

161035

T.C

DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İktisat Anabilim Dalı

KÜRESEL EKONOMİK GELİŞMELER EKSENİNDE OLİGOPOL  
PİYASALARDA STRATEJİK BÜTÇELEME VE ORDU  
YARDIMLAŞMA KURUMU UYGULAMASI

(Doktora Tezi)

Danışman

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN

Hazırlayan

İlhan ATİK

0191020304

Kütahya - 2005

## Kabul ve Onay

İlhan ATİK'in hazırladığı "Küresel Ekonomik Gelişmeler Ekseninde Oligopol Piyasalarda Stratejik Bütçeleme ve Ordu Yardımlaşma Kurumu Uygulaması" başlıklı doktora tez çalışması, jüri tarafından lisanüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği ile kabul edilmiştir.

28/03/2005

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN (Danışman)



Prof. Dr. Recep TARI



Prof. Dr. Bedriye TUNÇSİPER



Doç. Dr. Mehmet YİĞİT

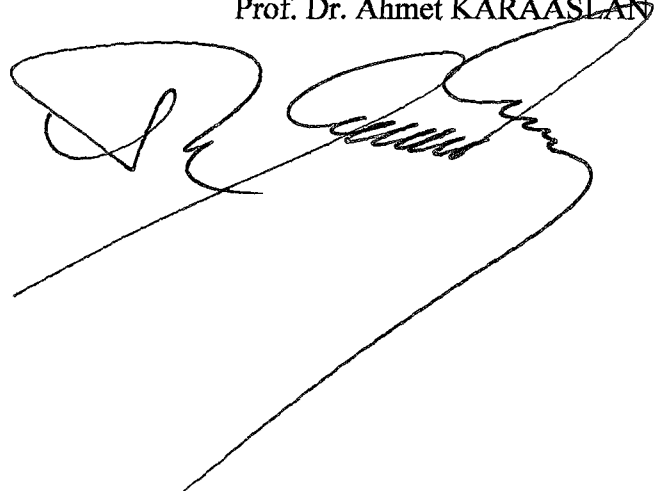


Yrd. Doç. Dr. Mustafa DURMAN



Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN



## Yemin Metni

Doktora Tezi olarak sunduğum “Küresel Ekonomik Gelişmeler Ekseninde Oligopol Piyasalarda Stratejik Bütçeleme ve Ordu Yardımlaşma Kurumu Uygulaması” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

28/032005

İlhan ATİK



## ÖZGEÇMİŞ

1971 yılında Ankara'da doğan İlhan ATİK İlk ve orta öğrenimini Ankara'da tamamladıktan sonra, sırası ile İzmir Maltepe Askeri Lisesini ve İstanbul Hava Harp Okulunu bitirerek 1994 yılında Hava Subayı olarak göreve başlamıştır. 2001 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Yönetim Organizasyon dalında yüksek lisans eğitimini bitirmiş olup, evli ve bir çocuk babasıdır.



## ÖZET

Müşteri talebinin sürekli nitelik ve nicelik olarak değiştiği ve bu değişimin tahmin edilmesinin ne kadar zor olduğu bilinen bir gerçektir. İktisadi kararları bu değişime uygun hareket edebilecek hale getirebilmenin yolu kurum kaynaklarının planlanmasından geçmektedir. Hem stratejik planlama çalışmaları ile belirlenen amaç ve hedeflere, hem de üretim ve dağıtım kaynaklarının kapasite ve özelliklerine gereken dikkat ederek, faaliyetlerimizi değişime duyarlı hale getirebilmek ancak bu şekilde mümkün olabilecektir.

Günümüzün küresel iş ortamında ülkeler ve firmalar hızlı bir değişim ve değişimin getirdiği yeni fırsatlarla karşı karşıya bulunmaktadır. Rekabet tüm kurumları daha yüksek düzeylerde hizmet vermeye iterken, gelişen teknoloji de ürünlerin yaşam döngülerini kısaltarak ve kurumları yeni teknolojileri benimsemeye ya da pazar paylarını kaybetme riskiyle karşı karşıya bırakmaktadır.

Rekabette başarılı olmak, değişen iş koşullarını önceden tahmin edebilmek ve bunlara hızla yanıt verebilmek demektir. Ülkeler ve firmaların bunu yapabilmesi için faaliyet alanlarının tüm cephelerini güçlü ve esnek bir biçimde destekleyen bilgi teknolojilerine ihtiyacı vardır. Bu sistemler kuruma, iş uygulamalarından ve örgütsel yapılardan lojistik, proje yönetimi, finans, servis, dağıtım, nakliye ve imalata kadar her cephede değişimlere uyum sağlama yeteneği kazandıracaktır.

Günümüzde rekabet, ulusal normlardan uluslararası normlara tırmanmaktadır. Bu koşullar altında rekabet gücünü korumak ve geliştirmek isteyen kurumların vizyon ve stratejilerini gözden geçirmeleri gerekmektedir. Yoğun rekabet, firmaları ürün/hizmet kalitelerini artırmaya, pazara tepki hızını yükseltmeye ve bunları başarırken de maliyetlerini düşürmeye zorlamaktadır. Her firma, bir tedarik zinciri içindedir. Değişimlere hızlı ve ekonomik tepki verebilmek için, kurumun tüm fonksiyon, süreç ve kaynaklarının entegre bir şekilde planlanması ve kontrol edilmesi gerekmektedir.

Firmalarda temin sürelerinin (tasarım, tedarik, üretim ve dağıtım) düşürülmesi, sürekli değişen müşteri taleplerine uygun üretimin gerçekleştirilmesi, temin zinciri içinde yer alan tedarikçi firma, üretici firma, satıcı firma ile müşteriler arasında istenen düzeyde iletişimin sağlanması faaliyetlerinin, etkinlik, verimlilik ve performans ilkelerine uygun olarak yapılabilmesi için kurum kaynaklarının planlanması

gerekmektedir. Kurumlarda kaynak kullanımının temel yönlendiricisi Stratejik Bütçeleme Sistemidir.

Kurum kaynaklarını bütçe disiplini içinde planlamayan kurumlar, iş uygulamalarını kağıda dayalı sistemler ile, dağınık, birbirleri ile bağlantılı olmayan yazılımları birleştirerek, yürütmeye çalışırlar. Bunun sonucu olarak, ellerinde hiçbir zaman genel bilgiler olmadığından yönetimde çok büyük sıkıntıya uğrarlar. Gerekli ve önemli bilgileri elde edebilmek için büyük çaba ve zaman harcamak zorunda kalırlar.

Bu tez çalışmasında ekonomik göstergeleri küresel boyutta iş yapma imkanı sağlayacak derecede gelişmiş bir kurum olan Ordu Yardımlaşma Kurumu incelenmiştir. Kurumun otuz yedi iştiraki bulunmaktadır. Bu iştiraklerin tamamı oligopol piyasa koşulları içerisinde etkinlik göstermektedir. Kurum küreselleşme stratejisi içinde yapılarak ülke sınırları dışında da faaliyet gösterebilmek adına çalışmalarını yürütmektedir. Ülkemiz açısından bu çalışma ile sunulan stratejik bütçeleme faaliyetleri küreselleşen dünyada Türk müteşebbislerinin yalnız kalmaması adına bir boşluğu dolduracaktır.

Ayrıca; Stratejik bütçeleme sistemi, üretim girdi sürelerini ve maliyetleri kurum genelinde azaltma amacına yöneliktir. Her seviyede işlerin tek bir küresel kurum düşüncesiyle yürütüldüğü bir sistemdir. Proaktif bir düşünce ile sorunlar önceden görülerek gereken önlemler zamanında alınabilmektedir. Herhangi bir noktada alınacak bir kararın kurumun bütününe etkileri görülebilmektedir. Bir metod değişikliğinin kurumun küresel performansına etkisi değerlendirilebilmektedir. Her çalışanın istediği veriye istediği zaman erişebilme olanağı yönetim yapısını da yalınlaştırmaktadır. Klasik sistemde stratejik ve küresel bilgilere ulaşma ve gerekli kararları verme ancak üst yöneticiler yoluyla olasıdır. Hatta bu bilgiye ulaşıldığında, etkin kararlar için geç kalınmış olunmakta veya bilgi iletişimdeki sorunlar nedeniyle hatalı olabilmektedir. Stratejik bütçeleme bu sorunları ortadan kaldırdığından yönetim kademeleri azaltılarak daha yalın bir yönetim yapısı oluşturulabilmektedir.

## ABSTRACT

It's fact that how much hard to estimate the change of customer's demand at it's continuous quality and quantity. In according to these changes, our activities should be planned on the base of corporations and their sources. By regending of those indications, both goals under strategical planning and the source of production and distribution, our activities can be sensitive to these changes.

At the present, global environment provides rapid changes and new chances to the corporations. Competition forces all corporations to the after top level service and to adapt new technologies or to lose the market that they have.

Being successful means, under this continual change atmosphere, to estimate new conditions at first and to reply them quickly. In order to do that, corporations need reliable information systems that supporting all their activities. These systems provides the corporations ability adapt new changes from practice to logistic, project management, finance, service, distribution, transportation to the production.

Today, competition goes up from national level to multinational. The corporations wish to preserve their competition streght and improve it, must go over their visions and strategies. Intense competition enforces the corporations to multiply the quality of to product / service to increase reaction to the market and at the same time to reduce the costs. All corporations are under preparation chains. In order to react quick and economicly to the changes, all functions, processes and sources of the corporations have to be planned in integrity and controlled.

The corparations' sources have to be planned according to activity, productivity, and performance, in order to do that they should decrease obtaining time (concept, procuring, producing and distribution), produce in accordance with permonantly changing customer's demand, keep the communication at required level among procuring, producing, selling company with customers. Strategic Budget System is an origin of usage the corporations source.

The corporations, don't have organized budget discipline, are doing their work of scattered paper base, putting together work that don't related each other will be in trouble of managing the corporations as because there won't be general information.

They will spent a long time and enormous effort to get general and essential information.

In this thesis we have examined Ordu Yardımlaşma Kurumu (Army Support Group) which is capable of making business in global environment. This corporation has 37 partnership in different sectors. All the partnerships compete in oligopoly market environment. This corporation streng then itself in order to be more active across the borders of Turkey. This research about strategic budgeting operations will be helpful for the Turkish entrepreneurs in the global environment.

Further more; the objective of strategic budgeting system is to cut down the costs and the process time as much as possible. In every level the idea is to keep it simple. With the proactive mentality it's easier to see the problems in advance and take the corrective actions simultaneously. Decision in every level could be effective through out the whole organization. The effect of methodology change on corporation's global performance could be evaluated. Availability of all data to all workers makes the organizations structure more simple. In classical organizations decision making and data availability could only made by the top level managers. Strategic budgeting solves this problems by decreasing the hierarchy in the organizations and this makes the organizations more flexible.



## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vi
TABLOLAR .....	xvi
ŞEKİLLER .....	xvii
KISALTMALAR .....	xviii
TEZ HAKKINDA .....	xx
GİRİŞ .....	xxiv

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KÜRESELLEŞME OLGUSUNUN FİRMALARIN

#### DURUMLARI AÇISINDAN ANALİZİ

1.1. KÜRESELLEŞMENİN TEMEL DİNAMİKLERİ VE TANIMI .....	2
1.1.1. Liberal Kapitalizmin Dünyaya Yayılması .....	2
1.1.2. Ulaşım ve İletişim Teknolojilerindeki Gelişmeler .....	4
1.1.3. Sosyo-Kültürel Dönüşüm .....	6
1.1.4. Siyasi Egemenlik Düşüncesindeki Dönüşüm .....	7
1.1.5. Temel Dinamikleri Çerçevesinde Küreselleşme Kavramı ve Tanımı ....	8
1.2. ÜRETİMİN VE TİCARETİN KÜRESELLEŞMESİ .....	9
1.2.1. Tüketici Talep Yapılarındaki Değişim .....	9
1.2.2. Üretim Düşüncesinde Fordizmden Postfordizme Geçiş .....	10
1.2.3. Uluslararası Finansal Bütünleşme .....	12
1.2.4. Sermaye Yoğun Üretim Faaliyetlerinin Yaygınlaşması .....	13
1.2.5. Çok Uluslu Şirketlerin Üretim Küreselleşmesindeki Rolü .....	15
1.2.6. Üretim ve Ticaretin Küreselleşmesinde Uluslararası Anlaşmaların Önemi .....	16
1.2.7. Artan Rekabetin Firmalar Üzerine Etkisi .....	17
1.3. ARTAN REKABET ORTAMINDA FİRMALARIN KÜRESEL ÖLÇEKTE BAŞARILI VE BAŞARISIZ OLMA NEDENLERİ.....	20
1.3.1. Firmaların Küresel Ölçekte Başarılı Olma Nedenleri .....	20
1.3.1.1. Küresel Vizyona Sahip Yöneticilerin Bulunması .....	20
1.3.1.2. Küresel Ölçekte Ar-Ge'ye Dayalı Yenilikçi Stratejilerin Geliştirilmesi ve Küresel Ölçekte Pazarlama .....	21

1.3.1.3. Küresel Ölçekte Pazar Algılaması .....	23
1.3.1.4. Küresel Ölçekte Organizasyonel Yapıya Sahip Olma .....	23
1.3.1.5. Politik Risklerin Olumsuz Etkilerini Azaltıcı Bir Kontrol Sistemine Sahip Olma .....	24
1.3.1.6. Dış Pazarlardaki Yöneticilere Aktif Roller Verilmesi .....	25
1.3.2. Firmaların Küresel Ölçekte Başarısız Olma Nedenleri .....	26
1.3.2.1. Genel Olarak Mali Başarısızlık Nedenleri .....	26
1.3.2.2. Firma İçi Nedenlerden Kaynaklanan Mali Başarısızlıklar .....	31
1.3.2.2.1. Yönetimin Yetersizliğinden Kaynaklanan Mali Başarısızlıklar .....	31
1.3.2.2.2. Aşırı Borçlanmadan Kaynaklanan Başarısızlık .....	32
1.3.2.2.3. Yetersiz Nakit Akışından Kaynaklanan Başarısızlıklar .....	34
1.3.2.2.4. Yetersiz Firma Sermayesinden Kaynaklanan Başarısızlıklar .....	35
1.3.2.2.5. Bütçe Kontrolünün Olmamasından Kaynaklanan Başarısızlıklar .....	37
1.3.2.2.6. Denetim Eksikliğinden Kaynaklanan Başarısızlıklar .....	37
1.3.2.2.7. Finansal Bilgi Sistemi ve Maliyet Muhasebesi Eksikliğinden Kaynaklanan Başarısızlıklar .....	38
1.3.2.3. Firma Dışı Nedenlerden Kaynaklanan Mali Başarısızlıklar... ..	39
1.3.2.3.1. Ekonomik Nedenlerden Kaynaklanan Mali Başarısızlıklar .....	39
1.3.2.3.2. Teknolojik Nedenlerden Kaynaklanan Başarısızlıklar..	41
1.3.2.3.3. Politik ve Hukuki Nedenlerden Kaynaklanan Başarısızlıklar .....	41
1.3.2.3.4. Uluslar arası Negatif Çevre Etkenlerinden Kaynaklanan Mali Başarısızlıklar .....	42
1.3.2.3.5. Doğal Çevre Etkenlerinden Kaynaklanan Mali Başarısızlıklar .....	42

**İKİNCİ BÖLÜM**  
**OLİGOPOL PİYASALARDA FİRMA TERCİHİ OLARAK**  
**STRATEJİK BÜTÇELEME**

2.1. PİYASA YAPILARI VE OLİGOPOL PİYASALAR .....	45
2.1.1. Tam Rekabet Piyasaları .....	45
2.1.2. Monopolistik Piyasalar .....	46
2.1.3. Giriş ve Çıkışın Serbest Olduğu Piyasalar .....	47
2.1.4. Oligopol Piyasalar .....	48
2.1.4.1. Oligopol Piyasaların Özellikleri .....	53
2.1.4.2. Oligopol Piyasa İçinde Firma Hareketleri .....	54
2.2. BÜTÇE KAVRAMININ MİKRO İKTİSADİ ÖLÇEKTE ANALİZİ .....	56
2.2.1. BÜTÇE KAVRAMI .....	56
2.2.2. BİR DENETİM KAVRAMI OLARAK BÜTÇELEME .....	57
2.2.2.1. Bütçe Tarihi .....	57
2.2.2.2. Bütçenin Bir Kontrol Aracı Olarak Plan-Program ve Bilançodan Farkı .....	58
2.2.2.3. Bütçelemenin Amaçları .....	60
2.2.2.4. Bütçelemenin Yönetim Alanındaki Amaçları .....	62
2.2.2.5. Bütçelemenin Satış ve Üretim Alanındaki Amaçları .....	64
2.2.2.6. Bütçelemenin Finansal Alandaki Amaçları .....	64
2.2.3. FİRMALARDA BÜTÇELEME SİSTEMİ .....	65
2.2.4. FİRMALARDA BÜTÇELERİN DÜZENLENMESİ VE TEMEL İLKELER .....	66
2.2.4.1. Bütçenin Hazırlık Aşaması .....	66
2.2.4.2. Bütçeleme İlkeleri .....	67
2.2.4.3. Bütçe Düzenlemesi ile İlgili Ön Koşullar .....	67
2.2.4.4. Bütçe Yöneticisi .....	69
2.2.4.5. İşletmede Uygulanacak Bütçenin Seçimi .....	70
2.2.5. KAMU BÜTÇELERİNİN PRENSİPLERİ .....	71
2.2.5.1. Genellik Prensibi .....	72
2.2.5.1.1. Ademi Tahsis Prensibi .....	72
2.2.5.1.2. Gayri Safi Miktarlar Prensibi .....	73

2.2.5.2. Birlik Prensibi .....	73
2.2.5.3. Açıklık Prensibi .....	74
2.2.5.4. Doğruluk Prensibi .....	75
2.2.5.4.1. Bütçede Samimiyet (Sübjektif Doğruluk) Prensibi ....	75
2.2.5.4.2. Tahminlerde İsbet Prensibi (Objektif Doğruluk) .....	76
2.2.5.5. Önceden Mezuniyet Prensibi .....	77
2.2.5.6. Giderlerde Tahsis (Ödenek Ayrılması) Prensibi .....	77
2.2.5.7. Yıllık Olma Prensibi .....	77
2.2.5.8. Bütçede Denklik ve Ekonomik Denge Prensibi .....	78
2.2.6. FİRMALARDA FARKLI BÜTÇELEME YAKLAŞIMLARI .....	79
2.2.6.1. Geleneksel Bütçeleme Yaklaşımı .....	79
2.2.6.1.1. Geleneksel Bütçelemede Kontrol Güçlükleri .....	80
2.2.6.1.2. Geleneksel Bütçelemenin Yönetim Tarafından Benimsenmemesi .....	80
2.2.6.2. Program Bütçeleri.....	81
2.2.6.4. Sıfır Tabanlı Bütçeleme.....	81
2.2.6.5. Önceliklerin Belirlenmesi Esasına Dayalı Bütçeleme .....	82
2.2.7. FİRMALARDA BÜTÇELEMEYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....	83
2.2.7.1. Bütçelemeyi Etkileyen İç ve Dış Faktörler .....	83
2.2.7.2. Bütçelemeyi Etkileyen Çevresel Faktörler ve Bütçelemeye Etkileri .....	84
2.2.7.3. Bütçeleme Sürecinde Yönetimin Kontrolündeki Faktörler .....	86
2.2.7.4. Bütçeleme ve Katılım Faktörü .....	86
2.2.7.5. Bütçesel Hedeflerdeki Kesinlik Faktörü .....	87
2.2.7.6. Bütçeleme ve Geri Besleme Faktörü .....	88
2.2.7.7. Bütçeleme ve Örgüt Yapısı Faktörü .....	88
2.2.7.8. Etkileyen Faktörler Değerlendirilmediğinde Bütçelerin Dezavantajları .....	89
2.2.8. FİRMA BÜTÇELERİNİN SINIRLARI.....	89
2.2.9. FİRMA BÜTÇELERİNİN ETKİNLİĞİ .....	91
2.2.9.1. Bütçe Raporlarının Nitelikleri .....	91
2.2.9.2. Bütçe Farklarının Analizi .....	93

2.3. FİRMALARDA GELENEKSEL BÜTÇELEME SİSTEMİ VE YENİ ARAYIŞLAR .....	93
2.3.1. Geleneksel Bütçeleme Sisteminin Eksik Yönleri .....	93
2.3.2. Geleneksel Bütçelemeye Getirilen Eleştiriler .....	96
2.3.3. Geleneksel Bütçelemenin Yerini Alacak Arayışlar .....	99
2.3.4. Firmaların Mevcut Sistemin Eksikliklerini Giderememe Nedenleri .....	100
2.4. EKONOMİK VE YÖNETSEL BİR KAVRAM OLARAK STRATEJİ VE İLİŞKİLİ OLDUĞU ALANLAR.....	101
2.4.1.Kavram Olarak Strateji .....	101
2.4.2. Yönetsel Strateji Geliştirme .....	103
2.4.3. Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesinde Strateji.....	104
2.4.4. Misyonun Belirlenmesi ve Gerçekleştirilmesinde Strateji .....	107
2.4.5. Strateji ve Politika İlişkisi .....	108
2.4.6. Strateji ve Taktik Geliştirme .....	108
2.4.7. Strateji ve Yöntem Geliştirme .....	109
2.4.8.Strateji ve Planların Oluşturulması .....	110
2.5. OLİGOPOL PİYASALARDA FAALİYET GÖSTEREN FİRMALARIN MEVCUT BÜTÇELEME SİSTEMİNİN EKSİKLİKLERİNİ GİDERME ÇALIŞMALARI VE STRATEJİK BÜTÇELEME .....	111
2.5.1. Mevcut Bütçeleme Sisteminin Eksikliklerini Giderme Çalışmaları .....	111
2.5.1.1. Uluslar arası Rekabetin Gereği Olarak Stratejik Bütçeleme ...	111
2.5.1.2. Hissedar Değerleri ile Stratejik Bütçeleme Arasındaki Bağlantı.....	112
2.5.1.2.1. Mevcut Finansal Performans ve Hisse Senedi Piyasasındaki Beklentiler .....	113
2.5.1.2.2. Stratejik Bütçeleme ve Yönetime Duyulan Güven ...	116
2.5.1.2.3. Stratejik Bütçeleme ve Yatırımcılar İle İyi İlişkiler Kurma .....	117
2.6. FİRMALARDA STRATEJİK BÜTÇELEME VE UYGULAMA ÖRNEKLERİ	118
2.6.1. STRATEJİK BÜTÇELEMENİN KAVRAMSAL ANALİZİ .....	118
2.6.1.1. Stratejik Bütçelemenin Gerekliliği ve Tanımı .....	118
2.6.1.2. Stratejik Bütçelemenin Temel Alt Süreçleri .....	121

2.6.1.3. Stratejik Bütçelemenin Yararları .....	122
2.6.1.4. Firmaların Stratejik Bütçe Uygulamaları İle İlgili Genel Değerlendirme .....	124
<b>2.6.2. FİRMALARDA STRATEJİK BÜTÇELEME UYGULAMA ÖRNEKLERİ .....</b>	<b>130</b>
2.6.2.1. Stratejik Bütçeleme ve FORD Firması.....	130
2.6.2.2. Stratejik Bütçeleme ve VOLVO Firması .....	130
2.6.2.3. Stratejik Bütçeleme ve ABB Firması.....	131
2.6.2.4. Stratejik Bütçeleme ve İSKOÇYA BANKASI (BANK OF SCOTLAND) .....	131
2.6.2.5. Stratejik Bütçeleme ve BELRON Firması .....	132
2.6.2.6. Stratejik Bütçeleme ve BOREALIS Firması.....	132
2.6.2.7. Stratejik Bütçeleme ve BRITISH PETROLIUM(BP) Firması	133
2.6.2.8. Stratejik Bütçeleme ve CISCO SYSTEMS Firması .....	133
2.6.2.9. Stratejik Bütçeleme ve DHL Firması.....	134
2.6.2.10. Stratejik Bütçeleme ve ELECTROLUX Firması .....	135
2.6.2.11. Stratejik Bütçeleme ve SHELL Firması .....	135

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ORDU YARDIMLAŞMA KURUMU (OYAK) VE STRATEJİK BÜTÇE UYGULAMASI

3.1. ORDU YARDIMLAŞMA KURUMU'NUN MEVCUT DURUMU .....	137
3.1.1. Kurumun Tanıtımı .....	137
3.1.2. Mali Tabloların Hazırlanma Esasları .....	163
3.1.3. Uygulanan Muhasebe Prensipleri .....	163
3.2. STRATEJİK BÜTÇELEME VE ORDU YARDIMLAŞMA KURUMU .....	169
3.2.1. Stratejik Bütçeleme.....	169
3.2.2. Stratejik Bütçeleme Açısından Kurumsal Yapının Analizi .....	170
3.2.3. OYAK'ta Uygulanan Geleneksel Bütçeleme Sistemi İle İlgili Tespitler	171
3.3. OYAK'TA STRATEJİK BÜTÇELEME ESASLARI VE DENEYİMLER .....	171
3.3.1. Bütçeleme Sürecinde Yer Alan Tablolar .....	171
3.3.2. Standart Tablo Yapıları .....	172

3.3.2.1. Bütçeleme Tabloları .....	172
3.3.2.1.1. Özet Bütçe Tablosu .....	172
3.3.2.1.2. Detay Bütçe Tablosu .....	172
3.3.2.2. Önceki Yıl – Bütçe Yılı Karşılaştırma Tabloları .....	173
3.3.2.3. Bütçe İzleme Tabloları .....	173
3.3.3. Tablo Detayları .....	175
3.3.3.1. Ana Bütçe Kalemlerine İlişkin Tablolar .....	176
3.3.3.2. Alt Bütçe Kalemlerine İlişkin Tablolar .....	179
3.3.3.3. Yardımcı Bütçe Kalemlerine İlişkin Tablolar .....	180
3.3.3.4. Tali Bütçe Kalemlerine İlişkin Tablolar .....	182
3.3.4. Üç Yıllık Plan Tabloları .....	183
3.3.4.1. Planlama Tabloları .....	183
3.3.4.2. Önceki Yıllar – Plan Yılları Karşılaştırma Tabloları .....	183
3.3.4.3. Orta Vadeli Planlama İzleme Tabloları .....	184
3.3.5. Stratejik Bütçeleme Çalışmaları ve OYAK Uygulaması'nın Etki Alanı .....	184
SONUÇ .....	188
KAYNAKÇA .....	193
DİZİN .....	209

## TABLOLAR

Tablo 1.1.	:	1980-2001 Döneminde Kapanan Şirketler	26
Tablo 1.2.	:	İflas Eden İşletmelerin İflas Sebeplerine Göre Dağılımı	28
Tablo 1.3.	:	Nakit Giriş Ve Çıkışlarını Etkileyen Faaliyetlerin Gruplandırılması	35
Tablo 2.1.	:	Çalışmalarda İncelemeye Alınan Firmalar ve Faaliyet Konuları	125
Tablo 2.2.	:	Uygulamada Seçilmiş Firmaların Fiyatlarındaki Değişim	128
Tablo 3.1	:	Ordu Yardımlaşma Kurumu'nun Üye Sayısı	138
Tablo 3.2	:	Daimi Üyelerden Yapılan Aidat Kesintilerinin Diğer Sosyal Kurumların Yaptığı Kesintilerle Oransal Karşılaştırması	139
Tablo 3.3	:	Kurumun Üyelerinden Sağladığı Yasal Kaynaklar Ve Üyelerine Kullandırdığı Kaynakların Yıllar İtibariyle Karşılaştırması	139
Tablo 3.4	:	Kurumun Üyelerine Sunduğu Yasal Yardımlar	140
Tablo 3.5	:	Kurumun Son Üç Yılı Kapsayan Nema Gerçekleşmesinin Toptan Eşya Fiyat Endeksi (TEFE) Ve Tüketici Fiyat Endeksi (TÜFE) İle Karşılaştırması	141
Tablo 3.6	:	Kurumun Faaliyete Geçtiği 1961 Yılından 2000 Yılına Kadar Geçen Sürede Sağladığı Nemanın Gerçekleşen Enflasyon İle Karşılaştırması	142
Tablo 3.7	:	Yasal Kaynakların Toplam Kaynaklar İçindeki Payı	143
Tablo 3.8	:	Kurumun Sunmuş Olduğu Sosyal Hizmetler	144
Tablo 3.9	:	Kurumun Sunmuş Olduğu Yasal Yardımlar	144
Tablo 3.10	:	Kurumun Üyelerine Sunduğu Sosyal Hizmetlerden Konut Kredisi Ödemelerinin Yıllar İtibariyle Durumu	145
Tablo3.11	:	Kurumun Konut Kredisi Uygulamaları”	146
Tablo 3.12	:	Konut Kredisi Hizmetinin Serbest Fonlar İçindeki Payı	148
Tablo 3.13	:	Borç Verme Hizmeti	149
Tablo 3.14	:	Borç Verme Hizmetinin Serbest Fonlar İçindeki Payı	150
Tablo 3.15	:	Kurumun Aktüaryel Karı	152
Tablo 3.16	:	Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarına (UFRS) Göre 2001 Yılı Karşılaştırmalı Konsolide Mali Sonuçları	152
Tablo 3.17	:	Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarına (UFRS) Göre 2002 Yılı Karşılaştırmalı Konsolide Mali Sonuçları	153
Tablo 3.18	:	Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarına (UFRS) Göre 2003 Yılı Karşılaştırmalı Konsolide Mali Sonuçları	153
Tablo 3.19	:	Kurum İştiraklerinin 2001-2003 Dönem Sonuçları	157
Tablo 3.20	:	Gelir – Gider Karşılaştırması	159
Tablo 3.21	:	Kurum Nakit Girişleri	160
Tablo 3.22	:	Kurumun Nakit Çıkışları	161
Tablo 3.23	:	Özet Bütçe Tablosu	172



Tablo 3.24	:	Detay Bütçe Tablosu	172
Tablo 3.25	:	Önceki Yıl – Bütçe Yılı Karşılaştırma Tablosu	173
Tablo 3.26	:	Revize Bütçeyi İçeren Bütçe İzleme Tablosu	173
Tablo 3.27	:	Aylık Bütçe Değerlerinin Uygulama Sonuçlarıyla Karşılaştırıldığı İzleme Tablosu	175
Tablo 3.28	:	Bütçe Detay Tablosu	175
Tablo 3.29	:	Proforma Bilanço	177
Tablo 3.30	:	Proforma Gelir-Gider	178
Tablo 3.31	:	Proforma Aktüaryel Bilanço	179
Tablo 3.32	:	Plan Tablosu	183
Tablo 3.33	:	Önceki Yıllar-Plan Yılı Karşılaştırma Tablosu	184
Tablo 3.34	:	Orta Vadeli Planlama İzleme Tablosu	184

## ŞEKİLLER

Şekil 2.1	:	Monopol Piyasasında Fiyatın Belirlenmesi	47
Şekil 2.2.	:	Tam Rekabet, Monopol ve Oligopol Piyasalarının Karşılaştırılması	50
Şekil 2.3.	:	Dirsekli Talep Eğrisi	52
Şekil 2.4.	:	Bütçesel Baskının Geleneksel Algılanma Biçimi	87

## KISALTMALAR

a.g.e.	Adı geçen eser
a.g.m.	Adı geçen makale
AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
C.	Cilt
Çev.	Çeviren
DİE	Devlet İstatistik Enstitüsü
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
EGİAD	Ege Genç İşadamları Derneği
GATT	Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması
İİBF	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İTO	İstanbul Ticaret Odası
KİT	Kamu İktisadi Teşekkülleri
m.	Madde
MAI	Çok Taraflı Ticaret Anlaşması
MMO	Mali Müşavirler Odası
MPM	Milli Prodüktivite Merkezi
OYAK	Ordu Yardımlaşma Kurumu
p.	Sayfa
s.	Sayfa
S.	Sayı
ss.	Sayfa sayısı
T.C.	Türkiye Cumhuriyeti
TBB	Türkiye Bankalar Birliği

TMSF	Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
UFRS	Uluslar arası Finansal Raporlar Standardı
WTO	Dünya Ticaret Örgütü
Y.	Yıl
Yay.	Yayınları





**TEZ HAKKINDA**

## ARAŞTIRMANIN AMACI

Yönetimler belirli dönemler için belirli hedefler koyarlar. Büyüme hızı, Pazar payı yüzdesi, hisse başına kar gibi hedeflerin arzulanan düzeylerini belirlerler. Yönetimlerin belirlediği hedefler ne olursa olsun kuruluşun başarıya ulaşması, ya da yaşaması elde edeceği karlara bağlıdır. Bu nedenle giderlerini gelirlerinin altında tutma sorunu kurumdan kuruma değişmeyen fakat kurum büyüdükçe karmaşıklığı artan bir sorundur. Bu bakımdan en etkin yönetim tekniklerinden biri olan “BÜTÇELEME” faaliyetlerinin önemi gittikçe artmaktadır.

“Küresel Ekonomik Gelişmeler Ekseninde Oligopol Piyasalarda Stratejik Bütçeleme ve Ordu Yardımlaşma Kurumu Uygulaması” ana başlığını taşıyan bu çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

- a. Küresel Ekonomi içinde uluslararası konuma uygun gelişim göstermek isteyen ve oligopol piyasada faaliyet gösteren bir kurum olarak OYAK, stratejik bütçeleme yaparak karar alma süreçlerine destek olacak alt yapıyı oluşturabilecek mi?
- b. Alternatif Bütçeleme modelleri oluşturabilecek mi?
- c. Uygulanacak çalışma ile alternatif ve uzun dönemleri kapsayan bütçeler hazırlanabilecek mi?

## ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

İki yüz yirmi iki bin üyesi, 37 iştiraki ve yatırımlarıyla geniş bir organizasyona sahip olan OYAK’ın sadece yıllık planlama, ya da her bir Temsilciler Kurulu dönemi için hazırlanan ve fazla uygulama imkanı olmayan 3 yıllık planlama ile yetinmesi mümkün değildir. Kurumun vizyon ve misyonunu gerçekleştirecek stratejik hedeflerin tespit edilmesinden başlayarak, operasyonel bütçelerin hazırlanması, uygulanması ve performans değerlendirmelerinin yapılması önem taşımaktadır. Yapılan bu çalışma ile elde edilecek bulgular sayesinde benzer özelliklere sahip bir çok yerli kurum ve kuruluş Stratejik Bütçeleme faaliyetlerini bünyelerine uygulayabilecekler ve faaliyet alanlarındaki uluslararası firmalarla aynı konuma veya önder konuma geçebileceklerdir.

## ARAŞTIRMANIN HİPOTEZ

Büyük ölçekli kurumlarda uluslararası piyasa koşullarının gereklerinin yerine getirilmesi önem taşır. Bu çalışmada hipotez “oligopol piyasa firmaları, finansal ve finansal olmayan tüm faaliyetlerinin planlanmasında, düzenlenmesinde ve kontrol edilmesinde stratejik bütçe uygulamaları yaparak; emek, zaman ve finans kaynaklarını daha etkin ve verimli bir şekilde kullanmaktadır” şeklindedir.

## ARAŞTIRMANIN VARSAYIM

Araştırmada aşağıdaki başlıklar birer varsayım kriteri olarak değerlendirilmiştir.

- a. 12 Aylık Toptan Eşya Fiyatları Artış Oranı (Geçmiş Yıl)
- b. 12 Aylık Tüketici Fiyatları Artış Oranı (Geçmiş Yıl)
- c. 12 Aylık Toptan Eşya Fiyatları Artış Oranı (Cari Yıl Tahmini)
- d. 12 Aylık Tüketici Fiyatları Artış Oranı (Cari Yıl Tahmini)
- e. Yeniden Değerlendirme Oranı (Geçmiş Yıl)
- f. Yeniden Değerlendirme Oranı (Cari Yıl Tahmini)
- g. Ortalama Dolar Kuru (Cari Yıl Tahmini)
- h. Yıl Sonu Dolar Kuru (Geçmiş Yıl)
- ı. Yıl Sonu Dolar Kuru (Cari Yıl Tahmini)
- j. 6 Aylık (Temmuz-Aralık) Tüketici Fiyatları Artış Oranı (Geçmiş Yıl)
- k. 6 Aylık (Ocak-Haziran Aralık) Tüketici Fiyatları Artış Oranı (Cari Yıl Tahmini)
- l. 6 Aylık (Temmuz-Aralık) Tüketici Fiyatları Artış Oranı (Cari Yıl Tahmini)
- m. Memur Maaş Katsayıları (Cari Yıl Tahmini)
- n. Taban Aylık Tutarları (Cari Yıl Tahmini)
- o. Kıdem Tazminatı Tavanı (Cari Yıl Tahmini)
- p. SSK Prim Tavanı (Cari Yıl Tahmini)

Varsayımlar değiştirilebilmeli, eklemeler yapılabilmeli ve iptal edilebilmelidir.

Bu kriterler aşağıdaki listesi verilen kurumlardan temin edilmektedir.

- a. T.C. Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü
- b. T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı
- c. T.C. Hazine Müsteşarlığı
- d. T.C. Merkez Bankası
- e. T.C. Maliye Bakanlığı
- f. Resmi Gazete

### **ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Araştırmada stratejik bütçeleme sisteminin Ordu Yardımlaşma Kurumunun Mali Politika ve Stratejilerinin belirlenmesindeki etkinliği incelenecek, Kurumun 37 iştiraki ile ilgili faaliyetler kapsam dışında tutulacaktır.

### **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Konuyla ilgili yapılmış çalışmalar kütüphaneler, internet ve cd veri tabanlarından tespit edilerek, literatür araştırması yapılmıştır.. Halen konu ile ilgili olarak pek çok kaynağa ulaşılmıştır.

Konuyla ilgili çalışmaları tamamlandıktan sonra OYAK Genel Müdürlüğü'nde Stratejik Bütçeleme yönteminin uygulaması yapılmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmuştur.

Çalışmanın birinci bölümde iktisadi kuruluşların ulusal sınırları aşma sorununa oligopol piyasa perspektifinde bakılmıştır. Kuruluşların uluslararası olabilmeleri, bu ortamda karşılaşılan rekabet ve bu rekabet ortamında başarı ve başarısızlık nedenleri incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde iktisadi kuruluşların mali politika ve strateji belirlemede Stratejik Bütçelemeye olan ihtiyaçları ortaya konulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde Türkiye ekonomisinin son dönemi incelenerek Ordu Yardımlaşma Kurumunun ekonomi içindeki gelişimi ve mevcut durumu ifade edilmiştir. Kurumun Stratejik Bütçeleme esaslarına göre oluşturulacak mali politikalar ve stratejileri incelenmiştir. Çalışmanın son bölümü sonuç ve önerilerden oluşmaktadır.

## GİRİŞ

Yirmi birinci yüzyılın başlarında olduğumuz şu dönemde dünya, çok hızlı bir değişime uğramaktadır. Buna paralel olarak da küreselleşme kavramı, son yıllarda en fazla tartışılan konuların başında gelmektedir. Uluslararası ulaşım ve iletişim araçlarının gelişmesi, uluslararası ticaret ve sermayenin dolaşımında engellerin azaltılması ve çok uluslu kurumların faaliyetlerinin artması küreselleşmeye hız kazandıran başlıca faktörlerdendir. Küreselleşme, 1960'lı ve 1970'li yılların işçi hareketlerindeki mücadeleci dönemden, 1980'lerde ve 1990'larda uluslararası rekabetin arttığı, verimlilik ve ekonomik etkinliğin önem kazandığı bir döneme geçiş sürecinde ortaya çıkmış bir kavramdır.

Küreselleşme kavramı, insanların kültürel ve politik açıdan çok, ticari faaliyet için bir arada olma isteğini yansıtmaktadır. Küreselleşme belli fikirler, görüşler, pratikler, olaylar, teknolojiler ve kurumların küresel ölçekte bulunur hale gelmesi gerçeğini ifade etmektedir. Küreselleşme bilgi toplumu süreciyle birlikte gelişmekte ve üretim faaliyetlerini bütün dünyaya yayan “çokuluslu” kurumların, bu süreci bir dünya sistemi haline dönüştürürken oynadıkları roldür.

Küreselleşme sürecini doğuran temel eğilimler, endüstri toplumundan bilgi toplumuna, işgücü ağırlıklı teknolojiden yüksek teknolojiye, ulusal ekonomiden dünya ekonomisine, merkezi yönetimden yerel yönetime, kısa dönemden uzun döneme, kurumsal yardımdan kendi kendine yardıma, temsili demokrasiden katılımcı demokrasiye, hiyerarşilerden şebekelere, kısıtlı seçeneklerden çeşitli seçeneklere geçişlerdir.

Küreselleşmeyle birlikte teknolojinin hızının artması, ürünlerin ömürlerini de kısıtlamıştır. Küresel ekonomide bir ürünün ömrü, kısa sürede yerine daha iyisinin ortaya çıkmasıyla birlikte sona ermektedir. Diğer yandan üretim teknolojisi dünyanın her yerine taşınabilir hale gelmiştir. Böylece bir ürün dünyanın her yerinde aynı teknolojiyle üretilebilmektedir. Bunun sonucu olarak üretimde benzerliğin artmasıyla ve ürünlerin yaşam sürelerinin azalmasıyla ürün rekabetinin önemi azalmış bunun yerine hizmet rekabeti önem kazanmıştır.

Küreselleşme; sanayi, ticaret ve hizmet kesimlerinde varolan ve kurumların kaçınılmaz olarak karşı karşıya kaldıkları rekabetin boyutlarını ve etki alanını



değiştirmiştir. Bilişim teknolojilerinin sağladığı koordinasyon imkanları, kurumların faaliyetlerini tüm dünya geneline yaymasına yardımcı olmuş, bunun sonucunda kurumlararası rekabet küresel boyuta taşınmıştır. Küresel rekabette başarı kazanabilmek için teknoloji geliştirme yarışı hızlanmış, teknolojik değişim daha düşük maliyetlerle, daha yüksek kalitede yeni ürünlerin dünya piyasalarına sunulmasına neden olmuştur. Küreselleşme, rekabet ve teknolojik gelişmeyi teşvik ederken, teknolojik gelişme ve artan rekabet kurumların faaliyetlerini küresel boyutlara taşımalarını zorunlu hale getirmektedir.

Ordu Yardımlaşma Kurumu (OYAK) 1961 yılında özel yasa ile kurulmuş ek bir sosyal güvenlik kurumu olup, bu gün iki yüz yirmi iki bin üyesi bulunmaktadır. OYAK, üyelerine emeklilik yardımı gibi yasal yardımların yanı sıra çeşitli sosyal hizmetlerde sunmaktadır.

OYAK oligopol piyasa şartlarının hakim olduğu piyasalarda sahip olduğu şirketleri yönetirken stratejik bütçeleme çerçevesinde, OYAK'ın bu günü ve geleceğine yönelik mali simülasyonlar yaparak mali politika ve stratejisini belirleyebilir mi? Bütçe kontrolünü ve aktüaryal hesapları yapabilir mi? Mali ve teknik raporları gerçek zamanlı hazırlayabilecek sistemi kurabilir mi?

İki yüz yirmi iki bin üyesi olan OYAK, bir yandan üyelerine muhtelif kanallar vasıtasıyla 22 ayrı hizmet sunan bir 'Hizmet Şirketi', diğer yandan üyelerinden topladığı birikimleri portföy yönetimi, iştirak ve gayrimenkul yatırımlarında değerlendiren bir 'Holding' olarak düşünüldüğünde, böyle geniş bir organizasyonda yapılan tüm çalışmaların stratejik bütçeleme kapsamında şekillendirilmesi gereği ortaya çıkmaktadır.

Bu şekilde yönetime anlaşılır, tutarlı ve güvenilir bilgi zamanında oluşturulup raporlanabilecektir. "Stratejik Bütçeleme Çalışmaları ve OYAK Uygulaması'nın" temel çıktısı olan yönetim raporlarının tasarlanmasında Kurumun bu yapısını yansıtacak, konsolide performans, Kuruma gelir sağlayan noktalar ve üyelerle temas kurulan alanlar esas alınmıştır.

OYAK yapısı, faaliyetleri, strateji ve hedefleri gözönünde bulundurularak, halihazırda ne tür yönetim bilgilerinin üretildiği ve bu bilgilerin yönetime zamanında,

güvenilir ve ilgili bilgiyi sağlayıp sağlamadığı ve ne gibi ek bilgiler gerekebileceği hususlarına önem verilmiştir.

Bu amaçla, OYAK bünyesinde üretilen mevcut raporlamalar, bu raporlara esas teşkil eden yönetim tabloları, bütçe tabloları, iç çalışma tabloları ve istatistik tabloları ve ilgili verilerden, ayrıca tüm OYAK birimleri ile gerçekleştirilen ortak toplantı ve çalışmalarda edinilen tespit ve bilgilerden faydalanılmıştır.





## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KÜRESELLEŞME OLGUSUNUN FİRMALARIN DURUMLARI AÇISINDAN ANALİZİ**

## 1.1. KÜRESELLEŞMENİN TEMEL DİNAMİKLERİ VE TANIMI

Küreselleşme bugün ekonomik, sosyal, siyasi ve kültürel alanlarda kendine özgü parametreleriyle varlığını gündelik hayatın her alanında hissettirmektedir. Doğu-Batı, veya önceki dönemlere ait ideolojik ayrımlar, çoktan anlamını yitirdi. Dünya soğuk savaş dönemlerinde olduğu gibi artık iki kutuplu değil. Bugün bir taraftan ekonomik ilişkiler alanında bütünleşme, bölgesel entegrasyonlar ve siyasi anlamda yerleşme ile birlikte, ulus devlet yapıları zayıflamaktadır. Tarihte hiç görülmemiş bir biçimde, ekonomi ve siyaset farklı kanallarda belirli bir üst sistem içerisinde gelişmektedir. Gelişmiş teknoloji, para ve sermaye hareketleri, işgücü yapısı, üretim anlayışında ve kalıplarında farklılaşma, yeni ortaklık ve örgüt yapıları, artık bu dönemin dinamikleri tarafından yeniden şekillendirilmektedir.<sup>1</sup>

Küreselleşme, tabii süreci içerisinde bir çok alanda gelişerek ve bu alanların birbirlerini etkileyerek ortaya çıkardığı bir olgudur. Liberal ideolojiye dayalı kapitalist düşüncenin temelini oluşturduğu ekonomik alan, teknolojik yeniliklerin ekonomik ve toplumsal hayatı etkilemesi, aydınlanma çağı, modernizmden post-modernizme değişen toplumsal düşünceler, ulusal normlardan uluslar üstü hukukun temellerinin atılmasına, ulus devletin yeni rollerinin belirlenmesine kadar birçok konu ve alan küreselleşme olgusunun temel dinamiklerini oluşturmaktadır.

### 1.1.1. Liberal Kapitalizmin Dünyaya Yayılması

Küreselleşmeyi, dünya kapitalist ekonomisi, ulus-devlet sistemi, dünya askeri düzeni, ve uluslar arası iş bölümü bağlamında tartışan Giddens en önemli rolü, küresel olarak kendini etkin kılan kapitalist ekonomiye verir. Giddens'e göre küreselleşme aslında "kapitalizmin dünyayı etkisi altına alma çabasıdır."<sup>2</sup> Bu anlamda kapitalizmin dünya genelinde yayılma çabası jeopolitik alanın sınırlarını fazlasıyla aşmıştır. Bu yayılma, ne bir devletler bloğunun bir değerine göre, ne de bir üretim modelinin bir değerine göre daha başarılı kabul edilmesi anlamına gelmez. Bu yayılma, devletler arası bir sistem mantığının yerine ulus ötesi bir ağ mantığı koyma eğilimindedir. Artık dünyanın sınırlarını zorlamaya başlayan kapitalizmin evrensel yayılışının ifadesi olarak

<sup>1</sup> Hasan TUTAR, "Üçüncü Bin Yılım Eşiğinde Küresel Düş Kırıklıklarımız", *Ekonomi Başak Dergisi*, Y:23, S:104, Mart Nisan 1999, s.42.

<sup>2</sup> A. GIDDENS, *Modernity and Self-Identity*, Polity Press, London, 1991, s.72.

küreselleşme, aynı zamanda her şeyden önce, dünya çapında sermaye birikimine engel teşkil eden fiziksel ve hukuki sınırları sarma, delme ve sonunda yok etme sürecidir.<sup>3</sup>

Diğer ifadesiyle kapitalizm, üretim araçlarına bireylerin sahip olduğu, şahısların işgüçlerini gayri şahsi piyasa tarafından belirlenen bir fiyattan satmakta serbest olduğu ve özünde sadece sermaye birikimi düşüncesinin yer aldığı bir ekonomik organizasyon biçimini almıştır.<sup>4</sup> “Genel kanaate göre de her ekonomik düzen, kendisine uygun bir siyasi düzeni öngörmek zorundadır.”<sup>5</sup> Lipietz’in kapitalizm görüşüne göre, “kapitalist rekabet ve pazar ilişkilerinin kendi kendilerini düzenleme yetisi bulunmamaktadır.” Kapitalist sermaye ve birikim süreci kendiliklerinden verimliliği sağlayamadıkları ve daha fazla kazanç düşüncesinin ifadesi olan sömürü doğalarını gizleyemedikleri için, devletin siyasi organizasyonu kapitalist üretim tarzının gelişmesi sürecinde temel düzenleyici mekanizma, yada kapitalizmin bekasının vazgeçilmez bir parçası ve alansal oluşumların üretim ve yeniden üretimde azami öneme sahip birincil siyasal aktörlerden biri olarak ortaya çıkar. Sermayenin, kendi kendini üretmesi, sermaye birikim sürecinin devletin koruması altında gelişmesine bağlıdır.<sup>6</sup> Devleti temel bir düzenleme ve denetleme düzeneği olarak alan kapitalist gelişme devlete siyasi bir rol yüklemek zorundadır.

Dolayısıyla Liberalizm, tekelci kapitalist iktisadi örgütlenmeye en uygun ideoloji ve modern dünya sistemi de kapitalist karakterli ekonomik yapılara sahip olduğundan, liberalizm dünya sisteminin hakim ideolojisi olagelmıştır. 19. yüzyılda liberal ideolojiden beklenen şey, sanayileşmekte olan batı ülkelerinin, üretici fakat sermaye sahibi olmayan tabakalarını sistemle bütünleştirmek, yani rızalarını almaktır. Aksi halde, onları verimli çalıştırabilmek için kaba kuvvete başvurmak gerekecekti ki, bu kapitalist batı için hem maliyetli hem de riskli bir durumu ifade etmektedir.<sup>7</sup> Dolayısıyla dünya genelinde oluşturulmaya çalışılan bu ekonomik yapı, kapitalist sermayenin liderlik adına oluşturulmaya çalışıldığı uluslar ötesi ekonomik sistemin ifadesidir.

<sup>3</sup> Jacques ADDA, *Ekonominin Küreselleşmesi*, (Çev: Sevgi İnceci), İletişim Yay., İstanbul, 2002, ss.9-10

<sup>4</sup> Norman BARRY, “Kapitalizm”, *Piyasa Dergisi*, Y:1, S: Kış-2002, s.33

<sup>5</sup> Mehmet ALTAN - Mehmet AYDIN, *Siyasi Ekonomik ve Kültürel Boyutlarıyla Küreselleşme*, Ufuk Kitapları, İstanbul, 2002 s.17

<sup>6</sup> Fuat E. KEYMAN, “Kapitalizm-Oryantalizm Ekseninde Küreselleşmeyi Anlamak: 11 Eylül, Modernite, Kalkınma ve Öteki Sorunsalı”, *Doğu Batı Dergisi*, Y:5, S:18, Şubat Mart Nisan 2002, s.45’ten naklen, Alain LIPIETZ, “From Althusserianism to Regulation Theory”, ss.99-138.

<sup>7</sup> Mustafa ÖZEL, *Amerikan Yüzyılının Sonu*, İz Yay., İstanbul, 1994, s.12

Liberal kapitalizmin evrenselleşmesiyle birlikte sermayenin hareketi de evrenselleşir. Sermaye her zaman kendini en yüksek düzeyde gerçekleyeceği, yani en yüksek kar oranına ulaşacağı noktaya gitme eğilimindedir. Kapitalizmin evrenselleşmesiyle birlikte bu noktada artık ülke içinde değil dünya ölçeğinde aranan bir noktadır. Bu nesnel eğilimin varlığı, reel bir eğilime dönüşüp dönüşmemesinden bağımsız olarak, dünyanın tek pazar olarak kavranması gerektiğine işaret eder.<sup>8</sup>

Bugün, kapitalizmin sahip olduğu özellikler itibariyle doğma ve gelişme yasalarına son derece uygun, tüm dünyayı denetimi altına alan bir süreç, tarihsel bir aşama yaşanmaktadır. Küreselleşme olarak ifade edilen bu süreç kapitalizmin gelişmesindeki bir aşama, dinamik bir boyut yada yayılma eğilimi olarak ifade edilmektedir. Aslında kapitalizm dünya tarihine çıktığı andan itibaren uluslararası bir bütün olarak işlemiş ve bunu sürdürerek günümüzde çok yüksek küresel bütünleşme düzeyine ulaşmış bir sistemdir. Daha fazla kar elde edebilmek için kısa sürede daha az girdi ile daha fazla ürün yada hizmet üretmek sermaye birikim sürecinin temel belirleyeni oluşturmuştur.<sup>9</sup> Bu açıdan kapitalizmi tanımlayan bu kriterler, başlangıçtan beri kapitalizmin mekansal anlamda dünya ölçeğinde işleyen bir sistem olmaya doğru itmiştir.

Kapitalist düşünce sahip olduğu gücü kaybetmemek, hatta daha da fazlasını kazanabilme düşüncesiyle tüm güç unsurlarını eline geçirmek isteyecektir. Tüm teknolojiler ve yenilikler, bu bağlamda kapitalist düşünce ve onun geleceği adına kullanılacak, ekonomik düşünce toplumsal hayatın merkezine oturtulduğu için toplumsal değişimler bu eksende gelişecektir.

### 1.1.2. Ulaşım ve İletişim Teknolojilerindeki Gelişmeler

Modern teknolojik çağın başlangıcının James Watt'ın buhar makinesini icadı ile başladığı ifade edilmektedir. Diğer bir ifade ile bu buluş birinci sanayi devriminin de başlangıcıdır. 19.yüzyılda bütün ülkelerde düşük ve kabaca üretkenlik düzeyleri hakim, ticaret göç ve yatırım aracılığıyla bağlantılar sınırlı iken, bir teknolojik icadın ve bu suretle teknolojik gelişmenin ortaya çıkışıyla ekonomik üretkenlik hızlı ve istikrarlı bir

<sup>8</sup> Coşkun ADALI, *Günümüz Kapitalizmi ve Devleti Üzerine*, Sarmal Yay., İstanbul, 1997, s.21-24

<sup>9</sup> Serap DURUSOY, "Küresel Kapitalizm Ulus Devletlerin Sonu mu?", *İşletme ve Finans Dergisi*, Y:17, S:196, Temmuz, 2002, ss.92-93

şekilde artış göstermiştir.<sup>10</sup> Teknolojik yenilikler ayrıca üretim maliyetlerinin düşmesinde kapitalist girişimciye destek olduğundan, kapitalist girişimde teknolojiyi kendi kontrolüne almaya yada onun nimetlerini ekonomik alana kanalize etmeye başlamıştır. Kapitalist girişim için teknoloji daha az maliyetle daha fazla üreterek, ürettiklerini de daha karlı alanlara taşıyabileceği en önemli güç odağıdır.

Teknolojik gelişme, sınırlar ötesine taşan üretici için ülkeler arası mal taşımacılığını süratlendirmekte ve ucuzlatmaktadır. Taşımacılığın ve iletişimin ucuzlaması ve süratlenmesi, sınai üretimin çeşitli aşamalarını başka ülkelerde gerçekleştirmeyi, bunun yanında üretim teknolojileri ve üretim sistemlerinin de transfer edilmesini mümkün kılmaktadır.<sup>11</sup> Ulaşım ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler zaman ve mekan kavrayışı ve kullanımını etkilemiş, önceki yıllara göre insanın hareketliliğini artırmıştır. Diğer bir deyişle mekanın kavranması ve kullanılması dönüşüme uğramıştır.<sup>12</sup>

Friedman, küreselleşmenin, “teknoloji merkezli bir değişim süreci” olduğunu ileri sürer. Bilgisayarlaşma, telekomünikasyon teknolojileri, minyatürleştirme, sıkıştırma teknolojisi ve dijitalleşme gibi yenilikler teknolojiyi küresel çapta yaygın ve kullanılabilir kılmaktadır. Friedman bu değişime “teknolojinin demokratikleşmesi” adını vermektedir. O’na göre, teknolojinin demokratikleşmesi sayesinde artık herkesin evinde bir banka, bir iş yeri, bir gazete, bir kitabevi, bir aracı firma, bir fabrika vardır. Ve yine Friedman’a göre üretim ve finansal alanda küreselleşmenin temelleri teknolojik gelişmelerle atılmıştır.<sup>13</sup>

Ulaşım ve iletişim alanında meydana gelen teknolojik gelişmeler sadece uluslararası ticari ve finansal faaliyetlerin gelişmesine neden olmamış, aynı zamanda diğer ülkelerdeki hayat tarzlarıyla olan bağlantının ve dikkatin artmasına neden olmuştur.<sup>14</sup> Bu aynı zamanda uluslararası kültürel etkileşimi de hızlandırarak

<sup>10</sup> Fikret ŞENSES, **Kalkınma İktisadı Yükselişi ve Gerilemesi**, İletişim Yay., İstanbul, 1996, s.65

<sup>11</sup> Cem SOMEL, “Az Gelişmişlik Perspektifinden Küreselleşme”, **Doğu Batı Dergisi**, Y:5, S: 18, Şubat Mart Nisan 2002, s.142

<sup>12</sup> Hayriye ERBAŞ, “Küresel Kriz ve Marjinalleşme Sürecinde Göç ve Göçmenler”, **Doğu Batı Dergisi**, Y:5, S:18, Şubat Mart Nisan 2002, s.187

<sup>13</sup> Haluk TÖZÜM, “Küreselleşme: Gerçek mi, Seçenek mi?”, **Doğu Batı Dergisi**, Y:5,S:18, Şubat Mart Nisan 2002, s.162’den naklen, Thomas FRIEDMAN, **Lexus ve Zeytin Ağacı, Küreselleşmenin Geleceği** (Çev: Elif Özsayar), Boyner Holding Yay., 1999, ss.16-17

<sup>14</sup> Ebru GÜZELCİK, **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Firma İmajı**, Sistem Yay., İstanbul, 1999, s.30

toplumların birbirine daha da yakınlaşmasına, küresel anlamda kültürel homojenliğin artmasına neden olmuştur.

### 1.1.3. Sosyo-Kültürel Dönüşüm

Sanayi toplumunun kapitalizm ve sosyalizm olarak örgütlenmesi, mekanik aklın toplumsal yaşama uyarlanmasıyla gerçekleşti. Bu nedenle Batı'nın sanayileşme süreci, bir rasyonelleşme süreci olmuştur. Rasyonelleşme süreci, rönesans, reformasyon, hümanizm ve aydınlanma süreçlerinden beslendi. Aynı zamanda rasyonelleşme süreci, toplumsal sistem ve firmaların "laikleşmesini" beraberinde getirdi. Bu süreçlere dayalı olarak gerçekleşen büyük dönüşüm modernleşme süreci olarak adlandırılmaktadır.<sup>15</sup> Modernleşme, kentleşme, sanayileşme, kitle iletişim araçlarının gelişmesi, sekülerleşme, bürokrasinin ve modern ulus devletinin gelişmesi gibi toplumsal dinamikleri, dönüşümün göstergeleri olarak ele almaktadır.<sup>16</sup>

Batı toplumunun modernliği konusunda Wallerstein, modernliği iki boyutta ele almaktadır. Teknoloji modernliği ve özgürlük modernliği. Wallerstein'e göre "teknoloji modernliği insanın tabiat üzerindeki; özgürlük modernliği ise kendi üzerindeki, daha doğrusu imtiyazlar üzerindeki zaferinin ifadesidir. İki modernlik arasındaki çatışma, son yirmi yılda iki temel kültürel alanda karşılığını buldu. Birinci alan, matematik ve fizik bilimlerindeki "yeni bilim" anlayışıdır. İkincisi ise, beşeri bilimlerle sosyal bilimlerde karşımıza çıkan postmodernlik hareketidir."<sup>17</sup>

Sosyal bilimlerde bir düşünce kalıbı olarak postmodernizm; yerleşmiş düşünce kalıplarından ve sınırlarından kurtulmayı hedefleyen, her türlü bilimsel araştırma ve bilgi birikimini eleştiren ve yerleşik düzene başkaldırmayı anlatan ve tüm değerleri izafi gören bir bakış açısını ifade etmektedir. Postmodern yaklaşımda küresel, ulusal, yerel, toplumsal unsurların kendi içlerinde bütünleşmeyi sağlayan faktör tüketimdir. Postmodernizm her koşulda bireyciliği ön plana alır; bireycilik, son yılların neo-liberal düşüncenin temelini oluşturmakta ve kapitalizmin kendisini konjonktüre uyarlamasında ideolojik çerçeve sunmaktadır.<sup>18</sup>

<sup>15</sup> Hüsnü ERKAN, *Ekonomi Sosyolojisi*, Barış Yay., İzmir, 2000, s.213

<sup>16</sup> Nalan YETİM, "Küresel Üretim Yapılanmasına Kültürel Yanıtlar: Ulusal-Yerel", *Doğu Batı Dergisi*, Y:5, S:18, Şubat Mart Nisan, 2002, s.129

<sup>17</sup> Mustafa ÖZEL, *Değişim ve Kriz*, İz Yay., İstanbul, 1995, s.73-75

<sup>18</sup> Hasan TUTAR, "Globalizmin İdeolojik Hegemonya Aracı Olarak Global Demokrasi", *Ekonomi Başak Dergisi*, Y:24, S109, Ocak Şubat 2000, s. 58-59



Postmodern bir bakışla kalıplardan kurtulma, sınırları aşma, liberalleşme deregülasyon ve özelleştirme gibi kavramlar, neo-liberal programları devletlerin düzenlediği bir ideoloji olarak yücelten hegemonyacı ekonomi politikalarının stratejik araçları işlevlerini görmektedir. Bu açıdan sosyo-kültürel ve ekonomik dönüşüm bağlamında; modernizmin sanayi toplumunun, postmodernizmin ise sanayi sonrası toplumun, farklı bir bakış açısıyla küreselleşmenin felsefi temelini oluşturduğu ifade edilmektedir.<sup>19</sup>

#### 1.1.4. Siyasi Egemenlik Düşüncesindeki Dönüşüm

Gramsci'nin egemenlik yaklaşımına göre; "belirli bir sınıfın toplumsal bir oluşuma, ulusal çerçevede, zorla değil rızayla kendi gücünü kabul ettirebileceği ideolojik egemenlik mekanizmalarını ele geçirmesi gerekmektedir". Wallerstein'e göre ise "egemenliğin maddi temelleri üretim, ticaret ve finans alanlarıdır. Egemenlik bu özel düzen içinde olgunlaşır veya bozulur."<sup>20</sup> Egemen olmaya çalışan uluslar, Wallerstein'in, egemenliğin maddi temelleri olarak ileri sürdüğü üretim, ticaret ve finans alanlarındaki gücü elde edebilmek için Gramsci'nin yaklaşımında olduğu gibi rızaya ve kabullenmeye dayalı uluslar üstü egemenlik mekanizmalarını ele geçirmeye ve işletmeye çalışmaktadırlar.

Peter Drucker'da "dünya tarihi boyunca yapılan bütün siyasal hamlelerin hep ulus devleti aşır, transnasyonel devlet kurma amacına yönelik olduğunu" ifade etmektedir.<sup>21</sup> Gücün elde edilerek, egemen olma düşünsel temeline dayanan siyasal küreselleşme, siyasal sınırların bir devlete belirli bir toprak parçası üzerinde mutlak egemenlik sağlama gücünü yitirmesi; yönetim sistemlerinin karşılıklı etkileşiminin artması; demokrasi, insan hakları ve özgürlükler temelinde dış müdahalelerin yoğunluk kazanması; dil, din, etnik köken, bayrak vb. siyasal-kültürel semboller düzeyinde monolitik, tek tipçi bir yapıya dayanan, ulus devletin önemini kaybederek uluslar üstü kuruluşların öne çıkması olarak değerlendirilmektedir.<sup>22</sup>

Günümüzde ulusların ekonomi politikaları IMF ve Dünya bankasının programlarıyla şekillenirken, ekonomik yapıya uygun siyasi liberal düşünce bu

<sup>19</sup> TUTAR, *Globalizmin...*, s.59

<sup>20</sup> ADDA, a.g.e., 54

<sup>21</sup> Peter DURUCKER, *Kapitalist Ötesi Toplum*, (Çev: Birtane Karanakçı), İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1993, s.162

<sup>22</sup> Mustafa ACAR, "Ekonomik, Siyasal, ve Sosyo-Kültürel Boyutlarıyla Küreselleşme: Tehdit mi, Fırsat mı?", *Liberal Düşünce Dergisi*, Y:7, S:25-26, Kış-Bahar 2002, s.15

çerçevedeki ekonomik ilişkilere dayalı olarak kabullenilmektedir. Siyasi alanda BM ulusların iç işlerine kadar karışabilmekte, ayrıca uluslar, üretimin ve ticaretin küreselleştirilmesi adına, GATT, WTO, MAI kararlarına kendi rızalarıyla imza atarak, ekonomik gücü kazanarak, siyasi anlamda egemen olmak isteyen gelişmiş, bir diğer tabirle merkez ülkelerin kurmak istedikleri bu sisteme onay vermektedirler.

### 1.1.5. Temel Dinamikleri Çerçevesinde Küreselleşme Kavramı ve Tanımı

Yirminci yüzyılın en çekici vizyonlarından birisi küreselleşmedir. 1980 sonrası başlayan ekonomik değişim sonucu ulusal ekonomi sınırları aşılıp, uluslararası sermaye piyasasını oluşturan ve bu piyasada çokuluslu firmaları egemen kılan küreselleşme kavramı ortaya çıkmıştır.<sup>23</sup> Küreselleşme, dünyadaki ekonomik unsurların tam bir serbesti ile ulusal boyutta değil, bütün boyutunda belirlenmesidir.<sup>24</sup> Küreselleşme en geniş ifadesiyle, “malların, fikirlerin, kültürlerin ve sermayenin küresel ölçekte serbestçe yer değiştirmesi” anlamında kullanılmaktadır. Diğer bir ifade ile küreselleşme, dünyadaki ekonomik, sosyal, mali ve kültürel ilişkilerin sonucu olarak, ülkelerin ve bölgelerin birbirlerine yaklaşmaları ve bütünleşmeleridir.

Ancak, küreselleşmenin genel kabule en yakın tanımı ise, ülkeler arasındaki ekonomik, siyasi, sosyal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi, farklı toplumsal kültürlerin, inanç ve beklentilerin daha iyi tanınması, ülkeler arasındaki ilişkilerin yoğunlaşması gibi farklı görünen ancak birbirleriyle bağlantılı olguları içeren, bir anlamda maddi ve manevi değerlerin ve bu değerler çerçevesinde oluşmuş birikimlerin milli sınırları aşarak dünya çapında yayılması şeklindedir.<sup>25</sup>

Küreselleşmeyi ekonomik boyu ile değerlendirip beş temel noktada tanımlayan Yusuf Erbay’a göre de küreselleşme:<sup>26</sup>

- Üretim faktörünün dünya ölçeğinde değerlendirilerek, üretim, dağıtım, tüketime yöneltilmesi,

<sup>23</sup> Ali AKDEMİR, “Vizyon Yönetimi”, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi, İstanbul, 1998, s.31.

<sup>24</sup> İMKB Araştırma Müdürlüğü Proje Grubu, “Uluslararası Sermaye Hareketlerinde Portföy Yatırımları ve Türkiye”, Araştırma Yayınları No:3, İstanbul, 1994, s.21.

<sup>25</sup> Özlem ÖZKIVRAK, “Globalleşme, Bölgeselleşme, Mega Rekabet ve Türkiye”, *Dış Ticaret Dergisi*, Y:6, S:20, Ocak 2001, s.135

<sup>26</sup> Yusuf ERBAY, *Küresel İşletmelerin Yönetimi ve Yeni Türk Cumhuriyetlerine Yönelik Faaliyetleri*, M.İ.G.M. Yay., No:11, Ankara, 1996, s.3

- Ticari değişmelerin dünya ölçeğinde kurallar ve standartlarla gerçekleşmesi, gümrük duvarlarının indirilmesi ve dünya ticaretini kolaylaştıran bölgesel ticaret bloklarının ortaya çıkması,
- İşletme organizasyonlarından başlayarak, bütün ekonomik aktörlerle uluslar arası bir boyutta ortak dünya ekonomik stratejisi esasına dayalı bir planlamaya gidilmesi,
- İşletmeler ve devlet arasında yeni bir iletişimin ortaya çıkması,

Üretime katılan aktörlerin birbirleriyle dünya bazında sıkı bütünleşmeye girmeleri sonucu, ekonomik, teknolojik ve hatta hukuki bakımlardan tek bir alan bütünlüğünün kaybolmasıdır.

## 1.2. ÜRETİMİN VE TİCARETİN KÜRESELLEŞMESİ

Üretimin küreselleşmesi, sermayenin ulusal ekonomilere dolaysız referans yapmadan, biriktiği ülke dışına ihracı ve böylece üretimin bir bölümünün dışarıya kaydırılmasıdır.<sup>27</sup> Üretimin küreselleşmesinde, üretim küresel pazara, yani tüm dünyaya yönelik olarak gerçekleştirilir. Ülkelerdeki maliyet farklılıkları bir avantaj olarak kabul edilir. Firmalar sınır ötesi sabit sermaye yatırımı, sınır ötesi iştirak ve fason imalat yaparak üretim faaliyetlerini uluslar arası alana taşırlar. Firmaların bulunduğu ülkelerdeki maliyetlerin yükselmesi durumunda üretimlerini düşük maliyetli ülkelere kaydırmaları sağlanır. Bu yolla teknoloji transferi de gerçekleştirilir.<sup>28</sup> Küreselleşen üretim sayesinde bir ülkede tasarımı yapılan bir ürünün başka bir ülkede parçaları üretilmekte, üçüncü bir ülkede montajı yapılmakta ve dördüncü bir ülkede de satışa sunulabilmektedir.

### 1.2.1. Tüketici Talep Yapılarındaki Değişim

Firmalar ister sermaye malları isterse tüketici malları üretsün, pazarlarının potansiyellerini dikkate almak zorundadır. ABD-AB-Japonya içinde tüketiciler giderek daha fazla benzerlik göstermektedir. Kùltürlerin bir nedeni ve sonucu olan tüketim şekilleri, geniş ölçüde eğitim sisteminden kaynaklanır. İnsanlar teknolojiyi kullanmayı öğrendikçe, farklılıkları kaybolmaya başlar. Bu nedenle teknolojiler yaşam düzeylerinde farklılıkları yok eder. Televizyonun dünya çapında yayılımı bu eğilimi hızlandırır.

<sup>27</sup> ADALI , a.g.e., s. 96

<sup>28</sup> ACAR, a.g.m., s.15

ABD-AB-Japonya içinde tüketicilerinin yaşam şekilleri ve talep yapıları benzerlikler gösterir. Bugün ABD, Avrupa ve Japonya'da satın alma gücünü ifade eden kişi başına düşen milli gelir, diğer ülkelere göre daha yüksektir.

ABD-AB-Japonya içinde yaşayanların % 94'ü televizyona sahipken, az gelişmiş ülkelerde bu oran % 20, gelişmiş ülkelerde % 60'tır. Japonya ve ABD'li tüketicilerin üçte biri yüksek öğrenim veya daha üstü eğitime sahiptir. Gelişmekte olan ülkelerde bu oran % 15 düzeyindedir. Az gelişmiş ülkelerde bu oran çok düşüktür. Satınalma gücü ve eğitim düzeyi bu nedenle ayırt edici özellik taşır.<sup>29</sup>

ABD-AB-Japonya ekonomisini oluşturan pazarlarda tüketiciler, evrensel ihtiyaçları, teknolojiyi ve yaşama biçimini paylaştıklarından küresel ürünlere ve fikirlere karşı daha duyarlı ve açık bulunmakta ve kârlı bir pazar oluşturmaktadır. Yeni sanayileşmiş ülkeler ve diğer gelişmekte olan ülkelerin bu pazarlarda pay elde etmek için uğraşı verdikleri görülmektedir. Ancak bu pazarlarda başarılı olmak kolay değildir. Her şeyden önce tüketicinin bilgili ve titiz olduğu bu pazarlarda ürün ve hizmetler ve uygulanan pazarlama teknikleri çok ileri düzeydedir.<sup>30</sup>

ABD-AB-Japonya içinde talep şekillerini yaratan diğer bir etken, teknolojik alt yapıdır. Örneğin bu pazarlarda telefon, faks makinesi, teleks, veri iletim ve işletme araçlarına sahip olma oranı % 50'dir.

Bu benzerlikler analiz edildiğinde başta iletişim teknolojilerinde meydana gelen değişmeler, özellikle kültürel alanda, bunun sonucu olarak da dünya pazarlarında tüketici talep yapılarında homojenleşmenin hızlandığı görülmektedir. Bu homojenleşme, üretin ürünlerin menşe ülke dışına daha kolay çıkmasına zemin hazırlamaktadır.

### 1.2.2. Üretim Düşüncesinde Fordizmden Postfordizme Geçiş

Gelişmiş ülkelerin firmaları eskiden beri menşe ülke dışında ve özellikle birincil meta sektöründe, yatırım yapa gelmişlerdir. 70'li yıllarda başlayan iktisadi krizle üretimin küreselleşmesi hızlanmıştır. İktisadi kriz, bir çok iş kolunda Fordizmin; üretim hattı üzerinde bir örnek kitle üretiminin sağladığı ve ölçek tasarruflarına dayanan etkinlik kazanımlarının sınırlarına ulaşmasıyla izah edilmektedir. Ölçek tasarruflarının

<sup>29</sup> Kenichi OHMAE, *Global Strategic Management, Becomming a Triad Power: The New Global Corporation*, John Wiley&Sons Publishing, New York, 1991, p.74.

<sup>30</sup> Ali Can KAVAS-Mustafa TANYERİ, "Uluslar arası Rekabet Gücünün Dinamikleri ve Globalleşme Eğilimleri", *EGİAD Ekonomik Raporlar No:6*, İzmir, 1992, s.20.

sınırlarına varılınca Batılı gelişmiş ülkelerde verim artışı yavaşlamıştır. Verim artışının yavaşlaması ve Doğu Asya'dan gelen rekabetin karşısında Batılı gelişmiş ülkelerin sanayicileri, üretimin örgütlenme tarzını değiştirmekte, sanayiye belirtilen şu ölçüler doğrultusunda yeniden yapılandırmaktadırlar.<sup>31</sup>

- İlk olarak tüketim mallarında, mal farklılaştırma rekabetini şiddetlendirmektedirler. Mal farklılaşması, tüketici artışına el koyma ve teknelci karı elde etme imkanları oluşturmaktadır.
- İkinci olarak mikro elektronikteki gelişmenin açtığı otomasyon imkanlarından yararlanarak, ölçmeye dayanan işlerde insanın algı organları yerine alet kullanmak suretiyle kalite standartlaştırmasında (üretimde defolu malların oranını düşürmede) rekabet etmektedirler.
- Üçüncü olarak, yeni iletişim imkanlarından yararlanarak, işletmelerde dikey entegrasyonu azaltmak, fason imalat yaptırmak ve az stokla çalışmak suretiyle maliyetleri düşürmeye çalışmaktadırlar.
- Dördüncü olarak, iletişim ve taşımacılık kolaylığı sayesinde, maliyetleri azaltmak için üretimin bazı aşamalarını başka ülkelere aktarmaktadırlar. Örneğin niteliksiz iş gücünün kullanılabildiği sektörlerde sanayiciler, üretimin bazı aşamalarını düşük ücretle çalışmaya razı işçilerin bol bulunduğu gelişmekte olan ülkelere aktararak maliyetleri düşürmeye çalışmaktadırlar.

1945'lerden 1970'lere kadar uzanan dönemde gelişen fordist üretim, modernlik paradigması çerçevesine şekillenmektedir. Fordist üretim, özetle büyük ölçekte ve standart mal üretimini sağlayan kitlesel seri üretimdir. Postfordist üretim tarzında katı olan eski yerine, esnek olan yeni söz konusudur. Esneklik, postfordist dönemin operasyonel bir göstergesi niteliğini taşımakta, küreselleşme sürecinde tüketim hızının artmasına bağlı olarak çeşitlenmiş tüketici taleplerine esnek bir şekilde yanıt verebilme yeteneğini ifade etmektedir. Postfordizm, esnek üretim teknikleri, farklılaşmış ve ayrıştırılmış tüketim kalıpları, yeniden yapılanmış bir devlet anlayışı ve post modernist bir yaklaşımla, ekonominin ulus devletler yerine; uluslar arası iş bölümü ve çok ulusluluk tarafından belirlenmesini öngörür.<sup>32</sup> "Postfordizmin sermayenin dünya

<sup>31</sup> "Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler", T.C. Başbakanlık DPT Yay., No: 2374, Ankara, 1993, ss.10-11

<sup>32</sup> YETİM, a.g.m., s.133-134

ölçeğinde artan hareketliliği, esnek uzmanlaşma kavramı aracılığı ile dile getirilen örgütlenme yoluyla gerçekleşmektedir.”<sup>33</sup>

Çeşitlenmiş tüketici taleplerine esnek bir şekilde yanıt verebilmek, verimliliği artırabilmek için, farklı işlerin farklı bölgelere yatırım, ortaklık yada fason üretim şeklinde kaydırılması firmaların ademi merkezi bir yapıya kavuşmalarına, bir diğer değişle üretimin dünya ölçeğinde küreselleşmesine neden olmaktadır.

Üretimin küreselleşmesinde, üretim tarzlarındaki değişimin yanında uygulanan korumacılık duvarlarını aşma düşüncesi de yatmaktadır. Üretimin küreselleşmesi gelişmiş ülkelerde işsizliğe sebebiyet verdiği ölçüde korumacı eğilimler kuvvetlenmektedir. Ancak korumacı tedbirlerde, tedbiri uygulayan ülkelere doğrudan yabancı yatırımı cezbederek üretimin küreselleşmesine hız vermektedir. Ayrıca finans piyasalarının bütünleşmesi ve sermaye hareketlerinin serbestleşmesi sonucu faiz ve kur dalgalanmaları üretimde küreselleşmenin üçüncü bir etmenini oluşturmaktadır. Örneğin Japon yeninin dolar karşısında değer kazandığı dönemde, Japon sanayicileri üretim faaliyetlerini Güneydoğu Asya'ya kaydırmışlardır.<sup>34</sup>

### **1.2.3. Uluslar arası Finansal Bütünleşme**

Finansal piyasalardaki küreselleşme günümüzün en önemli gelişmelerinden biridir. 1990'lı yıllarla birlikte finansal piyasalarda genişleme artarak sürmüş, üretim ve ticaret alanındaki küreselleşme de hızlanmıştır.

Son yıllarda hızla yaşanan Küreselleşme ve pazar ekonomisine geçiş süreci, ülkelerin sermaye piyasalarını da etkilemiş, var olan sınırların bu bağlamda ortadan kalkması ve birçok ülkenin sermaye piyasalarının iç içe geçmesi sonucunu beraberinde getirmiştir.<sup>35</sup>

Piyasaların küresel anlamda etkinliği ve bütünleşmesi 20nci yüzyılın en önemli ekonomik gelişmelerinden biridir. Bunda iletişim teknolojisi alanındaki gelişmelerin etkisi ve finans sektöründeki modernleşmenin payı büyüktür. Bilgi teknolojisindeki

<sup>33</sup> ERBAŞ, a.g.m., s.181

<sup>34</sup> DPT, *Dünyada Küreselleşme...*, ss.11-12

<sup>35</sup> Tuncay ARTUN, “Uluslararası Piyasalara Erişim (ADR ve GRD) ve Türk Sermaye Piyasasına Alternatif Öneriler, Önsöz Yazısı”, İMKB Araştırma Yayınları No:4, İstanbul, 1994, s.1.

hızlı ilerlemeler küreselleşmeyi sağlarken, finansal piyasa işlemlerinde etkinliği arttırmış ve işlem maliyetlerini azaltmıştır.<sup>36</sup>

Küreselleşen para piyasaları, döviz işlemleri, bonolar, kredi kartları gibi gittikçe artan miktarlarda spekülâtif araçlardan oluşmaktadır. Günün 24 saati trilyonlarca dolar, dünyanın belli başlı döviz piyasalarında saniyenin dörtte biri oranında hızlarla veri bitleri şeklinde dönüp durmaktadır.

Bilgi işlem teknolojisi tüm elektronik etkinlikler içinde en çok küresel bankacılığın şeklini değiştirmiştir. Bugün ileri bilgi teknolojisi sayesinde para çeşitli biçimlerde dünyanın her köşesine transfer edilmekte ve ödeme emirlerinin yerine getirileceği koşullar son derece karmaşık olabilmektedir. En ileri bilgi işlem teknolojisinin kullanılması, bankaların yapılarını ve çalışmalarını değiştirmiştir. Dünya çapındaki parasal işlemlerin boyutları artarken masraflarda önemli ölçüde azalmaktadır. Bilgisayarlarla elektronik iletişim sistemleri para piyasalarını genişleterek transfer masraflarını düşürmektedir.

1990'da Amerika Birleşik Devletleri'ndeki ticari bankalar bilgi işlem teknolojisi için 15 milyar dolar harcamıştır. Bu amaç için büyük yatırım fonları toplama gereği, yatırım ve bankacılık firmalarının birleşmesini desteklemiştir. Firmalar pahalı veri sistemlerini paylaşarak, masrafları düşürmek amacıyla birleşmişlerdir.<sup>37</sup>

Bütün bu faktörler farklı derecelerde ekonomik faaliyetleri kontrol eden hususları ortadan kaldırarak, üretim ve ticaretin sınırları küresel bir alana doğru genişletmiştir. Küreselleşme, malların, hizmetlerin, sermaye varlıklarının ve kişilerin akışkanlığını önemli ölçüde arttırmıştır.<sup>38</sup>

#### **1.2.4. Sermaye Yoğun Üretim Faaliyetlerinin Yaygınlaşması**

Emek yoğun üretim modeli, yerini sermaye-yoğun üretime bırakmıştır. Otomasyon, robotlar, bilgisayarlar ve makineler son yıllarda verimliliği arttırmıştır. Geleneksel montaj faaliyetlerinde emeğin yoğunluğu yarı yarıya azalmıştır. Üretim süreçlerinde ve üretim yerlerinin belirlenmesinde esneklik sağlanmıştır. Mikro

<sup>36</sup> İMKB Araştırma Müdürlüğü Proje Grubu, a.g.e. s.23.

<sup>37</sup> Gülden ŞEN, *Küresel Düşler, İmparator Şirketler ve Yeni Dünya Düzeni*, Sabah Kitapları, İstanbul, 1995, s.7.

<sup>38</sup> Lois EMMERİJ, *Columbia Journal of World Business*, "Globalization, Regionalization and World Trade", Columbia University, Summer 1992, Volume 17, Number 2, New York, p.7.

işlemciler ve bilgisayarlar üretim gücünün maliyetini düşürmektedir. Bilgisayar destekli üretim ve tasarım, üretim devrimi olarak kabul edilir.

Emek-yoğun üretimden sermaye-yoğun üretime geçişe örnek olarak otomotiv endüstrisini verebiliriz. Japon otomotiv endüstrisi (otomobil üreticileri, parça tedarikçileri ve otomobil tasarımcıları) yılda 13 milyon araba üretmek için 670.000 işçi çalıştırmaktadır. Bu miktar tek bir ABD firmasının sahip olduğu işgücünden daha azdır.<sup>39</sup>

Son yıllarda Toyota üretimini 3 kat artırırken (yıllık 3.3 milyon) işgücünü 45.000 seviyesinde tutmayı başarmıştır. Nissan'ın verimliliği küresel rakiplerin iki katı kadardır. Bu gibi firmalar otomotiv endüstrisinin yapısını, sermaye-yoğun üretime doğru değiştirilmiştir.<sup>40</sup>

Aynı durum elektronik sektöründe de geçerlidir. Son beş yılda elektronik ürünlerinin üretiminde çalıştırılan işgücü yarı yarıya azalmış ve direkt işçi maliyetleri toplam maliyetlerin % 5'ine kadar çekilmiştir.

Bu tür bir gelişme kimya, tekstil, çelik gibi otomasyon sistemlerinin verimliliği ve rekabeti arttırdığı sektörlerde de yaşanmaktadır.

Ekonomik değişim sonucu üretim, ürünlerinin pazarlanacağı veya üretimde gerekli olan parçaların tedarik edileceği yerlerde gerçekleşir. Nitelikli insan gücünün ve yöneticilerin yetersiz oluşu nedeniyle gelişmekte olan ülkelerde üretimin çekiciliği azalma eğilimindedir.<sup>41</sup>

Emekten sermayeye doğru bir değişimin farkında olmayan yöneticiler, kâr marjlarının önemli ölçüde azaldığını görebilirler. Otomasyon faaliyetleri işsizliği (resesyonu) engeller. Satışlar azalırken veya ücret düzeyleri artarken, toplam maliyetler içinde işçi maliyetlerinin oranı artma eğilimindedir. Toyota % 70 kapasite ile üretim yaparak yine de kazançlı çıktığını iddia etmektedir.

Emekten sermayeye doğru değişimin bir başka sonucu da ölçek ekonomileriyle ilgilidir. Üretim sürecinde yeniliklerin geliştirilmesi ve pazarlara nüfus edebilmek için yapılan büyük yatırımlar ve harcamaların geri dönüşü önemlidir.

<sup>39</sup> OHMAE, a.g.e., p.62.

<sup>40</sup> A.g.e.,p.67.

<sup>41</sup> John NAISBITT - Patricia ABURDENE, **Megatrends 2000**, (Çev. Erdal GÜVEN), Form Yayınları, İstanbul, 1990, s.12.



Aynı zamanda ürün dizilerini Pazar taleplerine uygun olarak düzenlemek ve rekabeti karşılayabilmek için pazarlara yakın olmak, daha da önem kazanır. Ürün yenilikleri ve güçlü dağıtım kanalları önemli faktörlerdir. Eğer bir ürün sayısız rakip firmalar tarafından üretiliyorsa, maliyetler bütün hepsi için aynı düzeyde ise, diğerlerine göre üstün bir dağıtım kapasitesine sahip olmak firmanın ürünlerini en düşük maliyette tüketicilere ulaştırmasını sağlar.<sup>42</sup> Dolayısıyla düşük maliyet dış pazarlara daha kolay girmeye ve rekabetçi üstünlük kazanmaya neden olur.

### 1.2.5. Çok Uluslu Firmaların Üretim Küreselleşmesindeki Rolü

İki dünya savaşı ve 1930 bunalımı ile kesintiye uğrayan uluslararası ekonomik bütünleşme süreci, 1945'ten sonra hem sanayileşmiş ülkelerde hem de bağımsızlığına kavuşup yeniden gelişmekte olan ülkeler adını alan eski sömürge ülkelerinde, iktisadi faaliyetin düzenli ve hızlı biçimde arttığı bir ortamda, yeniden canlanmıştır. 1973'e kadar kesintisiz süren bu hızlı büyüme, ekonomisi en ileri durumda olan ülkelerde büyük sanayi gruplarının oluşmasını teşvik etmiştir. Bu gruplar, yabancı ülkelere doğru genişleyerek uluslararası bir boyut kazandılar ve o sırada o kadar güçlü olmasalar da bugün çokuluslu firmalar adıyla bilinen tanım ortaya çıkmıştır.<sup>43</sup>

Çokuluslu firmalar, doğrudan yabancı yatırımlara girişen ve üretim faaliyetlerini birden çok ülkede gerçekleştiren firma olarak tanımlanabilir.<sup>44</sup> İşletmelerin üretim faaliyetlerini kendi ulusal sınırlarının dışına taşımalarında; ucuz işgücü, ucuz hammadde ve ucuz enerji avantajlarından yararlanma düşüncesi hakimdir. Buna karşılık, özellikle gelişme sürecinde bulunan ülkelerin de kalkınabilmek için, üretim bilgi ve teknolojisine, istihdama duydukları ihtiyaç, dolayısıyla sağladıkları teşvikler işletmelerin ve buna bağlı olarak da üretimin küreselleşmesine zemin hazırlamıştır.

1945-1970 yılları arasında iletişim ve taşımacılık alanındaki önemli ilerlemeler işletmeleri, çeşitli ülkelerde kurulmuş olan birbiriyle ilgili ve ilişkili fabrikalar anlayışına yöneltmiştir. İşletme bazında gerçekleştirilen yönetim ve organizasyon bütünleşmesinin yanı sıra, değişik ülkelerdeki maliyet şartlarının göz önüne alındığı ve bu şartlara uygun olarak ürün alt parçaları üretiminin gerçekleştirildiği yaygın entegre

<sup>42</sup> A.g.e., p.69.

<sup>43</sup> ADDA, a.g.e., 85

<sup>44</sup> Ufuk BAŞOĞLU - Nalan ÖLMEZOĞULLARI, *Dünya Ekonomisi*, Ezgi Kitabevi Yay., Bursa, 1999, s.10

sistemler büyük gelişmeler kaydetmiştir. Bir başka deyişle, “yeryüzündeki üretim dokuları birbiriyle bütünleşip kaynaşmaya başlamıştır.”<sup>45</sup>

Çokuluslu firmaların dünya ekonomisi içindeki payı halihazırda gelişmesi çok parlak olarak nitelenen bir çok ulusu geride bırakacak bir büyüklüğe ulaşmıştır. Dünyadaki tüm yatırımlara çokuluslu firmaların yön verdiği, görülebilir bir gelecekte çokuluslu firma yatırımlarının devam edeceği ve üretimin bu yolla çokuluslu hale dönüşmesinin dünya ekonomisinin yapısal bir karakteri haline geleceği belirtilmektedir.<sup>46</sup> Bunda mal ve hizmetler için küresel bir pazar oluşmasında en önemli paya sahip olan iletişim ve finansal teknolojilerdeki inanılmaz gelişme ön ayak olmuştur. Bilgisayar donanım ve yazılımları, uydular, fiber-optik kablolar ve yüksek hızlı elektronik transferler, firmaların küresel pazarlar tekmiş gibi hareket etmelerine imkan sağlamıştır.<sup>47</sup> Ayrıca çokuluslu firmaların yatırımlarının en önemli katkısı teknoloji alanında olmaktadır. Teknolojiyi ticari amaçlı üretim için gerekli bilgi olarak ifade edersek, çokuluslu firmaların gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere yaptıkları bu tip doğrudan yatırımlar dünya ölçeğinde üretim ağlarının kurulmasını sağlamaktadır

### **1.2.6. Üretim ve Ticaretin Küreselleşmesinde Uluslararası Anlaşmaların Önemi**

Ticaretin, dünya ölçeğinde serbest hale gelmesi ve bu serbestinin faydalarından istifade etmenin yolu dış ticaret engellerinin kaldırılmasından geçmektedir. Bu durum aynı zamanda dünyanın adeta tek pazar haline gelmesini, diğer bir ifade ile ticari anlamda küreselleşmesini zorunlu kılmaktadır. Ticaretin serbestleştirilmesi çalışmaları çok eski dönemlere uzanmasına rağmen özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrasında başta ABD olmak üzere bir çok gelişmiş ülke serbest ticaretin üstünlüklerinin içselleştirilmesi konusunda ortak payda arayışlarına girme zorunluluğu hissederek bu konuda girişimlere başlamışlardır.

Bu bağlamda küreselleşmenin beraberinde getirdiği sermayenin serbest hareketi amacıyla GATT ve onun devamı niteliğinde kurulan WTO bünyesinde ve örgütün amaç ve fonksiyonları doğrultusunda 1995 yılından itibaren çok taraflı yatırım anlaşması görüşmesi başlamıştır. WTO, 1980’li yıllarda bölgesel blokların oluşmaya

<sup>45</sup> ERBAY, a.g.e., s.7

<sup>46</sup> EKİN Nusret, *Küreselleşme ve Gümrük Birliği*, İTO Yay., No:1999-47, İstanbul,1999, s.33-35

<sup>47</sup> DPT,*Küreselleşme, Bölgesel...*, s.72.

başlaması karşısında Çok Taraflı Yatırım Anlaşmasını düzenleme gereği hissetmiştir. Çok taraflı yatırım anlaşması (MAI) uluslar üstü sermayenin girdiği ülkede üretimden pazarlamaya kadar mülkiyet edinme de dahil olmak üzere hiçbir denetim ve sınırlamayla karşılaşmadan ulusların anlaştığı yasal bir düzenlemedir.<sup>48</sup>

Yirminci yüzyılın son çeyreğinde dünya, geleneksel siyasi blokların ortadan kalktığı, her alanda liberal eğilimlerin güçlendiği, teknolojik gelişmenin sınır tanımaz bir şekilde önemli gelişmelere yol açtığı bir dönemden geçmiştir. Ürün ve finans piyasaları ulusal sınırları sürekli olarak zorlamakta ve ülkelerin bireysel boyutlarını aşmaktadır.<sup>49</sup>

Ülkeler ve bölgelerarası ticaret engellerinin kaldırılması, endüstrilerin küreselleşmesini hızlandırmaktadır.<sup>50</sup> Ülkelerarasında imzalanan ticaret anlaşmaları, serbest ticaretin yayılmasını, dolayısıyla pazar yapılarının homojenleşmesini sağlamaktadır. Yeni endüstrileşen ülkelerin dünya ekonomisine aktif olarak katılması başarılı örneklerdir. Küresel pazarların artışı ticaret engellerini kaldırıp, pazarlara girişi kolaylaştırmaktadır. Dünya çapında tüketiciler için çok fazla seçenek rekabetin şiddetlenmesine neden olmaktadır.<sup>51</sup>

### 1.2.7. Artan Rekabetin Firmalar Üzerine Etkileri

Küreselleşme, 1960'lı ve 1970'li yılların işçi hareketlerindeki mücadelecilik dönemden, 1980'lerde ve 1990'larda uluslar arası rekabetin arttığı, verimlilik ve ekonomik etkinliğin önem kazandığı bir döneme geçiş sürecinde ortaya çıkmış bir kavramdır.<sup>52</sup>

Küreselleşme sürecinde Çokuluslu firmaların bağlı firmaları sayıca artış gösterirken, firmaların aktif olarak faaliyette bulunduğu ülke sayısı da artış göstermiştir. Çokuluslu firmaların bağlı firmaları aracılığıyla üretilen ve satılan ürün çeşitleri fazlalaşmıştır. Uluslararası rekabet yoğunluk kazanmış ve birçok ulusal endüstriler

<sup>48</sup> EKİN, a.g.e., s.76

<sup>49</sup> James R.HOUGHTON, "Globalization", Vital Speeches of The Day, Volume 61, Issue 9, February 1995, p.269.

<sup>50</sup> DPT, Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler, 7.Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, 1995, s.2.

<sup>51</sup> Timothy BAKER, "The Globalization of The Economy, The Consumer in The Global Market", The OECD Observer, February-March 1995, No:192, Paris, p.209.

<sup>52</sup> Banu UÇKAN, "Küreselleşme ve Devletin İş Piyasalarındaki Rolü", <http://www.cmis.org.tr/dergi/1mak982.htm>, 12.12.2004.

Küreselleşme sürecine girmiştir. Çokuluslu firmalar mevcut altyapıları, bağlı firmaları ve üretim tesisleri ile buna hazırdır. Bu husus onlara, Küreselleşme eğilimleri sürecine verileri dünya çapında toplama ve fırsatlara süratle cevap verebilme avantajı vermiştir. Çokuluslu firmalar küresel bilgi ağı ve küresel pazarlara erişebilme gücüne sahiptir. Çokuluslu firmaların dış pazarlarda üretim, yeni ürün sunma ve teknoloji transferi tecrübesi, Küreselleşmeye uyumunu sağlamıştır.<sup>53</sup>

Sürekli bir rekabet avantajı sağlamaya çalışan firmaların yarattığı yoğun rekabet Küreselleşme ve entegrasyon için sürücü bir güç özelliği taşır. Yoğun rekabet Küreselleşmenin sürücü gücüdür. Avrupa'da Avrupa Birliği'nin etkinliğini artırması ve ticari engellerin kaldırılması yoğun rekabeti harekete geçirdiği için, endüstri yapısında etkinliği arttırmıştır.<sup>54</sup>

Yoğun rekabetle karşılaşan firmalar iki yönde hareket ederler:

- Ölçek ekonomilerini uygulayarak maliyetleri düşürmek,
- Ortaklıklar ve işbirliği yoluyla dünya çapında pazarlara giriş yapmak,

Öncelikle firmalar üretim maliyetlerini düşürerek ölçek ekonomilerinden yararlanmaya çalışırlar. Birbirleriyle rekabet halinde olan firmalar arasında işbirliği oluşturulur. Henüz küresel düzeye ulaşmamış olan firmalar, küreselleşme yolunda olan firmalarla stratejik ortaklıklara ve işbirliklerine girerek pazarlara yerleşmeye çabalar.<sup>55</sup>

Firmalar için küreselleşme birçok yönden önem taşır. Bunlardan en önemlisi küresel stratejide işbirliklerinin artan rolüdür. İşbirliği, firmaları birbirine bağlayan uzun dönemli bir anlaşma niteliğindedir. İşbirliği, ortak yatırımlar, lisans anlaşmaları, tedarik anlaşmaları gibi firmalar arası ilişki şeklidir. Bunların her biri araştırmacılar için ayrı bir ilgi noktasını oluşturur. İşbirliği, değer zincirinin herhangi bir aşamasındaki faaliyetlerin dünya çapında bir ortakla beraber yürütülmesidir. Özellikle otomotiv, uçak, uçak motorları, robot, elektronik, telekomünikasyon gibi alanlarda yoğunlaşma

<sup>53</sup> Yves L. DOZ, *Global Strategic Management , The Strategic Planning Environment, International Industries*, John Wiley & Sons Publishing, New York, 1991, p.18.

<sup>54</sup> Ebru GÜZELCİK, *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Firma İmajı*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.15.

<sup>55</sup> Roger B. PORTER, "Conflict and Cooperation in The Global Marketplace", *Vital Speeches of The Day*, Volume 57, January 1991, p.163.

görülmektedir. İşbirliği sadece pazarlama faaliyetleri için değil, değer zincirinin herhangi bir aşamasında oluşabilir. Üretim ve Ar-Ge işbirlikleri gibi.

İşbirlikleri, küreselleşmenin doğal bir sonucudur. Küreselleşmeyi destekleyen güçler, firmalararası işbirliğini teşvik etmektedir. Birçok endüstrilerde işbirliği, firmaların küreselleşme sürecine uyumunu artırmaktadır.<sup>56</sup>

Amerikan telekomünikasyon firması AT&T ciddi bir atılımla son 10 yıldır küreselleşmeye çalışmaktadır. Uzak Doğu'ya yönelik çabaları, Çin, Hindistan ve diğer ülke pazarlarına da çevrilmiştir. En son olarak Japonya'da ciddi girişimlerin planını yapmaktadır.<sup>57</sup>

Ford'un üst yönetimi, Ford-Kuzey Amerika ve Ford-Avrupa birimlerinin faaliyetlerini birleştirerek, Ford'u daha süratli ve etkili bir rakip haline dönüştürmeyi hedeflemektedir. Daha sonra Güney Amerika ve Asya birimleri de buna katılacaktır. Küresel ürün bölümleri, dünya çapında pazarlanacak otomobillerin dizaynı için çalışmaktadır. Ford için belirlenen hedefler arasında "Küreselleşme" ilk sırada yer almaktadır. Çin, Vietnam, Hindistan ve Polonya'daki yeni yatırımlar, Güney Amerika'da yeniden yapılanma ile, hızla büyüyen pazarlarda satışları arttırmak için Ford küresel yaklaşımına güvenmektedir.<sup>58</sup>

Dolayısıyla ekonomik küreselleşme süreciyle birlikte, ekonomik korumacılığın azalma eğilimine girmesi ve ekonomik sınırların ortadan kalkmaya başlaması dünyanın tek bir pazar olarak algılanmasına neden olmuştur. Aynı pazarda, aynı işi yapan ve aynı amaçları taşıyan firmaların, dolayısıyla mal ve hizmetlerin artmaya başlamasıyla birlikte rekabet şiddetlenerek küresel bir boyut kazanmıştır. Rekabet boyutlarının şiddetlenerek artmaya başlaması işletmeleri, ayakta kalmak ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için küresel rekabetin gereklerini yerine getirmeye zorlamaktadır.

Küresel anlamdaki tüketicilerin arzu ve ihtiyaçlarındaki homojenleşme, dünyanın neresinde olursa olsun işletmelerin asgari standartlara ulaşma ve bu standartları geliştirme zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca tüketim çeşidinin ve

<sup>56</sup> Michael E. PORTER, *Global Strategic Management, Changing Patterns of International Competition*, John Wiley & Sons Publishing, New York, 1991, p.129.

<sup>57</sup> Business Week, "Information Processing Telecommunications, Can AT&T get trough to JAPAN? The American giant is finally making a serious push", MAY 15, 1995, p.55.

<sup>58</sup> Business Week, "Ford: Alex Trotman's Daring Global Strategy, Will Alex Trotman's global strategy work?", APRIL 3, 1995, p.36.

hızının sürekli artmaya başlaması, tüketicilerin sürekli yenilik arayışında olmaları, işletmeleri ar-ge faaliyetlerine daha fazla önem vermeye, değişen ve gelişen talep yapısına adaptasyonda esnek, hızlı ve verimliliği artırarak düşük maliyet sağlayan üretim teknolojilerini geliştirmeye zorlamaktadır.

Şiddetli rekabet ortamı içerisinde kalan işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve amaçlarına ulaşabilmelerinin tek yolu küresel rekabet güçlerini arttırmalarından geçmektedir. Özellikle uluslar arası pazarlarda mal ve hizmet fiyatlarının eşitlenmeye başlamasıyla, firmalar için düşük maliyet kavramı birinci sıraya çıkmıştır. Diğer bir ifade ile firmalar maliyetlerini kontrol altında tutabilmek, dolayısıyla rakiplerine oranla daha düşük maliyetle üretim yapabilmenin yollarını eskiye oranla daha şiddetle aramak zorunda kalmışlardır.

Bu bağlamda firmaların maliyetlerini minimize etmeleri, kaynaklarını daha etkin bir şekilde kullanmaları ve bu çalışmanın da konusunu oluşturan oligopol piyasalarda rakiplerine üstünlük sağlayabilmeleri için kullanabilecekleri yöntemlerden birisi de stratejik bütçeleme uygulamalarıdır.

### **1.3. ARTAN REKABET ORTAMINDA FİRMALARIN KÜRESEL ÖLÇEKTE BAŞARILI VE BAŞARISIZ OLMA NEDENLERİ**

#### **1.3.1. Firmaların Küresel Ölçekte Başarılı Olma Nedenleri**

##### **1.3.1.1. Küresel Vizyona Sahip Yöneticilerin Bulunması**

Küresel düzeyde faaliyet gösteren firmaların hiçbiri birbirine benzer değildir. Yönetim şekilleri, ürünler, pazarlar, stratejiler, ülkeler ve üretim tesislerinin bileşimleri sonsuz sayıdadır.<sup>59</sup> Bir firma için en iyi sonuç veren strateji, diğeri için uygun olmayabilir. Bütün firmaların küresel düzeyde etkinlikleri dünyayı küresel bir bütün olarak gören firma liderlerine bağlıdır. Başarılı liderler iki faaliyet tipini birbirinden ayırt edebilirler.

Birincisinde, dünya pazarlarının her birinde farklı stratejiler izlenmektedir. Bağlı firmaların her biri özerkliğe sahiptir. Firma yönetimi, farklı ürün düzenlemeleri,

<sup>59</sup> James F. BOLT, "Global Competitors : Some Criteria for Success", **Readings in Strategic Management**, 3rd Edition, BPI Irwin, Boston, 1990, p.282.

rekabet çevreleri, politik riskler gibi çeşitli koşullarda ve konularda etkin olarak faaliyet göstermeye çalışır.<sup>60</sup> Firma Ar-Ge, üretim, pazarlama ve dağıtım faaliyetlerinden yerel yöneticileri sorumlu tutar.

İkincisinde, firma dünya çapında yaygın olan faaliyetlerinde koordinasyon sağlayarak, yüksek düzeyde entegrasyon elde eder. Bağlı firmalar, ana firma faaliyetleri ve stratejileri karşılıklı birbirine bağımlıdır. Firma dünya çapında rekabet eder. Strateji merkezleşmiştir. Firmaların çoğunun bu yönde değişime girdiği görülmektedir.<sup>61</sup> Bilgisayar sektöründe IBM, otomotiv sektöründe Ford firmalarını bu konuda örnek olarak verilebilir. Küresel rekabette başarılı olan bu firmalar bu iki düzeyde faaliyet tipi arasındaki farkı anlayabilmişlerdir. Bu nedenle üst düzeyde firma yöneticilerinin dünya hakkında bilgisinin olması gerekmektedir.

### **1.3.1.2. Küresel Ölçekte Ar-Ge'ye Dayalı Yenilikçi Stratejilerin Geliştirilmesi ve Küresel Ölçekte Pazarlama**

En başarılı küresel firmalar, rekabeti küresel düzeyde algılar ve stratejilerini dünya çapında belirler. Yenilik, entegre küresel sistemin gelişimini destekler. Dünya çapında başarılı olan firmalar gerçekleştirdikleri yeniliklerle endüstrilerin dinamiğini değiştirirler.<sup>62</sup> Entegre küresel stratejiye sahip bir firma, dünya çapında üretim ve pazarlamanın potansiyel faydalarından yararlanabilir.

Firmalar elde ettikleri kârların büyük bir kısmını esas faaliyet alanına yatırmalıdır. Başarılı küresel rekabetçi firmalar, büyük yatırımlar yapmaya ve en önemlisi de bu yatırımların karşılığını alabilmek için uzun süre beklemeye isteklidirler. Firmalar teknoloji, ürün geliştirme ve üretim kapasitesi için büyük yatırımlar yapmaktadır. Ayrıca, firmaların küresel pazarlarda rekabet üstünlüğü oluşturabilmesi ve bunu devam ettirebilmesinde, o işletmenin ait olduğu ulusun önemi çok fazladır. Firmalar rekabet üstünlüğünü geliştirme, yenilik ve kalitenin yükseltilmesi ile sağlamakta ve devam ettirmektedirler.<sup>63</sup> Bir firma için rekabet üstünlüğü; doğru fiyatta

<sup>60</sup> Numan KURTULMUŞ, *Sanayi Ötesi Dönüşüm*, İz Yayıncılık No 137, İstanbul, s.18.

<sup>61</sup> Michael E.PORTER, "Rekabet Dersleri", *Capital Dergisi*, Yönetim Dizisi No 3, İstanbul, 1998, s.41.

<sup>62</sup> Michael E.PORTER, "The Competitive Advantage of Nations", p.578.

<sup>63</sup> Orhan ELMACI, "İşletmelerin Küresel Pazarlar Yönelimli Stratejik Rekabet Gücü Analizi", *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1-2, Eskişehir, 1992, s.329.

ve doğru zamanda doğru ürün /hizmet üretebilme yeteneğidir. Müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini diğer firmalardan daha etkili bir şekilde karşılamaktır.<sup>64</sup>

Dünya pazarlarında rekabet edebilmenin ve rekabet gücü kazanmanın bir başka kriteri Ar-Ge'ye dayalı teknolojik yeniliklerdir. Dünya çapında teknolojik alanda başarılı olan firmaların rakiplerine karşı nasıl mücadele ettiklerine yönelik bir çalışmada Babson College profesörü Robert Ronstadt ve proje yöneticisi Robert J.Kramer'ın yaptıkları araştırmalar sonucu elde ettikleri sonuçlar, teknolojik alanda ileri düzeyde olan firmaların aşağıdaki özelliklere sahip olduklarını gösterir:

- Gözlemek ve İzlemek: İş dünyası ve ekonomiye dair yayınları takip etmek, yabancı bilim adamları, teknik uzmanlarla konferanslar ve seminerler yoluyla görüşmek, hükümet ve profesyonel dernekler tarafından sponsorluğu üstlenilen öğretici paneller ve çalışma gruplarına katılmak.
- Akademi ve araştırma organizasyonlarıyla bağlantılar kurmak: Başarılı firmalar projelerini aktif olarak akademisyenlerle birlikte yürütürler ve fakülte öğretim üyeleriyle kurulan bu ilişkiyi danışma anlaşmalarıyla resmi hale getirirler.
- Firmanın görüş açısını yükseltici programlar.
- Araştırma projeleri: Başarılı firmalar, karşılıklı ilişkilerini geliştirmek, harcamaları azaltmak, riski dağıtmak amacıyla araştırma projelerini birlikte yürütürler ve fakülte öğretim üyeleriyle kurulan bu ilişkiyi danışma anlaşmalarıyla resmi hale getirirler.
- Yenilik yapma ve geliştirme kapasitesine sahip olan firmalarla birleşme yoluyla yeni teknolojiler elde edilebilirler.
- Teknolojinin lisans anlaşmalarıyla elde edilmesi: Bir firma teknolojik yeniliği lisans yolu ile elde edebilir veya kendi teknolojisini devredebilir.

Bir diğer çalışmada, dış pazarlarda kurulmuş Ar-Ge laboratuvarlarının, yöneticiler için, yenilikleri ve yeni teknolojiyi elde etmede çok büyük fırsatlar sunduğu belirtilmektedir.<sup>65</sup>

<sup>64</sup> Iain BEGG, "Cities and Competitiveness", *Urban Studies*, Volume 34, Issue 5/6, MAY 1999, p.798.



### 1.3.1.3. Küresel Ölçekte Pazar Algılaması

Başarılı firmalar dünyanın giderek artan bir bölümüne benzer yollardan standart ürünler satmaktadırlar. Haberleşme ve ulaştırma imkanlarının yarattığı değişimler hayatımızın her bölümüne ulaşmaktadır. Firmaların birçoğu, farklı ulusal ve bölgesel zevk ve tercihlere gereğinden fazla önem vermektedirler. Bu şekilde bir davranışın hatalı olduğuna inanılmaktadır.

Başarılı firmalar standardizasyonun ve basitleştirmenin önemini vurgular. Japon firmalarının başarıları bu yaklaşıma dayanmaktadır. Japonlar bütün dünya pazarlarının odak noktası olan tek bir şeyin farkına varmışlardır. O da bütün ürünlerde güvenilirliğin ve dünya standartlarında modernliğin sağlanmasıdır. Firmalar bu gerçeğe uyum sağlayarak üretimde, dağıtımda, pazarlamada ve yönetimde ölçek ekonomilerinden faydalanmışlardır. Dünyayı tek bir pazar olarak algılamak için firmanın diğer firmalara olan üstünlüğünün kaynaklarının özel olması gereklidir. Üstünlüğü sürdürmede firma hedefine doğru hareket halinde olmalı ve yeni üstünlükler yaratmada en azından eskisinin rakipleri tarafından taklit edilmesi kadar hızlı olmalıdır.<sup>66</sup>

### 1.3.1.4. Küresel Ölçekte Organizasyonel Yapıya Sahip Olma

Firmaların organizasyon yapıları incelendiğinde, faaliyetlerin organize edilmesinde tek bir yolun olmadığını görebiliriz. Firmalardan bazıları dış pazarlardaki faaliyetlerini organize etmede uluslararası bölümden yararlanırlar. Bu bölüm geliştikçe, ürün temeline göre düzenlenmiş bölümler artar. Birçok durumda coğrafik temele göre düzenlenmiş bölümler ile ürün temeline göre düzenlenmiş faaliyetler arası yapısal çelişkiler ortaya çıkar.

Bununla beraber uluslararası bölüm, geçici bir organizasyon yapısıdır. Firmalar büyüdükçe uluslararası bölümlerini iptal ederler. Bu durumda üç alternatif vardır:<sup>67</sup>

- Her biri dünya pazarlarında kendi ürünlerinin pazarlanmasından sorumlu dünya çapında ürün bölümleri,
- Belirli bir bölgede bütün ürün dizilerinden sorumlu bölümler,

<sup>65</sup> Mahmut TEKİN-Hasan K.GÜLEŞ-Tom BURGESS, *Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi*, Damla Ofset, Konya, 2000, s.157.

<sup>66</sup> H.Bahadır AKIN, "Rekabetçi Üstünlük ve Teknoloji :Küresel Bir Yaklaşım", *Verimlilik Dergisi* 1999/4, MPM Yayını, Ankara, 1999, s.57.

<sup>67</sup> Iain BEGG, a.g.e.,p.799.

- Bölgesel faaliyetler ile dünya çapında ürün yönetiminin bileşimi bir matris.

Dünya çapında ürün bölümlerine dayanarak organizasyon yapısını oluşturan firmalar, bölgesel bölümlere göre oluşturulan organizasyon yapısını belirleyen firmalara göre daha fazla oranda büyümüştür. Ürün dizilerinin yoğunluğuna bağlı olarak dünya çapında ürün bölümleriyle dünya pazarlarında faaliyetlerini yürütürler.

Bölgesel bölümler, hükümetlerle yakın ilişkiler geliştirmede etkili olabilirler. Bu nedenle organizasyon yapısı ve bu yapı içindeki ilişkiler küresel stratejiler için hassas bir sorun oluşturur. Küresel strateji, kontrolün tümüne sahip organizasyon şeklini savunur. Çünkü aksi takdirde, firma sistem çapında fayda elde edemez.

### **1.3.1.5. Politik Risklerin Olumsuz Etkilerini Azaltıcı Bir Kontrol Sistemine Sahip Olma**

Çokuluslu firmaların üzerinde faaliyet gösterdiği dünya risklerle doludur. Başa gelen yeni bir siyasi parti, faaliyet ve yatırım esaslarını, örneğin lisans düzenlemelerini, yabancı ortak pay sınırlamalarını, yerli ortak iştirak mecburiyetini veya firmaların vergilendirilme esaslarını değiştirebilir.

Başarılı firmalar, politik değişimleri görebilen sistemlere sahiptir. General Motors, IBM gibi büyük firmalar ve bankalar, özellikle politik risk analizleri için tayin edilen uzmanlara sahiptir.<sup>68</sup>

Büyük çokuluslu firmalarda üst yöneticiler, yabancı ülke kökenli yöneticileri firmalarının bünyesine dahil etmek isterler. Bu hususun firmanın başarısında kritik etken olacağı gerçeği giderek daha fazla anlaşılmaktadır. Ana firma yabancı ülkelere tayin edilen yöneticilerin yeteneklerini geliştirmesini sağlamaya çalışmalıdır. Bu yaklaşımın uygulayıcılarının en önde geleni IBM'dir.

En başarılı firmalar, dünya çapında performans değerlendirme sistemi uygular. Bu sistem bir yöneticinin fonksiyonel ve idari yeteneklerini küresel bir düzeyde geliştirebilme ve çalışabilme gücünü belirler. Çokuluslu firmaların yöneticileri dünyanın her yerinde en iyi performans değerlendirme tekniklerini ortaya koyarlar.<sup>69</sup>

<sup>68</sup> H.Bahadır AKIN, a.g.e.,s.61.

<sup>69</sup> Numan KURTULMUŞ, a.g.e.,s.32.

Yöneticiler, başka kültürleri, başka yerlerden gelen insanların nasıl düşünüp çalıştıklarını ve onları kendileri için nasıl çalıştırabileceklerini öğrenmeli ve uygulayabilmelidir. Müşterilerin küreselleşmesi yöneticileri, aynı ya da benzer temel iş süreçlerinin farklı kültürlerde nasıl uygulanacağını öğrenmek durumunda bırakacaktır.<sup>70</sup>

### 1.3.1.6. Dış Pazarlardaki Yöneticilere Aktif Roller Verilmesi

Çokuluslu firmalar, yabancı bağlı firmalarında yönetim pozisyonlarına ev sahibi ülke vatandaşlarını getirmektedirler. Bu tür bir eğilimin nedeni, ev sahibi ülke hükümetlerinin yasalarıdır. Ancak çokuluslu firmalar ev sahibi ülke vatandaşı olan yöneticinin, belirli bir düzeyde serbestliğe izin veren bir güven ortamı yaratacağının bilincindedirler.<sup>71</sup>

Bir firmanın yönetimde etkinliğini ölçmenin birçok yolu vardır. Başarılı firmaların bazı belirgin özellikleri vardır.<sup>72</sup> Bunlar:

- Başarılı firmalar faaliyet taraftarıdır. Bu firmalar karar almada ihtiyatlı davranırlar.
- Başarılı firmalar müşteriye yakındır. Hizmet ettikleri insanlardan çok şey öğrenirler. Yenilikçi firmaların çoğu en iyi ürün fikirlerini müşterilerinden alırlar. Bu nedenle müşterilerini dikkatle dinlerler.
- Başarılı firmalarda girişimcilik özelliği gelişmiştir. Yenilikçi firmalar organizasyonları dahilinde birçok lider yöneticileri yetiştirirler.
- Mükemmel firmalar çalışanları kalite ve verimliliğin esası olarak görürler.
- Mükemmel bir performans için firmalar en iyi bildiği işe bağlı kalmalıdırlar.
- Başarılı firmaların dünya çapında bütünleşmiş Ar-Ge organizasyonu vardır. Bu organizasyon, yeni ürün geliştirme üzerinde çalışır.

Firmalar, yönetici pozisyonlarına yabancı ülke vatandaşlarını getirirken iki noktaya dikkat ederler. Bu yöneticiler üst düzey tarafından seçilirler ve yönetimin

<sup>70</sup> Mike JOHNSON, *Gelecek Bin Yılda Yönetim*, (Çev. Sinem GÜL), Sabah Yayınları, İstanbul, 1996, s.22.

<sup>71</sup> Michael E.PORTER, "Rekabet Dersleri", *Capital Dergisi*, Yönetim Dizisi No 3, İstanbul, 1998, s.46.

<sup>72</sup> Michael E.PORTER, "The Competitive Advantage of Nations", p.590.

güvenini, desteğini kazanırlar. İkinci olarak, bu yöneticiler aktif olarak faaliyetlere katkıda bulunurlar. Eğer iyi çalışıyorlarsa karşılığını fazlasıyla alırlar.

### 1.3.2. Firmaların Küresel Ölçekte Başarısız Olma Nedenleri

#### 1.3.2.1. Genel Olarak Mali Başarısızlık Nedenleri

Firmaların mali başarısızlığa düşmesi, çoğunlukla bir dizi etkenin bir araya gelmesiyle ortaya çıkar. Bu etkenlerin başlıcaları kötü işletmecilik, yetersiz yönetim, iyi bir bütçeleme sistemi ile maliyetlerin kontrol edilememesi, dengesiz ticari faaliyet ve çevre etkenlerindeki değişimlerdir. Bir firmaların iyi bir işletme kadrosunun bulunmaması, ticari çevredeki değişiklikler karşısında uygun bir tutum takınılmasını güçleştirir. Kötü işletmecilik firma içindeki yönetim sisteminin yetersiz kalmasına ve firmanın ticari çevreye uyum gösterememesine yol açar. Diğer yandan çevre etkenlerindeki yüksek faiz oranları, enflasyon ve pazar darlığı gibi kuvvetli değişiklikler, bazen en iyi bir şekilde işletilen firmaları da ödeme güçlüğü içine itebilir.<sup>73</sup>

Tablo 1.1: 1980-2001 Döneminde Kapanan Firmalar

YILLAR	KAPANAN				Açılan Firma Sayısı	Kapanan Firmaların Açılan Firma Oranı
	Kolektif firma	Komandit Firma	Anonim Firma	Limited Firma		
1980	100	12	11	59	7527	0,02
1985	862	105	2	10	13917	0,07
1990	453	55	29	104	18699	0,03
1997	184	14	163	386	55303	0,1
2000	129	11	317	1173	29959	0,06
2001	184	21	292	1622	27251	0,08

Kaynak: DİE (www.die.gov.tr)

Mali başarısızlık sosyoekonomik sonuçları açısından önemli bir sorundur. Mali başarısızlığın ülke ekonomisi açısından taşıdığı önem ülke istatistiklerine bakılarak anlaşılabilir. Tablo 1.1'de 1980-2001 dönemi içinde ülkemizde kapanan firmaların yeni kurulan firmalara olan oranı sunulmaktadır. Söz konusu tablonun sadece mali başarısızlığın bir boyutu olan kapanan işletmelere ilişkin verileri içermesi, mali

<sup>73</sup> Ali Cem BUDAK, "ABD Hukukunda Şirket Kurtarma", İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Amerika Eki, Aralık 1991, s.310.

başarısızlık gibi daha geniş bir kavram için yapılabilecek yorumu sınırlamakla beraber, yine de mali başarısızlık konusunda önemli ipuçları verilebilecek içeriklidir.

Tablodan çıkarılabilecek sonuçlardan birisi, mali başarısızlığın sayı itibariyle en fazla olduğu yılın 2001 yılı olmasıdır. Bilindiği gibi, 2001 yılı ekonomik durgunluğun etkin bir şekilde gözlemlendiği bir yıl olmuştur. Tablodan çıkarılabilecek bir diğer sonuç kapanan Anonim ve Limited firmaların sayılarında yıllar itibariyle görülen artıştır. Bu durum, küçük işletmelerin yanında göreceli olarak büyük işletmelerin de kapanmaya maruz kaldığını göstermektedir. Bir diğer gözlem kapanan firmaların yeni kurulan firmalara olan oranının yıllar itibariyle gösterdiği değişimdir. Bu oran ekonominin durgunluğuna bağlı olarak değişmektedir ve ekonomik durgunluğun arttığı yıllarda söz konusu oran büyümektedir. Ayrıca bu oranın %10'lara kadar ulaşması ülke ekonomisi açısından "kaynakların iyi kullanılmadığının" önemli bir göstergesidir .

Firma içerisindeki mali başarısızlığın artması, ekonomik durgunluktan, enflasyonu önlemek için uygulanan sıkı para ve kredi politikasından, yüksek faiz oranlarından ve işletmelerin artan mali risk yapısından kaynaklanmaktadır.<sup>74</sup>

Mali başarısızlık ekonomik durgunluğun arttığı, sıkı para politikasının uygulandığı ve borsa indeksinin düştüğü dönemlerde artış göstermekte ve bu olumsuz durum daha çok yeni firmalarda ortaya çıkmaktadır.<sup>75</sup> Mali başarısızlığın yeni firmalarda daha fazla görülmesi bu firmaların piyasadaki deneyimsizliğine, yaşadıkları daha yoğun rekabete ve eski firmalara kıyasla kredi temini açısından daha sıkıntıda olmalarına bağlanabilir. Ayrıca küçük ölçekli firmaların büyük ölçekli firmalara kıyasla daha fazla mali başarısızlığa uğradığı yapılan araştırmalar sonucunda saptanmıştır. Araştırmalar bu durumu, küçük firmaların kredi bulmadaki sıkıntılarıyla borç sözleşmesindeki olumsuz koşullara bağlamaktadır. Küçük firmalar daha riskli olduklarından, bu firmalara kredi verirken yatırım kararları, mali rapor sayısı, firma sermayesi ve borç / öz sermaye oranları konusunda daha kısıtlayıcı koşullar getirilmekte ve daha yüksek faiz oranları uygulanmaktadır. Tüm bu koşullar küçük firmaları olumsuz yönde etkilemektedir.

<sup>74</sup> I. Edward ALTMAN, *Corporate Financial Distress: A Complete Guide to Predicting, Avoiding and Dealing With Bankruptcy*, John Wiley and Sons, New York, 1983, p.41.

<sup>75</sup> A.g.e.,s.98.

ABD'de çılgınca bir oranla işyerleri açılıp kapanmaktadır. Bu ülkede her yıl milyonun üzerinde insan şu veya bu nedenle iş kurmaktadır. Ancak, istatistikler bu işletmelerin en azından % 40'ının ilk yılın sonunda işlerini bıraktığını ortaya koymaktadır. 5 yıl içinde yeni kurulan işletmelerin % 50'sinden fazlası (800.000 işyeri) kapanmaktadır. Kötü haberin diğer yönü , beş yıla kadar ayakta kalabilmiş bir küçük işyerinin sahibi olsanız bile, gene de ferahlama şansınızın olmamasıdır. Çünkü ilk beş yıl ayakta kalmayı başaran küçük işletmelerin % 50'sinden fazlası da ikinci 5 yılda tasfiye edilmektedir.<sup>76</sup> Tablo 1.2'de ABD'de iflas eden işletmelerin iflas nedenleri gösterilmektedir. İflas eden 7.919 işletmenin iflas nedenleri incelendiğinde, işletmeleri başarısızlığa götüren başlıca neden yönetimin başarısızlığıdır.

Tablo 1.2.: İflas Eden İşletmelerin İflas Sebeplerine Göre Dağılımı

*Uygunsuz alışkanlıklar * Kötü Sağlık * Evlilik Problemleri * Diğer	İHMALKARLIK	%0.9
* İsim haklarının yasadışı kullanımı * Gerçek dışı finansal tablo kullanımı * Gereksiz iştirakler * Aktiflerin düzensiz satışı * Diğer	SAHTEKARLIK	%0.4
* Yetersiz satışlar * Yüksek faaliyet giderleri * Borçların tasfiyesindeki güçlükler * Stok Sorunları * Sabit değerlerin fazlalığı * Kötü kuruluş yeri * Rekabet * Diğer	YÖNETİCİLERİN Bilgisizliği (%11.3 ), Tecrübesizliği (%14.6 ), Firma uyumsuzluğu(%22.61) Yetersizliği (% 44.61 )	%93.1
* Yangın *Sel * Hırsızlık * Personel sahtekarlığı * Grev * diğer	FELAKET	% 0.5
* Bilinmeyen sebepler		%5.1

Kaynak: Türkay KISA, "Bankaların Mali Başarısızlığının Tahminine Yönelik Çok Boyutlu Model", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1997, s. 9.

Yönetimin ekonomik açıdan başarılı olup olmadığı mali tablolar aracılığı ile incelenebilir. Örneğin; satışlar, giderler, likidite durumu, stoklar, kaynakların kullanım yerlerine dağılımı gibi başlıklar rahatlıkla mali tablolardan izlenebilecektir. Firmaların makro açıdan sağlıklı olmaları, mikro açıdan ise iyi yönetilmeleri başarı için en önemli unsurdur. İyi yönetim ve iyi yetişmiş idari kadroların performans ve karlılık üzerindeki

<sup>76</sup> E. Michael GERBER, *Girişimcilik Tutkusunu Küçük İşletmeler Niçin Batıyor Nasıl Büyür*, (Çev. Tayfur KESKİN), Sistem Yayıncılık, Geliştiren Kitaplar Dizisi , İstanbul, 1995, s.2.

büyük etkileri tartışmasız kabul edilen bir gerçektir. Yöneticilerin iyi niyetli ve bilgili oldukları kabul edilirse, yöneticilere yönetimde yol gösterecek erken uyarı modellerinin önemi tartışmasızdır. Bu bağlamda, erken uyarı tahmin modeli olarak mali başarısızlık tahmin modellerinden yararlanılması firmaların durumlarının analiz edilmesinde son derece önemli rol oynamaktadır. Bu modellerden faydalanabilmesi için firmaların mali yapılarının ve taşıdıkları risklerin iyi anlaşılması gerekmektedir.

Amerika Birleşik Devletleri'nde Dun & Bradstreet Corp. tarafından yayınlanan mali başarısızlık istatistiklerine göre, başarısız firmalara kredi veren firma yada kişiler mali başarısızlığı % 95,3 oranında işletme içi nedenlere bağlamıştır. Bu oranın % 50'si yönetim deneyimsizliğine bağlanırken, % 44'ü firma tesislerinin yetersizliğiyle açıklanmıştır. İhmal % 0,8 ve korku % 0,5 oranında mali başarısızlık nedeni olarak gösterilmiştir.<sup>77</sup>

İflas noktasına gelen mali başarısızlıklar ekonomik krizlerin veya durgunluğun olduğu dönemlerde daha da yoğunlaşmaktadır. Bu anlamda firma dışı faktörlerin etkisi yadsınamaz ancak şu da vardır ki firma etkin bir yönetim anlayışına sahipse ve de firma kuruluş aşamasından beri bu felsefe ile hareket etmişse bu olumsuz faktörlerin üstesinden gelinebilmesi daha mümkündür. Diğer başarısızlık nedenleri olarak yetersiz iletişim, aşırı büyüme, temel projelerde başarısızlık ve işçi-işveren ilişkilerindeki sorunlar gösterilebilir.<sup>78</sup>

Genel olarak firmaların yatırım dönemindeki tutumundan ve yatırımın karakteristiğinden kaynaklanan başarısızlık nedenleri olarak, öz kaynak yetersizliği nedeni ile optimal sermaye yapısının oluşturulamaması, sağlıklı bir pazar analizinin yapılarak pazar ve tüketici yapısının sağlıklı bir şekilde ortaya konulamaması, yanlış kuruluş yeri seçimi, üretim maliyetleri yüksek olan teknolojilerin seçilmesi, rekabet olasılığının yüksek maliyet yüzünden başlangıçta ortadan kalkması, yanlış üretim metodu seçimi, nitelikli personel seçimi yapılmaması, hammadde ve yardımcı maddelerde bağımlılık., (burada hem dışa bağımlıdır, hem de tekel benzeri tek bir firmaya bağımlılık anlaşılabilir) firmanın optimal kapasitede kurulmamış olması, çalışma sermayesinin iyi tespit edilmemiş olması, iyi bir yatırım projesinin

<sup>77</sup> I. Edward ALTMAN, a.g.e.,s. 40.

<sup>78</sup> G.V.KARELS-A.J. PRAKASH, "Multivariate Normality and Forecasting of Business Bankruptcy", *Journal of Business Finance and Accounting*, New York, 1987, p.573.

hazırlanmamış olması veya yapılan projeye uygun hareket edilmemesi olarak sıralanabilir.<sup>79</sup>

Yapılabilirlik etüdünün yeterli olmaması , firmanın kurulması sırasında yapılması gerekli araştırma ve analizlerin yeterli nitelikte gerçekleştirilmemesi anlamına gelmektedir. Çoğu firma (özellikle küçük işletmeler) yapılabilirlik çalışmasına devletin teşviklerinden yararlanma aracı olarak bakmaktadır. İşe bu tarzda başlanması ise yatırımın yanlış alanda, yanlış büyüklükte, yanlış yerde ve yanlış teknoloji ile yapılmasına sebep olmakta, yatırım için gerekli finansal kaynağın doğru tespit edilememesine neden olmaktadır. Bu da firmaların daha başlangıçta başarısızlığa sürüklenmesine neden olmaktadır.<sup>80</sup>

Yatırım döneminde girişimcinin çok bilinçli hareket ederek iyi bir yapılabilirlik etüdü ile gerçekten başarılı olunabilecek bir üretim alanı seçerek işletmesini faaliyete başlatması gerekir. Ayrıca, başarı için aynı bilincin işletme döneminde de devamı gerekmektedir.

İşletme döneminde başarısızlığa neden olan faktörler ise; bilgili ve yetenekli yöneticilerin firmada görev almamaları, firmaların amaç ve hedeflerini belirleyip, bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak planlamayı gerçekleştirmemeleri, istihdam politikasında yanlışlıklar (aşırı veya yetersiz istihdam), firmanın satış hacminin yeterli bir düzeye ulaşamaması, faaliyet giderlerinin aşırı derecede yüksek oluşu, firmaların alacaklarını zamanında tahsil edememesi, alacaklarının önemli bir bölümünün şüpheli veya değersiz alacak şekline dönüşmesi, stokların sürüm kabiliyetini yitirmesi, stok devir hızının çok yavaş olması, maddi duran varlıklara aşırı yatırım yapılarak firmada atıl üretim kapasitesi yaratılması, aşırı borçlanma, aynı iş kolundaki diğer firmalarla rekabet olanaklarının zayıflığı, firmanın hatalı kararlar alması, etkin bir nakit yönetimi politikası izlenmesini sağlayacak tekniklerin kullanılmaması nedeni ile firmanın nakit sorumluluklarını yerine getirememesi veya gereğinden fazla nakit bulundurması, tüketicinin değişen ihtiyaçlarına cevap verecek yeni ürünlerin üretilmemesi veya üretilen ürünlerin geliştirilememesi, ülkede dünyada ve mensup olduğu endüstrideki gelişmelerin gerisinde kalınması. organizasyonda yetki sorumluluk dengesizliği, tek

<sup>79</sup> Öztin AKGÜÇ, *Finansal Yönetim*, Avcıol Matbaası 6ncı Baskı, İstanbul, 1994, 915.

<sup>80</sup> Kemalettin CONKAR, *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yatırım Projelerinin Hazırlanması ve Değerlendirilmesi*, Sivas, 1997. s.14.



elden yönetim, stratejik anlamda maliyet tespiti ve azaltma yöntemlerinin kullanılmaması, başarıyı etkileyen insani faktörlerin (moral, işine yabancılaşma vb.) dikkate alınmaması, yöneticilerin firmanın yükümlülüklerini yerine getirmede gösterdikleri savsaklama, likidite yönetimine özen gösterilmemesi, satış - üretim ve finans bölümleri arasında gerekli eşgüdümün sağlanamaması, stratejik olarak finansal planlamanın yetersiz oluşu, finansman gereksinimleriyle kaynaklar arasında dengenin kurulamayışı, kaynakların süreleri ile bunların yatırıldıkları iktisadi varlıkların kullanım süreleri arasında uyum olmayışı, firmanın olanaklarının çok üzerinde büyümesi ve bunun sonucu aşırı borçlanma ve öz kaynak yetersizliği sorunu ile karşılaşılması, üst kademe yöneticiler arasında temel sorunlarda görüş ayrılıklarının varlığı nedeniyle uyumlu bir işbirliği anlayışı içinde firma faaliyetlerinin yürütülmemesi, yöneticilerde teknik bilgi eksikliği, olumsuz gelişmelere karşılık yöneticilerin zamanında yerinde ve etkili önlemler alamamaları, firma faaliyetlerinin yeterince çeşitlendirilmemesi, yangın ve su baskını gibi doğal yıkımlar, firmada uzun süreli grevler, endüstriyel ilişkilerde uyuşmazlıklar olarak sıralanabilir.<sup>81</sup>

Kuşkusuz, firmalardaki başarısızlık nedenleri listesi çok daha uzatılabilir. Ancak, mali başarısızlık nedenleri firma içi ve dışı nedenler olarak iki başlık halinde incelenebilir.<sup>82</sup>

### **1.3.2.2. Firma İçi Nedenlerden Kaynaklanan Mali Başarısızlıklar**

Firma fonksiyonlarının her aşamasında ortaya çıkabilen firma içi başarısızlıklar, çoğu zaman denetim yoluyla sezilmesi mümkün olan, genellikle yönetimden kaynaklanan sorunlardır. Firma içinden kaynaklanan başarısızlık nedenleri yetersiz yönetim, aşırı borçlanma, yetersiz nakit akışı, yetersiz firma sermayesi, bütçe kontrolünün olmayışı ve finansal bilgi sistemi ve maliyet muhasebesi uygulamalarına önem verilmemesi olarak sıralanabilir.

#### **1.3.2.2.1. Yönetimin Yetersizliğinden Kaynaklanan Mali Başarısızlıklar**

Firma yöneticilerinin, bir yöneticide bulunması gereken niteliklere ve yeterli bilgi düzeyine sahip olmayışları, firma varlığını tehlikeye düşürmekte ve firma açısından da yönetim riskini ortaya çıkarmaktadır. Yönetim kadrosunun alacağı her

<sup>81</sup> Atilla GÖNENLİ, *İşletmelerde Finansal Yönetim*, İşletme Fakültesi Yayın No:250, 7nci Baskı, İstanbul, 1991, s.600.

<sup>82</sup> Öztin AKGÜÇ, a.g.e., s.916.

karar firma açısından son derece önemlidir. Çünkü yöneticilerin almış oldukları herhangi bir yanlış kararın uygulanması ile beklenmeyen sonuçlar doğabileceği gibi, zamanında düzeltmeye gidilmediği takdirde, meydana gelen olumsuzluklar artacaktır. Hatalı bir stratejik plan ya da karar ne kadar doğru uygulanırsa uygulansın başarılı bir sonuca ulaşamayacağı gibi, en iyi şekilde hazırlanmış bir stratejik plan ya da verilmiş bir karar da yanlış uygulamalar sonucu etkinliğini kaybedebilir.

Yönetim hata yapmamak için firmanın ürettiği mal ve hizmetlerin genel olarak talep olunan mal ve hizmetler olup olmadığını , bunların üretim ve dağıtımı ile ilgili faaliyetlerin finansmanını devamlı bir şekilde denetim ve yönlendirme altında tutmak zorunluluğundadır. Bu amaçla yapılacak çalışmaların aksatılması, çalışma sonuçlarının gerekli titizlikle değerlendirilmemesi çoğu kez mali güçlük haline düşülmesinin temel nedenidir.<sup>83</sup>

Firmalarda yönetim hatasından kaynaklanan ve mali başarısızlığa neden olan en önemli etkenler; firmanın satışlarının artırılmaması, sabit nitelikteki giderlerin firmanın taşıma gücünün çok üstünde bir yük oluşturması, firmanın alacaklarının zamanında tahsil edilememesi, duran varlıklara aşırı yatırım yapılması, sermayeden büyük işlere girişilmesi, yapılamayacak projelere girişilmesidir. Bir yönetici görevli olduğu firmanın odak noktasında yer almaktadır. Dolayısıyla, firmanın faaliyetlerine başarılı bir şekilde ve uzun yıllar devam edebilmesi, yöneticinin firmayı her yönüyle tanınmasına ve mevcut problemleri başka bir problemin doğmasına izin vermeden anında çözmesine bağlı olmaktadır.

#### **1.3.2.2.2. Aşırı Borçlanmadan Kaynaklanan Başarısızlık**

Rekabet ortamında faaliyette bulunan firmalar, karlılık düzeylerini yükseltebilmek ve başarılı olabilmek için en uygun finansman kaynaklarından yararlanmak zorundadırlar. Bilindiği gibi, firmaların finansal kaynakları öz kaynaklardan ve yabancı kaynaklardan oluşmaktadır. Firmalar faaliyet gösterdiği endüstri kolunun yapısına uygun bir şekilde her iki kaynaktan da yararlanırken, öz sermaye karlılık oranını yükseltebilmek amacını da göz önünde bulunduracaktır. Firmaların bu amaçlarına ulaşabilmek için yararlanabileceği araçlardan bir tanesi de finansal kaldıraçtır. Ancak firmaların ne ölçüde borçlanmaları gerektiği konusu

<sup>83</sup> Atilla GÖNENLİ, a.g.e., s.600.

tartışılmalıdır. Firmalar borçlanma olanaklarını kullandıkça belirli bir noktaya kadar öz sermaye karlılık düzeyleri artmakta söz konusu borçlanma noktası aşıldıktan sonra ise her ilave borç öz sermaye karlılığını azaltmaktadır.<sup>84</sup>

Finansal kaldıraç, öz kaynak ve yabancı kaynak kullanımı dengesinin firma karlılık oranına etkisidir. Öz sermaye karlılık oranının artmasına olanak veren borç / öz sermaye ilişkisi firmaların finansal kaldıraçını ifade etmektedir.<sup>85</sup>

Firmaların yabancı kaynak ile yatırım yaptıkları varlıklar, firmaya giderlerinin üzerinde bir gelir getirirse, finansal kaldıraçın öz sermaye karlılığı üzerinde olumlu yönde bir etkisi olacaktır. Başka bir deyişle, finansal kaldıraçın artması firmanın öz sermaye karlılık oranını yükseltecektir. Bu durumun tersi de söz konusudur. Firmanın yabancı kaynak kullanması sonucu dışarıya borçlanmasının firmaya sağlayacağı getiri bu borçlanmanın maliyetinden düşük oluyorsa, finansal kaldıraçının aşırı yüksekliği öz sermaye karlılığını olumsuz yönde etkileyecektir.

Firma her iki durumda da bir finansal riske girmektedir. Finansal kaldıraçını yükseltmek isteyen her firma aynı anda finansal riskini de artırmış olur. Finansal riskin artması ise, firmaların yükümlülüklerini yerine getirememeye olasılıklarının da yükselmesine yol açar.<sup>86</sup> Üstelik firma karlı ve likiditesi yüksek bir yapıya da sahip değilse finansal riski ile birlikte iflas etme riskini de artırarak finansal açıdan sıkıntıya girmiş olur.

Günümüzde firmaların sermaye yapılarına bakıldığında hemen hepsinin borçlanmaya gittiği görülmektedir. Firmaların borçlanma yüzünden başarısızlığa uğramaması için yapılması gerekli olan şey şüphesiz firmanın sabit yükümlülüklerini karşılama kapasitesi ve gücünün analiz edilmesidir. Firma karlı ve nakit yaratabilen bir kapasiteye sahipse, finansal kaldıraçın verimlilik artırıcı etkisi risk artırıcı etkisinden daha yüksek olacaktır.<sup>87</sup> Bu durumda firma yüksek kaldıraç oranı ile çalışmayı tercih edecektir. Ancak ekonomik ve mali kriz dönemlerinde yüksek finansal kaldıraçla çalışmak firmayı borçlarını ödeyemez hale getirip zor durumda bırakabilir. Burada önemli olan optimal sermaye yapısının yakalanmasıdır.

<sup>84</sup> S.BÜKER-D.BAYAR-G.SEVİL, *Finansal Yönetim*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2001, s.231.

<sup>85</sup> Cengiz EROL, *İşletmelerde Finansal Yönetim*, İmge Kitabevi, Ankara, 1999, s.156.

<sup>86</sup> S.BÜKER-D.BAYAR-G.SEVİL, *a.g.e.*, s.254.

<sup>87</sup> Cengiz EROL, *a.g.e.*, s.165.

### 1.3.2.2.3. Yetersiz Nakit Akışından Kaynaklanan Başarısızlıklar

Firma parasal giriş ve çıkışlarını sürekli bir şekilde dengelediği sürece faaliyetlerini kesintisiz bir şekilde sürdürür. Firmanın faaliyetlerini kesintisiz sürdürmesi ve likiditesinin korunması üçüncü kişiler ve ortaklar tarafından da istenir. Fakat firma likiditesini kaybederse ve bu uzun sürerse, bu durum firma faaliyetlerinin son bulmasına neden olur. Likiditesini kaybetme durumu ise, şahıs ortaklıkları ve sınırsız sorumluluklarda iflas nedeni olmazken, sınırlı sorumluluklarda bir iflas nedeni olmaktadır. Firmaların iflas durumuna düşmemeleri için likidite durumunun ölçülmesi gerekir.

Firmalarda likitlerin ölçülmesinde ise Nakit Dönüşümü (Cash Flow) kullanılır. Nakit Dönüşümü, paranın kar getiren alanlara yatırılması ve bu mevcutların tekrardan para haline gelmesine denir. Hareket noktası bilanço karı olan Nakit Dönüşümü şu şekilde elde edilebilir.<sup>88</sup>

Dönem Karı + Nakit Çıkışı Oluşturmayan Giderler (Amortismanlar ve Karşılıklar) - Nakit Girişi Oluşturmayan Gelirler (Örneğin, Çözülen Yedek Akçeler)=  
Nakit Dönüşümü

Firmalardaki likiditelerin ölçülmesinde Nakit Dönüşümü kullanıldığına göre ve Nakit Dönüşümünde de hareket noktası Dönem Karı olduğundan; yalnızca likiditenin korunması firmaya uzun süreli yaşama olanağı sağlamaz, firmanın karlı çalışması da gerekir. Firmada hem karlılığın hem de likiditenin sağlanması için kaynakların temininin ve kullanılmasının çok iyi şekilde planlanması gerekir. Bu durum ise nakit akışının iyi belirlenmesini gerektirir. Firmalarda nakit akışının iyi olarak belirlenmemesi firmaları olumsuz yönde etkiler. Bu olumsuzluklar kredi bulma olanaklarının zorlaşmasında, faiz oranlarının artmasında, nakit sıkıntısı yüzünden firmaların satıcılar karşısında ikinci sınıf müşteri muameleleri görmelerinde, alış iskontosundan yararlanma imkanının ortadan kalkmasında, firmanın varlığının tehlikeye düşmesinde etken olarak görülmektedir.<sup>89</sup>

<sup>88</sup> Abdurrahman FETTAHOĞLU, *Finansal Piyasalarda Yenilikler ve 1980 Sonrası Türkiye*, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayını, Ankara, 1992, s.41.

<sup>89</sup> FETTAHOĞLU, a.g.e.,s.43.

Tablo 1.3.: Nakit Giriş ve Çıkışlarını Etkileyen Faaliyetlerin Gruplandırılması

NAKİT GİRİŞLERİ	FAALİYETLER	NAKİT ÇIKIŞLARI
Mal Satışı ve Müşteri Hizmetlerinden Sağlanan Nakit Borç ve Faiz Tahsilatı Temettü gelirleri	OLAĞAN İŞLETME FAALİYETLERİ	Maaş ve Ücret Ödemeleri Nakit Alımlar Borç ve Faiz Ödemeleri Faaliyet Giderleri Vergi Ödemeleri
Nakit Karşılığı Sabit Kıymet satışı Menkul Değer Satışı İştirak Yatırımları	YATIRIM FAALİYETLERİ	Nakit Karşılığı Satın alınan Sabit Değerler Menkul Değer Yatırımı İştirak Yatırım Giderleri
Sermaye Artışından Sağlanan Nakit Kısa ve Uzun Vadeli Borç Alımlarındaki artışlar.	FİNANSMAN FAALİYETLERİ	Kısa ve Uzun Vadeli Borç Ödemeleri Temettü Ödemeleri İşletmenin Kendisine Ait Hisse Senetlerinin Nakit karşılığı Geri Alınımı

Kaynak:Cengiz EROL, İşletmelerde Finansal Yönetim, Ankara, 1999 , s.54.

Tablo 1.3 'de görüldüğü gibi firmalarda nakit giriş ve çıkışını etkileyen çeşitli faktörler vardır. Firmaları olumsuz yönde etkileyen husus, nakit akışının tam olarak belirlenememesidir. Bu da firma içi ve dışı etkenlerden kaynaklanabilir. Firma içi etkenler firmanın izlediği politikalar ve bunun sonucunda alınan kararlarla ilgilidir. Örneğin; satın alma kararlarından reklam kampanyasına ilişkin, üretime ilişkin, personele ilişkin veya sabit varlık yatırımına ilişkin pek çok karar firmanın nakit akım tutarlarını değiştirmektedir. Tüm bu kararların alınmasında finansman yöneticisinin görüşleri alınmalı nakit durumu doğrultusunda kararlar oluşturulmalıdır. Firmanın bu konuya gereken önemi vermemesi nakit sıkıntısına neden olacaktır. Firma dışı etkenler ise; ekonomik faaliyetlerin daralması, fiyatlar genel seviyesindeki değişiklikler, vergi kanunlarında yapılacak değişiklikler örnek olarak verilebilir. Belirtilen bu durumlar nakit akımını direkt olarak etkiler ve nakit yönetiminin planlı yapılmasını zorunlu kılar.

#### 1.3.2.2.4. Yetersiz Firma Sermayesinden Kaynaklanan Başarısızlıklar

Firma sermayesi, firmanın kısa süreli, normal olarak bir hesap döneminde paraya çevrilebilir ekonomik değerlere yaptığı yatırımı ifade etmektedir. Bilançolarda, kasa ve bankalardaki paralar, hisse senetleri, ticari alacaklar ve stoklar firma sermayesini oluşturmaktadır. Firmanın dönen varlıklarını veya kısa vadeli yatırımlarını

gösteren firma sermayesi, karlılık ve likidite gibi firma amaçlarını etkileyen ana faktörlerden biridir.<sup>90</sup>

Firma sermayesi, firmanın tam kapasite ile çalışabilmesi, üretime kesintisiz devam edebilmesi, iş hacmini genişletebilmesi, yükümlülüklerini karşılayamama (likidite) riskini azaltması, kredi değerliliğini artırması, olağanüstü durumlarda mali yönden zor durumlara düşmemesi, faaliyetini karlı ve verimli bir şekilde yürütebilmesi açılarından büyük önem taşımaktadır. Gerçekten firma sermayesi yönetiminde yapılan hatalar, firma açısından önemli sakıncalar doğurmaktadır.

Dönen varlıklara yapılan yatırımın bir maliyeti vardır. Firmanın gerektiğinden fazla dönen varlığa sahip olması halinde, söz konusu varlıklar yabancı kaynaklarla finanse ediliyorsa firmanın finansman giderleri artacak, öz kaynaklarla finanse ediliyorsa, öz sermayenin alternatif kullanım alanında sağlayacağı gelirden firma yoksun kalacaktır.

Diğer yandan, yeterli firma sermayesine sahip olmamanın da firma açısından çok yüksek maliyeti vardır. Firma sermaye yetersizliği, birçok firmanın tam kapasite ile çalışmasını engellediği gibi, üretimde kesintilere neden olmakta, maliyetleri yükseltmekte, müşteri isteklerinin ve siparişlerinin zamanında ve tümüyle karşılanmasını olanaksız hale getirerek satış fırsatlarının kaçırılmasına yol açmakta, elverişli koşullarla satış yapma olanağını ortadan kaldırarak iş hacminin daralmasına yol açmaktadır.

Yetersiz firma sermayesi, firmanın süresi gelmiş yükümlülüklerini yerine getirememesine de yol açmaktadır. Böyle bir durum, firmaları önce teknik açıdan yükümlülüklerini yerine getiremez duruma düşürmekte, gerekli önlemler alınmadığı takdirde firma sermayesi noksanı, firmanın nihai olarak tasfiyesine neden olmaktadır. Geleceği parlak olabilecek birçok firma başlangıçta firma sermayesi yetersizliği nedeniyle veya firma sermayesi yönetimindeki hatalar sonucu başarısızlığa uğramaktadır. Özellikle ekonomik bunalım dönemlerinde, firma sermayesi yetersizliği, likidite riskinin yüksekliği, firmaların faaliyetlerini durdurmalarına, ödeme güçlüğü içine düşmelerine yol açmaktadır.

<sup>90</sup> Y.B.ÖNAL-H.G.DÜZAKIN-M.AKYÜZ, Türkiye'de Mevduat Sigortası ve Sisteminin Gelişimi ve Bankaların Risk Değerlendirmesini de İçeren Aktif Bir Mevduat Sigortası Model Önerisi, TBB Yayını, İstanbul, s.107.

### **1.3.2.2.5. Bütçe Kontrolünün Olmamasından Kaynaklanan Başarısızlıklar**

Firma yöneticisinin görevi, firma amaçlarını gerçekleştirecek biçimde firma faaliyetlerini planlamak ve kontrol etmektir. Günümüzde müşterilerin ihtiyaçlarının değişmesi, rekabetin yoğunluğu, yeterli ham maddeyi tedarik sorunu, sermaye ihtiyacının artması, firmaların büyümeleri, mali plan veya yönetim planı olarak bilinen bütçelerin önemini artırmıştır. Bütçelerden maksimum yarar ise ancak etkili bir bütçe kontrolü ile gerçekleşmektedir. Zira bütçe kontrolü, bütçede saptanan amaçlar ve hedeflerle ilgili gerçekleşen faaliyet sonuçlarının sürekli olarak kontrol ve değerlendirilmesi ile gerekli düzenlemelerin yapılmasını kapsar. Bu çalışmalar ise verimliliğin ve karlılığın ölçümünde önemlidir.

Firmalarda verimliliğin ve karlılığın gerçekleşmesinde önemli olan faaliyet öncesi ve faaliyet sonrası kontrolün yapılmasıdır. Çünkü faaliyet öncesi kontrol firma faaliyetlerini en uygun zamanda ve en uygun maliyetlerle gerçekleştirmeyi sağlar. Faaliyet sonrası bütçe kontrolünün ise verimlilik ile direkt ilgisi yoktur. Ancak bu kontrolden geçmiş faaliyetlerin verimliliğini değerlendirmek ve gelecek dönemde kontrolü geliştirmek için yararlanır.<sup>91</sup>

Firmalarda bütçe kontrolünün olmayışı firmanın amaçlarına tam olarak ulaşmasını ve yönetimin mantıklı karar alabilmesini engellemektedir. Çeşitli bölümler arasında oluşan sorunlara ilişkin bir anlayış geliştirilememekte, faaliyetlerin dönemsel analizi ve değerlendirilmesi yapılamayacağından verimlilikler saptanamamaktadır.

Bütçeleme sistemi ile firmanın her bölüm yöneticisi, firma faaliyetleri içinde kendine düşen görevi firma amacına uygun olarak yapacağından firmanın karlılığı ve verimliliği artacaktır. Bu durum ise firmaları başarılı kılacaktır.

### **1.3.2.2.6. Denetim Eksikliğinden Kaynaklanan Başarısızlıklar**

Denetim; temel olarak firmanın yada yönetim biliminin ana işlevlerinden biridir. Firmanın işlevleri sırasal olarak ele alındığında, denetim bu işlevlerin en sonunda yer

<sup>91</sup> Yüksel Koç YALKIN, *Yönetim Aracı Olarak İşletme Bütçeleri*, Üçüncü Baskı, Turhan Kitabevi, 1989, s.27.

alır ve firmanın diğer işlevlerinin gelişimini, sonucunu hatta zaman zaman da geleceği izler, sorgular ve kestirimde bulunulmasını sağlar.<sup>92</sup>

Firma sahipleri, ortakları ve yöneticileri sahibi oldukları yada yöneticiliğini yaptıkları firmanın ne durumda olduğunu sürekli izlemek durumundadır. Genelde izleme aracı olarak bilanço, gelir tablosu vb. tablolar kullanılmaktadır. Doğru bir değerlendirme bu göstergelerin gerçeği yansıtmasına bağlıdır. Mali başarısızlık tahmin modellerinin temelini oluşturan finansal tabloların doğruluğu etkin bir denetime bağlıdır. Firma yöneticilerinin politika ve uygulamaları firma için hayati önem taşır. Bu faaliyetlerin etkinliğini de denetim yoluyla sürekli takip etmek gereklidir.<sup>93</sup>

### **1.3.2.2.7. Finansal Bilgi Sistemi ve Maliyet Muhasebesi Eksikliğinden Kaynaklanan Başarısızlıklar**

Ekonomik gelişme süreciyle firmaların çalışma alanları; dolayısıyla da firma yönetiminde alınacak kararların etki alanları genişlemiştir. Firmalarda ortaya çıkan yapısal gelişmeler sonucunda yöneticilerin artan bilgi gereksinimi, firma yönetiminde, düzenli bilgi akışını sağlamaya yönelik bilgi sistemini ön plana çıkarmıştır.

Finansal Bilgi Sistemi; firma yöneticilerinin finansal kontrol işlevini sürdürebilmeleri doğrultusunda, varlık kontrolü ve geleceğin planlanması için gerekli bilgileri oluşturan sistem elemanlarının bütünüdür. Finansal bilgi sistemi finansal muhasebe, maliyet muhasebesi, yönetim muhasebesi, kar planlama, firma bütçeleri, beşeri kaynaklar muhasebesi vb çeşitli alt sistemlerden oluşur.<sup>94</sup>

Firma başarısı için bu alt sistemlerin hepsi önemlidir. Ancak gerek pek çok göstergenin temelini oluşturması, gerek firmanın temel amaçlarından biri olan karlılığın gerçeklik derecesinin belirlenmesinde temel faktör olması dolayısıyla maliyet kavramı, dolayısıyla "maliyet muhasebesi" çok önemlidir.

Gerçekten de artık maliyete göre fiyatını belirleyebilme lüksüne sahip olmayan firmalar; maliyetlerinin doğru tespitini yapıp azaltmanın yollarını bulmadıkça mevcut ekonomik yapı içinde başarısızlığa sürüklenmeye mahkumdur.

<sup>92</sup> Ersin GÜREDİN, *Denetim*, Beta Yayını, İstanbul, s.5.

<sup>93</sup> Ahmet EROL, *Finansal Firmaların Denetimi*, TÜRMOB Yayın No:102, Ankara, 1999, s.10.

<sup>94</sup> Rüstem HACİRÜSTEMOĞLU, *Maliyet Muhasebesi Kayıt Sistemi*, TÜRMOB Yayın No:70, Ankara, 1999, s.6.



### 1.3.2.3. Firma Dışı Nedenlerden Kaynaklanan Mali Başarısızlıklar

Firmaların mali başarısızlığa uğramasında yukarıda açıklanan firma içi nedenlerin yanı sıra firma dışı nedenlerin de etkisi olmaktadır. Firmaların tüzel kişilikleri ülke ve dünya toplumlarının dışında düşünülmemelidir. Firmalar da tıpkı insanlar gibi içinde buldukları toplumla sürekli etkileşim içerisindeyler. Firmalar üzerinde toplumun gelir düzeyi, tüketim alışkanlıkları, kalite anlayışları, kültürel yapıları, inanç ve örfleri önemli düzeyde etkili olmaktadır. Firmalara dışarıdan etki eden bu etmenlere dışsal etmenler denmektedir.<sup>95</sup>

Firma dışından kaynaklanan mali başarısızlık nedenlerinin en önemlileri ekonomik, teknolojik, politik, uluslararası ve doğal çevre değişkenleridir. Aşağıda bu etkenler sırasıyla ele alınmaktadır.

#### 1.3.2.3.1. Ekonomik Nedenlerden Kaynaklanan Mali Başarısızlıklar

Firmanın faaliyetlerini doğrudan etkileyen en önemli etmenlerden biri de ekonomik faktörlerdir. Firmalar ekonomik yapı içinde hem alan, hem satan kuruluşlardır. Firmalar toplumun ihtiyaçlarını karşılamak için bir yandan pazara mal ve hizmet sunarken, diğer yandan üretim yapabilmek için aynı pazardan işgücü ve girdi tedarikinde bulunmaktadır. Firmalar topluma mallarını sunmakta ve karşılığında para almakta iken, toplumda firmalara işçilik sunmakta ve karşılığında ücret almaktadır. Bu devri daim piyasanın işleyişini sağlamaktadır. Ülkelerin yapısına göre bu işleyiş bazen tamamen devlet kontrolünde veya kısmen gözetiminde bazen de ekonominin kendi kurallarını oluşturması ve bu kurallara göre işlemesi tarzında olabilmektedir.<sup>96</sup>

Firmaların başarısı her şeyden önce, ürettiği mal ve hizmeti uygun bir fiyatla satmasına; bu ise genel ekonomik yapıdaki dengeye bağlıdır. Firmanın başarısını etkileyen ekonomik faktörleri şöyle sıralayabiliriz.<sup>97</sup>

- Milli gelirin yapısı: Ülkedeki toplam milli gelir, milli gelirdeki yıllar itibariyle artış oranları, kişi başına düşen milli gelir vb. göstergelerdeki olumsuzluklar firmaların başarısızlığında etken olan faktörlerdir.<sup>98</sup>

<sup>95</sup> Hüseyin DEMİR, *İşletmelerde Başarısızlığın Nedenleri ve Çıkış Yolları*, Ekonomik Araştırmalar Genel Müdürlüğü, Ankara, 1997, s.9.

<sup>96</sup> S.BÜKER-D.BAYAR-G.SEVİL, a.g.e.,s.417.

<sup>97</sup> Ömer DİNCER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayını, 3ncü Baskı, İstanbul, 1996, s.53.

- Enflasyonist ve deflasyonist eğilimler: Enflasyon, satın alma gücünü azaltan veya üretim girdilerindeki fiyat artışları sebebiyle mamulün maliyetlerini artıran bir faktör olarak, firmanın mali yapısı üzerinde önemli etkilere sahiptir.
- Ekonominin gelişme devresinin durumu: Ekonomi depresyon, gelişme, yenileme ve refah olmak üzere dört devrede incelenmektedir. Bazı endüstriler bu evrelere girildiğinde diğer endüstrilere nazaran daha fazla etkilenebilmektedir.
- Hükümetin ekonomik politikaları ve ödemeler dengesi : Hükümetin para, maliye ve vergi politikaları (kişi ve firmalardan alınan vergi çeşitleri ve oranları, develüasyon veya revelüasyon, emisyon hacmi, merkez bankası fonksiyonları vb.), ödemeler bilançosunun açık vermesi durumunda gümrük duvarları, ihracatı teşvik tedbirleri vb. uygulamalar firmanın başarı ve başarısızlığında etkin rol oynamaktadır.

Özellikle firmaların başarısız olmalarını sağlayan ekonomik nedenlerden en önemlileri rekabet, firmaların karlarında azalma, halkın talebindeki kesilme, sermaye masrafları ve ödemelerdeki artışlardır.

Firmaların ekonomik gelişmeleri takip etmemeleri, fırsatları ve tehditleri zamanında sezmemelerine, dolayısıyla mali başarısızlığa neden olur. Bu konu ile ilgili olarak Amerika'da yapılan bir araştırmada ekonomik şartların, firma maliyetlerinin ve yeni firma kurulmasının firmaların başarısızlığında genel parametreler olduğu belirtilmiştir.<sup>99</sup>

Bu durum ülkemiz için de geçerlidir. Ekonomik şartların çok kötü olduğu 1993-1994 yıllarına bakıldığında 1993 yılında yeni kurulan işletme sayısının 13921, kapanan işletme sayısının ise 12348 olduğu görülmektedir. 1994 yılında yeni kurulan işletme sayısı 10885, kapanan işletme sayısı ise 11442 olmuştur.

Günümüz firmalarını en çok korkutan, piyasada çok şiddetli bir rekabetin oluşudur. Rekabete karşı koyamayan firmaların karşılaştığı mali ve ekonomik yıkıntılar

<sup>98</sup> Erol EREN, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, İşletme Fakültesi Yayın No: 234, 3ncü Baskı, İstanbul, s.70.

<sup>99</sup> H. PLATT-M.B. PLATT, "Development of a Class of Stable Predictive Variates: The Case of Bankruptcy Prediction", *Journal of Business Finance and Accounting*, No:31, Spring 1990, p.31.

firmaları sonuçta iflasa kadar götürebilmektedir. Ayrıca talepteki durgunluklar, azalmalar ve dalgalanmalar firmaları etkilemekte ve onları başarısız kılmaktadır. Firmaların en önemli amacı kar elde etmektir. Şayet firma kar elde edemiyor veya sürekli karı azalıyorsa, bu durumun devamında piyasadan çekilme ile karşı karşıya kalacaktır.

### **1.3.2.3.2. Teknolojik Nedenlerden Kaynaklanan Başarısızlıklar**

Teknoloji, firmalardaki üretim sürecinin emeğe dayalı sistemden makineye dayalı sisteme geçişinin yanı sıra yönetimde yeni tekniklerin uygulanması ve yeni araç ve gereçlerin kullanılmasını da içerir. Teknolojiden kast edilen firma amaçlarının gerçekleştirilmesi için kullanılan makine ve araç gereçlerle bilgi süreçleridir. Bu süreç firmalar için büyük fırsatlar sunduğu gibi, varlığını da tehlikeye sokabilmektedir.<sup>100</sup>

Teknolojik yenilikler firmalara, toplumun istediği mal ve hizmeti üretebilmede, üretim kalitesinin artmasında, maliyetlerin düşmesinde, verimliliğin artmasında faydalar getirmekle birlikte tehlike kaynağı da oluşturabilmektedir. Teknolojik yenilikler yeni sektörlerin gelişmesine olanak tanırken, birçok eski teknikle mal ve hizmet üreten firmalar için tehlike kaynağı olmaktadır.<sup>101</sup> Mali gücü yetersiz olan ve AR-GE faaliyetine ve teknoloji transferine önem vermeyen firmalar rakipleri ile mücadele edemez hale gelmekte ve bir süre sonra iflas etmek zorunda kalabilmektedir.<sup>102</sup>

### **1.3.2.3.3. Politik ve Hukuki Nedenlerden Kaynaklanan Başarısızlıklar**

Firmalar yasal kurallara göre kurulur ve faaliyet gösterirler. Firmanın tüm ilişkilerinin (borç-alacak, üretici-tüketici, sendika-işveren vs.) hukuki bir boyutu vardır. Yasal düzenlemelere uymak bir takım maddi manevi güvence temin ederken, uymamak ise maddi manevi müeyyideler getirmektedir. Firmalar meclis tarafından yapılan yasalar çerçevesinde faaliyetlerini sürdüreceğinden politik çevrenin etki alanı dışında düşünülemez.

Politik nedenler firma başarısını dolaylı olarak etkileyebildiği gibi doğrudan da etkileyebilir. Hükümetler bazı firmaların ve sektörlerin ayakta durması için onlara destek sağlayabilirler. Yabancı mallar karşısında yerli sanayiye koruyabilir, bu amaçla

<sup>100</sup>Ömer DİNÇER,, a.g.e.,s.51.

<sup>101</sup>Hüseyin DEMİR,a.g.e.,s.3.

<sup>102</sup>Erol EREN, a.g.e.,s.185.

ithal yasağı, gümrük vergisi gibi önlemler alabilir. Yine devlet tekelleri kaldırarak firmaları kısıtlayan kanunları değiştirerek firmalara yeni fırsatlar sunabilir.<sup>103</sup> Bunlar firmalar için olumludur. Bunun tersine devlet, ithalatı serbest bırakma, belirli alanlara yatırım yapma, bazı faaliyet konularını devletleştirme, firmalara yaptığı bazı teşvikleri kesme gibi tavırlara da girebilir. Bu durumda firmaları tehlikelerle karşı karşıya bırakarak başarısız olmalarına neden olabilir.<sup>104</sup>

#### **1.3.2.3.4. Uluslararası Negatif Çevre Etkenlerinden Kaynaklanan Mali Başarısızlıklar**

Firmalar başarılı olmak istiyorlar ise ulusal çevrenin olduğu kadar uluslararası çevrenin de ekonomik, sosyal, teknolojik vb. genel çevre koşulları ve bu çevreden gelecek olan rekabet baskıları ile ilgilenmek zorundadırlar.<sup>105</sup>

Özellikle 1980 'li yıllardan sonra mali piyasaların serbestleştirilmesi , iletişim teknolojisindeki hızlı ilerlemeler, yeni ve çeşitlenmiş ihtiyaçlar , girişimcileri sınır ötesi piyasalara itmiştir. Yurtiçi ve yurt dışındaki enflasyon, faiz ve döviz kurları, tüketicilerin değişen ihtiyaçları, teknolojik gelişmeler gibi değişkenler arasındaki ilişkiler, artık herkesin yakın ilgisini çeken konular durumuna gelmiştir. Özellikle ithalatçı, ihracatçı, döviz ticareti ile ilgilenenler, iç ve dış piyasada yatırım yapan veya bu piyasalardan mali kaynak sağlayanlar, değinilen bu değişkenleri sürekli olarak izlemek zorundadırlar.<sup>106</sup>

Firmaların başarısız olmalarında uluslararası piyasalardaki istikrarsızlık, savaş ve terörün etkileri, dış rekabete dayanamama gibi etkenler önemli rol oynamaktadır.

#### **1.3.2.3.5. Doğal Çevre Etkenlerinden Kaynaklanan Mali Başarısızlıklar**

Doğal çevre, firmanın üretim girdileri için kullandığı yeryüzündeki doğal kaynakları ifade eder. Bunlar; toprak ,su, hava, iklim, madenler,doğal ürünler ve benzerleridir. Doğal çevrede sürekli değişiklikler yaşanmakta, bu değişiklikler de firmalara hem fırsatlar hem tehditler sunmaktadır. Doğal çevre koşullarından firmau en

<sup>103</sup> S.BÜKER-D.BAYAR-G.SEVİL, a.g.e.,s.412.

<sup>104</sup> Hüseyin DEMİR,a.g.e.,s.8.

<sup>105</sup> Erol EREN, a.g.e.,s.188.

<sup>106</sup> Halil SEYİDOĞLU, *Uluslar arası Finans*, Güzem Yayınları No:8, İstanbul, 1994, s.41.

çok etkileyen ögeler enerji, tükenen doğal kaynaklar, çevre kirliliği ve beklenmeyen doğal afetlerdir.<sup>107</sup>

Elektrik enerjisi ile çalışan bir firmanın, elektrikteki bir darboğaz olumsuz etkileyecek, maliyetlerini artıracaktır veya belli bir madeni işlemek için bir bölgede kurulan işletmenin hayatı o madenin tükenmesi ile son bulacaktır. Ancak bu tür durumları önceden sezerek önlemler alan bir yönetim anlayışı firmanın son bulmasını engelleyebilir. Ayrıca firmaların artıkları ciddi zararlar verici nitelikte ise toplum baskısı firmanın faaliyetinin son bulmasına neden olabilir.

Bütün bu sebeplerle küresel ölçekte başarısızlığa uğrayan firmaların, bu olumsuz durumdan kurtulmak için çeşitli çalışmalar yapılabilir. Ancak özellikle maliyetlerin kontrol edilmesi ve minimize edilmesine yönelik olarak, stratejik bütçeleme uygulamalarının buna olanak sağlayacağı iddiasından hareketle, çalışmanın ikinci bölümünde stratejik bütçeleme konusu ele alınmaktadır.

---

<sup>107</sup> S.BÜKER-D.BAYAR-G.SEVİL, a.g.e., s.413.



## İKİNCİ BÖLÜM

**OLİGOPOL PİYASALARDA FİRMA TERCİHİ OLARAK**

**STRATEJİK BÜTÇELEME**

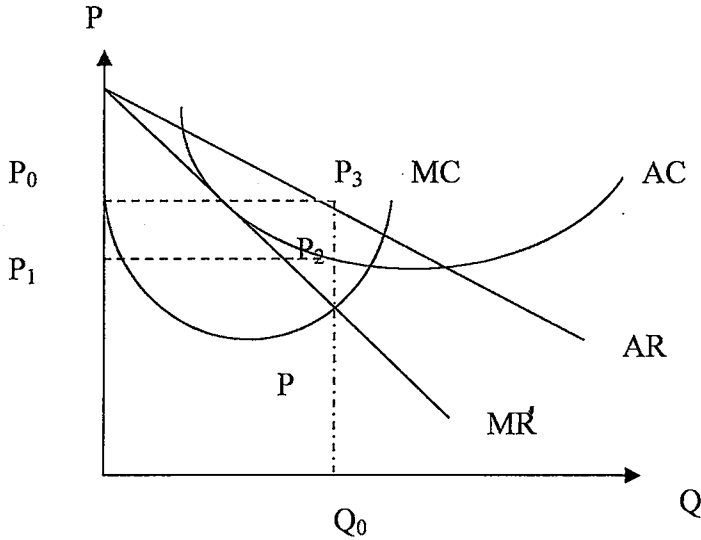
kararına bağlıdır. Toplumun, devletin veya piyasadaki alıcı ve satıcılardan herhangi birinin koyduğu herhangi bir yasak yoktur.

- **Alıcı ve Satıcıların Fiyatı Veri Almaları:** Piyasadaki alıcı ve satıcılardan her biri bir karar alırken, piyasadaki fiyatı veri kabul eder. Kendi kararının bu fiyatı etkilemeyeceğini bilir. Bu özellik genel olarak alıcı ve satıcıların çok sayıda olmaları şeklinde ifade edilir. Her satıcının sattığı ve her alıcının satın aldığı miktarlar, piyasanın toplam hacmine kıyasla o kadar küçüktür ki, bunlardaki bir değişme piyasayı etkilemez.
- **Piyasa Hakkında Tam Bilgi Sahipliği:** Alıcı ve satıcıların her biri piyasa ile ilgili her bilgiye her an sahiptir. Aynı malın bir başka satıcıda daha ucuz olduğunu bilmeyen bir satıcı pahalı malı satın alır, piyasada aynı malın tek fiyattan satılması gerçekleşmez. Kendisine daha yüksek ücret ödeyecek bir işyerinin varlığını bilmeyen bir işçi daha düşük ücreti kabul edebilir. Üreticilerin ürünlerinin maliyetini tam olarak bildikleri varsayılır. Ayrıca üretici ve tüketicilerin veya alıcı ve satıcıların sadece bugün hakkında değil, gelecek hakkında da bilgi sahibi oldukları kabul edilir.

### 2.1.2. Monopolistik Piyasalar

Monopolistik rekabet; benzer fakat özdeş olmayan malların çok sayıda satıcısının yer aldığı bir piyasa organizasyon formunu ifade etmektedir. Bu piyasa örneklerinden ikisi, bir çok sigara firmasının çeşitli markalarını sattığı piyasalar ile deterjan ve deterjan çeşitlerin ürünlerinin oluşturduğu piyasalardır Bu piyasalara arz edilen malların farklılaşmış olmasının sonucu, satıcıların, ürün fiyatları üzerinde bazı derecelerde kontrolleri vardır ve tam rekabet piyasalarında bir firmanın sahip olduğu talep eğrisinden farklı olarak monopolistik rekabet piyasalarında firmanın kişisel talep eğrisi negatif eğimlidir.<sup>110</sup> Piyasada malın çok yakın ikamelerinin olması satıcıların monopol gücünü sınırlayan bir etkendir.

<sup>110</sup> W.James FRIEDMAN, "Game Theory with Applications to Economics", 1991, s.141.



**Şekil 2.1.: Monopol Piyasasında Fiyatın Belirlenmesi**

Şekil 2.3.'de monopol piyasasında fiyatın nasıl belirlendiği gösterilmektedir. Monopol piyasasında marjinal maliyetin(MC), marjinal hasılat(MR) eşit olduğu notada fiyat belirlenmektedir. AR (ortalama hasılat), aynı zamanda tüketicinin talep eğrisidir. Çeşitli üretim ve satış düzeylerinde firmanın her birimi satmak-suretiyle ne miktar-gelir elde edileceği bu eğri vasıtasıyla görülebilir.

Denge noktasından çıkarılan dikmelerle maliyet ve kar alanları belirlenir. Bu şekle göre  $P_0P_1P_2P_3$  alanı, monopolcü firmanın karını gösterirken,  $0Q_0P_1P_2$  alanı, toplam maliyetleri açıklamaktadır.  $0Q_0P_0P_3$  alanı ise toplam hasılatı ifade eder. Kar ve maliyet arasındaki bu dağılım, monopolcü firma açısından karın en yüksek olduğu durumu göstermektedir. Bu durumda denge fiyat  $P_0$  olurken, denge üretim ve satış miktarı  $Q_0$  olmaktadır.

### 2.1.3. Giriş ve Çıkışın Serbest Olduğu Piyasalar

Tam rekabet ve monopol piyasa şekillerinin arasında yer alan bir başka piyasa organizasyon formu da, giriş ve çıkışın serbest olduğu piyasalardır. Bu piyasa tanımında vurgu, piyasada yer alacak olan firmaların maliyetleri, piyasaya girişin serbest olması ve giriş ve çıkışta firmaların batma maliyetine katlanmamaları yani, herhangi bir sermaye kaybına uğramamaları üzerindedir.<sup>111</sup> Piyasada yalnızca bir firma veya birkaç firma

<sup>111</sup> David M.KREPS, "Game Theory and Economic Modelling", 1990, s.34.



dahi olsa, eğer endüstriye giriş tam olarak serbest ve endüstriye girecek firmaların maliyetleri piyasadaki mevcut firmaların maliyetleri ile aynı ve endüstriden firmalar çıkarken bir maliyete katlanmıyorlarsa, piyasadaki firmaların sayısı ne olursa olsun, tam rekabetçi bir firma gibi çalışacaklardır. Böyle bir piyasada fiili rekabetten daha önemli olan, potansiyel rekabettir. Firmalar ancak, ortalama maliyeti kapsayan bir fiyat seviyesinde mallarını fiyatlandırabileceklerdir ve buna bağlı olarak sıfır-ekonomik karlarla çalışacaklardır.

#### **2.1.4.Oligopol Piyasalar**

Piyasa, mal ve hizmetin alınıp satıldığı ortamlardır. Bu ortam çoğu zaman gerçek bir mekan olurken kimi zaman, sanal bir ortam, yani bilgisayar ve Internet, televizyon ortamı olabilmektedir. Bazı malların piyasaları, alımı ve satımı yapılan malların adıyla anılabilirken, kimi zaman ticarete konu olan malın genel kategorisinin adı altında anılmaktadır. Akar Yakıt Piyasaları, Zahire Piyasası, Dayanıklı Tüketim Malları Piyasası, Hazine Bonusu Piyasası, Sermaye Piyasası.

Çoğu piyasalarda, bir firma ya da kişi daima alıcı ya da satıcı konumunda olabilir. Kişi işgücü piyasasında satıcı konumunda iken, tüketim sepetinde yer atan malların satıldığı piyasalarda alıcı konumundadır. Bir manav taze sebze meyvelerin toptan satıldığı, bölgesel toptan üretici piyasalarında söz konusu malların alıcısı iken, kendi firmasında bu malların satıcısı konumundadır. Bazı istisnai piyasalarda vardır ki orada aynı kişi ya da firma aynı malın alıcısı ve satıcısı olabilmektedir. Bu gibi piyasaların en dikkat çekici olanı Sermaye Piyasalarıdır. Bu ortamda firma, bir kıymetli evrak ya da hisse senedinin hem alıcısı ve hem de satıcısı konumuna gelmektedirler. Öyle piyasalar vardır ki, firma ya alıcıdır ya da satıcı durumundadır. Bu piyasalarda da ticarete konu olan mallar satıcısı tarafından üretilir ve satılır, alıcısı da onu farklı bir ürüne dönüştürmek için girdi olarak satın alır. Kullanıp tükettiği için söz konusu malın alıcısı durumundadır.

İktisatçıların teorik olarak ilk çalıştıkları piyasa tipleri, tam rekabet ve kusursuz monopol piyasalarıdır ve fiyatlandırma problemi ele alınmış, daha çok da, satıcı sayısı üzerinde yoğunlaşmışlardır.<sup>112</sup>

<sup>112</sup> H.Scott BIERMAN-Luis FERNANDES, "Game Theory with Economic Applications", 1998, s.79.

Oligopolistik piyasalar diğer piyasalardan, hem satıcı sayısı ve hem de satıcıların davranışlarıyla ilgili teorinin varsayımları açısından, iki uç durumu belirten tam rekabet ve monopol piyasalardan farklılaşmaktadır.<sup>113</sup> Bazı düopol modellerdeki satıcıların, modeldeki stratejik değişken "fiyat-miktar"a göre, rakiplerinin mevcut değişken değerlerini veri olarak aldıkları ve rakiplerinin bu değişkenlerin değerlerini değiştirmeden sürdürecekleri varsayımına dayanarak, veri piyasa talebi çerçevesinde, kendi karlarını maksimize edecek, fiyat-miktar kararlarını alacakları varsayılmaktadır. Bu modeller, yukarıdaki varsayımların bir uzanımı olarak, firmanın fiyat ve miktar kararlarının, rakip firmaların miktar ve fiyatlarının üzerinde etkili olmayacağı fikrini de benimser. Bu gibi modellerde satıcılar, yalnızca ilk etkiyi dikkate almaktadır ve bu etkiye doğrudan etkide denilmektedir.<sup>114</sup>

Rekabetçi olarak adlandırılan düopol modellerde problemin koşullarından biri de, piyasadaki iki satıcının birbirinden tamamıyla bağımsız olmaları gereğidir. Bu koşulun, modelde içerilmesi, iki satıcının birleşmesi ile, monopol oluşacak olmasındandır. Satıcıların bağımsızlığı koşulunun, düopol ve oligopol probleminin yapıları gereği, iki ya da az sayıda satıcının bulunduğu bu gibi piyasalarda, satıcıların sayılarının az olmasından ötürü, karların maksimize edilebilmeleri şansları birbirine bağlıdır. Bu bakımdan bu koşul dikkatlice yorumlanmalıdır. Bu koşul, piyasadaki firmaların aralarında, fiilen yazılı ya da sözlü bir anlaşmanın olmadığı belirtmektedir. Oligopol ya da düopol piyasalarda satıcılar kararlarını alırken, aldıkları kararların diğer firmaların kararları üzerine yapacağı etkiyi, bağlı olarak, rakiplerinin politikalarını da dikkate almaya firmaları, durumun kendisi zorlamaktadır. Böyle bir durumda, iki ya da az sayıdaki satıcı arasındaki bu stratejik bağlılık bir anlaşma olarak yorumlanmamalıdır.<sup>115</sup> Rakibinin politikasının veri olduğu varsayımı, farklı bir bakış açısından değerlendirildiğinde, kısmen ve dolaylı olarak firmanın kendisinin yaptığı politika değişikliğinin kendine dolaylı etki şeklinde yorumlanabilir. Bu firmaların bağımsızlıklarının eksikliği ya da bağımsızlığın reddi olarak yorumlanamaz. Bu, satıcıların hareketlerinin dolaylı etkilerini düşünmeleridir. Piyasada az sayıda satıcı olmaları, söz konusu olan malın piyasa fiyatı üzerinde hissedilebilir bir etkiye sahip olmalarını mümkün kılmakta, bu da sonuç olarak, rakiplerinin yalnızca şimdi yapıyor

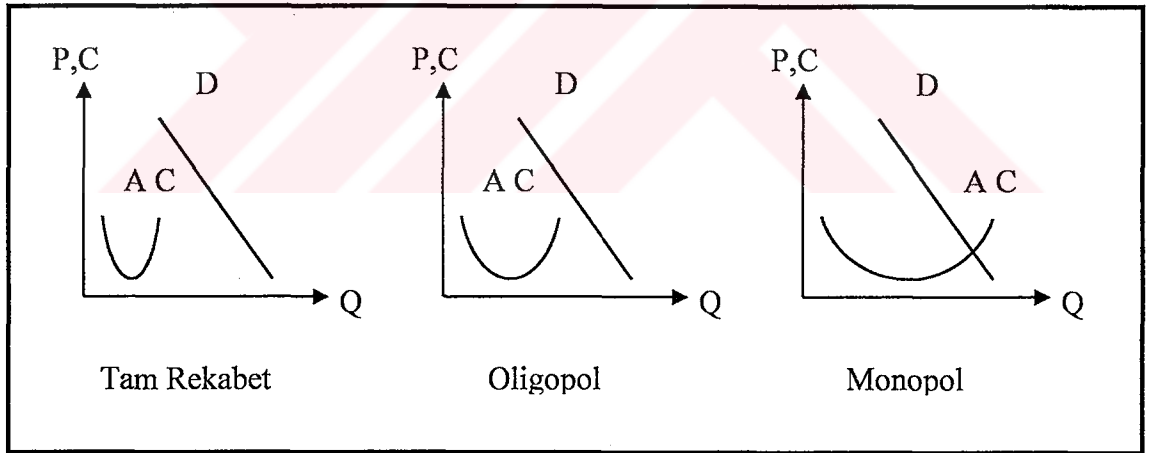
<sup>113</sup> W.James FRIEDMAN, a.g.e.,s.142.

<sup>114</sup> David M.KREPS, a.g.e., s.201.

<sup>115</sup> Edward H. CHAMBERLIN, "Theory of Monopolistic Competition", 1966, s.39.

olduğunu değil de, firmanın kendisinin şu anda yapmayı düşündüğü değişiklikle rakibini yapmaya zorlayacağı değişikliğin de yer aldığı bir düşünce sistemini, stratejik karşılıklı etkilenmeyi dikkate almalarını gerektirmektedir.

Oligopol, az sayıda firmanın (üreticinin-satıcının) olduğu piyasa yapısına denir. Bu tanımdan anlaşılacağı gibi oligopolde mal, ne tam rekabette ve monopolcü rekabette olduğu gibi çok sayıda firma tarafından, ne de monopolde olduğu gibi tek bir firma tarafından üretilir. Oligopolde mal az sayıda firma tarafından üretilir. Oligopolde firma sayısının az olması, firmaların birbirlerinin fiyat, üretim, reklam ve ürün geliştirme konularındaki kararlarından etkilenmelerine yol açar. Başka bir ifadeyle oligopolde firma sayısının az olması, her oligopolcünün “benim fiyat-üretim-reklam-ürün geliştirme konusunda aldığım kararlar, rakiplerimin satışlarını ve dolayısıyla da aynı konularda alacakları kararları, rakiplerimin fiyat-üretim-reklam-ürün geliştirme konularında aldıkları kararlar da, benim satışlarımı ve dolayısıyla da aynı konularda alacağım kararları etkiler” biçimde düşünmesine yol açar. Bu önemli husus kısaca, karşılıklı bağımlılık diye nitelendirilir.<sup>116</sup>



Şekil 2.2.: Tam Rekabet, Monopol ve Oligopol Piyasalarının Karşılaştırılması

İlker PARASIZ, *İktisada Giriş (Prensipier ve Politika)*, Beşinci Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1998, s.156.

Şekil 2.2.'te tam rekabet, oligopol ve monopol mukayeseli olarak gösterilmiştir. Tam rekabette AC eğrisi, nispeten düşük üretim düzeyinde yukarıya bükülmektedir. Oligopolde uzun dönem AC eğrisi, toplam piyasa talebinin önemli bir bölümü

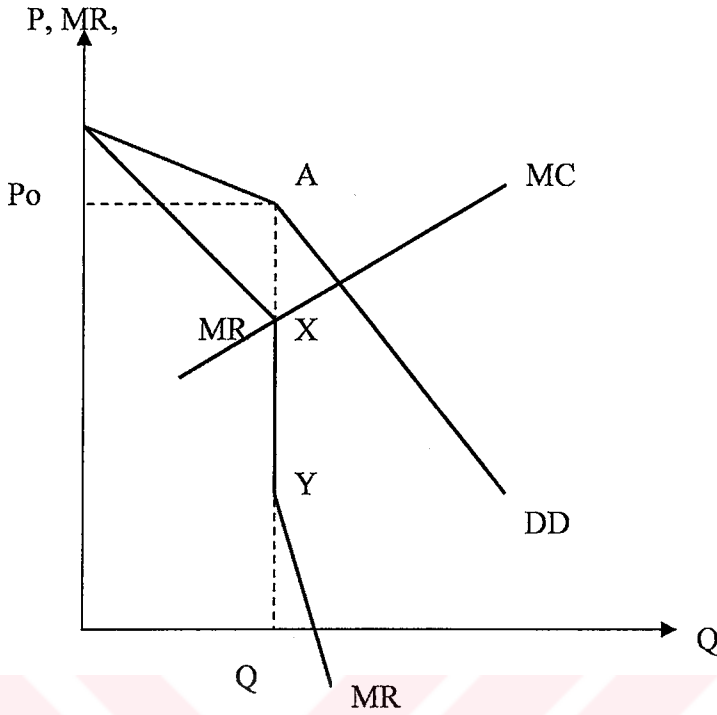
<sup>116</sup> Erdal M. ÜNSAL, *Makro İktisat*, İkinci Baskı, Kutsan Ofset Matbaacılık, Ankara, 1998, s.403.

karşılandığında minimuma erişmektedir. Monopolde ise AC eğrisi düşmeye devam etmekte ve piyasa talebi kestiği civarda minimuma ulaşmaktadır.<sup>117</sup>

Tam rekabet piyasalarında firma için fiyat veridir. Monopol piyasasında ise firma fiyatı belirler. Oligopolde ise firma fiyat arayışı içerisindedir. Bu sırada rakip malların fiyatlarını göz önüne almak zorundadır. Dolayısıyla oligopol piyasada faaliyet gösteren bir firma için fiyat güdümlüdür. Güdümlü fiyat üzerinde oligopolcü karar verirken, bunların sonuçlarını da kabul etmek zorundadır. Güdümlü fiyatta, talepteki artış ya da azalış, satışlarındaki artış ya da azalış için bir işarettir. Tersine tam rekabette talepteki bir değişiklik firmaya piyasa fiyatındaki bir değişimle işaret edilir. Oligopolcü firma, kendi kararlarına hızlı bir şekilde cevap verebilecek diğer büyük firmalarla rekabet ettiği için bir piyasa stratejisi çizmek durumundadır. Bu nedenle oligopol piyasası satranç oyununa benzer. Hamleye karşı hamle ile karşılık verilir. Satranç oyununda olduğu gibi sonuç önceden görülemez.<sup>118</sup> Bu nedenle oligopolcü firmanın gerek gelecekteki hamlelere karşı önlem alması gerekse uzun vadeli bir yapılanma içinde önünü görebilmesi stratejik bütçelemenin önemini ortaya koymaktadır. Stratejik bütçelemenin maliyetleri kontrol altına alan, kaynakları etkin ve verimli şekilde kullanmayı sağlayan sistematik yapısı, bu piyasa yapısı açısından yararlı bir uygulamadır.

<sup>117</sup> İlker PARASIZ, *İktisada Giriş (Prensipler ve Politika)*, Beşinci Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1998, s.155.

<sup>118</sup> PARASIZ, a.g.e., s.156.



Sekil 2.3.: Dirsekli Talep Eğrisi

Stanly FISHER-Rudiger DORNBUSH - David BEGG, *Economics*, Second Edition, MacGraw Hill, London, s.200.

Oligopolde talep eğrisi alışıkm olunmayan bir durum arz etmektedir. Varsayalım ki firma  $OQ_0$  üreterek  $OP_0$  fiyatında denge durumundadır. Şayet fiyatını arttırırsa, fiyatlarını muhafaza etmek suretiyle satışlarını arttırabilecekleri ümidiyle rakiplerinden pek azı kendisini izleyeceği için talebinde önemli bir düşüş ortaya çıkması beklenebilir. Öte yandan şayet firma, fiyatını indirecek olursa, satış kaybına uğrayacakları korkusu ile rakipleri de fiyatlarını indirecekleri için satışlarında nispeten az bir artış olacaktır. Dolayısıyla oligopol denge durumunda olduğunda, talep esnekliğinin fiyat indiriminden ziyade fiyat artışında daha yüksek olması daha büyük bir olasılıktır.<sup>119</sup>

Eğer bu tuhaf talep eğrisi, oligopolün durumunu doğru bir biçimde yansıtıyorsa, marjinal hasılat(MR) eğrisinin kesintili olması, oligopolün durumunu daha iyi açıklamaktadır. Marjinal hasılat eğrisindeki kırılma bunu göstermektedir. Bu, eğer

<sup>119</sup> Derek LOBLEY, *Ekonomi*, (Çev. Mustafa Sina Şener), MEB Yayınları, Ankara, 1995, s.162.

marjinal maliyet (MC) eğrisini, X ile Y arasında bir yerde keserse fiyatın değişmeyeceği anlamına gelir.<sup>120</sup>

#### 2.1.4.1. Oligopol Piyasaların Özellikleri

Oligopol piyasalarda satıcılar tam rekabette olduğu gibi homojen bir mal da satabilirler, monopol rekabette olduğu gibi farklılaştırılmış mallar da satabilirler. Oligopol piyasalarda firma sayısının azlığı belli bir rakamla ifade edilemez. Bir piyasanın oligopol olarak adlandırılabilmesi için o piyasadaki firmaların birbirlerinin hareketlerini dikkate almak zorunda olmaları gerekir. Bu da ancak firma sayısının sınırlı oluşu veya her firmanın piyasa payının toplam içinde önemli bir yer tutması ile mümkündür. Firma sayısının sınırlı oluşu piyasaya girişin serbest olmayışının bir ifadesidir. Oligopol piyasalarda girişi engelleyen temel faktörler teknoloji ve maliyetlerdir. Ancak alıcı sayısında herhangi sınırlama yoktur.

Kuramsal olarak oligopol piyasalarda firmaların anlaşma yoluna gitmedikleri, birbirlerine bağlılıklarının farkında olmakla birlikte bağımsız hareket ettikleri kabul edilir.<sup>121</sup> Gerçek hayatta oligopol piyasa firmaları zaman zaman gizli veya açık anlaşmalarla ortak hareket etmektedirler.

Ürün fiyatının tespiti, piyasanın üyeler arasında paylaşımı gibi konularda uygulanacak ilkeler üzerinde anlaşmaya varmış satıcı toplulukları vardır. Bu organizasyona kartel denilmektedir. Sendikalar, meslek odaları gibi kuruluşların bile bir çeşit kartel oldukları kabul görmektedir. Homojen veya az farklı mal üreten firmaların adeta bir monopol haline gelmesi ile merkezi kartel oluşur. Burada önemli kararlar firmaların bağlı olduğu merkezi organca alınmaktadır. Kartel içindeki her firmanın satış miktarının tespitini bu organ yapar. Toplam satış miktarının firmalar arasında bölüştürülmesinde her firmanın marjinal maliyetinin kartelin marjinal hasılatına ve dolayısıyla marjinal maliyetine eşit olmasına dikkat edilir. Böylelikle üretim maliyeti mümkün olan en düşük seviyede tutulmuş olur.

<sup>120</sup> LOBLEY, a.g.e., ss.162-163.

<sup>121</sup> E.Roy WEINTRAUB, "Toward a History of Game Theory", 1992, s.109.

Karteller, piyasa talebinin canlı olduğu dönemlerde, kendi amaçlarına ulaşma açısından başarılıdır.<sup>122</sup> Talep daraldığı, satışlar düştüğü zaman karteli oluşturan firmalar birbirini aldatma yoluna sapabilmekte, bu da kartelin sonu olmaktadır.

Oligopol piyasalarda gözlenen bir başka uygulama da fiyat önderliğidir. Burada fiyatı bir firma belirler, diğerleri de bu fiyata uyma konusunda görüş birliği içerisinde dirler. Hangi firmanın fiyat önderi olacağı konusu farklı şekillerde çözümlenebilir. Bu firma en düşük maliyetli firma olabileceği gibi en büyük firma da olabilir.

#### 2.1.4.2. Oligopol Piyasa İçinde Firma Hareketleri

Oligopol piyasa olarak ifade edilen çeşitli piyasa tipleri mevcuttur. Düopol piyasalar oligopol piyasalar içerisinde ilk akla gelendir. Düopol, homojen veya bir dereceye kadar farklılaştırılmış bir malın sadece iki satıcısı olması durumudur. Düopol teorilerinin en tanınmış Cournot Modelidir. Bu modelde piyasa talep eğrisi doğrusal ve bellidir. Her iki firma toplam talebin durumunu kesin olarak bilmektedir. Her iki firmanın da amacı karı maksimum yapmaktır. Firmalar birbirlerinin kararlarından etkilendiklerini bilmekle birlikte bağımsız hareket etmektedirler. Anlaşma yoluna gitmemektedirler. Bu modelde firmalar kendi satışları için rakip firmanın satış seviyesini dikkate alırlar.

Bir diğer düopol teorisi de Bertrand modelidir. Düopolcü firmalar birbirlerinin üretim seviyelerini veri kabul etmek yerine Bertrand Modelinde fiyat seviyelerini veri kabul etmektedirler. Birinci firma, başlangıçta, monopolcü olarak faaliyette bulunurken ikinci firma piyasaya girdiği zaman, birinci firmanın fiyat seviyesinin değişmeyeceğini varsayarak kendi fiyat seviyesini kararlaştıracaktır. Monopol fiyatından biraz daha düşük bir fiyat istediği takdirde, bütün alıcıları kendisi kazanmış olacak, birinci firmanın satışı sifıra inecektir. Burada fiyat düşürerek bir firmanın tüm piyasayı ele geçirmesi mümkündür. Çünkü üretilen mallar homojendir.<sup>123</sup> Aynı taktik anlayışı diğer firmada göstererek aynı sonuçlara ulaşabilecektir. Bu hareket fiyat maliyet seviyesine düşene kadar devam edecektir. Böylece denge seviyesindeki üretim hacmi ve fiyat, tam rekabet çözümünün vereceği üretim hacmine ve fiyata eşit olacaktır.

<sup>122</sup> J. Robert LEONARD, "Creating a Context for Game Theory", 1992, s.53.

<sup>123</sup> Philip MIROWSKI, a.g.e., s.121.

Edgeworth Modeli'nde de firmaların üretim kapasiteleri sınırlıdır. Böylece hiçbir firma piyasa talebinin tamamını tek başına karşılayamamaktadır. Klasik düopol modellerinin her birinin ortak yanı tecrübeden hiçbir şekilde yararlanmamalarıdır. Rakip firmanın üretim miktarının veya tespit ettiği fiyatın değişmeyeceği hareket noktası olarak alınmakta, her yeni fiyat veya miktar ayarlaması buna göre olmaktadır. Diğer taraftan rakip firmanın fiyatının değişmeyeceği varsayımının kabul edilmesi ile rakip firmanın üretim miktarının değişmeyeceği varsayımının kabul edilmesi birbirinden çok farklı sonuçlar vermektedir. Fiyatın değişmeyeceği varsayımı ile birlikte bir kapasite sınırlaması da söz konusu olunca bu defa model belirli bir çözüm verememekte fiyat iki sınır arasında dalgalanmaktadır. Bu sebeplerle klasik duopol modeller gerçek hayatı açıklayacak, ilerisi hakkında tahminlerde bulunmayı sağlayacak tutarlı bir nitelik taşımamaktadır.<sup>124</sup>

Chamberlin Modeli'nde firmalar durumlarını değerlendirirken kaderlerinin ortak olduğunu göz önünde tutarak ortak karlarını artırmaya çalışırlar. Diğer tüm varsayımları Cournot Modeli ile aynı olmasına karşın Chamberlin Modeli'nin sonucu bir monopol çözümdür ve istikrarlıdır.

İstikrarlı sonuçlar veren bir diğer model ise Sweezy Modelidir. Bu modele dirsekli talep modeli de denilmektedir. 1939 yılında ortaya atılan ve günümüzde ilgi görmeyen bu model; oligopolde var olduğu iddia edilen fiyat katılığını açıklamak amacıyla gütmemektedir.

Oligopol piyasalarda Oyun Teorisi İkinci Dünya Savaşı sırasında geliştirilen ve büyük ilgi gören bir modeldir. Oyun Teorisi, elde edecekleri sonuçları birbirlerinin davranışlarına bağlı olan oyuncular için rasyonel davranışı belirleyen matematiksel ilkeler olarak tanımlanabilir. Oyun Teorisinin maksimin-minimaks ilkesi iktisat teorisi açısından aşırı bir kısıtlama olarak görülmekte ve eleştirilmektedir. Bir girişimcinin bu kadar korkak veya pısırık bir davranış sahibi olmadığı veya olamayacağı ileri sürülmektedir. Ayrıca teori çok fazla şeyin biliniyor olmasını gerektirmektedir. Oyun Teorisi modelleri statiktir. Bugün için iktisat teorisine katkı sağladığını söylemek güçtür.

<sup>124</sup> Orhan TÜRKAY, *Mikro İktisat Teorisi*, Turhan Kitabevi, Ankara, 1989, s.232.



## 2.2. BÜTÇE KAVRAMININ MİKRO İKTİSADİ ÖLÇEKTE ANALİZİ

### 2.2.1. BÜTÇE KAVRAMI

Bütçe, firmada iktisadilik, kâr planlaması ve denetiminde kullanılan bir araçtır. Bütçe, programda belirlenmiş her faaliyetin neden olacağı giderler ile bazı faaliyetlerden sağlanacak gelirlerin rakamsal ve nakdi ifadelerinden oluşan bir öngörüdür.<sup>125</sup>

Modern firmalarda yönetimin görevi, firma amaçlarını gerçekleştirecek biçimde firma faaliyetlerini planlamak, örgütlemek ve kontrol etmektir. Yönetim faaliyetleri hem bilgi bakımından hem de teknolojik bakımdan sürekli gelişen ve değişiklikler sonucu karmaşıklığı daha da artan bir hale gelmektedir. Yönetim sorunlarının artan karmaşıklığı giderek bu konudaki yöntemlerin, tekniklerin ve usullerin geliştirilmesine yol açmıştır. Bunların tümüne bilimsel yönetim adı verilmektedir. Son yıllarda bu bilimsel yönetim açısından en hızlı gelişen birimlerden biri de firma bütçeleri olmuştur.

Bütçe, önceleri devlet bütçesi olarak oluşmuş ve gelişimini sürdürmüştür. Daha sonra devlet bütçesinin gelişimiyle birlikte devlet bütçesiyle aynı amacı taşıyan firma bütçeleri de gündeme gelmiştir.

Günümüzde etkili ve verimli bir yönetimin temel ilkelerinden biri kabul edilen firma bütçeleri; belirli bir zaman aralığı içinde kaynakların nasıl kazanılacağını ve nasıl kullanılacağını gösteren finansal bir plandır. Firma bütçesi; firmanın gelecekteki çalışmalarının tahmini ve bu çalışmaların kontrolüne yardım eden finansal bir plandır.<sup>126</sup> Geleceğe ait giderlerin tahminidir; işgücü, hammadde ve diğer üretim birimlerinin kullanımına ilişkin sistematik bir plandır.<sup>127</sup>

Yönetimin kararları firmanın uzun dönemli başarısı için gerçekçi olan kâr ve yatırım kazançları gerçekleştirilmesini sağlayacak nitelikte olmalıdır. Firma bütçeleri bu konuda en etkili kaynaktır. Firma bütçeleri, firmaya ait tüm planların fonksiyonel ve sorumluluk alanlarına göre düzenlenmesi ve ciddi ilişkiler esasına dayanarak hazırlanmasından dolayı tüm yöneticileri, firma sorunlarını önceden, düzenli ve

<sup>125</sup> Atilla GÖNENLİ, İşletmelerde Finansal Yönetim, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İSTANBUL, 1988, s.327.

<sup>126</sup> Joel CHABAN, Practical Foodservice Spreadsheets With Lotus123, NEW YORK, 1994, p.137.

<sup>127</sup> P.R. DITTER-G.G.GRIFFIN, Principles of Food Beverage and Labor Cost Controls for Hotels and Restaurants, NEW YORK, 1989, P.35.

sistematik bir şekilde ele almaya zorlar. Firma bütçeleri önceden saptanan amaçlara ulaşabilmek için firmanın gelecek dönemlerde izleyeceği politikayı ve yapacakları faaliyetleri parasal ve yapısal olarak açıklayan bir rapor ya da raporlar dizisidir.<sup>128</sup>

## 2.2.2. BİR DENETİM KAVRAMI OLARAK BÜTÇELEME

### 2.2.2.1. Bütçe Tarihi

Bütçenin gelişimi, büyük ölçüde demokrasi mücadelelerine bağlı olmuştur. Halk ya da onun adına gruplar, demokrasi mücadelesini her şeyden önce kralın istediği an istediği biçimde vergi alma, sorumsuzca harcama yetkilerine karşı çıkarak başlatmışlardır. Demokrasi mücadelesi yanında, kamu kesiminin ekonomi içindeki payının artması da bütçenin geliştirilmesini zorunlu kılmıştır.<sup>129</sup> Böylece devletin gelir ve gider idaresinin kraldan alınarak, yaşama organının önceden izin ve yetkisine verilmesine bağlanmıştır.

Osmanlı imparatorluğu'nda bütçelemeye ilişkin uygulamaların olduğu bilinmektedir. Müvazene Defteri veya Müvazene-i Umumiye Layihası isimli bir defterde gösterilmesi ve Padişahın iradesine sunulması istenmiştir. 1872 yılında çıkarılan yeni bir nizamname ile de bir bütçe komisyonu teşkil edilmiştir.

1876 Anayasası ve 1908 İkinci Meşrutiyet hareketleri ile ülkemizde ilk defa bütçe hakkı elde edilmeye başlanmıştır. 1876 da çıkarılan Anayasa'da bütçenin yıllık olarak yapılması, bütçenin bölümler itibariyle onaylanması ve harcamaların Sayıştay tarafından kontrol edilmesi de kabul edilmiştir. Ancak bütçe, hukuki yapısını 1876 Yılı Anayasası ile kazanmakla birlikte tam bir uygulama imkanı bulamamıştır.<sup>130</sup>

Kurtuluş Savaşı'ndan sonra ilk düzenli bütçe 1924 yılında uygulamaya konulmuştur. 1924 Anayasası ile bütçe hakkı tanınmış ve Cumhuriyet idaresi ile birlikte gelişmeye başlamıştır. 1927 yılında kabul edilen 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu ile Türkiye'de devlet bütçesinin tasnifi yapılmış, bütçenin hazırlanması, uygulanması ve sonuçlandırılmasında ilkeler tespit edilmiştir.

<sup>128</sup> B.FEYZİOĞLU- G.COŞKUN - F.BATIREL, N.FALAY, E.ATAÇ, Devlet Bütçesi, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları,ESKİŞEHİR,1996,s.60.

<sup>129</sup> Özhan ULUATAM, Kamu Maliyesi, Ankara Ü.S.B.F. Yayın No: 413, Ank, 1978, s.61

<sup>130</sup> Aziz TURAL, Türk Bütçe Sistemi, Maliye ve Gümrük Bakanlığı Araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu Yayın No: 1987-289 Başbakanlık Basımevi ANK, 1987, s.21

Tarihi gelişim itibariyle bütçeleme, önceleri giderleri kontrol altında tutmak, sınırlamak amacıyla kullanılan bir araç iken, günümüzde bütçeleme, kaynakların en verimli, en karlı şekilde kullanılmasını sağlamaya yönelik bir araçtır. Bütçelemenin amacı, firma faaliyetlerini en iyi şekilde yönetilmesi ve yapılması gerekli olan işlemin en etkin biçimde gerçekleştirilmesidir.

### **2.2.2.2. Bütçenin Bir Kontrol Aracı Olarak Plan-Program ve Bilançodan Farkı**

Bütçe, kamu ve özel sektör tüzel kişiliklerin bir yıllık faaliyetlerini yıl sonu itibariyle hülasa eden belgelerdir. Şirketin yıl sonundaki kar ve zarar sonuçlarını da mutlaka göstermek zorundadır. Devlet ve kamu tüzel kişileri prensip olarak kâr gayesi ile çalışmazlar. Dolayısıyla bilanço çıkarmazlar. Devlet bütçesinin bir yıllık sonuçları kesin hesap kanunlarında belirlenir. Bu kanunlar verilen ödeneklerin ne kadarının harcandığını gösteren belgeler olduğu gibi parlamentonun da onayına tabidir. Ancak, bunlar hiçbir zaman kar-zarar hesabı sayılmazlar.

Planlar ekonomik ve sosyal kalkınma ve büyüme için hazırlanırlar.<sup>131</sup> Planda, genellikle özel ve kamu sektörünü kapsayacak şekilde bütün milli ekonominin harcamaları ve bunlar içinde kamu ve özel sektör yatırımları, tasnifli bir şekilde belirtilir. Özellikle kalkınma planları 4-5 yıllıktır.<sup>132</sup> Amacı milli ekonomiyi kalkındırmaya dönük tedbirleri almaktır. Halbuki, bütçe prensip olarak bir yıllık hazırlanıp, daha çok kamu sektörünün harcamalarını ihtiva eder ve kamu ihtiyaçlarının karşılanması için gerekli harcamalara izin veren belgedir.

Programlar, planların yıllık bölümleridir. Bütçe ve program uygunluğu şarttır. Ancak programlar parlamentonun tasvibinden geçmez. Programda, mesela sanayi sektörünün gelişmesi için yapılacak faaliyetler belirtilir. Sosyal ve ekonomik kalkınmanın hedef ve metodları yazılır. Tarım, maden, altyapı, eğitim, sağlık, konut, sanayi sektörleri için hedefler, ilkeler ve politikalar belirlenir. Bütçe ise bir rakamlar demetidir. Kamu hizmetlerinde çeşitlerine göre ayırım yapılır.<sup>133</sup> Özel kesim ile ilgi

<sup>131</sup> Gareth OWEN, Accounting For Hospitality, Tourism Leisure, Pitman Publishing, London, 1995, p.274.

<sup>132</sup> Akif ERGİNAY, Kamu Maliyesi, Turhan Basımevi 12 nci Baskı, ANK., 1987, s.84

<sup>133</sup> Mehtap MEYDAN, Türkiye’de Bütçe Açıklarının Nedenleri, Etkileri ve Açıkların Finansman Yolları, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İSTANBUL, 1994, S.41.

kurulmamaktadır. Bütçe bir kanun olması bakımından her maddesine, hatta bütün ek cetvellerine varıncaya kadar uyulmak mecburiyeti bulunmaktadır.

Görüldüğü gibi bütçe; plan-program ve bilançolardan farklılık arz etmektedir. Bütçe devletin iş programıdır. Gelecek bir yıl içinde devletin ne gibi hizmetleri göreceğini hangi gelir kaynaklarını zorlayacağını belirler. Hizmetler için ayrılan ödeneklerde bağlılık şarttır. Bütçe kanunu masrafların yapılmasına ve gelirlerin toplanmasına imkan verir.

Planlama, geleceğe dönük amaçların geliştirilmesi ve bu amaçlara ulaşmak için çeşitli bütçelerin hazırlanmasını içermektedir.<sup>134</sup> Kontrol, planlama aşamasında belirlenen amaçlara ulaşılması ve organizasyon fonksiyonlarının her parçasının organizasyon politikaları ile tutarlı olmasını temin etmek için yönetim tarafından belirlenen adımları içermektedir. İyi bir Bütçeleme sisteminin tamamıyla etken olabilmesi için, planlama ve kontrolü beraber sağlaması gerekmektedir. Etken bir kontrol olmadan yapılan iyi bir planlama zaman kaybıdır. Diğer yandan, planlar önceden hazırlanmadığı takdirde de kontrolün yönlendirilebileceği amaçlardan da söz etmek olanaksızdır.

Yönetim kontrol sürecinin sistematik biçimde incelenmesinde bu süreci programlama, bütçeleme, yürütme ve ölçme, raporlama ve analiz aşamalarının oluşturduğu görülmektedir. Programlama aşamasında firmanın çeşitli faaliyetlerine ait programların ve bu programlara ayrılacak firma kaynaklarının belirlenmesi işlemleri yer alır.<sup>135</sup> Bu özelliğiyle programlama aşaması bir planlama faaliyeti niteliği taşımaktadır.<sup>136</sup> Bütçeleme aşaması ise programlanan firma faaliyetlerinin ölçülebilir biçime dönüştürülmesini konu alır. Diğer ifade ile firma hedefleri bütçelere rakamlarla ve çoğunlukla finansal ölçülerle yansıtılır. Yönetim kontrol sürecinin üçüncü aşamasını oluşturan yürütme ve ölçme aşaması ile firma faaliyetlerinin izlendiği, ölçüldüğü ve kaydedildiği bir dizi işlemde oluşur. Bu aşamada faaliyetler, bütçelerde rakamlara dönüştürülmüş firma hedefleri ile karşılaştırmaya olanak verecek şekilde izlenir. Dördüncü ve son aşmayı oluşturan raporlama ve analiz safhası ise gerçekleşen sonuçların bütçe hedefleri ile karşılaştırılmalı olarak raporlandığı ve sonuçların

<sup>134</sup> Öztin AKGÜÇ, Finansal Yönetim, Muhasebe Enstitüsü Yayın No:63, İSTANBUL, 1994, s.169.

<sup>135</sup> John R. MONTANARI-Cyrril P.MORGAN-Jeffery S.BRACKER, Strategic Management A Choice Approach, The Dreden Press, CHICAGO, 1990, p.4.

<sup>136</sup> P.ROBBINS, The Administral and Process, Prentice Hall, NEW JERSEY, 1986, p.120.

analizinin yapıldığı aşamadır. Bu aşamadaki analizlerin sonucunda gerçekleşen durum ile firma hedefleri arasında bir farklılık olduğu tespit edilirse, bunun nedenlerinin aranması ve faaliyetlerin yeniden hedeflere yönetilmesi için gerekli önlemlerin alınması gereklidir.

Çoğu başarılı yöneticiler bütçeyi araç haline getirirler. Bütçe, şirketin her bölümünden herkesi içeren etkin bir araçtır.<sup>137</sup> Dinamik bir araç olarak, içine firma verileri girdiğinde ana bütçe satış, üretim, dağıtım ve yönetim fonksiyonlarına sinyaller yollar. Bütçe rakamlarını fiili olanlarla karşılaştırması, sapmaların not edilmesi, sapmaların nedenlerini saptamak için eyleme girişilmesi bütçeyi bir kontrol aracı yapar.

Bütçe bir kontrol aracı olarak; yönetimin kontrolünü, satışın yönetimini, üretimin planlamasını, stokların kontrolünü, fiyat tespitini, finansal ihtiyaçları, masraf kontrolünü, üretim maliyetinin kontrolünü sağlar ve bu konularda temel veriler temin eder.<sup>138</sup>

### 2.2.2.3. Bütçelemenin Amaçları

Ekonomik gelişme sürecine koşut olarak gerçekleşen teknolojik gelişme ve pazarların büyüyüp genişlemesi, firmaların çok karmaşık bir yapıya bürünmesi sonucunu doğurmuştur. Bu gelişmelerin olumsuz yanları firmaları da etkilemiştir.<sup>139</sup> Firmaların çalışma alanları, dolayısıyla da firma yönetiminde alınacak kararların etki alanları sürekli büyümüştür. Bu gelişmeler sonucunda firma yönetiminden beklentiler işlevlerindeki çeşitlenmeyle birlikte artmıştır.<sup>140</sup>

Firmalarda yönetimin ve çalışmaların birlikte tam bir başarıya ulaşabilmesi “firma hedeflerinin belirlenmesi ve planlama, örgütlenme ve kontrol” olmak üzere üç temel yönetim işlevine bağlıdır. Günümüzde etkin bir yönetim tekniği olarak “bütçeleme” de tüm yönetim sistemlerinin temel araçlarından biridir.<sup>141</sup>

Bir planlama etkinliği olan bütçeleme, yöneticilerin geleceğe ilişkin karar verme sürecinde işlevseldir. Bütçelerin uzun dönemler için oluşturulması zaman içinde değişime uğrayan pek çok değişkenin etkilerinin değerlendirilmesini gerektirmesi

<sup>137</sup> Yüksel Koç YALKIN, Yönetim Aracı Olarak İşletme Bütçeleri, Turhan Kitabevi, ANKARA, 1989, s.5.

<sup>138</sup> Saim ORAL, Turizm İşlemelerinde Karar Verme Planlama ve Bütçeleme, İZMİR, 1990, s.113.

<sup>139</sup> Ali ÇOBAN, İnşaat Firmalarında Bütçenin Etkinliği ve Uygulanan Bir Bütçe Sisteminin İncelenmesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 1998, s.17.

<sup>140</sup> Ronald Hilton, Managerial Accounting, McGraw Hill Co., NEW YORK, 1991, p.318.

<sup>141</sup> Selçuk USLU, Planlama ve Kontrol Açısından Maliyet Muhasebesi, Gazi.Ü. Yayınları No.170, s.309

nedeniyle kaçınılmaz olarak daha güçtür. Bütçeleme etkinliklerinin temel araçlarını şöylece sıralayabiliriz:<sup>142</sup>

- Geleceğe ilişkin gelirlerin, giderlerin işgücü gereksiniminin ve donatım gereksiniminin tahmin edilerek dönemlere ya da departmanlara göre dağıtımını oluşturmak.
- Gerek uzun dönemli gerekse kısa dönemli politikaları eşgüdümlü olarak ve öncelikle muhasebe terimleriyle oluşturmak.
- Gerektiğinde, bütçesel planların ve düzeltimlerin gerçek sonuçlarla karşılaştırılmasını sağlayacak bir kontrol sistemi oluşturmaktır.

Yöneticiler kar planlaması ve kontrol sürecini, strateji geliştirebilmek için gerekli bir süreç olarak değil, yalnızca finansal bir uygulama olarak değerlendirilmektedirler.<sup>143</sup> Oysa firmalarda yöneticilerin formalleşmiş bir bütçe sistemini oluşturması, firmaların uzun dönemli başarısı için bir zorunluluktur.<sup>144</sup>

- Bütçeleme etkinlikleri, yönetimin belirli bir yönetsel karar verilmeden önce alternatif tercihleri incelemesini gerektirmektedir.
- Bütçeleme firmalara bir kıyaslama standardı sağlamaktadır. Bütçeler muhasebe döneminin sonunda, yönetime gerçek faaliyet sonuçlarını formal bir planla karşılaştırmak olanağını sağlar. Her ne kadar bütçelerin hazırlanması, bütçesel kontrol işlevinden bağımsız ise de, kontrol amacıyla kullanılmayan bütçeler, bütçeleme sürecinden verimsiz bir biçimde yararlanılmasına neden olur.<sup>145</sup>
- Bütçeleme, yönetimin ileriye dönük kestirimlerde bulunmasına olanak sağlar. Firma, gerek içsel gerekse dışsal değişim ve dönüşümlere sadece sonradan

<sup>142</sup> Michael M.COLTMAN, Hospitality Management Accounting, Seond Edition, Boston Publishing Company Inc, 1982, p.268

<sup>143</sup> Llyod L.BYARR, Strategic Management Planning and Implemantation Concepts, New York, 1987, p.158.

<sup>144</sup> S.Roymand SCHEMIDGALL. Hospitality Industry Manegerial Accounting. The Institute of The American Hotel and Motel Associations, Michigan, 1986, p.355

<sup>145</sup> Glenn WELSCH, İşletme Bütçeleri Kar Planlaması ve Kontrolü, Çeviren: Yaman ERDAL, Ayyıldız Matbaası, ANKARA, 1978, s.60.

uyum sağlamaya çalışmak yerine, içinde bulunduğu dışsal ve içsel koşulları etkilemeye çalışır.<sup>146</sup>

- Katılımcı bir bütçeleme anlayışı benimsendiğinde, bütçeleme süreci, bütün yönetim kademelerindeki yöneticilerin bütçeleme sürecine katılmalarını gerektirir. Katılımcı bütçeleme, alt kademe yöneticilerinin katkısını da gerektirdiğinden onları motive etmektedir.
- Bütçeleme süreci, firma hedeflerinin alt kademe yöneticilerine iletiildiği bir iletişim kanalının oluşturulmasını sağlar. Bütçe bir kıyaslama standardı olarak kullanıldığında, faaliyet sonuçları alt kademe yöneticilere iletilir. Bu geri besleme sürecinde, alt kademe yöneticileri faaliyet sonuçlarını periyodik olarak planlarla karşılaştırabilirler. Sonuçta hedeflerden önemli sapmalar gerçekleşmişse, ilgili yöneticilerden sapma nedenlerini açıklamaları ve hangi önlemlerin alınması gerektiğine ilişkin görüşlerini ortaya koymaları istenir.

Bütçeleme süreci gelecekte gerçekleşecek giderlerin tahmin edilmesini sağlayarak, yöneticilerin ürün ve hizmet fiyatlarını ilgili giderlerle ilişkili olarak belirleyebilmelerine yardımcı olur.<sup>147</sup>

#### **2.2.2.4. Bütçelemenin Yönetim Alanındaki Amaçları**

Firmalarda, yönetim sürecine daha büyük güvenirlilik ve tutarlılık getirmek amacıyla geliştirilen sistematik ve somut bir yaklaşım kapsamlı bütçelemedir. Bütçeleme sistemi yönetim sürecinin tüm yönlerini koordine edilmiş bir bütün haline getirebilmekte ve yönetim karar ve faaliyetlerinin güçlü yanlarını özenle bir araya toplayabilmektedir.

Ancak, bütçelerin rolünün ne olduğu yöneticiler tarafından algılanışında bir karmaşa söz konusudur. Bütçelerin hazırlanması ve yürütülmesi, süreci, firma yönetiminde oldukça önemli bir rol üstlenmektedir.<sup>148</sup>

<sup>146</sup> Selçuk USLU, Planlama ve Kontrol Açısından Maliyet Muhasebesi, Gazi Üniversitesi Yayınları No:170, ANKARA, 1991, s.309.

<sup>147</sup> Michael M. COLTMAN, Hospitality Management Accounting, Publishing Company Inc., 1982, p.268.

<sup>148</sup> MORIARITY Shone-ALLEN P. Carl, Cost Accounting. (Third Edition, John Wiley Sons Inc, 1991, p.382

- Bütçeler, yöneticileri gelecek koşullar üzerinde düşünmeğe ve bu doğrultuda uygun stratejiler geliştirmeye yönlendirerek, güncel gereksinimlerin dışındaki planlama konuları üzerinde yoğunlaşmalarını gerektirir.
- Bütçeler yöneticilere, olası problemleri önceden belirlenerek gerekli çözümlerin üretilebilmesi olanağını tanır.
- Bütçelerin önemli rollerinden biriside üst yönetimin finansal faaliyetlere ilişkin hedeflerin beklentilerinin alt düzey yöneticilere iletilmesine yönelik bir iletişim aracı oluşur.
- Bütçeler, yönetimin gelecek faaliyet dönemine ilişkin olarak belirledikleri önceliklerin, ilgili birimlere iletilmesi işlevini de görmektedir.<sup>149</sup>
- Bütçeler, ilgili yöneticilere bütçesel hedeflere ulaşılabilmesi için gereken fonları harcayabilme yetkisini vermektedir.
- Bütçelerin en önemli rollerinden birisi de performans değerlemesi için kullanılan değerlendirme ölçütleri arasında önemli bir konuma sahip olmasıdır.
- İşletmenin bütünü itibariyle ulaşılacak amacını tespit eder ve bu amaca ulaşmak için ayrıntılı bir plan verir.
- İşletmenin tespit edilen amacına uygun olarak bölümlere ve firmadaki görevlilere yapılacak işlemleri ve ulaşılacak sonuçları açıklar. Her fonksiyon için yetkileri ve sorumlulukları açıkça gösterir, plana uygun bir organizasyon sağlar.<sup>150</sup>
- En verimli ölçüde çalışmaların yürütülmesi ve amaca ulaşılması için firmanın bölümleri ve bütün görevliler arasında koordinasyon ve işbirliği kurar.<sup>151</sup>
- Bölüm yöneticilerini firmanın öteki bölümleri ile uyumlu planlar yapmaya zorlar.
- Desantralize edilmiş çalışmaların bir merkezden kontrolünü kolaylaştırarak, hatalı işlemlerden sorumlu olanları tespit eder ve davranışları gözler.

<sup>149</sup> S.Raymond SCHEMIDGALL, Hospitality Industry Managerial Accounting, The Educational Institute of The American Hotel and Associations, MICHIGAN, 1986, p.355.

<sup>150</sup> KOÇEL, Tamer, İşletme Yöneticiliği, İ.Ü.İ.F. Yayın No: 132, İST, 1982, s.14

<sup>151</sup> DURMUŞ Ahmet Hayri ARAT Mehmet Emin, İşletmelerde Muhasebe Organizasyonu, M.Ü. Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayın No: 496/730, İST, 1995, s.10



- Gerekli yerlerde kullanılmak için, her türlü kayıtların tutulmasını ve istatistiklerin yapılmasını, geçmişe ilişkin hesap ve muhasebe verilerine değer verilmesini, elverişli muhasebe ve maliyet muhasebesi sistemini zorunlu kılar.<sup>152</sup>
- Üretim faktörlerinin ve araçlarının en ekonomik şekilde kullanılmasının planlanmasını sağlar ve bu yolda incelemeler yapılması için yöneticileri zorlar.
- Meydana gelen zarar ve ziyanları düzeltmekten çok, onların önlenmesi için dinamik bir kontrol sistemi kurar.

#### **2.2.2.5. Bütçeleme nin Satış ve Üretim Alanındaki Amaçları**

Bütçeleme nin satış ve üretim alanındaki amaçları aşağıdaki gibidir:

- Tüketicilerin taleplerini ve bunların genel gidişini doğru olarak tahmin etmek,
- Satış, satış didinmeleri ve satış masraflarını kontrol etmek ve bütçelenmiş rakamlarla gerçek sonuçların karşılaştırılmasını kolaylaştırmak,
- Malların devamlı olarak ve en ekonomik tarzda üretilmelerini temin edecek satış planına uygun bir imalat programı temin etmek,
- Mümkün olan yerlerde üretimi, teçhizatı ve işlemleri standartlaştırmak,
- Üretim araçlarını maksimum kapasitede tutmak, eskimeyi ve aşınmayı minimize etmektir.

#### **2.2.2.6. Bütçeleme nin Finansal Alandaki Amaçları**

Bütçeleme nin finansal alandaki amaçları aşağıdaki gibidir:

- İşletmenin günlük alışılmış çalışmalarını finanse etmek için gerekli çalışma sermaye miktarını tahmin etmek, en ekonomik şekilde kullanılmasını kontrol etmek,<sup>153</sup>
- Paraya ihtiyaç duyulan zamanı ve ihtiyacın miktarını, ödeme zaman ve miktarını tespit etmekte en iyi araç vazifesi görerek likit kaynakların varlığını emniyetli kılmak,<sup>154</sup>

<sup>152</sup> SEVGENER A.S., Yönetim Muhasebesi, 2 nci Baskı, İST, 1988

<sup>153</sup> ALTUĞ, Osman, Finansal Yönetim, Marmara Ü. Yayınları, İST, 1988

- Varlıkları en iyi şartlarda korumak,
- Bütçe ile ilgili olarak kapitalin en verimli şekilde kullanılmasını planlamak ve kontrol etmek.
- Araştırma geliştirme masraflarını planlamak ve kontrol etmek.

### 2.2.3. FİRMALARDA BÜTÇELEME SİSTEMİ

Firmalarda, yönetim sürecine daha büyük güvenilirlik ve tutarlılık getirmek amacıyla geliştirilen sistematik ve somut bir yaklaşım kapsamlı bütçelemedir. Bütçeleme sistemi yönetim sürecinin tüm yönlerini koordine edilmiş bir bütün haline getirebilmekte ve yönetim karar ve faaliyetlerinin güçlü yanlarını özenle bir araya toplayabilmektedir.

Ancak, bütçelerin rolünün ne olduğunun yöneticiler tarafından algılanışında bir karmaşa söz konusudur. Bütçelerin hazırlanması ve yürütülmesi sürecinde, firma yönetimi oldukça önemli bir rol üstlenmektedir.<sup>155</sup>

- Bütçeler, yöneticileri gelecek koşullar üzerinde düşünmeğe ve bu doğrultuda uygun stratejiler geliştirmeye yönlendirerek, güncel gereksinimlerin dışındaki planlama konuları üzerinde yoğunlaşmalarını gerektirir.
- Bütçeler yöneticilere, olası problemleri önceden belirlenerek gerekli çözümlerin üretilebilmesi olanağını tanır.
- Bütçelerin önemli rollerinden biriside üst yönetimin finansal faaliyetlere ilişkin hedef beklentilerinin alt düzey yöneticilere iletilmesine yönelik bir iletişim aracı oluşudur.
- Bütçeler, yönetimin gelecek faaliyet dönemine ilişkin olarak belirledikleri önceliklerin, ilgili birimlere iletilmesi işlevini de görmektedir.
- Bütçeler, ilgili yöneticilere bütçesel hedeflere ulaşılabilmesi için gereken fonları harcayabilme yetkisini vermektedir.

<sup>154</sup> AŞAN Semih, Sermaye Bütçeleme ve Finansal Kararlar, İST, 1988

<sup>155</sup> MORIARITY Shone-ALLEN P.Carl, Cost Accounting. (Third Edition, John Wiley Sons Inc, 1991, p.382

- Bütçelerin en önemli rollerinden birisi de performans değerlemesi için kullanılan değerlendirme ölçütleri arasında önemli bir konuma sahip olmasıdır.

## **2.2.4. FİRMALARDA BÜTÇELERİN DÜZENLENMESİ VE TEMEL İLKELER**

### **2.2.4.1. Bütçenin Hazırlık Aşaması**

Bütçeleme yapılırken firmanın tüm işlevleri ve faaliyetleri birbirleriyle ilgili olarak ele alınır. Firma bütçeleri birçok kişinin gayretleri bir araya getirilerek hazırlanır. Firmanın alt kademelerinden en üst kademesine kadar tüm çalışanların büyük bir bölümünün bütçe hazırlanmasındaki katılımı, faaliyetlerin etkin bir şekilde yürütülmesinde büyük öneme sahip bulunmaktadır.

Bütçe firmanın tümünü ilgilendiren bir çalışma olduğu için, tüm birimlerin katkısıyla hazırlanması gerekir. Dikkat edilirse bütçe düzenlenmesinde en önemli unsur ilgili tüm birimlerin katkısının sağlanmasıdır. Bilindiği gibi bütçeler kontrol ve başarı değerlendirmesinde en önemli dayanaktır.<sup>156</sup> En önemli unsur olan takım çalışması sağlandıktan sonra, bütçenin hazırlık safhalarını şu şekilde sıralayabiliriz.

- Tüm birimlere bütçe hazırlık çalışmalarının başladığını bildirilerek, ön bilgi çağrısının yapılması,
- Ön bilgilere göre bütçe taslağının hazırlanması,
- Bütçe taslağının bölümlerinin ilgili birimlere gönderilerek görüşlerinin alınması,
- Alınan görüşlere göre gerekli düzeltmelerin ve revizyonların yapılması,
- Bütçenin tümü ve firma hedefleri dikkate alınarak birimler arası koordinasyonun sağlanması,<sup>157</sup>
- Bütçenin üst yönetime onay için sunulması,
- Bütçenin uygulamaya konulmasıdır.

<sup>156</sup> Charles T.HORNGREN-Gerge FSTER, Cst Accounting A Manegerial Emphasis, Prentice Hall Inc., NEW YORK,1991,s.177.

<sup>157</sup> J.L. MASSIE, İşletme Yönetimi, Bilim Yayınları,ANKARA,1985,s.25.

### 2.2.4.2. Bütçeleme İlkeleri

Firmada kurulan bütçe sisteminin yarar sağlayabilmesi ve kendisinden bekleneni yerine getirebilmesi için temel bazı ilkelerin yerine getirilmesi gerekir. Aksi takdirde bütçeden beklenen yararların sağlanması mümkün olmaz.<sup>158</sup>

Bütçelemedeki temel ilkeler şu başlıklar altında toplanabilir:

- Bütçe yönetim tarafından desteklenmelidir. Yönetimin desteklemediği ve benimsemediği bir sistem başarısız olur.
- Firmada sorumluluk muhasebesi sistemi kurulmalı ve giderler kontrol edilebilen ve edilemeyen olarak sınıflandırılmalıdır.
- Sorumlu yöneticiler bütçenin hazırlanmasına katılmalı ve belirlenen hedefleri benimsemelidir.
- Bütçenin saptadığı süre etkin bir yönetim faaliyetine yetecek uzunlukta olmalıdır.
- Bütçede yer alan verilerle, fiili durumu belirleyen muhasebe verileri aynı şeyleri ifade etmelidir.
- Bütçe hedefleri ulaşılabilir olmalıdır. Moral bozukluğu yaratacak ölçüde ulaşılması imkansız, önemsenmeyecek kadar da ulaşılması kolay olmamalıdır.
- Bütçe tahminlerinin gözden geçirilmesi, üst yönetimce yapılmalıdır. Aksi durum üst yönetimin bütçelemeye ilişkin olmadığını ortaya koyar.
- Bütçenin onaylanması kesin olmalı ve bütçenin onaylandığı tüm organizasyona duyurulmalıdır.

### 2.2.4.3. Bütçe Düzenlemesi ile İlgili Ön Koşullar

Bütçeler, firma yönetiminin, başarı değerlemesi ve kontrolünde kullandığı bir araç olması nedeniyle bütçe düzenleme süresinin her firmanın kendi yapısına uygun bir biçimde geliştirilmesi gerekir. Ancak firmanın temel yapısı ne olursa olsun, temel bazı

<sup>158</sup> Robert N. Anthony, *Management Accounting*, Homewood Illinois, Richard D. Irwin Inc., 1964, p.394.

işlevlerin yerine getirilmesi gerekir. Bütçe düzenlenmesinde de yerine getirilmesi gereken ön koşulları şu şekilde sıralamamız olanaklıdır.<sup>159</sup>

- Bütçe ünitesi ilk önce bir bölümde mi yoksa işletme genelinde mi başlatılmalıdır konusuna karar verilmelidir.
- Bütçe yöneticisinin seçimi yapılmalıdır.
- Bütçe yöneticisinin görevleri belirlenmelidir.
- Uygulanacak bütçe türüne karar verilmelidir.
- Bütçe süresine karar verilmelidir.
- Bütçe takviminin uygulanması takip edilmelidir.<sup>160</sup>

Firma ilk olarak bütçeyi bir bölümde uygulayıp sonuçları almayı ve sonra bunu firma geneline yaymayı tercih edebilir veya başlangıç olarak bütçeyi firma genelinde uygulamayı tercih edebilir. Kuşkusuz bu seçeneklerin kendilerine göre yarar ve sakıncaları vardır.

Bütçenin bölüm düzeyinde uygulanmasının yararları:

- Firma, tüm bölümlerde bir karışıklık yaratmadan, bütçeyle yararlı neler yapıp yapamayacağını görebilir.
- Gerekli teknik yeteneklerin neler olduğu ve sistemin geliştirilmesinden önce bu yeteneklerin geliştirilmesine yönelebilir.
- Gerekli teknik bilgilerin neler olduğu ve kaynaklar önceden saptanabilir.
- Faaliyet ve maliyetlerle ilgili standartlar geliştirilebilir.
- Yatırımlar sınırlı olabilir.

<sup>159</sup> D.Schall LAWRENCE-Charles HALLEY, Introduction to Financial Management, Mc Grow-Hill Book Company, NEW YORK, 1983, p.254.

<sup>160</sup> Rufus Wixons, Budgetory Couterl, **Modern Business**, (New York, Alexander Hamilton Enstitute, (1977), s. 20.

Bütçenin başlangıç olarak bir bölümde uygulamaya konulmasının en büyük sakıncası ise bütçenin koordinasyon amacının zedelenmesidir. Bütçenin firma genelinde uygulamaya konulmasının yararları ise şunlardır.<sup>161</sup>

- Eğer bütçe kontrolü, belirlenen hedeflere ulaşmada yönetimin yararlanacağı bir araç ise, bunun tüm firmaya uygulanması gerekir.
- Planlamanın firma genelinde ele alınması, ast ve üstlerin takım çalışmasının yararlarını anlamasını sağlar.
- Yönetimin, genel planlardan olan sapmaların etkisini görmesini sağlar.

Bütçenin firma genelinde uygulamaya konulmasının en büyük sakıncası, hazırlık evresinin uzun bir süreyi kapsamaması ve başlangıçta, fiili sonuçların bütçeden büyük sapmalar oluşturması durumunda yöneticilerin hayal kırıklığına uğramalarıdır.<sup>162</sup>

#### **2.2.4.4.Bütçe Yöneticisi**

Bütçe yöneticisinin kim olacağı, firmanın büyüklüğüne göre farklılık gösterir. Bütçe yöneticisi firmanın içinden bir yönetici olabileceği gibi, dışardan bu konunun uzmanı olan bir kişide yönetici olarak istihdam edilebilir. Bütçe yöneticisi ister firmanın içinden ister firmanın dışından olsun bir koordinatör ve danışman olarak çalışmalıdır.<sup>163</sup>

Bir firmadaki bütçe yöneticisinin görevleri, görevlerin yoğunluğu, personel ihtiyacı gibi hususlar firmanın niteliğine ve büyüklüğüne göre farklılık gösterir. Ancak bir bütçe yöneticisinin yerine getirmek zorunda olduğu tipik görevler de şu şekilde sıralanabilir:

- Bölüm yöneticilerinden bütçe dönemine ilişkin, bölümleriyle ilgili tahminleri ister.
- Bölüm yöneticilerine, tahminlerde yardımcı olacak firma faaliyetleriyle ilgili geçmiş verileri ve istatistikleri sağlar.
- Bu veriler hem firma içi hem de firma dışı durumlarla ilgilidir.

<sup>161</sup> Robert N. ANTHONY-Glenn A. WEISCH, a.g.e.p.468.

<sup>162</sup> Jonathan N.ROUNCE,a.g.e.p.335.

<sup>163</sup> Adnan TÜRKSÖY,Otel Yönetim Muhasebesi,Turhan Kitabevi, ANKARA,1998,s.58.

- Bölümlerce gönderilen tahminleri inceler ve bunları firmanın tümünü ilgilendiren genel bütçede birleştirir.
- Genel bütçeyi ve önerileri üst yönetime veya bütçe komitesine onay için sunar.
- Onaylanan tahminleri ve/veya değişiklik önerilerini bölüm yöneticilerine iletir.
- Bütçe dönemine ilişkin bölüm başarı raporlarını alır inceler ve bütçe verileriyle karşılaştırır.
- Üst yönetime fiili faaliyet sonuçları, planlanan sonuçlar ve sapmaların analizine ilişkin bilgiler verir.
- Koşullar gerektirdiği takdirde, bütçelerin revize edilmesini üst yönetime önerir.
- Bütçe verilerinin revize edilmesi durumunda değişiklikleri ilgili bölüm yöneticilerine bildirir.

#### 2.2.4.5. İşletmede Uygulanacak Bütçenin Seçimi

Firmada uygulanacak bütçe türünün seçimi, kuşkusuz bütçe sisteminden beklenen amacın gerçekleştirilmesi için önemli bir unsurdur<sup>164</sup>. Seçilecek bütçe türünü etkileyen en önemli husus planlanacak faaliyetin niteliğidir. Her faaliyet için aynı tür bütçenin seçilmesi zorunlu değildir. Çeşitli faaliyet türleri için seçilebilecek bütçe türleri temel olarak üç grup altında toplanabilir:<sup>165</sup>

- Tahsilat bütçeleri
- Sabit bütçeler
- Esnek bütçeler

Şu halde, firma bir faaliyet için tahsisat bütçesini, bir başka faaliyet için sabiti bütçeyi, diğer bir faaliyet türü için de esnek bütçeyi benimseyebilir.<sup>166</sup> Firmaların çoğunda faaliyet bütçeleri bir yıllık olarak düzenlenmektedir. Buna karşılık sermaye

<sup>164</sup> Kamil BÜYÜKMİRZA, Maliyet ve Yönetim Muhasebesi, Polat Yayıncılık, ANKARA,1995,s.486.

<sup>165</sup> Recep ŞENER, Maliyet Unsurları Muhasebesi, Gazi Yayınları, ANKARA,1992, s.253.

<sup>166</sup> Feryal O. BASIK, Kar Planlaması ve Kontrolü, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İSTANBUL,1992,s.148.

bütçeleri bir yıldan daha uzun bir süreyi kapsayabilir.<sup>167</sup> Yıllık bütçeler, kendi içinde daha küçük parçalara da ayrılabilir. Örneğin aylık veya üç aylık gibi.

Bazı firmalar ise, her üç ayda bir, bir yılı kapsayacak yeni bütçe hazırlayabilirler. Bu uygulamadan her üç ayda bir tamamlanmış üç aya ilişkin bütçe verileri bütçeden çıkarılır, geri kalan üç adet üç aylık döneme ilişkin veriler, gerekiyorsa revize edilir ve dördüncü üç aylık dönem de bütçeye eklenir. Böylece her üç ayda bir bütçe gözden geçirilir ve son üç aylık dönem bütçeye eklenmiş olur. Bu tür bütçeye “sürekli bütçe” veya “tekrarlanan” bütçe adı verilmektedir.

Bütçe ile ilgili tüm bu anlatılan işlemler kararlaştırıldıktan sonra, bütçe yöneticisi bölüm bütçelerinin düzenlenmesi, toplanması, birleştirilmesi ve üst yönetime sunulması gibi süreçlerin ne zaman yapılacağını belirleyen bir takvim düzenler ve bu takvimi uygulamaya koyar.

### 2.2.5. KAMU BÜTÇELERİNİN PRENSİPLERİ

Kamu bütçeleri, yüzyıllar boyunca kamu sisteminin gelir ve giderlerini düzenlemek ve denetlemek amacıyla uygulanan prensipler bütünüdür. Bu prensipler, aynı zamanda firma bütçelerinin oluşması için de zemin teşkil etmiştir. Günümüzde kullanılan firma bütçelerine ait prensiplerin büyük çoğunluğu kamu bütçelerinden örnek alınarak, firma ölçeğine uyarlanmıştır.

Bütçenin prensipleri, bütçelerin hazırlık ve uygulama tekniğine ait kurallardır. Bütçenin bütün fonksiyonlarının, tam olarak yerine getirilebilmesi, bütçe gelir ve giderleri hakkında tam ve doğru bilgi alınması ve bütçenin açık bir şekilde görünmesi için bir takım prensiplere uyulması gerekmektedir.

Bütçe prensipleri 19 ncu yüzyıl Liberal Maliye düşüncelerinin bir ürünüdür. Buna göre, kamu hizmetlerinin düzgün kaidelerle yürütülmesini sağlamak için bütçe açısından idari eylem ve fiillerin bazı kayıtlara bağlanması gerekir.

Klasik Maliyeciler, devlet bütçesini aile bütçesi ile aynı düşünerek, var olan gelirler kadar harcama yapma esasından hareket etmişlerdir. Nasıl bir ailenin vekil harcı cüzdanındaki paradan fazlasını harcayamazsa devlette gelirlerinden fazlasını harcayamaz fikrinden hareket etmişlerdir.

<sup>167</sup> Robert N. Anthony ve Glenn A. Weisch, *Fundamental of Management Accounting*, (Illinois, Richard D. Irwin Inc, 1981), s.462-463



Oysa zamanımızda devletlerin gördükleri hizmetler çok gelişmiş ve dar prensiplere uymayan iktisadi bir karakter almışlardır. Dolayısı ile, bu prensiplerin bir kısmı kanunlarda yer almakla birlikte, uygulamada geniş istisnalara rastlanmaktadır. Hatta, Fransa gibi eskiden bu prensiplerin pek şiddetli uygulandığı ülkelerde, devletin iktisadi ve mali görevlerine uyacak özel değişiklikler yapılmıştır. Ülkemizde bu prensiplerin yer aldığı Muhasebe-i Umumiye Kanununda bazı değişiklikler yapılarak bir takım istisna ve yumuşatmalara yer verilmiştir. Bütün bunlara rağmen, bütçe prensiplerinin esas bünye ve karakterlerinin devam ettiğini söyleyebiliriz.

### **2.2.5.1. Genellik Prensibi**

Genellik prensibinden anlaşılan şey, bütçenin her çeşit harcama ve gelirleri kapsamı, hiçbir devlet gelir ve giderlerinin bütçe dışında bırakılmamasıdır. Başka bir ifade ile bu prensibe, bütün devlet gelir ve giderlerinin bütçede gayri safi olarak gösterilmesi esastır. Genellik prensibi iki bölümde incelenebilir.

#### **2.2.5.1.1. Ademi Tahsis Prensibi**

Bütçede gelir ve giderler iki şekilde yazılabilir. Hasıl olabilecek gelir ve giderler mahsup yapılarak safi olarak veya bu mahsup yapılmayarak gayri safi olarak bütçeye yazılabilir. Bütün kamu gelirlerinin bütün kamu giderlerine karşılık gösterilmesi bu prensibi ifade eder. Bu prensip, bütün devlet gelirlerini, hangi kaynaklardan doğarlarsa doğsunlar bir araya getirilip toplanmasını ve devletin bütün masraflarını karşılıklı tutulmasını, belli bir hizmetin yürütülmesine tahsis edilmemesini gösterir.<sup>168</sup>

Bu prensibin iki maksadı göze çarpmaktadır;

- Gelir kaynaklarından elde edilecek meblağlar önceden kesin olarak bilinmeyeceğinden, bu prensip bazı hizmetlere önceden belli olmayan ödenekler ayrılmasına engel olmak maksadını taşır. Böylece bütçe gelir ve giderlerinin bütünü hakkında bilgi edinmek ve bunlar arasında karşılaştırma yapmak açısından büyük fayda sağlar.
- Vergiyi doğuran olay bu işlemlerin kanuniliği ile bu gelirlerle karşılanacak masrafların kanuniliği arasındaki muhtemel bir ilişki bu yolla ortadan kaldırılmış olur. Bu nedenle, belli masraflardaki usulsüzlüklere,

<sup>168</sup> V.Bruce IRVINE, Budgeting:Functional Analysis and Behavioral Implications, Prntice-Hall Inc.,NEW JERSEY,1982,p.194.

kanunsuzluklara ve gereksiz giderlere bakılarak kişi ve firmalara belli gelir kalemlerinin ödenmesine karşı çıkılamaz.

Türk Bütçe Sisteminde bu prensip benimsenmekle birlikte 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanununun çeşitli maddeleri ile özelliği olan bir kısım gelirler için istisnalara yer verilmiştir.<sup>169</sup> Mesela 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanununun 55 nci maddesinde getirilen istisna ile bütçede özel tertiplerin açılmasına imkân sağlamıştır. Yine Kanununun 115 nci maddesinde “Giderlerin özel gelirlerle karşılanan ve genel bütçe dışında yürütülen bütçelere katma bütçe, yerel gider ve gelirleri kapsayan bütçelere özel bütçe denir.” hükmü ile bütçenin ademi tahsis (belli gelirlerin belli giderlere ayrılmaması) prensibinin iki istisnasına daha yer verilmiştir. Ayrıca çeşitli kanun, kararname ve yönetmeliklerle kurulan fonlardan elde edilen gelirle diğer istisnalara yer verildiği görülmektedir.

#### **2.2.5.1.2. Gayri Safi Miktarlar Prensibi**

Bütçenin genellik prensibinin diğer bir bölümünü “ gayri safilik” diye bilinen prensip teşkil eder.Kamu giderleri bütçeye gayri safi miktarlar üzerinden yazılır. Bu gelirlerin toplanması için yapılan masraflar, o gelirlerden düşülmez ve gider bütçesinde yer alır. Kamu gelirlerinde olduğu gibi kamu giderleri bu bütçeye gayri safi miktarlar üzerinden yazılır. Yapılan kamu giderleri karşılığında ve giderler nedeni ile bir gelir doğuyorsa bu gelir bütçe giderlerinden düşülmez. Mesela; Maliye Bakanlığının topladığı vergilerden yaptığı harcamaların düşülmemesi gibi.

Bütçenin genellik prensibinin sonucunda, devletin gelirlerinin tamamı ve bu gelirlerin nasıl kullanıldığı hakkında bilgi edinmek ve kamu giderlerinin tamamını takip etmek imkânı bulunmaktadır.<sup>170</sup> Yapılacak maliyet karşılaştırmaları ile kamu giderlerine daha müspet bir yön verilebilir. Bütçenin denkliği sağlanabilir. Ekonominin geleceğine ait programlar hazırlanabilir.

#### **2.2.5.2.Birlik Prensibi**

Devlet, bütün gelir ve giderlerini “ tek bir bütçe “ içinde toplamalıdır.. Devletin tek bir bütçesi olmalıdır. Böyle bir bütçe, bir bakışta devletin tüm gelir ve giderlerini

<sup>169</sup> Akif ERGİNAY,a.g.e.s.174.

<sup>170</sup> Gülay COŞKUN,a.g.e.s.32.

görme imkanı verecektir. Böylece, bütçenin başlangıç ve sonuç hesapları daha açıklık kazanacak, denetlenmesi de kolaylaşacaktır.<sup>171</sup> Bütçenin siyasi ve iktisadi fonksiyonun gerçekleştirilmesi ancak böyle bir değerlendirme ile mümkün olabilir.

Birlik prensibi bir bakıma genellik prensibine benzerlik arz etmektedir. Aradaki fark şuradadır ki, genellik prensibi ile ulaşılmak istenen gaye, ödeneksiz harcama yapılmasını önlemektir. Birlik prensibi ise harcama ve gelirlerin tek belgede toplanarak şekli bir fayda sağlanmasını amaçlamaktadır.

Birlik prensibi aynı zamanda, daha sonra açıklayacağımız yıllık prensibini tamamlayan niteliktedir. Zira bir bütçe dönemi içinde birden çok bütçe çıkarılmak sureti ile bütçenin bölünmesine engel olmak istemektedir.<sup>172</sup>

Hemen belirtelim ki, Türkiye’de başlangıçta bütçeler bu prensibe göre yapılmıştır. Devletin zamanla aldığı yeni karmaşık durum özellikle ekonomik gelişme sorunu sonucunda “Bütçede Birlik Prensibinden” oldukça uzaklaşmıştır. Bugün devlet bütçesinin yanında bir çok katma bütçeli idarenin bütçelerinden KİT’lerin bütçelerinden, mahalli idarelerin bütçelerinden bahsedilmektedir.<sup>173</sup> Bu gelişme, ekonomik büyümenin ve devletin çeşitli ekonomik ve sosyal faaliyetleri üstlenmesinin tabii bir sonucudur.

### 2.2.5.3. Açıklık Prensibi

Gerek bütçe kanununun, gerekse ödenek tablolarının yasama organında ve uygulama sırasında hiçbir ihtilaf sebep olmayacak açık hükümleri ihtiva etmesi prensibidir. Harcamalarla ilgili (R) cetvelinde ve diğer bütçe cetvellerinde açıklamaların bulunması, iş sahipleri ile saymanlıklar arasında anlaşmazlıkların ortaya çıkmasını önleyecektir. Bütçede yoruma neden olabilecek veya çeşitli manâlara gelebilecek ifadelerden kaçınılmalıdır.

Ayrıca, bütçe ile ilgili bütün bilgi ve belgelerin bütçenin hazırlanması safhasından başlayarak uygulanması ve sonuçlarının alınmasına kadar her aşamada halka duyurulması işlemi de bulunmaktadır ki buna “Alenilik Prensibi” adı verilmektedir. Yasalaşan bütçe kanunu mali yılın ilk gününde resmi gazetede yayınlanır.

<sup>171</sup> Özhan ULUATAM, a.g.e.s.66

<sup>172</sup> İlhan ÖZER, a.g.e.s.41.

<sup>173</sup> Özhan ULUATAM, a.g.e.s.74.

Ayrıca bütçenin uygulanması safhasında da daima halkın bilgisine açık tutulur.<sup>174</sup> Bütçe uygulama sonucunda çıkarılan kesin hesap listeleri de kanunlaştıktan sonra resmi gazetede yayınlanmaktadır.

Türk Bütçe Sisteminde açıklık prensibine uyulduğu görülmektedir. Ancak kamu hizmetlerinin gittikçe büyümesi ve karmaşık hale gelmesi, bütçe kanunu ve ek cetvellerinde geniş kapsamlı ifadelerin kullanılmasına neden olmakta ise de Maliye Bakanlığının yıl içinde çıkardığı genelgeler ile bu zaafiyet giderilmeye çalışılmaktadır.

#### **2.2.5.4. Doğruluk Prensibi**

Bütçenin doğruluk prensibi, bütçede samimiyet ve tahminlerde isabet olmak üzere iki ayrılmaktadır.

##### **2.2.5.4.1. Bütçede Samimiyet (Sübjektif Doğruluk) Prensibi**

Gerçek değerlerin olduğu gibi bütçede yer almasını ifade etmektedir. Gerek bütçeyi hazırlamakla görevli kamu kuruluşlarının yönetici ve memur bütün personeli gerekse bütçe kanun taslaklarını inceleyip değerlendirerek tasarı halinde yasama organına sunan Bakanlar Kurulu gerçek düşünce kararlarını, olduğu gibi bütçede göstermelidir.<sup>175</sup> Özellikle bütçede görünürde denklik sağlamak amacıyla, gelir rakamları gerçek dışı ve olduğundan fazla gösterilmemelidir. Ayrıca gider rakamlarının gerçek dışı ve olduğundan fazla gösterilmemelidir.

Türk bütçelerinde bazı yıllarda samimiyet prensibine uyulmadığı görülmüştür.<sup>176</sup> Özellikle siyasi gerginliklerin bulunduğu seçim dönemlerinde bütçe ödeneklerin gerçek miktarının altında gösterilmiştir. Ayrıca ekonomik bunalımların (özellikle yüksek enflasyon) yaşandığı yıllarda hazırlanan bütçeler, gerçeği yansıtmamıştır. Bu yıllarda bütçenin uygulanmaya başlandığı ilk günlerinde dahi Maliye Bakanlığında ek ödenek istendiği görülmüştür. 1980 Mali Yılı ile, 1995 Mali Yılı bütçeleri bunun canlı örneklerini göstermektedir. Bütçenin samimiyet prensibine uyulmaması, ülke ekonomisinin ve sosyal hayatının doğrudan ve çok olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır.

<sup>174</sup> Akif ERGİNAY, a.g.e.s.183.

<sup>175</sup> V.Bruce IRVINE, a.g.e.p.215.

<sup>176</sup> Akif ERGİNAY, a.g.e.s.201.

#### 2.2.5.4.2. Tahminlerde İsalet Prensibi (Objektif Doğruluk)

Bütçeye konulan gelir ve gider tahminlerine ait rakamların, ülke ekonomisine ve kamu hizmetlerinin o mali yıl içindeki şartlarına en uygun şekilde hazırlanması gerekir

Bütçe rakamları, iyimser veya kötümser olmamalıdır. Bütçe rakamları gerçekçi olarak belirlenmelidir. Gelir ve gider tahminlerinde birçok gelişmiş bilimsel ve istatistiki metotlardan yararlanılması gerekmektedir.<sup>177</sup> Bütçeyi, gelişmiş yazılmış ve hayali rakamlar yığını halinden uzaklaştırarak ve ciddi birtakım hesaplara dayanılması fevkalade büyük önem arz etmektedir. Bütçe uygulaması sonucunda elde edilecek rakamlarla, bütçede yer alan rakamlar arasında büyük farklılıklara neden olunmamalıdır.

Bütçe tahminlerindeki isabet; büyük ölçüde bütçeyi hazırlamakla görevli çeşitli devlet kademelerindeki elemanların bilgi, tecrübe ve yetenekleri ile samimiyetlerine bağlıdır.

Ülke ekonomisini yakından izleyen, gider kanunlarını çok iyi bilen, kuruluşun gerçekleştireceği hizmetleri ve gelişmeleri iyi değerlendiren, bilimsel ve istatistiki metotları uygulayabilen, tecrübeli elemanların hazırladığı bütçeler çok daha isabetli olabilmektedir.

Türk bütçe sisteminde, devlet bütçelerinin doğruluk prensibinden uzaklaştığı yıllarda ülke ekonomisi hep menfi etkilenmiştir. Fiyatlar süratle yükselmiş, kamu hizmetleri zayıflamış ve gelir dağılımındaki adaletsizlik büyümüştür. Bunun yanında kaynak israfına da neden olunmuştur.

Ayrıca, halen bütçenin hazırlanmasında; özellikle bütçenin hazırlığının ilk basamağını teşkil eden birimlerin bütçe elemanları, tecrübesiz, ülke ekonomisinden habersiz ve bir yıl sonrasını tahmin etmede yetersiz olmaları nedeniyle, büyük çapta dengesiz ve isabetsiz bütçelerin hazırlanmasına neden olmaktadır. Uygulama sonucunda ise bazı kuruluşlarda büyük ödenek yetersizliğinin meydana getirdiği kamu hizmetinin zaafiyetine, bazılarında ise ihtiyacın çok üzerinde ödenek temin eden ve mevcut kaynakların gereksiz ve lüks alanlarda harcamasına neden olduğu görülmektedir.

<sup>177</sup> Gülay COŞKUN, a.g.e.s.56.

### **2.2.5.5. Önceden Mezuniyet Prensibi**

Önceden izin verilmesi anlamına gelen bu prensip, parlamentonun icra organına yapacağı hizmetler için önceden yetki ve müsaade etmesini ifade etmektedir. Bütçe kanunları mali yıla girmeden önce yasama organı tarafından kabul edilerek yürürlüğe konulur. Yasama organı bu kabul ile bir yıllık bütçenin uygulanması için yürütme organına önceden izin vermiş olur. Bütçe konusunda yıl içinde yapılacak zorunlu değişiklik de yine parlamentonun müsaadesi ile aynı kanunla yapılır.

### **2.2.5.6. Giderlerde Tahsis (Ödenek Ayrılması) Prensibi**

Bu prensip “gelirlerin tahsis edilmemesi prensibi” nin bir sonucu olarak kamu hizmetlerine bütün gelirlerden ödenmek üzere, her hizmet çeşidine belirli bir ödenek ayrılmasıdır. Başka bir ifade ile bir gelir toplansın toplanmasın, devletin her hangi bir idaresi, kendisine bütçe ile bir ödenek ayrılmadıkça, devlet adına bir ödemedede bulunamaz. Bunun tabii bir sonucu olarak da bir idare kendisine ayrılan ödenekten fazla bir taahhüde girmez. Buna ek olarak, tahsis prensibinin en karakteristik bir özelliği de, devlet dairelerinde belirli bir hizmet için ayrılan ödenek başka bir hizmet için kullanılamaz olmasıdır.

Giderlerde tahsis prensibinin üç önemli sonucu göze çarpar. Bunlar;

- Bütçede belirli hizmetler için ayrılan ödenek ancak bu hizmetler için kullanılabilir.
- Bütçeden yapılacak giderler, ancak bütçede bulunan miktarlar dahilinde taahhüt, tahakkuk, emir ve tediye edilebilir.
- Bir bütçede yapılması düşünülen giderler, o bütçe hangi dönemle ( mali yıl ) ilgili ise ancak o dönemde taahhüt, emir ve tediye edilebilir.

### **2.2.5.7. Yıllık Olma Prensibi**

Bütçe gelir ve giderlerine ilişkin izin ve yetkilerin bir yıl için verilmesini ifade etmektedir. Buna göre gerek gelir tahminleri ve gerekse ödenekler ancak bir yıl için geçerli olacaktır. Yıllık dönemin önerilmesinin temel sebebi iktisadi ve tabii olayların bir çoğu bakımından “Yıl” ın kendi kendini tekrarlayan bir zaman birimi olmasıdır. İklimler, hasat dönemleri v.s. yanında, yılın genellikle özel kesimin iktisadi hesaplarında da birim olarak kullanılması, bu prensibin ileri sürülmesine sebep

olmuştur. Bu prensip ile birlikte mali yıl başı olarak öyle bir tarih seçilmelidir ki, ondan önceki 6-7 aylık dönem hükümet ve parlamentonun faal olarak çalıştığı dönem olsun, aksi halde bütçenin hazırlanmasına 10-11 ay önceden başlamak gerekir. Çeşitli ülkeler bu gerçeklerle kendi yapılarına uygun bir mali yıl başı seçmeye çalışmışlar ve değişik tarihleri seçmişlerdir.

Günümüz devletlerinin bazı faaliyetleri açısından, yıllık prensibi anlamını kısmen yitirmiş görünmektedir. Gerçekten, bir kaç yılı kapsayan giderler de kabul edilmektedir. Özellikle yatırım bütçeleri ve gelecek yıllara sari harcama ödenekleri, bu prensibe aykırı olarak uygulanmaktadır.

### **2.2.5.8. Bütçede Denklik ve Ekonomik Denge Prensibi**

Klasik mali düşüncenin en önemli bütçe prensiplerinden biri olan bütçe denkliği, tahmin edilen gelir ve gider rakamlarının birbirine eşit olmasını ifade etmektedir. Burada asıl olan bütçe kanunu ile birbirine eşit olarak tespit edilen gelir ve gider tahminlerine ait başlangıç rakamlarının bütçe uygulaması sonunda da birbirine eşit olarak kapanmasıdır. Bütçenin denkliği prensibi, bütçenin samimiyet ve tahminlerde isabet prensipleri ile yakından ilgilidir.

Bu prensibin arkasında önemli bazı siyasi ve iktisadi yargılar yatmaktadır.

- Liberal bir devlet anlayışının uzun yıllar devam eden gelenekleri, kamu kesiminin sınırlarını asgari de tutmayı öneriyordu. Devlet üretiminin israflı, beceriksiz ve verimsiz olduğu fikrinden hareket eden bu anlayış, devlet harcamalarındaki artışı önleminin başlıca çarelerinden biri olarak, harcamaların gelirleri geçemeyeceği yolundaki ilke görülüyordu. Bütçe denkliğinin sağlanması zorunlu bu eğilimleri bir ölçüde frenleyebilecekti.
- Keynes önceki dönemin klasik iktisat geleneği, ekonomiyi arızı dönemler dışında sürekli olarak tam istihdam halinde dengede kabul ediyordu. Arızı dengesizlikleri ise piyasa ekonomisi kendi içindeki güçlerle düzenleme kabiliyetindeydi. Bir ekonominin tam istihdam dengesinden ayrılışına yol açan en büyük tehdit ise kamu kesiminden gelirdi. Hele kamu kesiminde denk bütçe endişesinden hareket etmeyen sınırsız harcamalar ekonomide kolaylıkla enflasyona yol açabilirdi. Dolayısıyla ekonominin dengesini muhafaza etmenin en önemli araçlarından birisi bütçenin denkliği prensibi idi.

- Klasik düşünce bütçe dengesini durgun bir denge olarak kabul ettiği halde, modern düşünce dengeyi bütünüyle reddetmemekte, ancak ona bir hareketlilik getirmektedir. Klasik mali denge düşünce sisteminde, bütçe açığı fazla büyütülmüş ve devletin iflasa gitmesi noktasına kadar getirilmiştir . Halbuki iç borçlanma yoluyla, şahıslara borçlanma sonucunda milli gelir artışı olabilir ve vergi yükü artacağı yerde azalabilir. Zira bu kaynağın değerlendirilmesi sonucunda üretim ve gelir artışı ile hazine geliri artar. Böylece, devlet de borçlarının üretimin genellikle küçük ölçekli birimlerde yapılması, döviz kurlarının yüksekliği, kalifiye personel yetersizliği, çeşitli sebeplerle eksik kapasite ile istihdam, üretim faktörleri gelirlerinin, özellikle faiz haddinin yüksekliği, tam rekabet ve serbest piyasa mekanizmasının işlememesi de enflasyonu maliyetler açısından etkileyen önemli faktörlerdir.

## **2.2.6. FİRMALARDA FARKLI BÜTÇELEME YAKLAŞIMLARI**

### **2.2.6.1. Geleneksel Bütçeleme Yaklaşımı**

Geleneksel yaklaşımda bütçeler gelecek dönemlere ilişkin gelir ve giderlerin bir tahmini olarak görülür. Bütçeler ağırlıklı olarak kontrol amacıyla oluşturulur.<sup>178</sup> Geleneksel bütçeleme sürecinde, az sayıda kişiden oluşan üst düzey yöneticiler, diğer yöneticilerin uygulamakla sorumlu oldukları bütçeleri hazırlarlar.<sup>179</sup> Örgüt içi bilgi akışının genellikle tek yönlü olduğu bu sürecin, iletişim genellikle sınırlı oluşu nedeniyle, hız açısından bir üstünlüğü bulunmaktadır.<sup>180</sup>

Geleneksel bütçeleme anlayışının iki temel ayırıcı özelliği bulunmaktadır. İlk aşamada firma fonları departmanlara yada örgütsel birimlere aktarılır.<sup>181</sup> Bu bölümlerin yöneticileri de aktarılan fonları uygun gördükleri etkinliklere tahsis ederler. Her bir döneme ilişkin bütçe hazırlanırken, bir önceki dönemin bütçesinden referans noktası olarak yararlanılır.<sup>182</sup> Bütçelemede geleneksel yaklaşım benimsendiğinde, yönetimin

<sup>178</sup> Halil ERGÜN, Hizmet İşletmelerinde Kontrol Fonksiyonunun Bir Aracı Olarak Bütçeleme ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama, Adnan Menderes Üniversitesi İşletme Doktorası, AYDIN, 2001, s.82.

<sup>179</sup> Stephen P.ROBBINS, Management Concept and Practices, Prentice Hall, 1986, p.456.

<sup>180</sup> S.F.WITT-L.MOUTINHO, Tourism and Marketing Management Book, University Press Cambridge, 1989, p.311.

<sup>181</sup> F.COLLINS-J.WILLINGHAM, Readings in Cost Accounting Budgeting and Control, South-Western Publishing Co. ,CINCINATI OHIO, 1983, p.265.

<sup>182</sup> Robbins, s.456.



ilgisi, geçen yılın harcama düzeyine göre, önerilen değişiklikler üzerinde odaklaşmaktadır. Bu özel odaklaşma sonucunda, yürütülecek etkinlikler, ulaşılması hedeflenen başarının düzeyi gözden geçirilebilecek isteğe bağlı hizmetler ve bunların sonucunda ortaya çıkabilecek tasarruflar yada sonuçlar hakkında yeterince bilgi elde edilememektedir. Geleneksel. Bütçeleme yaklaşımında, bütçeler, geçen yılın harcama düzeyine yeni etkinlikler için makul sayılan bir artış eklendikten sonra, yeni enflasyon faktörüyle düzeltilerek gerçekleştirilir.<sup>183</sup>

#### **2.2.6.1.1. Geleneksel Bütçelemede Kontrol Güçlükleri**

Geleneksel yaklaşımda, oluşturulan her bütçenin başlangıç noktası bir önceki yıla ilişkin bütçedir. Birim yöneticileri bu bütçeye, beklenen enflasyon düzeyini ve izlemeyi gerçekleştirmeyi amaçladıkları yeni etkinliklerin düzeyini düşünerek, yeni eklemeler talep ederler. Fonlar örgütsel birimlere tahsis edildiğinde ilgili birimler içindeki etkinlikleri kontrol etmek güçleşir, çünkü birimlerde ya da departmanlarda izlenen çeşitli amaçlar doğrultusunda pek çok etkinlik yürütülmektedir. Geleneksel bütçeler, bu etkinlik çeşitliliğini değerlendirmekte yetersiz kalabilmektedir. Bu çerçevede, geleneksel yaklaşım, farklı amaçları eş önemde saymakta ve birim yöneticilerinin bu amaçlara erişmek konusunda farklı ölçüde başarı şanslarının bulunduğunu gözardı etmektedir. Bu koşullarda geleneksel bütçeler, bir kontrol aracının sahip olması gereken spesifiklik düzeyinden ve ilgili noktalar üzerinde odaklanabilme özelliklerinden yoksundur.<sup>184</sup>

#### **2.2.6.1.2. Geleneksel Bütçelemenin Yönetim Tarafından Benimsenmemesi**

Bazı durumlarda, geleneksel bütçeleme modellerinin öngörülen bütçeleri uygulamakta sorumlu yöneticiler tarafından benimsenmediği gözlenmektedir. Uygulayıcılar, bütçelerin hazırlanması sürecine aktif olarak katılmadıklarında, bütçelerin uygulanmasında bazı sorunlarla karşılaşılması kaçınılmazdır. Bu koşullarda bütçesel gereklere karşı gelişen direnç ve bütçeye uymama eğilimi belirgindir; sonuçta

<sup>183</sup> Jonathan N. Rounce, *Priority Base Budgeting*, (Stephen F. Wittve Luiz Moutinha, *Tourism and Marketing Management book*, University Pres Cambridge, 1989), s.311-313.

<sup>184</sup> Robbins, a.g.e., s.456.

uyum sağlanmasının çok sıkı denetim koşullarının yaratılmasını gerektirmesi, yönetsel giderlerin çok yüksek düzeyde gerçekleşmesine neden olmaktadır.<sup>185</sup>

### 2.2.6.2. Program Bütçeleri

Program bütçeleri sabit miktardaki fonların spesifik bir amacı yada grubu başarmak üzere tahsis edilmesini gerektirir. Bu bütçesel yaklaşım en yaygın olarak araştırma-geliştirme, pazarlama, mühendislik, önleyici koruma, eğitim ve halkla ilişkiler gibi “programlanmış” etkinlikler için kullanılır. Bu alandaki programlara tahsis edilmiş bütçeler, bir grup projenin toplam maliyetini içerir.<sup>186</sup> Program bütçeleri geleneksel bütçelerin temel problemlerinden birini önlemek amacıyla geliştirilmiştir; bu doğrultuda fonlar, etkinlikler düzeyinde tahsis edilmektedir. Bu bütçelerin geliştirilmesi ile elde edilen en iyi örnek A.B.D. Savunma Bakanlığı tarafından geliştirilen, planlama-programlama-bütçeleme (PPBS) sistemidir. Planlama-Programlama-Bütçeleme sistemi bütçeleme sistemini iyileştirmek için geliştirilen sistemlerden birisidir. Bu sistemde amaçlar, bir departmanın temel etkinliklerini yansıtmak üzere belirlenir. Programlar belirlenen amaçların başarılabilmesi için olağan alternatifleri de içermek üzere oluşturulur. Daha sonra bütçeler, tek tek departmanlar yerine ilgili programlara tahsis edilir. Sonuç olarak bir programdan elde edilen çıktılar, önceden belirlenen amaçlara göre değerlendirilir. Planlama-programlama-bütçeleme sisteminin arkasında yatan temel düşünce, fonların sadece ilgili bölümler arasında dağıtımını düzenlemekle kalmayıp, özellikle amaçlara ne ölçüde ulaşıldığının belirlenmesi üzerine de yoğunlaşır. Bu yaklaşım, amaçlar arasında bir seçim yapılmasını gerektirirken, aktarılan fonlar karşılığında ne elde edildiğinin kesin olarak belirlenmesini de gerektirir.<sup>187</sup>

### 2.2.6.3. Sıfır Tabanlı Bütçeleme

Sıfır tabanlı bütçeleme, yönetimin örgüt içindeki farklı düzeylerde, mevcut kaynakların tahsisine ilişkin olarak alternatif yolları incelediği, öncelikleri saptadığı ve bütün bu sonuçlar doğrultusunda da hedefleri belirleyecek performans ölçütlerini oluşturduğu bir süreçtir. Gerek amaçlara göre yönetim sisteminin gerekse sıfır tabanlı bütçeleme yaklaşımının ortak paydası, örgüt içinde kilit noktalarda bulunan

<sup>185</sup> Selwin-David Gren, *Budgeting and Employer Behavior*, (Mc Graw Hill New York, 1962) Daugles Mc Gregor, *Do Management Control Systems Achieve Their kPurpase managemenet Rewiew*, (February, 1967), s.43

<sup>186</sup> Jones and Trentin, *a.g.e.*, s.31.

<sup>187</sup> Dessler, *a.g.e.*, s.397

yöneticilerin katılımıyla bütçelerden yararlanılarak etkinliklerinin eşgüdümlemesidir.<sup>188</sup> Bir başka deyişle sıfır tabanlı bütçeleme, “geleneksel bütçelemenin eksik yanlarını gidermek ve karların düştüğü, maliyetlerin arttığı örgütlerin fon yetersizliği ile karşı karşıya kaldığı ekonomik kriz dönemlerinde, sınırlı mali kaynakların rasyonel bir biçimde dağılımını gerçekleştirmek üzere geliştirilmiş bir yöntem tekniğidir.

Sıfır tabanlı bütçeleme anlayışı, yöneticilerin talep ettikleri bütün fonları sağlayacağı fayda ve maliyet oranına göre gerekçelendirmelerini ve bütçesel harcamaların kontrol altında tutulmasını sağlar.<sup>189</sup> Bu yöntem yöneticilerin üstlendikleri programları sıralamalarını ve bu sıralamayı, üst yönetime karşı savunmalarını gerektirir. Bu zorunluluk üst yönetime, yürütülmekte olan programları yeniden gözden geçirme ve değerlendirme fırsatı verir. Üst yönetimin yaptığı değerlendirmeler doğrultusunda, vakıf fonlarının çeşitli programlar arasında öncelik esasına göre dağıtılması sağlanabilir.<sup>190</sup>

#### 2.2.6.4.Önceliklerin Belirlenmesi Esasına Dayalı Bütçeleme

Önceliklerin belirlenmesi esasına dayalı bütçeleme, yönetimin geleneksel bütçeleme anlayışından kaynaklanan sorunlarını aşmak amacıyla geliştirilmiştir. Bu yaklaşım genel giderlerin ve diğer etkinliklerin planlaması ve bütçelenmesi amacını taşıyan ve ilgili alanların sorumluluğunu doğrudan yüklenen yöneticiler tarafından yürütülen bir süreci içerir. Öncelikler esasına dayalı bütçeleme anlayışı, örgütsel hedefleri gerçekleştirebilmek için, kaynakların daha etkin dağılımını amaçlar, verimliliği artırarak giderlerin düşürülmesini sağlar; amaca ulaşmak için gereken değişikliklerin yapılmasını, performans hedeflerinin sağlanmasını ve kaynak kullanımında etkinliğin sağlanmasını gerçekleştirir.<sup>191</sup>

Bu yaklaşımda, sürece katılan yöneticilerden sorumlu oldukları alanlarda gerçekleşen etkinlikleri radikal bir tarzda yeniden değerlendirmeleri istenir ve üst düzey yöneticilerinin değerlendirmesine sunulmak üzere, öneriler oluşturması beklenir. Bunları gerçekleştirebilmek için, katılımcı yöneticilerin, sorumlu oldukları etkinliklerin amaçlarını belirlemeleri, bu amaçlara ulaşabilmesini sağlayabilecek alternatif

<sup>188</sup> Yejdi K.Bhada, *Intergrate zbb In to Your M.o Framework*, (6th Edition, Readings In Cost Budgeting and Control, Ed. William E. Thomas,, South Western Publishing Com. Ohio, 1983), s.220

<sup>189</sup> Moriarity ve Allen, *a.g.e.*, s.294

<sup>190</sup> Dessler, *a.g.e.*, s.397

<sup>191</sup> Rounce, *a.g.e.*, s.311-313.

yöntemleri değerlendirmeleri gerekir. Bu çerçevede maliyet açısından en verimli olabilecek yöntemler değerlendirilir. Hazırlanan bütçe önerilerinin farklı iş hacmi düzeylerine göre hazırlanması ve her bir düzeyin beraberinde getireceği yarar ve maliyetlerin belirlenmesi gerekir. Bu bütçe önerilerinin geliştirilmesi sürecinde, yöneticilerin, önerilerini üst düzey yöneticilerle ve sunulan hizmet yada hizmetlerin geneli temsil edici özelliklere sahip potansiyel kullanıcılarıyla tartışmaları gerekir. Önerilerin tutarlı ve gerçekçi olmasının amaçlandığı bu aşamadan sonra, öneriler bir değerlendirme kuruluna sunulur. Değerlendirme kurulunda öneriler bir bütün olarak ve maliyet açısından verimliliklerine göre değerlendirilerek, talep edilen fonlar önceliklerine göre sıraya koyulur. Sonuçta elde edilen öncelikleri belirten liste, üst yönetimin, hangi planları onaylayıp bir bütçe ve eylem planı oluşturacağını yönlendiren bir işlev görür.<sup>192</sup>

## 2.2.7. FİRMALARDA BÜTÇELEMİYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

### 2.2.7.1. Bütçelemeyi Etkileyen İç ve Dış Faktörler

Bütçeler, gelecek dönem etkinliklerine ilişkin olarak, niceliksel düzeyde tanımlanmış planlardır. Ancak bütçeler kontrol, planlama ve motivasyon aracı olarak kullanıldığında, işlevsel yada işlevsel olmayan sonuçlar yaratır.<sup>193</sup> Bütçelerin işlevselliği üzerinde pek çok faktör etkilidir. Bu faktörlerden rekabetin derecesi gibi faaliyet gösterilen çevreye, örgütte yaşanan moral düzeyi gibi iş koşullarına, başarıya duygusunun yoğunluğu gibi örgüt içinde çalışan bireylerin durumuna ilişkin olanlar bütünüyle yönetim kontrolü altında değildir.<sup>194</sup>

Bazı koşullarda bütçelere kesin bir bağımlılık daha olumlu sonuçlar yaratırken, diğer koşullarda bütçeler özellikle firmalarda faaliyetlerin yönlendirilmesinde bir rehber işlevi görmektedir. Bütçesel ortam koşullarına ilişkin pek çok değişkenin varlığı durumunda, en iyi alternatifin seçilmesi oldukça güçtür.<sup>195</sup> Örneğin; teknolojik gelişmelerin çok hızlı gerçekleştiği ve girdi ile çıktı arasındaki ilişkilerin nispeten sabit kaldığı koşullarda, bütçelere sıkı bağımlılık daha etkin sonuçlar vermektedir. Söz

<sup>192</sup> Rounce a.g.e., s.311-313.

<sup>193</sup> Rounce a.g.e., s.311-313.

<sup>194</sup> V.Bruce Irvine, *Budgeting: Functional Analysis and Behavioral Implications*, Der. Axned Rapaport, (New Jersey, Information for Decision Making Readings in Costound Managerial Accounting, Prentice -Hall, Inc., 1982), s.295

<sup>195</sup> Kemal TOSUN, *İşletme Yönetimi*, Savaş Yayınları, ANKARA, 1992,s.125.

konusu ilişkilerin daha değişken olduğu koşullarda, bütçesel varsayımların kısa zamanda geçersiz kalması nedeniyle, bütçesel hedefleri karşılama çabası olumsuz sonuçlar yaratabilmektedir.<sup>196</sup> Bütçelerin yönetsel bir araç olarak kullanımının, çevresel koşullara, örgütsel yapıya ve teknolojik yapıya bağlı bulunduğu bilinmektedir.<sup>197</sup>

### 2.2.7.2. Bütçelemeyi Etkileyen Çevresel Faktörler ve Bütçelemeye Etkileri

Bütçeyi etkileyen çevresel koşullar ve ilgili bütçesel sonuçlar aşağıda sunulmuştur. Bunlar yönetim tarafından kontrol edilebilen, etkilenebilen ve etkilenemeyen değişkenleri sistematik bir tarzda sınıflandırmaktadır.

#### Çalışanlar ve Çevresel Değişkenler;

- Grup bağlılığı,
- Motivasyon ve güçlü istek duyma,
- Değerlendirme sistemine, işe ve örgüte yönelik tutum,
- Ego Katılımı,
- Moral,
- Bütçesel hedeflerin erişilebilirliğinin algılanması,
- Bütçenin kabul edilmesi.

#### İstenilen Bütçesel Koşullar;

- Planlama,
- İletişim,
- Değerlendirme,
- Darboğazdan kaçınma,

#### İstenmeyen Bütçesel Koşullar;

- Azalan Performans,

<sup>196</sup> Moriarity-Allen, a.g.e., s.295

<sup>197</sup> Stephene R.Lyne, *The Role of the Budget in Medium and Large Companies and the Refatlonship with Budget Pressure and Participation*, (Accounting and Business Research, Vol.18, No 71, 1988) s.195-212.

- Huzursuzluk ve boşa çıkma duygusu,
- Güvensizlik ve direnç,
- Yanlış anlama,
- Eleştiri ve karşılıklı şikayet,
- İşe gelmeme ve istifa,
- Kaynakların yanlış dağıtılması,
- Muhasebe verilerinin manipüle edilmesi,
- İş ilişkilerinin kötüleşmesi,
- Bütçedeki aşırı gevşeklik.

#### Yönetim Tarafından Kontrol Edilen Değişkenler;

- Katılımın derecesi,
- Hedeflerin kesinliği,
- Bütçenin rolü,
- Bütçeden etkilenen kişilere sağlanan geri besleme,
- Örgütsel yapı.

#### Yönetim Tarafından Etkilenemeyen Değişkenler;

- Grup ve birey olarak bütçeye yönelik tutum,
- Faaliyet çevresi üzerindeki kontrolün algılanması,
- Başarma gereksinimi,
- Statü,
- Çalışmanın belirsizlik derecesi,
- Ekonomik ve çevresel koşullar<sup>198</sup>

<sup>198</sup> Dennis H.FERGUSON-Florence BERGER, The Human Side of Budgeting, Cornell Publishing, NEW YORK, 1986, p.88.

### 2.2.7.3. Bütçeleme Sürecinde Yönetimin Kontrolündeki Faktörler

Bütçeyi etkileyen bütün değişkenler, yönetimin kontrolünde değildir. Yönetim, bütçeleme etkinliğinin, tartışılmaz bir biçimde bütçeyi uygulamakla yükümlü kişilerin bütçeye yönelik tutum ve davranışlarından etkilendiği gerçeğinden hareket ederek, kendi kontrolündeki değişkenleri belirlemeli ve en olumlu bütçesel sonuçlara ulaşmayı amaçlamalıdır. Yönetim;<sup>199</sup>

Çalışanları yürütülmesiyle sorumlu oldukları bütçesel sonuçlara ulaşmayı amaçlamalıdır. Yönetimin kontrolündeki bu faktörler şunlardır;

- Bütçesel hedeflere ulaşmanın güçlük düzeyi,
- Bütçelerin firma tarafından bir performans değerlemesi aracı olarak yada bir motivasyon aracı olarak kullanım biçimi,<sup>200</sup>
- Bütçe sistemine katılan kişilerin bütçesel sonuçlara ilişkin olarak geri besleme üreticinden ne ölçüde yararlandıkları,
- Örgüt yapısı.

### 2.2.7.4. Bütçeleme ve Katılım Faktörü

Bütçeleme etkinliği, tartışılmaz bir biçimde, bütçeyi uygulamakla yükümlü kişilerin bütçeye yönelik tutum ve davranışlarından etkilenmektedir. Bütçeleme sürecinde katılımcı bir anlayış benimsendiğinde, hem bütçe uygulayıcılarının kişisel olarak bütçeye bağlılık duyması sağlanacak hem de onların kendi etkinliklerini kendilerinin kontrol etmesinin sağlayacağı tatmin duygusu yaratılmış olacaktır. 201 Eğer bütçe sistemi personeli kontrol etmek ve değerlemek için kullanılıyorsa, ilgili kişiler kendilerine tahsis edilen konuda hem yetki hem de sorumluluk sahibi olmalıdır.<sup>202</sup>

Kurumsal olarak bütçelemede katılımcı yaklaşımın yöneticilerin motivasyonunu artırması beklenir; çünkü bütçeleri uygulamakla yükümlü yöneticilerin, bütçesel hedeflerin tanımlanması sürecine katılımı, onların hedeflere ulaşılmasına yönelik kaygılarını azaltacaktır. Orta düzey ve alt düzey yöneticilerin bütçeleme sürecine

<sup>199</sup> Ferguson ve Berger, The Cornell H.R.A. Quarterly, August 1986, s.87-90

<sup>200</sup> Van Home James, Fundamentals of Financial Management, Printince Hall, 1990,p.201.

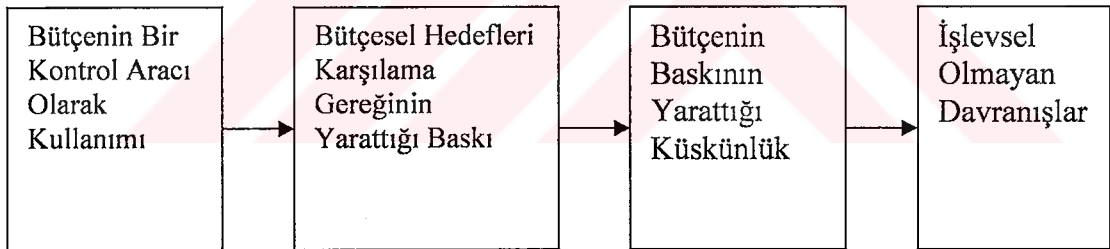
<sup>201</sup> Colling-Willingham, a.g.e., s.265-270.

<sup>202</sup> Irvine, a.g.e., s.195

katılmasının, en azından iki temel yararı olduğu düşünülmektedir.<sup>203</sup> Bunlardan ilki, katılımın örgüt içindeki bilgi asimetrisini azaltmasıdır. Bu süreçte üst düzey yöneticiler alt ve orta düzey yöneticilerin çevresel ve teknolojik koşullara ilişkin çok daha spesifikleşmiş bilgilerinden yararlanma olanağı bulurlar. Diğeri ise katılım sürecinin, yöneticilerde, bütçesel hedefleri karşılamaya yönelik bağlılık duygusunu arttırmasıdır.<sup>204</sup>

Kuramsal düzeyde bu sonucu beklemek doğalsa da, katılımın etkilerine ilişkin deneysel çalışmalarda birbiriyle çelişen bulgulara rastlanmaktadır. Bütçelemede katılım süreci, genel olarak bütçe hazırlama sürecine katılan bireyler arasındaki grup bağlılığını arttırmaktadır. Grubun bütçesel hedeflere yönelik tutumunun pozitif olduğu durumlarda motivasyon artarken, negatif olduğu durumlarda motivasyon düşmektedir. Katılım genellikle, bütçeme sürecine katılan kişilerin başarıma duygusunu arttırmakta, firmanın değerlendirme sistemine yönelik tutumlarını ve iş yaşamı koşullarını olumlu yönde etkileyerek, morallerini yükseltmektedir.<sup>205</sup> Aşağıda bütçesel baskının geleneksel algılanma biçimini yansıtan bir şekil sunulmuştur.

Şekil 2.4: Bütçesel Baskının Geleneksel Algılanma Biçimi



Kaynak : Stephen R. YLNE, "The Role of The Budget in Medium and Large UK Companies and The Relationship with Budget Pressure and Participation", **Accounting and Business Research**, Vol, 18, No. 71, p.206.

#### 2.2.7.5. Bütçesel Hedeflerdeki Kesinlik Faktörü

Yönetimin kontrolünde bulunan değişkenlerden biriside, bütçenin yürütülmesiyle sorumlu yöneticilerin, gerilim altında olmalarını etkileyen bütçesel hedeflerin kesinlik düzeyidir. Belirli sınırlar içinde kalmak koşuluyla, yapılan

<sup>203</sup> Don M. GUY, Auditing, Harcourt Brace Javanovich Inc., NEW YORK, 1987, p.157.

<sup>204</sup> Welsch, Hilton ve Gordon, a.g.e., s.98

<sup>205</sup> Ferguson ve Berger, a.g.e., s.87-90.



araştırmalar daha katı olarak belirlenen bütçesel hedeflerin, yöneticilerde güçlü bir başarıma isteği yaratarak, performans düzeyini arttırdığını ortaya koymaktadır. Ne var ki bu stratejinin başarılı olabilmesi için yöneticilerin ilgili bütçesel hedefleri başarabilme olasılıklarının en azından % 40 düzeyinde olması gerekmektedir.<sup>206</sup>

#### **2.2.7.6.Bütçeleme ve Geri Besleme Faktörü**

Bütçeleme sürecinde katılımcı bir yaklaşımın benimsenmesi olumlu sonuç vermektedir. Ancak katılımcı yaklaşım tek başına uygulandığında beraberinde, performansa yönelik sorumluluğun gelişmesini de getirmemektedir; bu nedenle katılım sürecinin geri besleme mekanizmasının uygulanmasıyla güçlendirilmesi gerekmektedir.<sup>207</sup>

#### **2.2.7.7.Bütçeleme ve Örgüt Yapısı Faktörü**

Bütçeleme konusundaki literatüre yapılan katkıların çoğu, bütçelerin kullanım biçiminin örgütsel yapıyla olan ilişkilerini vurgulamaktadır.<sup>208</sup> Firmalarda bütçeleme sistemlerinin başarılı olabilmesi için iyi bir örgüt yapısının gerçekleştirilmesi gerekir. Plan ve bütçelerin bireysel görev ve sorumluluklar temelinde geliştirilmesi nedeniyle, görev ve sorumlulukları belirleyen iş tanımlarının organizasyon yapısını desteklemesi gerekir.

Bütçeleme sisteminin etkinliğini belirleyen faktörlerden birisi de örgüt içinde ademi merkeziyetçi bir yönetim anlayışının benimsenmesi konusunda yapılan tercihtir. Büyük ve ademi merkeziyetçi bir organizasyon yapısını benimseyen vakıflarda, katılımcı bütçeleme sistemi daha etkin bir biçimde yürütülebilmektedir.<sup>209</sup> Merkeziyetçi bir örgüt yapısını benimseyen firmalarda, bütçesel sürece üst yönetim dışındaki yönetsel kademelerin de katılma girişini başarısızlığa uğramaktadır, çünkü merkeziyetçi örgüt yapısı bütçesel katılımın özünü oluşturan bilginin yayılması ve akışı sürecini zorlaştırır.<sup>210</sup>

<sup>206</sup> Ferguson ve Berger, a.g.e., s.99,96.

<sup>207</sup> Dale D.McCONNAY, The Position and Function of Budgets in An MBD System, South-Western Publishing co., OHIO, 1983, p.123.

<sup>208</sup> Lyne, Accounting and Business Research, Vol.18, No.71, s.195-212.

<sup>209</sup> Ferguson ve Berger, a.g.e., s.87-90.

<sup>210</sup> Ferdinand A.Gull, Judy S.L. Tsvi, Steve C.C.Fong and Helen Y.L.Kwok, **Decentralization as a Moderating factor in the Budgetary Participation Performance Relationship: Some Hong Kong Evidence**, (Accounting and Business Research, Vol.25, No.98, 1995), s.107-113)

### 2.2.7.8. Etkileyen Faktörler Değerlendirilmediğinde Bütçelerin Dezavantajları

Kar planlaması ve kontrolü ilkesi çerçevesinde, bir bütçe sistemi tek başına bütün sorunları çözmekte yetersizdir. Firma koşulları uygun olduğunda, katılımcı bir bütçe süreci geliştirilemezse, firma içinde bütçeyi uygulamakla sorumlu kişilerin desteğini sağlamakta güçlüklerle karşılaşılır. Empoze edilen bütçenin yürütülmesiyle yükümlü olan bütün alt düzey yöneticiler direnç gösterebilir.<sup>211</sup>

Katılımcı olmayan geleneksel bütçeleme anlayışının bir diğer olumsuz yönü de uygulayıcı konumdaki yöneticilerin bireysel yaratıcılığını sınırlamasıdır. Özellikle bütçelerin oluşturulmasında kullanılan varsayımlar gerçekçi olmadığında, bu durum aşırı bir baskı yaratabilir.<sup>212</sup> Bütçelere ilişkin bir diğer olumsuzluk ise, değişen içsel ve dışsal koşullara göre, bütçesel revizyonun gerçekleştirilmesi sürecinde gerekli esnekliğin sağlanamamasıdır.<sup>213</sup> Bütçesel hedeflerin karşılanması yönünde çok büyük bir baskıyla karşılaşılan durumlarda, yalnızca kısa dönemli finansal konular üzerinde yoğunlaşılabilir. Bu koşullarda uzun dönemli diğer hedeflerden taviz verilmesi, bütçelerin yanlış yönde kullanımına neden olur.<sup>214</sup>

### 2.2.8. FİRMA BÜTÇELERİNİN SINIRLARI

Firma bütçelerinin başlıca sınırları şunlardır:

- Bütçeler tahminlere dayanır:Bütçelerin iyi veya kötü olması,geniş ölçüde,yapılan temel tahminlerin doğruluğuna bağlıdır. Doğru tahminler yapabilmek içinde, istatistik metotları ve diğer teknikleri en etkili şekilde uygulanmalıdır. Aksi takdirde yanlış sonuçlara sebep olurlar, hatta bütçeyi tamamen faydasız kılarlar.
- Bütçeler değişen şartlara esnek olmalıdır:Bütçeler hazırlanırken firmanın sadece belirli andaki durumu göz önünde tutulmalı, değişen şartlara devamlı olarak uydurulmalıdır. Başka bir deyimle, bütçeler dinamik olmalıdır. Hiçbir

<sup>211</sup> Shane MORIORITY-Carl P.ALLEN, Cost Accounting, John Willey and Sons Inc., NEW YORK, 1991, p.382.

<sup>212</sup> Henke ve Spocde, a.g.e., s.546.

<sup>213</sup> Moriority ve Allen, a.g.e., s.281.

<sup>214</sup> Moriority ve Allen, a.g.e., s.294.

esnekliği olmayan bütçe, şartlar değiştiğinde derhal faydasız, kullanışsız hala gelecektir.Yöneticilerin organizasyonu sık sık değiştirme illetine tutulduğu firmalarda da rakamlar karşılaştırma maksatları için kullanışsız,değersiz olacaktır.<sup>215</sup>

- Bütçe otomatik şekilde işlemez:Bütçe tamamlandıktan sonra,bütün sorumlu şahıslar bütçeye uygun şekilde çalışmalarda bulunmalı ve onunu başarıya ulaşması için devamlı çabalar sarf etmelidirler. firma içinde bütçe bilinci varolmalıdır.
- Bütçe yönetimin yerini alamaz. Bütçe yönetimin yerini alamaz, fakat bir yönetim aracı olarak kullanılır.”Bütçeye bir efendi olarak değil ,bir hizmetçi olarak saygı gösterilmelidir.” En önemli husus, bütçeyi akıllıca kullanarak mümkün olan faydaları elde etmektir.

Bütçenin başarısı veya başarısızlığı büyük ölçüde insan faktörüne bağlıdır.Bir bütçe hiçbir zaman çalışanları rahatsız etmek için bir araç olarak kullanılmamalı, firma için fonksiyonel hedef ve sonuçlar oluşturmak için taşıdıkları herhangi bir kuşku, üst yönetimin bütçeyi dikkatli bir şekilde açıklaması ve zaman içerisinde bütçe programının düzenli bir şekilde kullanılması ile giderilebilmektedir.Bir bütçe programının yönetilmesi yönetimin üst düzeyde anlayışı ve duyarlılığını gerektirmektedir.

Firmada bütçeleme işlemine başlarken hatalar ve yanlış anlamalar diyebileceğimiz sorunlar ise şu nedenlerden doğmaktadır:<sup>216</sup>

- Bütçeden çok şey beklemek,
- Kısa bir zaman süresinde üstünkörü hazırlamak ve uygulamak,
- Elverişsiz denetim ve yönetim,
- Kötü organizasyon.,
- Yetersiz Genel ve Maliyet Muhasebesi sistemleri,
- Geçmişe ilişkin istatistiği bilgi yetersizliği,
- Hatalı İşbirliği,

<sup>215</sup> İlker BİRDAL, İşletme Ekonomisi, Çağlayan Kitabevi ,İSTANBUL,1986,s.25.

<sup>216</sup> J. ANON, **Companies Not Implementing Value-Based Management**, Mc Grow Hill Inc. LONDON, 1999, p.3.

- Firmanın genel müdürünün desteğinden yoksun olmak,
- Sonuç ve sapmaları yanlış yorumlamak,
- Aşırı ayrıntıya girmek,
- Yetersiz Pazar araştırması.

### 2.2.9. FİRMA BÜTÇELERİNİN ETKİNLİĞİ

Firma bütçelerinin etkin uygulaması, sürekli kontrol sistemi ile sağlanabilir. Sürekli kontrol, verimsizlikleri ve başarısızlıkları anında saptar ve gerekli önemlerinin zamanında alınmasını mümkün kılar.<sup>217</sup> Bu nedenle, faaliyetlerin ölçüldüğü ve yukarı seviyedeki yönetime raporlandığı bir rapor sistemi zorunlu olmaktadır. Diğer bir deyişle, sürekli kontrol firma bütçelerinin etkin bir biçimde uygulanmaya konulmasını güvence altına almaktadır. Diğer bir deyişle, sürekli kontrol firma bütçelerinin etkin bir biçimde uygulanmaya konulmasını güvence altına almaktadır. Firma bütçe sisteminin sürekli kontrolü aşağıdaki öğeler yardımı ile sağlanır.

#### 2.2.9.1. Bütçe Raporlarının Nitelikleri

Bu raporlar faaliyet raporları veya bütçe kontrol raporları olarak da bilinir. Bu raporlar, firma rapor sisteminin sadece bir kısmını oluşturur. Bütçe sorumluluklarına göre düzenlenmesi, yönetim ilkesine yer vermesi ve tekrarlar ilkesine dayalı olarak kısa bir zaman dönemini esas alması özelliklerine sahip oldukları zaman firma bütçelerinin uygulanmasında etkinlik sağlarlar.<sup>218</sup> Yöneticiler, kendilerine sunulan bütçe sorumluluk raporlarında, normal sayılmayacak bütçe farkları üzerinde dururlar. Bu farkların, bütçe verilerine göre lehte veya aleyhte olması önemli değildir. Yöneticilerin hem lehde hem de aleyhteki bütçe farklarını incelemesi, nedenlerini belirlenmesi ve inceleme bulgularına göre önemler alması zorunludur. Bütçe sorumluluk raporlarının, en alt yönetim seviyeden başlayarak, daima bir üst yönetim seviyesinde özetlenmesi sağlanmalıdır.<sup>219</sup> Böylece en alt yönetim seviyesinden yukarı doğru hareket

<sup>217</sup> ANON, a.g.e., p.5.

<sup>218</sup> J. ANON, *Measuring The Future: The Value Creation Index*, Ernst & Young Inc. CAMBRIDGE, 2000, p.14.

<sup>219</sup> J. ANON, "Finance Can Inhibit Shareholder Value Creation," *Management Accounting (United Kingdom)*, volume:10, 1998, p.10.

edildiğinde raporların özellik niteliği artar. Rapor sistemindeki bu bütünlük lehte veya aleyhteki bütçe farklarının nedenlerinin en kısa zamanda saptanmasına olanak sağlar.

Yöneticilerin öğrenim ve tecrübe düzeyleri raporlama araçlarının seçiminde önemlidir.<sup>220</sup> Bu raporlama araçları genel olarak şu şekilde sınıflandırılabilir.

- Yazılı Araçlar: Tablolar, grafikler(şemalar, diyagramlar ve resimler), metinler,
- Sözlü Araçlar: Grup toplantıları, konferanslar.

Bu araçların, birkaçından veya hepsinden yararlanılabilir. Ancak, raporun sunulacağı yöntemlerin öğrenim ve tecrübe düzeyleri, raporlama amacını belirler. Örneğin muhasebe ve finansman alanındaki öğrenimi ve tecrübesi olan bir yönetici tablolar şeklindeki bütçe sorumluluk raporlarından daha etkin yararlanırken, mühendis olan bir yöneticiye grafik şeklindeki raporlar daha uygun olabilir. Bütçe sorumluluk rapor sisteminin bir diğer esası raporların basit olması ve temel bilgileri içermesidir. Raporlarda uzun ve karışık verilere yer verilmemelidir.

Yöneticilerin, bütçe farklarını hızla değerlendirebilmeleri için, farklara ilişkin kontrol sınırları saptanır. Böylece normalin üstündeki farklar kavramı açıklığa kavuşturulur. Uygulamada, bütçeye göre %5 ile %10 arasındaki farklar genellikle normal kabul edilmektedir.<sup>221</sup>

Bütçe sorumluluk raporlarının diğer esası zamanlı raporlamadır. Faaliyetin meydana gelmesi ile raporlama tarihleri arasındaki zaman aralığı uzadıkça, bütçe sorumluluk raporlarının etkinliği azalır veya tamamen ortadan kalkar.<sup>222</sup> Bu zaman aralığı yöneticilerin verimsizlikleri ve israfları önleyici önlemlerine olanak sağlamalıdır. Firma bütçesinin uygulama sonuçlarını gösteren veriler tarihi veri niteliği kazanmadan yönetimin yararına sunulmalıdır. Örneğin aylık olarak düzenlenen bütçe sorumluluk raporları, ait olduğu ayı izleyen ayın en geç yedisinde ilgililere ulaştırılmış olmalıdır.

<sup>220</sup> J. ANON, "How to Report Financial Performance," **Management Accounting (United Kingdom)**, volume:11, 1998, p.11.

<sup>221</sup> J. ANON, "Business: Management Focus of Pigs and Pokes," **The Economist**, March, 1998, p.69.

<sup>222</sup> Samuel ARTERIAN, "Sprint Retools The Budget Process," **CFO Magazine**, September, 1997, p.88.

### 2.2.9.2. Bütçe Farklarının Analizi

Bütçedeki yalnız farkların saptanması yeterli değildir.<sup>223</sup> Bunun yanında:

- Farkların meydana gelme nedenleri saptanmalı,
- Farkların meydana geldikleri yerler ve sorumlular belirlenmeli,
- Farkların lehte veya aleyhte olarak gerçek nitelikleri ortaya konulmalı,
- Farklarla ilgili alınacak önemler saptanmalıdır.

Yöneticinin yüzyüze geldiği problem, çoğunlukla kesin miktar olarak ifade edilen bütçe farklarının önemli olup olmadığının ve farkın nereden ileri geldiğinin araştırılmasının gerekip gerekmediğinin belirlenmesidir.

## 2.3. FİRMALARDA GELENEKSEL BÜTÇELEME SİSTEMİ VE YENİ ARAYIŞLAR

### 2.3.1. Geleneksel Bütçeleme Sisteminin Eksik Yönleri

İş dünyasının liderlerinin ortak kanısına göre; geleneksel bütçeleme yöntemleri artık günümüz iş dünyasının ihtiyaçlarına cevap verememektedir. Araştırmalara göre firmaların % 80'i mevcut kullanılan bütçeleme süreçlerini tatmin edici bulmamaktadır.<sup>224</sup> Ayrıca; finansal yöneticiler bütçesel reformu en önemli öncelikleri olarak göstermektedirler. Akademik gruplar ve uzmanlara göre; geleneksel bütçeleme sürecinin bir dezavantajı da sürecin çok zaman harcaması ve maliyetli olmasıdır.<sup>225</sup> Bu süreç günümüzün rekabetçi ve karmaşık iş dünyasına çok yavaş ve tepkisiz kalmaktadır. Bunun yanında firmasal politikalar ve kulis faaliyetlerinden yoğun bir şekilde etkilenmektedir. Tüm bu dezavantajların yanında firmalara katkısı çok düşük bir düzeyde kalmaktadır

Dünya çapında faaliyet gösteren firmalardan biri olan FORD; bütçeleme sürecinin maliyetinin yıllık 1.2 Milyar Dolar olduğunu belirtmektedir. Yine İsveçli bir

<sup>223</sup> ARTERIAN, a.g.e., p.91.

<sup>224</sup> C. BABBINI, "Reality Check: Is Traditional Budgeting Under Siege?" *CMA Management*, November, 1999, s.62.

<sup>225</sup> R.BANHAM, "Beter Budgets", *Journal of Accountancy*, February, 2000, s.37.

otomobil üreticisi olan VOLVO ise; genel yönetim zamanının % 20'sinin bütçeleme sürecinde harcadığını ifade etmektedir.<sup>226</sup>

Dünya genelindeki yöneticiler artık bu problemleri kabul etmekte ve bütçeleme sistemlerini yeniden düzenlemektedirler. Hepsi firmaların bütçeleme sistemlerini daha kullanışlı ve etkin hale getirmenin yollarını araştırmaktadır.<sup>227</sup> Bunlardan bazıları, mesela ELECTROLUX ve FORD; bu yolda bilişim teknolojilerini kendi çıkarları doğrultusunda kullanmaktadırlar. Bütünsel bir veritabanı kurmaya çalışmaktadırlar. Bu sayede veri tabanı doğru ve geçerli bilgileri toplayıp zaman içerisinde bunları güncelleyecektir.

FORD F@st adlı bir sistem aracılığıyla (Hızlı Finansal Düşünme) dünya genelinde satılan kişisel otomobillerinin karlılığının araştırmasını yürütmektedir.<sup>228</sup> Daha sonra bu bilgiler stratejik karar verme aşamasında kullanılmaktadır. ELECTROLUX ise takviye girişi sayesinde bütçeleme veritabanının dünya genelinde 93.000 çalışanının tümü tarafından kullanılmasını amaçlamaktadır.

ABB ve BP yaratıcı ve stratejik düşünmeyi teşvik etmek için bütçeleme sürecinin ne şekilde kullanılabileceğinin yollarını araştırmaktadır.<sup>229</sup> Bunun için üst düzey yöneticilere onların seçmiş olduğu stratejiler üzerinden giderek bütçe uygulamaları ve nakit akışının nasıl daha etkin hale getirebilecekleri sorulmaktadır.<sup>230</sup>

Amerikalı araştırma ve danışmanlık firması olan Hackett Group dünya çapında firmaların bütçe uygulamalarına dair bilgiler toplamaktadır.<sup>231</sup> Bu çalışmalara göre bütçeleme firmaların stratejisi ile eşzamanlı gelişimi ve değer yaratımı ile aralarındaki bağlantının güçlendirilmesi yönünde artan bir ihtiyaç söz konusudur. Bütçelerin firma stratejisi ile bağdaştığı anlayışın kazandırılması çok önemlidir. Bu yönetim süreci firma

<sup>226</sup> N.P.BARSKY-W.G. BREMSER, "Performans Measurement, Budgeting and Strategic Implementation in The Multinational Enterprise", **Managerial Finance**, Volume:25, 1999, s.15.

<sup>227</sup> S. BASU-L.S. HWANG, "International Variation in Accounting Measurement Rules and Analysts Earnings Forecast Errors," **Journal of Business and Finance**, Volume:9, 1998, s.1207.

<sup>228</sup> P. BIERBUSSE-T.SIESFELD, "Measures that Matter," **Journal of Strategic Performance Measurement**, Volume:2, 1997, s.11.

<sup>229</sup> J. BRIMSON-R.FRASER, "The Key Features of ABB" **Management Accounting (United Kingdom)**, Volume:49, 1991, s.42.

<sup>230</sup> F.E.BLOCK, "A Study of The Price to Book Relationship," **Financial Analysts Journal**, Jan/Feb, 1995, s.63.

<sup>231</sup> R.A. BRADLEY, "Does Dividend Policy Matter, The Revolution in Corporate Finance", McGraw Hill Inc., 1989, s.81.

değerlerini baz alan sonuç odaklı ve sürekliliği olan bir süreç olmalıdır. Etkinlik için ise hissedar değerlerinin iyi tanımlanması ve yönetilmesi zorunludur.<sup>232</sup>

Firmaların uyguladıkları bütçelerin temel özellikleri incelendiğinde ilk göze çarpan özellik, bütçelerin finansal boyutta olup operasyonel konuları içermemesidir.<sup>233</sup> Ayrıca, gerçekleşen değişiklikler ve sorumluluklar da mevcut bütçeleme anlayışında yer bulamamaktadır. Finansal boyut dışında zaman boyutu incelendiğinde, mevcut bütçeler klasik olarak geleceğe yönelik dar vizyonla mevcut gelişmeleri genellemektedir. Zaman tüketici olan bu süreç sonucu, katma değersiz bir netice elde edilmektedir. Bütçeleme süreci, üst yönetimce belirlenen rakamlara ulaşmak amacıyla keyfi olarak yapılandırılmaktadır. Bütçeleme çalışmaları finans bölümünce yürütülürken, firma ve firmanın içinde bulunduğu ortamdaki gerçekler göz ardı edilmektedir.

Bütçeleme çalışmaları, çalışanların katma değer yaratmayan faaliyetler için zaman harcamalarına neden olmaktadır. Mevcut bütçeleme sürecinde, planlanan ve gerçekleşen değerler arasında karşılaştırma finansal boyutta yapılmakta, operasyonel karşılaştırma yapılmamakta ve varsa sapmaların nedenleri de araştırılmamaktadır. Uygulanan bütçeleme anlayışı, belirlenen standart rakamlara ulaşmak için faaliyetlerin yürütülmesine odaklanmaktadır.<sup>234</sup> Sabit ve durağan bir anlayışa sahip bu bütçeleme süreci, firmanın içinde bulunduğu rekabetçi ortamın gereklerine cevap verememektedir. Firmalar, belirledikleri amaçlarına ulaşmak için gelecekteki belirsizliğe karşı hazırlıklı olmalıdır. Ancak, bu hazırlık finansal boyutlu bir bütçeleme ile yetersiz kalacaktır. Firmalar, mevcut bütçelerde belirledikleri maliyet tavanı ve tabanı arasına sıkışarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Mevcut bütçeleme modelleri, karar ve sorumluluğun tek merkezde toplanmasına neden olurken, kontrol işlevi finansal boyutta yürütülmektedir.

Bütçeleme, kaynakların ve faaliyetlerin bölümler arası nasıl kullanılacağını dikkate almaz iken, müşterilere karşı bir engel olarak durmaktadır.<sup>235</sup>

Firmalardaki mevcut yönetim anlayışına da bakıldığında, bütçelemenin neden günün gereklerine cevap vermediği anlaşılmaktadır. Bütçeler, piyasalardaki hızlı

<sup>232</sup> P. BUNCE, "Budgets: The Hidden Barrier to Success in The Information Age", *Accounting and Business*, March, 1999, s.24.

<sup>233</sup> Charles SCHWAB, "World Class Budgeting and Forecasting-Benchmarking Survey," *Financial Times*, Volume:25, 1998, s.138.

<sup>234</sup> M.COLLER-Y.LOMBARDI, "Management Forecasts: What Do We Know?," *Financial Analysts Journal*, Janoury, 1998, s.58.

<sup>235</sup> *Business Europe*, "Beyond Budgets," Economist Intelligence Unit Inc., Volume:40, 2000, s.4.



değişikliklere cevap verememekte, yetenekli personel bulma ve elde tutma konusunda da engel oluşturmaktadır. Stratejik açılımlara karşı olan mevcut bütçeleme, operasyonel anlamda başarının da önünü kesmektedir.<sup>236</sup> Diğer taraftan mevcut bütçeleme anlayışında müşteriler ile yakın ilişki kurulması söz konusu değilken, bu anlayış devamlı ve rekabetçi sonuçlara ulaşılmasını da engellemektedir. Yıllık bütçelerin hazırlanma ve analiz aşamalarında çok kaynak harcandığı görülmektedir. Aynı zamanda sağlanan bilgilerin de geçersiz ve ihtiyaçlara cevap vermekten uzak olduğu ortaya çıkmıştır.

Mevcut bütçelemelerde planlama ile değer yaratılmamaktadır. Önceleri değer; kar, hisse başına kazanç, nakit akışı ve öz kaynak karlılığı gibi finansal ölçütler ile tespit edilirken, son zamanlarda ekonomik katma değer ve piyasa katma değeri gibi pay sahipliğine ilişkin ölçütler bir firma tarafından yaratılan değer göstergeleri olmuştur.<sup>237</sup> Müşteriler, firmanın sunduğu hizmet ve ürünleri almaya istekli oldukları zaman değer yaratılmış demektir. Değer yaratmak için firma vizyonunu tanımlanabilir amaçları olan stratejiye dönüştürmek gerekir. Amaçlar da değer yaratmaktır. Mevcut bütçeleme süreci ve anlayışı değer kavramını tanımlayamamakta ve sonuçta değer yönetilmemektedir.

Yönetim muhasebesi kapsamındaki bütçeleme süreci; stratejik maliyet yönetimi, ölçüm ve kontrol işlevleri, değer ve değer yaratma kavramları üzerine odaklanmıştır.<sup>238</sup> Özellikle stratejik yönetim anlayışı ile birlikte bütçeleme stratejik bir boyut kazanmakta, maliyet yönetiminden değer yönetimine doğru bir geçiş olmakta, ölçüm ve kontrol ise geçmişten çok geleceği de kapsamaktadır.

### 2.3.2. Geleneksel Bütçelemeye Getirilen Eleştiriler

Bütçelemenin mevcut uygulamalarını gözden geçirirken öncelikle geleneksel yaklaşımların büyük bir engel teşkil ettiği kabul edilmelidir. Geleneksel Bütçeleme,

<sup>236</sup> T.CONNOLLY-G.ASHWORTH,"An Integrated Activity Based Approach to Budgeting," *Management Accountant*, Volume:3, 1994, s.37.

<sup>237</sup> J. ANON, "Role of Financial Planning and Analysis", *White Paper on FP&A Train Web Site*, <http://fpatrain.com/wrole.htm>, 2001

<sup>238</sup> R.M. CONROY, "A Test of The Relative Pricing Effects of Dividends and Earnings," *Journal of Finance*, Volume:3, 2000, s.1199.

firmaların gelecekte yapmayı tasarladıkları harcamaları ile tahmin edilen gelirlerini tanımlamaları adına geçirdikleri süreçtir.<sup>239</sup>

Bütçelemeye geleneksel yaklaşımlar üzerine geniş çaplı eleştiriler yapılmaktadır. En fazla karşılaşılan 12 eleştiri aşağıda belirtilmektedir.

- Bütçelerin oluşturulması hem zaman anlamında hem de maddi anlamda firmalar için maliyetli olan bir süreçtir. Bütçeleme süreci; çoğu firma yönetiminin %20 ile 30 arasında zamanını alır.<sup>240</sup>
- Bütçeler firma içi sorumluluk ve esnekliği kısıtlanırken değişimin önüne set çeker. Çünkü, genellikle tüm motivasyon belirli bütçeyi başarmak için o noktaya odaklanmıştır.
- Bütçeler nadir olarak stratejik odaklanmaya sahiptir ve genellikle tutarsızdırlar.Yapılan araştırmalara göre bütçe üzerine çalışanların stratejik düşünmediğini, uzun dönemli planlama yapmaktansa, mevcut bütçe üzerinden günü kurtarmayı amaçlandığını ortaya koymuştur. Aynı zamanda mevcut bütçeler müşteri tatmini ve değer yaratma konusunda yetersiz kalmaktadır.
- Bütçelerin hazırlanması için harcanan onca zamana rağmen; firmaya kattığı değerler yetersiz kalmaktadır. Örneğin Trop adlı organizasyon tarafından 1999 yılında yapılan bir çalışma göstermiştir ki, analiz için kullanılan zaman oranı sadece %27 iken, finans departmanında bütçe için harcanılan zaman toplam zamanın yarıdan fazlasını tüketmektedir.<sup>241</sup> Bütçeler sayesinde firmalar yaratıcı düşünerek firmaya nasıl değer yaratacağını düşünmekten çok bürokratik işlemler ve form doldurma ile uğraşmaktadır.
- Bütçeler firmaya değer yaratmak üzerine değil, maliyet düşürme üzerine yoğunlaşmaktadır. CFO MAGAZINE araştırma raporlarına göre; firmaların sadece %27 si strateji ve taktikler geliştirmekte ve sadece %22 si tahmin

<sup>239</sup> S. COOPER, "Return on Investment," *Management Accounting (United Kingdom)*, June, 2000, s.257.

<sup>240</sup> T. COPELAND, "The Hidden Value of Capital Efficiency," *Journal of Accounting Research*, 1993, s.58.

<sup>241</sup> T. COPELAND, "Valuation: Measuring and Managing The Value of Companies, *Managerial Finance*, 1995, s.407.

yürütmektedir.<sup>242</sup> Bütçelerin hesaplamalar üzerinde bozucu etkisi vardır. Hatta sermayenin gelişimini bile engelleyici etkisi vardır. Entelektüel sermaye ise; günümüzde tüm çevrelerde geleceğin nakit akış ve değer yaratma kavramlarının anahtarı olarak görülmektedir.

- Bütçeler dikey hiyerarşi ve kontrolü ön plana çıkarmaktadır. Bütçeler firma içerisindeki bir aktivitede bazı durumları zorunlu kılar, hatta emreder. Bunlar, genellikle yönetici tarafından emredilmiş durumlardır. Bütçeleme süreci bu durumlara bağlı kalınması anlamında bir mekanizma sağlar.<sup>243</sup> Çalışanları faaliyetleri doğrultusunda teşvik etmekten çok onları kontrol eder ve yönetir.
- Bütçeler organizasyonların benimsediği iletişim yapısını yansıtmaktadır. Artan bir şekilde firmalar müşterilere servis götürmek ve değer yaratmak adına aktiviteler düzenleyip birleşme ve ortaklık yaparak avantaj sağlamaya çalışmaktadır. Günümüz bütçeleri bu yeni ilişkileri çözümleme aşamasında yetersiz kalmaktadır.
- Bütçeler aksi davranışları ve kulis faaliyetlerini teşvik eder. Çalışmaya katılanların çoğunluğu yerine getirmek zorunda oldukları taahhütleri minimum düzeye indirme ve bununla beraber bütçelerin hazırlanma sürecinde kişisel hedeflerini maksimum düzeye çıkarma arayışındadırlar. Yani bütçe doğrultusunda çalışmaktan çok, bütçeyi kendi hedefleri doğrultusunda kullanmaktadırlar. Özellikle bütçe toplantıları firma içi kişi ve takımlara şiddetli ödemeler yapılması şeklinde sonuçlanıyorsa durum daha da önem kazanmaktadır. Bu anlayış ve kültür firma içinde yayıldığı zamanda ilerleme ve gelişme fırsatı yok olmaktadır.
- Bütçelerin geliştirilmesi ve güncellenmesi çok seyrek, genellikle 1 yıllık arayla yapılabilmektedir. Dolayısıyla bu 1 yıllık süreç içerisinde meydana gelebilecek ani değişiklikler karşısında reaksiyon göstermesi ve değişen durumlara ayak uydurması zordur.<sup>244</sup> Bütçeler esnek hazırlanamamaktadır.

<sup>242</sup> A.GURTON, "Bye Bye Budget," **Accountancy**, March, London, 1999,s.29

<sup>243</sup> R.FRASER-P.BUNCE, "Beyond Budgeting," **Management Accounting**, Volume:29, 1997, s.26.

<sup>244</sup> I. HENDERSEN, "Does Budgeting Haveto be So Troublesome," **Management Accounting**, October,1997, s.125.

- Bütçeler genellikle desteksiz varsayımlara ve tahmini çalışmalara dayanmaktadır. Bütçeler çoğu zaman baz alınan varsayımlar üzerine çok sınırlı gerekçelere sahiptirler. Hazırlandıktan sonra bunların gerekli yerlere iletilmesi çok düzenli değildir. Eğer ifadeler çok açık bir şekilde belirtilmemiş ise bütçenin ve kalemlerinin doğru analiz edilebilme şansı azalmaktadır. Bu durumda yöneticiler inisiyatif olarak bütçe kalemleri üzerinde keyfi oynamalar(Kısıtlama veya Arttırma) yapabilmektedir.<sup>245</sup>
- Bütçeler firma içi bilgi paylaşımını destekleyeceği yerde; departmanlar arası duvarları destekler ve iletişimi azaltır. Oysa firma içinde herkes bütçenin kendi sorumluluğu dahilindeki kısmını yani herkes kendi bütçesini gerçekleştirmeye çalışırken diğer insanlarla da koordineli çalışarak firma içinde bir sinerji yaratılmalıdır.
- Bütçeler insanların küçük (dar) düşüncelerine sebep olur. Geleneksel bütçeler çalışanlar için inisiyatif kullanma ve koruma, stratejik anlamda katkıda bulunma fırsatlarını kısıtlar<sup>246</sup>. Genellikle düşünülen firma çalışanlarının firma katabileceklerinden çok firmadan götürdükleridir. Yani maliyetlerinin düşük olmasıdır. Dolayısıyla; bütçelere olan bağlılığın terk edilmesi kaliteli yöneticileri cezbedecek ve firma seçimlerini yaparken dikkat ettikleri bir nokta olacaktır.<sup>247</sup>

### 2.3.3. Geleneksel Bütçeleme Yeri Alacak Arayışlar

Mevcut bütçelemedeki bu eksiklikleri gören firmalar, bazı özellikleri aşağıda belirtilen yeni sistemler geliştirmişlerdir:

- Bütçelerin değil, uzun vadede değeri maksimum hale getirecek ve rekabette avantaj yaratacak hedeflerin oluşturulması,<sup>248</sup>
- Yukarıdan aşağı doğru izlenen süreç yerine stratejinin ön plana çıkarılması ve buna süreklilik kazandırılması,

<sup>245</sup> G. HOFSTEDE, "The Game of Budgetary Control," Tavistock, London, 1968, s.151.

<sup>246</sup> J. HOPE, "Beyond Budgeting: Pathways to The Emerging Model," *Balanced Scorecard Report Article*, Harvard Business School, 2000, s.15.

<sup>247</sup> HENDERSEN, a.g.e., s.133.

<sup>248</sup> E.F.FAMA-K.R.FRENCH, "Dividends Yield and Expected Stock Returns," *Journal of Financial Economics*, Volume:22,1988, s.25

- Çalışanların farklı kararlar alması konusunda desteklenmesi,
- Kaynakların kısa vadeli bütçe sürecindeki dağıtımına göre değil, bir yatırım süresindeki kaynak yaratma esasına göre yönetilmesi,
- Bölüm yöneticileri yerine firma birimleri ve sorumluluk merkezleri arasında neden-sonuç ilişkilerinin yönetimi ile koordinasyonun sağlanması,
- Maliyetlerde geçen yıllarla karşılaştırma yapmak yerine değer esasına göre hesaplamaların yapılması<sup>249</sup>,
- Stratejik yönetim ve karar vermede etkili tahminlerin kullanılması,
- Ayrıntılı ve geçmişe yönelik raporlar yerine performans ölçümünde önemli ve geçerli göstergelerin kullanılması,
- Yöneticilere faaliyetleri ile ilgili sorumluluk ve hareket serbestisi verilmesi.

Firmaların bütçeleme adına benimsedikleri geleneksel süreç sonuç odaklı değildir. Asıl olarak problem bunun yönetim kademesine katkısının düşük olmasıdır. Geleneksel uygulamalar zaman öldürücü ve maliyetli olmakla beraber, çalışma performansını artırmak yerine firma içi politik davranışları ve kulis faaliyetlerini teşvik etmektedir.<sup>250</sup>

#### 2.3.4. Firmaların Mevcut Sistemin Eksikliklerini Giderememe Nedenleri

Bu gün bütün firmaların kullanmakta olduğu bütçeleme sistemleri sanayi devriminden beri kullanılmaktadır. Aynı zamanda anlaşılması son derece durgun ve basittir. Günümüz ekonomisinin eskiye oranla çok daha karmaşık ve çok daha hareketli olduğunu düşünülürse, eski yönetim maddelerini kullanarak uzun dönemli gelişim girişimlerinin boşa kürek çekmekten farksız olduğunu söylenebilir. 19.yüzyılda bunun fark edilmesi ile birlikte maliyet yönetimi yavaş yavaş maliyet muhasebesine dönüşerek hemen hemen bütün firmalarda kullanılmaya ve yöneticilerin geliştirilmesini zorunlu olarak görüldüğü mekanikleşmiş bir prosedür olmaya başlamıştır.<sup>251</sup> Buna göre geleneksel bütçeleme sistemi ve firmasallaşmış bütçeleme süreci çalışma hayatı ve karar verme üzerindeki etkisini kaybetmiştir.

<sup>249</sup> J.EPSTEIN-B.BIRCHARD, "Add Accountabilty," *Executive Excellence*, September, 2000, s.52.

<sup>250</sup> J.HOPE-R.FRASER, "Beyond Budgeting: Breaking Through The Barrier to The Third Wave," *Management Accounting*, December, 1997, s.206.

<sup>251</sup> J.HOPE-R.FRASER, "Managing Without Budgets," *CAM-I Report*, New York, 1999, s.69.

Dünyadaki firmaların hala %70'inin son 5 yıl içerisinde bütçeleme sistemlerini günün gelişen şartlarına uygun olarak güncellemedikleri görülmektedir. Firmaların bütçeleme sistemlerini güncelleyememelerinin çeşitli sebepleri vardır,<sup>252</sup>

- Bütçeleme sistemlerinin değiştirilmesinden elde edilecek getiri, bilişim sistemlerinin getirisinden daha azdır. Bu durumda yatırımın bilişim sistemlerine yapılması daha akılcı gelmektedir.
- Mevcut bütçeleme sistemlerinin işlem dışı edilmesi çok zordur. Çünkü onlar firma içinde çok merkezi bir konuma sahiptir. Tüm firmanın finansal işlemleri tek bir merkezden koordine edilmektedir. Bu işlem firma aktivitelerinin her alanını içermektedir.

Bütçeleme sistemlerinin değiştirilmesini engelleyen ana faktörler maliyet ve harcanan çabanın çokluğudur. Firmalar aynı zamanda projelerin kapsamı ve başarılı bir uygulamanın önündeki engelleri ortaya koymak için uğraşmaktadır. Bütçeleme sistemlerinin güncelleştirilmesi ve bunun sürekli bir hale getirilmesi firmalar için bir gerekliliktir. Bu durumda sistem firmanın geleceğe yönelik ihtiyaçlarına cevap verebilir ve etkisini kaybetmez.

## **2.4. EKONOMİK VE YÖNETSEL BİR KAVRAM OLARAK STRATEJİ VE İLİŞKİLİ OLDUĞU ALANLAR**

### **2.4.1.Kavram Olarak Strateji**

Strateji iş dünyası sözlüğünde 20nci yüzyılın ilk yarısına doğru yer almaya başlamıştır. Düşünürler stratejiyi kişi ekonomisi açısından ele almakta, kişisel faydasını maksimum kılmaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışlarını biçimsel bir şekilde açıklamaktadır.

Strateji, mikro ekonomi açısından ele alınıp faydalarını maksimuma çıkarmak isteyen iki oyuncunun rakiplerinin davranışlarını olasılık hesaplarına dayanarak matematiksel açıdan değerleyip bir seri karar almaları anlamında kullanılmıştır.<sup>253</sup> Oyun tam belirlilik koşulları altında oynanmaktadır. Ekonomik ve sosyal olaylarda bu

<sup>252</sup> J.HOPE-R.FRASER, "Beyond Budgeting: Building a New Management Model for The Information Age," *Management Accounting*, January, 1999, s.21.

<sup>253</sup> Cliff BOWMAN-David ASCH, *Strategic Management*, McMillan Press Inc., London, 1987, s.12.

varsayım geçerli olmadığından sarf edilen birçok çabalara rağmen oyun teorisi doğrudan ve uygulamalar ile özellikle ekonomik programlamalar üzerindeki dolaylı etkileri küçümsenmeyecek ölçüdedir.

Günümüzde strateji seçimi firmanın çevresiyle olan karşılıklı ilişkilerinin, çevreye karşı gösterdiği tepkilerinin, iç organizasyonunun ve personelinin davranışlarıyla ilgili değişkenlerinin etkisi dikkate alınarak yapılmaktadır. Niceliksel araçlarla optimal seçiş hesapları, ancak sınırlı değişkenli durumlarda, strateji seçimine yardımcı bir araç olarak kullanılabilir.<sup>254</sup>

Bu çerçevede firma yönetiminde strateji, firmanın iç ve dış çevre dinamiklerinin karşılıklı ilişki ve değişimlerini ortaya koyarak “değişimi” yakalamayı hedefleyen bir olay anlayışıdır. Yönetim, kaynak edinme ve kullanımına yönelik kararlar ile stratejik kararlarda yardımcı olacak güncel, öz ve işlenmiş bilgiye sürekli gereksinme duyar. Böylece stratejinin, askerlikte olduğu gibi, amaçlara ulaşmak için eldeki kaynakların en iyi şekilde kullanarak uzun dönemli açık genel bir firma planı yapmak olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bu anlamda strateji önceden, saptanmış amaçlarla, onlara yardımcı olacak araçların karşılıklı etki ve tepkilerini içermektedir. Araçlar amaçlara hizmet etmekle beraber, onların tayin edilmesine de yardımcı olmaktadır. Araçlar yanında stratejinin firma projelerine veya amaçlarına zıt gelen düşmanca bir çerçeveye de karşı çıkmak zorunda olduğunu ifade edilebilir.

Bu yönleri ile strateji firmayı sıkı güçlük ve karışıklıkları ortadan kaldırarak, ona faaliyet serbestisi sağlayan ve amaçlarının seçimine sıkıca bağlı olan düşünsel bir değer sistemidir.<sup>255</sup> Bazı düşünürler stratejiyi “bir firmanın uzun dönemli temel amaçlarının saptanması ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilerek onların kullanımında kabul edilen yollar” olarak tanımlayarak, amaçların belirlenmesini de stratejinin içine dahil etmektedirler.

<sup>254</sup> W.F. GLUECK, *Business Policy and Strategic Management*, McGraw-Hill Inc., New York, 1980, s.24.

<sup>255</sup> W.L. CHARLES, *Strategic Management an Integrated Approach*, Boston, 1992, s.41.

#### 2.4.2. Yönetmel Strateji Geliştirme

Rekabete dayanan ekonomik bir ortamda strateji, her şeyden önce, yeniliği, ilerlemeyi ve firmanın devamlı olarak çevreye uyumunu veya çevre ile karşılıklı etkileşim içinde olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetmel bir araçtır. Stratejik faaliyet için belirli miktarda kaynakların el altında bulundurulması çevrede değişiklikler karşısında bu kaynaklara bakılarak kararlar verilmesi gerekir. Alınan bu kararlar ve seçimler firmanın ilgi ve iradeye dayanan dinamik ve ilerici bir yönetim içinde çalışmasını sağlayacak, geleceğin uzun vadeli değişimlerini öngörerek sistematik bir şekilde düzenlenmesini temin edecektir. Böylece firma hayatında kadere veya şansa bırakılan hususlar azaltılmış veya kontrol altına alınmış olacaktır.<sup>256</sup>

Yönetmel stratejinin genel özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

- Strateji, bir analiz etme sanatıdır. Bu sanat bir düşünme yönetimi ve açık bir sistemde faktörler arası mantık ilkeleri ve ilişkileri üzerine kurulmuş, karar verme ve kararlar içindeki engellerin kaldırılmasıyla ilgilidir.
- Strateji amaçlara bağlı bir unsurdur. Bir firmanın stratejisi o firmanın genel amaçlarına hizmet eder ve güçlerin bu amaçlar etrafında toplanmasını sağlar.
- Strateji firmanın çevresiyle diyalektik ilişkilerini düzenler.<sup>257</sup> Ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal bakımdan çevresel değişimlerin kavranmasına, firma üzerindeki olumsuz etkilerin giderilmesine ve olumlu etkilerin de zamanında farkına varılarak onlardan yararlanma fırsatına olanak verir.
- Strateji devamlı olarak tekrarlanan işlerin aksine uzak geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir. Stratejik seçimler, firmanın uzun sürede izleyeceği politikalarla ilgili olduğu için monoton karar ve işlerden kesinlikle ayrılır.
- Strateji firmanın bütün finansal ve beşeri kaynaklarını uyuşum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur. Böylece strateji firmanın günlük hayatı içinde cereyan eden olayların ve alınan kararların yön verici pusulası da olmaktadır. Yönetmek anlaşmazlıkları ortadan kaldırmaktadır. Strateji

<sup>256</sup> Erol EREN, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İ.Ü.E.F. Yayın No:183, İstanbul, 1987, s.42..

<sup>257</sup> Ömer DİNÇER, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Dağıtım, İstanbul, 1998, s.258.



yönetimin gerekliliğini ortadan kaldırmamakta, aksine oyunun kurallarını belirlemekte, belirsizliği azaltmakta ve izlenecek yolları ve kaideleri açıklığa kavuşturmuştur.<sup>258</sup>

- Strateji karmaşık ve dinamik bir çevrede firmanın faaliyet sahalarını belirler. Firmanın mevcut kaynaklarından nasıl yararlanılacağını ve uzun süre içindeki dağılımının kesin dökümünü ve takvimini içerir. Bu dağılım, bir pazarda, bir sanayi kolunda veya bir ekonomik faaliyette rakip güçleri ortadan kaldırmak için olasılığa dayanan olayları lehte esaslar üzerine kurmak için ayrıntılandırılmış bir öngörüdür.
- Strateji karmaşık ve dinamik bir organizasyonda çalışanları cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır. Strateji güdüleyici bir faktördür. Kişiler belirsizlik ortamında daha karamsar bir şekilde hareket ederler. Onlara gelecek hakkında belirsizliği giderici veya azaltıcı bilgiler sunuldukça ve gidilecek amaçları da kesin bir şekilde belirledikçe, çalışma hırsları ve cesaretleri de artacaktır. Böylece çalışanlar ve özellikle yöneticiler taktik faaliyetlerinin taslağını kolayca yapabilecekler ve kişisel faaliyetlerinin genel amaçlara uygunluğunu kolayca belirlemiş olacaklardır.

### 2.4.3. Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesinde Strateji

Amaç, bir firmanın gelecekte ulaşmayı düşündüğü durumu ifade eder. Amaç belirleme, stratejik yönetim sürecinin başlangıcından önce gelen bir aşamadır. Amaçlar, firma kaynaklarının gelecekte erişilen durumu gerçekleştirmek üzere düzenlenmesine, strateji oluşumuna temel teşkil eder. Strateji ve misyon; firma amaçlarının gerçekleştirilmesine bir araç konumundadırlar.

Amaçlar, firmanın erişmeye çalıştığı uzun dönemli genel sonuçlar olarak tanımlanabilir. Hedefler ise amaçlara erişmek için gerekli olan kısa dönemli aşama durumlarını oluşturur. Hedeflerin bir diğer özelliği ise daha açık ve ölçülebilir olmalarıdır. Amaçlar firmanın strateji veya planlarına yol gösteren bir unsur oldukları gibi, hedeflerin oluşmasına da temel teşkil ederler.<sup>259</sup>

<sup>258</sup> Alex MILLER, *Strategic Management*, McGraw Hill Inc., Boston, 1998, s.128.

<sup>259</sup> Lyood BYARS, *Strategic Management: Planning and Implementation, Concepts and Cases*, Harper Publishers, New York, 1987, s.144.

Firmaların sosyal bir kuruluş olarak temel varlık nedeni amaçlara ulaşmak için bir araç olduğudur. Firmanın da bu amaçlara göre kendi durumunu belirlemesi gerekir, yani amaçlar ortadan kalkarsa bu amaçların gerçekleşmesinde araç rolü oynayan firma da, strateji de, misyon da kalkar. Çevre zamanı içinde nitelik ve nicelik bakımından değişikliğe uğrarsa firma da kendisini yenilemeli ve amaçlarını misyon ve stratejilerini değiştirmek suretiyle buna ayak uydurmalıdır.

Amaçlar ikiye ayrılmaktadırlar. Kısa dönemli olanlar genellikle 1-2 yıllık, uzun dönemli amaçlar ise 3-5 yıllık dönemlerde maksatlarına ulaşmayı denerler. Bunlar arasında iki önemli fark vardır. Birincisi şüphesiz olarak yapılan süreçten gelen zaman farkı, ikincisi kısa dönemliler, daha ayrıntılı olarak neyin, nasıl, ne sürede, kim tarafından yapılacağını gösteren program ve bütçe ile ilgilidir. Hangilerinin kısa dönemli, hangilerinin uzun dönemli olacağını firmanın stratejistleri kararlaştırır.<sup>260</sup>

Bir firmanın çalışanları da ayrı ayrı amaçlara sahiptirler. Firma sistemi içinde herkesin ayrı ayrı kendi amacını gerçekleştirmesi söz konusu olmaz. Kişisel amaçlarını gerçekleştirebilmesi için firmayı oluşturan tüm üyelerin mutabık kalacağı ortak firmasal amaçların geliştirilmesi gerekir. Firma çeşitli grup ya da kişilerin amaçlarının bir koalisyonudur. Koalisyon özelliğinin yanı sıra amaçlar politikaların saptanmasında yol gösterici niteliklere ve fonksiyonlara da sahiptirler. Firma, birbirleriyle çelişen amaçların değerlendirildiği genel amaçların sistemidir.<sup>261</sup>

Firmalarda tepe yönetimi tarafından belirlenmiş amaçların herkes tarafından benimsenebilmesi ve başarıyla gerçekleştirilebilmesi için, belirli ölçütlere göre dengelerin gözetilerek oluşturulması önemlidir.

Yol gösterici ve gerçekçi amaçların oluşturulması için gereken ilkeler şunlardır:

- Amaçlar açık ve seçik olmalıdır: Açık seçik amaçlar tam olarak neyin, kim tarafından, ne kadar sürede yapılması gerektiğini ortaya koyar. Yöneticiler arasında yanlış yorumları ve karışıklığı önler ve bütün firma üyelerinin onlardan ne beklediğini bilip öğrenmelerine yardım eder. Uzun vadeli ve üst

<sup>260</sup> A.g.e., s.152.

<sup>261</sup> Gerry JOHNSON - Kevan SCHOLLES, *Expolaring Corporate Strategy*, Prentice Hall Inc., London, 1998, s.221.

hiyerarşik düzeyler için belirlenen amaçlar daha genel ifadeler olacaktır. Aşağı düzeylerde amaçlar daha açık seçik, özgün ve somut olurlar.

- Amaçlar gerçekçi ve çekici düzeyde olmalıdır: Amaçlar yeterli derecede gerçekçi ve cazip olmalı ve çalışanları güdülemelidir. Amaçlar gerçekçi değilse personel hayal kırıklığına uğrayıp bunları önemsemeyebilir. Amaçlar çalışanlar için kolay erişilebilecek cinsten olmamalı, heyecan yaratmalıdır.
- Amaçlar esnek olmalıdır: Amaçlar çevresel değişmelerle gerçekçiliğini ve güncelliğini yitirebilir. Çevrede beklenmeyen değişikliklere, özellikle tehlike ve fırsatların ortaya çıkardığı sorunlara uymak amacı ile amaçların gözden geçirilmesi gerekli değişikliklerin yapılması sağlanmalıdır.<sup>262</sup>
- Amaçlar ölçülebilir olmalıdır: Amaçlar somut ve sayılarla ifade edilebilir olmalıdır. Sayılarla ifade edilebilmenin en önemli yararı ne iş istendiğinin net olarak anlaşılmasıdır. Bununla kişiler kendilerinden beklenen hususları somut biçimde öğrenirler. Uzun dönemli amaçlar örgütün misyonunu ve 3-5 yılda ulaşılmak istenen durumları açıklar. Orta ve kısa dönemli amaçlar ise 3 yıldan daha az yıllık, aylık, haftalık erişilebilecek hedeflerle ilgilidirler ve hedefler amaçların gerçekleşmesine uzun dönemde yardımcı olurlar.
- Amaçlar uygulayıcılar tarafından benimsenmelidir: Amaçlar, personele iyice açıklanmalı ve onlar tarafından kabul edilmesine çaba sarf edilmelidir. Bu nedenle, amaçlar personele açıklanmalı, tereddütler giderilmeli, onların cesaret ve arzuları artırılmalıdır.
- Amaçlar motive edici olmalıdır: Personel, amaçlara erişildiği takdirde kendilerini sunulacak maddi ve manevi teşvik araçlarının neler olacağını bilirse, çaba ve enerjileri daha da artırılabilir.
- Amaçlar her düzeyde birbirleriyle uyumlu olmalıdır: Gerek genel amaçlarla bölüm ve kısım amaçlarının dikey olarak birbirleriyle, gerekse yatay olarak bölüm ve kısım amaçlarının kendi düzeylerinde birbirleriyle uyumlu olması, örgütsel işbirliği, çabalarda uyum ve sinerjik etkileri artırıcı bir durum ortaya

<sup>262</sup> A.g.e., s.225.

çıkarır.<sup>263</sup> Aksi halde, çatışma ve anlaşmazlıkların kaynağı olur. Strateji başarı ile uygulanamaz.

#### 2.4.4. Misyonun Belirlenmesi ve Gerçekleştirilmesinde Strateji

Misyon, firmanın hangi mal ve veya hizmet sektörünü seçtiği ya da hangi iş kolunda, temel ürün veya hizmetlerin neler olacağını, tüketici ve pazar ihtiyaçlarının, teknolojik gereksinimin veya tüm bu konuların birlikte ifade edilmesidir.

Misyon açıklamalarının nasıl olması gerektiği konusunda kesin bir standart biçim olmamakla beraber birçok firmada aşağıdaki ifadesini bulan misyon tanımı ve açıklamalarının olduğu görülmektedir.<sup>264</sup>

- Firmanın ürettiği temel mal veya hizmetlerin neler olduğu,
- Firmanın hangi müşteri kitlesi veya pazara hitap ettiği (hedef pazar),
- Firmanın kullandığı temel teknolojilerin neler olduğu,
- Firmanın genel iş yapma felsefesi,
- Firmanın kendini nasıl gördüğü şeklinde sıralanabilir.

Misyon; stratejinin açıklanmasından önce yani firma kaynaklarının tahsisinden önce belirlenmesi gereken bir konudur. Böylece firma neyi yapacağını, topluma ne gibi bir katkıda bulunarak onun bağrında yaşama ve gelişme imkanı elde edeceğini belirlemektedir. Strateji ise kaynakları misyon doğrultusunda nerelere, ne miktarda dağıtacağını gösteren daha somut bir kavramdır.<sup>265</sup>

Bir firmanın misyona sahip olmasının birçok önemli işlevi vardır. Bunlar;

- Bütün yönetici ve personelin benzer amacın gerçekleştirilmesi için bir arada olmasını sağlar.
- Tüm firmasal güçleri bir araya toplar, motivasyonu sağlar.
- Firmanın akılcı kaynaklar bulmasına yardımcı olur, stratejinin belirlenerek bunların tahsisine yardımcı olur.

<sup>263</sup> Keith WARD, *Strategic Management Accounting*, Butterworth Heineman Inc., Oxford, 1992, s.127.

<sup>264</sup> A.g.e., 130.

<sup>265</sup> A.g.e., 139.

- Firmanın sorumluluğu ve yöneticilerin iş sorumluluğunu anlamasına yardımcı olur.
- Firma amaçlarının ve stratejilerinin belirlenmesini kolaylaştırır.

#### 2.4.5. Strateji ve Politika İlişkisi

Bu iki terimi birbirinden kesinlikle ayırt etmeye olanak yoktur. Politika yol gösterme ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plandır. Bu bakımdan uygulamalarla ilgili ilkeler dizisini ve kurallar toplamını meydana getirir. İlke ve kurallar ise yoruma imkan tanımadıkları için oldukça katı verilmiş durumlara uygulanabilecek pratik çarelerdir.

Politika, bir kere belirlendikten sonra sık sık değişmez; örneğin fazla mesai veya hastalık hallerinde personele uygulanan ücret politikası için özel bir kararı gerekli kılmaz.

Strateji bir firmanın amaçlarını ve politik yönelmelerinin toplamını oluşturur, politika ise saptanmış amaçlara ulaşma yolları olarak belirlenir.<sup>266</sup> Her ne kadar bu açıklamalar sonucunda kesin bir ayırımı birleşme olanağı bulunmamışsa da, strateji politikanın üzerinde daha ziyade tasarlama ve ileriye öngörme veya sezme ile ilgili bir kavramdır. Halbuki politika daha özel durumlar için meydana gelen kararlardan oluşur. Politikanın stratejiye en yakın benzer özelliklerinden biri, her ikisinin de uzun süre için saptanmış olmalarıdır. Fakat politikadaki esneklik stratejiye nazaran daha azdır. Çünkü stratejiyi belirten çevre, onun içerdiği temel kararlardan değiştirilmesine neden teşkil eder. Politika ve strateji amaca bağlılıkları yönünden birbirlerine çok benzerler, ancak strateji amaçla daha yakından ilgilidir. Stratejik faaliyet eldeki bütün güçlerin amaca yönetilmesi şeklindedir. Halbuki politikada bu bağlılık daha gevşektir. Toplam politik uygulamalar amaca yönelmiş olsa da, her politik uygulamayı firmanın genel amaçlarını gerçekleştirme ile izah etmek olanaklı değildir.

#### 2.4.6. Strateji ve Taktik Geliştirme

Taktik, usul ve teknik bakımdan stratejiden daha ayrıntılıdır. Strateji amaçlara ulaşmak için eldeki güçlerin veya kaynakların dağıtım planıdır. Taktik, bu yerleştirilen güçlerin harekete geçirilmesi yani uygulanması ile ilgilidir. Olaylar yaşanırken veya

<sup>266</sup> J.Melan STANFORD, *Management Policy*, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1983, s.158.

cereyan ederken meydana gelecek durumları önceden görerek uygulama alternatifleri ve ayrıntıları hazırlanır.

Bazı hallerde taktik, uygulamalar esnasında saptanabilir. Bu yüzden taktik de aslında strateji gibi amaca hizmet eden bir araç olmasına rağmen özel, kısa fikir ve hareketlerden oluştuğuna göre bazen çok kısa genel strateji düşüncesine aykırı düşebilir.<sup>267</sup> Örneğin savaşta karşı orduyu ortadan kaldırmak stratejisi içinde düzene konulmuş bir ordunun taktik gereği ani olarak geri çekilmesi veya kısmi bir yörede güçlerini artırıyormuş gibi göstermesi, aslında stratejinin uygulamasına ilişkin bir manevradır. Taktikler aslında, stratejinin gerçekleşmesine yardımcı ayrıntılar ve hatta programlardır. Bu yüzden, taktik programa benzemektedir. Her stratejiyi uygulamaya koyacak mutlak bir takım taktikler gereklidir. Bu yüzden taktik stratejiyi gerçekleştiren bir araç, onun vazgeçilmez bir devamıdır.

#### 2.4.7. Strateji ve Yöntem Geliştirme

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 uygulanmış şekli ile ilgilidir. Bu bakımdan strateji ve politika kapsam bakımından yöntemden daha geniştir. Her üç kavramın müşterek yönleri sürekli ve uzun süreli seçimlerden olmalıdır. Yöntem ile programın birbirlerine benzer yönleri, uygulamaya daha yakın olmaları ve bir işi veya bir işlemi ilgilendirmelidir. Yapılan her iş ve işlem için kullanılan bir yöntem mevcuttur. Bu açıdan bakılırsa, strateji planlaması yaparken bir takım niteliksel ve niceliksel yöntemlerden yararlanır. Politik uygulamaları da birtakım yöntemlerin bileşiminden oluşur.<sup>268</sup>

Belirli amaçlar için yapılan her faaliyet alanında çeşitli derecelerde yöntemler uygulanabilir. Yöntem özellikle stratejiye nazaran standartlaştırılma özelliğine sahiptir. Hatta uygulamalarda kullanılmak üzere standart yöntemler meydana getirilmiştir. Yöntemler çeşitli sorunların çözümünde kullanılan usullerden ibarettir. Bu açıdan bakılırsa, stratejik planlamada bir sorun çözme yöntemidir.

<sup>267</sup> A.g.e., s.167.

<sup>268</sup> A.George POGUE, Strategic Management Accounting and Corporate Objective, **Management Accounting**, February, 1990, s.87.

#### 2.4.8.Strateji ve Planların Oluşturulması

Birbirine karıştırılan iki kavramdan biride strateji ve plandır. Strateji uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilidir. Plan ise amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyi nasıl yapılacağını saptanmasıdır. Plan kavramı genel olarak strateji, politika, yöntem ve program olarak ifade edilen bütün kavramları kapsamına almaktadır. Çünkü plan firmanın çevresiyle veya çevresel gelişmesiyle sıkı sıkıya ilgilidir. Bu yönü, onu stratejiye iyice yakınlştırır. Plan ayrıca rakamlandırılmış amaçların tespiti ve amaçlara ulaştırtacak “amaç fonksiyonunun” maksimizasyonu ile ilgilidir. Doğal kaynaklar, finansal kaynaklar ile ilgili sınırlamalar başta olmak üzere pazar koşulları, ürün teknolojisi ile ilgili diğer dış değişkenler bu optimizasyon süreci içine dahil olmaktadır.

Plan ile belirlenmiş amaçlara ulaşmak hiçbir zaman kesin değildir. Planda da stratejide olduğu gibi bir risk ve belirsizlik derecesi mevcut bulunmaktadır.

Fakat tahminlerin gerçekleştirilmeleriyle ilgili belirsizlikler planda kabullenilen süre ile sıkı sıkıya ilgilidir. Yani bu belirsizlikler planın süresi azaldıkça doğru orantılı olarak azalmakta plan süresi uzatıldıkça artmaktadır. Öyleyse belirsizlik özelliği ve zaman süresi bakımından plan daha esnektir.<sup>269</sup>

Uzun süreli plan periyotlarında strateji ile plan anlam birliğine ulaşmaktadır. Ancak planın süreleri çok çeşitli olduğundan, kısa ve orta süreli planlar stratejiden ayrılarak daha kesinlik ve belirlilik kazanmakta ve bu yönden politika, taktik ve programa benzemektedir. Ancak politika uzun süreli devamlı uygulamalarla ilgili bir kavram olduğuna göre bu yönüyle orta ve kısa süreli planlardan ayrılmaktadır.

Halbuki, strateji bazı hallerde yazılı olmayabilir, bu takdirde genellikle yöneticilerin zihninde yerleşmiş bir kavram olacaktır. Buna karşılık yazılı hale getirilerek kesin bir hüviyet kazandırılan stratejilere stratejik planlama denir.<sup>270</sup>

<sup>269</sup> A.g.e., s.95.

<sup>270</sup> A.g.e., s.96.

## 2.5. OLİGOPOL PİYASALARDA FAALİYET GÖSTEREN FİRMALARIN MEVCUT BÜTÇELEME SİSTEMİNİN EKSİKLİKLERİNİ GİDERME ÇALIŞMALARI VE STRATEJİK BÜTÇELEME

### 2.5.1. Mevcut Bütçeleme Sisteminin Eksikliklerini Giderme Çalışmaları

#### 2.5.1.1. Uluslar arası Rekabetin Gereği Olarak Stratejik Bütçeleme

Bir kavram olarak bütçeye duyulan ilginin ve desteğin arttığı, uygulanan bütçeleme'nin temelde kusurlu olduğu ve kaldırılması gerektiği artık bilinen bir gerçektir.<sup>271</sup> Gerçekte bütçe temelde tek bir sayıyı ifade eder. Bu durumda tek bir sayı hem esnek hedefleri, hem de doğru tahminleri sağlayamaz. Tek bir sayı hem motivasyon hem de kontrol için kullanılamaz.<sup>272</sup> Mevcut sistem sadece; firma içinde kontrol süreci ile geleneksel planlama ve bütçeleme sürecini kontrol eder. Tahminlere karşı olarak finansal sonuçların dağılımını etkin yönetmek için kullanılabilir.

Yıllık bütçeler; buna bağlı olarak yıllık tahminler günümüz karmaşık iş dünyasında anlamsızdır. Dolayısıyla; daha büyük ve etkin bir tahmin sisteminin geliştirilmesi ve bunun firmaya katılması şarttır. O zaman ayrı ayrı hem firmanın performans ölçümü, hem de yönetim sistemi; motivasyon aracı olarak kullanılabilir.<sup>273</sup> Ölçümler ve firmasal hedefler; strateji ile ortak bir paydada birleştirilebilir, ilham ve motivasyon araç olarak kullanılabilir.

Yeni uluslararası rekabette, uluslar geleceğin ekonomilerini tesis ederken yüksek hacim ekonomilerini değil yüksek değer ekonomilerini esas almaktadırlar.

Bu ekonomilerde pek az mamulün belirgin milliyeti olmaktadır. Burada önemli olan herhangi bir malın imalinde, hangi ulusun bireyleri ne değer oluşturmuş, ne tür bir tecrübeye sahip olmuş ve bu tecrübeyi gelecekteki daha büyük değer ilaveler için nasıl kullanmış olduğudur.

<sup>271</sup> J. ANON, "Rethinking: Life Without Budgets," *Harvard Management Update (Harvard Business School)*, Volume:2, 2000, s.58.

<sup>272</sup> J. ANTOS, "A Better Way to Budget: Solving Traditional Budgeting Problems with Activity Based Budgeting", *The Economist*, 357, 1999, s.54.

<sup>273</sup> A. BURTON, "Shareholder Value Budgeting," *Management Accounting (United Kingdom)*, June, 1996, s.45.



Öte yandan, rekabetçi bir ülkede uzun vadedeki hayat standardının ve kişi başına ulusal gelirin esas belirleyicisi üretkenliktir. Beşeri kaynakların üretkenliği onların ücretini, sermayenin üretkenliği ise sermaye sahiplerinin getirisini belirlemektedir. Yüksek üretkenlik sadece yüksek gelir düzeylerini sağlamakla kalmaz, vatandaşlara uzun çalışma saatleri yerine boş zaman tercih etme fırsatı da vermektedir. Ayrıca, hayat standardını daha da yükselten kamu hizmetleri için ödenen gelirin kaynağı olan ulusal geliri meydana getirip sürdüren de üretkenlik artışıdır. Bu artış aynı zamanda ekonominin sürekli olarak kalitesini de yükseltmektedir.

Yeni uluslararası rekabette üstünlük sağlamak için, yeni rekabet biçimlerine nüfuz etmek, risk üstlenmeye arzulu olmak ve riskli uygulamalara yatırım yapmak gerekmektedir. Uluslar, yerel şartların bu gibi stratejileri tez elden ve atılımcı bir tarzda takip etme hususunda firmaları teşvik ettikleri durumlarda başarılı olmaktadır. Aynı zamanda yeni uluslararası rekabette uluslar, kendi yurtiçi avantajlarının diğer ülkelerde de değerli olduğu ve gerçekleştirdikleri yenilik ve gelişmelerin uluslararası ihtiyaçları gölgede bıraktıkları sanayilerde başarılı olmaktadır. Bu uluslararası rekabetteki başarı da esas olan ulusların içerdeki üstünlüklerini küresel bir strateji ile yükseltip güçlendirilmesi imkanını oluşturmakta ve küresel biçimde rekabet etmeye zorlandıkları veya teşvik edildikleri alanda başarıyı elde edebilmektedirler.

#### **2.5.1.2. Hissedar Değerleri ile Stratejik Bütçeleme Arasındaki Bağlantı**

Günümüz ekonomi dünyasında, firmalar faaliyet alanlarına uygun sınıflandırma içinde borsalarda işlem görmektedirler. Firma yönetiminin aldığı uzun vadeli kararlar ve bunlara yönelik tüm faaliyetleri ile stratejik bütçeleme adımları bu firmaların hissedarları (borsa kanalıyla piyasadan bu hisseleri alan girişimciler) tarafından yakın takibe alınmıştır.<sup>274</sup> Firmanın başarısı ile hisse senetlerinin değerleri arasında doğru orantı vardır.

Bir firmanın hisse fiyatlarını etkileyen faktörler karmaşık ve değişkendir. Dış faktörlerden çabuk etkilenirler. Bundan firmalar ekonomik kar edebileceği gibi firmasal performans ayrıntılarına da ulaşabilirler. Aslında; “Hisse senetleri nasıl

<sup>274</sup> Daniel ALLEN, “Must Shareholder Value Mean Excessive Short-Termism?” **Management Accounting (United Kingtum)**, Volume:4, 1997, s.14.

değerlendiriliyor?" sorusu bir çok uzmanın yıllar boyunca sorguladığı önemli bir iktisadi kavramdır.<sup>275</sup>

Hisse fiyatlarını etkileyen faktörler;<sup>276</sup>

- Mevcut finansal performans ve bunun karşısında hisse senedi piyasasına dair beklentiler,
- Yönetime duyulan güven,
- Yatırımcılarla iyi ilişkiler kurma,
- Strateji çözümleri ve uygulamaları şeklinde ifade edilebilir.

#### 2.5.1.2.1. Mevcut Finansal Performans ve Hisse Senedi Piyasasındaki

##### Beklentiler

Çalışmalar göstermiştir ki; firmanın finansal performansı, hisse fiyatları performansının en önemli belirleyicisidir. Finansal performansın boyutunun önemi ile ilgili görüşler çoğu zaman farklıdır. Ama araştırma sonuçlarına göre açık olan şey şudur ki, uzmanlar hisse başına düşen kara ve ekonomik kara önem vermektedir<sup>277</sup>. Çünkü bunlar geleneksel muhasebe ölçümlerinden daha iyi bir ilişkiyi hisse fiyatları ile sağlayabilmektedir. Bu ilişkinin uzun dönemde sürekliliği tercih edilen bir durumdur.

Mevcut finansal performansın olmadığı durumda hisse senedi piyasasına dair hisse fiyatları beklentileri ters yönde etkilenecektir. Bir dönem Dell, Matalan ve Movtel firmalarının hisse fiyatları artış göstermişlerdir. Ama daha sonra piyasaya dair beklentilerinin gerçekleşmediği ve buna bağlı olarak hisse fiyatlarının düştüğü görülmüştür. Risk sayesinde yatırımcılar sadece getirilerini arttırmayı düşünmemekte uzamalı olarak getirilerini koruma altına almayı da istemektedir.<sup>278</sup> Özellikle bilinmektedir ki; hisse fiyatları uzmanların geleceğe yönelik nakit akışı beklentilerinden oldukça etkilenmektedir. Bu da sonuçta faizlerin yükselmesine yol açar ki; ekonomik

<sup>275</sup> J. ANON, "Value Reporting Forecast: 2001 Trends in Corporate Reporting," **Management Accounting (United Kingdom)**, Volume:4, 2001, s.58.

<sup>276</sup> J. CAMPBELL, "Stock Returns and The Term Structure", **Journal of Financial Economics**, Volume:18, 1987, s.373.

<sup>277</sup> G. ASHWORTH, "Delivering Shareholder Value Through Integrated Performance Management," **Financial Times (London)**, 41,1999, s.65.

<sup>278</sup> J. CAMPBELL-R. SHILLER, "Stock Prices, Earnings and Expected Dividends," **The Journal of Finance**, July, 1988, s.15.

literatürde yöneticiler geleceğin nakit akışını nasıl güvence altına alabilir konusu ile ilgilidir.<sup>279</sup>

Tahminlerin doğruluğu sorusu bu yaklaşımla çok yakından ilgilidir. Doğru tahmin ile ve sapmalar olmadan ne firmalar geleceğin nakit akışını güvence altına alabilir, ne de firmaların beklentilere karşılık gelen faaliyetlerin yönetimi mümkün olabilir. Son zamanlarda yapılan çalışmalar göstermiştir ki; tutarlılık değerlidir.<sup>280</sup> Yapılan bazı teknik çalışmalarda Mentzer, geliştirilmiş operasyonel tahminlerin doğruluğunun hissedar paylarının değerleri üzerindeki etkisini gösteren bir model geliştirdi.<sup>281</sup> Modeli bir anonim firmanın üzerinde örneklendirerek geliştirilmiş operasyonel tahminlerin doğruluğunun, hissedar paylarının değerini nasıl arttırdığını göstermiştir. Örnekte, tahminlerin doğruluğu operasyonel planların geliştirilmiş uygulamasına dönmektedir. Bu da sonuçta müşterilere geliştirilmiş hizmeti getirmektedir. Operasyonel planların uygulamasındaki gelişme daha düşük maliyetle sonuçlanmaktadır.<sup>282</sup> Aynı zamanda müşteri hizmetlerindeki gelişme sonucunda satışlarda ve nakit akışında artış meydana gelmektedir.

Mevcut finansal performans ile hissedar paylarının arasındaki açık ilişki çok sayıda deneysel çalışma tarafından desteklenmektedir.<sup>283</sup> Yatırımcılar kâr payları ve kârı artan firmaların hisselerine yatırım yapmakta isteklidir.

Bütçeleme süreci mevcut finansal performansı doğrudan iki yol ile etkiler. Birincisi; bütçeleme üzerine yapılan çalışmaların çoğunun savunduğuna göre maliyet etkinliğinin sağlanması mevcut geleneksel süreçlerin değiştirilmesi ile gerçekleştirilebilir. İkinci olarak; Stratejilerin net ve kesin olarak ortaya koyulması ve uygulanması kârın gerçekleşmesi ve dağılımını doğrudan etkiler.

Günümüz mevcut finansal performansına ek olarak; geleceğin performansına dair beklentiler de hisse fiyatlarını etkiler. Yatırımcılar kendi yatırımlarının getirilerini

<sup>279</sup> J. CAMPBELL-R. SHILLER, "The Dividend-Price Ratio and Expectations of Future Dividends and Discount Factors," *The Review of Financial Studies*, Jenaury, 1988, s.195.

<sup>280</sup> L.C.CHUGH, "The Stock Valuation Process, Analysts View," *Financial Analysts Journal*, November, 1984, s.41.

<sup>281</sup> R.S.KAPLAN, "Cost and Effect," Harvard Business School Press, Boston, 1997, s.54.

<sup>282</sup> K.B.KAHN, "Benchmarking Sales Forecasting Performance Measures," *Journal of Business Forecasting*, Winter, New York, 1998, s.23.

<sup>283</sup> L.SERVEN, "Shareholder Value," *Executive Excellence*, Volume:16, 1999, s.13.

düşünerek gelecekte değerlerinin artması beklenen firmaları araştırırlar. Yönetime duyulan güven geleceğin performansına dair olarak piyasa algulamalarını etkiler.<sup>284</sup>

Satışlarda tahminlerin tutarlılığını en iyi uygulayan ve bu uygulamadan en fazla tatmin olan firmaların karakteristik özelliklerine baktığımız zaman;

- Tahminlerin tutarlılığını ve/veya hatayı aktif bir şekilde hesaplamaktadır.
- Satış tahminlerini geliştirirken oybirliği yaklaşımını kullanırlar.
- Satış tahmin departmanını ayrı bir varlık olarak kabul ederler.  
Tahmin departmanını doğruluk için her zaman hesaplanabilir tutarlar.
- Öngörü ve tahmin ile ilgili departmanın yüksek güvenilirliğe sahip olmasını sağlarlar.<sup>285</sup>

İmalat alanında yapılan çalışma bulgularına göre; tahminlerin doğruluğu ve tutarlılığını etkileyen faktörler de şunlardır:<sup>286</sup>

- Tahminlerin ölçülebilir olmasını tesis etmek,
- Tahminleri yapan kişinin tahminleri etkileyen tüm alanlar hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamak,
- Durum değişikliği halinde tahminlerin ne yönde değişeceği gibi durumların tümünü kağıda dökmek ve önlemini almak,
- Tahminleri mevcut taleple uzlaştırmak ve geçmişte elde edilen sonuçların geleceğe yönelik tahminlerin inşa edilmesinde göz önünde tutulmasını sağlamak.

Kısa dönem finansal performans, hisse senedi piyasası için önem taşıyan tek şey değildir. Uzmanların ilgilendiği konu uzun dönem hisse senedi piyasası ile ilgili yapılmış çalışmalardır. Bunun önemli bir nedeni de; uzmanların geleceğin nakit akışını

<sup>284</sup> A.g.e., s.18.

<sup>285</sup> R.KASZNIK, "On The Association Between Voluntary Disclosure and Earnings Management," *Journal of Accounting Research*, Volume:37, 1999, s.81.

<sup>286</sup> D.B.KEIM-R.F.STAUBAUGH, "Predicting Returns in Stock and Bonds Markets," *Journal of Financial Economics*, Volume:17, 1986, s.357.

anlamak istemeleri ve spesifik sektör ve ekonominin genel büyüme, gelişme olasılığıdır.<sup>287</sup>

#### 2.5.1.2.2. Stratejik Bütçeleme ve Yönetime Duyulan Güven

Yönetim performansının kontrol edilebilir olması uzmanlar için özel bir öneme sahiptir. Yönetimin piyasa beklentilerini karşılaması ve stratejiyi sonuca götürmesi uzmanlara göre ana belirleyicidir.<sup>288</sup> Piyasa beklentilerinin tutarlı bir şekilde karşılanması firmanın yönetimine olan güven konusunda önemli bir etkiye sahip olacaktır.<sup>289</sup> Yönetime duyulan güven ile bağlantılı yapılan çalışmaların bulgularına göre;

- Bir firmanın yönetiminin kalite ve derinliği hisse fiyatı değerlendirilmesinde önemli bir faktördür. Uzmanlar; yönetim takımının performans kaydını yaparak bunun hakemliğini yapma eğilimindedir.
- Yatırımcıların % 80'inden fazlası; iyi teşkilatlanmış firmaların hisselerine daha fazla ödeme yapabilecektir.
- Yönetime duyulan güven yatırımcıların yatırım kararlarını verirken en çok göz önüne aldığı faktördür<sup>290</sup>. Yönetime güven yatırım kararları için anahtar girdidir.

Yönetimdeki düzeltmeler daha iyi bütçeleme sayesinde olmuştur ve firmaların piyasa tercihlerini daha iyi yönetmesine imkan verir.

Genelde firmasal performans kaydı, özelde ise finansal ifadelere getirilen standart yaklaşımlar artık etkisiz kalmıştır. Bütçelemeye dair geleneksel yaklaşımlar ve geleneksel firmasal raporlama yaklaşımları piyasa oyuncularının geleceğe ait performanslarını yansıtamamakta, aynı zamanda bu kişilerin yatırımcılar ve uzmanlarla

<sup>287</sup> J.KENNEDY, "Discussion of The Joint Effect of Managements Prior Forecast Accuracy and The Form of Its Financial Forecasts on Investor Judgment," *Journal of Accounting Research*, Volume:37, 1999, s.125.

<sup>288</sup> D.B.KILROY-M.T.McKINLEY, "Stop Analyzing and Start Thinking: The Importance of Good Thinking Skills in a Value-Managed Company," *Management Decision*, Volume:35, 1997, s.185.

<sup>289</sup> J.A.KNIGHT, "Value Based Management-Developing a Systematic Approach to Creating Shareholder Value," McGraw-Hill Inc. 1998,s.128.

<sup>290</sup> C.LAZERE, "All Together Now-Why You Must Link Budgeting and Forecasting to Planning and Performance," *CFO MAGAZİNE*, February, 1998, s.36.

iletişim kurması konusunda başarısız olmaktadır.<sup>291</sup> Yatırımcılarla iletişimin iyi yönde düzeltilmesinde ihtiyaç duyulan şey; uzmanların ve yatırımcıların ihtiyaçlarının karşılanmasında daha dikkatli olunması ve bu ihtiyaçlar doğrultusunda elde edilen bilgilerin yatırımcı ve uzmanlara sağlıklı iletilmesidir. Bunlar arasında finansal olmayan bilgilerin çalışmaları ve iletişim için tahsis edilmiş konuların kullanılabilmesi sayılabilir.

Yapılan çalışmaların çoğunda yönetime duyulan güvenin önemi vurgulanmaktadır. Bu yatırımcıların ve uzmanların firmayı algılamaları ve geleceğin performansına dair beklentileri açısından önemlidir. Tahminlerin doğruluğunun artması yönetimin kabiliyetine olan güveni arttıracaktır. Bu güven yönetimin geleceğe dair dizayn edeceği etkin planlara ve geleceğin piyasa şartlarına firmanın uyum sağlamasına yardım edecektir.<sup>292</sup> Yönetime duyulan güven aynı zamanda hayata geçirme performansını da yansıtmaktadır. Yatırımcılarla iyi ilişkiler yönetime duyulan güvene olumlu bir etki yaratmak adına en önemli faktörlerden biridir

#### 2.5.1.2.3. Stratejik Bütçeleme ve Yatırımcılar İle İyi İlişkiler Kurma

Araştırmalar etkin iletişim ve yatırımcı ile ilişkilerin çok önemli olgular olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre; piyasada bir firmanın doğru değerlendirilmesi için; sadece firmanın iyi yönetilmesi değil aynı zamanda elde edilen bilgilerin etkin bir şekilde yatırımcılara ulaştırılmasının önemli olduğu tespit edilmiştir.<sup>293</sup> Etkin iletişim kanalları ve performans organlarının tamamlanması da önemlidir. Özellikle internet teknolojilerinin performansın yatırımcılara yansıtılmasında kullanılması bunlar arasında sayılabilir.

Alınan stratejik kararlar ile kullanılabilir durumdaki mevcut finansal bilgi arasında bir açık vardır. Artan bir şekilde; gelecekteki büyüme artık soyut (manevi) varlıklarla tanımlanmaktadır ve bunlar günümüz finansal ifadelerinde yer almamaktadır.<sup>294</sup> Daha başka çalışmalarda; uzmanların tahminlerinin; bilgi akışının iyi olduğu çevrelerde daha tutarlı olduğunu göstermiştir. Aynı zamanda uzmanların

<sup>291</sup> R.N.WEST-A.M.SNYDER, "How to Set Up A Budgeting and Planning System," **Management Accounting**, Volume:78, 1997, s.20.

<sup>292</sup> N.W.YOUNG, "Rolling With The Forecast," **Banking Strategies**, May/June, 1998, s.66.

<sup>293</sup> G.R. MARCINO, "Obliterate Traditional Budgeting", **Financial Executive**, Nov/Dec, 2000, s.141.

<sup>294</sup> N.A.MARTIN, "A Question of Value", **Barrons**, Volume:81, 2001, s.20.

kullandıkları bilgi ne kadar güvenli olursa, öngörülerde o kadar tutarlı ve doğru olmaktadır.

Bir çok çalışmaya göre; uzmanlar ve yatırımcılar artan miktarlarda bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Bunun nedeni uzmanlar ve yatırımcıların firmaları değerlendirmesi ve daha düzenli ve kapsamlı yatırım kararları almasıdır. Öncelikle; Finansal olmayan performans bilgileri, yapılan çalışmalar ve anketler yatırım kararlarının %33 gibi bir yüzdesinin finansal olmayan bilgilere dayandığını göstermiştir.<sup>295</sup> Aynı zamanda finansal olmayan performans hesapları firmasal yatırımcıların yatırım kararlarının %15 ini içermektedir. Çalışmalar göstermiştir ki; uzmanların çoğunluğu finansal olmayan çözümleri kullanmakta ve doğru olmayan öngörülerde bulunmaktadır.

## **2.6. FİRMALARDA STRATEJİK BÜTÇELEME VE UYGULAMA ÖRNEKLERİ**

Bir çok uzmanın düşüncesine göre; firmasal stratejik bütçeleme sistemleri hisse senedi değerlendirme sürecinde büyük bir öneme sahiptir. Bunlar yapılan anketlerin bulgularına göre en önemli finansal olmayan bilgi tipi olarak belirtilmiştir. Yatırımcıların % 90 ı firmasal stratejinin uygulanmasını çok önemli görmektedir. Uzmanlar yöneticinin güvenilirliğinin piyasa hakimiyeti yanında stratejisinin güvenilirliğine bağlı olduğunu savunmaktadırlar. Burada amaç; finansal ve ekonomik değişkenleri geçerli kılmaktadır. Buna rağmen; uzmanlar stratejik bütçeleme bilgilerinin ve yönetim tarafından sağlanan planlamanın genellikle düşük kaliteli olduğunu düşünmektedir.

### **2.6.1. STRATEJİK BÜTÇELEMENİN KAVRAMSAL ANALİZİ**

#### **2.6.1.1. Stratejik Bütçelemenin Gerekliliği ve Tanımı**

Jeremy HOPE ve Robin FRAISER; Bilgisayar Destekli Uluslararası İmdat Sistemi adı verilen çalışmaları kapsamında geleneksel bütçelerin kaldırılması yönündeki çağrılara liderlik etmişlerdir.<sup>296</sup> Yönetim biçimi ve yapısı ile uyumadığı sürece; geleneksel bütçeleme sürecinin değişimin önünde bir engel olduğunu ve Faaliyet Esaslı Bütçeleme ile Sıfır Tabanlı Bütçelemenin beklenen getiriye sağlamayacağını

<sup>295</sup> S.MAVRINAC-T.SIESFELD, "Measures That Matter: An Exploratory Investigation of Investor's Information Needs and Value Priorities," *The Accounting Review*, Volume:29, 1997, s.51.

<sup>296</sup>J.HOPE-R.FRASER, "Chain Reaction," *People Management*, Volume: 51, 1997, s.34.

savunmuşlardır. Geleceğin nakit akışının altında yatan kaynakların firmaların entellektüel kaynakları ve yönetim şekilleri olduğunu iddia etmişlerdir. Bu durumda; firma yönetiminin görevi firmanın maliyetlerini minimize etmenin yollarını aramaktan çok firmanın entellektüel sermayesini maksimize etmek olmalıdır. Ayrıca, geleneksel planlama ve bütçeleme sistemi halen kullanılıyorken; firmaya hız kazandırmanın, müşteriye odaklanmanın, yenilik ve bütünleşmenin imkansız olduğunu savunmuşlardır. Bu tartışmanın temelini oluşturan fikre göre; finansal yönetim firma içerisinde aşağıda sıralanan rolleri üstlenmelidir;<sup>297</sup>

- Yapılan planlar doğrultusunda düzenlenen tahmin ve kaynak dağılımı; maliyet kontrolü ile değil nakit tahmini ile yapılmalıdır.
- Ölçüm ve Kontrol; faaliyet ve bütçe raporları tabanlı değil oransal ölçüm ve stratejik ilerleme tabanlı olmalıdır.
- Sürdürülebilir ilerleme ve idareli tutum kültürü ile yaratılan maliyet yönetimi; ödül sistemi ile takviye edilebilir. Bu sayede firma içerisinde ortak bir kültür yaratılabilir.

Bu yeni model esasen davranış bazlıdır ve günümüzde çoğu firmanın kullanmakta olduğu sadece sayılardan ibaret modele karşı olarak çıkmıştır.<sup>298</sup> Bu fikirlerin geçerliliği bütçeleme süreçlerinin tamamen veya kısmen kaldırılması ile ilgili yapılan grup çalışmalarından gelmektedir.<sup>299</sup>

Sık yapılan bir eleştiri bütçeleme süreçlerini çok nadir olarak stratejiye odaklanmış olduğudur. Bütçelemeye getirilen yeni yaklaşımlar firmanın stratejisine daha büyük bir düzen sağlamaktadır<sup>300</sup>. Faaliyet tabanlı ve değer tabanlı yaklaşımlar özellikle bütçelemeyi stratejiye bağlamaktadır. Bunun pratikte başarılıp başarılamayacağı sorgulanabilir bir durumdur.<sup>301</sup>

<sup>297</sup> K.JEHLE, "Budgeting as A Competitive Advantage," *Strategic Finance*, October, Montvale, 1999, s.84.

<sup>298</sup> H.T.JOHNSON-R.S.KAPLAN, "Relevance Lost-The Rise and Fall of Management Accounting," Harvard Business School Press, Boston, 1987, s.215.

<sup>299</sup> R.A.McEWEN-J.E.HUNTON, "Is Analyst Forecast Accuracy Associated With Accounting Information Use?," *Accounting Horizons*, Volume: 13, 1999, s.16.

<sup>300</sup> I.McLEMORE, "Winning The Battle of The Budget," *Controller Magazine*, September, 1996, s.85.

<sup>301</sup> B.O'CONNELL, "Beyond Budgeting & Forecasting: New Tools, Strategies Making an Old Job Easier," *Business Finance Magazine*, 2000, s.189.



Bütçeleme süreci beraberinde daha iyi stratejik çözümler ve uygulamalar getirmektedir. Çünkü doğru süreç uygulandığı zaman daha üretken aktiviteler için gerekli olan yönetim zamanı artacaktır.<sup>302</sup> Geliştirilmiş bütçeleme uygulamaları iş dünyasında yönetim mekanizmasını 3 yönden geliştirebilir;<sup>303</sup>

- Bütçeleme, aktivitelerinin maliyet etkinliğini geliştirir,
- Strateji çözüm ve uygulamalarını geliştirir,
- Firmanın ürettiği tahminlerin doğruluk ve tutarlılığını geliştirir.

Etkin maliyetli bütçeleme de başarısız olunmasının altında yatan sebep mevcut bütçeleme sistemlerinin tatmin edici olmaması ve genellikle değişimin lokomotifi olmamasıdır.

Her daha iyi bütçeleme tekniği özelde bütçeleme sürecini bitirmek için gerekli olan eforu azaltmanın yollarını araştırır.<sup>304</sup> Bunun yanında katma değer yaratan aktiviteler için çalışır.

Daha iyi stratejik çözüm ve uygulaması, daha strateji odaklı bir bütçeleme süreci ile kolaylaştırılabilir. Stratejik çözüm süreci; daha iyi rekabetçi bir firma yaratmak için kapatılması gerekli olan açıklardan en önemlisi olan performans açığını bütçeleme süreçlerini kullanarak kapatabilir. Bunun yanında; stratejiye odaklanmış bütçeleme süreçleri stratejik performansın yakından takip ve kontrolünü sağlar.<sup>305</sup> Ayrıca mevcut bütçeleme sürecinin üzerindeki bürokratik yükün azalması ile stratejik çözüm ve uygulaması için ayrılmış olan zaman kullanıma hazır hale gelecektir.<sup>306</sup>

Firma tahminlerinin daha doğru olmasıyla; firmanın gelecekteki performansına dair tercihler (kâr, satış döngüsü vb) daha gerçekçi olacaktır. Daha iyi bütçeleme buna daha kapsamlı ve strateji odaklı tahmin yürütmeye yardımcı olur. Eğer bütçeler ve tahminler açık ve iyi kurgulanmış varsayımlar ve iddialar üzerine inşa edilmişse, o zaman firmanın geleceğe ilişkin hedef ve tahminleri daha gerçekçi bir zemine oturacaktır. Bütçelerin yuvarlanması gibi spesifik teknikler özellikle bu bakış açısından

<sup>302</sup> A.OLDMAN, "Abandoning Traditional Budgeting," *Management Accounting*, November, 1999, s.87.

<sup>303</sup> V.RACANELLI, "Recipe For Growth," *Barrons*, December, 2000, s.21.

<sup>304</sup> P.PRENDERGAST, "Budgets Hit Back," *Management Accounting*, Volume:78, 2000, s.16.

<sup>305</sup> R.SIMONS, *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy-Text and Cases*, Prentice Hall, New Jersey, 1999, s.144.

<sup>306</sup> R.TRAPP, "Finance: Budgeting for The Future," *The Independent*, January, London, 1999, s.58.

çok önemlidir.<sup>307</sup> Çünkü; daha sık yapılan bütçeleme daha sorumlu ve bundan dolayı daha tutarlı tahminler demektir. Sonuçta zaman dilimlerine bölünmüşlerdir ve yıllık bütçe çevriminden daha kısadır.

Amerikalı araştırma ve danışmanlık firması olan Hackett Group dünya çapında stratejik bütçeleme yapan firmaların bütçe uygulamalarına dair bilgiler toplamaktadır.<sup>308</sup> Bu çalışmalara göre stratejik bütçelemenin firma stratejisi ile eşzamanlı gelişimi ve değer yaratımı ile aralarındaki bağlantının güçlendirilmesi yönünde artan bir ihtiyaç söz konusudur. Bütçelerin firma stratejisi ile bağdaştığı anlayışın kazandırılması çok önemlidir. Bu yönetim süreci firma değerlerini baz alan sonuç odaklı ve sürekliliği olan bir süreç olmalıdır. Etkinlik için ise hissedar değerlerinin iyi tanımlanması ve yönetilmesi zorunludur.

Küreselleşme hedefi olan tüm firmalar, stratejik bütçeleme yaparak faaliyet alanlarına ilişkin uzun dönemli beklentilerini gerçekleştirme ihtiyacı duyarlar. Ekonominin tüm alanlarında değişmeyen finansal serbesti ve öz kaynak temini sorunu küresel firmalarda hisse senedi satışı ile ve de değeri ile sağlanmaktadır. Bu nedenle stratejik bütçeleme uygulamaları hisse değeri ile yakın ilişkilidir.

#### 2.6.1.2. Stratejik Bütçelemenin Temel Alt Süreçleri

Kurumun vizyon ve misyonunu gerçekleştirecek stratejik hedeflerin tespit edilmesinden başlayarak, operasyonel bütçelerin hazırlanması, uygulanması ve performans değerlendirmelerinin yapıldığı stratejik bütçeleme sürecinin yeniden tasarlanması, iyileştirilmesi ve bu süreci destekleyecek teknoloji ve bilişim altyapısının kurulması bu hedef dahilinde gerçekleştirilmelidir.

Stratejik Firmasal Bütçelemenin temel alt süreçleri Uzun Vadeli Bütçeleme, Orta Vadeli Bütçeleme ve Yıllık Bütçeleme olarak üçe ayrılmaktadır.

- **Uzun Vadeli Bütçeleme:** Uzun Vadeli Bütçeleme kapsamında Kurumun vizyon, misyon ve değerlerinin en alt seviyeye kadar yaygınlaştırılması hedeflenmelidir.
- **Orta Vadeli Bütçeleme:** Orta Vadeli Bütçeleme kapsamında;

<sup>307</sup> C.WARDELL, "High-Performans Budgeting," *Harvard Management Update Article*, Volume:1, 1999, s.99.

<sup>308</sup> R.A. BRADLEY, *Does Dividend Policy Matter, The Revolution in Corporate Finance*, McGraw Hill Inc., 1989, s.81.

- Kurumun vizyon ve misyonunu hayata geçirecek stratejik hedeflerin belirlenmesi,
  - Stratejik hedefler doğrultusunda operasyonel ve mali performans kriterlerinin belirlenmesi,
  - Alternatif senaryoların belirlenmesi ve dış etkenlerin parametrize edilmesi,
  - Stratejik yatırım kararlarının alınması ve dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) alternatiflerinin incelenmesi,
  - Operasyonel ve mali performans kriterlerini temel alan orta vadeli stratejik bütçelerin ve senaryoların hazırlanması hedeflenmelidir.
- **Yıllık Bütçeleme:** Yıllık Bütçeleme kapsamında;
- Stratejik bütçenin parçalarını oluşturacak şekilde yıllık bütçenin hazırlanması, yıllık operasyonel ve mali performans kriterlerinin belirlenmesi,
  - Bütçenin uygulamaya konması, izlenmesi ve revizyonu,
  - Performans kriterleri doğrultusunda performans değerlendirme ve kalite raporlarının hazırlanması hedeflenmelidir.

### 2.6.1.3. Stratejik Bütçelemenin Yararları

Firma kaynaklarını bütçe disiplini içinde planlamayan firmalar, iş uygulamalarını kağıda dayalı sistemler ile, dağınık, birbirleri ile bağlantılı olmayan yazılımları birleştirerek, yürütmeye çalışırlar. Bunun sonucu olarak, ellerinde hiçbir zaman genel bilgiler olmadığından yönetimde çok büyük sıkıntıya uğrarlar. Gerekli ve önemli bilgileri elde edebilmek için büyük çaba ve zaman harcamak zorunda kalırlar.

Ayrıca;

- Dağınık sistemlerin tekrar yerleştirilmesi,
- Bilginin kalitesini ve görünürliğini artırılması,
- Ticari işlemlerin ve sistemlerin tümleştirilmesi,
- Edinilmiş iş bilgilerinin var olan teknoloji alt yapısı için tümleştirilmesinin basite indirgenmesi,
- Eski ve modası geçmiş sistemlerin değiştirilmesi,
- İş hayatında büyümeyi sağlayacak genişleyebilir sistemleri elde etmek için de firma kaynaklarının disiplin altına alınması gerekir.

Bu faaliyetin sonucunda elde edilecek kazanımlar ise;

- İş başarımını arttırmak,
- Giderleri düşürmek,
- Müşteri memnuniyetini arttırmak, etken olmayan ve karmaşık bütün işleri basitleştirmek,
- Yeni iş stratejilerini geliştirme olanağına kavuşmak,
- Küresel bir iş yaşamına uyum sağlamak şeklinde sıralanabilir.

Stratejik, bütçeleme sistemi temin sürelerini ve maliyetleri firma genelinde azaltma amacına yöneliktir. Her seviyede işlerin tek bir küresel firma düşüncesiyle yürütüldüğü bir sistemdir. Proaktif bir düşünce ile sorunlar önceden görülerek gereken önlemler zamanında alınabilmektedir. Herhangi bir noktada alınacak bir kararın kurumun bütününe etkileri görülebilmektedir. Bir metod değişikliğinin kurumun küresel performansına etkisi değerlendirilebilmektedir. Her çalışanın istediği veriye istediği zaman erişebilme olanağı yönetim yapısını da yalınlaştırmaktadır. Klasik sistemde stratejik ve küresel bilgilere ulaşma ve gerekli kararları verme ancak üst yöneticiler yoluyla olasıdır. Hatta bu bilgiye ulaşıldığında, etkin kararlar için geç kalınmış olunmakta veya bilgi iletişimdeki sorunlar nedeniyle hatalı olabilmektedir. Stratejik bütçeleme bu sorunları ortadan kaldırdığından yönetim kademeleri azaltılarak daha yalın bir yönetim yapısı oluşturulabilmektedir.

Ayrıca tedarikçi firmalar, bölge depoları, bayi/toptancı, perakendeci ile kurulan bilgi iletişim şebekesi ile stok düzeylerini, üretim programları karşılıklı olarak görülebilmekte, böylece lojistik faaliyetlerinde etkinlik ve verimlilik artırılmaktadır. Uluslar arası niteliğe sahip firmaların stratejik bütçe uygulamaları genel olarak bu tezde irdelenmiş olup yapılan uygulamanın sonunda elde edilen kazanımlar şu şekilde sıralanabilir;

- Stokların azalması,
- Personel azalması,
- Verimliliğin artması,
- Sipariş yönetiminin gelişmesi,
- Parasal döngülerin çok kolaylıkla kapanması,
- Bütçe giderlerinin azalması,
- Satın alma giderlerinin azalması,

- Ödeme yönetiminin gelişmesi,
- Gelirlerin artması,
- İletişim ve lojistik giderlerin azalması,
- Sistem bakım ve onarım giderlerinin azalması,
- Çevrim-içi (on-line) dağıtım başarımının gelişmesi.

Ayrıca stratejik bütçeleme uygulaması ile yukarıda ifade edilen kazanımlar dışında pek çok ilerlemenin de sağlandığını belirtmemiz gerekir ki bunlar;

- Firmasal verilerin görünmeyen artışı,
- Yeni veya geliştirilmiş iş uygulamalarının ortaya çıkışı,
- Müşterinin ilgisinin artışı,
- Beklenmedik gider azalmalarının ortaya çıkması,
- Sistemler arasında sıkı bir tümleşmenin sağlanması,
- Bilgisayar platformlarının standartlaşması,
- Esnekliğin artışı,
- Bilginin küresel paylaşımı,
- İş başarısının gelişmesi,
- Parkende satış yapan firma işlerinde görünürlüğün gelişmesidir.

#### **2.6.1.4. Firmaların Stratejik Bütçe Uygulamaları İle İlgili Genel Değerlendirme**

Çalışma performansında anahtar yaklaşımlardan biri de stratejinin gelişimi değil stratejinin yönetilmesini sağlamaktır. Bütçeleme süreçleri belirlenen stratejiye uygun olarak hareket etme yolunda bir engel olarak görülür. Aynı zamanda strateji ile uyumadığı kanısı yaygındır. İlginç bir şekilde ve yukarıdaki verilere karşıt olarak, bütçeleme süreçleri stratejik plan çalışması ile birlikte başlamıştır. Bu çalışmaya ek olarak; birçok firma sürece her yıl yönetim kurulu ile koordinasyon halinde başlamaktadır. Bu durum yönetim kurulu'nun bir sonraki finansal yılın performans beklentilerini düzenlemesini sağlar (Genellikle rekabetçi pozisyonu ve piyasa beklentileri).<sup>309</sup>

Bütçeleme süreçleri maliyetlerin daha etkin kullanılmasını, daha iyi stratejik çözümlerin üretilmesini ve daha iyi firma tahmin mekanizması ve tutarlılığının

<sup>309</sup> S.A.WADDOCK-S.B.GRAVES, "Finding The Link Between Stakeholder Relations and Quality of Management," *Journal of Investing*, Winter, 1997, s.24.

sağlanmasını hedefler. Yapılan araştırmalarda firmaların üst düzey yöneticilerinin, bütçelerin yüksek performans düzeyine ulaşma yolunda bir engel ve modern iş dünyası ile ilgisi olmadığını düşündükleri ortaya çıkmıştır.<sup>310</sup> Çoğu firma artık ‘bütçe’ terimi yerine ‘finansal plan’ terimini kullanmayı tercih etmektedir. Aslında bu çok basit ve yetersiz bir yöntemdir. Asıl farklılık bu finansal planların nasıl uygulanıp nasıl geliştirildiğinde yatmaktadır.

Tablo 2.1.: Çalışmalarda İncelemeye Alınan Firmalar ve Faaliyet Konuları

Firma	Faaliyet Sektörü
ABB	Mühendislik
Boots	Perakende Satış
Borealis	Kimya
BP	İşlenmiş Petrol
Bulmers	Yiyecek ve İçecek
Electrolux	Tüketim Maddeleri
Ericsson	Elektronik
Handelsbanken	Finans
IKEA	Perakende Satış
Johnson & Johnson	Tüketim Maddeleri
KF	Perakende Satış
Novertis	İlaç
Pepsi Co	Tüketim Maddeleri
Schlumberger	Kimya
Skandia Financial	Hizmet
SKF	Mühendislik
Sprint Corp	İletişim
Texaco	Kimya
Volvo	Otomotiv

Amerikalı araştırma ve danışmanlık firması olan Hackett Group dünya çapında stratejik bütçeleme yapan firmaların bütçe uygulamalarına dair bilgiler toplamaktadır. Yapılan çalışmada uluslar arası faaliyet gösteren ve bu faaliyet alanları oligopol piyasa şartları içeren firmalar incelenmiştir. Bu teze konu olan OYAK, sahip olduğu 37 iştirak ve ekonomik büyüklüğü ile uluslararası oligopol piyasa şartlarında faaliyet göstermek zorunluluğundadır. Bu nedenle Hackett Group tarafından yapılan çalışma ve elde edilen

<sup>310</sup> A.g.e., s.29.

sonuçlar OYAK uygulaması için temel teşkil etmiştir. Tablo 2.1’de araştırma firmasının incelediği firmalar sıralanmıştır.

Bütçelerin ortaya çıkarılmasının değerli kaynakların harcanması anlamına geldiği tartişılamaz bir gerçektir. İhtiyaç duyulan kaynak düzeyi, bilginin kullanılabilme düzeyine bağlıdır. Bir çok firmada geçmişten beri süre gelen sistemlerin yönetimi çok zordur.<sup>311</sup> BP ve AMOCO firma birleşmesi yaptığı zaman bir firma SAP yazılım sistemini diğeri ise ORACLE sistemini kullanıyordu. Bu problemler; tabloların yerel kullanımı ile birleşince (firma bütçe ve planları açısından), her iki firmada zor durumda kaldı. Sonuç olarak; birçok firma; bütçeleme sürecinde kullanılmak üzere gerekli temel bilgilere sahip değildir.

Yakın geçmişe kadar firmaların çoğu kurulmuş sistemler üzerinde faaliyetine devam etmekteydi. Ancak, BP’ nin temel yazılım platformuna geçiş yolunda geliştirdiği büyük bir proje mevcuttur. FORD hem firmasal hem de finansal fonksiyonları girmek için bir veritabanı oluşturmaktadır. ELECTROLUX; merkezi finansal planlama adlı bir veritabanını hayata geçirmektedir ve VOLVO; bütün hesap defterini ve raporlarını merkezleştirmiştir. Bütünleşmiş sistemlere doğru olan eğilim firma içindeki herkes bilginin son haline aynı anda ulaştığı için firmalara daha etkin bir bütçeleme sağlamaktadır.<sup>312</sup>

Farklı firmaların stratejik bütçe uygulamaları karşımıza değişik şekillerde çıkmaktadır;<sup>313</sup>

- Bazı firmalar tablolar veya performans ölüm çalışmaları ile bütçeleme çalışmalarını yürütmektedirler.
- Bazı firmalar geri besleme ve mevcut durum doğrultusunda bütçeleme çalışmalarını yürütmektedirler.
- Bazı firmalar ise sermaye planlaması ile operasyonel planlamayı ayırmakta ve böylece stratejik bütçelemeyi operasyonel eğilimler ile eşgdmlemektedir.

<sup>311</sup> R.SIMONS, a.g.e., s.67.

<sup>312</sup> R.TRAPP, a.g.e., s.86.

<sup>313</sup> C.WARDELL, a.g.e., s.59.

Uluslararası niteliği olan bazı firmalar bütçeleme uygulamalarını yeniden gözden geçirmiş ve olumlu yönde değiştirmişlerdir.<sup>314</sup> Bu firmalardan BOREALIS ve VOLVO bütçelerini kaldırmıştır. Diğerleri ise; SPRINT CORP. ve ABD Telekomünikasyon Firması bütçeleme süreçlerini revize etmiştir. Araştırma firması Hackett Group 'un gösterdiği ölçüm bilgilerine göre; SPRINT'in yıllık bütçeleri hazırlamak için harcadığı zaman, onları analiz etmek için harcadığı zamandan fazladır.<sup>315</sup> SPRINT'in artık yıllık bütçesi yoktur. Bunun yerine; firma üçer aylık dönemleri içeren gözden geçirmeler yoluna girmiştir. Firma önündeki üçer aylık 6 dönemi bu yolla bütçeledebilmektedir.

Tablo 2.2'de bu firmaların çok yıllı bütçeleme çalışmalarını başlattıktan sonra borsa performansları incelenmiş ve çok kesin sonuçlar arz etmese de bazı ilginç sonuçlara ulaşılmıştır. Örneğin 3 yıllık zaman dilimi içinde ELECTROLUX hisseleri % 111 yükselmiştir. (Avrupa sektör ortalaması %75 idi) Aynı firmanın hisseleri 5 yıllık periyot üzerinden baktığımızda % 241 değer kazanmıştır.(Avrupa sektör ortalaması % 104 ) ve 10 yıllık periyot üzerinden baktığımız zaman ELECTROLUX hisseleri % 368 değer kazanmıştır. (Avrupa ortalaması % 173) Benzer bilgiler diğer firmalar içinde mevcuttur.<sup>316</sup>

Bu firmaların hepsi 10 yıl öncesine kadar bütçeleme uygulamalarını değiştirmemiştir. Bu bilgidен yola çıkarak; bütçeleme sistemlerini değiştiren firmaların ortalama olarak; 3 yıl üzerinden %116 (sektör %101), 5 yıl üzerinden %261 (sektör ortalaması %167 )ve 10 yıl üzerinden % 373 (sektör ortalaması % 280) hisse fiyatlarında gelişme görülmüştür.<sup>317</sup> Çünkü; hisse fiyatlarını en çok etkileyen faktörler; mevcut finansal performans, finansal performansın önceden tahmin edilebilirliği ve yönetimin güven duyulabilirliğidir. Stratejik bütçelemeye dayalı finansal performans hisse fiyatlarını etkilemektedir.

<sup>314</sup> R.N.WEST-A.M.SNYDER, a.g.e.,s.29.

<sup>315</sup> R.SIMONS, a.g.e., s.71.

<sup>316</sup> R.N.WEST-A.M.SNYDER, a.g.e.,s.32.

<sup>317</sup> A.g.e.,s.32.



Tablo 2.2.: Uygulamada Seçilmiş Firmaların Hisse Fiyatlarındaki Değişim

Firma	Firma Hisselerindeki Yüzdelerik Değişim			Sektör Hisselerindeki Yüzdelerik Değişim		
	3 Yıllık	5 Yıllık	10 Yıllık	3 Yıllık	5 Yıllık	10 Yıllık
ABB	86	136	209	126	180	306
Boots	68	98	173	83	119	202
BP	142	214	367	115	178	273
Bulmer	118	64	168	96	122	165
Electrolux	111	241	368	75	104	173
Ericsson	69	338	123	121	220	319
Johnson & Johnson	121	186	360	127	253	435
Novertis	117	214	656	119	233	385
Pepsi Co	102	147	274	82	137	312
Schlumberger	0,6	166	241	121	182	251
Skandia Financial	196	667	613	65	178	257
SKF	112	116	186	72	92	140
Sprint Corp	71	114	249	105	156	253
Texaco	108	150	204	111	165	228
Texaco Instruments	272	566	1468	137	271	645
Volvo	64	125	304	67	87	128
Ortalama	116	221	373	101	167	280

İyi uygulanmış bir stratejik bütçe çalışması ile firmanın tamamının performansı arasında bir bağ oluşmaktadır. Ancak iyi bir iletişimin sağlanmasıyla beklentiler karşısındaki performans daha iyi bir sonuç verecektir.<sup>318</sup> Stratejik bütçeleme süreci sadece gerekli olan şey değildir ama iyi bir süreç olmadan firmanın gerekli yerlere

<sup>318</sup> R.TRAPP, a.g.e., s.90.

ulaşıp işini dağıtması mümkün değildir. İyi bir süreç ile; firma gerekli dağıtımını (müşteri, hammadde, satıcılar vs.) yaparsa hisse fiyatları bundan olumlu etkilenecektir.

Yukarıda ifade edilen firmalar stratejik bütçeleme süreçleri dizayn etmekte ve bunu firma içerisinde adapte etmektedirler.<sup>319</sup> Firmaların hiçbiri yukarıda ifade edilen süreçleri saf hali ile kullanmamıştır. Bu süreçleri kendi firmalarına göre özelleştirerek kullanmışlardır. Hiçbir firmanın yaklaşımı mükemmel değildir. En azından farklı firmaların farklı, güçlü ve zayıf yanları vardır. Bu da stratejik bütçeleme sistemine yansır.<sup>320</sup> Bu güçlü ve zayıf yönler;

- Tahminler hipotez tabanlı, görüş tabanlı değildir.
- Odaklanma bütçeye değil rekabete olmalıdır.
- Gözden geçirmeler ifadelere değil, mevcut faaliyetlere yapılmalıdır.
- Firmalar finansal olarak değil, stratejik olarak yönetilmelidir.

Firma uygulamaları; akademik çalışmalarda geliştirilen teorik modelleri doğrulamaktadır. Akademik odaklanma çoğunlukla stratejik bütçeleme süreçlerinde maliyetin düşürülmesi üzerine olsa da; uygulamalar firmaların sadece maliyet düşürmeye değil tahmin doğruluğunu güçlendirmek, uygulanan stratejiyi daha iyi formüle etmek ve finansal performans ile değer yaratma kademeleri arasında bir bağ oluşturmak için çalıştıklarını göstermektedir<sup>321</sup>.

Firmalar stratejik bir araç olarak bütçeleme sistemlerini kullanmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Bunun amacı uzun dönemde rekabette bir avantaj elde etmektir. Bütçelerin stratejiye uyarlanması ve firmaya stratejik planlama ve yönetim süreçlerinin adapte edilmesi zorunludur. Bu süreçler; değeri baz alan, süreklilik arz eden ve sonuç odaklı olmalıdır.<sup>322</sup> Aynı zamanda hissedar paylarının değerlerinin gerçek süreçlerini tanımlamaya ve yönetmeye odaklanmalıdır.<sup>323</sup>

Stratejik bütçeleme sisteminde bir firmanın ana hedefi; bütün halinde ve daha hızlı bir sistem tasarlamaktır. Bu sistemde strateji vizyonunun bütçeleme performansına

<sup>319</sup> C.C.VERSCHOOR, "A Study of The Link Between A Corporation's Financial Performance and Its Commitment to Ethics", Volume:17, 1998, s.1509.

<sup>320</sup> A.g.e.,s.1512.

<sup>321</sup> A.g.e., s.1529

<sup>322</sup> N.W.YOUNG, a.g.e., s.146.

<sup>323</sup> R.A.McEWEN-J.E.HUNTON, a.g.e.,s.152

bağlanması gerekmektedir. Firmalar en iyi uygulamaları bünyelerine katmak yolunda; stratejik bütçeleme süreçlerini dizayn etmeli ve gerekli yardımcıları sayesinde dünya pazarında rekabet etmek için avantaj elde etmelidir.<sup>324</sup>

## 2.6.2. FİRMALARDA STRATEJİK BÜTÇELEME UYGULAMA ÖRNEKLERİ

### 2.6.2.1. Stratejik Bütçeleme ve FORD Firması

Ford son birkaç yıl içerisinde bütçeleme ve tahmin süreçlerinde çok önemli düzenlemeler yapmıştır.<sup>325</sup> Örneğin; Avrupa'nın 19 piyasasında geçmişte gelir tahminleri açısından 5 farklı yöntem kullanılmakta idi. Her yöntem günde 2 ile 7 işgücüne ihtiyaç duyuyordu. Şu anda; Avrupa'da tek yöntem ve sistem mevcuttur. Kalite tahminlerinin doğruluğu ve tutarlılığı ölçüldüğünde olağanüstü oranda artmıştır. Kontrol de bu yönetim modelinde artmış ve beklenen sonuçları vermiştir. Bu ve bunun gibi düzenlemeler dünya genelinde F@ST adlı program sayesinde uygulamaya geçmiştir.<sup>326</sup> Finansal etkileri açısından rakamlar oldukça önemlidir. Bugün, finans fonksiyonunun maliyeti gelirin %7'si civarındadır. Ford'un amacı; bu maliyeti kademeli olarak gelirin %4'üne düşürmektir. Bu sayede Ford 500 milyon dolar kadar tasarruf etmeyi düşünmektedir.

### 2.6.2.2. Stratejik Bütçeleme ve VOLVO Firması

Şu anda grubun çoğu firmasında VBS (Volvo İş Servisleri) adıyla anılan paylaşıma açık bir iş merkezi mevcuttur. Finansal raporlama Satışlar ve Satın alma, Nakit ve Sabit kaynaklar için ERP iş süreçleri sistemi kullanılmaktadır.<sup>327</sup> VBS' nin 400 işi saklaması beklenmektedir. Aslında; bu görüşün gerçekleşmesi FORD' a araba satışı dolayısıyla çok mümkün görünmemektedir. Bunun bir sebebi de ERP iş süreçleri sistemi ile değerleri arasında da herhangi bir etkileşim olmamasıdır. Bunun yanında; bütün bu değişikliklere rağmen, planlanan tasarrufun , %50 ile %60'ı elde edilmiştir.

VOLVO Firması bütçeleme çalışmalarını üç kriter çerçevesinde yönetip, yürütmektedir. Bunlar;<sup>328</sup> Geçen yılın performansı, Bu yıl için ön görülen plan,

<sup>324</sup> N.W.YOUNG, a.g.e., s.149.

<sup>325</sup> I.McLEMORE, a.g.e.,s.131.

<sup>326</sup> B.O'CONNELL, a.g.e.,s.191.

<sup>327</sup> C.WARDELL, a.g.e.,s.109.

<sup>328</sup> R.N.WEST-A.M.SNYDER, a.g.e.,s.25.

Öngörülen yıl sonu sonuçlarıdır. Burada mevcut performansın ayrı düşünülmediği ve incelemeye dahil edildiği de ifade edilmelidir.

### 2.6.2.3. Stratejik Bütçeleme ve ABB Firması

ABB Firması yıllık 750 milyon dolar iş hacmine sahip,160.000 çalışanı olan uluslararası bir firmadır. Stratejik bütçeleme uygulaması yönetimin uzun vadeli doğru karar almasına dayanak oluşturmak ve yıllık ciro rakamlarının olabilecek en üst seviyeye çıkarılmasını sağlamaya yöneliktir.<sup>329</sup> Burada sadece mevcut işçi ile en yüksek performansı elde etmek gibi bir hedef söz konusu değildir.

1999 yılında geleneksel bütçeleme uygulamasına son verilmiştir. Her biri üçer ayı kapsayan beş dönemlik bir süreç içinde değer artırmaya yönelik tahminler ve performans ölçümleri kullanılmaya başlanmıştır. Bu performans ölçüleri firmanın koyduğu stratejiye uyumlu olarak planlanmıştır. Kısa ve uzun vadeli beklentiler cevap verecek şekilde bütçelemeler, idame ettirici olarak yapılmıştır.<sup>330</sup> Bu çalışmalarda firmanın faaliyet gösterdiği 30 iş kolu dikkate alınmış ve nakit akışı, mal giriş ve çıkışı konuları detaylandırılmıştır. Mevcut iş alanlarının son 10 yıllık tüm performansları taranmış ve firma stratejisinin şekillenmesinde belirleyici olarak kullanılmıştır.

### 2.6.2.4. Stratejik Bütçeleme ve İSKOÇYA BANKASI (BANK OF SCOTLAND)

İskoçya Bankası 21.896 çalışanı ile uluslar arası hizmet veren bir bankadır. Bankanın stratejik bütçeleme yapma hedefi maliyetleri yönetmek ve tahminleri iyileştirerek geliştirmektir. Banka bütçe sürelerini altışar aylık periyotlara ayırmış ve aylık olarak da raporlar alarak kontrol etmiştir.<sup>331</sup>

Bütçeleme hedefleri bankanın politikalarının üretilmesinde kullanılmış ve politikanın bütçe değerlerini etkilemesi önlenmiştir. Oluşturulan stratejik bütçeleme çalışma grupları yılda 102.000 adam/günlük çalışmalar yapmaktadır.<sup>332</sup> Bu yapılan çalışmalarda yöneticiler mesailerinin sadece %1'ini kullanmaktadırlar. Banka bu çalışmalarını yapıldığı 10 yıllık sürede sektöründe önemli başarılarla ulaşmıştır. Bu

<sup>329</sup> N.W.YOUNG, a.g.e., s.148.

<sup>330</sup> R.N.WEST-A.M.SNYDER, a.g.e.,s.32.

<sup>331</sup> R.A.McEWEN-J.E.HUNTON, a.g.e.,s.154

<sup>332</sup> B.O'CONNELL, a.g.e.,s.196.

başarının altında yatan kuşkusuz tüm yöneticilerin stratejik bütçeleme çalışmalarına uyması ve kendi başarısızlıkların da hedef olarak bu çalışmaları göstermemeleridir.

#### **2.6.2.5. Stratejik Bütçeleme ve BELRON Firması**

BELRON Firması otomobil camı konusunda faaliyet gösteren, 2.038 işçinin çalıştırıldığı ve yıllık 201 Milyon Dolar cirosu olan bir firmadır. Bütçeleme ile ilgili ana sorun bütçe kriterleri ile süreç arasındaki sorundur.<sup>333</sup> Bütçeleme yapılırken, hedeflerin belirlenmesi, bunlara ulaşılabilecek iş akışları ve tahminler önemli problemler olarak firma yönetiminin önüne gelmektedir. Stratejik bütçeleme yapılarak aylık ve yıllık öngörülere dayanan yönetim anlayışı geliştirilmiştir. Bütçe yöneticisi tarafından yönetime aylık raporlar sunulurken tüm gerçekleştirmeler bildirilmektedir. Stratejik unsurlara göre hazırlanan bütçeler toplam sekiz hafta içinde hazırlanabilmekte ve uygulamaya geçebilmektedir.

#### **2.6.2.6. Stratejik Bütçeleme ve BOREALIS Firması**

BOREALIS Firması 5200 çalışmanı ile faaliyet göstermektedir. En son 1995 yılında geleneksel anlamda bütçeleme yapılmıştır. Firmanın stratejik bütçeleme yapmasındaki amaç kısa vadeli firma girdilerini uzun vadeli çalışma ve beklentilere uyumlu hale getirmektir.<sup>334</sup>

Bu nedenle stratejik bütçe çalışmaları dört süreç halinde yürütülmektedir.<sup>335</sup> Birinci süreç; firmayı oluşturan tüm departmanlar dikkate alınarak finansal ve vergilendirme usullerinin tespit edilmesidir. İkinci süreç; aynı iş kolundaki firmaların faaliyetleri dikkate alınarak hedeflerin belirlenmesi ve bunlara ulaştırılacak yönetim anlayışının firma içinde oluşturulmasıdır. Burada esas olan; prensiplerin, herkesi işe dahil eder nitelikte olmasıdır. Belirlenen hedefler aylık olarak gözden geçirilir ve ulaşılan hedefler için prim sistemi uygulanır. Üçüncü süreç; her üç aylık süreç ile ilgili faaliyet maliyetleri hesap edilir ve birbiri ile farklılık var ise bunun sebepleri yönetime raporlanır. Dördüncü süreç; firmanın ulaşmayı hedeflediği durum dikkate alınarak proje ve çalışmalar planlamaya alınır.

<sup>333</sup> R.A.McEWEN-J.E.HUNTON, a.g.e.,s.156

<sup>334</sup> N.W.YOUNG, a.g.e., s.158.

<sup>335</sup> B.O'CONNELL, a.g.e.,s.199.

Oluşturulan hedeflere ulaştıracak yöntemlerin düzenli ölçümü için bir ölçüm seti oluşturulur. Bu şekilde oluşturulan stratejik bütçeleme sistemi her üç ayda bir üç ile dört gün içinde planlama yapmayı sağlar. Yapılan bu çalışma; geleneksel bütçeleme ile sarf edilen süre ve emeğin sadece %5 'idir.

#### **2.6.2.7. Stratejik Bütçeleme ve BRITISH PETROLIUM(BP) Firması**

BP Firması 97.000 işçinin çalıştığı yıllık 120 Milyar Dolar ciro ile bir dünya devidir. Stratejik bütçeleme çalışmalarının başlama sebebi, kısa vadeli beklentilere ve bütçeleme çalışmalarına etkinlik kazandırmaktır.

Stratejik bütçeleme yapılarak; bütçeleme çalışmaları piyasa beklentilerine göre şekillendirilmektedir.<sup>336</sup> Uzun vadeli hedefler en alt departmanların bile neleri yapacağını detaylı hareket planlarını içerecek şekilde planlanmaktadır. Ancak bu yapılırken hedefler basit mesajlar ile alt departmanlara ulaştırılmaktadır. Tüm faaliyetler firmanın neyi hedeflediğine yoğunlaşmıştır. Bu nedenle hedefe ulaştıracak çalışmaların dışındaki tüm detaylar ve zaman alıcı girişimler ayıklanarak sadeleşme sağlanmıştır. Tüm yapılanların firmasal nitelik kazanması için etkin bir ödül sistemi kurulmuş ve finansal, performans ölçümlü ve liderlik faaliyetleri üçlemesinin sonuçları bu sistemde yer almıştır. Önümüzdeki 10 yıllık süreçte sektörün önemli kazanımları olacağı hesap edilmektedir. Bu nedenle uzun vadeli hesaplamalar firmaların sektör içi etkinliğini artıracaktır. Yapılan stratejik bütçeleme çalışmaları BP firmasına sektör içinde kuvvetli kazanımlar sağlamıştır.

#### **2.6.2.8. Stratejik Bütçeleme ve CISCO SYSTEMS Firması**

CISCO SYSTEMS Firması bilgisayar yazılımları konusunda 43.000 çalışanı ile faaliyet göstermektedir. Firmanın finansal durumunu gerçek zamanlı tespit eden ve faaliyetlerin bu duruma göre yeniden şekillendirildiği bir sistem oluşturularak bütçeleme çalışmaları uzun vadeli bir yapıya dönüştürülmüştür.<sup>337</sup>

Bu sistem ile satışların saatlik, hesaplarla ilgili performansların ise günlük iş bitiminden sonra yakından kontrol edilmesi sağlamıştır. Bilgi alt sistemi tüm firma birimleri tarafından kullanılabilir özelliktedir.

<sup>336</sup>R.N.WEST-A.M.SNYDER, a.g.e.,s.35.

<sup>337</sup>R.N.WEST-A.M.SNYDER, a.g.e.,s.39.

Stratejik Bütçeleme çalışmalarının altyapısı için oluşturulan yazılım tüm faaliyet alanlarını kapsar şekilde 5 aylık bir çalışma ile yapılmıştır.<sup>338</sup> Daha sonra her üç aylık sürelerde hedeflenen ile gerçekleşen karşılaştırılarak düzeltmeler yapılmıştır. Ortaya çıkan Stratejik Bütçe için yönetici kadrosu mesaisinin %10 ile %20 arasındaki bir bölümünü harcamaktadır.<sup>339</sup> Elde edilen sonuçlar ışığında firmanın son 10 yılda sektördeki tüm diğer yazılım firmalarından iyi performans gösterdiği hisse senetlerinin fiyatlarına bakılarak söylenebilir.

#### 2.6.2.9. Stratejik Bütçeleme ve DHL Firması

DHL Firması 3.900 çalışanı ile yıllık 370 Milyon Sterlin ciro yapmaktadır. DHL Firması için hedeflerin belirlenmesi, gelişme performanslarının ve yönetim maliyetlerinin ölçülmesi için bütçeleme çalışmaları önemlidir. Ayrıca uzun vadeli gerçekleştirmeler, bunlara ulaşmak için uygulanacak motivasyon ve ödül sistemlerinin belirlenmesi de bu çalışmalara bağlıdır.

Stratejik bütçeleme çalışmalarında aktivitelerin maliyetleri ve uzun vadede firmaya getirdiği yüklerin hesaplanması dikkate alınmıştır.<sup>340</sup> Her üç aylık dönemde tahminler gözden geçirilmiş ve bütçe gerçekleştirmeleri aylık olarak yönetime raporlanmıştır. Yöneticilerin bütçeleme çalışmaları için ihtiyaç duyduğu kaynaklar ve firmanın sınırlı kaynaklarının kullanım esasları belirlenmiştir.

Geleneksel bütçeleme çalışmaları tüm diğer firmalar gibi DHL içinde büyük maliyetler içerirken firmaya daha az getirileri olmuştur. Yıllık bütçeleme çalışmaları için 4 adam yıllık zaman kullanılmaktadır. Ancak stratejik bütçeleme unsurlarının kullanımı ile yöneticiler zamanlarının yalnızca %5'inin kullanarak bütçeleme çalışmalarını tamamlayabilmekte ve firmanın diğer çalışmalarına daha fazla zaman ayırmaktadırlar.

<sup>338</sup> B.O'CONNELL, a.g.e.,s.204.

<sup>339</sup> R.N.WEST-A.M.SNYDER, a.g.e.,s.43.

<sup>340</sup> N.W.YOUNG, a.g.e., s.162.

### 2.6.2.10. Stratejik Bütçeleme ve ELECTROLUX Firması

ELECTROLUX Firması 92.000 çalışanı ile faaliyet göstermektedir. Stratejik bütçeleme ile tüm dünyada faaliyet gösteren birimlerinin çalışmalarını koordine etmek ve uzun vadeli öngörülerini etkin kılmak amacındadır.<sup>341</sup>

Bu nedenle yıllık bütçeleme faaliyetleri üçer aylık öngörüler şeklinde yapılmaktadır. Tahminler firma içi birimlerin karar verme faaliyetlerini yönlendirmekte, üçer aylık pazar analizlerinin doğru oluşmasını, doğru öngörülmesini ve doğru yorumlanmasını sağlamaktadır.<sup>342</sup> Tüm bu faaliyetlerde kullanılan bilgiler dünya üzerinde faaliyet gösteren tüm birimlerden toplanmakta ve merkezi bilgi toplama birimi tarafından yorumlanarak anlamlı kavramlar oluşturulmaktadır. ELECTROLUX Firması da tüm diğer örnek firmalar gibi son on yıldır stratejik bütçeleme yapmakta ve pazar payını, firma değerini kendi iş kolundaki tüm diğer firmalara göre daha çok artırmaktadır.

### 2.6.2.11. Stratejik Bütçeleme ve SHELL Firması

SHELL Firması 95.000 çalışanı ile yıllık 149 Milyar Dolar ciro elde etmektedir. Firma uzun vadeli tüm kararlarını stratejik bütçeleme kavramı içinde şekillendirme kararındadır. Geleneksel bütçeleme faaliyetleri yönetim sürecinin birer aşaması olarak değerlendirildiği için bu firmalara ayrılan zamanın hesabının yapılması oldukça zordur.<sup>343</sup>

SHELL Firmasının stratejik bütçeleme kapsamında hedeflenen tüm projelerine konu ile ilgili tüm yöneticiler katılır. Firma stratejik bütçeleme yaparken; iş kolunu kullandığı tüm teknik ve uygulamalarını, bütçeleme çalışmalarını, faaliyete ve yönetime dayalı ücretlendirmeleri, uzun vadeli beklentileri dikkate almaktadır.<sup>344</sup> Yapılan bütçeler üçer aylık dönemlerde yönetime raporlanmakta ve oluşan farklılıklar ile ilgili tüm yöneticiler yazılı açıklamalar yaparak düzeltici işlemler gerçekleştirilmektedir. Bu kapsamda öngörüler aylık revize edilmektedir.

<sup>341</sup> R.N.WEST-A.M.SNYDER, a.g.e.,s.47.

<sup>342</sup> R.N.WEST-A.M.SNYDER, a.g.e.,s.52.

<sup>343</sup> B.O'CONNELL, a.g.e.,s.210.

<sup>344</sup> B.O'CONNELL, a.g.e.,s.210.





## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ORDU YARDIMLAŞMA KURUMU (OYAK) VE

STRATEJİK BÜTÇE UYGULAMASI

### 3.1. ORDU YARDIMLAŞMA KURUMU'NUN MEVCUT DURUMU

#### 3.1.1. Kurumun Tanıtımı

OYAK, kendi özel yasasına tabi olmakla beraber farklı noktalarda hem özel hukukun hem de kamu hukukunun alanına girmektedir. 205 sayılı yasanın birinci maddesine göre OYAK; Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı ve özel hukuk hükümlerine tabi olup, mali ve idari bakımdan özerk bir tüzel kişiliktir. Aynı kanunun 37nci maddesinde ise Kurumun her çeşit malları ile gelir ve alacaklarının, Devlet malları hak ve rüçhanlığına sahip olduğu ve bunlara karşı suç işleyenlerin, Devlet mallarına suç işleyenler gibi muameleye tabi tutulacakları belirtilmektedir.<sup>345</sup> Buradan OYAK'ın bir yandan üçüncü kişilerle ilişkileri bağlamında özel hukuk kurallarına tabi olduğunu<sup>346</sup> ve bununla birlikte gelir gayeli faaliyetlerini daha rahat yürütebilmesi için öngörüldüğünü diğer yandan da kurumun çeşitli kamusal hak, yetki ve imtiyazlarla donatıldığından kamu hukuku tüzel kişisi olduğu anlamını çıkarmak gerekmektedir.<sup>347</sup>

Kurumun idari yapısında üç ana organ bulunmaktadır.

A. Temsilciler Kurulu (m.3): Üç senede bir Milli Savunma Bakanı veya onun olmadığı durumlarda Genelkurmay Başkanı başkanlığında toplanan Temsilciler Kurulunda 50 ila 100 arasında üye bulunur. Bu sayı daimi üye adeti dikkate alınarak belirlenir. Bu kurulun üyeleri Kurumun daimi üyeleri arasından, Milli Savunma Bakanlığı koordinasyonunda, birlik ve kuruluşların komutan veya amirlerince tespit edilir.

B. Genel Kurul (m.4-5): 40 kişiden oluşur. Milli Savunma Bakanı, onun olmadığı hallerde Maliye Bakanı, onun da olmadığı hallerde Genel Kurmay Başkanı başkanlığında her yıl toplanır. Sadece 9'u sivil olan üyeler şu kişilerden oluşur.

Sivil Üyeler : Milli Savunma Bakanı, Maliye Bakanı, Sayıştay Başkanı, Umumi Murakabe Heyeti Başkanı, Türkiye Bankalar Birliği İdare Heyeti Başkanı, Türkiye Ticaret Odaları, Sanayi Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği Başkanı ve Milli Savunma Bakanı tarafından seçilecek özel sektörde ve mali ve iktisadi konularda deneyimli olacak 3 kişiden oluşur.

<sup>345</sup> Ejder YILMAZ, "Ordu Yardımlaşma Kurumunun Hukuksal Yapısı", OYAK Otuzuncu Yıl Özel Sayısı, ANKARA, 1991, s.24.

<sup>346</sup> Lütfi DURAN, İdare Hukuku, İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Yayını, İstanbul, 1982, s.32.

<sup>347</sup> Ejder YILMAZ, "Ordu Yardımlaşma Kurumunun Hukuksal Niteliği", Amme İdaresi Dergisi, Sayı:22-1, 1989,s.22.

Asker Üyeler : Genel Kurmay Başkanı, Hava, Kara, Deniz ve Jandarma Kuvvet Komutanları, Temsilciler Kurulunun seçeceği 20 üye, Milli Savunma Bakanlığı veya Genel Kurmay Başkanlığı Teşkilatı'ndan 6 görevliden oluşur.

C. Yönetim Kurulu (m.7-12): Yasal olarak 7 kişiden oluşur. Ayrıca Genel Müdür de yönetim kurulunun doğal üyesi sayılır.

Bu yedi kişiden 3'ü Türk Silahlı Kuvvetleri'nde görevlidir. Bu üç kişiden ikisinin Milli Savunma Bakanı'nın gösterdiği 4 aday arasından, birini de Genelkurmay Başkanı'nın gösterdiği 2 aday arasından Genel Kurul seçer.

Diğer 4 üye Milli Savunma Bakanı, Maliye Bakanı, Sayıştay, Umumi Murakebe Heyeti Başkanı, Odalar ve Borsalar Birliği Başkanı ve Bankalar Birliği Başkanı'ndan oluşan özel bir komite tarafından seçilir. Aranılan koşullar Maliye, Hukuk, Bankacılık ve Sigorta sahalarında uzmanlık ve yüksek tahsilli olmaktır.

Denetleme Kurulu (m.6): Toplam üç kişiden oluşur. Genel Kurul, Bankalar Birliği Başkanı ve Umumi Murakebe Heyeti Başkanı, her biri birer kişi seçer.

Faaliyetleri açısından bakıldığında OYAK, iki yüz yirmi iki bin üyenin aynı anda hem zorunlu bir tasarruf kurumu, hem de bir ek sosyal güvenlik ve hizmet kurumu hem de bir holding kuruluşu konumundadır.

Tablo 3.1: Ordu Yardımlaşma Kurumu'nun Üye Sayısı

	2004 (*)	2003	2002	2001
Toplam Üye Sayısı	221,884	216,389	206,036	192,937
Aktif Üye Sayısı	193,582	190,050	181,123	169,382
Emekli Olup Üyeliğini Devam Ettiren Sayısı	28,302	26,339	24,913	23,555

(\*) Kasım ayı sonu itibariyle

Kaynak: OYAK 2003 Yılı Yapılan İşler Raporu, OYAK Genel Müdürlüğü Yayınları, 2004

Tablo 3.1.de sunulduğu üzere kurumun üye sayısı yıllar itibariyle düzenli olarak artmaktadır. Sunulan hizmetlerden emekli olduktan sonra da faydalanmak isteyen üyeler kurumla ilişkilerini kesmeme kararı vermektedir.

OYAK her şeyden önce bir zorunlu tasarruf kuruluşudur. OYAK'ın üyeleri (m.17) daimi ve geçici üyeler ile emekli üyeler olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Üyelikleri mecburi olan daimi üyeler arasında Türk Silahlı Kuvvetleri'nin kadrolarında görevli muvazzaf subay, askeri memur ve astsubaylar yer almaktadır. Ayrıca Milli Savunma Bakanlığı, Jandarma Genel Komutanlığı teşkilatında OYAK ve OYAK'ın yüzde 50'nin üzerinde hissesi bulunduğu iştiraklerinde çalışanlarda istedikleri takdirde

daimi üye olabilirler. Kurumun geçici üyeleri ise görevli oldukları süre boyunca yedek subaylardır. Üye aidatları OYAK'ın önemli gelir kaynakları arasında yer almaktadır. Kanun gereği (m.18) daimi üyelerin maaşlarından yüzde 10, geçici üyelerin (yedek subaylar) aylık maaşlarından ise yüzde 5 kesinti otomatik olarak yapılmaktadır.

Tablo 3.2: Daimi Üyelerden Yapılan Aidat Kesintilerinin Diğer Sosyal Firmaların Yaptığı Kesintilerle Oransal karşılaştırması

	ÜYE	İŞVEREN	TOPLAM
OYAK	%10.0	-	%10.0
T.C. Emekli Sandığı	%16.0	%20.0	%36.0
SSK	%14.0	%19.5	%33.5

Kaynak: OYAK 2003 Yılı Yapılan İşler Raporu, OYAK Genel Müdürlüğü Yayınları, 2004

OYAK tarafından daimi ve geçici üyelerden yapılan kesintilere ilaveten işveren olarak devletin herhangi bir kesinti desteği olmamaktadır. Tablo 3.2'de diğer sosyal firmalar ile OYAK bu yönüyle karşılaştırılmaktadır.

Tablo 3.3: Kurumun Üyelerinden Sağladığı Yasal Kaynaklar ve Üyelerine Kullandırdığı Kaynakların Yıllar İtibariyle Karşılaştırması (Trilyon TL)

	2004 (*)	2003	2002	2001
Üyelerden Gelen Yasal Kaynaklar	211.2	164.1	125.0	75.9
Üye Aidatları	166.7	141.3	98.8	61.3
Emekli Maaşı Katılım Payları	44.5	22.8	26.2	14.6
Üyelere Kullandırılan Kaynaklar	351.7	228.5	159.1	108.0
Yasal Yardımlar	262.2	156.9	100.9	55.6
Sosyal Hizmetler	89.5	71.6	58.2	53.4
Yatırım Kazançlarıyla karşılanan Fark	(140.5)	(64.4)	(34.1)	(32.1)

(\*) Yıl sonu tahmini değerler

Kaynak: OYAK 2003 Yılı Yapılan İşler Raporu, OYAK Genel Müdürlüğü Yayınları, 2004

OYAK yıllar itibariyle üye sayısını arttırmaktadır. Tablo 3.3'de de sunulduğu üzere kurumun üyelerinden aldığı yasal kesinti miktarından daha fazlasını üyelerine yasal yardım ve sosyal hizmet olarak vermektedir. Arada oluşan farkı ise firma iştirak gelirleri ile karşılamaktadır.

Bir ek sosyal güvenlik kurumu olarak OYAK'ın yasayla öngörülen hizmetleri; sosyal yardımlar ve sosyal hizmetler olarak ikiye ayrılmaktadır. Sosyal yardımlar, üyelerin ödediği aidatlar karşılığında üyeye yapılan emeklilik, ölüm ve maluliyet

yardımlarından oluşmaktadır. Bunlar arasında en önemli kalem emeklilik yardımları olup en az 10 yıllık süresini doldurmuş üyelere yapılmaktadır.

Tablo 3.4: Kurumun Üyelerine Sunduğu Yasal Yardımlar (Trilyon TL)

	2004 (*)	2003	2002	2001
<b>Daimi Üyeler</b>	<b>222.2</b>	<b>131.0</b>	<b>70.9</b>	<b>39.7</b>
Emeklilik Yardımı	216.4	126.1	66.7	36.1
Ölüm Yardımı	3.7	3.0	2.7	2.2
Maluliyet Yardımı	2.1	1.9	1.5	1.4
<b>EMS Üyeleri</b>	<b>26.4</b>	<b>20.3</b>	<b>24.2</b>	<b>14.2</b>
Emekli Maaşı	26.3	20.2	24.1	14.2
Ölüm Yardımı	0.1	0.1	0.1	0.0
<b>Geçici Üyeler</b>	<b>0.3</b>	<b>0.2</b>	<b>0.2</b>	<b>0.1</b>
Ölüm Yardımı	0.2	0.2	0.2	0.1
Maluliyet Yardımı	0.1	0.0	0.0	0.0
<b>Diğer</b>	<b>13.3</b>	<b>5.4</b>	<b>5.6</b>	<b>1.6</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>262.2</b>	<b>156.9</b>	<b>100.9</b>	<b>55.6</b>

(\*) Yıl sonu tahmini değerler

Kaynak: OYAK 2003 Yılı Yapılan İşler Raporu, OYAK Genel Müdürlüğü Yayınları, 2004

Tablo 3.4.'de kurumun üyelerine verdiği yasal yardımların yıllar itibariyle artışı sunulmaktadır. 2003 ve 2004 yıllarındaki enflasyon gerçekleştirmeleri dikkate alındığında yasal yardımlardaki artışın anlamı ortaya çıkmaktadır.

Emeklilik yardımlarının nemalandırılmasında hukuki teknik faiz, ek yardım ve kara iştirak payı toplamları üzerinden hesaplama yapılmaktadır. Kanunda öngörülen yüzde 5'lik teknik faizin enflasyonist ortamda yetersizliği ve üyelere gelen eleştiriler hesaba katılarak, kurumun ilk kez aktüryel kara geçtiği 1969 yılından itibaren aktüryel kar üzerinden ek yardım, 1975 yılından itibaren de kara iştirak payı uygulamalarına başlanmıştır. 1993 yılında kara iştirak payı uygulanmasında enflateli sistem uygulamasına geçilmiş, yani aktüryel kar payı oranı enflasyona (TEFE) uyarlanmış, bununla birlikte 1995'ten itibaren de yüzde 9'luk ek yardım uygulamasına son verilmiştir.<sup>348</sup> Ancak üyelere gelen "nemaların dağıtımında uygulanan ve iştirakçilerin aleyhine olan enflateli sisteminin kaldırılarak tüm üyelere eşit oranda dağıtım" yapılması yönündeki eleştiriler sonrasında 1997 yılında kar dağıtımında enflateli sistem kaldırılarak ortalama nema esasına geçilmiştir. Ancak, buna rağmen nemaların enflasyon karşısındaki durumuna bakıldığında 1985'e kadar nemaların

<sup>348</sup> OYAK 1993 Yılı Yapılan İşler Raporu, OYAK Genel Müdürlüğü Yayınları, 1994, s.27.

enflasyonun altında kaldığı ve ancak nemaların enflasyona uyarlandığı 1990'ların ortasından sonra nemaların yüzdesinin daha yüksek olduğu gözlenmektedir.

Tablo 3.5: Kurumun Son Üç Yılı Kapsayan Nema Gerçekleşmesinin Toptan Eşya Fiyat Endeksi (TEFE) ve Tüketici Fiyat Endeksi (TÜFE) ile Karşılaştırması (Trilyon TL)

	2003	2002	2001
AKTUARYEL KAR	661.4	494.7	594.4
NEMA ORANI (%)	39.2	41.1	94.9
ENFLASYON (TEFE) (%)	13.9	30.8	88.6
NEMA-TEFE FARK (Puan)	25.3	10.3	6.3
<b>TEFE'YE GÖRE "REEL" GETİRİ (%)</b>	<b>182.0</b>	<b>33.4</b>	<b>7.1</b>
ENFLASYON (TÜFE) (%)	18.4	29.7	68.5
NEMA-TÜFE FARK (Puan)	20.8	11.4	26.4
<b>TÜFE'YE GÖRE "REEL" GETİRİ (%)</b>	<b>113.0</b>	<b>38.4</b>	<b>38.5</b>

Kaynak: OYAK 2003 Yılı Yapılan İşler Raporu, OYAK Genel Müdürlüğü Yayınları, 2004

Tablo 3.5'de üyelerin birikimlerine yıllık olarak sağlanan nemanın enflasyon karşısındaki durumu sunulmuş olup, kurumun 1990'lı ve 2000'li yıllarda uyguladığı yatırım stratejilerinin sağladığı getirilerin pozisyonu ortaya çıkartılmıştır.

Tablo 3.6.'da ise 1961 yılından 2000 yılına kadar olan dönemde enflasyon ve nema karşılaştırması verilmektedir.

Tablo 3.6: Kurumun Faaliyete Geçtiği 1961 Yılından 2000 Yılına Kadar Geçen Sürede Sağladığı Nemanın Gerçekleşen Enflasyon ile Karşılaştırması

	Enflasyon	Toplam Nema	Fark
1961	2,9	5,0	2,1
1962	5,7	5,0	- 0,7
1963	4,2	5,0	0,8
1964	1,2	5,0	3,8
1965	8,1	5,0	- 3,1
1966	4,8	5,0	0,2
1967	7,6	5,0	- 2,6
1968	3,2	5,0	1,8
1969	7,2	8,8	1,6
1970	6,9	7,0	0,1
1971	15,8	7,0	- 8,8
1972	18,0	7,0	- 11,0
1973	20,5	10,0	- 10,5
1974	29,9	12,0	- 17,9
1975	10,1	14,6	4,5
1976	15,6	12,0	- 3,6
1977	24,1	15,2	- 8,9
1978	52,6	19,0	- 33,6
1979	63,9	19,0	- 44,9
1980	107,2	18,5	- 88,7
1981	36,8	21,0	- 15,8
1982	27,0	24,0	- 3,0
1983	30,5	36,7	6,2
1984	50,3	43,3	- 7,0
1985	43,2	38,1	- 5,2
1986	29,6	36,8	7,2
1987	32,0	68,2	36,2
1988(1)	68,3	76,7	8,4
1989(1)	62,3	77,0	14,7
1990	48,6	69,3	2,7
1991(1)	55,3	62,2	6,9
1992	61,4	79,6	18,2
1993	58,4	131,8	73,4
1994	120,7	107,3	- 13,4
1995(1)	64,9	89,2	24,3
1996(1)	84,9	85,6	0,7
1997(1)	91,0	102,9	11,9
1998(2)	69,7	90,1	20,4
1999(2)	68,8	89,8	21,0
2000(2)	39,0	55,4	16,4

(1) TEFE 12 aylık artış oranı

(2) TÜFE 12 aylık artış oranı, diğer yıllarda TEFE ortalama artış oranı alınmıştır.

Kaynak: OYAK 2003 Yılı Yapılan İşler Raporu, OYAK Genel Müdürlüğü Yayınları, 2004

Tablo 3.7: Yasal Kaynakların Toplam Kaynaklar İçindeki Payı

	Toplam Kaynaklar	Yasal Kaynaklar	%
1961	60,7	58,1	95,7
1962	102,0	95,7	93,8
1963	122,9	112,5	91,5
1964	134,3	116,0	86,4
1965	206,9	116,3	56,2
1966	185,3	111,1	60,0
1967	241,9	116,8	48,3
1968	272,0	123,9	45,6
1969	326,7	124,0	38,0
1970	323,1	129,1	40,0
1971	458,2	279,3	61,0
1972	494,3	265,3	53,7
1973	610,3	256,7	42,1
1974	806,1	392,4	48,7
1975	923,3	357,5	38,7
1976	935,4	450,5	48,2
1977	1.380,6	527,1	38,2
1978	1.687,7	650,0	38,5
1979	2.508,4	957,0	38,2
1980	3.565,1	1.580,4	44,3
1981	5.673,9	1.648,8	29,1
1982	7.499,4	2.231,6	29,8
1983	10.502,5	2.756,6	26,2
1984	15.551,8	3.799,9	24,4
1985	22.612,0	5.123,9	22,7
1986	33.297,0	6.978,8	21,0
1987	54.314,7	10.071,9	18,5
1988	89.077,8	13.031,2	14,6
1989	220.824,0	41.101,6	18,6
1990	496.206,7	103.225,5	20,8
1991	905.420,8	174.992,6	19,3
1992	1.548.708,3	333.402,5	21,5
1993	3.792.160,7	583.829,9	15,4
1994	8.782.770,0	944.275,2	10,8
1995	17.150.943,7	1.770.901,9	10,3
1996	29.677.433,8	6.706.247,1	22,6
1997	65.318.983,3	11.386.530,3	17,4
1998	134.591.900,6	21.741.092,9	16,2
1999	261.368.682,2	33.153.544,3	12,7
2000	401.320.031,8	53.220.894,5	13,3
2001	681.189.532,2	75.918.514,2	11,1
2002	1169.904.732,7	125.007.832,7	10,7
<b>Toplam</b>	<b>2.776.522.205,1</b>	<b>331.138.847,6</b>	<b>11,9</b>

Kaynak: OYAK 2003 Yılı Yapılan İşler Raporu, OYAK Genel Müdürlüğü Yayınları, 2004

Tablo 3.7'de sunulduğu üzere kurumun başlangıçtan itibaren gelişiminin en büyük destekçisi olan üye aidatları 1990'lı yılların ikinci yarısından itibaren kurumun faaliyet alanlarından elde ettiği kaynakların gerisinde kalmıştır.

Ordu Yardımlaşma Kurumu'nun sosyal hizmetler (ya da sosyal amaçlı yatırımlar) adı altında yürüttüğü faaliyetler ise belli oranda kuruma gelir sağlamakla birlikte daha çok üyelere, piyasaya göre oldukça ucuz ve uzun vadeli krediler verilmesi esasına dayanmaktadır. Bu hizmetler içinde mesken kredileri ve borç verme hizmetleri esas kalemleri teşkil etmektedir.



Tablo 3.8: Kurumun Sunmuş Olduğu Sosyal Hizmetler (Trilyon TL)

	2004 (*)	2003	2002	2001
Konut Hizmetleri	29.8	12.8	13.8	28.3
Borç Verme	46.5	47.1	37.9	19.8
% 80 Borç Verme	8.9	8.0	2.7	2.9
Ordu Pazarları	4.3	3.7	3.8	2.4
TOPLAM	89.5	71.6	58.2	53.4

(\*) Yıl sonu tahmini değerler

Kaynak: OYAK 2003 Yılı Yapılan İşler Raporu, OYAK Genel Müdürlüğü Yayınları, 2004

Kurumun sunmuş olduğu sosyal hizmetler ile ilgili Tablo 3.8. incelendiğinde üyelerin piyasa şartlarını dikkate alarak hareket ettikleri görülmektedir.

Tablo 3.9: Kurumun Sunmuş Olduğu Yasal Yardımlar (Trilyon TL)

	2003		2004		2005	
	Adet	Tutar	Adet	Tutar	Adet	Tutar
I) EMEKLİLİK YARDIMI	3.701	8.840.069	3.877	13.148.721	4.063	18.048.068
II) EK YARDIMLAR		82.549.076		117.934.362		164.998.370
III) KAR PAYININ KAR PAYI		562.475		773.769		1.032.959
IV) ÖLÜM	293	3.924.882	304	4.812.899	317	5.809.922
A) Aktif Üye Ölüm Yardımı	173	3.811.769	173	4.688.475	173	5.673.055
B) Emekli Üye Ölüm Yardımı	120	113.113	131	124.424	144	136.867
V) MALULİYET	153	1.775.036	164	2.488.887	176	3.305.535
A) Tam ve Daimi Maluliyet	71	1.193.802	78	1.738.225	86	2.351.819
B) Kısmi Maluliyet	82	581.234	86	750.662	90	953.716
VI) AİDAT İADESİ	303	512.356	318	777.794	334	1.123.391
VII) ÜYE EMEKLİ MAAŞI ÖD.	22.825	19.839.163	24.184	24.522.363	25.408	30.174.173
A) Peşin Maaş	22.230	19.568.191	15.464	16.141.719	13.714	14.017.283
B) Kesin Maaş	595	270.972	8.720	8.380.644	11.694	16.156.890
VIII) EMEKLİ MAAŞ SİSTEMİNDEN ÇIKIŞLAR	802	4.777.625	1.076	7.541.380	1.258	10.216.169
A) İsteğe Bağlı Ayrılanlar	521	3.020.192	750	4.999.838	900	6.779.781
B) Pay Azaltılması	161	699.977	200	999.968	225	1.271.209
C) Ölümle Ayrılanlar	120	1.057.456	126	1.541.574	133	2.165.179
TOPLAM	28.077	122.780.682	29.923	172.000.175	31.556	234.708.587

Kaynak: OYAK 2003 Yılı Yapılan İşler Raporu, OYAK Genel Müdürlüğü Yayınları, 2004

Tablo 3.9'da sunulan verilerde kurumun tüm üyelerine kurumla olan bağlarına göre farklı şekillerde yasal yardımlar yaptığı ve bu yardımlarında yıllar itibariyle arttığı görülmektedir.

Tablo 3.10: Kurumun Üyelerine Sunduğu Sosyal Hizmetlerden Konut Kredisi Ödemelerinin Yıllar İtibariyle Durumu

	Bireysel	
	Adet	Tutar (TL)
1963	17	270.000
1964	928	21.537.844
1965	876	25.562.767
1966	1.156	38.250.172
1967	1.432	51.741.284
1968	1.591	60.824.228
1969	1.915	75.713.220
1970	1.639	65.505.680
1971	1.644	76.762.399
1972	1.567	107.963.338
1973	1.807	126.912.330
1974	1.685	114.707.413
1975	1.674	131.854.642
1976	1.847	182.686.030
1977	1.912	247.161.370
1978	1.587	297.349.265
1979	1.489	393.802.100
1980	1.056	380.315.000
1981	1.359	697.442.000
1982	1.369	925.310.000
1983	1.163	917.315.950
1984	711	726.630.000
1985	705	1.162.655.000
1986	809	1.711.725.000
1987	787	2.454.205.000
1988	685	3.348.590.000
1989	1.001	8.905.125.000
1990	963	12.242.390.000
1991	1.102	23.969.000.000
1992	1.375	46.973.000.000
1993	962	67.310.200.000
1994	994	155.165.800.000
1995	1.731	763.814.000.000
1996	2.504	1.790.627.500.000
1997	1.584	1.788.108.925.000
1998	1.394	2.684.799.000.000
1999	1.838	5.953.639.550.000
2000	1.298	8.653.993.200.000
2001	2.419	24.914.842.250.000
2002	868	12.855.041.600.000
Toplam	53.443	59.733.774.332.032

Not : Sigorta dahil değildir

Kaynak: OYAK 2003 Yılı Yapılan İşler Raporu, OYAK Genel Müdürlüğü Yayınları, 2004

Tablo 3.11: Kurumun Konut Kredisi Uygulamaları

	Kredi	Yıllık Faiz Oranı %	Vade	Emekli Mahsubu	Aylık Faiz Oranı %
1963	30.000	6,00	15 YIL	30.000	
1964	40.000	6,00	15 YIL	40.000	
1965	50.000	6,00	15 YIL	50.000	
1966	50.000	5,00	15 YIL	50.000	
1967	50.000	5,00	15 YIL	50.000	
1969	50.000	5,00	15 YIL	-	
1970	50.000	5,00	15 YIL	-	
1980	450.000	5,00	15 YIL	50.000	
1981	600.000	7,00	10 YIL	150.000	
1982	750.000	7,00	10 YIL	200.000	
1983	850.000	7,00	10 YIL	200.000	
1984	1.250.000	7,00	10 YIL	300.000	
1985	1.800.000	9,00	10 YIL	340.000	
1986	2.500.000	12,00	10 YIL	500.000	
1987	3.750.000	12,00	10 YIL	700.000	
1988	6.000.000	12,00	10 YIL	1.200.000	
1989	10.000.000	15,00	10 YIL	2.000.000	
1990	15.000.000	20,00	10 YIL	3.000.000	
1991	25.000.000	20,00	10 YIL	5.000.000	
1993	100.000.000	3,78 (1)	10 YIL	-	
1994	200.000.000	42,53 (1)	10 YIL	-	
1995	500.000.000	58,89 (1)	10 YIL	-	
1996	1.000.000.000	78,86 (1)	10 YIL	-	
1997	1.250.000.000	60,00	117 AY	Emeklilik Yardımnın % 25'i	
		59,00	84 AY		
		58,00	60 AY		
		57,00	48 AY		
		56,00	36 AY		
1998	2.500.000.000	60,00	117 AY	Emeklilik Yardımnın % 25'i	
		59,00	84 AY		
		58,00	60 AY		
		57,00	48 AY		
		56,00	36 AY		
1999	4.000.000.000	60,00	117 AY	Emeklilik Yardımnın % 25'i	
		59,00	84 AY		
		58,00	60 AY		
		57,00	48 AY		
		56,00	36 AY		
2000 (1.1.2000- 31.5.2000)	5.500.000.000	30,60	117 AY	Emeklilik Yardımnın % 25'i	
		29,80	84 AY		
		29,10	60 AY		
		28,30	48 AY		
		26,80	36 AY		
2000 (1.6.2000- 31.12.2000)	7.500.000.000	30,60	117 AY	Emeklilik Yardımnın % 25'i	
		29,80	84 AY		
		29,10	60 AY		
		28,30	48 AY		
		26,80	36 AY		
2001 (1.1.2001- 8.2.2001)	10.000.000.000	30,60	117 AY	Emeklilik Yardımnın % 25'i	aylık % 2,25
		29,80	84 AY		aylık % 2,20
		29,10	60 AY		aylık % 2,15
		28,30	48 AY		aylık % 2,10
		26,80	36 AY		aylık % 2,00
2001 (14.5.2001- 31.12.2001)	12.500.000.000	69,60	117 AY	Emeklilik Yardımnın % 25'i	aylık % 4,50
		68,60	84 AY		aylık % 4,45
		65,70	60 AY		aylık % 4,30
		62,90	48 AY		aylık % 4,15
		60,10	36 AY		aylık % 4,00
	18.000.000.000	69,60	117 AY	Emeklilik	aylık % 4,50

		68,60	84 AY	Emeklilik Yardımnın % 25'i	aylık % 4,45
2002 (01.01.2002- 02.06.2002)		65,70	60 AY		aylık % 4,30
		62,90	48 AY	Emeklilik Yardımnın % 25'i	aylık % 4,15
		60,10	36 AY		aylık % 4,00
	18.000.000.000	58,27	117 AY	Emeklilik Yardımnın % 25'i	aylık % 3,90
		56,45	84 AY		aylık % 3,80
2002 (03.06.2002- 31.12.2002)		54,65	60 AY	aylık % 3,70	
		52,87	48 AY	aylık % 3,60	
		51,11	36 AY	aylık % 3,50	

(1) Üye net maaş artış oranları

Kaynak: OYAK 2003 Yılı Yapılan İşler Raporu, OYAK Genel Müdürlüğü Yayınları, 2004

Tablo 3.10 ve 3.11'de Kurumun üyelerine sunduğu konut kredisi hizmetinin yıllar itibariyle durumu sunulmuştur. Piyasa şartlarının dikkate alınmadığı 1960-1980 arası dönem ile Türkiye'nin serbest piyasa ekonomisi içinde kendine yer edinmeye çaba sarf ettiği 1980-1990 arası dönemde kredi faiz uygulamaları üye lehine olmuştur. Kurumun yapısal değişim içine girdiği 1990'lı yıllarla birlikte bu hizmetin maliyeti üyelerin katlanabileceği sınırın üzerinde kalmış ve cazibesini kaybetmiştir.

Konut edindirme hizmetleri bireysel konut kredisi, kooperatif kredisi ve toplu konut üretimini içermekte olup, üyeler ancak 15 yıllık bir süreden sonra bu kredilerden faydalanabilmektedir.

Tablo 3.12 : Konut Kredisi Hizmetinin Serbest Fonlar İçindeki Payı (TL)

	Yararlanan Üye Sayısı	Tutar	Serbest Fonlar (1)	Konut Kredisi Hizmetinin Serbest Fonlar İçindeki Payı
1963	146	1.920.000	125.501.629	1,5
1964	1.080	25.316.344	162.804.975	15,6
1965	979	29.388.467	135.313.152	21,7
1966	1.323	47.015.172	148.895.008	31,6
1967	1.469	57.002.284	191.303.822	29,8
1968	1.604	63.434.228	220.380.745	28,8
1969	2.254	92.361.720	234.316.651	39,4
1970	1.816	74.607.180	234.468.033	31,8
1975	1.693	133.244.642	559.168.111	523,8
1976	1.967	194.786.030	507.699.702	38,4
1977	2.224	283.839.250	922.426.517	30,8
1978	2.021	374.283.475	1.145.625.058	32,7
1979	2.429	648.640.600	1.653.233.033	39,2
1980	2.557	989.077.878	2.631.669.991	37,6
1981	1.862	1.000.786.500	3.320.245.228	30,1
1982	2.498	1.744.486.700	5.078.879.095	34,3
1983	1.737	1.282.685.950	5.149.093.170	24,9
1984	1.620	1.526.430.000	8.360.832.494	18,3
1985	1.979	2.989.180.000	16.649.777.992	18,0
1986	1.902	4.755.283.000	28.280.278.955	16,8
1987	2.785	8.436.765.000	45.907.981.020	18,4
1988	2.587	10.801.440.000	70.866.574.785	15,2
1989	1.678	18.139.450.000	180.768.824.773	10,0
1990	1.572	26.409.140.000	414.267.600.000	6,4
1991	1.751	47.005.475.000	726.095.700.000	6,5
1992	2.808	110.588.550.000	1.231.563.600.000	9,0
1993	2.058	172.588.450.000	3.180.342.500.000	5,4
1994	2.096	316.458.050.000	6.604.049.000.000	4,8
1995	2.857	1.271.602.000.000	11.910.437.500.000	10,7
1996	3.424	2.485.659.750.000	20.809.857.600.000	11,9
1997	1.920	2.169.370.925.000	52.542.239.800.000	4,1
1998	1.733	3.098.446.500.000	97.519.302.300.000	3,2
1999	2.031	7.067.627.050.000	180.768.282.100.000	3,9
2000	1.525	10.302.655.700.000	238.657.708.300.000	4,3
2001	2.419	24.914.842.250.000	403.816.503.800.000	6,2
2002	868	12.855.041.600.000	571.878.817.500.000	2,2
<b>Toplam</b>	<b>76.179</b>	<b>64.892.425.949.900</b>	<b>1.590.434.109.809.240</b>	<b>4,1</b>

(1) Sosyal hizmetler, Gelir Amaçları Çıktılar ve Yıl İçi Hazır Değerler Toplamından oluşmaktadır

Kaynak: OYAK 2003 Yılı Yapılan İşler Raporu, OYAK Genel Müdürlüğü Yayınları, 2004

Tablo 3.12’de sunulduğu gibi 2002 yılı sonu itibariyle OYAK, 76.179 kişiye konut kredisi vermiştir ki, bu rakam üye sayısına oranlandığında düşük bir oran olarak kalmaktadır.

Tablo 3.13.: Borç Verme Hizmeti (TL)

	Yararlanan Üye Sayısı	Tutar	Faiz Oranı
1961	15.207	28.052.284	6,0
1962	28.231	54.179.933	6,0
1963	16.747	32.846.153	6,0
1964	28.885	53.028.213	6,0
1965	15.506	27.914.980	6,0
1966	33.055	61.739.436	6,0
1967	22.898	42.731.750	6,0
1968	33.756	68.175.814	6,0
1969	32.210	63.631.660	6,0
1970	28.076	58.084.189	6,0
1975	35.251	88.084.870	6,0
1976	38.711	120.865.383	6,0
1977	40.819	238.205.169	6,0
1978	37.735	263.527.983	6,0
1979	41.264	324.540.358	6,0
1980	43.284	427.487.884	6,0
1981	49.229	741.575.343	7,0
1982	55.940	1.778.143.227	7,0
1983	57.511	2.374.655.318	7,0
1984	65.739	2.949.894.182	9,0
1985	67.229	4.172.975.605	9,0
1986	70.842	5.786.658.207	12,0
1987	77.054	10.262.545.260	12,0
1988	91.109	17.716.311.948	12,0
1989	114.800	72.895.959.522	12,0
1990	115.165	151.884.013.092	20,0
1991	120.547	276.547.676.459	20,0
1992	121.888	508.606.400.000	20,0
1993	118.378	811.743.800.000	20,0
1994	119.036	1.387.493.700.000	Aylık % 5
1995	112.053	2.638.914.900.000	Aylık % 4
1996	113.383	5.568.096.200.000	Aylık % 4
1997	128.599	12.665.457.600.000	Aylık % 4
1998	136.419	25.234.208.400.000	Aylık % 4 (2 kat)
			Aylık % 5 (3 kat)
1999	134.377	53.687.263.000.000	Aylık % 4 (2 kat)
			Aylık % 5 (3 kat)
2000	65.314	29.587.277.800.000	Aylık % 2 (2 kat, 6 ay vade)
			Aylık % 2,25 (2 kat, 9-12 ay vade)
			Aylık % 2,5 (3 kat, 12 ay vade)(1)
			Aylık % 2 (Fevkalade borçverme)
2001	28.553	19.765.457.900.000	Aylık % 5,2 (2 kat, 6 ay vade)
			Aylık % 5,85 (2 kat, 9-12 ay vade)
			Aylık % 5,2 (Fevkalade borçverme)
2002	39.130	37.894.422.000.000	Aylık % 4,6 (2 kat, 6-9-12 ay vade)
			Aylık % 3,5 (Fevkalade borçverme)
<b>Toplam</b>	<b>2.650.321</b>	<b>190.298.337.568.828</b>	

(1) Vakıfbank aracılığıyla uygulanmaktadır.

Kaynak: OYAK 2003 Yılı Yapılan İşler Raporu, OYAK Genel Müdürlüğü Yayınları, 2004

Tablo 3.14 : Borç Verme Hizmetinin Serbest Fonlar İçindeki Payı

	Yararlanan Üye Sayısı	Tutar	Serbest Fonlar (1)	Borç Verme Hizmetinin Serbest Fonlar İçindeki Payı (%)
1961	15.207	28.052.284	36.652.284	76,5
1962	28.231	54.179.933	98.000.000	55,3
1963	16.747	32.846.153	125.501.629	26,2
1964	28.885	53.028.213	162.804.975	32,6
1965	15.506	27.914.980	135.313.152	20,6
1966	33.055	61.739.436	148.895.008	41,5
1967	22.898	42.731.750	191.303.822	22,3
1968	33.756	68.175.814	220.380.745	30,9
1969	32.210	63.631.660	234.316.651	27,2
1970	28.076	58.084.189	234.468.033	24,8
1971	35.073	72.036.767	247.542.577	29,1
1972	42.188	84.876.428	273.004.637	31,1
1973	39.164	79.667.595	387.956.904	20,5
1974	39.966	95.783.816	478.711.186	20,0
1975	35.251	88.084.870	559.168.111	15,8
1976	38.711	120.865.383	507.699.702	23,8
1977	40.819	238.205.169	922.426.517	25,8
1978	37.735	263.527.983	1.145.625.058	23,0
1979	41.264	324.540.358	1.653.233.033	19,6
1980	43.284	427.487.884	2.631.669.991	16,2
1981	49.229	741.575.343	3.320.245.228	22,3
1982	55.940	1.778.143.227	5.078.879.095	35,0
1983	57.511	2.374.655.318	5.149.093.170	46,1
1984	65.739	2.949.894.182	8.360.832.494	35,3
1985	67.229	4.172.975.605	16.649.777.992	25,1
1986	70.842	5.786.658.207	28.280.278.955	20,5
1987	77.054	10.262.545.260	45.907.981.020	22,4
1988	91.109	17.716.311.948	70.866.574.785	25,0
1989	114.800	72.895.959.522	180.768.824.773	40,3
1990	115.165	151.884.013.092	414.267.600.000	36,7
1991	120.547	276.547.676.459	726.095.700.000	38,1
1992	121.888	508.606.400.000	1.231.563.600.000	41,3
1993	118.378	811.743.800.000	3.180.342.500.000	25,5
1994	119.036	1.387.493.700.000	6.604.049.000.000	21,0
1995	112.053	2.638.914.900.000	11.910.437.500.000	22,2
1996	113.383	5.568.096.200.000	20.809.857.600.000	26,8
1997	128.599	12.665.457.600.000	52.542.239.800.000	24,1
1998	136.419	25.234.208.400.000	97.519.302.300.000	25,9
1999	134.377	53.687.263.000.000	180.768.282.100.000	29,7
2000	65.314	29.587.277.800.000	238.657.708.300.000	12,4
2001	28.553	19.765.457.900.000	403.816.503.800.000	4,9
2002	39.130	37.894.422.000.000	571.878.817.500.000	6,6
<b>Toplam</b>	<b>2.650.321</b>	<b>190.298.337.568.828</b>	<b>1.590.434.244.461.530</b>	<b>12,0</b>

(1) Sosyal Hizmetler, Gelir Amaçlı Çıktılar ve Yıl İçi Hazır Değerler Toplamından oluşmaktadır.

Kaynak: OYAK 2003 Yılı Yapılan İşler Raporu, OYAK Genel Müdürlüğü Yayınları, 2004

Tablo 3.13’de sunulduğu üzere konut kredisine göre 1.5 yıllık üye olan herkesin faydalanma imkanına sahip olduğu borç verme hizmetlerinden 1961-2001 dönemi arasında yaklaşık 2 milyon defa gerçekleştirilmiştir. Bu hizmetlerle hedeflenen, askeri personelin üst orta gelir sınıflara denk refah düzeyinde bir yaşam sürebilmesini sağlamaktır. Üyeleri konut sahibi yapma, hem kurumun temel hedefleri arasında yer almakta, hem de üyelerin firmadan en temel beklentisi olarak belirlemektedir.

Tablo 3.14’de sunulan veriler değerlendirildiğinde borç verme hizmetinin OYAK kurulduğundan bu yana firma varlıklarını en çok zorlayan hizmet olduğunu söyleyebiliriz. Ancak son dönemde yaşanan finansal gelişmeler bu hizmetin maliyetini artırdığı için kullanım oranı azalmıştır.

OYAK’ın bir sosyal güvenlik kuruluşu kadar, hatta belki ondan da fazla, ticari ve sınai faaliyetlerde bulunacak bir kollektif sermaye grubu olarak işlemesi daha kuruluş yasasından itibaren öngörülmüştür. Emekli Sandığı, S.S.K., Bağ-Kur gibi diğer sosyal güvenlik kuruluşlarıyla karşılaştırıldığında serbest fonların kullanımında gelir gayeli yatırımlar yapma açısından diğerlerine tanınmayan serbestlik OYAK’a tanınmıştır.<sup>349</sup> Örneğin Emekli Sandığı serbest fonlarının en fazla yüzde 40’a kadarını ve ancak İktisadi Devlet Teşekkülleri’nin veya KİT’lerin kurduğu şirketlere yatırabilmekte, malvarlığının ancak yüzde 40’ını geçmemek üzere gayrimenkul edinebilmekte, bunun dışında devlet tahvili, hazine bonusu vs. alabilmektedir. Ancak yine bütün bu yatırımlar Maliye Bakanlığı’nın iznine tabidir.<sup>350</sup> 205 sayılı kanunda ise OYAK’ın mevcutlarının işletilmesine dair (m.33) herhangi bir sınırlama konulmamıştır.

Kurumun gelir kaynaklarına bakıldığında da iştiraklerden gelen gelirlerin en başta geldiği görülür. 1961-74 arasındaki 14 yıllık devrede Kurumun toplam bilanço karlarının yüzde 74’ü iştiraklerden gelmiştir.<sup>351</sup> Dönemin Genel Müdürlüğü Nihat ÖZDEMİR’e göre de 1991 yılı itibariyle kurum kaynaklarının ortalama yüzde 70’lik bir bölümü iştirak temettülerinden sağlanmaktadır.<sup>352</sup> OYAK’ın iştiraklerinin sayısı da yıllar içinde artış göstermiş olup 2003 yılı itibariyle Firma bünyesinde doğrudan iştiraklere bağlı şirketlerin sayısı 37’e ulaşmıştır. Bu yatırımların büyük bir kısmında

<sup>349</sup> Ali GÜZEL - Ali Rıza OKUR, *Sosyal Güvenlik Hukuku*, Beta Yayınları, İstanbul, 1999, s.360.

<sup>350</sup> İsmail TÜRK, “2000’li Yıllara Girerken”, *2000’li Yıllara Girerken Politik Ekonomik Oluşumlar ve OYAK Sempozyumu*, OYAK Genel Müdürlüğü Yayını, Ankara, 1992, s. 31-33.

<sup>351</sup> OYAK 1974 Yılı Yapılan İşler Raporu, Oyak Genel Müdürlüğü Yayını, Ankara, 1975, s.67.

<sup>352</sup> Nihat ÖZDEMİR, “OTUZ Yıl ve OYAK”, *Oyak Otuzuncu Yıl Özel Sayısı*, Ankara, 1991, s.39.



OYAK hisselerin çoğunluğuna sahip olup, şirketlerin kontrolünü elinde bulundurmaktadır.

Tablo 3.15: Kurumun Aktuaryel Karı (Trilyon TL)

	2003	2002	2001
<b>AKTUARYEL KAR</b>	<b>661.4</b>	<b>494.7</b>	<b>594.4</b>
İştirak Gelirleri	349.7	223.5	329.0
Finansal Yatırım Gelirleri	284.5	236.2	241.5
Diğer Gelirler (Net)	27.2	35.0	23.9

Kaynak: OYAK 2003 Yılı Yapılan İşler Raporu, OYAK Genel Müdürlüğü Yayınları, 2004

Tablo 3.15’de sunulduğu gibi kurumun aktuaryel karı içinde finansal yatırım gelirleri oldukça fazladır.

OYAK’a bağlı şirketlerden 1999’da 12, 2000’de 8, 2001’de de 9 tanesi Türkiye’nin 500 büyük sanayi kuruluşu içinde yer almış, 2000 ve 2001’de 5 şirketi en çok kar eden 50 kuruluş arasında yer almıştır. OYAK bu şirketlerde, bir yandan Renault, Axa, Goodyear, Elf gibi dünya devi yabancı sermaye gruplarının yanı sıra İslami Kalkınma Bankası gibi kuruluşlar ile diğer yandan da Sabancı, çok yakın bir zamana kadar Koç, Eti, Yaşar Holding, Gama gibi yerli büyük sermaye ile ve de Halk Bankası, Ziraat Bankası, S.S.K. gibi kamu kuruluşları ile çeşitli düzeylerde ortaklık içindedir.

Tablo 3.16: Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarına (UFRS) Göre 2001 Yılı Karşılaştırmalı Konsolide Mali Sonuçları (Milyar TL)

	OYAK	KOÇ HLD.A.Ş. (1)	H.Ö.SABANCI HLD.A.Ş.
Net Dönem Karı	+ 512,638	- 448,780	- 301,700
Özsermaye	1,663,479	1646,210	2,768,606
Net Dönem Karı / Özsermaye	+ % 31.4	- % 27.3	- % 10.9
Yükümlülükler	3,574,700	8,229,669	17,124,746
Net Dönem Karı / Yükümlülükler	+ % 14.3	- % 5.5	- % 1.8
Varlıklar	5,530,447	11,155,875	21,391,784
Net Dönem karı / Varlıklar	+ % 9.3	- % 4.0	- % 1.4
Bağımsız Denetim Firması	Deloitte	Price Waterhouse Coopers	Price Waterhouse Coopers

(1) Koç Holding A.Ş.’nin açıklanan 2001 yılı konsolide rakamları 2002 yılında 2002 fiyatlarıyla yeniden açıklanmış olup, geriye dönük olarak endekslenmek suretiyle 2001 yılı fiyat seviyesine getirilmiştir.

Kaynak: OYAK 2003 Yılı Yapılan İşler Raporu, OYAK Genel Müdürlüğü Yayınları, 2004

Tablo 3.17: Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarına (UFRS) Göre 2002 Yılı Karşılaştırmalı Konsolide Mali Sonuçları (Milyar TL)

	OYAK	KOÇ HLD.A.Ş. (1)	H.Ö.SABAN CI HLD.A.Ş.
Net Dönem Karı	+ 354,848	40,648	372,620
Özsermaye	2,240,646	2,145,031	3,957,988
Net Dönem Karı / Özsermaye	% 15.8	% 1.9	% 9.4
Yükümlülükler	3,853,391	7,961,181	24,201,583
Net Dönem Karı / Yükümlülükler	% 9.2	% 0.5	% 1.5
Varlıklar	6,469,981	11,997,677	30,551,962
Net Dönem karı / Varlıklar	% 5.5	% 0.3	% 1.2
Bağımsız Denetim Firması	Deloitte	Price Waterhouse Coopers	Price Waterhouse Coopers

Not: 2002 yılı fiyat seviyesi ile gösterilmiştir.

Kaynak: OYAK 2003 Yılı Yapılan İşler Raporu, OYAK Genel Müdürlüğü Yayınları, 2004

Tablo 3.18: Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarına (UFRS) Göre 2003 Yılı Karşılaştırmalı Konsolide Mali Sonuçları (Milyar TL)

	OYAK	KOÇ HLD.A.Ş. (1)	H.Ö.SABANCI HLD.A.Ş.
Net Dönem Karı	550,143	382,122	814,439
Özsermaye	2,912,878	3,244,935	5,094,441
Net Dönem Karı / Özsermaye	% 18.9	% 11.8	% 16.0
Yükümlülükler	4,972,092	9,105,136	26,645,347
Net Dönem Karı / Yükümlülükler	% 11.1	% 4.2	% 3.1
Varlıklar	8,424,424	14,546,135	35,470,374
Net Dönem karı / Varlıklar	% 6.5	% 2.6	% 2.3
Bağımsız Denetim Firması	Deloitte	Price Waterhouse Coopers	Price Waterhouse Coopers

Not: 2003 yılı fiyat seviyesi ile gösterilmiştir.

Kaynak: OYAK 2003 Yılı Yapılan İşler Raporu, OYAK Genel Müdürlüğü Yayınları, 2004

1961 yılında 4.871 dolar olan 2003 yılı sonu itibariyle 1,468 milyar dolara ulaşan net firma varlığı ile OYAK, Türkiye'nin ilk 5 holdingi arasında yer almaktadır. Karların gelişimi açısından bakıldığında, 1990'da Koç ve Sabancı'nın ardından üçüncü sırada yer alan OYAK, 1996'da da Koç, Sabancı ve Çukurova Grubunun ardından dördüncü sırada yer almıştır.<sup>353</sup> 2000 yılı toplam ciroları üzerinden bakıldığında da Koç Holding 11.7 milyar dolar ile birinci, Sabancı 5.6 milyar dolar ile ikinci, OYAK'da 4.9 milyar dolarla üçüncü büyük holding olarak gözükmektedir. Tablo 3.16, 3.17 ve 3.18'de KOÇ ve SABANCI Holding ile OYAK özsermaye, yükümlülükler, varlıklar ve bunların net dönem karı ile olan oransal durumu sunulmuştur. Firma kriz yaşanan 2001

<sup>353</sup> Fuat ERCAN, "Neo-Liberal Küreselleşme Sürecinde Türkiye'de Birikim Süreci ve Değişen Sermaye İçi Bileşenler: 1980 Sonrası için Bir Çerçeve Denemesi", 1997 Sanayi Kongresi, MMO Yayın No:209, Ankara, s.174.

yılı da dahil olmak üzere 2002 ve 2003 yıllarında da her iki holdingden çok iyi ekonomik göstergeler sahiptir.

Yatay ve Dikey entegrasyon gözlenen OYAK'ın yatırımları, çimento ve finans sektörlerinde yoğunlaşmış olmakla beraber inşaat, gıda, dış ticaret, turizm, sigortacılık, ziraat, kimya, petrol, nakliye gibi geniş alanlara yayılmıştır. Yatırım faaliyetlerine ithal ikameci sanayileşme döneminde başlayan OYAK "sınai ve iktisadi faaliyetlerini 5 yıllık kalkınma planları ile ve planlarda belirlenen sektörlerle uyumlu bir şekilde" yaptığını ısrarla vurgulamıştır.<sup>354</sup> Ancak ithal ikameci sanayileşmeye dayalı sermaye birikim sürecinde planlarda belirlenen sektörler yüksek gümrükler, ithal yasakları, vergi muafiyetleri ve çeşitli teşviklerden en üst düzeyde yararlanan sektörler olduğundan aynı zamanda en karlı sektörlerdir ve bu sektörlerle yatırım yapmak "ulusun kalkınması"ndan ziyade, yatırımı yapan grupların büyümesi anlamına gelmektedir. İthal ikameci sanayileşmenin mantığında özel sektör ve kamu sektörü arasında, özel sektör lehine işleyen bir işbölümü yatmaktadır. Buna göre kamu sektörü, özel teşebbüsü tamamlayıcı bir rol oynayacak, özel girişimlerin yatırım yapmak istedikleri sektörleri kendilerine bırakacaktır. Yine bu işbölümüne göre özel sektör tüketim mallarının üretimi ve pazarlamasında yoğunlaşırken, kamu sektörü ucuz ara mal üretiminde yoğunlaşarak özel kesime kaynak aktarma işlevini görecektir. OYAK'ın bu dönemdeki yatırım faaliyetlerine bakıldığında yukarıdaki iş bölümü içinde özel sektör tarafında yer aldığı görülmektedir.

OYAK'ın toplam net varlığının önemli büyüme gösterdiği 1960-80 arası dönemde OYAK'ın yatırım faaliyetlerinin esas olarak otomotiv ve çimento sektörlerinde yoğunlaştığını bunun yanı sıra zirai ilaç (Hektaş-1963), sigorta (Oyak Sigorta-1967), gıda (Tukaş-1968) gibi sektörlerle de erken dönemde yatırım yapıldığı gözlenmektedir. Bu dönemdeki yatırımların esas olarak ivme kazandığı dönem 1969-1975 arası olmuştur. Otomotiv sektörüne 1962 yılında Goodyear hisselerini satın alarak küçük bir giriş yapan OYAK, 1963'te traktör ve kamyonet imal eden Türkiye Otomotiv Endüstrileri A.Ş.'ye (TOE) iştirak etmiş, 1964'te de satış faaliyetlerini yürütmek üzere Motorlu Araçlar Ticaret A.Ş.'yi (MAT) kurmuştur. OYAK, 1967'de yine satış ve pazarlama şirketi olarak MAİS'i kurduktan sonra 1969'da da Renault ile anlaşarak uzun yıllar Koç Grubu ile birlikte Türkiye'deki binek otomobili piyasasını kontrol etmeyi

<sup>354</sup> OYAK 1975 Yılı Yapılan İşler Raporu, Oyak Genel Müdürlüğü Yayını, Ankara, 1976, s.1.

sağlayacak Oyak-Renault'u kurmuş ve üretime 1971'de geçmiştir. Çimento sektörü yatırımlarına da çok erken bir dönemde Çukurova Çimento'ya (1963) ortak olarak başlayan OYAK, burada da esas atılımı 1969'da Türkiye Çimento Sanayi ile beraber Bolu, Ünye ve Mardin Çimento şirketlerinin yapımına başlayarak atmış ve üretime 1974-75'te geçmiştir. OYAK'ın bu ilk yatırımlarında izlediği stratejilerden biri, ya kamuya ait önceden kurulmuş şirketlere ortak olup kontrolü ele geçirmek ya da kamuyla beraber ortak yatırıma gitmek şeklindedir. Bu dönemde OYAK gelirlerinin büyük bir kısmı, kar marjı yüksek ticaret ve hizmet kesimlerindeki yatırımlardandır. Yani esas gelir üretici şirketlerden değil, satış şirketlerinden gelmektedir. Örneğin; 1977 yılında üretici şirketlerden kuruma temettü olarak 70 milyon TL gelirken, satış şirketlerinden (MAİS, MAT, Oyak Yatırım ve Oyak Sigorta) 267 milyon TL gelmiştir ve bunun yaklaşık yüzde 75'i MAİS geliridir.<sup>355</sup> İthal ikamesi bağlamındaki koruma duvarlarının ardında, özellikle de fiyat belirleme politikaları ile otomotiv sektörü bu dönemde OYAK'ı taşıyan sektör olmuştur. Taşıt araçları sanayi, Türk imalat sanayi içinde en yüksek gerçek korumanın (yüzde 280.2) sağlandığı sektörlerden birisi haline gelirken, dolayısıyla da bu sektörde firmaların kar oranları çok yüksek olmuştur.<sup>356</sup>

1980 sonrası dönemdeki yatırım faaliyetlerine bakıldığında otomotiv ve çimento sektörlerinin önemlerini korumaya devam ettikleri, 1990'larla beraber bu ikiliye finans sektörünün de eklendiği görülmektedir. 1980'lerin başında OYAK yatırımları gıda, turizm, inşaat, taşımacılık gibi sektörlerle yönelir. Gıda sektöründe sırasıyla Eti Pazarlama ve Tam Gıda (1982), Entaş Tavukçuluk (1984) ve Pınar Et şirketlerine ortak olur. Gıda sektörüne yapılan bu yatırımlar ihracata yönelik sermaye birikim sürecine geçişle bağlantılıdır. 1980 sonrasında yeniden yapılandırılan ekonomide, ihracat çeşitli teşviklerle desteklenmiştir. Bu dönemde pazar arayışları içinde Arap dünyasına ve sermayesine yönelindiği görülmektedir.<sup>357</sup> Diğer yandan 1980'li yıllardaki sabit sermaye yatırımlarının dağılımına bakıldığında, özel yatırımların artan oranda konut sektöründe, kamu yatırımlarında ise daha çok enerji ve ulaşım sektörlerinde yoğunlaştığı görülmektedir.<sup>358</sup> Bu durum OYAK'ın inşaat ve taşımacılık sektörlerine

<sup>355</sup> OYAK 1977 Yılı Yapılan İşler Raporu, Oyak Genel Müdürlüğü, Ankara, 1978, s.42.

<sup>356</sup> Tamer AKSOY, *Ortak Pazarla Muhtemel Bir Entegrasyon Işığında Türk Otomotiv Sanayi Yatırımları*, Otomotiv Sanayi Derneği Yayın No:20, İstanbul, 1990, s.53.

<sup>357</sup> *İşte OYAK*, OYAK Genel Müdürlüğü Yayını, Ankara, 1982, s.87.

<sup>358</sup> Erineç YELDAN, *Küreselleşme Sürecinde Türkiye Ekonomisi: Bölüşüm, Birikim ve Büyüme*, İletişim Yayınları, İstanbul, 1991, s.45.

yaptığı yatırımların anlaşılmasını sağlamaktadır. İnşaat sektöründe 1970'lerin sonunda Kutlutaş grubuyla ortak bir holding kurarak giren Oyak, 1982'de kendi inşaat şirketini kurar. Diğer yandan yine 1978'de kurulan OMSAN 1982'den itibaren, "teşvik tedbirleri" kapsamında yer alan taşımacılık sektöründe uzmanlaşmaya başlar. Yine 1980'li yılların gözde sektörlerinden turizmde de bazı yatırımlara (İzmir Etap-1987 ve Oytur-1989) gidilse de, sektör içinde önemli bir yer tutmaz. 1990'lara gelindiğinde OYAK yatırımları arasında otomotiv sektörü ve çimento hala ayrıcalıklı bir yere sahiptir. 1989'da toplam firma karları içinde otomotiv sektörünün (Oyak-Renault, Mais, Goodyear) payı %66.1'dir. Çimento sektörünün %16.8'i, gıda sektöründen TUKAŞ'ın %9, hizmet sektöründen inşaatın %1.2, sigortanın %2.7, taşımacılığın %1.4, tarım ilaç sektörünün ise %1.5'tir.<sup>359</sup>

1989'da finansal faaliyetlerin serbestleştirilmesinin ardından 1990'lı yıllar Türkiye'de mali sermaye birikim rejiminin hakim olduğu yıllardır. OYAK, bu dönemde bir yandan neo-liberal özelleştirme politikaları ile diğer yandan finansal yatırımları ile büyümeye devam edecektir. Sermaye kesimlerine rant aktarımı olarak işleyen özelleştirme politikalarından OYAK, özellikle çimento sektöründe faydalanmış ve 1992'de Sabancı grubu ile birlikte Niğde Çimento ve İskenderun Çimento'yu, 1996'da da GAMA grubu ile birlikte Elazığ-Altınova Çimento'yu satın almıştır.

Firma net varlığının gelişimine bakıldığında 1990'lı yılların büyük önem taşıdığı görülmektedir. Bu yıllardaki büyüme finansal yatırımların sonucudur. OYAK grubu finans sektörüne 1984'te Oyak Menkul Değerleri kurarak girmiş, daha sonra neredeyse kuruluşundan beri girmek istediği bankacılık sektörüne 1990 yılında Alarko ve Cerrahoğlu gruplarıyla birlikte First National Bank of Boston A.Ş.'ye ortak olarak adım atar. 1993'te hisselerin tamamını aldıktan sonra 1996'da bankanın adını Oyakbank olarak değiştirir. 2001 yılında da Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'ndan (TMSF) Sümerbank'ı satın alarak bünyesine katmış ve böylece bu tarihe kadar daha çok firmasal bankacılık alanında hizmet veren küçük bir banka olan Oyakbank, en büyükler arasına girmiştir. Finansal sektördeki yatırımlarını sigortacılık alanındaki genişlemesiyle tamamlayan OYAK, Fransız devi AXA'nın 1994'te Oyak Sigorta'ya %11'lik bir hisseyle ortak olması, ardından 1995'te Axa-Oyak Hayat Sigorta'nın kurulması ve

<sup>359</sup> Latif ÇAKICI, "Ordu Yardımlaşma Firması'nın Türk Ekonomisine Katkıları", OYAK Otuzuncu Yıl Özel Sayısı, Ankara, 1991, s.56.

nihayetinde 1999'da Axa-Oyak Holding'in kurulmasıyla bu sektörde lider konuma yükselmiştir.

Finans sektörüne, özellikle de bankacılığa girişi geç olmakla birlikte her zaman büyük likit kaynaklara sahip olan OYAK, faiz ve kur arbitrajından faydalanarak 1990'ların mali sermaye birikimi rejimine ayak uydurmuş, bu yıllarda büyüme hızı çok büyük oranlara varmıştır . Bu süreçte özellikle kriz yıllarında OYAK büyük karlar elde etmiştir ve Genel Müdür Coşkun ULUSOY bu durumu "kriz varsa fırsat da vardır. 600 trilyona giden kar beklentili bir firma olarak fırsatlara bakmazsak kendimize haksızlık etmiş oluruz" sözleriyle<sup>360</sup> açıklamıştır. Örneğin kriz yılı olan 1994'te firma karı 5.4 trilyon (TL) olarak gerçekleşmiş, bunun 2.8 trilyonu (%51.8) iştiraklerden, 2.3 trilyon ise (%42.6) finansal yatırımlardan kaynaklanmış ve finansal yatırımlar bir önceki yıla göre yüzde 315 artış göstermiştir.<sup>361</sup> Yine kriz yılı olan 2001'de 594.4 trilyon TL'lik toplam firma karınının 282 trilyonu (%47.4) iştiraklerden, 242 trilyonu (%40.7) ise finansal faaliyetlerden kaynaklanmıştır.<sup>362</sup>

Tablo 3.19: Firma İştiraklerinin 2001-2003 Dönem Sonuçları

	2003		2002		2001	
	Trilyon TL	Milyon USD	Trilyon TL	Milyon USD	Trilyon TL	Milyon USD
SATIŞ HASILATLARI	6,427.6	4,298.6	3,913.8	2,579.9	3,453.2	2,769.6
YATIRIMLAR	213.2	142.6	287.7	189.6	197.0	158.0
FİNANS GRUBU İŞLEM HACMİ	33,420.1	22,350.1	22,072.8	14,550.1	18,745.6	15,035.0
İHRACAT		1,333.8		1,010.4		903.6
TOPLAM VERGİ	307.1	205.4	225.1	148.3	305.5	244.3
TOPLAM VERGİ ÖNCESİ KAR	610.4	408.2	368.2	242.7	636.0	510.1
FİRMA KAR PAYLARI	242.0	161.8	146.6	96.6	282.2	226.3
TOPLAM ÖDENMİŞ SERMAYE	1,189.8	852.4	936.0	572.7	623.3	433.0
OYAK TOPLAM SERMAYE PAYI	743.1	532.4	596.6	365.0	369.0	256.3
TOPLAM AKTİFLER	8,129.9	5,824.4	5,930.8	3,628.5	5,154.1	3,580.3
TOPLAM PERSONEL SAYISI		16,733		15,922		16,586

Kaynak: OYAK 2003 Yılı Yapılan İşler Raporu, OYAK Genel Müdürlüğü Yayınları, 2004

Ayrıca imalat sanayiindeki üretici firmaların da gelirlerinin büyük oranda ana faaliyet dışı alanlardan, yani finansal piyasalardan elde edilen gelirler olduğu

<sup>360</sup> Hürriyet Gazetesi, 23.11.2001

<sup>361</sup> OYAK 1994 Yılı Yapılan İşler Raporu, OYAK Genel Müdürlüğü Yayınları, 1995, s.39.

<sup>362</sup> Radikal Gazetesi, 26.4.2002.

düşünülecek olursa kriz yıllarında ve bütün bir 1990'lar boyunca finansal faaliyetlerden gelen gelirlerin oranının çok daha büyük olduğu rahatlıkla söylenebilir. Bu konu ile ilgili İstanbul Sanayi Odasının 2001 yılı içinde yayınladığı rapor da özel büyük sanayi kuruluşlarında üretim faaliyeti dışında elde edilen gelirlerin toplam net bilanço karına oranı, 1994 yılında yüzde 54.6, 1998 yılında yüzde 87.7, 1999 yılında yüzde 219, 2000 yılında yüzde 114.4, 2001 yılında yüzde 547 olarak ifade edilmiştir.

Tablo 3.19'da OYAK'ın kriz öncesi ekonomik verilere ulaştığı görülmektedir. Krizden kısa sürede kurtulmasının sebepleri arasında iştiraklerinin oligopol piyasalarda faaliyet göstermesi ve kurumun likit yönünün kuvvetli olması gelmektedir. OYAK'ın önümüzdeki dönem yatırım stratejilerine bakıldığında bankacılık sektöründe ilk beş içinde yer almayı planladığı görülmektedir. Enerji, telekom ve teknoloji gibi sektörlerle yönelmeyi planlayan OYAK özelleştirme süreci için Türk Telekom, THY, Petkim, Tüpraş, Tekel ve Milli Piyango gibi şirketlerle ilgilenmektedir. Oyakbank'a bağlı teknoloji şirketi OYTEK ise bundan sonraki süreçte sektördeki ağırlığı finans, hizmet, telekomünikasyon ve savunma sanayinde toplamayı planlamaktadır.

2000 yılı faaliyet raporunun ardından OYAK'ın geldiği noktayı, Sabah Gazetesi "savaş taktiği mucize yarattı" manşetiyle sunarken, OYAK Genel Müdürü Coşkun ULUSOY da bu başarıyı "sonuçta iş hayatı da bir savaştır. Binlerce yıl kanla sulanan askeri prensipler iş hayatına uygulanırsa, hata olasılığı sıfırdır" şeklinde ifade etmiştir.

Oyak'a bağlı iştirakler normal bir şekilde vergi ödemesine rağmen, Oyak'ın kendisi vergi muafiyetleriyle diğer holdinglere göre bir ayrıcalık taşımaktadır. 205 sayılı yasanın 35nci maddesine göre OYAK firmalar vergisinden, her türlü gelirleri gider vergisinden, üye aidatları gelir vergisinden, kuruma yapılacak bağışlar ve kurumun üyelerine yapacağı yardımlar veraset ve intikal vergisi ile gelir vergisinden, kurumun her türlü muamelesi damga resminden muaftır. Ayrıca OYAK'ın malları ile gelir ve alacaklarının Devlet malları hak ve rüçhanlığına sahip olması (m.37), OYAK'a hukuki danışmanlık da yapmış olan Ejder YILMAZ'a göre "firma mallarının haczedilemeyeceği anlamına" da gelmektedir.<sup>363</sup> OYAK'ın dev holdinge dönüşmesinde etkisi olan ve yine hukuki ve firmasal yapısından kaynaklanan bir diğer unsur ise üye aidatlarıdır. 2004 yılı itibariyle 222.000 üyesi olan OYAK bu üyelerden düzenli nakit giriş sağlamak ve büyük bir fon toplanmaktadır. Üye aidatları kurumun gelirleri

<sup>363</sup> Ejder YILMAZ, "Ordu Yardımlaşma Kurumu'nun Hukuksal Yapısı", OYAK Otuzuncu Yıl Özel Sayısı, Ankara, 1991, s.51.

arasında önemli bir yer tutmakta ve ucuz maliyetli bu kaynak sayesinde firma likit kaynak oranını yüksek tutabilmektedir. Örneğin 1974 yılındaki nakit girişlerinin yüzde 52.8'i, 1978 yılında ise yüzde 42.3'nü üye aidatları oluştururken, 1994 yılı net firma karının da yüzde 17.48'ini üye aidatları oluşturur. Böylesine istikrarlı ve maliyetsiz likit kaynaklara sahip olmak, özellikle kriz anlarında büyük karlar elde etme fırsatını doğurmaktadır.

Tablo 3.20 : Gelir – Gider Karşılaştırması (1000 TL)

	Gelirler Toplamı	Giderler Toplamı	Ticari Kâr
1961	2,6	0,7	1,9
1965	22,6	5,3	17,3
1970	61,7	12,3	49,4
1975	230,3	39,4	190,9
1980	1.062,4	411,5	651,0
1981	1.958,8	652,8	1.306,0
1982	3.460,4	772,0	2.688,4
1983	3.806,4	724,0	3.082,4
1984	6.795,2	906,1	5.889,2
1985	10.567,4	1.137,4	94.730,1
1986	12.171,5	1.450,9	10.720,7
1987	20.332,3	2.267,8	18.064,5
1988	49.447,6	4.228,6	45.218,9
1989	107.645,9	6.575,3	101.070,6
1990	171.970,4	12.646,7	159.323,6
1991	342.359,1	24.090,9	318.268,2
1992	527.444,6	35.667,2	491.777,4
1993	2.169.563,9	66.706,7	2.102.857,2
1994	5.484.047,6	121.855,5	5.362.192,1
1995	8.577.737,4	261.337,1	8.316.400,3
1996	13.650.468,1	440.166,4	13.210.301,7
1997	35.922.313,7	1.053.894,1	34.868.419,5
1998	74.132.312,9	1.913.052,1	72.219.260,8
1999	145.624.947,4	3.636.738,6	141.988.208,7
2000	170.714.764,3	6.521.005,0	164.193.759,2
2001	359.588.697,0	11.565.879,1	348.022.817,9
2002	595.083.118,4	21.328.139,0	573.754.979,4

Kaynak: OYAK 2003 Yılı Yapılan İşler Raporu, OYAK Genel Müdürlüğü Yayınları, 2004

Tablo 3.20'de sunulduğu üzere kurumun gelir-gider dengesi faaliyet gösterdiği iktisadi ortamdaki tüm diğer firmaların çok dışındadır. Böylece yeni yatırım yapma kararlarının verilmesi tamamen firma içi karar organlarının planlaması ile ve finansal çözümlerle yapılabilmektedir.

Tablo 3.21'de kurumun 2003-2004 ve 2005 yılına ait nakit giriş bilgileri sunulmuştur. Kurumun iştiraklerinden elde edilen gelir tüm diğer girişlerinin üzerinde olup, asıl faaliyet karlılığı yönünde kurumun güçlü olduğunu göstermektedir.



Tablo 3.21: Firma Nakit Girişleri

	2003	2004	2005
<b>I) YASAL KAYNAKLAR</b>	<b>173.942.147,0</b>	<b>227.937.016,7</b>	<b>294.426.824,8</b>
A) Üye Aidatları	135.234.123,0	172.868.064,7	218.159.017,8
B) Emekli Maaşı Katılım Payları	38.708.024,0	55.068.952,0	76.267.807,0
<b>II) İŞLETME KAYNAKLARI</b>	<b>421.044.126,2</b>	<b>410.800.274,6</b>	<b>548.543.905,0</b>
<b>A) Sosyal Hizmet Gelirleri</b>	<b>37.554.368,6</b>	<b>42.028.583,2</b>	<b>53.604.652,9</b>
1) Konut Kredi Faizi	21.850.826,0	27.293.698,8	37.826.438,3
2) Borç Verme Faizi	13.383.490,8	13.610.884,4	14.425.914,6
3) Ordu Pazarları Karı	2.320.051,8	1.124.000,0	1.352.300,0
<b>B) Gelir Amaçlı Yatırım Gelirleri</b>	<b>373.963.005,6</b>	<b>364.804.028,1</b>	<b>489.767.285,7</b>
1) İştirak Gelirleri	120.467.460,1	115.483.187,0	310.520.768,0
2) Gayrimenkul Gelirleri	6.460.473,2	8.312.073,4	10.363.150,8
3) Finansal Yatırım Gelirleri	247.035.072,3	241.008.767,7	168.883.366,9
<b>C) Çeşitli Gelirler</b>	<b>9.526.752,0</b>	<b>3.967.663,3</b>	<b>5.171.966,4</b>
<b>III) GERİ DÖNÜŞLER</b>	<b>71.880.777,1</b>	<b>83.232.183,7</b>	<b>117.363.392,3</b>
A) Konut Yardımı Tahsilatı	10.749.437,5	16.796.122,4	28.369.828,7
B) Borç Verme Tahsilatı	56.672.204,8	60.705.112,1	81.663.766,9
C) Mal Kredisi Tahsilatı	1.690.100,8	1.858.496,2	2.175.615,7
D) % 80 Borç Verme Tahsilatı	2.769.034,0	3.872.453,0	5.154.181,0
<b>IV) KONUT İNŞAAT KAYNAKLARI</b>	<b>45.185.219,0</b>	<b>92.600.848,0</b>	<b>225.989.600,0</b>
A) Üye Ödentileri	31.985.219,0	65.950.848,0	162.489.600,0
B) Firma Kredi Tahsisi	13.200.000,0	26.665.000,0	63.500.000,0
<b>V) ÇEŞİTLİ KAYNAKLAR</b>	<b>17.811.438,9</b>	<b>867.705,2</b>	<b>1.214.151,3</b>
<b>VI) HİSSE SENEDİ SATIŞI (İŞTİRAK)</b>	<b>26.759.475,0</b>	-	-
<b>VII) GAYRİMENKUL VE ARSA SATIŞI</b>	<b>19.106.725,4</b>	<b>16.826.400,0</b>	<b>9.840.000,0</b>
<b>VIII) ALINAN KREDİLER</b>	<b>324.229.150,0</b>	-	-
<b>GİRİŞLER TOPLAMI</b>	<b>1.099.959.058,5</b>	<b>832.264.428,2</b>	<b>11.977.377.873,4</b>
<b>IX) GEÇEN YIL DEVR. HAZİR DEĞERLER</b>	<b>774.103.080,5</b>	<b>740.029.225,6</b>	<b>521.012.024,6</b>
<b>TOPLAM NAKİT GİRİŞLERİ</b>	<b>1.874.062.139,0</b>	<b>1.572.293.653,9</b>	<b>1.718.389.898,0</b>

Kaynak: OYAK 2003 Yılı Yapılan İşler Raporu, OYAK Genel Müdürlüğü Yayınları, 2004

Tablo 3.22'de kurumun nakit çıkışları içinde gelir amaçlı iştirak yatırımlarına yönelik çıkışlarda azalma olduğu bunun yanında sosyal hizmetler içinde yer alan konut alımına yönelik nakit çıkışlarında artış olduğu görülmektedir. Ayrıca yukarıda sunulan ekonomik değerler yönüyle ülke içinde yeni yatırım yapma veya özelleştirme kapsamında yer alan kamu iktisadi teşekkülleri ile ilgili olarak bu dönemde planlama yapmadığı görülmektedir.

Tablo 3.22: Kurumun Nakit Çıktıları

	2003	2004	2005
<b>I) YASAL YARDIMLAR</b>	<b>122.780.682,0</b>	<b>172.000.175,0</b>	<b>234.708.587,0</b>
A) Emeklilik Yardımı	8.840.069,0	13.148.721,0	18.048.068,0
B) Ek Yardım	82.549.076,0	117.934.362,0	164.998.370,0
C) Kâr payının kâr payı	562.475,0	773.769,0	1.032.959,0
D) Ölüm Yardımı	3.924.882,0	4.812.899,0	5.809.922,0
E) Maluliyet Yardımı	1.775.036,0	2.488.887,0	3.305.535,0
F) Aidat İadesi	512.356,0	777.794,0	1.123.391,0
G) Üye Emekli Maaşı Ödemesi	19.839.163,0	24.522.363,0	30.174.173,0
H) EMS'den çıkışlar	4.777.625,0	7.541.380,0	10.216.169,0
<b>II) İŞLETME GİDERLERİ</b>	<b>42.552.012,0</b>	<b>49.824.424,9</b>	<b>60.928.305,8</b>
A) Yönetim Giderleri	38.300.898,2	46.924.325,8	57.177.572,6
B) Gayrimenkul İşl.Giderleri	751.530,5	941.772,2	1.167.100,0
C) Finansman ve Komisyon G.	3.499.583,3	1.958.326,9	2.583.633,2
<b>III) SOSYAL HİZMETLER</b>	<b>268.417.562,6</b>	<b>387.694.675,2</b>	<b>566.855.650,5</b>
A) Konut kredileri	55.410.000,0	82.415.600,0	136.879.240,0
B) Konut arsaları	100.022.367,0	130.553.064,0	98.563.676,8
C) Konut inşaatları	47.900.000,0	90.000.000,0	218.000.000,0
D) Borç verme	57.906.331,0	78.173.197,0	105.799.915,0
E) % 80 Borç verme	3.168.712,0	3.570.318,0	4.084.903,0
F) Or.Paz(Girne-Magosa) Fonu	2.320.051,8	1.124.000,0	1.352.300,0
G) Mal kredisi	1.690.100,8	1.858.496,2	2.175.615,7
<b>IV) GELİR AMAÇLI ÇIKIŞLAR</b>	<b>689.209.150,0</b>	<b>430.995.446,0</b>	<b>498.304.905,0</b>
A) İştirakler	649.229.150,0	425.715.446,0	497.904.905,0
B) Gayrimenkul Harcamaları	39.980.000,0	5.280.000,0	400.000,0
<b>V) ÇEŞİTLİ HARCAMALAR</b>	<b>11.073.506,8</b>	<b>10.766.908,1</b>	<b>15.145.820,0</b>
A) Kull.Amaçlı Sab.Değ. Harc.	3.938.259,7	5.938.848,9	8.176.599,6
B) KDV Ödemeleri	6.300.191,3	3.701.778,2	5.951.704,2
C) Diğer Çeşitli Harcamalar	835.055,8	1.126.281,1	1.017.516,1
<b>ÇIKIŞLAR TOPLAMI</b>	<b>1.134.032.913,4</b>	<b>1.051.281.629,3</b>	<b>1.375.943.268,3</b>
<b>VI) FİNANSAL YATIRIMLAR</b>	<b>740.029.225,6</b>	<b>521.012.024,6</b>	<b>342.446.629,6</b>
A) Dönem Sonu Hazır Değ.	- 34.073.854,9	- 219.017.201,0	- 178.565.395,0
B) Geç.Yıl.Devr.Hazır Değ.	774.103.080,5	740.029.225,6	521.012.024,6
<b>TOP. NAKİT ÇIKIŞLARI</b>	<b>1.874.062.139,0</b>	<b>1.572.293.653,9</b>	<b>1.718.389.898,0</b>

Kaynak: OYAK 2003 Yılı Yapılan İşler Raporu, OYAK Genel Müdürlüğü Yayınları, 2004

OYAK'ın hukuki-firnasal yapısından kaynaklanan bu etkenler dışında genel olarak Türkiye'de sermaye birikim süreci ve sınıfsal yapının özellikleri de OYAK'ın başarısında etkili olmuştur.<sup>364</sup> Türkiye kapitalizminin yapısal bir özelliği az sayıda

<sup>364</sup> Haldun GÜLALP, "Türkiye'de Sermaye Birikim Biçimleri ve Devlet-Toplum İlişkileri", **Kapitalizm Sınıflar Devlet**, Belge Yayınları, İstanbul,1993, S.78.

büyük sermaye grubunun eksik rekabetçi, diğer bir deyişle oligopolistik piyasaları kontrol etmesidir. Genel olarak izlenen gelişme stratejileri ve uygulanan iktisat politikaları büyük sermaye gruplarının kontrolü altındaki sektörlerin desteklenmesine yöneliktir. Görece az gelişmiş bir kapitalist ekonominin temel yapısal eksiklerinden biri olan sermaye yetersizliği de göz önüne alındığında, kuruluşundan itibaren büyük fonları bünyesinde toplayan OYAK, büyük sermayenin girebileceği sektörlerle yatırım yapmış ve devletin sermaye grubu yaratma politikalarından (krediler, teşvikler, muafiyetler vs.) en az diğer sermaye grupları kadar yararlanmıştır.<sup>365</sup> Türkiye'deki piyasa yapısının birçok sektörde oligopolistik olması, sadece yüksek korumalar altında ve fiyatın devlet tarafından belirlendiği ithal ikamesine dayalı 1960-80 arası döneme has değildir. Dışa açılmanın gerçekleştiği 1980 sonrası dönemde de imalat sanayindeki tekelci yapı aynı şekilde devam etmiştir. Bu oligopolistik piyasalardaki tekeller mark-up tipi fiyatlandırma yoluyla maliyet artışını nihai tüketiciye yansıtmakta ve kendi kar marjlarını yüksek tutmaya devam etmektedir.<sup>366</sup>

OYAK'ın çeşitli sektörlerdeki piyasa paylarına bakıldığında bu oligopolistik yapının bir parçası olduğu daha net ortaya çıkmaktadır. Otomotiv sanayini ele alacak olursak OYAK, 1960-80 arasında binek otomobili piyasasını Koç grubu ile beraber kontrolü altında tutmuştur. Ardından 1980 sonrası duruma baktığımızda da Oyak-Renault'un sektör payının 1992-2001 arasında ortalama yüzde 20, 2001 yılında da yüzde 27.7 olduğu görülmektedir. MAİS'in 2000 yılı sektör payı ise yüzde 23'tür. Lastik üretiminde 1960-80 arasında Goodyear, Uniroyal ve Pirelli piyasadaki tek üreticilerdir. Goodyear 1971'de toplam lastik üretiminin yüzde 28.8'ini üretirken, 1982'deki piyasa payı yüzde 21'dir. Çimento sektörüne gelince 1976 itibarıyla Türkiye'de üretilen çimentonun yüzde 23'ü Oyak fabrikalarınınca üretilmektedir. Türkiye'de Oyak hisseli fabrikaların 1985-98 arasındaki toplam çimento satışı içindeki payı ortalama yüzde 13.4 olup, yıllar içinde sürekli artış göstermiş ve 1998'de yüzde 18.8 olarak gerçekleşmiştir. Tarım ilaçları sektöründe Hektaş'ın payı ise yüzde 18-20 oranındadır.

<sup>365</sup> Robert BIANCHI, *Interest Groups and Political Development in Turkey*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey, 1984, p.34.

<sup>366</sup> YELDAN, a.g.e.,s.79.

### 3.1.2.Mali Tabloların Hazırlanma Esasları

Firma, defterlerini ve kanuni mali tablolarını Türk Ticaret Kanunu ve Türkiye’de genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygun olarak tutmakta ve hazırlamaktadır. Firma “Kanuni Mali Tablolarını” 205 Sayılı Ordu Yardımlaşma Firma Kanunu hükümlerine ilişkin ilke ve kurallar çerçevesinde yaptığı düzeltme ve düzenlemelerde “Teknik Mali Tablolarını" hazırlanmaktadır. Teknik mali tablolar kurumun üyelerine yönelik faaliyetlerini ve nemalandırmalarını gerçekleştirmek amacıyla oluşturulmaktadır.

### 3.1.3. Uygulanan Muhasebe Prensipleri

Mali tabloların hazırlanmasında kullanılan önemli muhasebe prensipleri aşağıdaki gibidir.

A. Kasa ve bankalar, kasadaki nakit ve bankalardaki vadeli ve vadesiz hesaplardan oluşmaktadır.

B. Menkul kıymetler, geri satım vaadiyle alınan devlet tahvilleri, hazine bonoları, yabancı para devlet tahvilleri ve eurobondlar ile yatırım fonları, hisse senetlerini içermektedir. Menkul kıymetler maliyet değeri ile kaydedilmektedir. Bilanço tarihi itibarıyla tahakkuk etmiş ancak henüz tahsil edilmemiş faiz tutarları bilançoda “Gelir tahakkukları” hesabına ve gelir tablosunda “Plasman Gelirleri” hesabında mali tablolara yansıtılmıştır. Eurobond ve hazine bonoları ise piyasa rayıçları yok ise iç verim oranına göre değerlendirilmiştir. Hisse senetleri ise elde etme maliyetleri ile değerlendirilmiştir.

C. Saymanlık ve Hizmet Borçlanmasından Alacaklar: Türk Silahlı Kuvvetleri mensubu üyelerin maaşlarından, aidat, ikraz ve diğer OYAK alacaklarını, birliğin bağlı bulunduğu bölgedeki saymanlık, defterdarlık veya mal müdürlüğü kesinti yaparak OYAK banka hesabına yatırmaktadır.

205 sayılı kanun 30’uncu maddesine istinaden açığa çıkarılan, Bakanlık emrine alınan, işten el çektirilen ve diğer nedenlerle kanuni aidatları kesilemeyen üyelerden geçen müddetlere ait aidatlarını Kurum’a ödeyenlerin bu müddetleri emekli, maluliyet ve ölüm yardımlarına esas olacak müddetlere ilave olunur. Söz konusu durumdaki üyelerin geriye dönük aidat borçlandırılması için “Hizmet Borçlanmasından Alacaklar ” hesabı kullanılır. Ayrıca, OYAK geçici üyeliğinden daimi üyeliğine geçenlerin, geçici üyelik sürelerinin daimi üyeliğe saydırılması esnasında da bu hesap kullanılmaktadır.

Geçici ve daimi üyeliğin birleştirilmesi üyenin isteğine bağlıdır. Üyeliğin birleştirilebilmesi;

- Geçici üyeliğin hemen bitiminde daimi üyeliğe geçenlerin yedek subaylık hizmetinin yapılmış olduğu dönemdeki teğmen aidatı ile kendi aidatı arasındaki farkı hesaplanacak nemasıyla birlikte nakden ve defaten ödemesi ile,
- Geçici üyeliğin sona ermesini müteakip araya bir zaman kesiti girmesinden sonra daimi üyeliğe geçenleri; geçici üye olarak kaç ay aidat ödemişse o sürenin daimi üyeliğinin başlangıcına eklenebilmesi, eklendiği dönemdeki teğmen aidatı kendi ödemiş olduğu aidat arasındaki farkı nemasıyla birlikte nakden ve defaten ödemesi ile gerçekleşir.

Daimi üyeliğin başlangıcına eklenecek olan süre, yukarıda belirtilen ödeme dönemi süresinden ibarettir. Geçici üyeliğin sona erdiği tarihten daimi üyeliğe kadar geçirilmiş olan süre dikkate alınmaz.

D. Stoklar; ordu pazarlarındaki emtia ve Firma'daki sarf malzemelerinden oluşmaktadır. Stoklar ağırlıklı ortalama maliyet yöntemine göre maliyetin ya da net gerçekleşebilir değer (piyasa değerinden satış giderlerinin düşülmesi yoluyla hesaplanan değer) düşük olanı ile değerlendirilmektedir.

E. Maddi Duran Varlıklar; Amortisman tabii sabit kıymetler, elde etme maliyeti ile değerlendirilmiştir. Firma binaları yeniden değerlemeye tabii tutulmaktadır. Amortisman, binalar dışında, bu değerler üzerinden normal amortisman yöntemiyle aşağıda belirlenen oranlar esas alınarak ayrılmaktadır.

	1995'ten <u>Önce Alınanlar</u>	1995'ten <u>Sonra Alınanlar</u>
Binalar	%2	%2
Makine ve Teçhizatlar	%6-25	%20
Demirbaşlar	%6-25	%20

Firma, cari dönemde binalarını %59 oranı ile yeniden değerlemeye tabii tutmuş ve değer artışını öz kaynaklar içerisinde "Yeniden Değerleme Fonları" hesabına kaydetmiştir. Teknik mali tablolarında söz konusu hesap gelir tablosuna aktarılmıştır.

Sabit kıymet satışlarından elde edilen kar ve zararlar ilgili gelir ve gider hesaplarına dahil edilmiştir.

F. Maddi Olmayan Duran Varlıklar 40 – 49 yıllığına kiralanın araziler üzerine inşa edilen binalara ilişkin yapılan harcamalardan oluşmaktadır. Söz konusu varlıklar kira süresince amortismanına tabi tutulmaktadır.

G. Vergiler: 205 sayılı kuruluş kanununda aşağıdaki hükümler yer almaktadır;

- Firma, Firmalar Vergisi'ne tabi değildir,
- Kurum'a yapılacak bağışlar, Kurum'un ne nam altında olursa olsun, üyelerine veya kanuni mirasçılarına yapacağı yardımlar Veraset ve İntikal Vergisi ve Gelir Vergisi'nden,
- Firma, yapacağı her türlü muameleler dolayısıyla Damga Vergisi'nden,
- Daimi ve geçici üyelerden yapılacak aidat Tevkifat Gelir Vergisi'nden,
- Kurumun her türlü gelirleri Gider Vergisinden, muaftır.

Ancak, Firma, Emlak Vergisi, Taşit Alım Vergisi, Motorlu Taşitlar Vergisi, Muhtelif Harçlar, Katma Değer Vergisi ve 7126 Sayılı Sivil Savunma Kanunu'na istinaden Sivil Savunma Fonu ve Sosyal Yardım Zammı ödemekle yükümlüdür.

H. Türkiye'de mevcut kanunlar ve toplu iş sözleşmelerine göre kıdem tazminatı, emeklilik veya işten çıkarılma durumunda ödenmektedir. Kıdem tazminatı karşılığı bilanço tarihi itibariyle buna hak kazanan bütün çalışanların işine son verilmesi varsayımı ile ödenmesi gereken olan yükümlülüğün toplam tutarı olup, Firma bu yükümlülük için mali tablolarda karşılık ayırmamaktadır.

İ. Şirket'in yasal kayıtlarında, yabancı para cinsinden (TL dışındaki para birimleri) muhasebeleştirilen işlemler, işlem tarihindeki kurlar kullanılarak Türk Lirası'na çevrilmektedir. Bilançoda yer alan dövizle bağlı varlık ve borçlar bilanço tarihinde geçerli olan kurlar kullanılarak Türk Lirası'na çevrilmişlerdir. Bu çevrimden ve dövizli işlemlerin tahsil / tediyelelerinden kaynaklanan kambiyo karları / zarar gelir tablosunda yer almaktadır.

J. İştirakler ve bağlı ortaklıklar elde etme maliyetine, ilgili kuruluşların kaynaklarından yaptıkları sermaye artırımlarından edinilen bedelsiz hisse senetlerinin nominal değerleriyle ilave edilmesi suretiyle değerlendirilmektedir. İştirakin veya bağlı ortaklığın sermaye artırımının yeniden değerlendirme fonundan karşılanması halinde, edinilen hisselerin nominal değeri öz kaynaklar içerisinde "Yeniden Değerleme Fonları"

hesabına kaydedilir. Teknik mali tablolarda söz konusu değer artışları gelir tablosuna “Yeniden Değerleme Fonları” hesabına transfer edilir.

İştirak ve bağlı ortaklıklardan dönem içerisinde dağıtılması kesinleşen bir önceki döneme ait dağıtılacak temettü gelirleri gelir tablosunda “İştirak gelirleri” ya da “Bağlı Ortaklık Gelirleri” hesabına kaydedilir. Teknik mali tablolarda ise cari döneme ait dağıtılması muhtemel iştirak ve bağlı ortaklık karları “Kar Payı Alacakları” hesabına borç ve “İştirak Gelirleri” ya da “Bağlı Ortaklık Gelirleri” hesabına alacak kaydedilerek muhasebeleştirilir.

K. Bankalardaki vadeli mevduat, repo, devlet tahvili, hazine bonusu ve Eurobondlardan elde edilen gelirler ile yatırım fonlarının piyasa fiyatı ile değerlendirilmesi sonucu oluşan değer artışları “Plasman Gelirleri” hesabına kaydedilir. 31 Aralık 2003 tarihi itibariyle söz konusu geçen gün esasına göre değerlendirilmesi sonucu hesaplanan faiz gelirleri, gelir tablosuna bu hesaba ve aktifte “Gelir Tahakkukları” hesabına kaydedilmiştir.

L. Girne ve Magosa ordu pazarları için ayrı bir muhasebe kayıt sistemi tutulmakta ve dönem sonlarında bunlara ait mali tablolar Firma mali tabloları ile konsolide edilmektedir. Ordu pazarlarının gelirleri söz konusu iki ordu pazarının brüt satış karlarının toplanması sonucu bulunmaktadır.

M. Firma, üyelerine piyasaya oranla düşük oranlı faizlerle borç vermektedir. Üyelikte 18 ayını dolduran daimi üyeler adata esas maaşlarının, Emekli Maaşı Sistemi üyeleri ise katılım oranlarına göre alabilecekleri en yüksek aylık emekli maaşının iki katı tutarında olacak şekilde; 31 Aralık 2002 itibariyle 6, 9 ve 12 ay vadede ile normal borç verme yardımı alabilmektedirler.

Firma tarafından sunulan adata esas maaşın üç katı limiti “Borç Verme Hizmeti”, 17 Temmuz 2000 tarihinde Vakıfbank ile Firma arasında imzalanan protokol çerçevesinde 01 Ağustos 2000 tarihinden itibaren Vakıfbank aracılığı ile yürütülmeye başlanmış olup uygulamaya devam edilmektedir. Emekli maaşı sistemi üyeleri ise alabilecekleri en yüksek aylık emekli maaşlarının 6 katı limitle bu hizmetten yararlanabilmektedirler.

Üyeler hem OYAK Borç verme hizmetinden hem de Vakıfbank kredisinden aynı anda yararlanamamaktadırlar.

Fevkalade Borç Verme Yardımı Doğal afetlerden zarar gören üyelere; Maaşı albay (harp okulu mezunu, bir yıllık) maaşından düşük olan üyeler için albayın aidata esas maaşının dört katı, maaşı albay maaşından yüksek olan üyeler için kendilerinin aidata esas maaşlarının dört katı tutarında fevkalade borç kullanabilmektedirler. 48 ay vadede konut kredisinde uygulanan en düşük faiz oranı kullanılır.

Yurt dışında tedavi olması gereken üyelere; Yurt dışında tedavi olması gereken üye, eşi ve bakmakla yükümlü olduğu çocukları için; Maaşı albay (harp okulu mezunu bir yıllık) maaşından düşük olan üyeler için albayın aidata esas olan maaşının altı katı, maaşı albay maaşından yüksek olan üyeler için kendilerinin aidata esas maaşlarının altı katı tutarında fevkalade borç verilmektedir.

Emekli maaş sistemindeki üyelere fevkalade borç vermede ise hak ettikleri limit üzerinden, katılım oranlarına göre hesaplama yapılır.

Üyelerin ölümleri halinde vadesi gelmemiş normal ve fevkalade borçları kapatılarak gider kaydedilmekte, üyelerin varislerine bu borçlar intikal ettirilmemektedir.

Üyelere verilen borç verme yardımlarına ilişkin anapara ve faiz alacaklarının tamamı aktifte “Sosyal Amaçlı Yatırımlar” hesabına kaydedilmekte ve faiz gelirlerinin döneme ilişkin olan kısmı gelir tablosunda “Borç Verme Yardımı ve Mal Kredisi Gelirleri” hesabına kalan tutar ise vadelerine göre pasifte gelecek aylara ve gelecek yıllara ait gelirler hesaplarına kaydedilmektedir.

N. Mal Kredisi Gelirleri, Ordu pazarında verilen mal kredileri Kurum’un Kıbrıs’ta görev yapan daimi üyelerine tanınmış bir haktır. Söz konusu kredilerin faiz gelirleri gelir tablosunda ‘Borç Verme Yardımı ve Mal Kredisi Gelirleri’ olarak kaydedilmektedir.

O. Konut Kredisi Hizmetleri Gelirleri, Firma, üyelere satın aldıkları veya inşa ettikleri konutlar için kredi vermekte, tamamı üyelere oluşan kooperatiflerin inşaatlarını kredilerle desteklemekte ve kurumun sahibi olduğu arsalar üzerine toplu konut inşa ederek maliyet bedeli üzerinden üyelere devretmektedir. Bu maksatla Firma her yıl bütçe olanaklarına göre saptadığı miktar üzerinden üyelik sürelerine bağlı olarak hak kazanan üyelere uzun vadeli ‘konut kredisi’ vermektedir.

Bireysel Konut, kooperatif ve Firma konutu kredisi, üyelikte 15 yılın dolduğu yılı takip eden yılda kullanabilmektedir.



“Emekli Maaşı Sistemine” katılan, henüz konut kredisi kullanmamış veya kredi kullanabilme hakkı doğan üyeler, Sisteme katılım oranlarına göre konut kredisinden yararlanabilmektedirler.

Üyelerin ölümleri halinde, kalan konut kredisi borçları mirasçılara yansıtılmayarak Firma tarafından kapatılmaktadır.

205 sayılı yasanın 26ncı maddesine göre tam veya daimi maluliyet veya kısmi ve daimi maluliyet yardımına hak kazanan üyelerden Türk Silahlı Kuvvetleri'nde görev yapamaz raporu alanlara hizmet ve üyelik süresine bakılmaksızın maluliyet yardımlarının ödendiği tarihteki limit üzerinden konut kredisi verilir. Konut kredisi hakkı maluliyet yardımının tarihinden itibaren en geç iki yıl içinde kullanılmadığı takdirde sona erer. Yukarıda belirtilen üyelerden Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık yeteneği Yönetmeliği'nin 31nci maddesinin 6ncı fıkrasına göre; Türk Silahlı Kuvvetleri'nde göreve devam edenler bakımından iki yıllık süre uygulanamaz, bu üyeler kredi için başvurdukları tarihteki kredi limitinden yararlanırlar.

Üyelere sağlanan konut kredilerine ilişkin anaparalar aktifte Sosyal Amaçlı Yatırımlar hesabına kaydedilir. Üyelerin kendi satın aldıkları veya inşa ettirdikleri konutlar için aldıkları konut kredilerine ilişkin anapara ve faiz alacaklarının tamamı aktifteki söz konusu hesaba kaydedilir. Üyelerin ödemeleri aynı hesaba alacak kaydedilir.

Kurum'un kendi yaptırdığı toplu konutlara ilişkin olarak kaynak maliyet farkı adı altında verilen kredilerde ise üyelerden dönem içerisinde ödeme planlarına göre tahsil edilen anapara ve faizden oluşan taksitler pasifte Konut İnşaat Kaynakları hesabında toplanır ve dönem sonunda taksitlerin anapara tutarları Sosyal Amaçlı Yatırımlar hesabından mahsup edilir, faiz gelirleri ise gelir tablosunda Konut Yardımı Gelirleri hesabına aktarılır.

P. Karşılıklar ve Teknik Gelir (Gider), OYAK, çalışan (aktif) üyelerinden emekli sandığı keseneğine esas maaşlarının % 10'u tutarında aidat kesmektedir. Aktif üyelerden kesilen % 10'luk aidatın % 89,63'ü tasarruf primi olarak üyenin emeklilik yardımına, %7,75'i riziko primi olarak ölüm ve maluliyet yardımlarını ve geri kalan %2,62'si ise masraf primi olarak genel yönetim giderlerine esas teşkil etmektedir %10'luk aidatlar ilk olarak bilançonun pasifinde yer alan Karşılıklar hesabına kaydedilmektedir. Yıl sonunda cari dönemde tahakkuk eden toplam aidatlar üzerinden

yukarıda bahsedilen oranlar nispetinde riziko ve masraf primi hesaplanarak gelir tablosuna Teknik Gelir/(Gider) hesabına kaydedilmektedir.

Ayrıca emekli (pasif) üyeler içinde kişi bazında nemalandırılarak hesaplanan yıllık toplam gelirin %2,62'si tutarında masraf primi ve alabileceği en yüksek aylık maaşın 10 katının %7,75'i tutarında riziko primi olarak hesaplanarak gelir tablosuna teknik gelir/(gider) hesabına kaydedilmektedir.

Diğer taraftan 205 sayılı Yasanın 24ncü maddesine göre emeklilik yardımı, üyenin Firma'da geçen ve aidat ödediği süreye karşılık olarak, tasarruf primine yıllık %5 teknik faiz oranı üzerinden hesaplanan faiz geliri ve anaparadan oluşur. Aynı şekilde, emeklilik maaşı, üyenin, Firma'da bıraktığı emeklilik yardımına göre hesaplanan yıllık %5 faizden ibarettir. Söz konusu yükümlülük için hesaplanan matematik karşılık Teknik Faiz ve Ek Yardımlar olarak gelir tablosunda Teknik Gelir/(Gider) hesabına kaydedilmektedir. Teknik Gelir/ (Gider) düşüldükten sonra bakiye kar üyelere nema olarak dağıtılır.

### **3.2. STRATEJİK BÜTÇELEME VE ORDU YARDIMLAŞMA KURUMU**

Çalışmanın bu bölümünde OYAK'ta uygulanan stratejik bütçeleme süreci ele alınmaktadır. Stratejik bütçeleme uygulamaları hakkında temel ilkeler haricinde dünyada geliştirilmiş genel bir teorik yaklaşım henüz bulunmamaktadır. Bu nedenle çalışmanın ikinci bölümünde teorik yaklaşım ayrıntılı olarak verilememektedir. Ancak bu bölümde "her firmanın kendi çalışma sistemi içinde farklı bir stratejik bütçeleme uygulaması yapabileceği" düşüncesinden hareketle, OYAK kapsamında stratejik bütçeleme uygulaması, teorik yaklaşımla birleştirilerek aktarılmaktadır.

#### **3.2.1.Stratejik Bütçeleme ve OYAK**

Sosyal devlet anlayışının en önemli göstergelerinden biri olan sosyal güvenlik, temel insan haklarından biri olup, bireylere belli riskler karşısında ekonomik güvence sağlamaktadır. Taşıdığı toplumsal önem dolayısıyla, sosyal güvenlik hakkı, başta İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi olmak üzere uluslararası belgelerde ve anayasalarda düzenlenerek garanti altına alınmış, bu hakkın sağlanması ve korunması devletlerin temel görevlerinden sayılmıştır. Ülkemizde de, 1961 ve 1982 anayasalarında, sosyal güvenlik, temel insan haklarından biri ve devlet görevi olarak tanımlanmış, garanti altına alınmıştır.

OYAK, ek bir sosyal güvenlik kuruluğu olarak, modern sosyal güvenlik anlayığuyla, üyelerini hem çalışma hayatlarında hem de emeklilik dönemlerinde, aktüryel dengelerin imkanları ölçüsünde desteklemektedir. Görevleri gereği, diğer çalışan kesimlere göre daha fazla risk altında olan Türk Silahlı Kuvvetleri mensuplarına ek sosyal güvenlik hizmetleri sunan OYAK, üyelerine yasal yardımların yanı sıra, imkanları ölçüsünde sosyal hizmetlerde bulunmakta ve ayrıca bunlardan bağımsız alternatif ürünlerde (Konut Ön Biriktirme Fonu ve Bağığu Dayalı Emekli Geliri Sistemi) ek katkılar sağlamaktadır.

İki yüz yirmi iki bin üyesi, 37 iştiraki ve yatırımlarıyla geniş bir organizasyona sahip olan OYAK'ın sadece yıllık bütçeleme ya da her bir Temsilciler Kurulu dönemi için hazırlanan ve fazla uygulama imkanı olmayan 3 yıllık planlama ile yetinilmemeli ve Stratejik Firmasal Bütçelemenin uygulanması temel hedef olarak belirlenmelidir.

### **3.2.2. Stratejik Bütçeleme Açısından Firmasal Yapının Analizi**

OYAK, bir yandan üyelerine muhtelif kanallar vasıtasıyla 22 ayrı hizmet sunan bir 'Hizmet Şirketi', diğer yandan üyelerinden topladığu birikimleri portföy yönetimi, iştirak ve gayrimenkul yatırımlarında değerlendiren bir 'Holding' olarak düşünöldüğünde, böyle geniş bir organizasyonda yapılan tüm çalışmaların stratejik bütçeleme kapsamında şekillendirilmesi gereği ortaya çıkmaktadır.

Bu şekilde yönetime anlaşılır, tutarlı ve güvenilir bilgi zamanında oluşturulup raporlanabilecektir. "Stratejik Bütçeleme Çalışmaları ve OYAK Uygulaması'nın" temel çıktısı olan yönetim raporlarının tasarlanmasında Kurumun bu yapısını yansıtabilecek, konsolide performans, kuruma gelir sağlayan noktalar ve üyelerle temas kurulan alanlar esas alınmıştır.

OYAK yapısı, faaliyetleri, strateji ve hedefleri gözönünde bulundurularak, halihazırda ne tür yönetim bilgilerinin üretildiğu ve bu bilgilerin yönetime zamanında, güvenilir ve ilgili bilgiyi sağlayıp sağlamadığı ve ne gibi ek bilgiler gerekebileceği hususlarına önem verilmiştir.

Bu amaçla, OYAK bünyesinde üretilen mevcut raporlamalar, bu raporlara esas teşkil eden yönetim tabloları, bütçe tabloları, iç çalışma tabloları ve istatistik tabloları ve ilgili verilerden, ayrıca tüm OYAK birimleri ile gerçekleştirilen ortak toplantı ve çalışmalarda edinilen tespit ve bilgilerden faydalanılmıştır. Ayrıca, yönetim bilgi ve ihtiyaçlarını tespit etmek ve halihazırdaki bilgilerin nasıl kullanıldığını belirlemek için

Firma üst yönetimiyle ve ortak çalışmalarda bulunan Mali İşler Müdürlüğü bünyesinde yönetim ve bütçe raporlaması konularından sorumlu anahtar konumundaki personel ile yapılan toplantıların büyük ölçüde katkısı olmuştur.

### 3.2.3. OYAK'ta Uygulanan Geleneksel Bütçeleme Sistemi İle İlgili Tespitler

“Stratejik Bütçeleme Çalışmaları ve OYAK Uygulaması'nın” öncesinde kullanılan mevcut işleyişle ilgili tespitleri şu şekilde sıralamak mümkündür;

- Mevcut yönetim raporlarının sayısı olarak çok fazla olduğu,
- Tablo ve raporlarda standart bir yapının olmadığı,
- Tabloların fazla detay bilgi içerdiği,
- Bilgi tutarsızlığı sıkıntısının yaşandığı,
- Genel Müdür Yardımcıları'na, doğrudan yönetime yönelik, periyodik olarak hazırlanan bir yönetim raporlamasının olmadığı,
- Yöneticilerin kendi sorumluluk alanlarına giren konularda bilgiye ulaşmakta bir sıkıntı yaşamamakla birlikte Firma fotoğrafının diğer parçalarını doğrudan ve zamanında göremediği,
- Yöneticilerin kendi sorumluluk alanlarına giren faaliyet sonuçlarının Firma genel yapısına olan etkisinin raporlanmasına ihtiyacı olduğu tespit edilmiştir.

## 3.3. OYAK'TA STRATEJİK BÜTÇELEME ESASLARI VE DENEYİMLER

### 3.3.1. Bütçeleme Sürecinde Yeralan Tablolar

Kullanıcıların bilgi ihtiyaçlarını tümüyle karşılamak ve genel bir standart sağlamak amacıyla OYAK bütçeleme sürecinde yer alan tablolar aşağıda açıklanan 3 grup altında ele alınmıştır.

**Bütçeleme Tabloları:** Bu grupta yer alan tabloların temel amacı, hazırlanan bütçelerin her aşamada raporlanmasını sağlamaktır. Bütçeleme tabloları, özet tablolardan en ayrıntılı tablolara kadar aynı biçimde (formatta) hazırlanacak, ayrıca her detayda yıllık bütçe toplamı ve aylık bütçe dağılımları yer alacaktır. Aylık bütçe dağılımlarının tablolarda yer alması kullanıcının seçimine ve isteğine bağlı olacaktır.



### 3.3.2.2.Önceki Yıl – Bütçe Yılı Karşılaştırma Tabloları

Cari yıl bütçe büyüklüklerini, geçmiş yıl bütçe değerleriyle karşılaştırmayı amaçlayan tablolar aşağıda belirtilen yapıda olacaktır.

Tablo 3.25: Önceki Yıl – Bütçe Yılı Karşılaştırma Tablosu

Açıklama/Bütçe Kalemi	Bütçe Yılı (Milyon TL)	Önceki Yıl (Milyon TL)	Artış/(Azalış)	
			Tutar (Milyon TL)	%
Toplam				

### 3.3.2.3. Bütçe İzleme Tabloları

Bütçe izleme tabloları, bütçelenen değerler ile uygulama sonuçlarını karşılaştırarak temel hedeflerdeki gerçekleşmeyi ve bu hedeflerden sapmaları izlemeyi amaçlamaktadır. Aylık olarak hazırlanacak bütçe izleme tablolarını kullanım amaçları ve içerikleri açısından ikiye ayırmak mümkündür.

Raporlama dönemi itibariyle revize bütçeyi içeren ilk grup, izleme tablosu yıllık kümülatif değerlerden oluşmakta ancak cari ay bütçe– uygulama farkını tutar ve oran olarak da raporlamaktadır. İkinci grup olarak adlandırabileceğimiz izleme tablosu ise bütçe kalemlerinin aylar itibariyle bütçelenen ve gerçekleşen değerlerini ve bu değerler arasındaki farkları tutarsal ve oransal olarak vermektedir. İkinci grup izleme tablolarında revize bütçe yer almamaktadır.

Raporlama dönemi itibariyle revize bütçeyi içeren bütçe izleme tablosunun yapısı ve açıklamaları aşağıdaki gibidir:

Tablo 3.26: Revize Bütçeyi İçeren Bütçe İzleme Tablosu

Açıklama/ Bütçe Kalemi	Milyon TL									
	Bütçe Yılı Plan		Cari Yıl Uygulama		Bütçe Yılı Revize Plan		Bütçe Yılı Plan – Revize Plan Fark		Cari Ay Plan-Cari Ay Uygulama Fark	
	Tutar	%	Tutar	%	Tutar	%	Tutar	%	Tutar	%
Toplam		100		100		100				

Bütçe izleme tabloları aylık olarak üretilecektir. Tablolar nakit bütçesi ve gelirden bütçesi raporlamaları için tek tip olarak kullanılacaktır. Tablolarda yer alan alanların içerikleri ve açıklamaları aşağıdaki gibidir:

- Bütçe Yılı Plan: Cari yıl için ilgili bütçe kalemleri itibariyle bütçelenen tutarlar ve ilgili bütçe kalemlerinin grup içindeki payları bu alanda raporlanacaktır. Bütçe yılı plan rakamları 12 aylık kümülatif tutarlar olarak raporlanacaktır.
- Cari Yıl Uygulama: Raporlama dönemi itibariyle bütçe kalemlerinin gerçekleşen tutarları ve ilgili bütçe kaleminin grup içindeki payı bu alanda raporlanacaktır. Cari yıl uygulama rakamları raporlama dönemi itibariyle kümülatif tutarlar olarak raporlanacaktır. Örneğin, Nisan ayında raporlanacak tutarlar yılın ilk 4 ayı gerçekleşme rakamlarını içerecektir.
- Bütçe Yılı Revize Plan: Raporlama dönemi itibariyle, uygulama tutarları gözönünde bulundurularak revize edilen bütçe büyüklükleri ve ilgili bütçe kalemlerinin grup içindeki payları bu alanda raporlanacaktır. Bütçe yılı revize plan rakamları, ilgili 12 aylık kümülatif tutarlar olarak raporlanacaktır. Örneğin, Mayıs ayında raporlanacak olan tutarlar ilk 5 ay gerçekleşmeler ışığında revize edilen 12 aylık rakamlardan oluşacaktır.
- Bütçe Yılı Plan, Bütçe Yılı Revize Plan Farkı: Bütçe dönemi başında planlanan yıllık kümülatif bütçe değerleriyle, raporlama dönemi itibariyle revize edilen yıllık kümülatif bütçe değerlerinin tutarsal ve oransal olarak farkı bu alanda raporlanacaktır.
- Cari Ay Plan, Cari Ay Uygulama Farkı: Raporlama dönemi için, bütçe dönemi başında planlanan değerlerin raporlama dönemi itibariyle gerçekleşen değerlerle tutarsal ve oransal olarak karşılaştırılması bu alanda gerçekleştirilecektir. Örneğin, Haziran ayında hazırlanan tablolarda raporlanacak olan değerler yılın ilk 6 ay gerçekleşme tutarları ile ilk 6 ay bütçelenen (revize edilmemiş) tutarların karşılaştırılmasından oluşacaktır.

Temel amacı aylar itibariyle bütçelenen değerlerin aylık uygulama sonuçlarıyla karşılaştırmak olan bütçe izleme tablolarının yapısı aşağıdaki gibidir:

Tablo 3.27: Aylık Bütçe Değerlerinin Uygulama Sonuçlarıyla Karşılaştırıldığı İzleme Tablosu

Açıklama / Bütçe Kalemi	AYLAR											
	OCAK Milyon TL				ŞUBAT Milyon TL				MART Milyon TL			
	Alan	Uygulama	Fark	%	Alan	Uygulama	Fark	%	Alan	Uygulama	Fark	%
Toplam												

### 3.3.3. Tablo Detayları

Bütçe raporlamasında standartlaşmayı sağlamak açısından OYAK bütçeleme sürecinde hazırlanan tabloların parametrik bir yapıda üretilmesi ve izlenmesi gerekmektedir. Bu amaçla bir sınıflama yapıldığında OYAK bütçeleme sürecine ilişkin hazırlanan tabloların 4 farklı detay seviyesinden oluştuğu görülmektedir. Söz konusu detay seviyeleri aşağıdaki gibidir:

#### I) Ana Bütçe Kalemi

##### A) Alt Bütçe Kalemi

##### 1) Yardımcı Bütçe Kalemi

##### i) Tali Bütçe Kalemi

Bu dörtlü detay seviyesinin nakit ve gelir-gider bütçeleri için uygulanmasında aşağıdaki örnek yapı ortaya çıkacaktır:

Tablo 3.28: Bütçe Detay Tablosu

Nakit Bütçesi (Nakit Girişleri)	Nakit Bütçesi (Nakit Çıktıları)	Gider Bütçesi	Gelir Bütçesi
I) Nakit Girişleri	II) Nakit Çıktıları	I) Giderler	II) Gelirler
A) Yasal Kaynaklar	A) Yasal Yardımlar	A) Yönetim Giderleri	A) Gelir Amaçlı Yatırımlar
1) Üye Aidatları	5) Maluliyet Yardımı	1) Personel Giderleri	2) Gayrimenkuller
i) Mevcut Üyeler	i) Tam Maluliyet	i) Aylık ve Ücretler	i) Mithatpaşa İşhanı
ii) Yeni Girişler	ii) Kısmi Maluliyet	ii) İkramiyeler	ii) Necatibey İşhanı



Yönetimin ve diğer kullanıcıların talep ve isteklerini karşılayabilmek açısından bütçe tabloları tüm detay seviyeleri için hazırlanmalıdır.

### 3.3.3.1. Ana Bütçe Kalemlerine İlişkin Tablolar

Ana bütçe kalemlerine ilişkin tablolar, nakit ve gelir-gider bütçesini en üst seviyede raporlamak üzere kullanılmalıdır. Tablolar, ilk bakışta nakit ve gelir-gider bütçelerinin sonuçlarını vermeyi amaçlamaktadır. Bütçe tablolarının yönetime sunulmasında ve “Çalışma Programı ve Bütçesi” kitabında raporlanmasında ana bütçe kalemlerine ilişkin tablolara öncelikli olarak yer verilmelidir.

#### Nakit Bütçesi

#### Proforma Nakit Akış Tablosu

#### Ana Bütçe Kalemleri

	<u>Milyon TL</u>
I) Önceki Yıldan Devir Edilen Hazır Değerler	.....
II) Nakit Girişleri	.....
III) Nakit Çıktıları(-)	.....
IV) Nakit Giriş Çıkış Farkı	.....

#### Gelir-Gider Bütçesi

#### Proforma Gelir-Gider Tablosu

#### Ana Bütçe Kalemleri

	<u>Milyon TL</u>
I) Gelirler	.....
II) Giderler (-)	.....
III) Kar (Zarar)	.....

Tablo 3.29: Proforma Bilanço

	2003	2004	2005
<b>AKTİF</b>			
<b>I) DÖNEN DEĞERLER</b>	<b>130.009.893,2</b>	<b>138.287.782,8</b>	<b>151.731.002,7</b>
A) Diğer Dönen Varlıklar	130.009.893,2	138.287.782,8	151.731.002,7
<b>II) YATIRIMLAR</b>	<b>2.541.932.868,6</b>	<b>3.130.708.038,9</b>	<b>3.973.281.320,3</b>
<b>A) Gelir Amaçlı Yatırımlar</b>	<b>2.246.636.168,7</b>	<b>2.524.549.914,6</b>	<b>2.907.327.948,1</b>
1) İştirakler	1.431.202.315,5	1.914.544.253,5	2.467.441.794,5
2) Gayrimenkuller	75.404.627,6	88.993.636,5	97.439.524,0
3) Finansal yatırımlar	740.029.225,6	521.012.024,6	342.446.629,6
<b>B) Sosyal hizmetler</b>	<b>286.942.586,9</b>	<b>594.482.439,8</b>	<b>1.048.718.367,2</b>
1) Borç Verme	30.924.989,1	48.756.504,9	73.284.430,7
2) Konut Kredileri	92.355.312,7	160.158.286,2	271.693.812,6
3) Konut Arsaları	107.388.093,6	237.941.157,6	336.504.834,4
4) Konut inşaatları	49.438.474,6	139.438.474,6	357.438.474,6
5) O.P(Girne-Magosa) Devir+Kasa	6.098.866,1	7.451.166,1	9.059.964,1
6) Mal Kredileri	736.850,8	736.850,8	736.850,8
<b>C) Kullanım Amaçlı Yatırımlar</b>	<b>8.354.113,0</b>	<b>11.675.684,4</b>	<b>17.235.005,0</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>2.671.942.761,8</b>	<b>3.268.995.821,7</b>	<b>4.125.012.322,9</b>
<b>PASİF</b>			
<b>I) KISA VADELİ YABANCI KAY.</b>	<b>47.953.448,0</b>	<b>118.118.757,4</b>	<b>285.710.314,7</b>
A) Konut İnşaat Kaynakları	31.985.219,0	97.936.067,0	260.425.667,0
B) Diğer Kısa Vadeli Yabancı Kayn.	15.968.229,0	20.182.690,4	25.284.647,7
<b>II) UZUN VADELİ YABANCI KAY.</b>	<b>413.562.379,6</b>	<b>367.724.939,6</b>	<b>324.789.649,6</b>
A) Gelecek Yıl. Ait Gelir- Gider Tah.	310.499,7	435.499,6	560.499,6
B) Diğer Uzun Vadeli Yabancı Kayn.	413.251.880,0	367.289.440,0	324.229.150,0
<b>III) ÖZ KAYNAKLAR</b>	<b>2.210.426.934,2</b>	<b>2.783.152.124,6</b>	<b>3514512,58,6</b>
A) Karşılıklar	1.697.707.725,4	2.340.386.313,0	2.952.555.355,9
B) Firma Karı	419.799.317,9	375.587.617,8	495.458.890,7
C) O.P (Girne-Magosa) karı	1.124.000,0	1.352.300,0	1.608.798,0
D) İştirakler Yeniden Değerleme Fonu	83.325.692,0	57.626.492,0	54.992.636,0
E) Firma, Gayrimenkul YDF	8.470.199,0	8.199.401,8	96.896.678,0
<b>TOPLAM</b>	<b>2.671.942.761,8</b>	<b>3.268.995.821,7</b>	<b>4.125.012.322,9</b>

Kaynak: OYAK 2003 Yılı Yapılan İşler Raporu, OYAK Genel Müdürlüğü Yayınları, 2004

Tablo 3.30: Proforma Gelir-Gider

	2003	2004	2005
<b>GİDERLER</b>			
<b>I) YÖNETİM GİDERLERİ</b>	<b>39.730.405,9</b>	<b>49.541.603,3</b>	<b>59.794.851,7</b>
A) Personel Giderleri	21.389.192,5	26.522.598,7	32.357.570,5
B) Yasal Organ Giderleri	608.526,8	642.105,2	783.368,4
C) Büro Giderleri	2.755.302,9	3.416.575,6	4.168.222,2
D) Duran Varlık Giderleri	916.341,6	1.136.067,4	1.385.842,7
E) Çeşitli Giderler	10.404.394,3	12.447.448,9	15.117.889,1
F) Sosyal ve Kültürel Giderler	2.227.140,0	2.759.529,9	3.364.679,7
G) Amortisman Giderleri	1.429.507,7	2.617.277,5	2.617.279,1
	<b>919.974,1</b>	<b>1.102.962,2</b>	<b>1.320.614,4</b>
A) Personel Giderleri	56.000,0	69.440,0	84.716,8
B) Büro Giderleri	1.200,0	1.488,0	1.815,4
C) Duran Varlık Giderleri	682.330,5	855.964,2	1.062.414,3
D) Çeşitli Giderler	12.000,0	14.880,0	18.153,6
E) Amortisman Giderleri	168.443,6	161.190,0	153.514,3
<b>III) FİNANSMAN VE KOMİSYON GİDERLERİ</b>	<b>3.499.583,3</b>	<b>1.958.326,9</b>	<b>2.583.633,2</b>
A) Banka Gid.ve Diğer Masr.	3.499.583,3	1.958.326,9	2.583.633,2
<b>IV) DİĞER GİDERLER</b>	<b>850.000,0</b>	<b>900.000,0</b>	<b>1.000.000,0</b>
<b>GİDER TOPLAMI</b>	<b>44.999.963,3</b>	<b>53.502.892,4</b>	<b>64.699.099,3</b>
<b>V) KAR</b>	<b>419.799.317,9</b>	<b>375.587.617,8</b>	<b>495.458.890,7</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>464.799.281,2</b>	<b>429.090.510,2</b>	<b>560.157.990,0</b>
<b>GELİRLER</b>			
<b>I) GELİR AMAÇLI YATIRIM GELİRLERİ</b>	<b>374.281.969,3</b>	<b>365.147.088,1</b>	<b>490.143.285,7</b>
A) İştirakler	120.467.460,1	115.483.187,0	310.520.768,0
B) Gayrimenkuller	6.779.436,9	8.655.133,4	10.739.150,8
C) Finansal Yatırım Gelirleri	247.035.072,3	241.008.767,7	168.883.366,9
<b>II) SOSYAL HİZMET GELİRLERİ</b>	<b>39.420.083,6</b>	<b>44.575.509,6</b>	<b>57.022.546,1</b>
A) Borç verme Gelirleri	13.447.035,0	13.974.314,9	14.817.692,8
B) Konut Yardımı Gelirleri	23.652.996,8	29.477.194,7	40.852.553,3
C) O.P (Girne-Magosa)Gelirleri	2.320.051,8	1.124.000,0	1.352.300,0
<b>III) DİĞER GELİRLER</b>	<b>51.097.228,3</b>	<b>19.367.912,5</b>	<b>12.992.158,2</b>
A) Hisse Senedi Satışı Karı (İştirak)	23.407.158,0	-	-
B) Gayrimenkul ve Arsa Satış Karı	18.970.899,7	16.654.715,5	9.757.019,2
C) Diğer Çeşitli Gelirler	8.719.170,6	2.713.197,0	3.235.139,0
<b>TOPLAM</b>	<b>464.799.281,2</b>	<b>429.090.510,2</b>	<b>560.157.990,0</b>

Kaynak: OYAK 2003 Yılı Yapılan İşler Raporu, OYAK Genel Müdürlüğü Yayınları, 2004

Tablo 3.31 : Proforma Aktüaryel Bilanço

	2003	2004	2005
<b>AKTİF</b>			
Firma Net Varlığı	2.210.426.934,2	2.783.152.124,6	3.514.512.358,6
Cari Yıl İştirak Temettüleri	115.483.187,0	310.520.768,0	362.050.959,0
Cari Yıl Enflasyon Muhasebesi Farkı	74.142.068,0	109.082.269,0	168.772.416,0
<b>TOPLAM</b>	<b>2.400.052.189,2</b>	<b>3.202.755.161,6</b>	<b>4.045.335.733,6</b>
<b>PASİF</b>			
Matematik Rezerv	1.877.381.006,4	2.514.294.881,3	3.313.114.503,0
Aktüaryel Kar	522.671.182,8	688.460.280,3	732.221.230,5
<b>TOPLAM</b>	<b>2.400.052.189,2</b>	<b>3.202.755.161,6</b>	<b>4.045.335.733,6</b>

Kaynak: OYAK 2003 Yılı Yapılan İşler Raporu, OYAK Genel Müdürlüğü Yayınları, 2004

Yukarıda ifade edilen hususlar çerçevesinde Tablo 29, 30 ve 31’de uygulamalar yapılmıştır.

### 3.3.3.2. Alt Bütçe Kalemlerine İlişkin Tablolar

Alt bütçe kalemlerine ilişkin tablolar, bütçe kalemlerinin ikinci alt detay seviyesinde raporlanmasını amaçlamaktadır. Bütçe tablolarının yönetime sunulmasında ve “Çalışma Programı ve Bütçesi” kitabında raporlanmasında alt bütçe kalemlerine ilişkin tablolara ikincil olarak yer verilmelidir.

Nakit Bütçesi

Proforma Nakit Akış Tablosu

Alt Bütçe Kalemleri

Milyon TL

- |   |       |
|---|-------|
| I) Önceki Yılda Devir Edilen Hazır Değerler | ..... |
| II) Nakit Girişleri                         | ..... |
| A) Yasal Kaynaklar                          |       |
| B) İşletme Kaynakları                       |       |
| C) Geri Dönüşler                            |       |
| D) Konut İnşaat Kaynakları                  |       |
| E) Çeşitli Kaynaklar                        |       |
| F) Hisse Senedi Satışı (İştirak)            |       |

G) Gayrimenkul ve Arsa Satışı	
III)Nakit Çıkışları	.....
A) Yasal Yardımlar	
B) İşletme Giderleri	
C) Sosyal Hizmetler	
D) Gelir Amaçlı Çıkışlar	
E) Çeşitli Harcamalar	
IV)Nakit Giriş Çıkış Farkı	.....

Gelir-Gider Bütçesi

Proforma Gelir Gider Tablosu

Alt Bütçe Kalemleri

Milyon TL

I) Gelirler	.....
A) Gelir Amaçlı Yatırım Gelirleri	
B) Gayrimenkuller	
C) Diğer Gelirler	
II) Giderler	.....
A) Yönetim Giderleri	
B) Gayrimenkul İşletme Giderleri	
C) Finansman Giderleri	
D) Diğer Giderler	
III) Kar (Zarar)	.....

### 3.3.3.3. Yardımcı Bütçe Kalemlerine İlişkin Tablolar

Yardımcı bütçe kalemlerine ilişkin tablolar bütçe kalemlerinin üçüncü alt detay seviyesinde raporlanmasını amaçlamaktadır. Bu seviyede, önceki iki üst detay seviyesinden farklı olarak nakit girişleri ve nakit çıkışları ve benzer olarak da gelir ve gider kalemleri ayrı tablolarda raporlanmaktadır. Bütçe tablolarının yönetime sunulmasında ve “Çalışma Programı ve Bütçesi” kitabında raporlanmasında yardımcı bütçe kalemlerine ilişkin tablolara üçüncü derecede yer verilmelidir. Örnek olarak aşağıda nakit girişleri ve gelir bütçesi tablolarına yer verilmiştir.

## Nakit Girişleri Bütçesi

## Yardımcı Bütçe Kalemleri

Milyon TL

A)	Yasal Kaynaklar	.....
	1) Üye Aidatları	
	2) Emekli Maaşı Katılım Payları	
B)	İşletme Kaynakları	.....
	1) Sosyal Hizmet Gelirleri	
	2) Gelir Amaçlı Yatırım Gelirleri	
	3) Çeşitli Gelirler	
C)	Geri Dönüşler	.....
	1) Konut Yardımı Tahsilatı	
	2) Borçverme Tahsilatı	
	3) Mal Kredisi Tahsilatı	
	4) %80 Borçverme Tahsilatı	
D)	Konut İnşaat Kaynakları	.....
	1) Üye Ödentileri	
	2) Firma Konut Kredi Tahsisi	
E)	Çeşitli Kaynaklar	.....
F)	Hisse Senedi Satışı (İştirak)	.....
G)	Gayrimenkul ve Arsa Satışı	.....

## TOPLAM NAKİT GİRİŞLERİ

.....

## Gelir Bütçesi

## Yardımcı Bütçe Kalemleri

Milyon TL

A)	Gelir Amaçlı Yatırım Gelirleri	.....
	1) İştirakler	
	2) Gayrimenkuller	
	3) Finansal Yatırım Gelirleri	
B)	Sosyal Hizmet Gelirleri	.....
	1) Borçverme Gelirleri	

2) Konut Yardımı Gelirleri	
3) Ordu Pazarları Gelirleri	
C) Diğer Gelirler	.....
1) Hisse Senedi Satış Karı (İştirak)	
2) Gayrimenkul Satış Karı	
3) Diğer Çeşitli Gelirler	
<b>TOPLAM GELİRLER</b>	.....

### 3.3.3.4. Tali Bütçe Kalemlerine İlişkin Tablolar

Tali bütçe kalemlerine ilişkin tablolar bütçe kalemlerinin en alt detay seviyesinde raporlanmasını amaçlamaktadır. Bu seviyede, üçüncü detay seviyesindeki bütçe kalemlerine ilişkin detaylar ayrı tablolar halinde raporlanmalıdır. Tablolarda bütçe kaleminin detaylarına ilişkin adetsel ve tutarsal bilgilere yer verilmelidir. Ancak, detay seviyesi ilgili bütçe kaleminin içeriğine göre değişebilecektir. Bu bakımdan adetsel bilgi tüm kalemler için geçerli olmayabilecektir. Bu durumda tablolarda sadece tutarsal bilgi yer alacaktır.

Tali bütçe kalemlerine ilişkin tablolar, içerdikleri detaylı bilgi itibariyle, özellikle talep edilmediği durumlar dışında, yönetim raporlamasına konu olmamaktadır. Ancak, "Çalışma Programı ve Bütçesi" kitabında bu tablolara bütçe kalemlerinin açıklanmasına yönelik olarak yer verilmelidir. Tali bütçe kalemlerine ilişkin tablolara örnek olarak aşağıda adetsel ve tutarsal bilginin ve sadece tutarsal bilginin yer aldığı tablolara yer verilmiştir.

Nakit Bütçesi

Nakit Girişleri Ana Kalemi

Üye Aidatları Tablosu

	<u>Adet</u>	<u>Milyon TL</u>
(i) Mevcut Üyeler	.....	.....
(ii) Yeni Girişler	.....	.....
(iii) Üye Çıkışları	.....	.....
<b>Toplam Üye Aidatları</b>	.....	.....

Nakit Bütçesi

Nakit Çıkışları Ana Kalemi  
Finansman Giderleri Tablosu

	<u>Milyon TL</u>
(i) Banka Masrafları	.....
(ii) Hisse Senedi Alım Satım Masrafları	.....
<b>Toplam Finansman Giderleri</b>	<b>.....</b>

### 3.3.4. Üç Yıllık Plan Tabloları

Hali hazırda, her bir Temsilciler Kurulu dönemi için hazırlanan 3 Yıllık Plan Tabloları, genel standarda uygunluk açısından 3.3.2. Standart Tablo Yapıları bölümünde açıklanan 3 grup altında toplanmıştır. Her bir grupta yer alacak olan tablo yapıları aşağıda açıklanmıştır. 3 Yıllık Plan Tablolarının detayları da bütçe tabloları için belirtilen 4'lü detay seviyesiyle aynı olacaktır.

#### 3.3.4.1. Planlama Tabloları

Bu grupta yer alan tabloların temel amacı planlanan dönemlere ilişkin plan değerlerinin raporlanmasıdır. Her üç plan yılı için planlanan değerlerin yanı sıra, yıllar arasındaki değişimler tutar ve oransal olarak gösterime tabi tutulmaktadır. Planlama Tablolarının yapısı aşağıda gösterildiği gibi olacaktır.

Tablo 3.32: Plan Tablosu

Açıklama/Bütçe Kalemi	Plan Yılları							Toplam (MTL)
	Plan Yılı (MTL)	Fark %	Fark (MTL)	..... Plan Yılı (MTL)	Fark %	Fark (MTL)	..... Plan Yılı (MTL)	

#### 3.3.4.2. Önceki Yıllar – Plan Yılları Karşılaştırma Tabloları

Bu grupta yer alan tablolar, planlanan dönemlerdeki hedefleri daha iyi vurgulamak amacıyla geçmiş iki yılın gerçekleşen değerlerine yer verilerek karşılaştırmanın yapılmasını amaçlamaktadır. Önceki Yıllar – Plan Yılları Karşılaştırma Tablolarının yapısı aşağıda gösterildiği gibi olacaktır.



Tablo 3.33: Önceki Yıllar-Plan Yılı Karşılaştırma Tablosu

Açıklama/Bütçe Kalemi	2 Önceki Yıl (Milyon TL)	1 Önceki Yıl (Milyon TL)	Plan Yılları		
			1. Plan Yılı (Milyon TL)	2. Plan Yılı (Milyon TL)	3. Plan Yılı (Milyon TL)

### 3.3.4.3. Orta Vadeli Planlama İzleme Tabloları

Bu grupta yer alan tabloların amacı, her planlama dönemi tamamlandığında, planlanan ve gerçekleşen değerlerin karşılaştırılmasını, temel hedeflerdeki gerçekleşmeyi ve planlanan değerlerden sapmayı ortaya koymaktadır. Orta Vadeli Planlama İzleme Tablolarının yapısı aşağıda gösterildiği gibi olacaktır.

Tablo 3.34: Orta Vadeli Planlama İzleme Tablosu

Açıklama / Bütçe Kalemi	1. Plan Yılı				2. Plan Yılı				3. Plan Yılı			
	Planlanan (MTL)	Fiili (MTL)	Sapma		Planlanan (MTL)	Fiili (MTL)	Sapma		Planlanan (MTL)	Fiili (MTL)	Sapma	
			Tutar (MTL)	%			Tutar (MTL)	%			Tutar (MTL)	%

### 3.3.5. Stratejik Bütçeleme Çalışmaları ve OYAK Uygulaması'nın Etki Alanı

Yapılan görüşmeler ile mevcut işleyişin gözlemlenmesi sonucu "Stratejik Bütçeleme Çalışmaları ve OYAK Uygulaması'nın" şu konulara cevap verebilecek şekilde yapılandırılması gerektiği tespit edilmiştir;

- Yöneticilerin finansal ve operasyonel bilgilere ilişkin ihtiyaçlarını karşılayacak,
- Kurumun 'Hizmet Şirketi' ve 'Holding' yapısını yansıtabilecek şekilde konsolide performansını, kuruma gelir sağlayan noktalarını ve üyelerle temas kurulan alanlarını esas alacak,
- Rapor setinin periyodik üretilmesi ve doğrudan OYAK yönetimine yönelik olarak hazırlanmasını amaçlayacak şekilde yapılandırılması gerekecektir.

Bununla birlikte, “Stratejik Bütçeleme Çalışmaları ve OYAK Uygulaması’nda” yer alan tüm müdürlükler ayrı olarak ele alınmış ve bu birimler tarafından üretilen tablolar incelenmiştir. Her bir müdürlük bünyesinde üretilen tablolar, tasarlanan yeni tablolar ve iyileştirilen tablolar listelenmiştir.

Modern kurum anlayışı çerçevesinde yeni teknolojilerden yararlanma ve çağa uyum sağlamak amacıyla başlatılan yeniden yapılandırma çalışmaları, kurumun iş yapma süreçlerinde köklü değişiklikleri de birlikte getirmiştir. Kurum genelinde yürütülmeye başlanan projelerle bu süreçler şekillendirilmiştir. Genel anlamdaki değişimin bir parçası olarak, kurumun mali sonuçlarının oluşturulması, izlenmesi ve revize edilmesini kapsayan iş süreçleri de incelenmiş, Kurum genelinde yapılan raporlamalardaki eksikler ve bunlara bağlı olarak beklentiler tespit edilmiştir. Raporlama süreçlerinin geliştirilmesi iki aşamalı olarak planlanmış, ilk aşamasındaki “Yönetim Raporlama Seti” ile mevcudun iyileştirilmesi, ikinci aşamasındaki “Mali Raporlama Sistemi” ile de oluşturulacak yeni süreçlerin gelişmiş bir yazılım aracılığıyla çözülmesi hedeflenmiştir.

Yönetim Raporlama Seti Firma bünyesinde oluşturulan bir analiz ekibi ile gerçekleştirilmiştir. Oluşturulan analiz ekibince ilk etapta OYAK bünyesinde üretilen tüm yönetim raporları ve bu raporlara esas teşkil eden tabloların tespiti ve analizi yapılmıştır. Bu doğrultuda, başta Mali İşler Müdürlüğü olmak üzere, OYAK Genel Müdürlüğü bünyesinde yer alan tüm müdürlükler ile görüşmeler yapılarak, birimlerin Ordu Yardımlaşma Kurumu bünyesindeki görev ve sorumlulukları, yönetim raporlaması sürecindeki rolleri irdelenmiş ve üretilen mevcut raporlar ve tablolar üzerinde incelemeler gerçekleştirilmiş, farklı birimlerin aynı bilgileri farklı formatlarda, değişik başlıklarla ürettiği, yönetime sunulan raporlardaki içerik aynı dahi olsa formatlarda büyük farklılıklar olduğu; raporlardaki bilgilerin oldukça fazla detay içerdiği; bu detayların genellikle üst yönetim için gerekli olmayan özellikte olduğu görülmüştür. Böylece projenin ilk aşamasında mevcut sistemin envanteri ortaya çıkarılmıştır.

Yönetim Raporlama Setinin ikinci aşamasında, mevcut envanter üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Bu aşamadaki çalışmalar yapılırken, Ordu Yardımlaşma Kurumu’nun yapısı faaliyetleri, strateji ve hedefleri gözönünde bulundurularak, halihazırda ne tür yönetim bilgilerinin üretildiği ve bu bilgilerin yönetime zamanında,

güvenilir ve ilgili bilgiyi sağlayıp sağlamadığı ve ne gibi ek bilgiler gerekebileceği hususlarına önem verilmiştir. İki yüz yirmi iki bin üyesi olan Ordu Yardımlaşma Kurumu, bir yandan üyelerine muhtelif kanallar vasıtasıyla birçok hizmet sunan bir 'Hizmet Şirketi', diğer yandan üyelerinden topladığı birikimleri iştirak, gayrimenkul ve finansal yatırımlarda değerlendiren bir 'Holding' olarak düşünülmüş, böyle geniş bir organizasyonda yönetime anlaşılır, tutarlı ve güvenilir bilginin zamanında oluşturulup, raporlanmasının büyük önem arz ettiği fikri temel alınmıştır. OYAK Yönetim Raporlaması Setinin temel çıktısı olan ve setin bu aşamasında şekillendirilen yönetim raporlarının tasarlanmasında da Kurumun bu yapısını yansıtacak, konsolide performans, kuruma gelir sağlayan noktalar ve üyelerle temas kurulan alanlar esas alınmıştır.

Yönetim Raporlama Setinin ikinci aşamasının temel faaliyetlerinden birisi de üst yönetimle gerçekleştirilen çalışmalar olmuştur. Modern finansal süreçlerde, mali raporlama sistemlerinin hızlı bilgi üretimini/akışını en verimli şekilde karar vericilere ulaştırması gerekliliği büyük önem arz etmektedir. Kurum üst yönetimi ile gerçekleştirilen toplantılarda, doğrudan yönetime yönelik, periyodik olarak hazırlanan bir yönetim raporlaması ihtiyacının olduğu, yöneticilerin kendi sorumluluk alanlarına giren konularda bilgiye ulaşmakta bir sıkıntı yaşamamakla birlikte Kurum fotoğrafının diğer parçalarını doğrudan ve zamanında göremedikleri tespit edilmiştir. Ayrıca, yeni yönetim tablolarının geliştirilmesine temel teşkil eden bu toplantılarda, yöneticilerin kendi sorumluluk alanlarına giren faaliyet sonuçlarının Kurum genel yapısına olan etkisinin raporlanması ihtiyacı ortaya çıkmış ve Kurum için önemli olan temel performans kriterleri tespit edilmiştir.

Yönetim Raporlama Setinin ikinci aşamasında şekillenmeye başlanan raporlama sürecinde tabloların hangi sıklıkta üretileceğinden çok hangi hızda üretilmesi gerektiği önemli kazanmış, Ordu Yardımlaşma Kurumu'nun mevcut teknolojik alt yapısı ve özellikle iştiraklerinden bilgi akışı dikkate alındığında belirli dönemler itibariyle üretilecek tabloları kesin sonuçlarla oluşturmanın güçlüğü ortaya çıkmıştır. Kesin olmayan sonuçlarla üretilen tabloların sonuçları kesin muhasebe kayıtlarıyla farklılık gösterebilecektir. Bu farklılıkların asgari düzeyde tutulmasına gayret edilerek Firma yönetiminin bu sonuçlara dayanarak sağlıklı kararlar vermesi mümkün olacaktır. Nitekim, Oyak muhasebe sistemi göz önüne alındığında sapmaların önem arz etmeyecek derecede olacağı tahmin edilmektedir. Bundan dolayı, yönetim raporlarının

hedeflenen faydaları sağlayabilmesi için kesin olmayan fakat zamanında edinilen bilgiler, kesin olan fakat geç edinilen bilgilerin tercih edilmesi gerekliliği konusunda mutabık kalınmıştır.

Yönetim Raporlama Setinin ikinci aşaması sonunda, birimler ve üst yönetim ile gerçekleştirilen toplantı ve çalışmalarla yeni envanter çıkarılmıştır. Buna bağlı olarak çalışmanın son aşaması yeni envanterin birimlerin ve üst yönetimin görüşüne sunulularak, bunun beklentilere ne ölçüde cevap verdiğini analiz çalışmalarını kapsamıştır.



## SONUÇ

Endüstriyel yönetim sistemlerinin tarihçesine bakıldığında, sanayi devrimi sonrasında fabrika sistemlerinin ortaya çıkmasıyla sanatkar ağırlıklı üretimden iş bölümü ağırlıklı üretime geçildiği görülmektedir. Bilim sürekli olarak malzeme, makine, teçhizat, işçilik vb. üretim kaynaklarından oluşan ve sürekli olarak karmaşıklaşan üretim sistemlerinin daha etkin ve daha verimli üretilebilmesi için yeni yönetim ve ilkeler geliştirmeye çalışmıştır. Bu çalışmalar günümüzde de artan hızla devam etmektedir. Endüstri mühendisliği ve bilimsel yönetim alanında geliştirilen bu yeni ilke ve yönetimlerin temel amacı, üretim kaynaklarını verimli bir şekilde kullanarak firmalara rekabet üstünlüğü amacını kazandırabilmektir.

Küresel ekonomik rekabette başarılı olmak; değişen iş koşullarını önceden tahmin edebilmek ve bunlara hızla yanıt verebilmekle eşanlamlıdır. Firmaların bunu yapabilmesi için faaliyet alanlarının tüm cephelerini güçlü ve esnek bir biçimde destekleyen sağlam bilgi sistemlerine ihtiyacı vardır. Bu sistemler kuruma, iş uygulamalarından ve örgütsel yapılardan lojistik, proje yönetimi, finans, servis, dağıtım, nakliye ve imalata kadar her alanda değişimlere uyum sağlama yeteneği kazandıracaktır.

Firmalarda temin sürelerinin (tasarım, tedarik, üretim ve dağıtım) düşürülmesi, sürekli değişen müşteri taleplerine uygun üretimin gerçekleştirilmesi, temin zinciri içinde yer alan tedarikçi firma, üretici firma, satıcı firma ile müşteriler arasında istenen düzeyde iletişimin sağlanması faaliyetlerinin, etkinlik, verimlilik ve performans ilkelerine uygun olarak yapılabilmesi için, firma kaynaklarının planlanması gerekmektedir. Firmalarda kaynak kullanımının temel yönlendiricisi Stratejik Bütçeleme Sistemi'dir.

Stratejik bütçeleme ile kurumun coğrafi olarak farklı bölgelerde (yurt içi ve dışı) bulunan fabrikalarının, bunların tedarikçi firmalarının ve dağıtım merkezlerinin (depo) kaynaklarını eşgüdümlü olarak planlanabilmektedir. Bu çerçevede, hangi müşteriye ait hangi siparişin hangi dağıtım merkezinden karşılanması veya hangi fabrikada üretilmesi gerektiği, tüm fabrikaların malzeme ve hizmet ihtiyaçlarının nereden karşılanmasının uygun olacağı, fabrikaların elinde bulunan makine, malzeme, işgücü, enerji, bilgi, üretim ve dağıtım kaynaklarının nasıl eşgüdümlü ve ortaklaşa olarak kullanılabileceği belirlenmiş olmaktadır. Müşteriye ait siparişin en kısa sürede, istenen kalite ve maliyette

karşılabilmesi için tüm bağılı firmaların dağıtım, üretim ve tedarik kaynaklarının kapasite ve özellikleri aynı anda dikkate alınmaktadır.

Bu çalışmada Amerikalı araştırma ve danışmanlık firması olan Hackett Group'un dünya çapında stratejik bütçeleme yapan firmaların bütçe uygulamalarına dair topladığı bilgiler kullanılmıştır. Bu firmaların stratejik bütçeleme çalışmalarını başlattıktan sonra borsa performansları incelenmiş ve şu sonuçlara ulaşılmıştır. 3 yıllık zaman dilimi içinde ELECTROLUX hisseleri % 111 yükselmiştir. (Avrupa sektör ortalaması %75 idi) Aynı firmanın hisseleri 5 yıllık periyot üzerinden baktığımızda %241 (Avrupa sektör ortalaması % 104 ) değer kazanmıştır. ve 10 yıllık periyot üzerinden baktığımız zaman ELECTROLUX hisseleri % 368 (Avrupa ortalaması % 173) değer kazanmıştır. Benzer bilgiler diğer firmalar içinde mevcuttur.

Bu firmaların hepsi 10 yıl öncesine kadar bütçeleme uygulamalarını değiştirmemiştir. Bu bilgidен yola çıkarak; bütçeleme sistemlerini değiştiren firmaların ortalama olarak; 3 yıl üzerinden %116 (sektör %101), 5 yıl üzerinden %261 (sektör ortalaması %167) ve 10 yıl üzerinden % 373 (sektör ortalaması %280) hisse fiyatlarında gelişme görülmüştür. Çünkü; hisse fiyatlarını en çok etkileyen faktörler; mevcut finansal performans, finansal performansın önceden tahmin edilebilirliği ve yönetimin güven duyulabilirliğidir. Stratejik bütçelemeye dayalı finansal performans hisse fiyatlarını etkilemektedir.

İyi uygulanmış bir stratejik bütçe çalışması ile firmanın performansı arasında bir bağ oluşmaktadır. Çalışmada yer verilen uluslar arası firmaların stratejik bütçeleme yaparak;

- Firma aktivitelerinin maliyet etkinliğini geliştirdiği,
- Strateji çözüm ve uygulamalarını geliştirdiği,
- Firmanın ürettiği tahminlerin doğruluk ve tutarlılığını geliştirdiği tespit edilmiştir.

Firma uygulamaları; akademik çalışmalarda geliştirilen teorik modelleri doğrulamaktadır. Akademik odaklanma çoğunlukla stratejik bütçeleme süreçlerinde maliyetin düşürülmesi üzerine olsa da; uygulamalar firmaların sadece maliyet düşürmeye değil tahmin doğruluğunu güçlendirmek, uygulanan stratejiyi daha iyi formüle etmek ve finansal performans ile değer yaratma kademeleri arasında bir bağ

oluşturmak için çalıştıklarını göstermektedir. Ayrıca; Firmalar stratejik bütçeleme sistemlerini kullanarak uzun dönemde rekabette bir avantaj elde etmektedir.

Ekonomik kriz, yarattığı yıkımla birlikte Türkiye'deki şirketlere çok önemli dersler de vermiştir. Günümüzde sermaye ve para piyasasında yaşanan ani ve köklü değişimler, özellikle Türkiye gibi spekülasyonlu ülkelere açık ülkelerdeki firmaların, mali bilgilerine hızla, toplu olarak ulaşabilme, hedeflerindeki değişikliklerini süratle yapabilmeleri sonucunu gördükten sonra tedbirlerini alabilme kabiliyetlerinin gelişmiş olması gerekliliğini de getirmektedir. Stratejik ve operasyonel karar verme süreçlerine direkt etkisi olan finansal süreçlerin kontrolü ve entegrasyonunun sağlanması gerekmektedir.

Stratejik bütçeleme çalışmalarının ülkemizdeki öncüsü Ordu Yardımlaşma Kurumu'dur. Kurum tarafından yapılan stratejik bütçeleme çalışması ve bu çalışma sonucu elde edilen performans farklılıkları tez kapsamında incelenmiştir.

Çalışmada kurum bütçe yapısı ele alınmış, bütçeleme çalışmalarının Stratejik Kurumsal Bütçeleme ana başlığı altında toplanarak, daha işlevsel hale getirilmesi gerekliliği vurgulanarak, süreçlerin yeniden tasarlanması/iyileştirilmesi, bu süreci destekleyecek teknoloji ve bilişim altyapısının kurulması gerekliliği ortaya konulmuştur.

“Stratejik Bütçeleme Çalışmaları ve OYAK Uygulaması” sürecine yönelik olarak yeni raporlar geliştirilmesi ve mevcut raporların iyileştirilmesi faaliyetlerinde, OYAK için geliştirilen ‘Genel Tablo ve Rapor Standartları’ndan faydalanılmıştır. Çünkü; Kurum içerisinde üretilen rapor ve tablolarda tekbirliğin sağlanması açısından bu standartlara uyulması önem taşımaktadır.

Stratejik Bütçeleme Çalışması ile kuruma dış sistemlerden alınan verileri istenilen aralıklarla, bütçe – gerçekleşen varyans analizine imkan sağlamaktadır. Kurulan veri ambarı içerisindeki tüm veri kaynakları kullanılarak, kolay şekilde rapor yapılabilmektedir. Herhangi bir rapora bir veri eklemek veya rapordan veri çıkarmak çok basit olarak yapılabilmektedir. Aynı şekilde çeşitli hesaplamalar, formüller ve fonksiyonlar kullanılabilir filtre (örneğin mevcut bir raporu içerisindeki rakamlar bazında en büyükten en küçüğe sırala vb.) yapılabilmektedir. Excel ile olan entegrasyon dolayısıyla Excel üzerindeki tüm fonksiyonlar oluşturulan raporda kullanılabilir. Çalışma yöneticilere ve birimlere özel menüler hazırlama imkanına sahiptir. Web arayüzü bulunan uygulamada, yöneticinin istediği raporlar yaratılmakta, yönetici bu

sayfaya web üzerinden istediği zaman ulaşabilmekte ve fiili verileri görüntüleyebilmektedir. Ancak bu çalışmada elde edilen finansal kazanımlar, yönetimin bütçe çalışmaları için ayırdığı süredeki azalma ve yönetim kademelerinin stratejik bütçe kullanarak ekonomik göstergelerde elde etmiş olduğu olumlu gelişme uygulamanın henüz bir yıllık olması ve ticari sır kapsamında değerlendirilmesi nedeniyle çalışma içerisinde rakamlarla ifade edilmemiştir.

Uygulamaya konulan Stratejik Kurumsal Bütçeleme'nin kuruma temel katkıları ise aşağıdaki açıklandığı gibi gerçekleşmektedir:

- Felsefe, vizyon ve misyonun en alt seviyeye kadar yaygınlaştırılması, tüm plan ve bütçelerin felsefenin bir parçası olarak vizyon ve misyona hedeflenmesinin sağlanması,
- Kurumun temel süreçlerinden biri olan bütçeleme sürecinin yeniden tasarlanarak süreç bazlı bütçeleme, süreç bazlı uygulama, ve süreç bazlı performans değerlendirmesine olanak sağlanması;
- Çalışma sırasında uygulanacak modern metodolojilerin sağladığı en iyi uygulamalar ve sektör modelleri sayesinde Stratejik Firmasal Bütçeleme sürecinin etkin, eksiksiz ve doğru bir şekilde tasarlanması sonucunda, bu süreci destekleyecek teknoloji ve bilişim altyapısının da aynı etkinlikte kurulması;
- Sürecin en önemli parçalarından olan bilgilendirme ve bilinçlendirme alt-sürecinin, Stratejik Firmasal Bütçeleme tüm paydaşlarının bilgi ihtiyaçları doğrultusunda daha etkin, daha doğru ve zamanında yapılmasının sağlanması.

OYAK, Stratejik Bütçeleme uygulamasını 2004 yılı içerisinde gerçekleştirmiştir.

Bu çalışma ile;

- İştiraklerinin faaliyet gösterdiği piyasalarda talepleri karşılamak adına katlanmak zorunda oldukları stoklar azalmıştır,
- Kurumun bütçeleme sürecinde istihdam ettiği personel azalmış, bu personel kurumun diğer faaliyetlerinde görevlendirilmiştir,
- Faaliyet gösterilen piyasalarda uluslar arası standartlara uygun verimlilik artışları kaydedilmiştir,



- Uluslar arası piyasalarda faaliyet gösteren ve stratejik bütçeleme yapan tüm diğer firmalar gibi OYAK da bütçeleme ile ilgili giderlerini azaltmıştır,

- Tasarım, tedarik, üretim ve dağıtım konularında girdi maliyetleri azalmış ve fakat birim karlılık yapılan çalışma ile artmıştır,

Ayrıca stratejik bütçeleme uygulaması ile yukarıda ifade edilen kazanımlar dışında pek çok ilerlemenin de sağlandığını belirtmemiz gerekir ki bunlar;

- Firmasal verilerin görünmeyen artışı,
- Yeni veya geliştirilmiş iş uygulamalarının ortaya çıkışı,
- Müşterinin ilgisinin artışı,
- Beklenmedik gider azalmalarının ortaya çıkması,
- Sistemler arasında sıkı bir tümleşmenin sağlanması,
- Bilgisayar platformlarının standartlaşması,
- Esnekliğin artışı,
- Bilginin küresel paylaşımı,
- İş başarısının gelişmesi,

Gerçekleştirilen Stratejik Bütçeleme Çalışması sonucunda, etkin ve belirlenen standartlar çerçevesinde raporlama süreçleri gerçekleştirilmiş, yönetime mali performans sonuçlarını gösteren Yönetici Rapor Seti hazırlanmaya başlanmıştır.

Henüz tamamlanan ve deneme aşamasında olan projede kullanılan sistemle 2004 yılının bütçe girişleri yapılmış, fiili raporlar sistem aracılığıyla üretilmeye başlanmıştır. 2005 yılında kullanım, ilk yılın tecrübelerine dayanarak tam anlamıyla olacaktır. Gerek bütçe gerekse yeni tahmin girişleri, bu sistem kullanılarak gerçekleştirilecektir.

## KAYNAKÇA

205 Sayılı OYAK Yasası

ACAR M., “Ekonomik, Siyasal, ve Sosyo-Kültürel Boyutlarıyla Küreselleşme: Tehdit mi, Fırsat mı?”, Liberal Düşünce Dergisi, Y:7, S:25-26, Kış-Bahar 2002

ADALI C., Günümüz Kapitalizmi ve Devleti Üzerine, Sarmal Yay., İstanbul, 1997

ADDA J., Ekonominin Küreselleşmesi, (Çev: Sevgi İnceci), İletişim Yay., İstanbul, 2002

AKDEMİR A., “Vizyon Yönetimi”, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi, İstanbul, 1998

AKGÜÇ Ö., Finansal Yönetim, Muhasebe Enstitüsü Yayın No:63, İSTANBUL, 1994

AKIN H.B., “Rekabetçi Üstünlük ve Teknoloji :Küresel Bir Yaklaşım”, Verimlilik Dergisi 1999/4, MPM Yayını, Ankara, 1999

AKSOY T., Ortak Pazarla Muhtemel Bir Entegrasyon Işığında Türk Otomotiv Sanayi Yatırımları, Otomotiv Sanayi Derneği Yayın No:20, İstanbul, 1990

ALLEN D., “Must Shareholder Value Mean Excessive Short-Termism?” Management Accounting (United Kingtum) , Volume:4, 1997

ALTAN M. - AYDIN M., Siyasi Ekonomik ve Kültürel Boyutlarıyla Küreselleşme, Ufuk Kitapları, İstanbul, 2002

ALTMAN I. E., Corporate Financial Distress: A Complete Guide to Predicting, Avoiding and Dealing With Bankruptcy, John Wiley and Sons, New York, 1983

ALTUĞ O., Finansal Yönetim, Marmara Ü. Yayınları, İST, 1988

ANON J., “Rethinking: Life Without Budgets,” Harvard Management Update (Harvard Business School), Volume:2, 2000

ANON J., “Role of Financial Planning and Analysis”, White Paper on FP&A Train Web Site, <http://fpatrain.com/wrole.htm>, 2001

ANON J., "Value Reporting Forecast: 2001 Trends in Corporate Reporting," Management Accounting (United Kingtum) , Volume:4, 2001.

ANTHONY R. N. ve WEISCH G. A., **Fundamental of Management Accounting**, (İllinois, Richard D.Irwin Inc,1981

ANTHONY R. N., **Management Accounting**, Homewood İllinois, Richard D. Irwin İnc., 1964

ANTOS J., "A Better Way to Budget: Solving Traditional Budgeting Problems with Activity Based Budgeting", The Economist, 357, 1999

ARTUN T., "Uluslararası Piyasalara Erişim (ADR ve GRD) ve Türk Sermaye Piyasasına Alternatif Öneriler, Önsöz Yazısı", İMKB Araştırma Yayınları No:4, İstanbul, 1994

ASHWORTH G., "Delivering Shareholder Value Through Integrated Performance Management," Financial Times ( London), 41, 1999

AŞAN S., Sermaye Bütçelemesi ve Finansal Kararlar, İST, 1988

BABBINI C., "Reality Check: Is Traditional Budgeting Under Siege?" CMA Management, November, 1999

BAKER T., "The Globalization of The Economy, The Consumer in The Global Market", The OECD Observer No:192, Paris, February-March 1995

BANHAM R., " Beter Budgets", Journal of Accountancy, February, 2000

BARRY N., "Kapitalizm", Piyasa Dergisi, Y:1, S: Kış-2002

BARSKY N.P. - BREMSER W.G., "Performans Measurement, Budgeting and Strategic Implementation in The Multinational Enterprise", Managerial Finance, Volume:25, 1999

BASIK F. O., Kar Planlaması ve Kontrolü, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İSTANBUL,1992

BASU S. - HWANG L.S., "International Variation in Accounting Measurement Rules and Analysts Earnings Forecast Errors," Journal of Business and Finance, Volume:9, 1998

BAŞOĞLU U. - ÖLMEZOĞULLARI N., Dünya Ekonomisi, Ezgi Kitabevi Yay., Bursa, 1999

BEGG I., "Cities and Competitiveness", Urban Studies, Volume 34, Issue 5/6, MAY 1999

BIANCHI R., Interest Groups and Political Development in Turkey, Princeton University Press, Princeton, New Jersey, 1984

BIERBUSSE P. - SIESFELD T., "Measures that Matter," Journal of Strategic Performance Measurement, Volume:2, 1997

BIERMAN H.S. - FERNANDES L., "Game Theory with Economic Applications", 1998

BLOCK F.E., "A Study of The Price to Book Relationship," Financial Analysts Journal, Jan/Feb, 1995

BOLT J. F., "Global Competitors : Some Criteria for Success", Readings in Strategic Management, 3rd Edition, BPI Irwin, Boston, 1990

BOWMAN C. – ASCH D., Strategic Management, McMillan Press Inc., London, 1987

BRADLEY R.A., "Does Dividend Policy Matter, The Revolution in Corporate Finance", McGraw Hill Inc., 1989

BRIMSON J. - FRASER R., "The Key Features of ABB" ,Management Accounting (United Kingdom), Volume:49, 1991

BUDAK A. C., "ABD Hukukunda Şirket Kurtarma", İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Amerika Eki, Aralık 1991

BUNCE P., "Budgets: The Hidden Barrier to Success in The Information Age", Accounting and Business, March, 1999

BURTON A., "Shareholder Value Budgeting," Management Accounting (United Kingdom), June, 1996

Business Europe, "Beyond Budgets," Economist Intelligence Unit Inc., Volume:40, 2000

Business Week, "Ford: Alex Trotman's Daring Global Strategy, Will Alex Trotman's Global Strategy Work?", APRIL 3, 1995

Business Week, "Information Processing Telecommunications, Can AT&T get trough to JAPAN? The American giant is finally making a serious push", MAY 15, 1995

BÜKER S. - BAYAR D. - SEVİL G., Finansal Yönetim, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2001

BÜYÜKMİRZA K., Maliyet ve Yönetim Muhasebesi, Polat Yayıncılık, ANKARA, 1995

BYARR L. L., Strategic Management Planning and Implementation Concepts, New York, 1987

BYARS L., Strategic Management: Planning and Implementation, Concepts and Cases, Harper Publishers, New York, 1987

CAMPBELL J. - SHILLER R., "The Dividend-Price Ratio and Expectations of Future Dividends and Discount Factors," The Review of Financial Studies, Jenaury, 1988.

CAMPBELL J. - SHILLER R., "Stock Prices, Earnings and Expected Dividends," The Journal of Finance, July, 1988

CAMPBELL J., "Stock Returns and The Term Structure", Journal of Financial Economics, Volume:18, 1987

CHABAN J., Practical Food Service Spread Sheets With Lotus 123, New York, 1994.

CHAMBERLIN E. H., "Theory of Monopolistic Competition", 1966

CHARLES W.L., Strategic Management an Integrated Approach, Boston, 1992

CHUGH L.C., "The Stock Valuation Process, Analysts View," Financial Analysts Journal, November, 1984

COLLER M. - LOMBARDI Y., "Management Forecasts: What Do We Know?," Financial Analysts Journal, Janoury, 1998

COLLINS F. - WILLINGHAM J., Readings in Cost Accounting Budgeting and Control, South-Western Publishing Co. ,CINCINATI OHIO,1983

COLTMAN M. M., Hospitality Management Accounting, Publishing Company Inc.,1982

CONKAR K., Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yatırım Projelerinin Hazırlanması ve Değerlendirilmesi, Sivas, 1997

CONNOLLY T. - ASHWORTH G., "An Integrated Activity Based Approach to Budgeting," Management Accountant, Volume:3, 1994

CONROY R.M., "A Test of The Relative Pricing Effects of Dividends and Earnings," Journal of Finance, Volume:3, 2000

COOPER S., "Return on Investment," Management Accounting (United Kingdom), June, 2000

COPELAND T., "The Hidden Value of Capital Efficiency," Journal of Accounting Research, 1993

COPELAND T., "Valuation: Measuring and Managing The Value of Companies, Managerial Finance, 1995

ÇAKICI L., "Ordu Yardımlaşma Firmau'nun Türk Ekonomisine Katkıları", OYAK Otuzuncu Yıl Özel Sayısı, Ankara,1991

ÇOBAN A., İnşaat Firmalarında Bütçenin Etkinliği ve Uygulanan Bir Bütçe Sisteminin İncelenmesi, İstanbul Teknik Ünivrsitesi, Yüksek Lisans Tezi,1998

DEMİR H., İşletmelerde Başarısızlığın Nedenleri ve Çıkış Yolları, Ekonomik Araştırmalar Genel Müdürlüğü, Ankara, 1997

DITTER P.R. - GRIFFIN G.G., Principles of Food Beverage and Labor Cost Controls for Hotels and Restaurants, NEW YORK,1989

DİNÇER Ö., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Dağıtım, 3ncü Baskı, İstanbul, 1996

DİNÇER Ö., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Dağıtım, İstanbul, 1998

DOZ Y. L., Global Strategic Management, The Strategic Planning Environment, International Industries, John Wiley & Sons Publishing, New York, 1991

DPT, Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler, 7.Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, 1995

DRUCKER P., Kapitalist Ötesi Toplum, (Çev: Birtane Karanakçı), İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1993

DURAN L., İdare Hukuku, İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Yayını, İstanbul, 1982

DURMUŞ A. H. - ARAT M. E., İşletmelerde Muhasebe Organizasyonu, M.Ü. Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayın No: 496/730, İST, 1995

DURUSOY S., "Küresel Kapitalizm Ulus Devletlerin Sonu mu?", İşletme ve Finans Dergisi, Y:17, S:196, Temmuz, 2002

Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler, T.C. Başbakanlık DPT Yay., No: 2374, Ankara, 1993, ss.10-11

EKİN N., Küreselleşme ve Gümrük Birliği, İTO Yay., No:1999-47, İstanbul,1999

ELMACI O., "İşletmelerin Küresel Pazarlar Yönelimli Stratejik Rekabet Gücü Analizi", Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 10, Sayı 1-2, Eskişehir, 1992

EMMERIJ L., Columbia Journal of World Business, "Globalization, Regionalization and World Trade", Columbia University, Summer 1992, Volume 17, Number 2, New York

EPSTEIN J. - BIRCHARD B., "Add Accountabilty," Executive Excellence, September, 2000

ERBAY Y., Küresel İşletmelerin Yönetimi ve Yeni Türk Cumhuriyetlerine Yönelik Faaliyetleri, M.İ.G.M. Yay., No:11, Ankara, 1996

ERCAN F., "Neo-Liberal Küreselleşme Sürecinde Türkiye'de Birikim Süreci ve Değişen Sermaye İçi Bileşenler: 1980 Sonrası için Bir Çerçeve Denemesi", 1997 Sanayi Kongresi, MMO Yayın No:209, Ankara

EREN E., İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İşletme Fakültesi Yayın No: 234, 3ncü Baskı, İstanbul, 1999

EREN E., İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İ.Ü.E.F. Yayın No:183, İstanbul, 1987

ERGİNAY A., Kamu Maliyesi, Turhan Basımevi 12 nci Baskı, ANK., 1987

ERGÜN H., Hizmet İşletmelerinde Kontrol Fonksiyonunun Bir Aracı Olarak Bütçeleme ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama, Adnan Menderes Üniversitesi İşletme Doktorası, AYDIN, 2001

ERKAN H., Ekonomi Sosyolojisi, Barış Yay., İzmir, 2000

EROL A., Finansal Firmaların Denetimi, TÜRMOB Yayın No:102, Ankara, 1999

EROL C., İşletmelerde Finansal Yönetim, İmge Kitabevi, Ankara, 1999

FAMA E.F. - FRENCH K.R., "Dividends Yield and Expected Stock Returns," Journal of Financial Economics, Volume:22,1988

FETTAHOĞLU A., Finansal Piyasalarda Yenilikler ve 1980 Sonrası Türkiye, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayını, Ankara, 1992

FEYZİOĞLU B. - COŞKUN G. - BATIREL F.- FALAY N.- ATAÇ E., Devlet Bütçesi, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları,ESKİŞEHİR,1996

FISHER S. - DORNBUSH R. - BEGG D., Economics, Second Edition, MacGraw Hill, London.

FRASER R. - BUNCE P., "Beyond Budgeting," Management Accounting, Volume:29, 1997

FRIEDMAN W.J., "Game Theory with Applications to Economics", 1991

GERBER E. M., Girişimcilik Tutkusu Küçük İşletmeler Niçin Batıyor Nasıl Büyür, (Çev. Tayfur KESKİN), Sistem Yayıncılık, Geliştiren Kitaplar Dizisi , İstanbul, 1995

GIDDENS A., Modernity and Self-Identity, Polity Press, London, 1991



GLUECK W.F., Business Policy and Strategic Management, McGraw-Hill Inc.,New York, 1980

GÖNENLİ A., İşletmelerde Finansal Yönetim, İşletme Fakültesi Yayın No:250, 7nci Baskı, İstanbul, 1991

GREN S.D., **Budgeting and Employer Behavior**, Mc Graw Hill, New York, 1962

GURTON A., "Bye Bye Budget," Accountancy, March, London, 1999

GÜLALP H., "Türkiye'de Sermaye Birikim Biçimleri ve Devlet-Toplum İlişkileri", Kapitalizm Sınıflar Devlet , Belge Yayınları, İstanbul,1993

GÜREDİN E., Denetim, Beta Yayını, İstanbul, 2000.

GÜZEL A. – OKUR A. R., Sosyal Güvenlik Hukuku, Beta Yayınları, İstanbul, 1999

GÜZELCİK E., Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Firma İmajı, Sistem Yay., İstanbul, 1999

HACİRÜSTEMOĞLU R., Maliyet Muhasebesi Kayıt Sistemi, TÜRMOB Yayın No:70, Ankara, 1999.

Hayriye ERBAŞ, "Küresel Kriz ve Marjinalleşme Sürecinde Göç ve Göçmenler", Doğu Batı Dergisi, Y:5, S:18, Şubat Mart Nisan 2002

HENDERSEN I., "Does Budgeting Haveto be So Troublesome," Management Accounting, October,1997

HILTON R., Managerial Accounting, McGrw Hill Co., NEW YORK,1991

HOFSTEDE G., "The Game of Budgetary Control," Tavistock, London, 1968

HOPE J. - FRASER R., "Beyond Budgeting: Breaking Through The Barrier to The Third Wave," Management Accounting, December, 1997

HOPE J. - FRASER R., "Beyond Budgeting: Building a New Management Model for The Information Age," Management Accounting, January, 1999

HOPE J. - FRASER R., "Chain Reaction," People Management, Volume: 51, 1997

HOPE J. - FRASER R., "Figures of Hate," Financial Management Magazine, February, 2001

HOPE J. - FRASER R., "Managing Without Budgets," CAM-I Report, New York, 1999

HOPE J. - FRASER R., "Take It Away Accountancy," Accountancy, May, London, 1999

HOPE J., "Beyond Budgeting: Pathways to The Emerging Model," Balanced Scorecard Report Article , Harvard Business School, 2000

HORNGREN C. T. - FSTER G., Cost Accounting A Manegerial Emphasis, Prentice Hall Inc., NEW YORK,1991

HOUGHTON J. R., "Globalization", Vital Speeches of The Day, Volume 61, Issue 9, February 1995

Hürriyet Gazetesi, 23.11.2001

IRVINE V.B., Budgeting:Functional Analysis and Behavioral Implications, Prntice-Hall Inc.,NEW JERSEY,1982

İMKB Araştırma Müdürlüğü Proje Grubu, "Uluslararası Sermaye Hareketlerinde Portföy Yatırımları ve Türkiye", Araştırma Yayınları No:3, İstanbul, 1994.

İşte OYAK, OYAK Genel Müdürlüğü Yayını, Ankara, 1982

JEHLE K., "Budgeting as A Competitive Advantage," Strategic Finance, October, Montvale, 1999

JOHNSON G. - SCHOLEK K., Expolaring Corporate Strategy, Prentice Hall Inc., London, 1998

JOHNSON H.T. - KAPLAN R.S., "Relevance Lost-The Rise and Fall of Management Accounting," Harvard Business School Press, Boston, 1987

JOHNSON M., Gelecek Bin Yılda Yönetim, (Çev. Sinem GÜL), Sabah Yayınları, İstanbul, 1996

KAHN K.B., "Benchmarking Sales Forecasting Performance Measures," Journal of Business Forecasting, Winter, New York, 1998

KAPLAN R.S., "Cost and Effect," Harvard Business School Press, Boston, 1997

KARELS G.V. - PRAKASH A.J., "Multivariate Normality and Forecasting of Business Bankruptcy", Journal of Business Finance and Accounting, New York, 1987

KASZNIK R., "On The Association Between Voluntary Disclosure and Earnings Management," Journal of Accounting Research, Volume:37, 1999

KAVAS A. C., - TANYERİ M., "Uluslar arası Rekabet Gücünün Dinamikleri ve Globalleşme Eğilimleri", EĞİAD Ekonomik Raporlar No:6, İzmir, 1992

KEIM D.B. - STAUBAUGH R.F., "Predicting Returns in Stock and Bonds Markets," Journal of Financial Economics, Volume:17, 1986

KENNEDY J., "Discussion of The Joint Effect of Managements Prior Forecast Accuracy and The Form of Its Financial Forecasts on Investor Judgment," Journal of Accounting Research, Volume:37, 1999

KEYMAN F. E., "Kapitalizm-Oryantalizm Ekseninde Küreselleşmeyi Anlamak: 11 Eylül, Modernite, Kalkınma ve Öteki Sorunsalı", Doğu Batı Dergisi, Y:5, S:18, Şubat Mart Nisan 2002

KILROY D.B. - McKINLEY M.T., "Stop Analyzing and Start Thinking: The Importance of Good Thinking Skills in a Value-Managed Company," Management Decision, Volume:35, 1997

KNIGHT J.A., "Value Based Management-Developing a Systematic Approach to Creating Shareholder Value," McGraw-Hill Inc. 1998

KOÇEL T., İşletme Yöneticiliği, İ.Ü.İ.F. Yayın No: 132, İST, 1982

KREPS D. M., "Game Theory and Economic Modelling", 1990

KURTULMUŞ N., Sanayi Ötesi Dönüşüm, İz Yayıncılık No 137, İstanbul, 1998

LAWRENCE D.S. - HALLEY C., Introduction to Financial Management, McGraw-Hill Book Company, NEW YORK, 1983, p.254.

LAZERE C., "All Together Now-Why You Must Link Budgeting and Forecasting to Planning and Performance," CFO MAGAZINE, February, 1998

LEONARD J.R., "Creating a Context for Game Theory", 1992

LOBLEY D., Ekonomi, (Çev. Mustafa Sina ŞENER), MEB Yayınları, Ankara, 1995.

MARCINO G.R., "Obliterate Traditional Budgeting", Financial Executive, Nov/Dec, 2000

MARTIN N.A., "A Question of Value", Barrons, Volume:81, 2001

MASSIE J.L., İşletme Yönetimi, Bilim Yayınları, ANKARA, 1985

MAVRINAC S. - SIESFELD T., "Measures That Matter: An Exploratory Investigation of Investor's Information Needs and Value Priorities," The Accounting Review, Volume:29, 1997

Mc EWEN R.A. - HUNTON J.E., "Is Analyst Forecast Accuracy Associated With Accounting Information Use?," Accounting Horizons, Volume: 13, 1999

MC GREGOR D., **Do Management Control Systems Achieve Their Purpose management Review**, February, 1967

McLEMORE I., "Winning The Battle of The Budget," Controller Magazine, September, 1996

MEYDAN M., Türkiye'de Bütçe Açıklarının Nedenleri, Etkileri ve Açıkların Finansman Yolları, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İSTANBUL, 1994

MILLER A., Strategic Management, McGraw Hill Inc., Boston, 1998

MIROWSKI P., "Toward A History of Game Theory", Boston, 1992

MONTANARI J. R. - MORGAN C. P. - BRACKER J. S., Strategic Management A Choice Approach, The Dreden Press, CHICAGO, 1990

MORIARITY S. -ALLEN P.C., Cost Accounting. (Third Edition, John Wiley Sens Inc, 1991

NAISBITT J. - ABURDENE P., Megatrends 2000, (Çev. Erdal GÜVEN), Form Yayınları, İstanbul, 1990

O'CONNELL B., "Beyond Budgeting & Forecasting: New Tools, Strategies Making an Old Job Easier," Business Finance Magazine, 2000

OHMAE K., Global Strategic Management, Becoming a Triad Power: The New Global Corporation, John Wiley & Sons Publishing, New York, 1991

OLDMAN A., "Abandoning Traditional Budgeting," Management Accounting, November, 1999.

ORAL S., Turizm İşlemelerinde Karar Verme Planlama ve Bütçeleme, İZMİR, 1990

OWEN G., Accounting For Hospitality, Tourism Leisure, Pitman Publishing, London, 1995

OYAK 1974 Yılı Yapılan İşler Raporu, Oyak Genel Müdürlüğü Yayını, Ankara, 1975

OYAK 1975 Yılı Yapılan İşler Raporu, Oyak Genel Müdürlüğü Yayını, Ankara, 1976

OYAK 1977 Yılı Yapılan İşler Raporu, Oyak Genel Müdürlüğü, Ankara, 1978

OYAK 1993 Yılı Yapılan İşler Raporu, OYAK Genel Müdürlüğü Yayınları, 1994

OYAK 1994 Yılı Yapılan İşler Raporu, OYAK Genel Müdürlüğü Yayınları, 1995

OYAK 2003 Yılı Yapılan İşler Raporu, OYAK Genel Müdürlüğü Yayınları, 2004

ÖNAL Y.B. - DÜZAKIN H.G. - AKYÜZ M., Türkiye'de Mevduat Sigortası ve Sisteminin Gelişimi ve Bankaların Risk Değerlendirmesini de İçeren Aktif Bir Mevduat Sigortası Model Önerisi, TBB Yayını, İstanbul

ÖZDEMİR N., "OTUZ Yıl ve OYAK", Oyak Otuzuncu Yıl Özel Sayısı, Ankara, 1991

ÖZEL M., Amerikan Yüzyılının Sonu, İz Yay., İstanbul, 1994

ÖZEL M., Değişim ve Kriz, İz Yay., İstanbul, 1995

ÖZKIVRAK Ö., “Globalleşme, Bölgeselleşme, Mega Rekabet ve Türkiye”, Dış Ticaret Dergisi, Y:6, S:20, Ocak 2001

PARASIZ İ., İktisada Giriş(Prensipler ve Politika), Beşinci Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1998.

PLATT H. - PLATT M.B., “Development of a Class of Stable Predictive Variance: The Case of Bankruptcy Prediction”, Journal of Business Finance and Accounting, No:31, Spring 1990.

POGUE A.G., Strategic Management Accounting and Corporate Objective, Management Accounting, February, 1990

PORTER M. E., “Rekabet Dersleri”, Capital Dergisi, Yönetim Dizisi No 3, İstanbul, 1998

PORTER M. E., Global Strategic Management, Changing Patterns of International Competition, John Wiley & Sons Publishing, New York, 1991.

PORTER R. B., “Conflict and Cooperation in The Global Marketplace”, Vital Speeches of The Day, Volume 57, January 1991

PRENDERGAST P., “Budgets Hit Back,” Management Accounting, Volume:78, 2000

R.A. BRADLEY, Does Dividend Policy Matter, The Revolution in Corporate Finance, McGraw Hill Inc., 1989

RACANELLI V., “Recipe For Growth,” Barrons, December, 2000

Radikal Gazetesi, 26.4.2002.

ROBBINS P., The Administrative and Process, Prentice Hall, NEW JERSEY, 1986

ROBBINS S. P., Management Concept and Practices, Prentice Hall, 1986

ROUNCE J. N., **Priority Base Budgeting**, (Stephen F. Wittve Luiz Moutinha, Tourism and Marketing Management book, University Press Cambridge, 1989

SCHEMIDGALL R. S., Hospitality Industry Manegerial Accounting, The Educational Institute of The American Hotel and Associations, MICHIGAN, 1986

SCHWAB C., "World Class Budgeting and Forecasting-Benchmarking Survey," Financial Times, Volume:25, 1998

SERVEN L., "Shareholder Value," Executive Exellence, Volume:16, 1999

SEVGENER A.S., Yönetim Muhasebesi, 2 nci Baskı, İST, 1988

SEYİDOĞLU H., Uluslar arası Finans, Güzem Yayınları No:8, İstanbul, 1994

SIMONS R., Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy-Text and Cases, Prentice Hall, New Jersey, 1999

SOMEL C., "Az Gelişmişlik Perspektifinden Küreselleşme", Doğu Batı Dergisi, Y:5, S: 18, Şubat Mart Nisan 2002

STANFORD J.M., Management Policy, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1983

ŞEN G., Küresel Düşler, İmparator Şirketler ve Yeni Dünya Düzeni, Sabah Kitapları, İstanbul, 1995

ŞENER R., Maliyet Unsurları Muhasebesi, Gazi Yayınları, ANKARA,1992

ŞENSES F., Kalkınma İktisadı Yükselişi ve Gerilemesi, İletişim Yay., İstanbul, 1996

TEKİN M. – GÜLEŞ H.K. – BURGESS T., Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi, Damla Ofset, Konya, 2000

TÖZÜM H., "Küreselleşme: Gerçek mi, Seçenek mi?", Doğu Batı Dergisi, Y:5,S:18, Şubat Mart Nisan 2002, s.162'den naklen

TRAPP R., "Finance: Budgeting for The Future," The Independent, January, London, 1999

TURAL A., Türk Bütçe Sistemi, Maliye ve Gümrük Bakanlığı Araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu Yayın No: 1987-289 Başbakanlık Basımevi ANK, 1987

TUTAR H., "Globalizmin İdeolojik Hegemonya Aracı Olarak Global Demokrasi", Ekonomi Başak Dergisi, Y:24, S109, Ocak Şubat 2000

TUTAR H., “Üçüncü Bin Yılın Eşiğinde Küresel Düş Kırıklıklarımız”, Ekonomi Başak Dergisi, Y:23, S:104, Mart Nisan 1999

TÜRK İ., “2000’li Yıllara Girerken”, 2000’li Yıllara Girerken Politik Ekonomik Oluşumlar ve OYAK Sempozyumu , OYAK Genel Müdürlüğü Yayını, Ankara, 1992

TÜRKAY O., Mikro İktisat Teorisi, Turhan Kitabevi, Ankara, 1989

TÜRKSOY A., Otel Yönetim Muhasebesi, Turhan Kitabevi, ANKARA, 1998

UÇKAN B., “Küreselleşme ve Devletin İş Piyasalarındaki Rolü”, <http://www.cmis.org.tr/dergi/1mak982.htm>, 12.12.2004.

ULUATAM Ö., Kamu Maliyesi, Ankara Ü.S.B.F. Yayın No: 413, Ank, 1978,

USLU S., Planlama ve Kontrol Açısından Maliyet Muhasebesi, Gazi Üniversitesi Yayınları No:170, ANKARA, 1991

ÜNSAL E. M., Makro İktisat, İkinci Baskı, Kutsan Ofset Matbaacılık, Ankara, 1998.

VERSCHOOR C.C., “A Study of The Link Between A Corporation’s Financial Performance and Its Commitment to Ethics”, Volume:17, 1998

WADDOCK S.A. - GRAVES S.B., “Finding The Link Between Stakeholder Relations and Quality of Management,” Journal of Investing, Winter, 1997

WARD K., Strategic Management Accounting, Butterworth Heineman Inc., Oxford, 1992

WARDELL C., “High-Performans Budgeting,” Harvard Management Update Article, Volume:1, 1999

WEINTRAUB E.R. , “Toward a History of Game Theory”, 1992

WELSCH G., İşletme Bütçeleri Kar Planlaması ve Kontrolü, Çeviren: Yaman ERDAL, Ayyıldız Matbaası, ANKARA, 1978

WEST R.N. - SNYDER A.M., “How to Set Up A Budgeting and Planning System,” Management Accounting, Volume:78, 1997

WITT S.F. - MOUTINHO L., Tourism and Marketing Management Book, University Pres Cambridge, 1989



WIXONS R.- COUTERL B., **Modern Business**, (New York, Alexander Hamilton Enstitute, 1977

YALKIN Y. K., Yönetim Aracı Olarak İşletme Bütçeleri, Üçüncü Baskı, Turhan Kitabevi, 1989

YELDAN E., Küreselleşme Sürecinde Türkiye Ekonomisi: Bölüşüm, Birikim ve Büyüme, İletişim Yayınları, İstanbul,1991

YETİM N., "Küresel Üretim Yapılanmasına Kültürel Yanıtlar: Ulusal-Yerel", Doğu Batı Dergisi, Y:5, S:18, Şubat Mart Nisan, 2002

YILMAZ E., " Ordu Yardımlaşma Kurumunun Hukuksal Niteliği", Amme İdaresi Dergisi, Sayı:22-1, 1989

YILMAZ E., "Ordu Yardımlaşma Kurumu'nun Hukuksal Yapısı", OYAK Otuzuncu Yıl Özel Sayısı, Ankara, 1991

YOUNG N.W., "Rolling With The Forecast," Banking Strategies, May/June, 1998

## DİZİN

## -B-

Bilişim: 94, 101, 121, 190, 191

Bütçe: 20, 26, 31, 37, 43, 51, 56, 57, 59,  
167, 169, 170, 173, 179, 181, 183

## -D-

Denetim: 4, 17, 31, 32, 37, 38, 56, 57, 81,  
90, 152, 153, 200

## -F-

Firma: 5, 15, 16, 20, 21, 29, 31, 94, 96, 99,  
101, 107, 109, 116, 138, 139, 170,  
173, 175, 192

## -L-

Liberalizm: 1, 7, 17, 71, 78, 156

## -K-

Kapitalizm: 2, 4, 6

Kontrol: 13, 20, 24, 26, 31, 37, 38, 39, 43,  
152, 154, 162

Küreselleşme: 2, 3, 5, 9, 15, 18, 19, 25, 24,  
25, 27, 28, 29, 30, 33, 35, 37, 38,  
39, 40, 41, 42, 43, 121

## -M-

Monopol: 46, 47, 48

## -O-

Oligopol: 20, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55,  
125, 158, 162

OYAK: 125, 126, 137, 138, 139, 140, 142,  
143, 145, 146, 147, 148, 149, 152,  
154, 157, 160, 163, 167, 168, 169,  
170, 171, 172, 173, 174, 175, 178,  
182, 184, 185, 186, 187, 190, 191,  
192

## -S-

Sermaye: 2, 3, 4, 8, 9, 11, 13, 14, 16, 27,  
29, 31, 47, 48, 64, 70, 98, 112, 119,  
126, 151, 152, 153, 154, 156, 157,  
162, 165, 190

Stratejik Bütçeleme: 20, 43, 51, 111, 112,  
116, 117, 118, 121, 122, 123, 124,  
125, 126, 127, 128, 129, 130, 131,  
132, 133, 134, 135, 169, 170, 171,  
185, 188, 189, 190, 191, 192

## -T-

Tam Rekabet: 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51,  
53, 54, 79

Teknoloji: 2, 4, 5, 6, 9, 10, 12, 13, 15, 16,  
17, 18, 20, 21, 22, 29, 30, 39, 41,  
42, 53, 56, 60, 83, 84, 87, 94, 103,  
107, 110, 117, 120, 122, 158, 185,  
186, 190, 191, 193

## -Y-

Yönetim: 7, 15, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 28,  
29, 30, 31, 32, 35, 36, 37, 38, 41,  
43, 48, 56, 60, 61, 62, 63, 65, 66,  
67, 69, 70, 71, 80, 81, 82, 138, 168,  
170, 171, 175, 176, 179, 180, 181,  
182, 184, 185, 186, 187, 188, 189