunların yerini almaktadır. Yine OEM pazarında ana sanayi firmaları kendi kalite standartlarını oluşturmuş ve yan sanayi tedarikçi firmalarını da kendileri bu standartlara göre belirlemektedirler. Bu firmalara yan sanayici olabilmek için, bu özel kalite standartlarına da uyumluluğun tescil edilmesi gerekmektedir. (Ford Q1, v.s.)

#### **5.3.4.4. Yurtdışı Bağımsız Yenileme Pazarı**

Küresel rot grubu yan sanayi firmaları ki, bunların tamamına yakını çok uluslu üretici olup, tedarik zincirinde önemli yer ve pay almaktadırlar. TRW, LEMFÖRDER, DANA-NAKATA ve FEDERAL MOGUL birçok ülkede joint-venture vb. yöntemleri kullanarak lokal tedarikçilerine kalite, sistem, maliyet ve üretim mühendisliği teknolojileri desteği vererek talepleri karşılayabilmektedirler. Lokal araç modellerine yönelik rot grubu ihtiyacına da yine bu şekilde cevap vermektedirler.

#### **5.4. Otomotiv Sektöründeki Yönelimler**

Otomotiv pazarındaki gelişmeler doğrudan yedek parça pazarını etkilemektedir. Son yıllarda Avrupa pazarında araç satışlarındaki yükselmenin devam etmesi yedek parça satışlarına da yansımaktadır. Tersine durumda ise araç satışlarının düşmesiyle yedek parça satışları da düşecektir. Ancak bazı durumlarda, yeni araç satışlarındaki düşme, eski araçların yedek parçalarına olan talebi artıracığı için yan sanayi (Aftermarket) pazarında ters gelişen trend görülebilmektedir. Son yıllarda otomotiv sanayinde küresel ve yerel pazarlarda yaşanan yönelimler aşağıda sıralanmıştır:

**Parça ömrü;** Parça ve Garanti ömürleri daha uzun olmakta, yol şartları düzelmekte.

**Direksiyon sistemleri;** Manuel direksiyon sistemi yerini hidrolik ve elektronik sistemli direksiyonlara bırakıyor. Bu durum rot ve aksamlarının ömrünü de etkiliyor.

**Tüketici bilinci;** Nihai tüketici yani araç kullanıcısının bilgi düzeyi ve beklentisi yükselmektedir.

**Elektronik ve elektrik aksamın payı;** Araçlarda kullanılan en önemli teknoloji haline gelecek olan elektrik donanımı, elektronik ve yazılım alanları, mekanik ve hidroliği arka plana itecektir. Otomobildeki elektrik donanımı ve elektroniğin değeri



bugünkü % 22'lik (ortalama 2,250 €) düzeyinden % 35'e (ortalama 3,870 €) yükselecektir. Sadece önümüzdeki on yıl içerisinde küresel piyasanın hacmi 270 milyar Euro'ya (+%115) çıkacaktır. Bu teknolojiler sayesinde hemen hemen araçtaki her modül "daha akıllı" hale gelecektir.

Otomobil Parça Değerleri 2000 (Ortalama Değer Yaklaşık 10,200€)				Otomobil Parça Değerleri 2010 (Ortalama Değer Yaklaşık 11.000 €)				
Değer(1000 € Olarak)				Değer (1000€ olarak)				
Elektronik	Elektronik	Elektronik		Elektronik	Elektronik	Elektronik		
Hidrolik	Pnömatik	Hidrolik	Elektronik	Hidrolik	Pnömatik	Hidrolik	Elektronik	Elektronik
Mekanik	Mekanik	Mekanik	Mekanik	Mekanik	Mekanik	Mekanik	Mekanik	Mekanik
40%	70%	92%	100%	30%	60%	85%	92%	100%
Sürtüş/ Frenleme	Konfor	Güvenlik	Eğlence	Sürtüş/ Frenleme	Konfor	Güvenlik	Eğlence	İletişim
Elektronik ve elektroniğin payı yaklaşık 2.250€ (%22)				Elektronik ve elektroniğin payı yaklaşık 3.870 € (%35)				
Orijinal parça piyahasındaki değer yaklaşık 125 milyar €				Orijinal parça piyahasındaki değer yaklaşık 270 milyar €				

**Şekil 5.19: Otomotiv Sektöründeki Yönelimler**

Son iki yönelim, parçayı araca bağlayan kişilerin bilgilendirilmesi gerekliliğini getirmektedir. Bu da bilgiyi elinde tutan üreticilerin rehberliğinde büyük toptancıların servis ve takıcı konumundaki garaj çalışanlarına sistematik ve düzenli olarak bilgi sağlamasını kaçınılmaz yapmaktadır. Bu bilgilendirme hizmeti, üretici firmalar arasında sadece parçayı değil parçanın bağlantılı olduğu tüm sistemi üreten firmaların (set üreticilerinin) pazardaki şanslarının daha büyük olması anlamına gelmektedir.

**Dağıtım istasyonlarının azalması;** önümüzde 10 yıl içinde ürün dolaşımındaki küçük toptancı ve perakendeci istasyonlarının kademeli olarak ortadan kalkması kuvvetli olasılıktır.

**Ticari araç ve MPV (Multi Purpose Vehicle) talep artışı;** 4 tekerlekten çekerli araçların, çok yolcu taşıyan araçların ve kamyonet, minibüs (Van) diyebileceğimiz hafif ticari araçların talebi artmıştır.

**Enflasyon;** son yirmi yıldaki yüksek enflasyon ortamı yerini düşük enflasyonlu ortama bırakmakta, stok maliyetleri ve lojistik daha fazla önem kazanmaktadır.

**Akaryakıt fiyatları;** Akaryakıt fiyatlarının geçmiş yıllara göre yüksek kalması araç dolaşımını azaltmakta, dolayısıyla parça değişim ihtiyacını geciktirmektedir.

**Modül Odaklı Yenilikler;** Gelecekte ortaya çıkacak yenilikler arasında çarpma öncesi algılayıcılar, lastik yanaklarındaki burulmayı algılayan algılayıcılar, ön camda karanlıkta görme sağlayan donanım, yayaları koruyucu algılayıcılar ve daha birçoklarını saymak mümkündür.

**Yazılım Aracılığıyla Şebekeler Oluşturma ve İşlevsellikte Artış;** Çeşitli elektronik parçaların ve araç sistemlerinin birbiriyle bağlantısını kurmak açısından, yazılım geliştirme yeteneği araç üretiminde kilit rol oynayacaktır. Dünya otomotiv yazılımı piyasasının hacmi 2010 yılında 100 milyar Euro'yu aşacaktır. Veri iletim (BUS) sistemleri, işletim sistemleri ve uygulamaların akıllı bir biçimde birbirleriyle bağlantılı olması gerekecektir.

**Araç Üretiminde Kaporta Modülasyonu;** Otomotiv üreticileri model ve çeşit sayısındaki artışa araç üretiminde yeniliklerle yanıt vermektedirler. Birçok üretici, yapı taşları ilkesinden yola çıkarak sedan, üç kapılı, hatch-back veya coupe otomobilleri birleştirmeye çalışan konseptler geliştirmiştir.

**Alternatif Enerji Konseptleri;** 2015 yılından önce olmasa bile, yakıt hücresi artık gündeme gelecektir. Bu tarihe kadar yeni teknolojiler küçük filolar üzerinde denenecektir. 2010 yılına gelindiğinde alternatif enerji konseptlerinin (benzinli, elektrikli, yakıt hücreli) oranı %10 düzeyinde kalacaktır. Özellikle kentsel alanda ve filo parklarında en yüksek şansa sahip alternatif doğalgazdır.

**Yeni Malzeme Kullanımı;** 100 kg daha hafif bir araçta yakıt tüketimi 100 kilometrede yaklaşık 0,8 litre daha az olmaktadır. Bu nedenle yeni malzeme konseptlerine (örneğin kuvvetlendirilmiş çelik, metal köpüğü, magnezyum, seramik ürünleri, alüminyum vs.) gereksinim duyulmaktadır.

**Üretim Teknolojilerinde Değişim;** Almanya ve Japonya'daki makine mühendislerinin otomotiv sanayi üzerindeki etkisi tartışılmaz kesinliktedir. Üretim teknolojileri arasındaki sürekli rekabet, parça ve işlev entegrasyonu, üretim sürecinin her aşamasını kapsayan optimizasyon, ve sürekli daralan üretim toleransları, bu iki ülkenin ulusal otomotiv sanayilerinin daima dünyanın diğer ülkelerinin bir adım önünde olmasını sağlamaktadır.

## **5.5. Ditaş Doğan Yedek Parça İmalat ve Teknik A.Ş. Firmasının Tanıtımı**

Ditaş Doğan Yedek Parça ve İmalat A.Ş. rotbaşı, rotil, rotkolu, salıncak kolu, çeki kolu, stabilizatör kolu ve V çeki kolu gibi araç alt yapı parçalarını üretmek amacı ile 1972 yılında kurulmuş, 1978 yılında faaliyete geçmiş ve günümüzde yıllık dört milyon adetlik üretim kapasitesi ile Türkiye'nin en büyük rot üreticisidir. Şirket çoğunluk hisseleri Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.'ye ait olan DİTAŞ, 30 yılı aşkın başarılı geçmişı ile direksiyon ve süspansiyon parçaları üretiminde, yurtiçine olduğu kadar yurtdışı araç üreticisi firmalara da yüksek kaliteli orijinal ürün sağlamaktadır.

DİTAŞ, aralarında dünyanın en büyük rot üreticilerinin de bulunduğu Türkiye pazarında yüksek kaliteli ürünleri, entegre tesisleri ve tecrübesi sayesinde yıllardır liderliğini korumaktadır. Dünya pazarlarında ise hem orijinal ürün tedarikçisi ve hem de yenileme pazarında bilinen bir marka olma yolunda önemli adımlar atmıştır. Türkiye'de ticari araç imalatçılarının rot talebinin % 80'nini, binek araçlarının da % 15'ni karşılamaktadır. Yenileme pazarında da % 25 paya sahiptir.

Niğde'de 20.000 m<sup>2</sup>'si kapalı alan olmak üzere toplam 287.000 m<sup>2</sup>'lik bir alanda; deneyimli ve eğitimli 500'ü aşkın çalışanıyla üretim yapmakta olan DİTAŞ, müşteri isteklerini zamanında karşılayan tasarım kabiliyeti, araç kullanımı şartlarında simüle eden prototip test tesisleri, modern ve yeni makine parkı, esnek üretim prosesleri ile 2009 yılında ihracatın payını toplam satışlar içinde %45'e ulaştırmayı planlamıştır.

6 Sigma Kalite Yönetim felsefesiyle çalışan DİTAŞ, ISO 9001:2000 kalite sistem sertifikası, ISO 14001 çevre yönetim sistemi sertifikası, ISO/TS 16949:2002 otomotiv tedarikçileri kalite sistemi sertifikası ve Ford Q1 kalite sertifikasına sahiptir ve aynı zamanda Türkiye'nin en büyük araç üreticilerinin "A" sınıfı tedarikçisidir.

**Not:** Bundan sonraki bölümlerde “Ditaş Doğan Yedek Parça İmalat ve Teknik A.Ş.” yerine direkt “Ditaş” kullanılacaktır.

### **5.5.1. Ditaş'ın Ürünleri**

Rot grubu; mekanik aksam kapsamındaki güvenlik parçalarıdır. Süspansiyon sistemlerinde ve direksiyon sistemlerinde kullanılan, tekerlek ve direksiyon arasındaki bağlantıyı sağlayan aktarma organlarıdır.

Ürünlerin ortalama ömrü 40.000 km veya 2 yıldır. Bu durum; yol şartları, yükleme sınırına uyum, periyodik bakım, hız limitlerine uyum gibi kriterlere göre değişkenlik gösterebilmektedir.

Bir başka önemli konu da araçların yaşı ve kat ettiği mesafe arttıkça bu parçaların ömrü aynı oranda kısalıyor. Araç üzerinde değiştirilme sıklığı artıyor. Bunun sebebi de helezon yayı, amortisör, lastik gibi yaşlanan diğer aksamlar yüzünden bu parçalara daha çok yük binmesi.

**a) Rotbaşı:** Direksiyon rotkolunu eğriboyuna bağlar. Konvansiyonel tip süspansiyon sistemlerinde eğriboyunun rottil etrafında dönmesini sağlar. MacPherson süspansiyon sistemlerinde ise rottilin yerini rotbaşı almaktadır. Rotbaşı mafsal ve gövdeden oluşmaktadır. Direksiyon rotkolundan gelen hareketi eğriboyuna iletir. Böylece oluşan itme kuvveti neticesinde teker yol eksenine dik olarak döner. Rotbaşının dış gövdesi ayarlanabilmektedir. Böylece rotbaşının boyu değiştirilerek montaj esnasında ayarlanabilir olmaktadır.

**b) Rotil:** Rotil bütün süspansiyon sistemini birbirine bağlayan hareketli bir bağlantıdır. Böylece yolun durumuna bağlı olarak tekerin dönmesine izin verir. Rotil, üst ve alt salıncak kollarının pitman koluna bağlantısı için kullanılır. Böylece tekerin dikey eksen etrafında dönerek yönlendirmesini sağlar. Eğer tozluk lastik yırtılırsa rottilin yenisiyle değiştirilmesi gerekir.

**c) Rotkolu:** Rotkolu 2 rotbaşını birbirine bağlayan uzun bir çubuktan oluşur. Ticari araçlarda direksiyon bağlantısının komple araçla birlikte sağa veya sola yürütülmesini sağlar.

**d) İtici Rotil:** İtici rottil direksiyon dişlisi ile teker dingili aksamının bağlantısı için kullanılır. Direksiyondan aldığı hareketi tekerin bağlı bulunduğu mafsalından dönmesi için rotbaşına iletir.

**e) Salıncak Kolu:** Salıncak kolu tekerin kaster ve kamber açısını sağlaması için pitman kolu (teker dingili) ile aracın şasesi arasında bağlantı oluşturur. Pitman kolu (teker dingili) iki parçadan meydana gelen üst ve alt salıncak kolu ile desteklenirler. Salıncak kolunun teker dingiline bağlantısı için rottil kullanılması gerekir.

**f) Çeki Kolu:** Ağır ticari araçlarda aksı şaseye bağlamak için kullanılan bağlantı elemanıdır. Taşıtın hareket etmesi sonucu yoldaki zeminin formuna bağlı olarak tekerleklerde oluşan kontrolsüz hareketler aks gövdesine taşınır. Oluşan bu

kontROLSÜZ hareketler ve titreşimlerin bir kısmı tekerleklerde sönmölenirken, büyük kısmı aksa ileilmektedir. Aks ile taşıt gövdesi arasına rijit olarak bağlanan süspansiyon sistemi ile çeki kolu istenmeyen bu kontROLSÜZ hareketleri yolcunun ergonomik yapısını bozmayacak şekilde taşıt gövdesinde genliği düşük kontrollü ve limitli salınım hareketlerine dönüştürmektedir. Aynı zamanda taşıta çekiş gücünü veren motorun üretmiş olduğu döndürme kuvveti, aktarma organları yardımıyla tekerleklere iletilir. Taşıtın kütleindeki ataletsizlik ve tekerleklerdeki çekiş gücünün oluşturduğu olumsuz etkiler ile taşıtın viraj dönmesi sırasında oluşan yanal kuvvetler, süspansiyon sistemi ve çeki kolu üzerinden bağlı olduğu taşıt gövdesine iletilir.

**g) V-Çeki Kolu:** Çeki kolu ile aynı özelliklere sahiptir. Taşıtın hareket etmesi sonucu yoldaki zeminin formuna bağlı olarak tekerleklerde oluşan kontROLSÜZ hareketler aks gövdesine taşınır. Oluşan bu kontROLSÜZ hareketler ve titreşimlerin bir kısmı tekerleklerde sönmölenirken, büyük kısmı aksa ileilmektedir. Aks ile taşıt gövdesi arasına rijit olarak bağlanan süspansiyon sistemi ile v-çeki kolu istenmeyen bu kontROLSÜZ hareketleri yolcunun ergonomik yapısını bozmayacak şekilde taşıt gövdesinde genliği düşük kontrollü ve limitli salınım hareketlerine dönüştürmektedir. Aynı zamanda taşıta çekiş gücünü veren motorun üretmiş olduğu döndürme kuvveti, aktarma organları yardımıyla tekerleklere iletilir. V-çeki kolunun, çeki kolundan farkı, çeki koluna göre teknolojik açıdan daha gelişmiş olması ve tek mafsala bağlı olmasıdır.

**h) Stabilizör Rotkolu:** Stabilizör rotkolu yolcular için rahat bir sürüş sağlar. Stabilizör rotkolu araç gövdesinin aşağı yukarı ve sağa sola yalpalanmasını kontrol eder. Dizayna bağlı olarak Stabilizör rotkolunun bir ucu denge çubuğuna diğer ucu salıncak koluna veya aracın gövdesine veya helezon yayına bağlanır.

**ı) İdler Kolu:** İdler kolu paralel olarak hareket eden araç tekerleklerini şasiye bağlayan konvansiyonel tip süspansiyon sistemlerinde kullanılır. İdler kolunun bağlandığı süspansiyon ve direksiyon sistemleri bütün arkadan çekişli ve hafif ticari araçlarda kullanılmaktadır. Esas olarak idler kolu direksiyon bağlantısına destek yapmak için merkezleme yapar. İdler kolunun üzerinde braket ve bir kol bulunur. Kol direksiyon bağlantısı için denge çubuğuna irtibatlıdır. Bazı araçlarda 2 adet idler kolu bulunur. İdler kolu tekerin direksiyon bağlantısını desteklemek için pitman koluna bağlantılıdır. Direksiyon dişlisinden gelen hareket yönünde dönerek çalışır.

**i) Pitman Kolu:** Pitman Kolu paralel olarak dönen araç tekerleklerini salıncak kollarına bağlayan konvansiyonel tip süspansiyon sistemlerinde kullanılmaktadır. Pitman kolunun bağlandığı süspansiyon ve direksiyon sistemleri bütün arkadan çekişli ve hafif ticari araçlarda kullanılmaktadır. Pitman kolu eğimli bir koldan oluşmaktadır. Direksiyon dişlisini ve vidalı mafsalı ile oturduğu yuvayı birbirine bağlar. Vidalı mafsal ve oturduğu alt yatak koruyucu tozluk lastik ile üzeri örtülmüştür. Koruyucu tozluk lastik vida dişi açılmış yataklı mafsal ve oturduğu yuvaya kirin girmesini önler. Yataklı mafsalın üst kısmı direksiyon bağlantısındaki denge koluna bağlanır. Direksiyon dişlisindeki şaft direksiyondan gelen dönme hareketi doğrultusunda döner. Pitman kolu direksiyon dişlisine bağlanır ve bir levye görevi görür. Direksiyon dişlisinden gelen tork, direksiyon hareketinin tekerleklerle iletilmesi için mekanik kuvvete dönüştürülür.

### **5.5.2. Ditaş'ın Vizyonu**

Dünya kalitesinde, fiyatta ve zamanında teslimdeki müşteri memnuniyetinden sapma yapmadan, iç pazar ve ihracattaki liderliğini sürdürmek.

### **5.5.3. Ditaş'ın Misyonu**

Üretim konumuz olan mamullerimizde müşterilerimizin ihtiyaçlarına odaklanmak, rakip firmalara göre olan üstünlüklerimizde, yenilikçilik ve sürekli iyileştirmelere daha fazla yer vererek dünyada DİTAŞ markasını yerleştirmek, rekabetçi bir avantajı yakalayarak pay sahiplerimize ve çalışanlarımıza kattığımız değeri sürekli olarak artırmak, istikrarlı ve kârlı bir büyüme trendi elde etmek.

### **5.5.4. Ditaş'ın Çevre Politikası**

Sürdürülebilir ve gelişmeye açık bir gelecek için, her türlü faaliyetlerimiz sırasında çevreye olan olumsuz etkilerimizi en aza indirebilmek için gereken önlemleri almak, işimizin ayrılmaz bir parçasıdır. Bu amaçla;

- Ürün ve proseslerle ilgili projeler hazırlanırken çevresel etkiler dikkate alınarak kirlilik, kaynağında önlenmeye çalışılır.
- Elektrik, yakıt ve su sarfiyatları gibi kaynakları azaltıcı tedbirler alınır ve her yıl hedefler konarak sürdürülebilir gelişme sağlanır.

- Faaliyetlerimiz sırasında oluşan katı, sıvı ve gaz atıklarımızı azaltıcı önlemler alınır, tekrar kullanım veya geri kazanım imkanları uygulanmaya çalışılır.
- Faaliyetlerimiz sırasında meydana gelebilecek herhangi bir kaza veya acil durumda, çevresel zararları en az düzeye indirecek tedbirler planlanıp uygulanır.
- Çevre konusunda başarıya ulaşmak için tüm çalışanlarımız bilinçlendirilir ve bireysel sorumluluk kazandırmak için eğitimlere tabi tutulur.
- Ulusal ve yerel resmi kuruluşlar, diğer sanayi kuruluşları ve tedarikçiler ile işbirliği sağlanarak, çevre standartlarımızın hep birlikte yükseltilmesine çalışılır.

#### **5.5.5. Ditaş'ın Kalite Politikası**

Kalite Yönetim Sistemimizin, Şirket Yönetimimiz ve tüm çalışanlarımızın katkılarıyla, 6 Sigma felsefesi uygulanarak sürekli iyileştirilmesi hedeflenerek;

- Standartlara uygun, Kaliteli ve Güvenli ürünler sağlanır.
- Hatalara zamanında ve sistemli müdahale edilir. Bir daha tekrar etmemesi için her kademedede düzeltici ve önleyici faaliyetler yapılır.
- Ürünün tasarımından itibaren tüketiciye kadar uzanan zincirde yasalara ve Ditaş Doğan Yedek Parça İmalat ve Teknik A.Ş. kurallarına uyulur. Tüketici, müşteri, tedarikçi, çalışanlarımız ve ilgili kuruluşlar gerektiğinde doğru bir şekilde bilgilendirilir.
- Kalite Yönetim Sistemi ve Politikamız periyodik olarak gözden geçirilerek geliştirilir ve etkinliği artırılır.
- Eğitimli, bilinçli insan ve çağımızın teknolojisini takip eden alt yapı kaynaklarımız, Tüketici Güvenliği ve Kalite Politikamız doğrultusundaki hedeflerimize ulaşmamızda önemli katkı sağlar.

#### **5.5.6. Ditaş'ta Mühendislik ve AR-GE**

1 Eylül 2008 yılında SAP Kaynak Planlama sistemini aktif olarak devreye alan DİTAŞ'ın, Mühendislik ve Ar-Ge amaçlı olarak kullandığı sistemler;

**\* BİLGİSAYAR DESTEKLİ TASARIM (CAD)**

Teknik çizim ve Modelleme, 9 istasyon ProEngineer Wildfire 3.0

Swan bağlantılı 1 istasyon CATIA V5 R14

1 istasyon UG Nx4

#### \* BİLGİSAYAR DESTEKLİ ÜRETİM (CAM)

3 istasyon ProEngineer NC Machining Modülü, 3B Modelleme and Nümerik Kodların CNC tezgahlar için hazırlanması.

1 istasyon ProEngineer Tooling Modülü ProEngineer Wildfire 3.0

#### \* SONLU ELEMAN ANALİZİ (FEA)

Msc Marc 2005 V2.0

Msc Patran 2005 V2.0

#### 5.5.7. Ditaş'ın Kalite Sertifikaları

Ditaş, aşağıdaki kalite sertifikalarına sahiptir:

- FORD Q1:2006
- DNV ISO 14001:2004
- ISO/TS 16949:2002



FORD Q1: 2006 Kalite Sertifikası



DNV ISO 14001:2004 Çevre Sertifikası



ISO/TS 16949:2002 Kalite Yönetim Sertifikası

Şekil 5.20: Ditaş'ın Kalite Sertifikaları



## 5.6. Ditaş'ın Sektördeki Konumu

Ditaş firmasının sektördeki konumunu anlayabilmek için satış rakamları, müşteri bilgileri, ürün grubu ayırımı ve marka değeri gibi kriterlere bakmak gerekecektir. Buradan çıkacak sonuçlara göre oluşan Swot Analizi'nde durumu belirli bir pencerede değerlendirebilmek mümkündür.

### 5.6.1. Satış Rakamları

(X) yılına ait yurtiçi ve yurtdışı OEM/OES/Yedek Parça satış ciroları oranlarıyla birlikte aşağıda verilmiştir.

#### 5.6.1.1. Yurtiçi ve Yurtdışı Satış Ciro ve Oranları

Aşağıdaki şekillerde de görüleceği üzere yurtiçinde tarafında OEM, yurtdışında da BYP bölümünün daha etkin olduğu görülmektedir. Yurtiçinde Ditaş markasının bilinirliğinin yanı sıra kaliteli parçalar üretmesi OEM sektöründe iş yapmasında belirleyici olmuştur. Yurtdışında ise BYP tarafı daha etkin satış yapmaktadır. Yedek parça sektörüne girişin kolay olması ve markanın bilinirliği bu durumun oluşmasında etkilidir.

Aşağıda ürün grubu bazında yurtiçi ve yurtdışındaki satış rakamları gösterilmiştir.

**Not:** Değerler (X) yılına aittir.

YURT İÇİ	OEM		OES		BYP	
	CİROSU	ORANI %	CİROSU	ORANI %	CİROSU	ORANI %
ROT BAŞI	462.013	4,38	1.032.059	47,41	2.688.795	40,55
SALINCAK KOLU	-	-	-	-	597.196	9,01
ROTİL	1.555.108	14,73	846.114	38,87	3.189.906	48,10
ROT KOLU	8.484.729	80,39	298.683	13,72	155.393	2,34
DİĞER	53.130	0,50	-	-	-	-
<b>Toplam</b>	<b>10.554.980</b>	<b>100</b>	<b>2.176.856</b>	<b>100</b>	<b>6.631.290</b>	<b>100</b>

**Şekil 5.21: Yurtiçi Parça Satış Adet ve Oranları**

YURT DIŞI	OEM		OES		BYP	
	CİROSU	ORANI %	CİROSU	ORANI %	CİROSU	ORANI %
ROT BAŞI	776.223	55,21	114.222	89,87	2.846.541	47,49
SALINCAK KOLU					33.351	0,55
ROTİL	256.778	18,26	0	0	1.027.998	17,15
ROT KOLU	331.065	23,54	12.874	10,12	2.056.198	34,30
DİĞER	41.868	2,97	0	0	29.202	0,48
<b>Toplam</b>	<b>1.405.934</b>	<b>100</b>	<b>127.096</b>	<b>100</b>	<b>5.993.290</b>	<b>100</b>

**Şekil 5.22: Yurtdışı Parça Satış Adet ve Oranları**

### 5.6.2. Müşteri Bilgileri

Ditaş firmasının hâlihazırda yurtiçi ve yurtdışında toplamda 106 tane müşterisi vardır. Dağılım şu şekildedir;

Yurtiçi OEM → 14

Yurtiçi OES → 9

Yurtiçi BYP → 28

Yurtdışı OEM → 8

Yurtdışı OES → 4

Yurtdışı BYP → 43

**Not:** Değerler (X) yılına aittir.

#### 5.6.2.1. Müşteri Ziyaret Sıklıkları

Yurtiçi ve yurtdışında yer alan firmalara yapılan ziyaretlerin sayısı aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

**Not:** Değerler (X) yılına aittir.

	1 kez / YIL	2 kez/ YIL	4 kez / YIL	6 kez/ YIL	12 kez/ YIL
<b>OEM Firma Sayısı</b>		2	9	2	
<b>OES Firma Sayısı</b>		7			
<b>BYP Firma Sayısı</b>	4	5	3	11	4

**Şekil 5.23: Müşteri Ziyaret Sıklıkları**

#### 5.6.2.2. Potansiyel Yeni Projeler ve Büyüklükleri

Yurtiçi ve yurtdışında yer alan firmalara ait potansiyel yeni projeler ve büyüklükleri aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

**Not:** Değerler (X) yılına aittir.

	FİRMA İSMİ	SEKTÖR	PROJE/ MODEL	PROJE BÜYÜKLÜĞÜ	
				ADET	CİRO
1	VW	Y.içi OES	Caddy Tear Down		
2	GM Opel	Y.dışı OEM	Corsa Binek	280.000	385.000 €
3	Fiat-Tofaş	Y.içi OEM	D200	470.000	1.085.000 €
4	Fiat-Tofaş	Y.içi OEM	MCV	730.000	1.873.000 €
5	Ford	Y.içi OEM	Connect Transit	100.000	187.500 €
6	TRW	Y.içi BYP	Binek	312.775	967.000 €
7	TRW	Y.dışı BYP	Binek	120.000	350.000 €
8	TRW	Y.dışı BYP	Ticari	5.000	150.000 €
9	Isuzu	Y.dışı OEM	Ticari	3.000	80.000 €
10	Uzel GMBH	Y.dışı BYP	Ticari	10.000	100.000 €
				<b>2.030.775</b>	<b>5.177.500 €</b>

**Şekil 5.24: Potansiyel Yeni Projeler ve Büyüklükleri**

### 5.6.3. Ürün Grubu Ayırımı

Aşağıdaki şekilde de görüldüğü üzere rotbaşı parçası bütün araç gruplarına hitap etmektedir. Rotmili, salıncak kolu, rotıl ve stabilizör rotkolları binek ve hafif ticari, rotkolu ise ağır vasıta ve traktör ve iş makinesi grubunda yer almaktadır.

**Not:** Değerler (X) yılına aittir.

	ROT BAŞI	ROT MİLİ	SALINCAK KOLU	ROTİL	STABİLİZÖR	ROT KOLU
<b>BİNEK</b>	X	X	X	X	X	
<b>HAFİF TİCARİ</b>	X	X	X	X	X	
<b>AĞIR VASITA ( &gt;3,5 TON)</b>	X					X
<b>TRAKTÖR VE İŞ MAKİNASI</b>	X					X

**Şekil 5.25: Ürün Grubu Ayırımı**

#### 5.6.3.1. Bölümler Arası Ayırım ve Toplam İçindeki Oranları

Aşağıda yurtiçi ve yurtdışındaki OEM/OES/Yedek Parça grubunda faaliyet gösteren firmalara satılan ürünlerin yüzdesel payları yer almaktadır. Her iki bölümde de en fazla rotıl parçasının satıldığını söylemek mümkün olacaktır.

**Not:** Değerler (X) yılına aittir.

	Y.içi %			Y.dışı %		
	OEM Oranı	OES Oranı	BYP Oranı	OEM Oranı	OES Oranı	BYP Oranı
ROT BAŞI	10,56	52,1	37,1	8,23	36	41,83
ROT MİLİ				0,49		
SALINCAK KOLU			5,26			0,7
ROTİL	57,13	43,5	57,2	83,79		40,5
STABİLİZATÖR						
ROT KOLU	31,83	4,4	0,44	7,49	64	16,97

**Şekil 5.26: Ürün Grubu Ayrımı (Yüzdesel)**

#### 5.6.4. Marka Değeri

Firmaların marka değeri sektördeki konum açısından önemli bir yer teşkil etmektedir. Aşağıda Ditaş'ın yurtiçi ve yurtdışındaki marka algısına dair bilgiler yer almaktadır.

##### 5.6.4.1. Yurtiçi Marka Değeri

Yurtiçi pazarında görüldüğü üzere OEM ve BYP kanadında %100 Ditaş markalı ürünler yapılmaktadır. Bu da markanın özellikle bilinirliğini arttıran bir etkidir. Yurtiçinde yer alan 51 müşterinin 42'si bu gruba girmektedir. OES bölümünde yer alan 9 firma için ise Ditaş markası dışında üretim yapılmaktadır.

	KENDİ MARKAMIZ İLE ÜRETİM ORANI (%)	KENDİ MARKAMIZ DIŞINDA ÜRETİM ORANI (%)
OEM	100	0
OES	0	100
BYP	100	0

**Şekil 5.27: Yurtiçi Marka Değeri**

##### 5.6.4.2. Yurtdışı Marka Değeri

Yurtdışı pazarında görüldüğü üzere OEM ve OES kanadında Ditaş markası hakimdir. Bu da markanın özellikle bilinirliğini arttıran bir etkidir. BYP grubunda yer alan 43 müşterinin %39'luk bölümü Ditaş Markası ile %61'lik bölümü ise kendi markası ile alım yapmaktadır.

	KENDİ MARKAMIZ İLE ÜRETİM ORANI (%)	KENDİ MARKAMIZ DIŞINDA ÜRETİM ORANI (%)
OEM	98	2
OES	100	0
BYP	39	61

**Şekil 5.28: Yurtdışı Marka Değeri**

### 5.6.5. Ditaş'ın Swot Analizi

Ditaş'ın güçlü yönleri, zayıf yönleri, önündeki fırsatlar ve önündeki tehlikeleri swot analizi başlığı adı altında toplanmış olup, aşağıda detaylı bir şekilde belirtilmiştir.

#### 5.6.5.1. Ditaş'ın Güçlü Yönleri

Ditaş'ın güçlü yönleri şu şekilde sıralanabilir:

- Ditaş yönetimindeki kilit personel, konularında geniş bir tecrübeye sahiptir.
- Ditaş'ın yurtiçinde önemli rakiplere rağmen, OEM'de lider kalmasını sağlamıştır.
- Çalışanlar şirkete son derece bağlıdır.
- Bir rot üretimi için gerekli olan ana prosesler Ditaş'ın bünyesinde yapılmaktadır. Kalıphane, sıcak ve soğuk dövme, ısıl işlem, talaşlı imalat, yüzey koruma (fosfat, galvaniz, vb.), kauçuk kaplama ve montaj atölyelerine sahiptir.
- Hızlı hareket edebilme yeteneğine sahiptir.
- Entegre bir tesise sahip olması nedeniyle müşteri isteklerine rakip firmalara göre çok çabuk cevap verebilmektedir. Esnek bir üretime sahiptir, bu özellik Ditaş'a bir üstünlük kazandırmaktadır.
- Ditaş araç şartlarından yola çıkıp müşterinin isteklerine göre tasarım yapabilmekte ve bu prototipleri hızlandırılmış ömür test düzeneklerinde deneyebilme yeteneğine sahiptir. OEM müşterileri için üretilen ürünlerin kalifikasyon ve dizayn verifikasyon testlerini kendi bünyesinde gerçekleştirme imkanına sahiptir.
- Gerektiğinde büyümeye müsait geniş bir araziye sahiptir.

- Küresel rakipler karşısında müşterilerine esneklik sunabilmektedir.
- Ticari vasıta parçalarındaki üretim bilgi ve kapasitesi yüksektir.
- TRW firmasından alınan know-how etkili bir şekilde kullanılmaktadır.
- Makine parkı yenidir.
- Kalite bilincinin göstergesi olan TS/ISO 16949 Belgesi'ne sahiptir.
- ISO 14001 Çevre Yönetim Sistem Belgesi'ne sahiptir.
- Sektördeki diğer şirketlere göre işçilik maliyetleri düşüktür.
- Ditaş'ın konusunda ad sahibi ve ülkenin güçlü holdinglerinden Doğan Holding'in bir üyesidir.
- Müşteriler (özellikle de OEM firmaları) Dünya çapında olup, bilgi birikimleri aynı paralelliktedir.
- Beyaz yakalı genç jenerasyon çalışanların bireysel öğrenmeye ve gelişmeye açıktır ve organizasyonun sürekli gelişmesinde isteklidir.
- Alt kadrolarda bilgi alışverişi hızlı ve verimlidir.
- Ağır ticari vasıtalarda OEM pazarındaki %65-70 dolaylarındaki pazar payının yarattığı güç ve bunun yedek parçada oluşturduğu sinerjiye sahiptir.
- Müşteri sorun ve şikayetlerini minimuma indiren ve pazarda çok önemsenen kalite seviyesine sahiptir.

#### **5.6.5.2. Ditaş'ın Zayıf Yönleri**

Ditaş'ın zayıf yönleri şu şekilde sıralanabilir:

- Modüler sistem henüz üretilmemiştir.
- Siparişlerdeki parti büyüklüklerinin yetersiz ve çok çeşitli olması nedeniyle ürün kompozisyonunun büyüklüğü sonucu üretimde otomasyona gidilememiştir.
- Montaj hattı ve ambalajlama ünitelerinde seri üretim şartları oluşturulamamıştır.

- Takım, aparat, tool ve hata yalıtımına yönelik tasarım çalışmaları ve devreye almak uzun zaman almaktadır.
- Salıncak kolu gibi sac ürünleri henüz üretilmemektedir.
- Kaliteli tedarikçi sıkıntısı vardır.
- Ditaş Niğde birimlerinin ihtiyaç duyduğu yetkin insan kaynağının, olası adayların Niğde ilinde çalışmayı tercih etmemelerinden dolayı temini güçtür.
- Şirket vizyon ve misyonu yaygınlaşmamıştır.
- Performans değerlendirme kültürü henüz tam olarak oturmamıştır. Sübjektif değerlendirme eğilimi vardır.
- Unvan ve ücretlerde uyumsuzluklar bulunmaktadır.
- Ditaş müşterilerinin yapısından dolayı zorunlu olan yabancı dil bilgisi sayısal olarak az çalışanda bulunmaktadır.
- Az miktarda ve çok çeşitli mal üretmemizin yarattığı üretim sıkıntısının yol açtığı sevkiyat problemleri sonucunda, müşteri memnuniyetsizliği doğmaktadır.
- Düşük miktarda siparişleri kabul etmek zorunda kalınmaktadır.
- Türkiye araç parkında yer alan araç modelleri arasında orijinal ürün olarak da yer aldığımız ve yüksek oranda yedek parça pazar payı olan Tofaş ve Renault grubu eski modellerinin gittikçe azalması sonucunda pazar daralması yaşanmaktadır.
- “Benchmarking” uygulaması istenilen düzeyde ve sürekli değildir.

### **5.6.5.3. Ditaş’ın Önündeki Fırsatlar**

Ditaş’ın önündeki fırsatlar şu şekilde sıralanabilir:

- Ürün yöneticiliği kategorisini ekleyerek ürün yelpazesini dahili ve harici anlamda genişleterek pazar beklentilerine daha iyi cevap verilecektir.
- Küresel ortamda genişleyebilmek amacı ile ticari vasıtada stratejik ortaklık kurulabilecektir.

- Marka, imaj ve kalite ile BYP pazarındaki durum önemli ölçüde geliştirilebilecektir.
- Tedarikçi pozisyonunun korunması amacı ile modüler üretimde stratejik ortaklık kurulabilecektir.
- Lastikli mafsalların Ditaş bünyesinde üretilmesi ile lastiğin kimyasal bileşimi ve üretimi konusunda sahip olunacak know-how ile ağır vasıta üretiminde OEM'in kalite ve konfor ihtiyacına daha hızlı cevap verilebilecektir.
- Lastik orijinli alternatif ürünler devreye alınabilecektir.
- Sac ve alüminyum salıncak kollarının geliştirilmesi ile pazar büyüklüğü yaratılacaktır.
- Mercedes-Benz ve GM-Opel firmaları ile yürütülmekte olan işbirliğinin geldiği aşama önemsenecek boyuttadır.
- Ditaş ailesine yeni katılan personelin bilgi, tecrübe ve yetkinliklerinin organizasyonel bilgi ve kültür içine entegredir ve mevcut kültür ile sentezlenmektedir.
- Mevcut “öneri sistemi” etkinliğinin sağlanması ile şirket çalışanları farklı bakış açıları ile yönetime alternatifler sağlamaktadır.
- Pazarda sayıları gittikçe artan yeni model (özellikle hafif ticari) araçlara ürün yapabilme potansiyeli vardır ve bu ürünlerin karlılığından yararlanabilme fırsatları bulunmaktadır.
- OEM'e verilen ürünler, aynı şekilde OES pazarına da verilebilmektedir.
- Ölçek büyüklüğü, üretim kapasitesi, ürün kalitesi ve marka imajı desteği ile yeni ürünlerin geliştirilebiliyor olması nedeniyle yedek parça sektöründe rakiplere karşı üstünlüğü artırma şansı bulunmaktadır.
- Türkiye'de IVECO firmasına OEM olunması ve IVECO / İTALYA firması ile devam eden çalışmalar neticesinde, bu firmaya da OEM olasılığı vardır.

#### **5.6.5.4. Ditaş'ın Önündeki Tehlikeler**

Ditaş'ın önündeki tehlikeler şu şekilde sıralanabilir:

- Otomobilde olduğu gibi ticari vasıtada da modül sistemine gidilmektedir.



- TRW ve LEMFÖRDER gibi küresel alım yapan firmaların OEM’de yaptırım gücü bulunmaktadır.
- Yeni işe alımlarda ücret dengeleri gözetilmediği takdirde çalışanlar arası anlaşmazlıklar tetiklenebilir, şirkete bağlılık azalır, şirket çalışanın emeğini takdir etmediği gibi bir düşünce tüm şirkete nüfus edebilir ve bireysel performansları negatif yönde etkileyebilir.
- Özellikle teknik birimlerde çalışanlarda hakim olan Ditaş’ın “iyi bir okul” olduğu düşüncesi sonucunda, birkaç senelik tecrübe edinen çalışanlarda iş arayışlarına yönelme eğilimi bulunmaktadır.
- Ticari araçlardaki üstünlüğümüze karşın binek araçlarda sadece TOFAŞ grubunda OEM tedarikçisi olmanın yarattığı pazar darlığı bulunmaktadır.
- Aydınlar (AYD) ve özellikle LEMFÖRDER gibi firmaların pazar paylarını arttırmak için özellikle OEM üzerinde uyguladığı agresif politikalar vardır.
- Uzayan parça ömürleri, düzelen yollar ve gelişen garanti şartları tehlike arz etmektedir.
- Teknolojik gelişmeler, iletişim ve yenilikleri zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla pazar daha agresif ve rekabetçi konumdadır.
- Kayıt dışı ekonominin varlığı nedeniyle merdiven altı diye tabir edilen küçük firmalar karlılığı düşürmektedir.
- Avrupa’da büyük dağıtımıcılar olarak tedarik etmekte olduğumuz firmalar Uzak Doğu ile işbirliğine gitmişlerdir.

## **5.7. Swot Analizi Sonucunda Ortaya Çıkan Sonuçlar ve Yapılması Gerekenler**

Yukarıda veriler ışığında yapılacak analiz/sonuç çalışması şu sıraya göre yapılandırılabilir.

### **5.7.1. Sahip Olunan Farkın Belirlenmesi**

Pazar ve firma koşulları değerlendirildiğinde, genel anlamda Ditaş çatısı altında sahip olunan farklılıklar:

- Türkiye’de mevcut OEM’lerin en büyük ve en deneyimli tedarikçisi olması,

- Kalite ve güvence, çevre sertifikalarının olması,
- Ürün maluliyet sigortası olması,
- Holdinge bağlı olması,
- Yatırım yapabilme yeterliliğinin yüksek olması,
- Tahsilat riskinin “0”a yakın olması,
- Pazarda lider konumda olmasıdır.

### **5.7.2. Sahip Olunan Farkın Işığında Yapılacaklar Listesi**

Sahip olunan farkın belirlenmesi ve tarifinden sonra yapılabilecekler aşağıdaki şekilde özetlenmiştir.

#### **5.7.2.1. Belirleme/Ayıklama Yapılacaklar**

Belirleme/Ayıklama yapılması gereken konular aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- Müşteri Sayısı,
- Ürün Listeleri,
- Sunum Şekilleri,
- Karlılık Durumu.

#### **5.7.2.2. İyileştirme Yapılacaklar**

İyileştirme yapılması gereken konular aşağıda sıralanmıştır:

- Pazarlama ve pazar araştırma becerilerinin iyileştirilmesi,
- Tedarik zinciri yönetimi ve proje yönetimi becerilerinin geliştirilmesi,
- Nihai müşteriyi anlama ve müşteri yönetimi becerileri,
- Pazarlama kampanyaları aracılığıyla firma yeteneklerinin geniş kapsamlı olarak tanıtılması,
- Strateji oluşturulması,
- Hedefe odaklanma,
- Pazar analizi ve araştırma yapma becerisi,

- İmaj değişikliği,
- Web sitesi,
- Katalog,
- Promosyon ürünleri,
- Saha tespit çalışmalarını,
- Rakip fiyat ve ürün analizi.

#### **5.7.2.3. Yeni Geliştirilecekler**

Yeni geliştirilmesi gereken konular aşağıda sıralanmıştır:

- “Ürün Yönetimi Sistemi” (Product Management) (Mevcut Ürünler İçin)
- “Ürün Yönetimi Sistemi” (Product Management) (Diğer Ürünler İçin)

#### **5.7.2.4. Kontrol Mekanizması**

Aşağıdaki konularda kontrol mekanizması mutlaka çalıştırılacaktır:

- Uygulama Zaman Planı
- Saha Tespit Çalışmaları
- Müşteri Memnuniyeti
- Reklam Etkileri
- Pazar Araştırması
- Ana Stratejiye Uygunluk

#### **5.7.3. Pazarlamaya Odaklanma**

Bu bölüm ana hatlarıyla ikiye ayrılmış olup, yapılması gereken durumlar aşağıda belirtilmiştir:

##### **a) OEM**

- Farklılıkları ortaya koyacak kurumsal kimliğin ön planda tutulması.
- Uygun sunumların hazırlanması ve kurumsal davranışların geliştirilmesi,

- Mevcut OEM’lerde daha fazla pay alabilmek için ortak strateji ve işbirliği geliştirilmesi.

#### **b) BYP**

- Marka değeri, deneyim, rakiplerde olmayan kalite sertifikaları ve ürün maluliyet sigortasını ön plana çıkaracak reklam ve satış promosyonlarının düzenlenmesi,
- Ürün çeşitliliği ve bulunabilirliği arttırarak, değişen ve rekabetçi pazar ihtiyaçlarını karşılayabilecek marka kimliğinin zirveye çıkarılması.
- Çok merkezli üreticilerle rekabet edebilecek fiyat yeterliğine sahip olabilecek maliyet ve üretim tekniklerinin geliştirilmesi.

#### **5.8. Ditaş’ta Stratejik Bütçeleme Süreci**

Ditaş’ta stratejik bütçeleme süreci sırasıyla şu adımlardan oluşmaktadır;

- Büyüme hızı ve karlılık oranının varsayımı,
- Stratejik bütçeleme modelinin uygulanması,
  - SBütçeleme.xls dosyasına mevcut verilerin girilmesi,
  - Sermaye etkinliğin belirlenmesi ve SBütçeleme Hesaplama.xls dosyasına girilmesi,
  - Hedef özsermaye oranının belirlenmesi ve ilgili dosyaya (ER-Prop.xls) işlenmesi.

Ditaş’ta stratejik bütçeleme süreci için öncelikli olarak bazı varsayımlar yapılmıştır. Büyüme oranı, fiyat artış oranı ve maliyet artış oranı gibi değerler pazarın genel görüntüsüne göre belirlenerek 5 senelik sürece uygulanmıştır.

Varsayımlar şu şekildedir:

- Büyüme Oranı (cirosal bazda);

X+1 → %15

X+2 → %17

X+3 → %20

X+4 → %20

X+5 → %20

**Not:** X yılında bir önceki seneye göre %10'luk bir büyüme sağlanmıştır.

- Fiyat Artış Oranı;

X+1 → %12

X+2 → %8

X+3 → %8

X+4 → %2

X+5 → %2

- Maliyet Artış Oranı;

X+1 → %8

X+2 → %6

X+3 → %4

X+4 → %4

X+5 → %4

Aşağıdaki tabloda (X) yılı ile başlayan ve (X+5) yılı ile biten veriler bulunmaktadır.

**Tablo 5.4: Yıllık Öngörü Bilgileri**

	X	X+1	X+2	X+3	X+4	X+5
<b>TOPLAM CİRO (TL)</b>	30.271.510	34.812.237	40.730.317	48.876.380	58.651.656	70.381.987
<b>ORTALAMA BİRİM FİYAT (TL)</b>	9,23	10,34	11,17	12,06	12,30	12,55
<b>TOPLAM ADET</b>	3.278.698	3.366.520	3.647.064	4.052.293	4.767.403	5.608.710
<b>ORTALAMA BİRİM MALİYET (TL)</b>	8,43	9,10	9,65	10,03	10,43	10,85
<b>TOPLAM MALİYET (TL)</b>	27.628.594	30.638.137	35.182.794	40.655.673	49.743.412	60.862.528
<b>TOPLAM NET KAR (TL)</b>	2.642.916	4.174.099	5.547.522	8.220.707	8.908.244	9.519.459
<b>KARLILIK ORANI</b>	8,73%	11,99%	13,62%	16,82%	15,19%	13,53%

(X) yılında gerçekleşen toplam ciro ve toplam adet verilerinden ortalama birim fiyat ve ortalama birim maliyet değerlerine ulaşılmıştır. Daha sonra ise net kar miktarı hesaplanıp, (X) yılı için % net kar oranı belirlenmiştir.

5 yıllık öngörü ve varsayımlar sonucu oluşan karlılık oranları şu şekildedir;

- Karlılık Oranı;

X+1 → %11,99

X+2 → %13,62

X+3 → %16,82

X+4 → %15,19

X+5 → %13,53

**Not:** X yılında %8,73'lük kar oranı elde edilmiştir.

Sonuç itibariyle X+5 yılında karlılık oranının %8,73'den %13,53'e çıkarılması hedeflenmektedir. Bu hedefe ulaşmak amacıyla öncelikle ürün çeşitliliğinin artması gerekir. Bunun için karlılık oranı yüksek olması muhtemel yeni ürünleri devreye almak öncelikli hedefdir.

Aşağıda hangi araç ve ürün grubuna, hangi vadede (kısa-orta-uzun) odaklanılması gerektiğini gösteren bir tablo bulunmaktadır.

**Tablo 5.5: Odaklanılması Düşünülen Araç ve Ürün Grubu**

ARAÇ GRUBU	ÜRÜN CİNSİ	KISA VADE ODAKLANILMASI GEREKEN	ORTA VADE ODAKLANILMASI GEREKEN	UZUN VADE ODAKLANILMASI GEREKEN
<b>BİNEK</b>	ROTİL			
	ROTBAŞI			
	ROTMİLİ			
	SALINCAK KOLU			
	DİĞER			
<b>HAFİF TİCARİ</b>	ROTİL			
	ROTBAŞI			
	ROTMİLİ			
	ROTKOLU			
	DİĞER			
<b>AĞIR VASITA &amp; TRAKTÖR</b>	ROTİL			
	ROTBAŞI			
	ROTKOLU			
	DİĞER			

3. bölümde de anlatıldığı üzere uygulamada Uffe Andersen, Gunnar Pall Thorisson ve Björn Gunnar Karlsson'un yazmış olduğu "A Computer Program for Strategic Budgeting and Performance Assessment" kitabından yararlanılacaktır.

Uygulama öncelikli olarak SBütçeleme.xls (SBudgeting.xls) dosyasıyla başlayacaktır. Bu dosyanın içerisinde yer alan sermaye etkinliği (capital efficiency) ve hedef özsermaye oranı (equity ratio-goal) için sırasıyla SBütçeleme Hesaplama.xls (Calc-Sbudget.xls) ve Hedef Özsermaye Oranı.xls (ER-Prop.xls) dosyalarından yararlanılacaktır.

### 5.8.1. Stratejik Bütçelemenin Uygulanması

Yukarıda da belirtildiği gibi öncelikli olarak SBütçeleme.xls (SBudget.xls) dosyası ele alınacaktır. Aşağıda SBütçeleme.xls (SBudget.xls) dosyasının boş bir örneği bulunmaktadır.

**Tablo 5.6: SBütçeleme.xls (SBudget.xls) Örneği (1.sayfa)**

	0. Yıl	1. Yıl		1. Yıl Sonuçları
	0. Yıl Sonuçları	Özsermaye Etkinliği	Net Karlılık Hızı	
<b>Anahtar Değerler</b>				
Yıllık Satışlar	84.110	1,119	0,025	0,096
Net Karlılık				2.305
Özsermaye	13.299			15.604
<b>Toplam Varlıklar</b>	43.675			82.381

Özsermaye Oranları				
Özsermaye Oranı - Bütçe	0,304			0,189
Özsermaye Oranı - Limit	0,330			0,291
Özsermaye Oranı - Hedef				0,350

	1. Yıl	2. Yıl		2. Yıl Sonuçları
	1. Yıl Sonuçları	Özsermaye Etkinliği	Net Karlılık Hızı	
<b>Anahtar Değerler</b>				
Yıllık Satışlar	92.185	1,108	0,024	0,087
Net Karlılık	2.305			2.405
Özsermaye	15.604			18.009
<b>Toplam Varlıklar</b>	82.381			90.437

Özsermaye Oranları				
Özsermaye Oranı - Bütçe	0,189			0,199
Özsermaye Oranı - Limit	0,291			0,306
Özsermaye Oranı - Hedef	0,350			0,360

	2. Yıl	3. Yıl			
	2. Yıl Sonuçları	Özsermaye Etkinliği	Net Karlılık Hızı	Büyüme Hızı	3. Yıl Sonuçları
<b>Anahtar Değerler</b>					
<b>Yıllık Satışlar</b>	100.205	1,109	0,021	0,019	102.109
<b>Net Karlılık</b>	2.405				2.144
<b>Özsermaye</b>	18.009				20.153
<b>Toplam Varlıklar</b>	90.437				92.073

<b>Özsermaye Oranları</b>					
<b>Özsermaye Oranı - Bütçe</b>	0,199				0,219
<b>Özsermaye Oranı - Limit</b>	0,306				1,226
<b>Özsermaye Oranı - Hedef</b>	0,360				0,370

	3. Yıl	4. Yıl			
	3. Yıl Sonuçları	Özsermaye Etkinliği	Net Karlılık Hızı	Büyüme Hızı	4. Yıl Sonuçları
<b>Anahtar Değerler</b>					
<b>Yıllık Satışlar</b>	102.109	1,110	0,022	0,020	104.151
<b>Net Karlılık</b>	2.144				2.291
<b>Özsermaye</b>	20.153				22.444
<b>Toplam Varlıklar</b>	92.073				93.829

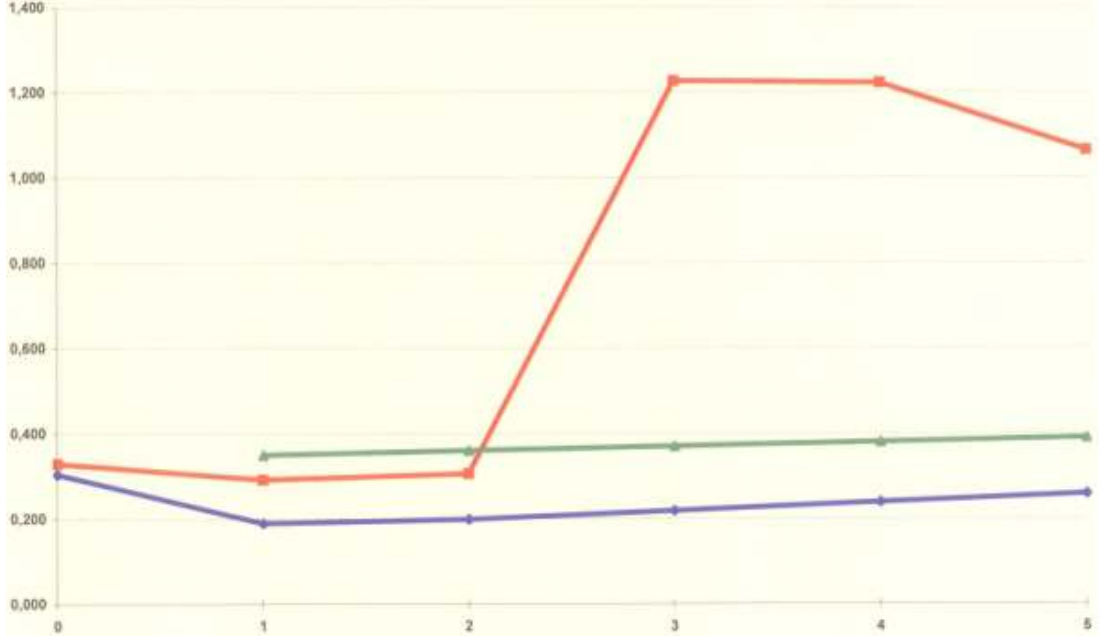
<b>Özsermaye Oranları</b>					
<b>Özsermaye Oranı - Bütçe</b>	0,219				0,239
<b>Özsermaye Oranı - Limit</b>	1,226				1,221
<b>Özsermaye Oranı - Hedef</b>	0,370				0,380

	4. Yıl	5. Yıl			
	4. Yıl Sonuçları	Özsermaye Etkinliği	Net Karlılık Hızı	Büyüme Hızı	5. Yıl Sonuçları
<b>Anahtar Değerler</b>					
<b>Yıllık Satışlar</b>	104.151	1,111	0,022	0,023	106.546
<b>Net Karlılık</b>	2.291				2.344
<b>Özsermaye</b>	22.444				24.788
<b>Toplam Varlıklar</b>	93.829				95.901

<b>Özsermaye Oranları</b>					
<b>Özsermaye Oranı - Bütçe</b>	0,239				0,258
<b>Özsermaye Oranı - Limit</b>	1,221				1,063
<b>Özsermaye Oranı - Hedef</b>	0,380				0,390

Yıl	Özsermaye Oranı - Bütçe	Özsermaye Oranı - Limit	Özsermaye Oranı - Hedef
0	0,304	0,330	
1	0,189	0,291	0,350
2	0,199	0,306	0,360
3	0,219	1,226	0,370
4	0,239	1,221	0,380
5	0,258	1,063	0,390





**Şekil 5.29: SBütçeleme.xls (SBudget.xls) Örneği (2.sayfa)**

*Mavi: Özsermaye Oranı - Bütçe*

*Kırmızı: Özsermaye Oranı - Limit*

*Yeşil: Özsermaye Oranı - Hedef*

Görüldüğü üzere sistemin çalışması için dosyaya bazı verilerin elle (manuel) olarak girilmesi gerekmektedir. Bu elle girilecek veriler, o seneye ait gerçekleşen bir durumu veya varsayımı simgeleyebilir.

Ditaş için 0. seneye ait veriler İMKB'den alınarak dosyaya girilmiştir. Bu veriler şu şekildedir:

**Annual Sales (Yıllık Satışlar):** 30.271.510 TL

**Equity (Özsermaye):** 26.894.299 TL

**Total Assets (Toplam Varlıklar):** 37.078.239 TL

Bu verilere ek olarak, net profit rate (NPR) (net kar hızı) ve growth rate (büyüme hızı) değerleri de 5 seneyi kapsayacak şekilde elle girilmiştir. Bu değerler daha önce belirtilmiş olup, tekrar değinilmeyecektir.

Bundan sonra öncelikli hedef capital efficiency (sermaye etkinliği) değerinin belirlenmesidir. Bu değer ortaya çıkması, equity ratio-limit (limit özsermaye oranı) belirlenmesi için de önemlidir. Özsermaye etkinliğinin belirlenmesi için SBütçeleme Hesaplama.xls (Calc-Sbudget.xls) dosyasından yararlanılacaktır.

SBütçeleme Hesaplama.xls (Calc-Sbduget.xls) dosyasının belirlenebilmesi için U-Değeri (U-Values) sisteminden yararlanılacaktır. U-Değeri (U-Values) sistemi pratik uygulamalar için birebir olup, likidite oranının belirlenmesinden ibarettir. Buna ek olarak gross profit ratio (brüt kar oranı), net profit ratio (net kar oranı), total sales (toplam satışlar) ve total fixed assets (toplam duran varlıklar) verileri de, sermaye etkinliği değerinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Aşağıda SBütçeleme Hesaplama.xls (Calc-Sbudget.xls) dosyasının boş bir örneği bulunmaktadır.

**Tablo 5.7: SBütçeleme Hesaplama.xls (Calc-Sbudget.xls) Örneği (1.sayfa)**

Zaman	% likidite dönüşü	Operasyonel Harcamalar	likidite dönüşü	likidite dönüşü n+1	likidite dönüşü n+2	likidite dönüşü n+3	likidite dönüşü n+4	likidite dönüşü n+5	likidite dönüşü n+6	likidite dönüşü n+7	likidite dönüşü n+8	likidite dönüşü n+9	likidite dönüşü n+10	U Değeri	Brüt Kar Oran	Net Kar Oran	Toplam Satışlar	Toplam Duran Varlıklar	Sermaye etkinliği
n	1,0000		1,0000	0,8000	0,8400	0,8320	0,8336	0,8333	0,8333	0,8333	0,8333	0,8333	0,8333	0,8333	0,0700	0,0270	84.110	21.837	0,7102
n+1	0,8000		0,8000																
n+2	0,2000		0,2000		0,6400														
n+3			0,0000		0,1600	0,6720													
n+4			0,0000		0,0000	0,1680	0,6656												
n+5			0,0000		0,0000	0,0000	0,1664	0,6669											
n+6			0,0000		0,0000	0,0000	0,0000	0,1667	0,6666										
n+7			0,0000		0,0000	0,0000	0,0000	0,1667	0,6667										
n+8			0,0000		0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,1667	0,6667									
n+9			0,0000		0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,1667	0,6667								
n+10			0,0000		0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,1667	0,6667							

**Tablo 5.8: SBütçeleme Hesaplama.xls (Calc-Sbudget.xls) Örneği (2.sayfa)**

Sene	4
------	---

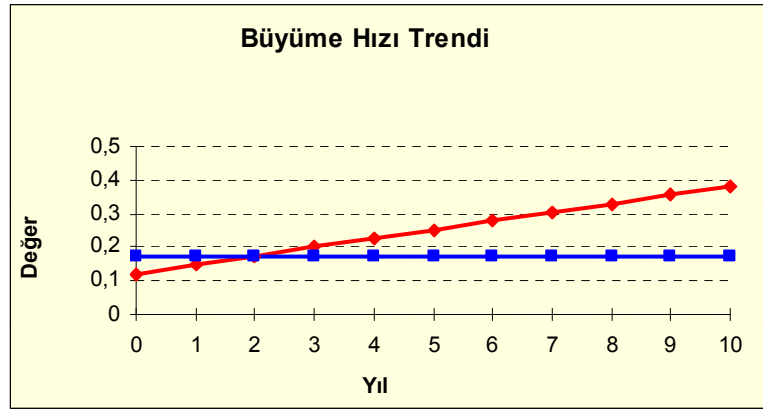
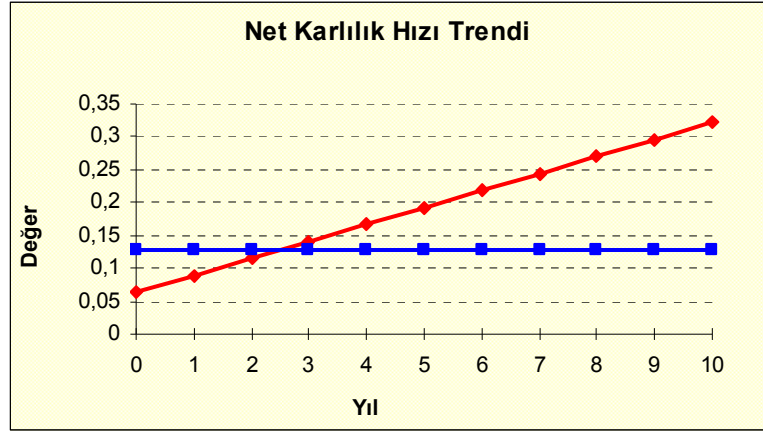
Tahminler	Year 1998	%S	Year 1999	%S	Year 2000	%S	Budget 2001	%S	Ortalama	%S
Satışlar	29.989		50.886		84.110		113.548		69.633	
Net Karlılık	-4.918	-16%	1.194	2%	2.285	3%	3.085	3%	412	1%

Net Karlılık Hızı Korelasyonu			
x	y	xy	x <sup>2</sup>
1	-0,1640	-0,1640	1
2	0,0235	0,0469	4
3	0,0272	0,0815	9
4	0,0272	0,1087	16
10	-0,0862	0,0731	30
<b>Eğim:</b>	0,0577		<b>Ortalama:</b> -0,0215
<b>Başlangıç v:y</b>	-0,1658		

Büyüme Hızı Korelasyonu			
x	y	xy	x <sup>2</sup>
1	0,6968	0,6968	1
2	0,6529	1,3058	4
3	0,3500	1,0500	9
6	1,6997	3,0526	14
<b>Gradient:</b>	0,1137		<b>Ortalama G:</b> 0,5586
<b>Başlangıç v:y</b>	0,3392		113.548 113.548

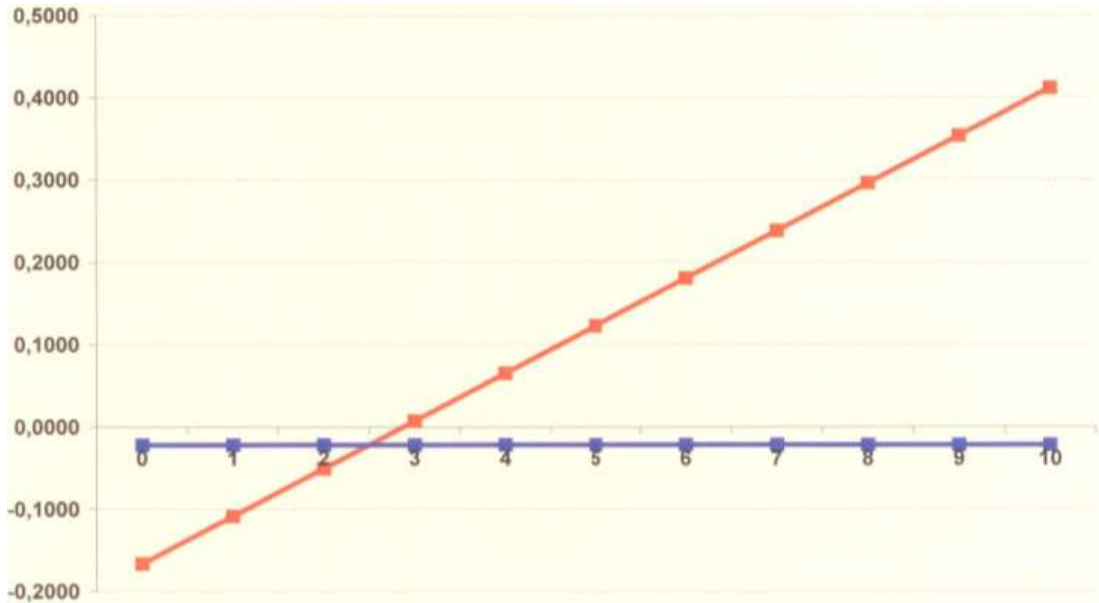
Net Karlılık		
Satır	Hız	Ortalama
0	-0,1658	-0,0215
1	-0,1081	-0,0215
2	-0,0504	-0,0215
3	0,0073	-0,0215
4	0,0650	-0,0215
5	0,1227	-0,0215
6	0,1805	-0,0215
7	0,2382	-0,0215
8	0,2959	-0,0215
9	0,3536	-0,0215
10	0,4113	-0,0215

Büyüme		
Satır	Hız	Ortalama
0	0,3392	0,5586
1	0,4529	0,5586
2	0,5666	0,5586
3	0,6803	0,5586
4	0,7940	0,5586
5	0,9077	0,5586
6	1,0214	0,5586
7	1,1351	0,5586
8	1,2488	0,5586
9	1,3625	0,5586
10	1,4762	0,5586



Şekil 5.30: SBütçeleme Hesaplama.xls (Calc-Sbudget.xls) Örneği (2.sayfa)

Net Karlılık Hızı Trendi

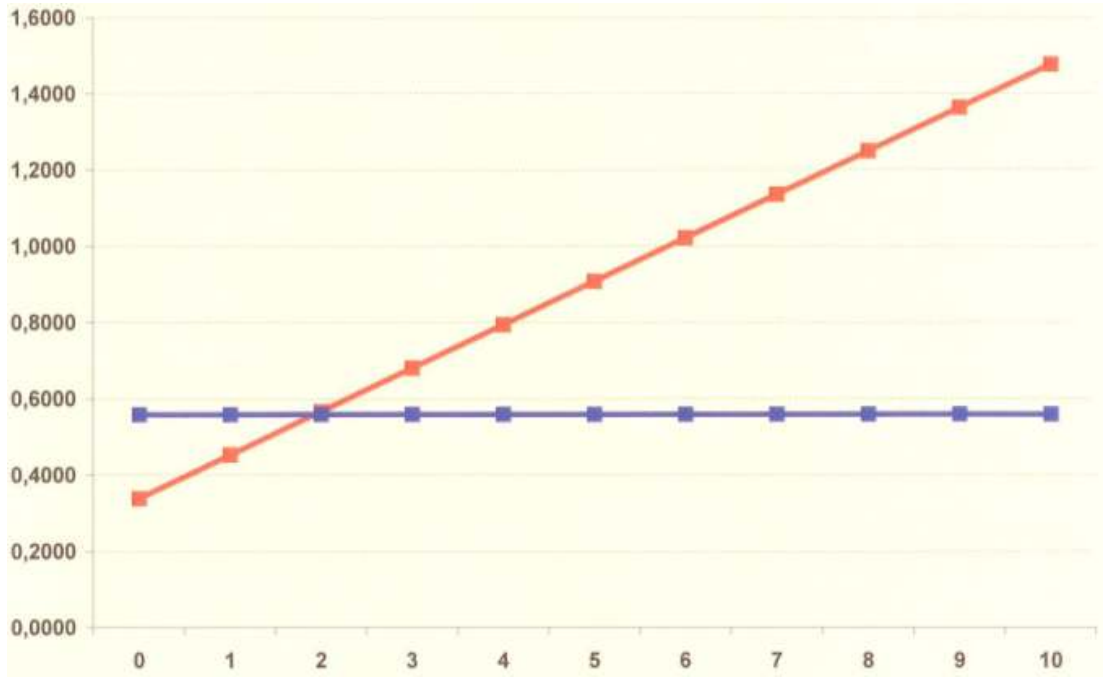


Şekil 5.31: SBütçeleme Hesaplama.xls (Calc-Sbudget.xls) Örneği (3.sayfa)

Mavi: Ortalama Net Karlılık Hızı

Kırmızı: Net Karlılık Hızı

### Büyüme Hızı Trendi



Şekil 5.32: SBütçeleme Hesaplama.xls (Calc-Sbudget.xls) Örneği (4.sayfa)

*Mavi: Ortalama Büyüme Hızı*

*Kırmızı: Büyüme Hızı*

Dosyada da görüldüğü üzere % liquidity return (likidite dönüşü) değerinin toplamının 1 olması istenmektedir. Burada 1'den 20'ye kadar periyotlar belirlenmiş olup, yüzdesel değerler içerisinde işlenecektir. Örnek vermek gerekirse; n+1 periyodu için müşterilerin %80'i ödeme, n+2 periyodu için de %20'lik bölümü ödeme yapıyorsa durum şu şekilde olacaktır:

$$n+1 = 0,8000$$

$$n+2 = 0,2000$$

Yukarıda bahsedilen verilerin de dosyaya girilmesiyle birlikte sermaye etkinliği değeri ortaya çıkacaktır.

Sermaye etkinliği değeri için şu formül kullanılabilir:

$$CE = U-Values / [(1 - Gross Profit Ratio + Net Profit Ratio) + ((Total Assets / Total Sales) * U-Values)]$$

CE: sermaye etkinliği

Gross Profit Ratio: Brüt Kar Oranı

Net Profit Ratio: Net Kar Oranı

Total Assets: Toplam Varlıklar

Total Sales: Toplam Satışlar

Ditaş için likidite dönüşü verileri şu şekilde alınmıştır;

$n+1=0,7000$

$n+2=0,2000$

$n+3=0,1000$

Bu verilerin dışında X yılına ait değerler de aşağıdaki şekildedir:

Gross Profit Ratio: Brüt Kar Oranı (0,1931)

Net Profit Ratio: Net Kar Oranı (0,0873)

Total Assets: Toplam Varlıklar (19.433.758)

Total Sales: Toplam Satışlar (30.271.510)

Bu değerlerin dosyaya girilmesiyle birlikte ortaya şu sonuç çıkmıştır:

**Tablo 5.9: Ortaya Çıkan SBütçeleme Hesaplama.xls (Calc-Sbudget.xls) Değerleri (1.sayfa)**

Zaman	n	n+1	n+2	n+3	n+4	n+5	n+6	n+7	n+8	n+9	n+10	
% likidite dönüşü	1,0000	0,7000	0,2000	0,1000								
Operasyonel Harcamalar												
likidite dönüşü	1,0000	0,7000	0,2000	0,1000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	
likidite dönüşü n+1	0,7000		0,4900	0,1400	0,0700	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	
likidite dönüşü n+2	0,6900			0,4830	0,1380	0,0690	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	
likidite dönüşü n+3	0,7230				0,5061	0,1446	0,0723	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	
likidite dönüşü n+4	0,7141					0,4999	0,1428	0,0714	0,0000	0,0000	0,0000	
likidite dönüşü n+5	0,7135						0,4994	0,1427	0,0713	0,0000	0,0000	
likidite dönüşü n+6	0,7145							0,5002	0,1429	0,0715	0,0000	
likidite dönüşü n+7	0,7143								0,5000	0,1429	0,0714	
likidite dönüşü n+8	0,7143									0,5000	0,1429	
likidite dönüşü n+9	0,7143										0,5000	
likidite dönüşü n+10	0,7143											
<b>U Değeri</b>	<b>0,7143</b>											
<b>Brüt Kar Oranı</b>	<b>0,1931</b>											
<b>Net Kar Oranı</b>	<b>0,0873</b>											
<b>Toplam Satışlar</b>	<b>30.271.510</b>											
<b>Toplam Duran Varlıklar</b>	<b>19.433.758</b>											
<b>Sermaye etkinliği</b>	<b>0,5280</b>											

Böylece sermaye etkinliği değerimiz ortaya çıkmıştır; CE: 0,5280. Dosyanın 2. sayfasında yer alan veri de bilgi amaçlı girilmiştir. Burada 4 seneye ait satış, büyüme hızı ve net kar rakamları girilecektir. Bu veriler zaten uygulamanın başında bilgi amaçlı verilmiştir. Oluşan tablolar şu şekildedir:

**Tablo 5.10: Ortaya Çıkan SBütçeleme Hesaplama.xls (Calc-Sbudget.xls) Değerleri (2.sayfa)**

Sene	4
------	---

Tahminler	X	%S	X+1	%S	X+2	%S	x+3	%S	Ortalama	%S
Satışlar	30.271.510		34.812.237		40.730.317		48.876.380		38.672.611	
Net Karlılık	2.642.916	9%	4.173.987	12%	5.547.469	14%	8.221.007	17%	5.146.345	13%

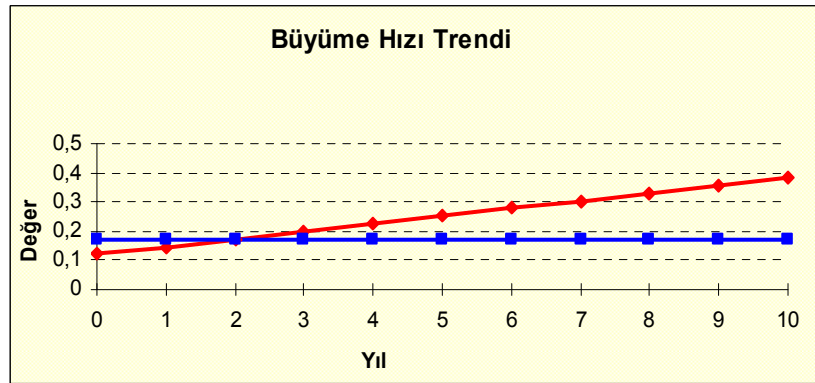
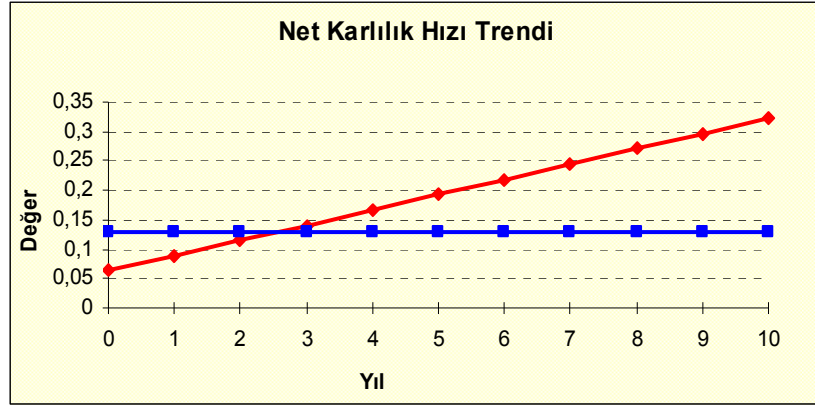
Net Karlılık Hızı Korelasyonu			
x	y	xy	x <sup>2</sup>
1	0,0873	0,0873	1
2	0,1199	0,2398	4
3	0,1362	0,4086	9
4	0,1682	0,6728	16
10	0,5116	1,4085	30
<b>Eğim:</b>	0,0259		<b>Ortalama:</b> 0,1279
<b>Başlangıç v:y</b>	0,0632		

Büyüme Hızı Korelasyonu			
x	y	xy	x <sup>2</sup>
1	0,1500	0,1500	1
2	0,1700	0,3400	4
3	0,2000	0,6000	9
6	0,5200	1,0900	14
<b>Gradient:</b>	0,0261		<b>Ortalama G:</b> 0,1732
<b>Başlangıç v:y</b>	0,1211		48.876.380 48.876.380

Net Karlılık		
Satır	Hız	Ortalama
0	0,0632	0,1279
1	0,0891	0,1279
2	0,1150	0,1279
3	0,1409	0,1279
4	0,1667	0,1279
5	0,1926	0,1279
6	0,2185	0,1279
7	0,2444	0,1279
8	0,2703	0,1279
9	0,2962	0,1279
10	0,3221	0,1279

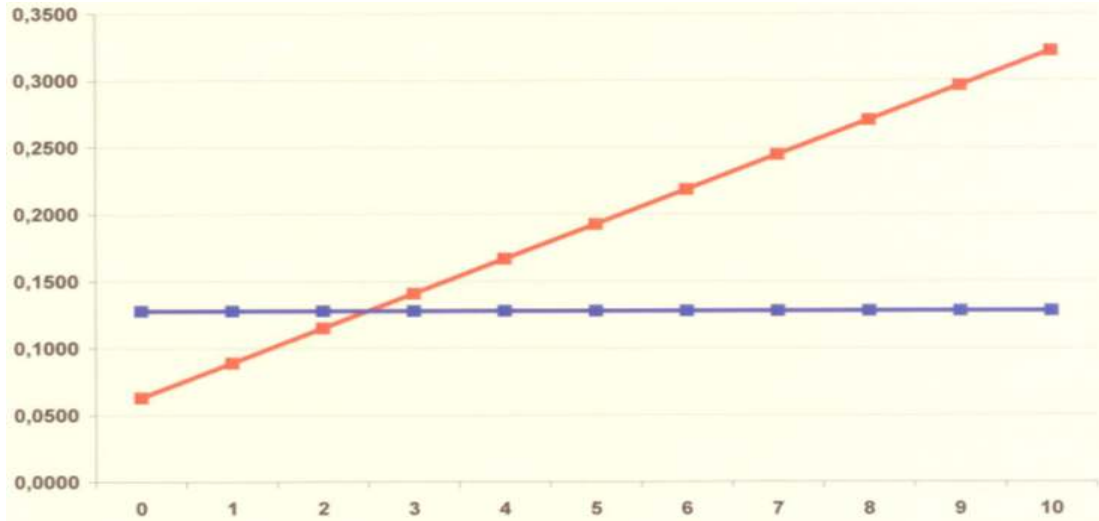
Büyüme		
Satır	Hız	Ortalama
0	0,1211	0,1732
1	0,1472	0,1732
2	0,1733	0,1732
3	0,1994	0,1732
4	0,2256	0,1732
5	0,2517	0,1732
6	0,2778	0,1732
7	0,3039	0,1732
8	0,3300	0,1732
9	0,3561	0,1732
10	0,3822	0,1732





Şekil 5.33: Ortaya Çıkan SBütçeleme Hesaplama.xls (Calc-Sbudget.xls) Değerleri (2.sayfa)

Net Karlılık Hızı Trendi

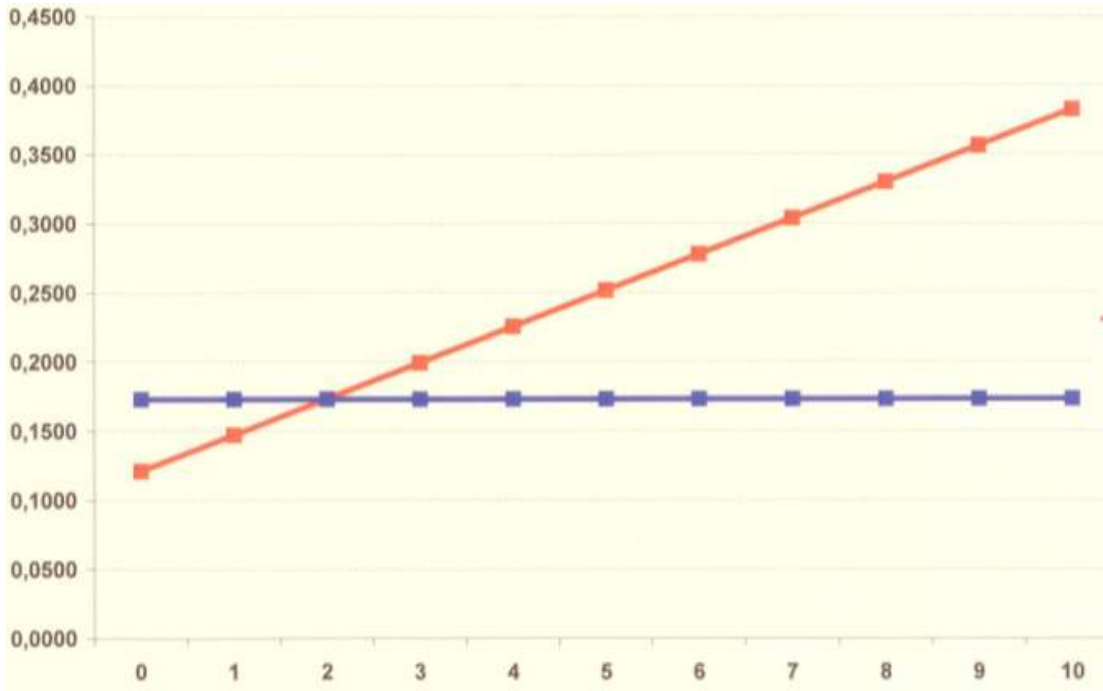


Şekil 5.34: Ortaya Çıkan SBütçeleme Hesaplama.xls (Calc-Sbudget.xls) Değerleri (2.sayfa)

Mavi: Ortalama Net Karlılık Hızı

Kırmızı: Net Karlılık Hızı

### Büyüme Hızı Trendi



**Şekil 5.35: Ortaya Çıkan SBütçeleme Hesaplama.xls (Calc-Sbudget.xls) Değerleri (2.sayfa)**

*Mavi: Ortalama Büyüme Hızı*

*Kırmızı: Büyüme Hızı*

Bu dosyada aradığımız değer olan CE: 0,5280'i SBütçeleme.xls (SBudget.xls) bölümünde kullanabilir hale gelmiş bulunuyoruz. Tabi bu değer sadece 1. sene için oluşturulmuştur, diğer seneler için keyfi olarak sabit tutulabilir ya da değiştirilebilir. Uygulamada bu değer değiştirilmesi öngörülmüştür. Bu değişiklik için tekrar bu işlemler yapılmayacaktır. Uygulamada yararlanılan ilgili kitabın 24-25. sayfalarında total assets turnover (toplam aktif devir hızı) verisinden yararlanılabilecektir. Burada bu değer aynı zamanda capital efficiency (CE) (sermaye etkinliği) değerine tekabül ettiği belirtilmiştir.

Total Assets Turnover = Sales / Average Total Assets

Sales: Satışlar

Average Total Assets: Ortalama Toplam Varlıklar

Bu durumda her sene için oluşan sermaye etkinliği (CE) değerleri şu şekildedir;

1. sene: 0,528

2. sene: 0,676

3. sene: 0,646

4. sene: 0,719

5. sene: 0,895

Sermaye etkinliği değerinin artan satış değerleriyle birlikte yükselmesi beklenen bir durumdur. Bir şirketin sermaye etkinliği değerinin makul miktarda yüksek olması beklenir. Bu değer ne kadar yüksek olursa şirketin yatırım yapma imkanı da o denli artacaktır. Ancak fazla yüksek olması durumunda atıl bir durum oluşabilir, bu bakımdan bu değerin istenilen seviyede tutulması gerekir.

Böylece SBütçeleme.xls (SBudget.xls) dosyasının oluşumu için sadece Hedef Özsermaye Oranı.xls (ER-Prop.xls) modelinden gelecek bilgilere ihtiyaç vardır.

Hedef Özsermaye Oranı.xls (ER-Prop.xls) modeli 3 bölümden oluşmaktadır; Kritik başarı faktörleri değerleme (CSF Evaluation), Özsermaye oranı taslağı (Equity Ratio Proposals) ve Grafik (Graph). Aşağıda Hedef Özsermaye Oranı.xls (ER-Prop.xls) dosyasının boş bir örneği bulunmaktadır.

### **Kritik Başarı Faktörleri Değerlemesi:**

0 = Değersiz	6 = Önemli ve bazen kritik
1 = Pratik değeri yok	7 = Çok önemli
2 = Önemli değil	8 = Oldukça önemli
3 = Çok az önemi var	9 = Gelecek operasyonları için kritik
4 = Az önemli fakat kritik değil	10 = Şirket için hayati önem taşıyan
5 = Önemli fakat kritik değil	

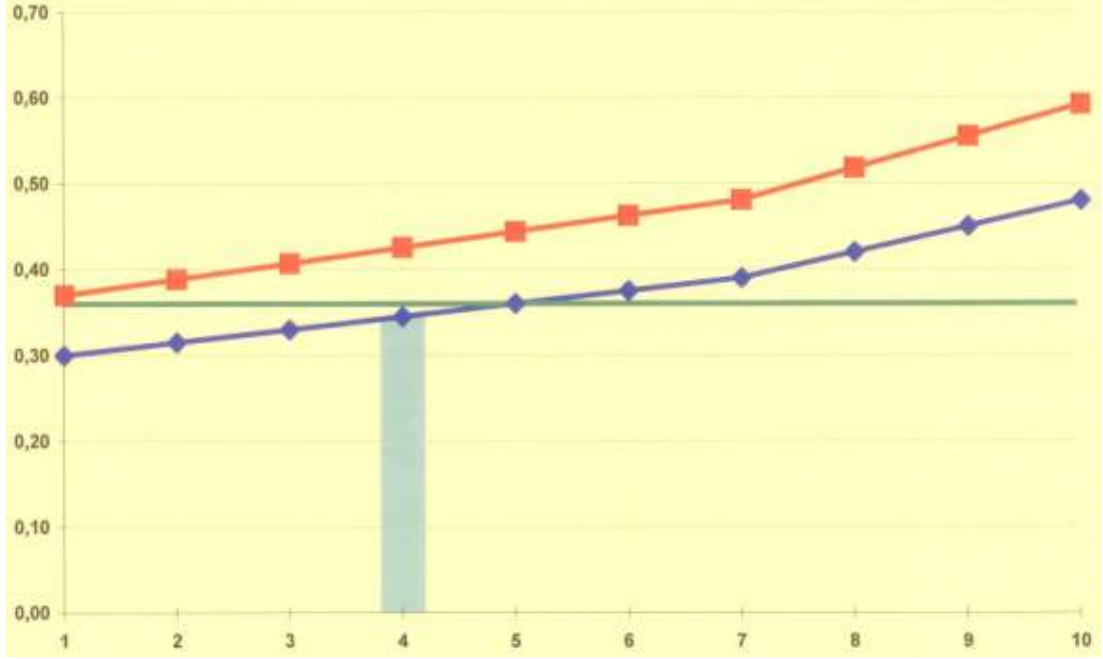
		Kritik Başarı Faktörleri	Ağırlıklı Puan	Ağırlıklı Puan	Ağırlıklı Puan	Ağırlıklı Puan	Ağırlıklı Puan
			1 veya 2	3 veya 4	5 veya 6	7 veya 8	9 veya 10
Pazar:	Müşteri Tabanı	Hiçbiri > Satışların %2'si	Azı > Satışların 2'si, Hiçbiri > Satışların %5'i	Azı > Satışların %5'i, Hiçbiri > Satışların %10'u	Çoğu > Satışların %5'i, Hiçbiri > Satışların %10'u	Çoğu > Satışların %10'u	
	Değerleme:	7			7		49
	Müşteri Stabilitesi	Eski müşteriler > 90%	Eski müşteriler > 75%	Eski müşteriler > 60%	Yeni müşteriler > 70%	Yeni müşteriler > 80%	
	Değerleme:	8		5			40
Sektör / Pazar Stabilitesi:	Değişikliklerin Frekansı	5 veya daha fazla yıl	3-5 yıl	2-3 yıl	1-2 yıl	1 yıldan daha az	
	Değerleme:	4				10	40
	Pazar Tepkisi	Stabil Pazar	Pazardan yavaş reaksiyon	Pazardan normal reaksiyon	Pazardan hızlı reaksiyon	Pazardan çok hızlı reaksiyon	
	Değerleme:	6	4				24
	Yıllık Pazar Büyümesi	Yaşlanan pazar, negatif büyüme	Stabil pazar, 0- büyüme	Orta derecede büyüme, %0-5 büyüme	Büyüme > 5% < 10%	Büyüme > 10%	
	Değerleme:	7				9	63
	Yeni Pazarlar	3 yıl içerisinde acil değil	3 yıl içerisinde acil	Normal yayılma politikası	Pozisyonunu koruma gereği	Gelirini koruma gereği	
	Değerleme:	3		6			18
Ürünler:	Teknoloji Gelişimi	Üretim metodu çok az etkili	Üretim metodu 10 senedir kullanılmakta	Üretim metodu > 5 yıl < 10 yıl	5 yıl içerisinde radikal kararlar	3 yıl içerisinde radikal kararlar	
	Değerleme:	3		5			15
	Ürün Yaşam Döngüsü	Ürün Yaşam Döngüsü > 6 yıl	Ürün yaşam döngüsü > 4 yıl < 6 yıl	Ürün yaşam döngüsü > 2 yıl < 4 yıl	Ürün yaşam döngüsü < 2 yıl	Ürün yaşam döngüsü < 6 ay	
	Değerleme:	9			7		63
	Ürün Kullanımı	Fiyat hassasiyeti yok	Fiyat hassasiyeti < +/- 5%	5 % < Fiyat Hassasiyeti < 10 %	Fiyat Hassasiyeti > 10 %	Fiyat Hassasiyeti çok önemli	
	Değerleme:	6		5			30
Çevreyi Etkileyen Ürünler veya Üretim Metodları	Çevreye etkisi yok	Çevreye etkisi çok az	Çevreyi kirletiyor, ancak kritik ölçülerde değil	Çevreyi kirletiyor	Çevreyi yüksek oranda kirletiyor		
	Değerleme:	8			8		64
Çalışanlar:	İşçi Alımı	Vasıflı kaynaklara direkt erişim	Kaynaklar kullanılabilir	Kaynaklar kullanılabilir, fakat pahalı	Kaynaklar nadir	Kaynak elverişli değil	
	Değerleme:	9	1				9
	Mobilite (Hareketlilik)	Mobilite imkansız	Hareket etmek zor	Normal ciro	Cironun büyük yüzdesi	İşgücü stabil değil	
	Değerleme:	7		3			21
	İç Eğitim	Eğitim gerekli değil	Eğitim faydalı fakat gerekli değil	Bazı eğitimler gerekli	Eğitim gerekli ve pahalı	Geniş kapsamlı eğitim gerekli	
	Değerleme:	6	1				6
Tedarikçi:	Tedarikçilerin Değişimi	Çok fazla aynı tedarikçi	Az fakat tedarikçilere erişim kolay	Değişim muhtemel, ancak stoklar artabilir	Değişim zor ve stoklar artabilir	Değişim mümkün değil	
	Değerleme:	3		6			18
	Tedarikçilerin Kalitesi	Aynı kalitedeki tedarikçilerle değişim muhtemel	Değişim muhtemel, ancak az miktarda kalite kaybı	Kalite kaybıyla değişim muhtemel	Sürekli kalite kaybıyla değişim muhtemel	Kalite elde edilemiyor	
	Değerleme:	8		6			48
Sermaye Yapısı:	Aktiflerin Cirosu	Sektörden çok iyi durumda	Sektörden iyi durumda	Sektör ile eşit seviyede	Sektörden daha kötü durumda	Sektör ortalamalarının oldukça altında	
	Değerleme:	4		6			24
	Faiz Hızı	Stabil	Küçük fakat önemsiz dalgalanmalarla	Önemli dalgalanmalarla	Önemli ve sık süren dalgalanmalarla	Kritik derecedeki dalgalanmalarla	
	Değerleme:	4	2				8
	Faiz Hızı Seviyesine Karşı Hassaslık	Faiz hızı sonuç üzerinde hiç yada çok az etkili	Faiz hızı sonuçlarda etkili, fakat kritik değil	Faiz hızı sonuçları oldukça etkilemekte	Faiz hızı sonuç için çok önemli	Faiz hızı sonuç için oldukça kritik	
	Değerleme:	5		6			30
							570

Şekil 5.36: Hedef Özsermaye Oranı.xls (ER-Prop.xls) Örneği (1.sayfa)

	Özsermaye Oranı Hedef	Marka Ortalaması Özsermaye Oranı:	Sektör Ortalaması Özsermaye Oranı:	
	0,36	0,30	0,37	
			↓	
Skala:	Değişken:	Toplam Skor: 570		Taslak:
1	1,00	0	180	0,30
2	1,05	181	360	0,32
3	1,10	361	540	0,33
<b>4</b>	<b>1,15</b>	<b>541</b>	<b>720</b>	<b>0,35</b>
5	1,20	721	900	0,36
6	1,25	901	1080	0,38
7	1,30	1081	1260	0,39
8	1,40	1261	1440	0,42
9	1,50	1441	1620	0,45
10	1,60	1620	1800	0,48

Şekil 5.37: Hedef Özsermaye Oranı.xls (ER-Prop.xls) Örneği (2.sayfa)

### Özsermaye Oranı Teklifi



Şekil 5.38: Hedef Özsermaye Oranı.xls (ER-Prop.xls) Örneği (3.sayfa)

*Açık Mavi: Teklif (Proposal)*

*Mavi: Marka Ortalaması (Branch Average)*

*Kırmızı: Sektör Ortalaması (Industry Average)*

*Yeşil: Özsermaye Hedefi (ER Goal)*

Kritik başarı faktörleri değerlendirme (CSF Evaluation) bölümü şirket ile ilgili bilgilerden yola çıkarak oluşturulmuştur. Dosyada yer alan bilgilerin 1'den 10'a kadar sayılarla doldurulması istenmektedir. Daha sonra yan tarafta yer alan bölümde ise bu verilen değerlere ağırlıklı notlar verilmesi gerekir.

Örneğin 5. sırada yer alan yeni pazarlar için şirkete 1'den 10'a kadar puan verilmesi gerekir. Bu durum bir firma için çok önemli ise çok önemli (very important) durumuna karşılık gelen 7 puan verilecektir. Akabinde de yan tarafta yer alan değerlere ağırlıklı notlar verilir. Bu şekilde oluşan değerlerin bütününde bir toplam oluşacaktır. Bu toplam değer 2. sayfada yer alan Özsermaye oranı taslağı (Equity Ratio Proposals) bölümüne otomatik olarak aktarılır. Burada sektör ortalamasının belirlenmesi gerekmektedir.

Uygulamamızda yer alan Ditaş firması Otomotiv Yedek Parça sektöründedir. İMKB'de otomotiv yedek parça tarafında başka bir firma bulunmadığı için diğer büyük firmaların (X) yılına ait özsermaye oranları alınacaktır (TOFAŞ, OTOKAR, FORD, KARSAN, DOĞUŞ ve DİTAŞ). Değerler şu şekildedir:

TOFAŞ: 0,421

OTOKAR: 0,525

FORD: 0,578

KARSAN: 0,328

DOĞUŞ: 0,424

DİTAŞ: 0,725

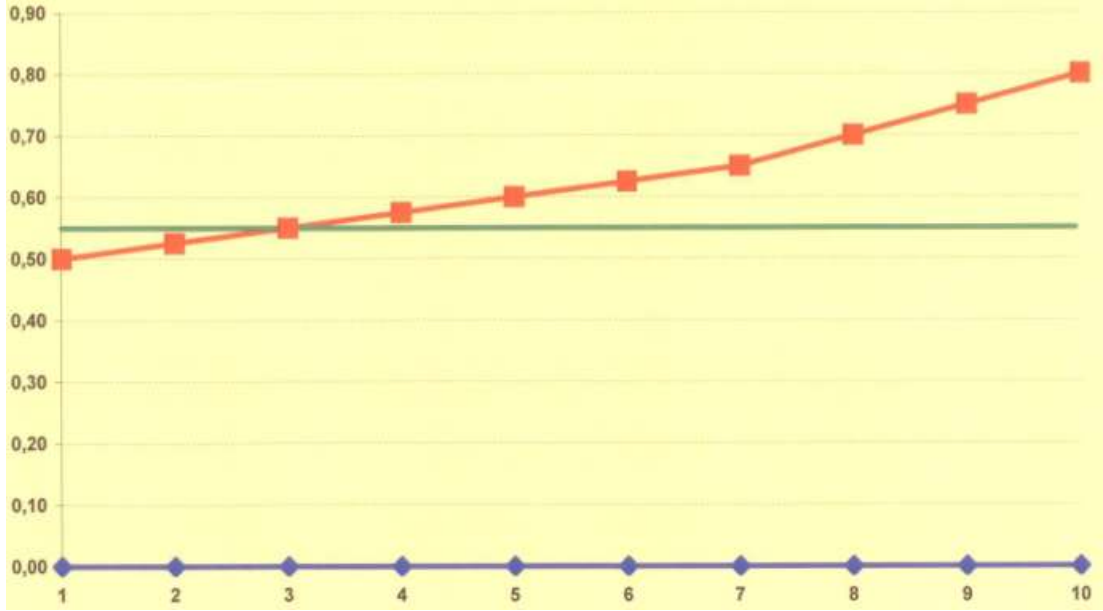
Bu 6 firmanın ortalama değeri 0,500 olarak çıkmıştır, bu değer ilgili bölümde yerine yazılır. Bu değere tekabül eden veri ilgili skalada bulunur ve ER-goal (hedef özsermaye oranı) yerine konur. Burada ilgili değer 0,550 olarak çıkmıştır, uygulamada SBütçeleme.xls (SBudget.xls) dosyasına bu veri de yazılacaktır. Oluşan tablolar şu şekildedir:

Kritik Başarı Faktörleri		Ağırlıklı Puan	Ağırlıklı Puan	Ağırlıklı Puan	Ağırlıklı Puan	Ağırlıklı Puan
		1 veya 2	3 veya 4	5 veya 6	7 veya 8	9 veya 10
Pazar:	Müşteri Tabanı	Hiçbiri > Satışların %2'si	Azi > Satışların 2'si, Hiçbiri > Satışların %5'i	Azi > Satışların %5'i, Hiçbiri > Satışların %10'u	Çoğu > Satışların %5'i, Hiçbiri > Satışların %10'u	Çoğu > Satışların %10'u
	Değerleme:	7		6		42
	Müşteri Stabilitesi	Eski müşteriler > 90%	Eski müşteriler > 75%	Eski müşteriler > 60%	Yeni müşteriler > 70%	Yeni müşteriler > 80%
	Değerleme:	8		5		40
Sektör / Pazar Stabilitesi:	Değişikliklerin Frekansı	5 veya daha fazla yıl	3-5 yıl	2-3 yıl	1-2 yıl	1 yıldan daha az
	Değerleme:	5		5		25
	Pazar Tepkisi	Stabil Pazar	Pazardan yavaş reaksiyon	Pazardan normal reaksiyon	Pazardan hızlı reaksiyon	Pazardan çok hızlı reaksiyon
	Değerleme:	6		5		30
	Yıllık Pazar Büyümesi	Yaşlanan pazar, negatif büyüme	Stabil pazar, 0- büyüme	Orta derecede büyüme, %0-5 büyüme	Büyüme > 5% < 10%	Büyüme > 10%
	Değerleme:	7		5		35
	Yeni Pazarlar	3 yıl içerisinde acil değil	3 yıl içerisinde acil	Normal yayılma politikası	Pozisyonunu koruma gereği	Gelirini koruma gereği
	Değerleme:	7		6		42
Ürünler:	Teknoloji Gelişimi	Üretim metodu çok az etkili	Üretim metodu 10 senedir kullanılmakta	Üretim metodu > 5 yıl < 10 yıl	5 yıl içerisinde radikal kararlar	3 yıl içerisinde radikal kararlar
	Değerleme:	9		6		54
	Ürün Yaşam Döngüsü	Ürün Yaşam Döngüsü > 6 yıl	Ürün yaşam döngüsü > 4 yıl < 6 yıl	Ürün yaşam döngüsü > 2 yıl < 4 yıl	Ürün yaşam döngüsü < 2 yıl	Ürün yaşam döngüsü < 6 ay
	Değerleme:	7		5		35
	Ürün Kullanımı	Fiyat hassasiyeti yok	Fiyat hassasiyeti < +- 5%	5 % < Fiyat Hassasiyeti < 10 %	Fiyat Hassasiyeti > 10 %	Fiyat Hassasiyeti çok önemli
	Değerleme:	6	2			12
Çevreyi Etkileyen Ürünler veya Üretim Metotları	Çevreye etkisi yok	Çevreye etkisi çok az	Çevreyi kirletiyor, ancak kritik ölçülerde değil	Çevreyi kirletiyor	Çevreyi yüksek oranda kirletiyor	
	Değerleme:	1	1			1
Çalışanlar:	İşçi Alımı	Vasıflı kaynaklara direkt erişim	Kaynaklar kullanılabilir	Kaynaklar kullanılabilir, fakat pahalı	Kaynaklar nadir	Kaynak elverişli değil
	Değerleme:	7	2			14
	Mobilite (Hareketlilik)	Mobilite imkansız	Hareket etmek zor	Normal Ciro	Cironun büyük yüzdesi	İşgücü stabil değil
	Değerleme:	7		5		35
	İç Eğitim	Eğitim gerekli değil	Eğitim faydalı fakat gerekli değil	Bazı eğitimler gerekli	Eğitim gerekli ve pahalı	Geniş kapsamlı eğitim gerekli
	Değerleme:	8		5		40
Tedarikçi:	Tedarikçilerin Değişimi	Çok fazla aynı tedarikçi	Az fakat tedarikçilere erişim kolay	Değişim muhtemel, ancak stoklar artabilir	Değişim zor ve stoklar artabilir	Değişim mümkün değil
	Değerleme:	5		5		25
	Tedarikçilerin Kalitesi	Aynı kalitedeki tedarikçilerle değişim muhtemel	Değişim muhtemel, ancak az miktarda kalite kaybı	Kalite kaybıyla değişim muhtemel	Sürekli kalite kaybıyla değişim muhtemel	Kalite elde edilemiyor
	Değerleme:	9		5		45
Sermaye Yapısı:	Aktiflerin Cirosu	Sektörden çok iyi durumda	Sektörden iyi durumda	Sektör ile eşit seviyede	Sektörden daha kötü durumda	Sektör ortalamalarının oldukça altında
	Değerleme:	5		5		25
	Faiz Hızı	Stabil	Küçük fakat önemsiz dalgalanmalarla	Önemli dalgalanmalarla	Önemli ve sık süren dalgalanmalarla	Kritik derecedeki dalgalanmalarla
	Değerleme:	5	2			10
	Faiz Hızı Seviyesine Karşı Hassaslık	Faiz hızı sonuç üzerinde hiç yada çok az etkili	Faiz hızı sonuçlarda etkili, fakat kritik değil	Faiz hızı sonuçları oldukça etkilemekte	Faiz hızı sonuç için çok önemli	Faiz hızı sonuç için oldukça kritik
	Değerleme:	5		5		25
						535

Şekil 5.39: Ortaya Çıkan Hedef Özsermaye Oranı.xls (ER-Prop.xls) Değerleri (1.sayfa)

		Özsermaye Oranı Hedef			Sektör Ortalaması Özsermaye Oranı:
		0,55			0,50
					↓
Skala:	Değişken:	Toplam Skor:			Taslak:
		523			
1	1,00	0	180		0,50
2	1,05	181	360		0,53
<b>3</b>	<b>1,10</b>	<b>361</b>	<b>540</b>		<b>0,55</b>
4	1,15	541	720		0,58
5	1,20	721	900		0,60
6	1,25	901	1080		0,63
7	1,30	1081	1260		0,65
8	1,40	1261	1440		0,70
9	1,50	1441	1620		0,75
10	1,60	1620	1800		0,80

**Şekil 5.40: Ortaya Çıkan Hedef Özsermaye Oranı.xls (ER-Prop.xls) Değerleri (2.sayfa)**



**Şekil 5.41: Ortaya Çıkan Hedef Özsermaye Oranı.xls (ER-Prop.xls) Değerleri (3.sayfa)**

*Mavi: Marka Ortalaması (Branch Average)*

*Kırmızı: Sektör Ortalaması (Industry Average)*

*Yeşil: Özsermaye Hedefi (ER Goal)*

Sermaye etkinliği (CE - capital efficiency) ve Özsermaye hedef (ER-goal) değerleriyle birlikte SBütçeleme.xls (SBudget.xls) dosyası son halini almıştır. 0. yıl için Özsermaye Limit Oranı (Equity Ratio-Limit) değeri de hesaplanarak yerine konur (büyüme hızı=%10, karlılık oranı=%8,73).



Oluşan tablo şu şekildedir:

**Tablo 5.11: Ortaya Çıkan SBütçeleme.xls (SBudget.xls) Değerleri (1.sayfa)**

	0. Yıl	1. Yıl			
	0. Yıl Sonuçları	Özsermaye Etkinliği	Net Karlılık Hızı	Büyüme Hızı	1. Yıl Sonuçları
<b>Anahtar Değerler</b>					
Yıllık Satışlar	30.271.510	0,528	0,120	0,150	34.812.237
Net Karlılık					4.173.987
Özsermaye	26.894.299				31.068.286
Toplam Varlıklar	37.078.239				65.932.266

<b>Özsermaye Oranları</b>					
Özsermaye Oranı - Bütçe	0,725				0,471
Özsermaye Oranı - Limit	0,723				0,422
Özsermaye Oranı - Hedef					0,550

	1. Yıl	2. Yıl			
	1. Yıl Sonuçları	Özsermaye Etkinliği	Net Karlılık Hızı	Büyüme Hızı	2. Yıl Sonuçları
<b>Anahtar Değerler</b>					
Yıllık Satışlar	34.812.237	0,676	0,136	0,170	40.730.317
Net Karlılık	4.173.987				5.547.469
Özsermaye	31.068.286				36.615.755
Toplam Varlıklar	65.932.266				60.251.948

<b>Özsermaye Oranları</b>					
Özsermaye Oranı - Bütçe	0,471				0,608
Özsermaye Oranı - Limit	0,422				0,542
Özsermaye Oranı - Hedef	0,550				0,550

	2. Yıl	3. Yıl			
	2. Yıl Sonuçları	Özsermaye Etkinliği	Net Karlılık Hızı	Büyüme Hızı	3. Yıl Sonuçları
<b>Anahtar Değerler</b>					
Yıllık Satışlar	40.730.317	0,646	0,168	0,200	48.876.380
Net Karlılık	5.547.469				8.221.007
Özsermaye	36.615.755				44.836.762
Toplam Varlıklar	60.251.948				75.660.031

<b>Özsermaye Oranları</b>					
Özsermaye Oranı - Bütçe	0,608				0,593
Özsermaye Oranı - Limit	0,542				0,543
Özsermaye Oranı - Hedef	0,550				0,550

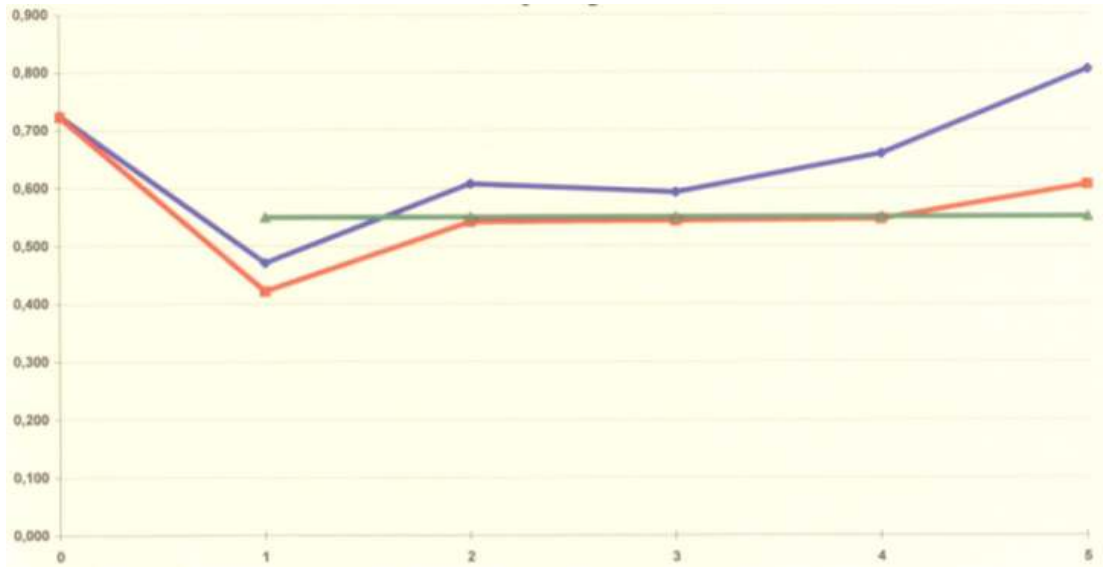
	3. Yıl	4. Yıl			
	3. Yıl Sonuçları	Özsermaye Etkinliği	Net Karlılık Hızı	Büyüme Hızı	4. Yıl Sonuçları
<b>Anahtar Değerler</b>					
Yıllık Satışlar	48.876.380	0,719	0,152	0,200	58.651.656
Net Karlılık	8.221.007				8.909.187
Özsermaye	44.836.762				53.745.949
<b>Toplam Varlıklar</b>	75.660.031				81.573.931

<b>Özsermaye Oranları</b>					
Özsermaye Oranı - Bütçe	0,593				0,659
Özsermaye Oranı - Limit	0,543				0,546
Özsermaye Oranı - Hedef	0,550				0,550

	4. Yıl	5. Yıl			
	4. Yıl Sonuçları	Özsermaye Etkinliği	Net Karlılık Hızı	Büyüme Hızı	5. Yıl Sonuçları
<b>Anahtar Değerler</b>					
Yıllık Satışlar	58.651.656	0,895	0,135	0,200	70.381.987
Net Karlılık	8.909.187				9.522.683
Özsermaye	53.745.949				63.268.632
<b>Toplam Varlıklar</b>	81.573.931				78.639.092

<b>Özsermaye Oranları</b>					
Özsermaye Oranı - Bütçe	0,659				0,805
Özsermaye Oranı - Limit	0,546				0,605
Özsermaye Oranı - Hedef	0,550				0,550

Yıl	Özsermaye Oranı - Bütçe	Özsermaye Oranı - Limit	Özsermaye Oranı - Hedef
0	0,725	0,723	
1	0,471	0,422	0,550
2	0,608	0,542	0,550
3	0,593	0,543	0,550
4	0,659	0,546	0,550
5	0,805	0,605	0,550



Şekil 5.42: Ortaya Çıkan SBütçeleme (SBudget.xls) Değerleri (2.sayfa)

*Mavi: Özsermaye Oranı - Bütçe*

*Kırmızı: Özsermaye Oranı - Limit*

*Yeşil: Özsermaye Oranı - Hedef*

Yukarıdaki tablo ile birlikte son durum da ortaya çıkmış olacaktır. Görüldüğü üzere 5 yıllık plan çerçevesinde satışlar ve net kar değerleri sürekli yukarıya çekilmek istenmektedir. Bu bağlamda da stratejinin en başında uygun büyüme hızı ve net kar oranları belirlenmiştir. Bu uygunluk çerçevesinde özsermayenin nasıl kullanıldığı çok önemlidir. Çalışmada üç tane özsermaye oranı üzerinde durulmuştur; ER-budget, ER-limit ve ER-goal.

ER-budget verisi elle girilen değerler sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu bir nevi istenilen veya arzulanılan noktaya ulaşmada önemli bir noktayı teşkil eder.

ER-limit değeri sermaye etkinliğinin net kar hızıyla çarpılması ve çıkan değer net kar hızına bölünmesiyle ortaya çıkan limit değeridir.

ER-goal değeri ise aslında hedeflenen bir rakam olarak karşımıza çıkar. Kritik başarı faktörlerin doğru girişiyle birlikte ağırlıklı ortalama değerleri belirlendiğinde ortaya bir rakam çıkacaktır. Sektör ortalamasının da belirlenmesiyle hedef oluşur. Stratejik bütçeleme süresince sabit tutulabilir.

Uygulamada özellikle 1-2 ve 3. senelerde ortaya çıkan özsermaye oranları birbiriyle örtüşmektedir. 4. seneye birlikte bütçe rakamlarının yukarı bir tırmanışı söz konusudur. Bu bakımdan 4. seneden sonraki yıllar için yeni bir çalışma yapılması gerekecektir, ilk 3 sene içerisindeki çıkacak sonuçların akabinde yeni bir modellemeye girişilebilir.

Stratejik bütçeleme sadece finansal anlamda bir çalışma sonucu üretilemez. Buna pazarlama stratejisi enstrümanlarını da katmak gerekecektir. Aşağıda konu ile ilgili başlıklara değinilmiştir.

## **5.9. Stratejik Bütçeleme Sürecinde Pazarlama Stratejisi**

Stratejik bütçeleme sürecinde pazarlama stratejisi önemli rol oynamaktadır. Aşağıda bu konu hakkında bilgiler verilmiştir.

### **5.9.1. Strateji**

Stratejik bütçeleme sürecinde genel stratejinin oluşturulması ve pazarlama planının hazırlanması gerekir. Konu hakkında bilgiler aşağıda verilmiştir.

#### **5.9.1.1. Genel Strateji Oluşturulması**

Orta ve uzun vadede sürdürülebilir bir başarı, ciro ve karlılık yakalanması için pazardaki farkın doğru kullanılması, eksikliklerin giderilmesi ve buna bağlı büyüme ve gelişme sağlanması hedeflenmektedir.

#### **5.9.1.2. Pazarlama Planı Hazırlanması**

Pazarlama faaliyetlerini diğer departmanlarla ilişkileri düzenleyecek bir yol haritasına ihtiyaç vardır. Bu haritada pazarın ve Ditaş'ın bugünü tespit edilerek, güçlü yönleri daha kuvvetli hale getirilip, zayıf yönleri tespit edilerek, fırsatların değerlendirmeye alınması ve tehditlere karşı önlemlerin belirleneceği 5 yıllık bir hareket (eylem) planı hazırlanmalıdır. Tüm pazarlama faaliyetleri ve diğer departmanlarla ilişkiler ve sorumluluklar bu plana bağlı olarak yürütülmelidir.

### **5.9.2. Müşteri**

Stratejik bütçeleme sürecinde müşteri kavramı önemli bir yer tutmaktadır. Mevcut müşterilerin verimlilikleri hesaplanmalı, kriterlere uymayan müşterilerin bayilikleri sona erdirilmelidir. Müşterilerin ciro veya adet kriterlerine uymayan siparişleri kabul edilmemelidir. Potansiyel sahibi müşteriler desteklenmelidir.

### **5.9.3. Ürün / Fiyat**

Stratejik bütçeleme sürecinde ürünlerin seçimi ve bunların fiyatlandırması önemli rol oynamaktadır. Aşağıda bununla ilgili bilgiler verilmiştir.

#### **5.9.3.1. Ürün Listelerinin Güncellenmesi**

Dağıtım kanallarına sunulan tüm ürünler, konsolide edilerek ortak bir ürün havuzu oluşturulmalıdır. Bu ürün havuzundan dağıtım kanallarına uygun olanların seçilerek ürün listeleri güncellenmelidir. Havuz ve listeler yeni ürünlerle güncellenmelidir.

### **5.9.3.2. Fiyat Listelerinin Güncellenmesi**

Dağıtım kanallarına göre güncellenen ürün listelerinin, maliyet, rakipler ve pazar kabul şartları göz önünde bulundurularak fiyatlandırılması gerekmektedir. Ürün listeleri güncellendikçe, fiyat listeleri de güncellenmelidir.

### **5.9.3.3. Rekabet Amaçlı Karlılığın Araştırılması**

Pazar ve rakip değerlendirmeleri sonucu elde edilen bilgiler ışığında, ortaya çıkan rekabetçi fiyatlarla mücadele edebilmek amacı ile maliyetlerin düşürülmesine yönelik maliye muhasebesi sistemleri ile, mühendislik, satın alma ve tedarik yöntemlerinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi gerekmektedir. Bu süreç sürekli devam ettirilmelidir.

### **5.9.3.4. Karlılığın Arttırılabilmesi ve Fiyat Ayarlaması**

Pazar ve rakip değerlendirmeleri sonucu elde edilen bilgiler ışığında, spesifik ve/veya maliyeti uygun olan ürünlerin fiyatlarının pazarın kabul edebileceği oranlarda arttırılması gerekmektedir. Yine tam tersi durumlarda, fiyatı nispeten maksimum %10 indirilerek, satışları minimum %50 arttırılacak ürünlerin fiyatlarında indirim gitmek faydalı olabilir. Bu durumda, birim kar oranı düşecek ancak satışlar arttığı için kar edilen tutar artmış olacaktır. Her iki yöntemle de satış karlılıklarının arttırılması mümkün olacaktır.

### **5.9.4. Şirket Duruşu/İmajı**

Şirketin genel duruşu/ımajı, stratejik bütçeleme sürecinde önemli rol oynar, aşağıda buna değinilmiştir.

#### **5.9.4.1. Teklif Formatlarının Standart Hale Getirilmesi**

Yurtiçi ve Yurtdışı OEM, OES ve yedek parça müşterilerine verilecek RFQ cevapları için standart bir format olmalı. Bu formatta ürünle ilgili tüm bilgiler yer almalı. (fiyat, kalıp maliyeti, araç bilgisi, Ditaş no, OEM no, termin, sevkiyat ve ambalaj bilgileri, ödeme bilgileri v.s.)

#### **5.9.4.2. Teklif Verme Kriterlerinin Belirlenmesi**

Yurtiçi ve yurtdışı yedek parça müşterilerine teklif verme kriteri olarak, bir kerede sipariş verilecek minimum ürün sipariş adetleri (her bir ürün için), minimum ciro

(toplam sipariş için) ve yine her firmanın toplam RFQ'larının siparişe dönüş minimum oranının belirlenmesi gerekir. Bu yöntem ile planlama, üretim ve sevkiyat verimliliği belli bir standartta tutulmuş olur.

#### **5.9.4.3. Sunumların Güncellenmesi**

Yurtdışı ve yurtiçinde mevcut ve potansiyel müşterilere yapılacak firma sunumları için, Türkçe ve İngilizce olmak üzere standart bir Power Point formatında sunum hazırlanmalı. Tüm gelişme ve yenilikler her iki sunuma da eklenmeli.

#### **5.9.4.4. Web Sitesinin Güncellenmesi**

Ditaş marka ve kurumsal kimliğini sergileyen, firma yapısı, ürünler, üretim teknolojileri, ürün arama motoru, müşteriler, kalite sertifikaları, ürün katalogu (download edilebilir), insan kaynakları, şirket haberleri, v.s. bilgileri içeren bir web sayfası hazırlanmalı, değişim ve gelişimler güncellenmelidir.

#### **5.9.4.5. İmaj Değişikliğinin İncelenmesi**

Ditaş'ın faaliyet alanında en eski ve halen %100 yerli sermayeli ilk üretici ve en büyük OEM tedarikçisi olmasından da kaynaklanan büyük marka değeri ve imajı bugüne kadar başarı ile korunmuştur. Ancak yoğun rekabetin yaşandığı çok oyunculu pazarda Ditaş markasının, ürün ve şirketin güçlü yanları ile giydirildiği yeni slogan ve formatlar oluşturulmalıdır. Bu yolla Ditaş'ın sahip olduğu deneyim ile çağın gerektirdiği yenilikleri takip edebiliyor imajı verilebilir.

#### **5.9.4.6. Logo Değişikliğinin İncelenmesi**

Hedeflenen pazarlar ile mevcut ve potansiyel rakipler de değerlendirilerek, uzun bir süredir logo ufak rötuşlar dışında hiç değişikliğe uğramamıştır. Logo'nun, Ditaş'ın dinamik ve yenilikçi yapısını yansıtan daha küresel ve zengin bir tasarımla değiştirilmesinin gerekli olduğu öngörülmektedir. Özellikle yenilenmesi muhtemel marka ve imaj vizyonuna destek verecek nitelikteki bu proje, yeni ürün gruplarının pazar gelişimini de tetikleyecektir.

Değişen pazar koşullarında kendisi de değişebilen, bu değişikliklere ayak uyduran, teknolojiyi takip eden, gelişmeleri takip eden, yeniliklere açık ve yenilikleri uygulayan ve de pazar beklentilerine cevap verebilen bir görünüm sağlamak, eski

firma imajını yıkar, ürün grubumuzun sadece Renault Tofaş olmadığı, ürün listeleri ve uygulamaların güncel olduğu imajını verir.

#### **5.9.4.7. Ambalaj Değişikliğinin İncelenmesi**

Dağıtım kanallarına güven, “zaten ben tanınıyorum, satış yaptığım kitle belli” düşüncesi, kuruluşların önemli ataklar yapmasının önüne geçiyor. Ambalajını fiziksel ve görsel yapısında yapılacak değişiklik, teknolojiyi takip eden imajına hizmet edecektir.

İşte bu başarının Ditaş'ta da ortaya konabilmesi için, profesyonel bir ambalaj çalışması yapılması gerekmektedir. Hatta bir öngörü olarak, Renault ve Tofaş araçları ile neredeyse özdeşleşmiş ambalajın yerini alacak, dinamik ve kürese Llogo ile bütünleşecek yeni bir ruh sergileyecek bir ambalaj, hızla değişen araç parkındaki ithal markalı yeni araçlara yönelik yeni ürün çalışmasının performansına olumlu katkıda bulunacaktır.

#### **5.9.5. Ürün Yelpazesi**

Pazarlama stratejisinde ürün yelpazesi önemli bir role sahiptir, aşağıda bununla ilgili bilgiler verilmiştir.

##### **5.9.5.1. “Ürün Yönetimi” - Mevcut Ürünlerin Devreye Alınması**

- Yapılması gereken ilk çalışma, tüm ürün listeleri konsolide edilmelidir.
- Takibinde AR-GE bölümünün bu ürünlere yönelik teknik verilerinin analiz edilmesi, sonrasında üretebilirlik anlamında bir ürün havuzu oluşturulmalıdır.
- Buradan hareketle, bu havuza paralel yurtiçi ve yurtdışı BYP'lere yönelik ürün listeleri hazırlanmalıdır.
- Son olarak, değişim ve yenilikler bu havuza ve listelere eklenip, güncellenmelidir.
- Ürettiğimiz parçalarla ilgili yeni sunum, yeni iş, ciro ve karlılık olanakları yaratılması mümkündür.

Bunun için Ürün Yöneticisi (Product Manager) bir uzmanın aşağıda belirtilen süreçlerin tamamından sorumlu olabilecek yetki ve sorumluluk ile donatılması gerekmektedir.

- Ürün tespiti
- Satış bölümleriyle fiyat konusunda görüş birliği (mevcut müşterilere satılabilecek fiyat için)

#### **5.9.5.2. “Ürün Yönetimi” - Diğer Ürünlerin Devreye Alınması**

Üretilen parçalar dışında ön aksam diye tabir edilen parçaların da DİTAŞ markası ve şartları ile başka yerde üretilmesinin sağlanması ve markamızın bize verdiği güç ile DİTAŞ tarafından önce BYP sonra OEM pazarlarına sunulması yeni iş, ciro ve karlılık olanakları yaratılması mümkündür.

Bunun için Ürün Yöneticisi (Product Manager) adı altında bir uzmanın (içeriden veya dışarıdan) Pazarlama Bölümü çatısı altında aşağıda belirtilen süreçlerin tamamından sorumlu olabilecek yetki ve sorumluluk ile donatılması gerekmektedir.

- Ürün tespiti
- Satış bölümleriyle fiyat konusunda görüş birliği (mevcut müşterilere satılabilecek fiyat için)
- AR-GE ile işbirliği yaparak, ürün bilgilerinin güncellenerek, doğrulanması
- Ürün devreye alınması ve müşterilere duyurulması
- Tedarikçi denetimi
- Üretim ve ambalaja ait teknik şartların belirtilmesi (kalite ve mühendislik bölümünden destek)
- Ticari şartların belirtilmesi
- Tedarikçi ile uzun vadeli anlaşma sağlanması
- Sipariş verilmesi

\* Başka markayla üretim sadece küresel anlamda büyük müşteriler için geçerli olmalı, yerel veya dağıtıcılar için Ditaş markası kullanılmalıdır.

#### **5.9.5.3. Yeni Ürün Devreye Alınması**

Pazar ve rakip değerlendirmeleri sonucu elde edilen bilgiler ışığında, değişen yurtiçi ve yurtdışı araç parkını oluşturan marka ve modeller belirlenmelidir. Bu araçlara ve yeni üretilen araçlara ait parçalar tespit edilerek, numune alınıp derhal üretilebilirliği,



maliyetleri ve satış fiyatları belirlenerek ürün ve fiyat listelerine dahil edilerek, bayi ve müşterilere duyurulmalıdır. Bu süreç her yeni üründe devam ettirilmelidir.

#### **5.9.5.4. Ürün Geliştirme Takip Kartı Düzenlenmesi**

Ürün listelerimizin konsolidasyon neticesinde devreye alınmasından sonra her bir marka veya marka grubu için bir ürün geliştirme takip kartı oluşturulması ve yeni ürünlerin bu kartlarla takip edilmesi uygun görülmektedir.

#### **5.9.6. Pazar Tutundurma / Geliştirme**

Pazarlama stratejisinde tutundurma/geliştirme çalışmaları önemli rol oynamaktadır, aşağıda bununla ilgili bilgiler verilmiştir.

##### **5.9.6.1. Yeni Bayi / Bölge Devreye Alınması**

Özellikle saha gezilerinden elde edilen bilgiler ışığında öncelikle ürün sonra bölge bazında güçlü firmalar araştırılmalıdır. Bunun için piyasadaki perakendecilerden, isabetli toptancı firmalar bulunabilir. Yeni bayi kriterlerine yapılacak bir ekleme ile bayinin ülke araç parkına göre yapılanma kabiliyeti ve yeterliliği değerlendirilmelidir.

##### **5.9.6.2. Bilgilendirme Toplantıları Düzenlenmesi**

Logo değişikliğine karar verilmesi durumunda, YENİ LOGO TANITIM YEMEĞİ organize edilmeli ve müşteriler, otomotiv yan sanayi birliklerinden yetkililer ve tedarikçiler davet edilmelidir. (1 adet/yıl)

##### **5.9.6.3. Sanayi Siteleri Ziyareti Düzenlenmesi**

Ülke genelinde sanayi sitelerindeki esnaf ziyaret edilmeli, Ditaş ve/veya pazardaki yeniliklerden haberdar olup olmadıkları, direk üreticiye yansıtma istedikleri bilgi veya sorunlara ulaşılmalıdır. Takibi yapılmalıdır. (10 adet/yıl)

##### **5.9.6.4. Servis ve Tamirciler Toplantısı Düzenlenmesi**

Organizasyonun düzenleneceği bölge ve boyutuna göre yılda bir ve ya iki kez esnafla birlikte gündüz sanayi gezisi ve akşamda yemekli eğlence tarzında, tamamen Ditaş sempatisini arttırmaya yönelik, promosyon ve ödüllerin dağıtılacağı bir aktiviteden oluşmalıdır. (1 adet/yıl)

#### **5.9.6.5. Bayi Toplantısı Düzenlenmesi**

Sıra ile bir yıl yurt içinde ve bir yıl yurt dışında olmak üzere BYP bayilerini kapsayacak, iş ve eğlencenin bir araya getirildiği bir bayiler toplantısı organize edilmelidir. (1 adet/2 yıl)

#### **5.9.6.6. Yazılı Basın Reklamları Hazırlanması**

Genel basın organlarında, yılın belli dönemlerinde daha önce belirlenecek formatlarda reklam verilmesi tanıtım çalışmalarında yer almalıdır. Toplantı ve ziyaret tarihlerinde yerel basın organlarında kullanılabilir.

#### **5.9.6.7. Araç Giydirilmesi**

Firma araçları, logo ve reklamlarla giydirilmeli, seyahatlerde bu araçlar kullanılmalıdır.

#### **5.9.6.8. Otoyol Reklam Panoları Hazırlanması**

Türkiye genelinde toplam 10 otoyolda, Ditaş pano ilanları yerleştirilmelidir.

#### **5.9.6.9. Katılması Gereken Fuarların Belirlenmesi**

- Automechanika Frankfurt (Çiftli yıllarda)
- Equipauto Fransa (Tekli Yıllarda)

#### **5.9.6.10. Ziyaret Edilmesi Gereken Fuarların Belirlenmesi**

- Dubai
- Moskova
- Tahran

#### **5.9.6.11. Katalog Hazırlanması**

Web sayfasında yer alacak sanal ürün katalogu, CD ve kitap formatında da bastırılıp, Ditaş hakkında genel bilgileri de içeren CD ve kitap katalog oluşturulmalı. Fuar ve müşteri ziyaretlerinde dağıtılmalıdır.

#### **5.9.6.12. Promosyon Çalışması Yapılması**

- Promosyon ürünlerimizin perakendeciler nezdinde dağıtılması sağlanmalı

- Her tamirci veya servis için ağır yağ sökücü el yıkama jeli gibi etkin promosyonlar yapılmalı.
- Taklit ürünlere karşı farklı bir barkot veya ürün üstünde olabilecek bir hologram araştırılabilir.

#### **5.9.6.13. Müşteri Olmayan Yurtiçi Firmaların Ziyaret Edilmesi**

Yurtiçinde üretim yapan ana sanayi firmalarından, müşteri olmayanları ziyaret edilmeli. Öncelikle OES yedek parça çalışması başlatılması için gerekli ortamın sağlanması yönünde çalışılmalı ve sonrasında OEM tedarikçisi olunabilmesi için işbirliği hedeflenmelidir.

#### **5.9.6.14. Firma/Müşteri Ziyaretleri Yapılması**

Yurtiçi ve Yurtdışı OEM, Yedek Parça bayi ve müşterileri, önceden planlanacak bir takvim çizelgesi dahilinde rutin ziyaret edilmeli. Bu çalışmayı desteklemek amacı ile telefon ve yazışma enstrümanlarından da faydalanılmalıdır.

#### **5.9.7. Pazar Geri Besleme**

Pazarlama stratejisinde geri besleme önemli bir rol oynamaktadır. Aşağıda bununla ilgili bilgiler verilmiştir.

##### **5.9.7.1. Reklam Etkilerinin Ölçülmesi**

Reklam etkimizi yapmış olduğumuz toplantı ve ziyaretlerde ölçmek ve buna göre yeni bir reklam politikası belirlemek ve izlemek gerekmektedir.

##### **5.9.7.2. Müşteri Memnuniyeti Geri Dönüşü Değerlemesi**

Tüm Yurtiçi ve Yurtdışı OEM ve BYP firmalarına Müşteri Memnuniyeti Anketi gönderilmeli, iyileştirilmesi gereken noktalar belirlenip Satış Bölümlerine ve Üst Yönetime raporlanmalı.

##### **5.9.7.3. Pazar Araştırması Yapılması**

Tüm bölümler tarafından Yurtiçi ve Yurtdışında,

- Mevcut bayi, müşteri ve tedarikçi ziyaretleri,
- Sanayi ve Servis ziyaretleri,

- Rakip firma katalog, fiyat listeleri ve web sayfaları,
- Tamirci toplantıları,
- Bayi Toplantıları,
- Form ve anket bilgileri,
- Fuar gözlemleri,

neticesinde elde edilen tüm bilgilerin bir platformda toplanması ve paylaşılması gerekmektedir. Tüm verilerin değerlendirilmesi sonucunda, hedef ve stratejilere uygunluğu analiz edilmelidir. Analiz sonuçlarına göre hedef ve stratejiler güncellenmelidir.

#### 5.9.7.4. Rakip Analizi Yapılması

Pazar araştırmasında elde edilen sonuçların, rakiplerle ilgili bölümlerinin diğerlerinden ayrı olarak analiz edilmesi ve çıkacak sonuca göre hizalanılması gerekmektedir.

PLAN	SIRA NO	YAPILACAK İŞ	DESTEK BİRİMİ	X				(X+1)	(X+2)	(X+3)	(X+4)
				1.	2.	3.	4.				
STRATEJİ	1	Genel Strateji Oluşturulması	Yönetim	0							0
	2	Pazarlama Planı Hazırlanması	Yönetim	0							0
MÜŞTERİ	3	Müşteri Seçimi / Ayıklaması Yapılması	Satış		0			0	0	0	0
ÜRÜN/ FİYAT	4	Ürün Listelerinin Güncellenmesi	Satış & Ar-Ge		0						
			Satış & Ar-Ge		0						
	5	Fiyat Listelerinin Güncellenmesi	Satış & Ar-Ge		0						
	6	Rekabet Amaçlı Karlılığımızın Araştırılması	Satış			0					
7	Karlılığın Artırılabilmesi & Fiyat Ayarlaması	Satış			0						
ŞİRKET DURUŞU/ İMAJİ	8	Teklif Formatlarının Standart Hale Getirilmesi	Satış	0							
	9	Teklif Verme Kriterlerinin Belirlenmesi	Satış		0						
	10	Sunumların Güncellenmesi	Satış		0						
	11	Web Sitemizin Güncellenmesi	Bilgi İşlem			0					
	12	İmaj Değişikliğinin İncelenmesi	Yönetim					0			
	13	Logo Değişikliğinin İncelenmesi	Yönetim					0			
	14	Ambalaj Değişikliğinin İncelenmesi	Yönetim					0			
	15	Dış Bülteni	Yönetim				0	0	0	0	0
ÜRÜN YELPAZESİ	15	“Üretim Yönetimi” Devreye Alınması (Mevcut Ürünler)	Yönetim				0				
	16	“Üretim Yönetimi” Devreye Alınması (Diğer Ürünler)	Yönetim				0				
	17	Yeni Ürün Devreye Alınması	Satış & Ar-Ge	0	0	0	0	0	0	0	0

	18	Ürün Geliştirme Takip Kartı Düzenlenmesi	Ar-Ge				O						
PAZAR TUTUNDURMA /GELİŞTİRME	19	Yeni Bayi/ Bölge Devreye Alınması	Satış				O		O	O			
	20	Bilgilendirme Toplantıları Düzenlenmesi (1 adet/yıl)	Satış & Kalite				O						
	21	Sanayi Siteleri Ziyareti Düzenlenmesi (10 kez/yıl)	Satış & Kalite	O	O								
	22	Servis/Tamirciler Toplantısı Düzenlenmesi (1 adet/yıl)	Satış& Kalite				O						
	23	Bayi Toplantısı Düzenlenmesi (1 adet/2yıl)	Yönetim & Satış						O				
	24	Yazılı Basın Reklamları Hazırlanması	Yönetim						O				
	25	Araç Giydirilmesi	Yönetim					O					
	26	Otoyol Reklam Panoları Hazırlanması	Yönetim						O				
	27	Katılınması Gereken Fuarların Belirlenmesi	Yönetim & Satış					O					
	28	Ziyaret Edilmesi Gereken Fuarların Belirlenmesi	Yönetim& Satış			O							
	29	Katalog Hazırlanması	Satış& Ar-Ge					O					
	30	Promosyon Çalışması Yapılması	Yönetim & Satış			O							
	31	Müşterimiz Olmayan Yurtiçi Firmaların Ziyaret Edilmesi	Satış			O	O						
	32	Firma / Müşteri Ziyaretleri Yapılması	Satış	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
PAZAR GERİ BESLEME	33	Reklam Etkilerinin Ölçülmesi	Satış					O					
	34	Müşteri Memnuniyeti Geri Dönüşü Değerlemesi	Satış					O					
	35	Pazar araştırması Yapılması	Satış					O					
	35	Rakip Analizi Yapılması	Satış					O					

## 6. SONUÇ

Dünyada ekonomik ve teknolojik alanlarda son yıllarda çok hızlı gelişmeler yaşanmaktadır. 1980-90'lı yıllardan itibaren, tüm dünyada her şey, sürekli olarak ve hızla değişmeye başlamıştır. Günümüzde dünyanın herhangi bir yerinde ortaya çıkan teknolojik bir yenilik, kısa sürede çok uzaktaki bir ülkenin herhangi bir işletmesinin teknolojisini verimsiz kılabilir. Aynı şekilde dünyanın çeşitli yerlerindeki siyasi bir gelişme, yeni bir ekonomik birlik veya askeri bir harekât, bir başka ülkenin ekonomisini ve işletmelerini krize sokabilir. Uluslararası boyutta dinamik bir yapıya sahip olan otomotiv sektörü de, yaşanan yoğun rekabetin ve birçok çevresel faktörün etkisi altında kalmaktadır. Sürekli değişen çevre, ister yararlanılabilecek bir fırsat olsun, isterse karşı konulamaz bir tehlike olsun, sektörü ve sektör içerisinde yer alan firmaları her an beklenmedik olaylarla karşı karşıya bırakabilmekte ve özellikle işletme yöneticilerini fonksiyonlar bazında düşünmek yerine, süreçler bazında düşünmeye zorlamaktadır.

Bu noktadan hareketle; sektör işletmelerinin, güncel ve somut veriler ışığında geleceği planlamaları ve olası değişikliklere karşı, bütçeler aracılığıyla, kendi hareket planlarını oluşturmaları gerekmektedir. Bütçeler, üst yönetimin gelecekle ilgili beklenti ve tasarılarına göre hazırladığı planların, yönetimin uygulama safhasındaki grubuna yansıtılan bölümü olarak görülmektedir. İşletmelerin planlarında bütçelerin önemli bir yeri vardır. Geleneksel bütçeye ilişkin sorunların giderilmesi amacıyla yeni bütçeleme yaklaşımları ve teknikleri geliştirilmekte ve hızlı değişen çevre koşulları, stratejik bütçeleme sistemi yaklaşımının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Ditaş Yedek Parça İmalat ve Teknik A.Ş.'de yapılan çalışma stratejik bütçelemenin önemini bir kez daha ortaya koymuştur. Uygulamaya geçilmeden önce firmanın genel yapısı hakkında bilgi verilmiş, pazarın genel görüntüsü ortaya konmuştur. Akabinde SWOT analizi yapılarak firmaya uygun bütçe rakamları belirlenmiştir. Seçilen uygulama modelinde belirtilen değerlerin bir kısmı varsayımlar ve hedefler

doğrultusunda şekillendirilmiştir. Bu çerçevede ortaya çıkan veriler sisteme girilmiş ve 5 senelik stratejik bütçeleme ait veriler ortaya çıkmıştır.

Stratejik bütçeleme başlı başına çok geniş bir konudur. Yapılan uygulamada finansal değerlerin ortaya çıkardığı tablo gözetilse de, günümüzde firmalar kalitatif değerlerin oluşumuna da önem verilmektedir. Bu bakımdan yapılan uygulamada, yani bir nevi stratejik bütçeleme sürecinde, pazarlama stratejisine de önem verilmiş ve yapılması gerekenler ortaya konmuştur.

Dışa açık ve dinamik bir yapıya sahip otomotiv sektörünün, yaşanan hızlı değişim ve rekabet koşullarına ayak uydurabilmesi ve öngörülerini daha gerçekçi ve güvenilir yapabilmesi; bu gelişimi takip ve analiz ederek doğru stratejiler ve hareket planları oluşturabilmesine bağlıdır. Otomotiv sektöründeki işletmeler açısından; işletmenin ve çalışanlarının durumu kadar, sektördeki rakip işletmelerin ve otomotiv sektörün ilgili olduğu diğer sektörlerin durumları önem arz etmektedir. Türkiye otomotiv pazarı; ürün çeşitliliği, kalite ve fiyat açısından her kesime hitap edebilecek bir pazar niteliğinde olup kendi içerisinde de yoğun bir rekabet içerisindedir. Bu yoğun rekabet içerisinde her firma kendi durumunu değerlendirilmeli, stratejik planlarını oluşturmalı ve önündeki seneler için hedefler koymalıdır.

## KAYNAKÇA

- Akgüç, Öztin. **Finansal Yönetim**. Muhasebe Enstitüsü Yayın No:65, İstanbul,1996.
- Andersen, U., Thorisson G.P., Karlsson B.G. Strategic Budgeting, Copenhagen Business School Press, 2001.
- Ansoff H. Igor. **Corporate Strategy**. McGraw-Hill Pub., New York, 1965.
- Aydın, Nurhan. **Finansal Yönetim**. Eskişehir: Birlik Ofset, 1999.
- Ballart Xavier, Zapico Eduardo. “Evaluation Knowledge For Strategic Budgeting”. N.J.: Transaction Publishers, (2005): 1-25.
- Barberg, Bill. Misconceptions about the Balanced Scorecard. <http://www.businessintelligence.com/ex/asp/code.8/xe/article.htm>
- Blackerby P. **History of of Strategic Planning, Armed Forces**. Controller Magazine, Lovelend, Colarado, 1994.
- Brimson, James A., Antos, John. Driving Value Using Activity Based Budgeting. John Wiley&Sons Inc.1999.
- Budgeting - The Good And The Bad. [www.ProRemodeler.com](http://www.ProRemodeler.com)
- Bunce, Peter; Fraser, Robin and Woodcock, Lionel. Advanced Budgeting: A Journey to Advanced, Management Accounting Research, No:6, 1995.
- Büker, Semih. **Finansal Yönetim**. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 463, 2001.
- Cemalcılar, İlhan. **İşletme Bütçeleri**. Sulhi Garan Matbaası, İstanbul, 1965.
- Chan, Vance T. **Strategy Based Budgeting; A Focused Approach To Allocating Resources**. Management Insight (Wass Consulting Group, Inc.) Cilt. 7 Sayı. 5, Illinois 2004.
- Clarke, Peter. **Traditional Budgeting**. Accountancy Ireland, Volume:33, No:5 (October2001), [http://www.accountancyireland.ie/dsp\\_articles.cfm/goto/632/page/Traditional\\_Budgeting.htm](http://www.accountancyireland.ie/dsp_articles.cfm/goto/632/page/Traditional_Budgeting.htm)
- Connolly, T., Ashworth, G. An Integrated Activity-Based Approach to Budgeting, Management Accounting, UK, 1994.
- David Fred R. Strategic Management, New Jersey, Prentice Hall, Inc, 1997.



- Demos, Darryl. **Introducing The Zero Approach, The Banker**. London, Şubat 2000.
- Dess G.G., Lumpkin G.T. Strategic Management, Creating Competitive Advantages, Mc Graw Hill Pub, New York, 2003.
- Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5. Baskı, İstanbul, 1998.
- Elmacı, Orhan. **Yönetim Muhasebesi**. Kütahya, 2002.
- Ercan M.K., Öztürk M.B., Demir Güneş, K. **Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye**. Gazi Kitapevi, Ankara, Ekim 2003.
- Eren, Erol. **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, İşletme Fak. Yay. No: 127 İstanbul, 1990.
- Ergun, Ülkü. **Sıfır Tabanlı Bütçelemenin Planlama ve Denetim İşlevi**. T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, İzmir, Cilt:2 Sayı:1, 1987.
- Evans, Matt H. Financial Planning and Forecasting, Revised March 2000.
- Fraser Robin, Hope Jeremy. **Beyond Budgeting, Building a New Management Model For Information Age**. Management Accounting UK, Ocak 1999.
- \_\_\_\_\_. **Beyond Budgeting; Breaking Through The Barrier to The Third Wave**. Management Accounting UK, Aralık 1997.
- G. Parija, T.Kumar, H.Xi, D. Keller. Strategic Planning of Preparedness Budgets For Wildland Fire Management. IBM J. Res & Dev. Vol. 51 No: 3/4 May/July 2007: 1-17.
- Gates S.M., Kealing E.G. Defens Working Capital Fund Pricing Policies. Rand Corp Pub. Santa Monica 1999.
- Goodstein L., Nolan T.M., Pfeiffer J.W. **Applied Strategic Planning**. McGraw-Hill, Inc. 1993.
- Greengard, Samel. The Great Leap Forward, Business Finance, September 2000. <http://www.businessfinancemag.com/magazine/archives/article.html?articleID=13667>
- Hacırüstemoğlu, Rüstem ve Sevgener, A.Sait. **Yönetim Muhasebesi**. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2000.
- Hansen, Stephen C., Otley David, Van Der Stede, Wim A.. **Practice Developments In Budgeting: An Overview And Research Perspective**. Journal Of Management Accounting Research, Michigan, USA, Cilt 15, January 2003.
- Harvard Management Update. High Performance Budgeting, Harvard Business Review, January, 1999.

- Horngrn Charles vd, Cost Accounting. A Managerial Ephasis, Ninth Edition, Prentice Hall International Inc. 1997.
- Ittner Christopher D., Larcker David F., Meyer Marshall W. Performance, Compensation, And The Balanced Scorecard. Research Paper, Funded by the Citicorp Behavioral Sciences Research Council and Conducted by the Wharton School, University of Pennsylvania, Kasım 1, 1997.
- Jain, Subhash C. **Marketing Planning & Strategy**. Fourth Edition, South-Western Publishing Co., 1993.
- John Chabotar, Kent. **Strategic Budgeting**, 2007.
- Koller, Timothy, What Is Value Based Management, McKinsey Quartterly, No.3, New York.
- Leahy, Tad. **The Top Ten Traps of Building**. Business, Finance, November 2001. <http://www.businessfinancemg.com/archives/appfiles/Article.cfm>
- \_\_\_\_\_. Baby Steps Toward Better Budgeting, Business, Finance, November 2001. <http://www.businessfinancemag.com/magazine/archives/article.html?articleID=13757>
- Libby, Theresa, Lindsay R. Murray. Budgeting an Unnecessary evil (part two): How to BBRT envisions a world Without traditional Budgeting. (Beyond Budgeting Roundtable’s Findings on Budgeting)” CMA Management, Canada, Nisan 2003.
- Love, Jim. Get Real With Strategic Budgeting, Cutter It Journal, February 2006.
- Manav, Cevat. **Yönetim Açısından İşletme Bütçeleri ve Finansal Planlama**. İstanbul, 1990.
- Miller Alex, Dess Gregory G. Strategic Management, Mcgraw Hill Companies Inc. 1996.
- Mintzberg H., Lampel J., Ahlstrand B., Strategy Safari. **A Guided Tour Through The Wilds Of Stratgic Management**. New York, The Free Press., 1998.
- Nelly A., Sutcliff M.R., Heyns H.R. **Driving Value Through Strategic Planning and Budgeting**. Accenture ve Granfield Üniversitesi, Yönetim Okulu Tarafından Yapılan Araştırma Raporu, 2001.
- Newing, Rod. **Better Budgeting and Forecasting for Small to Medium-Sized Businesses**. Management Accounting, Vol:72, No:10, November 1994, [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_hb3264/is\\_199411/ai\\_n7965475](http://findarticles.com/p/articles/mi_hb3264/is_199411/ai_n7965475)
- Niven, Paul. Balanced Scorecard; Step by Step Maximizing Performance and Maintaining Result, John Wiley Pub. USA, 2002.
- Oracle, Balanced Scorecard Collaborative. Strategy-Focused Business Planning To Create Sustained Corporate Performance, Balanced Scorecard Collaborative, Inc. Nisan 2004.

Öncel, Şeyma. Yeni Nesil Bütçeler, Capital, Kasım 2004.

<http://www.malihaber.com/modules.php?name=News&file=print&sid=247>

Özkan, Esmeray. “Stratejik Karar Aracı Olarak Dinamik Bütçeleme ve Bir Üretim İşletmesinde Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Peker, Alparslan. **Modern Yönetim Muhasebesi**. Filiz Kitapevi, İstanbul 1983.

Rafai, Savya, Taylor Audrey G. “**Strategic Budgeting: A Case Study and Proposed Framework**”. Management Accounting, c. 5 s. 1 (2003): 1-10.

Rayburn, Letricia Gayle. **Cost Accounting Using A Cost Management Approach**. USA: Irwin Inc., 1996.

Reason, Tim. Building Better Budget, CFO: Magazine for Senior Financial Executives, December 2000.

[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m3870/is\\_14\\_16/ai\\_67720602](http://findarticles.com/p/articles/mi_m3870/is_14_16/ai_67720602)

\_\_\_\_\_. Budgeting in the Real World: More Companies Are Writing Budgets That Reflect Strategy and Reduce Frustration. CFO: Magazine for Senior Financial Executives, July 2005.

[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m3870/is\\_10\\_21/ai\\_n15752883](http://findarticles.com/p/articles/mi_m3870/is_10_21/ai_n15752883)

Repairing The Budgeting Process. [www.financialexecutives.org](http://www.financialexecutives.org)

Roller, Robert H. Integrating Outcomes Assessment and Strategic Planning, 2006 European Conference.

Ryan, H.E., Trahan, E.A. **The Utilization of Value-Based Management: An Empirical Analysis**. Financial Practice and Education, Sayı 9 (Bahar/Yaz).

Sammer, Joanne. Seven Ways to Build Better Budgets, Controller Magazine, September 1997.

<http://www.businessfinancemag.com/magazine/archives/article.html?articleID=4072>

Szarycz, Czes. The Missing Link, CFO Magazine (Australia), Şubat 2001.

Şakrak, Münir. **İşletme Bütçe Sisteminin Etkinliğinde Bilgisayar Kullanımının Rolü**. Muhasebe ve Finansman Dergisi, Temmuz 1996.

The Buttonwood Group LLP. **What Exactly Is A Best Practice?**. Business Credit, Ocak 2004.

Thomson A.A., Strickland A.J. Strategic Management, Concept and Cases, Irwin McGraw-Hill Pub., Singapore, 1999.

Thomson, John L. Strategic Management, Thomson Learning, Gray Pub, London, 1997.

- Türk, Zeynep. **Modern Bütçeleme Teknikleri: Faaliyet Esasına Dayalı Bütçeleme.** Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, Cilt 2, Sayı 4, Ankara, Aralık 2000.
- Yalkın, Yüksel Koç. **Yönetim Aracı Olarak İşletme Bütçeleri.** Turhan Kitapevi, 3. Baskı, Ankara, 1989.
- Yıldız, E.Begüm. “Stratejik Bütçeleme Sistemi ve Otomotiv Distribütörlerine Yönelik Uygulama”. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Yılmaz, Rıfat. “Dengeli Performans Ölçüm Sistemine Dayalı Stratejik Bütçeleme Süreci ve Bir Uygulama Modeli”. Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Yozgat, Osman. İşletme Yönetimi, M:Ü: Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları No: 383-616, İstanbul, 1983.
- Yüzer, Ali Fuat. **İşletme Yönetiminde Kar-Zarar Bütçesine Olasılıklı Yaklaşım.** Eskişehir, EİTİA Yayınları, No: 236/157, 1981.
- Wilsmore A.W. **Business Budget In Practise.** Toronto-Canada: The Copp Clark Publishing Co., 1973.
- Whiting, Rick. ‘Budget Planning: The Next Generations. Internetweek, Manshasset, September 2000. <http://www.informationweek.com/805/budget.htm>

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı Soyadı** : Sercan Tepeli  
**Doğum Tarihi** : 04 Mayıs 1983  
**Doğum Yeri** : İstanbul  
**Lise** : Özel Cent Koleji  
**Lisans** : Yıldız Teknik Üniversitesi Metalurji ve Malzeme Mühendisliği  
**Yüksek Lisans** : Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Programı

### Çalıştığı Kurumlar

**Ocak 2007 -** : Ditaş Doğan Yedek Parça İmalat ve Teknik A.Ş.  
**Ekim 2009 -** : Ntvspor Radyo ve Oley.com  
**Nisan 2010 -** : Habertürk İddaa  
**Eylül 2006 - Ekim 2009** : Fanatik İddaa  
**Mayıs 2008 - Ekim 2009** : Radyospor  
**Ağustos 2008 - Ekim 2009** : Lig Radyo  
**Yabancı Dil** : İngilizce, İtalyanca

**İletişim Bilgileri:** stepeli@hotmail.com