

## Şirketlerin Bütçe ve Bütçe Uygulamalarına Genel Bir Bakışı: Burdur İlindeki Şirketlere Yönelik Nitel Bir Araştırma<sup>1</sup>

Mehmet GENÇTÜRK\*  
Gülsüm BAĞCI\*\*

### ÖZET

*Bu çalışmada şirketlerin bütçe ve bütçe uygulamalarına yönelik görüşlerinin ayrıntılı olarak incelenmesi amaçlanmış ve bu amaç doğrultusunda çalışmada özel durum yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın örneklemini Burdur ili ve ilçelerinde faaliyet gösteren 14 üretim şirketi oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak mülakatlardan yararlanılmış, mülakatlardan elde edilen veriler betimsel ve içerik analizine tabi tutulmuştur. Çalışma sonucunda şirketlerin bütçe hazırlamanın şirketlere sağladığı faydalara dar bir perspektiften baktıkları, bütçe ve bütçe kontrolü kavramlarını tanımlamada kısmen yeterli bilgiye sahip oldukları ve şirketlerdeki kurumsallaşmanın bütçe hazırlanmasında çok önemli bir etken olduğu sonucuna varılmıştır.*

*Anahtar Kelimeler:* Bütçe, üretim işletmeleri, bütçe uygulamaları.

*Jel Sınıflandırması:* M11, M41, M49

### *A General View on the Budget and Budget Practices of the Companies: A Qualitative Study for Burdur Province Companies*

#### **ABSTRACT**

*The aim of this study was to investigate the views of the companies on the budget and budget practices in detail. Special case method was used within the scope of this study. The sample group of the study is composed of 14 production companies which are operating in Burdur and its districts. This study utilized interviews to collect data and data obtained from interviews were tested by content and descriptive analyses. As a result of the study, it was concluded that companies partly have enough information on defining the concepts of budgeting and budgetary control and institutionalization is a very important factor for companies to prepare the budget. It was found out that companies look at the benefits of preparing the budget for companies from a narrow perspective.*

*Key Words:* Budget, production enterprises, budget applications

*Jel Classification:* M11, M41, M49

<sup>1</sup> Bu makale ikinci yazarın yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

Bağcı, Gülsüm (2011), Şirketlerin Bütçe ve Bütçe Uygulamalarına Genel Bir Bakışı: Burdur İlindeki Şirketlere Yönelik Nitel Bir Araştırma, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur

\* Doç. Dr. Mehmet Gençtürk, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Bucak Zeliha Tolunay Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu, mgencturk@mehmetakif.edu.tr.

\*\* Gülsüm Bağcı, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Gölhisar Meslek Yüksekokulu, g\_bagci15@hotmail.com.

## 1. Giriş

Gelişen ekonomik ve teknik koşulların sonucunda günümüz işletmelerinde yönetim sürecinin karmaşıklığı artmakta, bu da yönetimle ilgili yöntemler ve tekniklerin gelişmesine, yeni kavramların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu kavramlardan birisi de işletme bütçesi kavramıdır (Haftacı, 2007: 1).

Bütçeler, gelecek faaliyet dönemi için işletmenin amaçlarına, hedeflerine ve politikalarına dayalı olarak işletme yönetimi tarafından hazırlanan kapsamlı planların parasal ve sayısal olarak ifade edilmesini sağlayan raporlardır (Parlakkaya, 2004: 230).

Bir bütçe, bir organizasyonun finansal ve işlevsel hedeflerine ulaşması için öngörülen yolu çizen kapsamlı bir finansal plandır. Bütçeleme finansal planlamada etkili bir adımdır. Hatta en küçük işletme bile gelecekteki işleyişi için beklenen satış seviyesini, giderlerini, net hâsılatını, nakit girdilerini ve nakit çıkışlarını içeren yazılı resmi bir plandan yaralanacaktır. Bir bütçenin kullanımı, bir finansal planlamanın ve aynı zamanda giderleri kontrol etmedeki yönetsel fonksiyonun temel bir unsurudur (Meigs ve Meigs, 1993: 1152).

Bütçenin temel amacı; işletme amaç ve hedeflerinin en etkin bir biçimde yerine getirilebilmesi için yönetime, temel fonksiyonların yerine getirilmesinde etkin olarak yardımcı olmaktır. Başka bir ifadeyle bütçenin amacı işletmenin verimliliğini, kârlılığını ve likiditesini artırmak ve bu amaçların gerçekleştirilmesi için yönetimin planları ile uyumu sağlamaktır (Akdoğan, 2009: 645).

Bir genel bütçe, bütün işletmeler için öngörülen finansal bildirimlerle sağlanmış bölümsel ve fonksiyonel dönem bütçelerinin birleştirilmiş bir bütünüdür. Her bir bölümsel ve fonksiyonel alanın dönem bütçesi, işletmelerin o belli bölümü için öngörülen maliyet ve gelir bilgisini sağlar. Bu münferit bütçeler birleştirildiklerinde gelecekteki bir muhasebe dönemi için şirketin bütün alış verişlerini temsil eder (Needles vd., 1981: 924).

Genel işletme bütçesi içinde özetlenen ve işletmenin belli başlı işlevlerine bağlı olarak düzenlenen bütçeler, Faaliyet bütçeleri, faaliyet giderleri bütçeleri ve yatırım bütçeleri olmak üzere üç gruba ayrılır. Üç gruba ayrılan bu bütçeler; nakit bütçesi, proforma gelir tablosu ve proforma bilanço ile sonuçlandırılır (Sevgener ve Hacıüstemoğlu, 2000: 288).

Uysal (2008) yapmış olduğu çalışmada, işletmelerde yürütülen bütçe süreci ve bütçe uygulamalarını ölçmeyi amaçlamıştır. Anket yöntemi kullanılan çalışmada, firmaların bütçe hazırlamada gözetilen amaçları benimsediğini, bütçenin yürütülmesi aşamasında gerekli iletişim, liderlik ve koordinasyonu sağladığını ve bütçe kontrol sürecinde ise bütçe hedeflerinden sapmaları aylık ve çeyrek dönemlerde hazırladıkları raporlarla izlediklerini belirlemiştir.

Tıgılı ve Demir (2005) yapmış oldukları çalışmalarında satış bütçelerinin işletmelerde faaliyet bütçelerinin başlangıç noktası olduğunu ifade etmişlerdir. Özellikle satış elemanlarının maaş, prim, seyahat, iletişim, konaklama vb. giderlerini içeren ve satışı doğrudan etkileyen satış gider bütçelerinin, satış bütçelerinin önemli bir kısmını

oluşturduğunu belirtmişlerdir. Yapmış oldukları çalışmada teorik incelemeyi takiben, direkt satış giderleri bütçesi hakkında, ilaç sektöründeki tutumları ve düşünceleri ölçmeye yönelik nicel bir araştırma ile konunun önemini desteklemeye çalışmışlardır.

Yılmaz (2001) yapmış olduğu çalışmada ise bütçenin tanımına, amaçlarına, yararlarına, bütçenin etkililiğini artıran unsurlara, bütçe çeşitlerine, genel bütçenin hazırlanma sürecini ele almıştır. Yükçü ve İçerli (2003) yapmış oldukları çalışmalarında bütçe, nakit bütçesi kavramı, olası nakit giriş ve çıkışları, nakit bütçesinin sınıflandırılması, nakit bütçesi veri tabanları konularını inceleyerek örnek bir olaya yer vermişlerdir.

Seydi (2010) ise yapmış olduğu çalışmada finansal planlamanın bir alt başlığı olan bütçeleme, bütçelerin kontrolü ve sapma analizlerini detaylı olarak incelenmiştir.

Bütçe ve bütçe uygulamalarına yönelik yapılmış olan çalışmalar incelenmiş ve işletmelerin bütçeye bakış açıları, bütçeden beklentileri, hangi bütçeleri hazırladıkları, eğer bütçe hazırlamıyorlarsa neden yapmadıkları ile ilgili alan çalışmasının uygun olacağı düşünülmüş ve bu amaçla mülakat yöntemi ile veriler toplanmış ve sonuçlar açıklanmıştır.

## **2. Araştırmada Kullanılan Yöntem**

Bu çalışmada özel durum yöntemi kullanılmıştır. Özel durum yönteminin seçilme nedeni Burdur ili ve ilçelerinde faaliyet gösteren üretim şirketlerinde bütçe ve bütçe uygulamalarını etraflıca tanımak, değerlendirmeler yapmak ve olaylar arasında olası ilişkileri ortaya çıkarmak için herhangi bir değişiklik yapılmadan şirketlerin düşüncelerini incelemektir.

Özel durum yöntemi daha çok nitel araştırma yaklaşımlarının sahip olduğu özellikleri taşıyan bir araştırma yöntemidir ve birçok alanda kullanılabilir (Çepni, 2005: 21). Özel durum yöntemi özellikle bireysel yürütülen çalışmalar için çok uygundur. Bunun nedeni, araştırılan problemin bir yönünün derinlemesine ve kısa sürede çalışılmasına imkân sağlamasıdır. Bu yöntemin en önemli avantajı ise araştırmacıya önemli bir problemin özel bir durumu üzerine yoğunlaşma fırsatı vermesidir. Elde edilen veriler araştırmacının çok ince ayrıntıları; sebep-sonuç ve değişkenlerin karşılıklı ilişkileri cinsinden açıklayabilmesine imkân sağlar (Çepni, 2007: 36).

Özel durum yöntemi ile daha çok “nasıl?”, “niçin?” ve “ne?” sorularına cevaplar aranır. Buradaki asıl amaç; bazı genel teorileri aydınlatmak için araştırılan durumu etraflıca tanıtmaktır. Özel durum çalışması, araştırma metotlarının (anket, mülakat, gözlem ve doküman analiz gibi) hepsini kapsayabilen bir şemsiye olarak tanımlanmaktadır. Özel durum yöntemi sebep sonuç ilişkileri üzerinde yoğunlaşır, bir durumun özelliği üzerine odaklanır ve farklı veri toplama tekniklerinin bir arada kullanılmasına imkân sağlar (Cohen ve Manion, 1994: 106; Yin, 2003: 1; Çepni, 2007: 36).

Bu çalışmada, bütçe yapan işletmelerin bütçe yapma nedenlerini daha ayrıntılı bir şekilde ortaya koymak ve bütçe yapmıyorsa da, yapmama nedenlerini derinlemesine inceleyebilmek için özel durum yöntemi kullanılmıştır. Literatürde işletmelerin bütçe yapma

nedenleri veya yapmama nedenleri teorik olarak belirlenmiş fakat uygulamada işletmeler üzerine bir araştırma yapılmamıştır. Çalışmada genelleme amacı güdülmemiş ve Burdur il ve ilçe merkezlerinde faaliyet gösteren 14 üretim şirketinde bütçe ve bütçe uygulamalarına farklı bir açıdan yaklaşım istenmesi nedeni ile çalışmada özel durum yöntemi kullanılmış ve nitel verilerden yararlanılmıştır.

### **2.1 Katılımcılar Grubu**

Çalışmanın katılımcılar grubunu Burdur ili ve ilçelerinde faaliyet gösteren 14 üretim şirketi oluşturmaktadır. Katılımcılar grubunda yer alan üretim şirketleri seçilirken 50 ve üzeri personel çalıştıranlar dikkate alınmıştır. Katılımcılar grubu basit rastgele örneklem seçimiyle belirlenmiştir. Burdur il merkezinde 8 üretim şirketi, Bucak ilçesinde 5 üretim şirketi ve Karamanlı ilçesinde 1 üretim şirketiyle mülakat yapılmıştır. Görüşülen üretim şirketlerinin isimleri gizli tutulup her bir şirket için bir harf kodu verilmiştir.

Bu üretim şirketlerinin faaliyet alanları gıda, mermer, dorse, mobilya, tuğla, sanayi ve tekstil alanlarından oluşmaktadır. Mülakat yapılan bireylerin şirketteki pozisyonları; 6 tanesi muhasebe müdürü, 6 tanesi şirket ortağı ve aynı zamanda yönetici, 1 tanesi şirket yöneticisi ve 1 tanesi de muhasebe ve finans müdürüdür.

### **2.2 Veri Toplama Aracı**

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak; derinlemesine soru sorma imkanı sağlayan yarı yapılandırılmış mülakat soruları kullanılmıştır. Bütçe uygulamasına yer veren ve vermeyen şirketlere mülakatın gidişatına göre farklı soruların sorulmasına karar verilmiştir. Bu nedenle şirketlere mülakata gidildikten sonra bütçe uygulayanlara 11 soru yöneltirken bütçe uygulamasına yer vermeyen şirketlere 3 soru sorulmuştur. Bütçe uygulamalarına yer vermeyen şirketlerin bütçe uygulamalarına yer vermeme nedenleri ayrıntılı olarak incelenmeye çalışılmıştır.

### **2.3 Verilerin Analizi**

Yarı yapılandırılmış mülakatlardan elde edilen veriler betimsel ve içerik analizine tabi tutulmuştur. Betimsel analizde mülakat verilerinden bazı şirketlerin görüşleri anlamlılık ve önemlilik düzeyi dikkate alınarak analiz edilmiş ve gerekli yerlerde bazı ifadeler tırnak işareti içinde aynen verilerek düzenlenmiştir. İçerik analizinden elde edilen verilerden matrisler oluşturulmuştur. İçerik analizi, belirli kurallara dayalı kodlamalarla, bir metnin daha küçük içerik kategorileri ile özetlendiği sistematik bir tekniktir (Büyüköztürk vd., 2008: 269). Matrisler iki veya daha fazla değişkenin birbiriyle nasıl ilişkili olduğunu gösteren iki boyutlu tablolardır. Tablonun bir boyutuna mülakat yapılan bireyler sıralanırken diğer boyutuna mülakattan elde edilen ana kavramlar veya konular sıralanır. Mülakat analizi süresince matris tablosuna yeni konular eklenebilir (Çepni, 2007: 117; Miles ve Huberman, 1994: 239).

Betimsel analizde şirket yöneticilerinin direkt görüşleri dikkate alınmış ve elde edilen veriler sonucunda ortaya çıkan bulgulara ve bu bulgulara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

### 3. Bulgular ve Tartışma

Yarı yapılandırılmış mülakat sorularından elde edilen bulgular ve tartışmalar, aşağıda alt başlıklar altında incelenmiştir.

“Bütçe kavramı size neyi ifade ediyor?” sorusuna şirketlerin verdikleri cevaplar analiz edilmiş planlama ve öngörü ortak kodları kullanılarak Tablo 1’deki matris oluşturulmuştur. Bazı görüşler tek şirket yöneticisi tarafından ifade edildiğinden ortak bir kod oluşturulamamıştır. Bu görüşlerin matriste yer alması düşünüldüğünden matriste diğerleri kodu oluşturulmuştur. Bazı görüşlerin açıklanması gerektiği düşünüldüğünden bu görüşlerin yanına “\*” işareti koyulmuştur. Bu işaretin yanında bulunduğu görüşlere daha sonra matrisin altında yer verilmiştir.

**Tablo 1: Katılımcı Grubunun Bütçe Kavramına İlişkin Görüşleri**

Ş.K	Planlama	Öngörü	Diğerleri
A	G.B	Üretim, satış, gelir ve giderlerle ilgili öngörülerde bulunmaktadır.	Geleceğe yönelik koyduğumuz hedeflerdir.
B	G.B	Gelecekte yapabileceğimiz faaliyetleri öngörmektir.	G.B
C	İleriye dönük bir harcama planıdır.	Öngörmemi sağlıyor.	G.B
D	İş yerinin gelir ve giderleri, kazançların kontrol altına alınması ve planlanmasıdır.	G.B	G.B
E	G.B	G.B	Şirketin sermaye yapısı ve mal varlığı
F	Yapılacak işlerin önceden planlanmasıdır.*	G.B	G.B
G	İşletmemizin yolunu görmesi için yaptığı planlardır.	G.B	G.B
H	Yıllık üretim kapasitesinin planlanması	G.B	G.B
I	G.B	İşletmenin bir sene içerisinde yapacağı toplam işlerin mali portresinin tahmini olarak ortaya konmasıdır.	G.B
İ	G.B	İşletmemizin gelir ve giderlerinin tahminlerle dengede olmasına yönelik yapılan çalışmalar	G.B
J	G.B	G.B	Şirketin gelir ve giderleri
K	G.B	G.B	Şirketin sağlıklı yaşaması*
L	Geleceği görek yatırım planlamaktır.	Önümüzdeki yıl satışımızı ve yatırımlarımızı tahmin etmektir.*	G.B
M	Satışın, üretimin, giderlerin ve harcamaların önceden planlanması	G.B	G.B

Ş.K: Şirket Kodları

\*: Açıklama Getirilecek Bilgi

G.B: Görüş Bildirmedi

F kodlu şirket düşüncelerini, “Bütçe yapılacak işlerin önceden planlanmasıdır. Bütçe küçük ve orta ölçekli işletmelerde zor uygulanır. Çünkü günün şartları buna imkân vermiyor.” şeklinde dile getirmiştir. K kodlu şirket düşüncelerini, “Şirketin sağlıklı yaşamasını anlatıyor. Önümüzü görmek açısından stratejik yol haritası çizmek, işte atılımlar yapmak, yatırım yapmak gibi konularda bize bir gösterge oluyor.” şeklinde ifade etmiştir. L kodlu şirket ise bütçe kavramı ile ilgili düşüncelerini, “Yılsonunda hangi kalemlerin artı hangi kalemlerin eksi verdiğini tespit etmektir.” şeklinde belirtmiştir.

Şirketlerin bu soruya verdikleri cevaplar analiz edildiğinde şirketlerin bütçe kavramı ile ilgili olarak planlama ve öngörü kavramları üzerinde yoğunlaştıkları Tablo 1’de görülmektedir.

Bütçe kavramı belirsizlik etkilerinin az olduğu bir süre için hazırlanan ve rakamlara vurulabilen kısa vadeli plan olarak tanımlanır (Akdoğan, 2009: 643).

Bütçeler sadece gider kontrol aracı değil aynı zamanda geleceğe ilişkin olayların tahmin edilmesi ve bu olaylar karşısında işletmenin nasıl bir davranış biçimi göstereceğine ilişkin planlama faaliyeti olan kar planlaması ve kontrol aracıdır (Tokaç, 2005: 4).

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde bütçe kavramının planlama ve öngörü kavramını kapsamına rağmen bu kavramlarla açıklanmasının yeterli olmadığı görülmektedir. Katılımcı şirket yöneticilerinin bu soruya ilişkin düşünceleri incelendiğinde bütçe kavramını tanımlamada kısmen yeterli bilgiye sahip oldukları söylenebilir.

A, B, C ve D kodlu şirketler bütçe çalışmalarını yaptıklarını ifade etmiştir. Bütçe yapan şirketlerin hangi amaçla bütçe yaptıkları, bütçe yaparken hangi açılardan zorlandıkları ve bütçe yapmanın kendilerine neler sağladığını görmek KOBİ’lerdeki uygulamayı göstermesi açısından önemli olacaktır. Bütçeden hangi açıdan faydalandıklarını görmek açısından Fakat E, F, G, H, I, İ, J, K, L ve M kodlu şirketler ise bütçe çalışmalarına yer vermediklerini dile getirmişlerdir. Bu nedenle bu sorudan itibaren bütçe çalışmalarına yer vermeyen şirketler ayrı değerlendirilirken bütçe çalışmalarına yer veren şirketler ayrı değerlendirilmiştir. Bütçe çalışmalarına yer veren şirketlere “işletmenizde bütçe uygulamalarının işletmenize ne gibi yararlar sağladığını düşünüyorsunuz?” sorusu yöneltilirken bütçe çalışmalarına yer vermeyen şirketlerde ise bu soru, “Eğer işletmenizde bütçe çalışmaları uygulansaydı, işletmenize ne gibi faydası olabilirdi?” şekline dönüştürülmüştür.

Şirket yöneticilerinin bu soruya verdikleri cevaplar analiz edilerek öngörme, hedef, finansal analiz, büyüme, yatırım ve kazanç artırma kodları kullanılarak Tablo 2 ve Tablo 3’deki matrisler oluşturulmuştur. Bazı görüşlerin açıklanması gerektiği düşünüldüğünden bu görüşlerin yanına “\*” işareti koyulmuştur. Bu işaretin yanında bulunduğu görüşlere daha sonra matrisin altında yer verilmiştir.

Tablo 2: Bütçe Uygulamalarının Sağladığı Yararlara İlişkin Görüşler

Ş.K	Öngörme	Hedef	Finansal Analiz
A	Üretim için gerekli hammaddeyi öngörebiliyoruz.	Hedeflerimize ulaşmamıza yardımcı oluyor.	Yabancı kaynaklara yönelmemiz önlenmiş olur.
B	İşletmemizin devam eden yıllarda satışlarını, gelirlerini ve giderlerini tahmin etmeye yarar.*	G.B	G.B
C	Yıllık öngörülerimiz var.	Hedeflerimizdeki sapmaları görmeme yardımcı olur.	G.B
D	İşletmemizin kâr veya zararını önceden tespit etmemizi sağlayarak önümüzü görebilmemize yardımcı oluyor.	G.B	G.B
E	G.B	G.B	Kolay bir şekilde finans analizi yaptık.
F	İşletmemizin büyümesi veya küçülmesini önceden görebilirdik.*	G.B	Finans açığımızı veya fazlalığımızı görerek sağlıklı değerlendirmeler yaptık.
G	Önümüzü görebilirdik.	İşletmemiz de hedefimizi belirlememizde yardımcı olur.	G.B
H	Kazancımızı daha önceden görürdük.	G.B	Bütçe çalışması yapsaydık kredi borçlarımızı daha sağlıklı yapılandırırđık. Dış kaynağa ihtiyacımız kalmayabilirdi.
I	Birkaç adım sonrası daha iyi görebilirdik.*	G.B	G.B
İ	İşletmemizin gelecekte karşılaşılabileceği riskleri ve avantajları önceden görmemizi sağlar.*	G.B	G.B
J	Bütçe çalışmaları ile kazançlarımızı görebilirdik.*	G.B	G.B
K	G.B	G.B	Paranın geri dönüşü, rekabet etme, parayı kullanma, paradan para kazanma gibi durumlarda bize yardım sağladı.*
L	Üretim ve satışı da önümüzü görmemize yarardı.	G.B	G.B
M	Önümüzdeki dönemde kâr ya da zarar mı edeceğimizi görebilirdik.	G.B	G.B

Ş.K: Şirket Kodları

\*: Açıklama Getirilecek Bilgi

G.B: Görüş Bildirmedi

Tablo 3: Bütçe Uygulamalarının Sağladığı Yararlara İlişkin Görüşler  
(Tablo 2'nin Devamı)

Ş.K	Büyüme	Yatırım	Kazanç Artırma
A	G.B	G.B	G.B
B	G.B	G.B	G.B
C	İşletmemizin büyümesine katkı sağlar.	G.B	G.B
D	G.B	G.B	G.B
E	G.B	Yatırımların bilinçli ve sağlam yapılmasını sağlar.	Satışım arttığı için üretim kapasitem artacak işletme maliyetlerim düşecek ve işletmenin kazancı artacaktır.
F	G.B	G.B	G.B
G	G.B	G.B	G.B
H	G.B	Yatırımlarımız daha iyi olurdu. Yatırımlarımız artardı.	Farklı müşterilerle çalışır, pazar payımızı ve kârımızı arttırabilirdik.
I	İsabetli alınan kararlarla daha istikrarlı bir iş ortamı ile büyüme sağlanacaktır.	G.B	G.B
İ	G.B	Yatırımların daha sağlıklı	İşletmemizin kârını yükseltecek ve

		planlanmasını sağladı.	devamlılığını sağlayacaktır.
J	G.B	Yatırımlarımız artardı. Yatırımlarımızı daha sağlıklı olarak değerlendirdik.	G.B
K	G.B	G.B	G.B
L	G.B	G.B	G.B
M	G.B	G.B	G.B

Ş.K: Şirket Kodları

G.B: Görüş Bildirmedi

B kodlu şirket bu soruyla ilgili düşüncelerini, “İşletmemizin devam eden yıllarda satışlarını, gelirlerini ve giderlerini tahmin etmeye yarar. Bir sonraki yılda hangi alanda daha çok yatırım yapılabileceğinin görülmesini sağlar. Önümüzü görerek hammadde tedarikimiz zamanında sağlanır ve siparişleri zamanında karşılayarak müşteri kaybını önleyebiliriz. Müşteri kaybını önleyebildiğimiz gibi yeni müşteriler kazanarak pazar payımızı arttırabiliriz. Ayrıca kontrol sürecinin çalışmasını sağlar ve destekler.” şeklinde dile getirmiştir. F kodlu şirket bu soruya yönelik düşüncelerini, “Bütçe çalışmaları ile işletmemizin finans durumu hakkında tam doğru olmamakla birlikte bir bilgi sahibi olurduk. Finans açığımızı veya fazlalığımızı görerek sağlıklı değerlendirmeler yapardık. Üretim ve satış potansiyelimizi takip edebilirdik. İşletmemizin büyümesi veya küçülmesini önceden görebilirdik.” şeklinde ifade etmiştir. I kodlu şirket ise düşüncelerini, “Birkaç adım sonrasını daha iyi görebilirdik. Çok daha isabetli kararlar alınırdı. İsbetli alınan kararlarla daha istikrarlı bir iş ortamı ile büyüme sağlanacaktır.” şeklinde açıklamıştır.

İ kodlu şirket bu soruyla ilgili düşüncelerini, “İşletmemizin gelecekte karşılaşılabileceği riskleri ve avantajları önceden görmemizi sağlar. Yatırımlarımız daha sağlıklı olarak planlanır. Hâsılatımızı ve giderlerimizi önceden görerek sağlam adımlar atmamıza yardımcı olur. İşletmemizin kârı artarak devamlılığımız sağlanır.” şeklinde ifade etmiştir. J kodlu şirket ise bütçe çalışmaları ile kazançlarını görebileceğini ifade ederek kapasite artırımına gidebileceklerini dile getirmiştir. Bu şekilde rekabette üstünlük sağlayabileceklerini belirtmiştir. K kodlu şirket ise bu soruyla ilgili olarak, “Rekabet etmede şansımız daha iyi olurdu. Reklâm planlamasını yapabilirdik. Reklâm için bütçe oluşturabilirdik. Müşteri odaklı daha iyi çalışabilirdik. Müşteri memnuniyetini daha iyi daha aktif hale getirebilirdik. Paranın geri dönüşü, rekabet etme, parayı kullanma, paradan para kazanma gibi durumlarda bize yardım sağladı. Ne yapacağımızı, paranın yatırıma nasıl dönüşeceğini, ne zaman artıya geçip ekside olacağımızı bilirdik.” şeklinde düşüncelerini dile getirmiştir.

Bu soruyla ilgili işletmelerin düşünceleri incelendiğinde bütçe hazırlamanın sağladığı yararlar konusunda şirketlerin tamamına yakınının öngörme kavramı üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Üç (A,C,G) şirket hedef kavramını ifade ederken beş (A,E,F,H,K) şirket finansal analiz kavramına değinmiştir. Ayrıca şirketlerin büyüme, yatırım ve kazanç artırma kodları ile ilgili görüşlerini dile getirdikleri Tablo 3’de görülmektedir.

İşletmelerin amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek için çeşitli kaynakları belirlemek, kaynakların ne zaman ve nasıl kullanılacağına yardımcı olmak, yöneticilerin sorumluluklarını belirlemek, yöneticilere ayrıntıdan uzaklaşarak faaliyetlerin planlanması ve yürütülmesi



fırsatını vermesi gibi durumlarda işletme bütçelerinin yararlar sağladığı görülmektedir (Özkan, 2006: 46). Ayrıca bütçelerin hazırlanmasıyla maliyetlerin düşürülebildiği, işletmenin temel politikalarının önceden görülebildiği, işletmelerde yeterli ve sağlam bir örgüt yapısının oluşturulduğu, işletme faaliyetlerindeki etkinlik ve etkinsizliklerin ortaya çıkarılması mümkün olmaktadır (Çam, 2008: 37).

Yapılan çalışmalar incelendiğinde bütçe hazırlamanın şirketlere pek çok faydasının olduğu görülmektedir. Katılımcılar grubundaki şirketlerin tamamına yakınının öngörme kavramı üzerinde yoğunlaştıkları görülmekte iken üç şirket bütçe çalışması ile kendilerine hedef koyabildiklerini ve beş şirket ise finansal analiz kavramı ile daha sağlıklı finansal analiz yapabileceklerini ifade ederek bütçe çalışmalarından bekledikleri yararları değerlendirmişlerdir. Ayrıca şirketlerin bazıları bütçe çalışmaları ile büyüyeceklerini, yatırımlarının artmasının mümkün olabileceğini ve kazançlarının artabileceğini dile getirmişlerdir. Nitekim bu düşünceler literatürdeki düşüncelerle örtüşmekle beraber katılımcı şirketlerin bütçe hazırlamanın şirketlere sağladığı faydalara dar bir perspektiften baktıkları söylenebilir.

E, F, G, H, I, İ, J, K, L ve M kodlu şirketler bütçe çalışmalarına yer vermediklerini dile getirdikleri için bu şirketlerin bütçe çalışması yapmalarının nedenleri incelenmeye çalışılmıştır. Bu şirketlere bütçe çalışmalarına yer vermeme nedenleri sorulmuştur.

“İşletmenizde bütçe çalışmalarının yapılmama nedenleri nelerdir?” sorusuna şirketlerin verdikleri cevaplar analiz edilerek kurumsallaşamama, aile şirketi, sipariş üzerine çalışma, nitelikli eleman sıkıntısı, maliyetlerin hesaplanamaması, satış ve fiyatlardaki istikrarsızlık kodları kullanılarak Tablo 4 ve Tablo 5’deki matrisler oluşturulmuştur. Bazı görüşlerin açıklanması gerektiği düşünüldüğünden bu görüşlerin yanına “\*” işareti koyulmuştur. Bu işaretin yanında bulunduğu görüşlere daha sonra matrisin altında yer verilmiştir.

**Tablo 4: İşletmelere Göre Bütçe Çalışmalarının Yapılmama Nedenleri**

Ş.K	Kurumsallaşamama	Aile Şirketi	Sipariş Üzerine Çalışma	Eleman Sıkıntısı
E	Şirket olarak kurumsallaşmadığımız için bütçeyle ilgili çalışma olmuyor.	G.B	G.B	Nitelikli elemanı Burdur’da bulamıyoruz.*
F	G.B	G.B	Sattığımız firmalardan sipariş alıyoruz ve aldığımız siparişe göre üretimimizi belirliyoruz.	G.B
G	İşletmemizde profesyonel anlamda tam olarak bir kurumsallaşma sağlanamadı.	Şirketimiz bir aile şirkettir. Patronlar hürriyetlerinin kısıtlanmasını istemiyorlar.	G.B	Önemli bir neden de nitelikli personel sıkıntımızın olmasıdır.
H	Kurumsallaşamıyoruz olmamız.	Aile şirketi olmamız.	G.B	Nitelikle personel sıkıntımızın bulunması
I	G.B	Aile şirketlerin de son sözü patron söylemektedir.	Sipariş üzerine üretim yapıyoruz.	G.B
İ	Tam anlamıyla departman ayırımımızın olmaması, kurumsallaşamamamız	Aile şirketi olmamızdır.	G.B	Nitelikli eleman sıkıntımızın olmasıdır.

J	Kurumsallaşamama, şirketimiz de departmanların olmaması,	Aile şirketi olmamızdır.	G.B	G.B
K	Kurumsallaşamıyoruz.	G.B	G.B	Nitelikli eleman olmayışından kaynaklanıyor.
L	Kurumsallaşmadığımız için geleceğe yönelik yıllık tahminlerde bulunamıyoruz.	İşletmemizin bir aile şirketi olması nedeniyle,	Alınan siparişleri zamanın da üretilerek teslimi amaçlanmaktadır.	G.B
M	İşletmemizde kurumsallaşma sağlanamamıştır.*	Şirketimiz aile şirkettir.	Gelen siparişlere göre üretim planlanıyor.	Nitelikli personel sayımızda yetersizdir.

Ş.K: Şirket Kodları

\*: Açıklama Getirilecek Bilgi

G.B: Görüş Bildirmedi

**Tablo 5: İşletmelere Göre Bütçe Çalışmalarının Yapılmama Nedenleri (Tablo 4'ün Devamı)**

Ş.K	Maliyetlerin Hesaplanamaması	Satış	Fiyatlardaki İstikrarsızlık
E	G.B	G.B	G.B
F	G.B	Satış tam anlamıyla öngörülemediği için üretimimizi de önceden öngörmemiz zor olmaktadır.	Bütçe çalışmalarımızda fiyatlardaki istikrarsızlıklarda etkiliyor.
G	Mermer sektörün de maliyetleri sağlıklı hesaplamakta pek mümkün değildir.*	Satışın garantili hale gelmesi işletmemizi geleceğe yönelik bütçe çalışmalarını yapmaya çok itmiyor.*	G.B
H	G.B	G.B	Piyasada rakiplerimizin çok fazla bulunması nedeniyle fiyatlarımızı sık sık güncellemek zorunda kalıyoruz.
I	G.B	G.B	Pamuk fiyatlarındaki istikrarsızlıklar
İ	G.B	G.B	G.B
J	G.B	G.B	G.B
K	G.B	G.B	Et fiyatlarının istikrarsızlığı.
L	Mermer sektörün de maliyetlerin hesaplanması çok zordur.	G.B	G.B
M	Gerçek maliyetleri tam hesaplayamadığımız için	Satışlarımızın garanti olmasıdır.	G.B

Ş.K: Şirket Kodları

\*: Açıklama Getirilecek Bilgi

G.B: Görüş Bildirmedi

E kodlu şirket, “Profesyonel yönetici olmadığı için nitelikli elemanı Burdur’da bulamıyoruz. İşletmemizin bulunduğu Burdur ili, küçük bir ildir. Profesyonel yöneticiler Burdur’da yaşamayı düşünmüyorlar. Ayrıca işletmemizin küçük olması nedeniyle yöneticileri işletmemizde çalıştırmamız pek mümkün olmuyor. İşletmemizde kurumsallaşma yok. Şirketi ortaklar idare ediyor. Ayrıca profesyonel yöneticileri denetlemek gerekiyor. Daha önce böyle olumsuz bir tecrübe yaşadık. Denetim mekanizmasının işleme gerekiyor. Kurumsallaşmaya evet; ama denetimli kurumsallığa. Ortaklar olarak çalışanlara güvenemiyoruz” şeklinde düşüncelerini ifade etmiştir. F ve L kodlu şirket yöneticileri ise düşüncelerini, ortaklardan şu

ana kadar bütçe çalışmalarıyla ilgili bir talebin gelmediğini ve kendilerinin de ortaklara böyle bir öneride bulunmadıklarını dile getirmişlerdir. Böyle bir talebin olmaması nedeniyle işletmelerin de geleceğe yönelik bir bütçe çalışması yapılmadığını ifade etmişlerdir. Özellikle L kodlu şirket yöneticisi görüşünü “ortaklarımız ve çalışanlarımız bütçe ile ilgili bilimsel anlamda bilgi sahibi değillerdir.” şeklinde belirtmiştir.

G kodlu şirket yöneticisi bu soruyla ilgili düşüncelerini, “Mermer sektöründe maliyetleri sağlıklı hesaplamakta pek mümkün değildir. Çünkü sürecin sonunda sadece bir mamul çeşidi üretiyoruz. Birinci safhanın sonunda da ürün üretiyoruz. İkinci safhanın sonunda da ürün üretiyoruz. Beklenenden daha fazla veya az fireler ortaya çıkabiliyor. Maliyet hesaplamalarının uygulamasında sıkıntılar yaşıyoruz. Maliyet muhasebesini tam uygulayamıyoruz.” şeklinde belirtmiştir. Ayrıca G kodlu şirket yöneticisi, “Mermer sektörü satış garantisi yüksek olan bir sektördür; çünkü kaliteli bir ocağa sahip olmak işletmeyi birden üstün hale getiriyor. Kaliteli özellikleri taşıyan bir ocağa sahip olmak, satışın garanti hale gelmesi işletmemiz açısından geleceğe yönelik bütçe çalışmaları yapmaya çok itmiyor.” diyerek düşüncelerini dile getirmiştir.

H kodlu şirket ise “Şirketimizde hâla yeteri kadar etkin bir muhasebe sisteminin tam kurulamamış olması. Hammaddemiz doğada yetiştiği için kalitesi, dönemsel olarak mevsimlerden kaynaklanan nedenlerle değişebiliyor. Hammaddemizde kıtlık ve bolluğun yaşanması tahminlerde zorlanmamıza neden oluyor. Mesela geçen sene iklimlerden de kaynaklandığı için buğdayın kalitesi çok iyi çıkmadığından dolayı unun kalitesi de düşük çıktı. Ne yaptık? Sattığımız unları bu sefer geri almak zorunda kaldık. Bu da planlarımızı çok etkiledi. Bu sene de bilindiği gibi buğdayda kıtlık var. Ama bu durumun geçen sene böyle olacağı çok da iyi tahmin edilemedi.” şeklinde düşüncelerini ifade etmiştir. H kodlu şirket ayrıca düşüncelerini, “Biz satışlarımızı hep faturalı olarak yapıyoruz. Ama bazı müşteri bayiler var. Bunlar ‘Malları geri alın çünkü biz faturalı mallar istemiyoruz.’ şeklinde talepleri oluyor. İster istemez bu tutumlarda bizi etkiliyor.” diyerek düşüncelerini ifade etmiştir.

J kodlu şirket düşüncelerini, “Ortakların aktif bir rol oynamaları, ortakların yetkilerini vererek kendi güçlerini kaybetmek istememeleri, dışarıdan birisine güvenin olmaması, ortakların fazla duygusal olması nedeniyle gücü; yetki senden çıkınca tamamen işletmeyi kaybetme korkusunun bulunması, ortakların eğitim eksikliğinin bulunması gibi nedenler sayılabilir.” şeklinde açıklamıştır.

K kodlu şirket ise görüşlerini, “İyi danışmanlık hizmetleri alamayışımızdan, bize yol gösterecek buradaki akademisyenlerin olmayışından kaynaklanıyor. Ayrıca marketlere bağlı olarak çalışıyoruz. Aslında alacaklarımızda vadelerimiz standarttır. Fakat müşterilerimiz vadeye uymuyorlar, verdikleri sözleri yerine getirmiyorlar. Çalışanlar işletmeyi sahiplenmiyorlar. Çalışanlarda sadakat yok.” şeklinde dile getirmiştir. M kodlu şirket ise “Ortaklar yönetimle ilgili ani ve hızlı kararlar alabiliyorlar. Alınan kararlardan çalışanların bile haberi olmuyor. Ortaklar şirketin yönetiminde her konuya hâkim olarak aktif bir şekilde çalışıyorlar. Bu nedenle işletmemizde kurumsallaşma sağlanamamıştır. Böyle olunca da her

şey ortaklardan beklenmek zorunda kalıyor.” şeklinde düşüncelerini ifade ederek bütçe yapmamalarının nedenlerini açıklamaya çalışmışlardır.

“İşletmenizde bütçe çalışmalarının yapılmama nedenleri nelerdir?” sorunun analizi sonucunda şirketlerin kurumsallaşamama, aile şirketi, sipariş üzerine çalışma, nitelikli eleman sıkıntısı, maliyetlerin hesaplanamaması, satış ve fiyatlardaki istikrarsızlık kodları üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir. F ve I kodlu şirket haricindeki şirketler kurumsallaşamadıklarından bütçe çalışmalarına yer vermediklerini belirtmişlerdir. Buradan şirketler için kurumsallaşmanın bütçe hazırlamak için çok önemli bir etken olduğu söylenebilir.

Şirketlerden yedi tanesi (G, H, I, İ, J, L ve M) aile şirketi olmaları nedeniyle bütçe çalışmalarına önem vermediklerini ifade etmişlerdir.

Aile şirketlerinde departmanlardaki yöneticiler genellikle aile fertlerinden oluşmaktadır. Bu tür aile şirketlerinde departman yöneticilerinin performansları doğru bir şekilde değerlendirilememekte ve kişiler yetkileri ile orantılı sorumlu olamamaktadırlar (Demir, 2004). Buradan aile şirketi olmanın kurumsallaşma çalışmalarında ve bütçe hazırlamada olumsuz etkileri olduğu söylenebilir.

E kodlu şirket ise ortaklar olarak çalışanlara güvenmediklerini ifade etmişlerdir. Ortaklar aile şirketi olarak faaliyet gösterdikleri için kendileri dışındaki çalışanlara güvenmemeleri nedeniyle bütçe çalışmalarına da yer vermekten kaçınmakta ve pek çok şeyi kendileri yapmayı tercih ettikleri söylenebilir. F ve L kodlu şirketlerin düşüncelerinden de anlaşılacağı üzere şirkette yönetici olarak çalışan fakat şirketin ortağı olmayan yöneticilerden ortakların bütçe talep etmedikleri görülmektedir. Buradan ortakların çalışanlarına bütçe hazırlamaları konusunda güvenmedikleri ve bütçe hazırlamanın şirketlerine sağlayacağı yararları önemsemedikleri söylenebilir. Ayrıca şirket ortağı olmayan yöneticilerin şirket ortaklarından talep gelmemesinin yanında kendilerinin de bütçe hazırlamak için bir çaba göstermedikleri ve bütçe çalışmalarının bir performans değerlendirme aracı olması nedeni ile yöneticilerin bütçe hazırlamadan kaçındıkları söylenebilir.

Nitekim yöneticilerin düzenlenen bütçelerin performanslarının değerlendirilmesinde kullanılacağını düşünmeleri nedeni ile bütçe disiplinine girmek istememektedirler (Seydi, 2010: 11). Yöneticiler bütçe çalışmalarının herhangi bir aşamasında, bütçe sistemine inanmadıklarını veya bütçe sisteminin işletmeye olumlu etkisi olabileceği fikrini kabullenmediklerini, bütçe ile ilgili çalışanlarına hissettirdiklerinde bütçe çalışmaları bundan olumsuz olarak etkilenecektir. Bunun için başarılı bir bütçe sisteminde yönetimin devamlı desteği çok önemlidir (Demir, 2004).

H kodlu şirket gıda sektöründe faaliyet gösteren bir işletmedir ve hammaddesi mevsimsel faktörlerden etkilenmektedir. H kodlu şirketin düşünceleri incelendiğinde bütçe hazırlamada mevsimsel faktörlerin önemli olduğu söylenebilir. Bütçe çalışmalarında mevsimsel faktörlerin dikkate alınması önemlidir. K kodlu şirketin yukarıda yer alan

düşünceleri incelendiğinde ise şirket yöneticilerinin bütçe hazırlama sürecinde akademisyenlere ihtiyaç duydukları anlaşılmaktadır. Çünkü şirket yöneticilerinin bütçe hazırlama konusunda yetersiz bilgiye sahip oldukları görülmektedir. H kodlu şirket ayrıca müşterilerinin faturasız mal talebinde bulduklarını ifade etmiştir. Buradan faturasız işlem yapmanın bütçe hazırlamayı zorlaştırdığı sonucuna varılabilir. Kayıt altına alınmayan veriler bütçe hazırlama sürecinde şirketlerin büyük ölçüde yanılmalarına neden olacaktır.

G,L ve M kodlu şirketler mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdir. Bu şirket yöneticilerinin düşünceleri incelendiğinde mermer sektöründe maliyetlerin sağlıklı bir şekilde hesaplanmadığı anlaşılmaktadır. Şirket yöneticileri bu nedenle bütçe düzenleyemediklerini söylemişlerdir. Nitekim işletme bütçelerinin başarılı olarak düzenlenebilmesi için işletmede etkin bir maliyet hesaplama sisteminin oluşturulması ve maliyetlerin doğru bir şekilde hesaplanması gerekmektedir (Demir, 2004). Ayrıca sipariş üzerine çalışma, nitelikli eleman sıkıntısı, satış ve fiyatlardaki istikrarsızlık, pazar garantisinin olması gibi nedenlerin, bütçe hazırlamayı olumsuz olarak etkilediği ifade edilebilir.

A, B, C ve D kodlu şirketler bütçe çalışmalarına yer verdikleri için diğer şirketlerden farklı olarak bu şirketlere aşağıdaki sorular yöneltilmiştir:

“İşletmelerin bütçe sistemlerinde hata ve yanlış anlamalar sonucu bazı başarısızlık nedenleri ortaya çıkmaktadır. İşletmeniz bu tür başarısızlıklarla karşılaşmakta mısınız? Sizce işletmenizdeki bütçe uygulamalarındaki bu tür başarısızlıkların nedenleri nelerdir?” sorularına ilişkin olarak şirketlerin düşünceleri analiz edilmiş ve açıklanmıştır.

A kodlu şirket yöneticisi bütçe çalışmalarında hata ve yanlış anlamalar sonucunda herhangi bir başarısızlıkla karşılaşmadıklarını söylemiştir. Katılımcı grubundaki B, C ve D kodlu şirketler ise bütçe çalışmalarında hata ve yanlış anlamalar sonucunda başarısızlıkla karşılaştıklarını açıklamışlardır. B kodlu şirket yöneticisi bu soruyla ilgili düşüncelerini, “İşletmemizden kaynaklanan en önemli neden tam anlamıyla kurumsallaşmamamızdan dolayı yaptığımız hatalardan kaynaklanabilir. Bazen gerçekleşmesi zor olan hedefler belirleyebiliyoruz. Ayrıca yanlış hesaplamalardan dolayı yanlış tahminlerde bulunabiliyoruz. Süt sektörü hiç belli olmayan yoğun hareketliliğin yaşandığı bir sektördür. Piyasadan kaynaklanan fiyat istikrarsızlığı, politik etkenler gibi nedenlerden dolayı bütçe çalışmalarında başarısızlıklarla karşılaşabilmekteyiz. Örneğin şu anda gündemde olan ithal süt durumu şekillenince gelecek yıllla ilgili bütçe planlarımız bu karardan etkilenecektir.” şeklinde dile getirmiştir.

C kodlu şirket düşüncelerini, “Nadiren yanlış tahminlerde bulduk. Aile şirketiyiz. İşletmemizdeki olayların çoğuna ortaklar olarak bizler müdahale ediyoruz. İşletmemizin tam anlamıyla departmanlara ayrılmamış olması bütçe ile ilgili çalışmalarımızı zorlaştırmaktadır.” şeklinde ifade etmiştir. D kodlu şirket ise düşüncelerini, “Bütçe çalışmalarında bazen yanlış tahminlerde bulunabiliyoruz. Tahsilât politikamızdaki yanlışlıklardan ve piyasa fiyatlarındaki istikrarsızlıklardan dolayı yanlış tahminlerde bulunmamız söz konusu olabiliyor. Hammadde

temininde yaşadığımız zorluklar, hammadde fiyatlarında yanlış tahminlerde bulunmamız sonucunda maliyetleri yanlış hesaplamamızdan dolayı bütçe çalışmalarımız olumsuz olarak etkileniyor.” diyerek bütçe çalışmalarında yapılan yanlışlıklardan dolayı karşılaştıkları sıkıntıları belirtmişlerdir.

Bütçe uygulamasına yer veren B, C ve D kodlu şirketler bütçe çalışmalarındaki karşılaştıkları başarısızlıkları yanlış tahminler ve kurumsallaşamamadan kaynaklandığını dile getirmişlerdir. Yanlış tahminlerin ve kurumsallaşamamanın işletme bütçelerinin başarıya ulaşmasında önemli bir olumsuz etken olduğu söylenebilir.

İşletmelerde bütçeleri muhasebe yöneticilerinin düzenlemesi, bütçe komitelerinin oluşturulmaması, bütçelerin sürekli revize edilmesi, maliyet bilgilerinin doğru hesaplanamıyor olması, departmanların arası iletişimin olmaması, aile şirketlerinde departman yöneticilerinin aile bireylerinden olması, işletmelerin kurumsallaşamamaları, bütçe çalışmalarında gerçekçi hedeflerin konulamaması, yanlış tahminler gibi nedenlerle bütçe çalışmalarında işletmeler başarıya ulaşmamaktadırlar (Demir, 2004).

“İşletmenizde düzenlediğiniz bütçelerde temel alınan rakamların tespiti ne şekilde belirlenmektedir?” sorusuna ilişkin olarak şirketlerin düşünceleri analiz edilmiş ve şöyle açıklanmıştır.

Bütçe uygulaması yapan A, B, C ve D kodlu şirketler düzenledikleri bütçelerde temel alınan rakamların tespitinde geçmiş dönemlerin rakamlarından yararlandıklarını belirtmişlerdir. Bu görüş ortak bir görüş olduğu için matris oluşturmaya gerek duyulmamıştır.

Bu soruya A kodlu şirket düşüncelerini, “Geçmiş üç yılın rakamlarını dikkate alıyoruz.” şeklinde ifade ederken, B kodlu şirket ise “Geçmiş dönemin verilerinden yararlanıyoruz.” şeklinde dile getirmiştir. C kodlu şirket de düşüncelerini, “Genellikle geçmiş yılların verilerinden yararlanıyoruz. Geçen yılın bir üst seviyesine çıkarak hedefi yüzde 20 veya yüzde 25 olarak arttırarak belirliyoruz.” şeklinde açıklamıştır. D kodlu şirket ise “Geçmişteki yapılan harcama ve satışlara göre belirliyoruz.” şeklinde dile getirmiştir.

Bütçe çalışmalarına yer veren şirketlerin tamamı bütçelerde temel alınan rakamların tespiti için geçmiş dönemin verilerinden yararlandıkları ifadelerinden anlaşılmaktadır. İşletme bütçeleri geçmiş dönem sonuçlarından yararlanılarak ileriye dönük tahmin esasına göre düzenlenmektedir (Seydi, 2010: 30). Buradan, şirketlerin bütçelerde temel alınan rakamların tespitini bilimsel anlamda doğru bir şekilde yaptıkları söylenebilir.

“İşletmenizde bütçe hazırlama çalışmalarında görev alan organlar nelerdir?” sorusuna şirketlerin verdikleri cevaplar analiz edilmiş, muhasebe, üretim, pazarlama, finans ve satınalma bölümleri ortak kodlu matrisler oluşturulmuş ve Tablo 6’da sunulmuştur.

**Tablo 6: İşletmelerde Bütçe Hazırlama Çalışmalarında Görev Alan Bölümler**

Ş.K	Muhasebe Bölümü	Üretim Bölümü	Pazarlama Bölümü	Finans Bölümü	Satınalma Bölümü
A	√	√	√	G.B	G.B
B	√	√	√	√	G.B
C	√	√	√	√	√
D	√	G.B	G.B	G.B	G.B

Ş.K: Şirket Kodları

G.B: Görüş Bildirmedi

Şirketlerin tamamında bütçe hazırlama çalışmalarında muhasebe bölümünün aktif rol aldığı Tablo 6'da görülmektedir. Ayrıca A kodlu şirket üretim ve pazarlama bölümünün, B kodlu şirket üretim, pazarlama ve finans bölümünün, C kodlu şirket üretim, pazarlama, finans ve satın alma bölümünün muhasebe bölümüyle beraber ortaklaşa bütçeyi hazırladıklarını belirtmişlerdir. Her bir şirket bütçeyi hazırladıktan sonra yönetim kuruluna sunarak onaylattıklarını söylemişlerdir.

İşletmelerde sağlıklı bütçelerin hazırlanabilmesi için yetki ve sorumluluğu belli örgüt birimleri sorumlu olmalıdır. İşletmeden işletmeye farklılık göstermekle beraber bütçeleri hazırlama sorumluluğu işletmelerin üst kademe yönetimindedir (Haftacı, 2007: 21). Bütçelerin hazırlanmasında bütçe komitesi ya da genel müdür tarafından her alt kademe bölümleri ile iletişim kurulması gerekmektedir (Sevgener ve Hacırüstemoğlu, 2000: 291).

Şirketlerin bu soruyla ilgili düşünceleri incelendiğinde, işletmelerin bütçe komitelerini ve bütçe bölümlerini oluşturmadıkları fakat departmanların bütçe taslaklarını hazırlayarak yönetim kurulunun onayına sundukları söylenebilir. Bu durum katılımcı grubunda yer alan şirketlerde bütçe hazırlamada sorumluluğun departmanlara ait olduğunu ve hazırlanan bütçe taslaklarının yönetim kurulları tarafından onaylandığını göstermektedir.

“İşletmenizde bütçeler hazırlanırken dikkat ettiğiniz hususlar nelerdir?” sorusuna ilişkin olarak işletme yöneticilerinin düşüncelerini analiz etmek amacıyla öngörülerde bulunma, geçmiş verilerden yararlanma, bölümler arası uyumun sağlanması kodlu matrisler oluşturulmuş ve Tablo 7’de sunulmuştur.

**Tablo 7: İşletmelerin Bütçeler Hazırlanırken Dikkat Ettikleri Hususlar**

Ş. K	Geçmiş Verilerden Yararlanma	Öngörüle Bulunma	Bölümlerarası Koordinasyonun Sağlanması	Diğer
A	G.B	Üretim ile satış rakamlarını sağlıklı öngörmeye çalışıyoruz.*	Bölümlerarasında koordinasyonun sağlanması.	G.B
B	Önceki yılların gerçekleşen verilerini dikkate alıyoruz.	G.B	Bölümler arasında uyumun sağlanmasına önem veriyoruz.	Devletin destekleme politikaları dikkate alıyoruz.* Mevsimsel özellikleri dikkate alıyoruz.*
C	Geçen yılın verilerine % 20 veya % 25 lik bir hedef artırımına gidiyoruz.	G.B	G.B	G.B

D	G.B	Satış ve üretim için gerek miktar ve gerekse tutar olarak sağlıklı tahminlerde bulunmaya özen gösteriyoruz.	Yönetim, pazarlama muhasebe ve üretim bölümleri arasında koordinasyonun sağlanmasına önem veriyoruz.	G.B
---	-----	---	--	-----

Ş.K: Şirket Kodları

\*: Açıklama Getirilecek Bilgi

G.B: Görüş Bildirmedi

A kodlu şirket yöneticisi bütçe çalışmalarında dikkat ettikleri hususlarla ilgili düşüncelerini, “Piyasadaki rakiplerimizin tutumunu analiz ederek öngörülerde bulunmaya dikkat ediyoruz.” şeklinde ifade etmiştir. B kodlu şirket yöneticisi düşüncelerini, “Devletin destekleme politikaları dikkate alınıyor. Kırsal kalkınma ve destekleme projelerini yakından takip ederek yararlanmaya çalışıyoruz. Bunun gibi destekleme ve teşviklerde bütçe çalışmalarımızda tahminlerimizi şekillendiriyor.” şeklinde dile getirmiştir. B kodlu şirket turizm bölgesinde de faaliyette bulunduğu için bütçe çalışmalarında bu mevsimsel özellikleri dikkate aldıklarını, sonraki dönemlerdeki bütçelerin sağlıklı olabilmesi için aylık değerlendirme toplantıları yaptıklarını açıklamıştır. Ayrıca bütçe çalışmalarında üretim kapasitelerini ve üretimde meydana gelen hataları da dikkate aldıklarını ifade etmiştir.

C kodlu şirket yöneticisi ise “Yaz döneminde evlilik oranlarının artması nedeniyle üretim artmakta bahar dönemlerinde orta seviyede devam etmekte ve kış döneminde ise azalmaktadır.” şeklinde bütçe hazırlamalarında mevsimsel özelliklerinde önemli olduğunu söylemiştir.

Bütçelerin geçmiş dönemlerin sonuçlarından yararlanılarak ileriye dönük tahmin esasına göre düzenlenmesi, bütçelerin işletmenin yapısına uygun olması, belli bir dönem için düzenlenmesi, gerekmektedir. Ayrıca bütçe sistemi ile muhasebe sistemi arasında sağlıklı koordinasyon kurulması, aylık olarak bütçe ve muhasebe verilerinin kontrol edilmesi, bütçe dönemi ile ilgili tahmini kurların ve enflasyon oranlarının dikkate alınması gerekmektedir (Seydi, 2010: 30). Bütçe hazırlanırken işletmelerde hesap planı, organizasyon şeması ve bütçeler arasında uyumun sağlanması, gerçekçi hedeflerin belirlenmesi, sistemli yaklaşım ile bütçelerin birbirini etkileyerek düzenlenmesi ve departmanlar arası koordinasyonun sağlanması gerekir (Demir, 2004).

Katılımcı grubundaki şirketlerin, bütçe hazırlarken geçmiş dönemlerin sonuçlarından yararlanılması, ileriye dönük tahminlerin yapılması, bölümler arasında koordinasyonun sağlanması, aylık değerlendirme toplantılarının yapılması, gibi hususlara dikkat ettikleri görülmektedir. Dikkat edilen bu hususlar daha önce işletme bütçeleri ile ilgili yapılan çalışmalarla uyusmaktadır. Ayrıca katılımcı grubundaki şirketlerin bütçe hazırlarken piyasayı izledikleri, devletin destekleme politikalarını takip ettikleri ve mevsimlerin özelliklerini de dikkate aldıkları görülmüştür. Ancak şirketlerin bütçeyi hazırlarken dikkat etmesi gereken hususların çoğunu aynı anda dikkate almadıkları söylenebilir. Bütçe ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmamaları bu durumun bir nedeni olabilir.



“Sizce bütçe kontrolü nedir? İşletmenizde bütçe kontrolü ve performans değerlendirmesi hangi organ tarafından yapılmaktadır?” sorularına ilişkin olarak şirketlerin verdikleri cevaplar analiz edilerek Tablo 8’de sunulmuş ve tablonun altında işletmelerin düşüncelerine yer verilmiştir.

**Tablo 8: İşletmelerin Bütçe Kontrolü Kavramı Hakkındaki Düşünceleri**

Ş.K	Karşılaştırma
A	Hedefimizle gerçekleşen verilerin karşılaştırılmasıdır.
B	Tahminlerimizle gerçekleşen verileri karşılaştırmaktır.
C	Belirlediğimiz hedeflerin gerçekleşme durumlarını anlıyoruz.
D	Bulduğumuz tahminlere ulaşıp ulaşılmadığının karşılaştırılmasıdır.

Ş.K: Şirket Kodları

Şirketlerin tamamının bütçe kontrolünden karşılaştırma kavramına vardıkları Tablo 8’de görülmektedir. A ve D kodlu şirketler bütçe kontrolünü yönetim kurulunun yaptığını, B kodlu şirket bütçe kontrolünü muhasebe, finansman, üretim ve pazarlama müdürlerinin yaptığını ifade etmiştir. C kodlu şirket ise yönetimde aktif rol oynayan ortakların bütçe kontrolü yaptığını vurgulamıştır.

Bütçe kontrolü, fiili çalışma sonuçlarının hazırlanan bütçe rakamları ile karşılaştırılması, bu karşılaştırma sonucunda sapmalar varsa hesaplanması, bu sapmalarının nedenlerinin araştırılarak bulunması ve bu nedenlerin giderilmesi için gerekli önlemlerin uygulamaya konulması faaliyetidir (Büyükmirza, 2009: 665). Buradan katılımcı grubunda yer alan şirketlerin bütçe kontrolü kavramını kısmen doğru tanımladıkları söylenebilir.

#### 4. Sonuç ve Öneriler

Şirket yöneticilerinin bütçe kavramını tanımlamada kısmen yeterli bilgiye sahip oldukları ve şirketler için örgüt şemalarının oluşturularak yetki ve sorumlulukların belirlenmesinin bütçe hazırlamak için önemli bir etken olduğu sonucuna varılmıştır. Şirket yöneticilerinin bütçe hazırlamanın şirketlere sağladığı faydalara dar bir perspektiften baktıkları belirlenmiştir. Ayrıca şirket yöneticilerinin bütçe hazırlama sürecinde akademisyenlerin fikirlerine, önerilerine ihtiyaç duydukları sonucuna varılmıştır. Bu nedenle öncelikle şirketlere bütçe kavramı ve bütçe hazırlamanın şirketlere sağlayacağı yararlar konusunda üniversite ve sanayi odaları gibi kurumlar tarafından eğitim seminerleri düzenlenmeli ve bu seminerler işletme bütçeleri uygulamalarında uzmanlaşmış kişiler tarafından verilmelidir. Seminerlerde teorik bilgi yanında bütçenin uygulamalı örneklerine de yer verilmelidir. Uygulamalı örneklerin yanında seminere katılan şirket yöneticilerinin de süreçte aktif rol almaları sağlanmalıdır. Ayrıca şirketlerin kurumsallaşmaları sağlanılarak, kurumsallaşma çalışmaları uzman kişiler tarafından desteklenmelidir.

Aile şirketi olmanın bütçe hazırlamada olumsuz etkileri olduğu belirlenmiştir. Ayrıca ortaklar kendileri dışındaki çalışanlara güvenmemeleri nedeniyle bütçe çalışmalarına yer vermekten kaçındıkları gibi pek çok şeyi kendilerinin yapmayı tercih ettikleri görülmüştür.

Ayrıca ortakların bütçe hazırlamanın şirketlerine sağlayacağı yararları önemsemedikleri için bütçe yapmadıkları sonucuna varılmıştır. Şirket ortağı olmayan yönetici konumundaki kişilerin ortaklardan talep gelmemesinin yanında kendilerinin de bütçe hazırlamak için bir çaba göstermedikleri ve bütçe çalışmalarının bir performans değerlendirme aracı olması nedeni ile yöneticilerin bütçe hazırlamadan kaçındıkları belirlenmiştir. Bu sonuçlara paralel olarak aile şirketi olarak faaliyet gösteren şirketlerin iç kontrol sistemini artırmaları ve çalışanlarına güvenerek onları desteklemeleri önerilir. Şirketlerde başarılı bir bütçe çalışmasının yapılması için şirket yönetiminin sürekli olarak desteği sağlanmalıdır.

Sipariş üzerine çalışma, nitelikli eleman sıkıntısı, maliyetlerin hesaplanamaması, satış ve fiyatlardaki istikrarsızlık gibi nedenlerin bütçe hazırlamayı olumsuz olarak etkilediği sonucuna varılmıştır. Şirketlerin kayıt dışı işlem yapmaları bütçe çalışmalarından kaçınmalarına neden olduğu belirlenmiştir. Ayrıca bütçe hazırlamada mevsimsel faktörlerin önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Şirketlerin bütçe uygulamalarında akademisyenlerden danışmanlık hizmeti almaları yaygınlaştırılmalı ve kayıt dışı işlemlerin önüne geçebilmek için denetim mekanizmaları faaliyetleri artırılarak, şirketlerin işlemlerini kayıt altına almaları sağlanmalıdır.

Yanlış tahminlerin ve kurumsallaşamamanın işletme bütçelerinin başarısızlıkla sonuçlanmasında önemli bir etken olduğu belirlenmiştir. Şirketler bütçe çalışmalarında mümkün olduğu kadar bu yanlış tahminleri azaltmaya çalışmalı ve ellerinden geldiği ölçüde kurumsallaşmalıdırlar. Ayrıca şirketlerin bütçe çalışmalarında gerçekleşmesi mümkün olabilecek hedefleri koymaları ve maliyetleri mümkün olduğu kadar sağlıklı bir şekilde hesaplamaya çalışmalıdırlar. Sektörle ilgili devlet politikalarının da bütçe çalışmaları için yakından takip edilmesi bütçede başarıyı arttıracaktır. Şirketlerin bütçe uygulamaları bilimsel olarak geliştirilmeli ve bütçe uygulamalarındaki, işletmelerden kaynaklanan hata ve yanlış anlamaların ortadan kaldırılması için bu faktörlerin önemi şirketlere kazandırılmalıdır.

Bütçe uygulamasına yer veren şirketlerin bütçelerde temel alınan rakamların tespitini bilimsel anlamda doğru bir şekilde yaptıkları sonucuna varılmıştır. Bu şirketlerin bütçe hazırlarken geçmiş dönemlerin sonuçlarından yararlandıkları, ileriye dönük tahminler yaptıkları, bölümler arasında koordinasyonu sağladıkları, aylık değerlendirme toplantıları yaptıkları, piyasayı izledikleri, devletin destekleme politikalarını takip ettikleri ve mevsimlerin özelliklerini dikkate aldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda, şirketlerin bütçeyi hazırlarken dikkat etmesi gereken hususların çoğunu aynı anda dikkate almadıkları sonucuna da varılmıştır. Bu nedenle bütçe hazırlayan bu şirketlerin bütçe ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmaları önerilir.

Bu şirketlerde bütçe komiteleri veya bütçe bölümlerinin olmadığı, bütçelerin departmanların sorumluluğunda hazırlanarak uyumlaştırıldığı ve yönetim kurulunun onayına sunulduğu sonucuna varılmıştır. Şirketlerin bütçe komitesi veya bütçe bölümleri oluşturmaları sağlanmalı ve bütçe çalışmalarına yardımcı olması için açık ve anlaşılır bir dille bütçe el

kitapları hazırlanmalıdır. Şirketlerin bütçe kontrolü kavramını kısmen doğru tanımladıkları söylenebilir.

Sonuç olarak, şirketlerin uzun vadede maksimum fayda sağlamaları şirket yöneticilerinin bütçe ve bütçe kontrolü çalışmalarına bilinçli katılımı ile gerçekleşecektir. Bu çalışma yöneticilerin bu konuda bilinçlendirilmesi ve bir ölçüde proaktif bir anlayışı benimsemelerinde yol gösterici rolü üstlenmiştir. Bu yönü itibariyle bundan sonra bütçe ve bütçe uygulamaları alanında yapılacak nicel ve nitel araştırmalara bir perspektif sunmasının yanısıra yeni görüş ve düşüncelerin ortaya çıkmasına ışık tutacağı için de önemlidir.

### **KAYNAKLAR**

- Akdoğan, Nalân (2009), *Tekdüzen Muhasebe Sisteminde Maliyet Muhasebesi Uygulamaları*, 8. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Büyükmirza, Kamil (2009), *Maliyet ve Yönetim Muhasebesi*, 14. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Büyükoztürk, Şener.- Kılıç Çakmak, Ebru.- Akgün, Özcan Erkan.- Karadeniz, Şirin.- Demirel, Funda (2008), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Pegem Yayınları, Ankara.
- Cohen, Louis - Manion, Lawrence (1994), *Research Methods in Education*, Fourth Edition, Rutledge, Newyork.
- Çam, Salim (2008), *İşletmelerde Bütçe Yönetimi*, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Çepni, Salih (2005), *Araştırma ve Proje Çalışmalarına Giriş*, Genişletilmiş 2. Baskı, Trabzon.
- Çepni, Salih (2007), *Araştırma ve Proje Çalışmalarına Giriş*, Gözden Geçirilmiş Baskı, Celepler Matbaacılık, Trabzon.
- Demir, Volkan (2004), "Aile İşletmelerinde Bütçe Başarısızlıkları", *Family Business Yönetim Dergisi*, <http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/Makaleler/Akademik%20Makaleler/Aile%20Isl%20Butce-VD.pdf>. (05.03.2011).
- Haftacı, Vasfi (2007), *İşletme Bütçeleri*, 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Meigs, F. Robert - Meigs, B.Walter (1993), *Accounting: The Basis For Business Decisions*, Ninth Edition, McGraw-Hill, Inc: The United States of America.
- Miles, Matthew B. - Huberman, A. Michael (1994), *Qualitative Data Analysis*, Second Edition, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications, London.
- Needles, Belverd E.- Anderson, Henry R.- Caldwell, James C. (1981), *Principles Of Accounting*, Houghton Mifflin Company, Boston.

- Özkan, Esmeray (2006), Stratejik Karar Aracı Olarak Dinamik Bütçeleme ve Bir Üretim İşletmesinde Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- Parlakkaya, Raif (2004), “Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Ortamında Esnek Bütçeleme ve Sapma Analizi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1, s. 229-243.
- Sevgener, A.Sait - Hacırüstemoğlu, Rüstem (2000), *Yönetim Muhasebesi*, 7.Baskı, Alfa Basım, İstanbul.
- Seydi, Nurten (2010), İşletme Bütçelerinin Bir Kontrol Aracı Olarak Kullanılması ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tıgılı, Mehmet - Demir, Volkan (2005), “Direkt Satış Geliri Bütçesi ve İlaç Sektörü Satış Temsilcileri-Ürün /Satış Yöneticilerinin Satış Bütçeleri İle İlgili Yargıları Üzerine Bir Uygulama”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 18, s. 111-126.
- Tokaç, Ahmet (2005), *Uygulamacı Gözüyle İşletmelerde Bütçeleme ve Raporlama*, Tunca Kitabevi, İstanbul.
- Uysal, Gürhan (2008), “Örgütsel Kaynak ve Hedef İlişkisini Sağlamada Bütçe Süreci ve Uygulamaları: Bütçe Planlama, Yürütme ve Kontrol”, *Muhasabe ve Finansman Dergisi*, Sayı 38, Nisan, s. 113-122.
- Yılmaz, Fatih (2001), “İşletmelerde Bütçeleme”, *Mali Çözüm Dergisi*, Sayı 55, s.72-83.
- Yin, Robert K. (2003), *Case Study Research Design and Methods*, Third Edition, Sage Publications, California.
- Yükçü, Süleyman - İçerli, M.Yılmaz (2003), “Etkili Bir Nakit Yönetim Aracı Olarak Dinamik Nakit Bütçe Önerisi”, *Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi*, Sayı 9, s. 1-12.