



KÜRESEL REKABETTE KURUMLARIN VAR OLMA ARAYIŞLARI: ORDU YARDIMLAŞMA KURUMU ÖRNEĞİ

Hava Dr. İkmal Binbaşı İlhan ATİK

Hava Teknik Okullar Komutanlığı Uzaktan Eğitim Merkezi Komutanlığı İzmir/TÜRKİYE
E-mail: ilhanatik@gmail.com

Özet

Günümüzün rekabete açık sermaye ve para piyasalarında yaşanan ani ve köklü değişimler, özellikle Türkiye gibi spekülasyonlu ülkelere açık ülkelerdeki kurumların, mali bilgilerine hızla, toplu olarak ulaşabilme, hedeflerindeki değişikliklerini süratle yapabilip sonuçlarını görebilme kabiliyetlerinin gelişmiş olmasını gerektirmektedir. Bu nedenle stratejik ve operasyonel karar verme süreçlerine direkt etkisi olan finansal süreçlerin kontrolü ve entegrasyonunun sağlanması gerekmektedir. Sözü edilen kontrol ve entegrasyonunun sağlanması ancak uygulanan bütçeleme kurum stratejisi ile eşzamanlı gelişimi ile mümkün olmaktadır.

Ulusal ve uluslar arası düzeyde faaliyet gösteren 31 iştiraki ve yatırımıyla 2006 yılında 227. 296 ortağa ulaşan ve yatırımlarıyla geniş bir organizasyona sahip olan Ordu Yardımlaşma Kurumu (OYAK) , ek bir sosyal güvenlik kuruluşu olarak, modern sosyal güvenlik anlayışıyla, üyelerini hem çalışma hayatlarında hem de emeklilik dönemlerinde, aktüaryel dengelerin olanakları ölçüsünde desteklemektedir. OYAK bu önemli görevi yerine getirebilmek için tüm dünyada rekabet edebilen kurumların kullandığı stratejik bütçeleme uygulamalarını bünyesinde kullanmaktadır. Bu makale ile uluslar arası alanda stratejik bütçeleme yapan Türkiye'deki ilk kurumlardan biri olan OYAK'ın incelenmesi amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Geleneksel bütçeleme, Stratejik bütçeleme, Finansal süreç, Yönetim, Hisse değeri.

THE ARMY SUPPORT GROUP (OYAK) SAMPLE ABOUT THE FIRMS CORPOREITY SEARCHING ON THE GLOBAL COMPETITION

Abstract

Sudden and radical changes in present competing capital and money market require the firms, especially based in countries that are open to sudden speculative changes like Turkey, to possess developed abilities like; accessing financial information quickly as a whole, making target changes quickly and seeing the outcome of changes for to take measures. For this reason, financial processes that have a direct effect on strategic and operational decision processes need to be controlled and integrated. Mentioned control and integration can only be attained if applied budgeting progress is synchronous to firm's strategy.

Ordu Yardımlaşma Kurumu (OYAK) , having two hundred twenty seven thousand two hundred ninty six member, thirty one national and international participation and investment, supports the members in work life and retirement as an additional social security foundation with a modern social security comprehension as far as the actuarial balance permits. OYAK utilize the same budgeting practices of competing firms all over the world for to accomplish this important mission. In this work, it is aimed to examine OYAK, the one of the first foundation with strategic budgeting on international domain in Turkey.

Key Words: Traditional budgeting, Strategic budgeting, Financial process, Management, Stock exchange.

Giriş

Günümüz dünyası bilişim teknolojisinin sağladığı imkanlar ve gelişmiş ülke insanların hayat standartlarının ulaştığı refah düzeyinin artarak devam etme zorunluluğu nedeni ile ekonomik anlamda sınırların kalktığı bir düzene yönelmiştir.

Küreselleşme, dünya çapında sermaye birikimine engel olan fiziksel ve hukuki sınırları sarma, delme ve sonunda yok etme sürecidir (Adda, 2002). Küreselleşme, 1960'lı ve 1970'li yılların işçi hareketlerindeki mücadelecî dönemden, 1980'lerde ve 1990'larda uluslararası rekabetin arttığı, verimlilik ve ekonomik etkinliğin önem kazandığı döneme geçiş sürecinde ortaya çıkmış bir kavramdır (Uçkan, 2004). 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 (Tutar, 1999).

Bu nedenle küresel rekabette var olabilmek ve rakipler karşısında üstünlük sağlayabilmek için, yeni rekabet biçimlerine nüfuz etmek, risk üstlenmeye arzulu olmak ve riskli uygulamalara yatırım yapmak gerekmektedir. Küresel rekabette kurumlar, kendi yurtiçi avantajlarının diğer ülkelerde de değerli olduğu iş alanlarında başarılı olmaktadır.

Kurumlar yurtiçi üstünlüklerini küresel bir strateji ile yükseltip güçlendirmektedirler. Bu rekabet ortamında kurumların yıllık olarak yaptığı bütçeler; buna bağlı olarak yıllık tahminler günümüz karmaşık iş dünyasında yeterli olamamaktadır. Dolayısıyla; daha büyük ve etkin bir tahmin sisteminin geliştirilmesi ve bunun kuruma katılması şarttır. Bu tahmin sistemi aynı zamanda performans ölçümü aracı olarak da kullanılabilir. Küresel rekabet ortamında mücadele edebilmek için; etkinlik, verimlilik ve performans ilkelerine uygun olarak kurum kaynaklarının *Stratejik Bütçeleme Sistemi* içinde planlanması gerekmektedir.

Kurumların Küresel Rekabette Üstünlük Sağlama Yöntemi Olarak Bütçeleme

Küresel anlamdaki tüketicilerin arzu ve ihtiyaçlarındaki homojenleşme, dünyanın neresinde olursa olsun kurumların asgari standartlara ulaşma ve bu standartları geliştirme zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca tüketim çeşidinin ve hızının sürekli artmaya başlaması, tüketicilerin sürekli yenilik arayışında olmaları, kurumları araştırma ve geliştirme faaliyetlerine daha fazla önem vermeye, değişen ve gelişen talep yapısına adaptasyonda esnek, hızlı ve verimliliği artırarak düşük maliyet sağlayan üretim teknolojilerini geliştirmeye zorlamaktadır.

Ülkeler ve bölgelerarası ticaret engellerinin kaldırılması, endüstrilerin küreselleşmesini hızlandırmaktadır (DPT, 1995). Şiddetli rekabet ortamı içerisinde kalan kurumların ayakta kalabilmeleri ve amaçlarına ulaşabilmelerinin tek yolu küresel rekabet güçlerini artırmalarından geçmektedir. Özellikle uluslararası pazarlarda mal ve hizmet fiyatlarının

eşitlenmeye başlamasıyla, kurumlar için düşük maliyet kavramı birinci sıraya çıkmıştır. Kurumlar maliyetlerini kontrol altında tutabilmek, dolayısıyla rakiplerine oranla daha düşük maliyetle üretim yapabilmenin yollarını eskiye oranla daha şiddetle aramak zorunda kalmışlardır. Bu bağlamda kurumlar; maliyetlerini minimize etmeleri, kaynaklarını daha etkin bir şekilde kullanmaları ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmeleri ile küresel rekabete ayak uydurabileceklerdir.

Rekabete dayanan küresel ekonomide her şeyden önce, yeniliği, ilerlemeyi ve kurumun devamlı olarak çevreye uyumunu veya çevre ile karşılıklı etkileşim içinde olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına almak gerekmektedir. Küresel rekabete hazırlanan kurumlarda yönetimin görevi, kurum amaçlarını gerçekleştirecek biçimde faaliyetleri 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.

Günümüzde etkili ve verimli bir yönetimin temel ilkelerinden biri kabul edilen kurum bütçeleri; belirli bir zaman aralığı içinde kaynakların nasıl kazanılacağını ve nasıl kullanılacağını gösteren finansal bir plandır (Chaban, 1994). Bütçe, programda belirlenmiş her faaliyetin neden olacağı giderler ile bazı faaliyetlerden sağlanacak gelirlerin rakamsal ve nakdi ifadelerinden oluşan bir öngörüdür (Gönenli, 1988). Bütçeye dair geleneksel yaklaşımda; bütçe faaliyeti gelecek dönemlere ilişkin gelir ve giderlerin bir tahminidir. Bütçeler ağırlıklı olarak kontrol amacıyla oluşturulmaktadır (Ergün, 2001). Geleneksel bütçeleme sürecinde, az sayıda kişiden oluşan üst düzey yöneticiler, diğer yöneticilerin uygulamakla sorumlu oldukları bütçeleri hazırlamaktadır (Robbins, 1986).

Akademik gruplar ve uzmanlara göre; geleneksel bütçeleme süreç olarak günümüzün rekabetçi ve karmaşık iş dünyasında çok yavaş ve tepkisiz kalmaktadır. Bunun yanında kurumlara katkısı da çok düşük düzeyde olmaktadır (Banham, 2000). Dünya çapında faaliyet gösteren kurumlardan biri olan FORD; bütçeleme sürecinin maliyetinin yıllık 1.2 Milyar Dolar olduğunu belirtmektedir. Yine İsveçli bir otomobil üreticisi olan VOLVO ise; genel yönetim zamanının % 20'sinin bütçeleme sürecinde harcadığını ifade etmektedir (Barsky ve Bremser, 1999; Akt. Atik, 2005).

Dünya genelinde faaliyet gösteren kurumlarda görev alan yöneticiler bütçeleme sistemlerini daha kullanışlı ve etkin hale getirmenin yollarını araştırmaktadır (Basu ve Hwang, 1998; Akt. Atik, 2005). ELECTROLUX ve FORD; bu yolda bilişim teknolojilerini kendi faaliyetleri doğrultusunda kullanmaktadırlar.

Kurumların uyguladıkları bütçelerin temel özellikleri incelendiğinde ilk göze çarpan özellik, bütçelerin finansal boyutta olup operasyonel konuları içermemesidir (Schwab, 1998). 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, kurum ve kurumun içinde bulunduğu ortamdaki gerçekler göz ardı edilmektedir (Atik, 2005).

Uygulanan bütçeleme anlayışı, belirlenen standart rakamlara ulaşmak için faaliyetlerin yürütülmesine odaklanmaktadır (Coller ve Lombardi, 1998). Sabit ve durağan bir anlayışa sahip bu bütçeleme süreci, kurumun içinde bulunduğu rekabetçi ortamın gereklerine cevap verememektedir.

Küresel ekonomik rekabette başarılı olmak; değişen iş koşullarını önceden tahmin edebilmek ve bunlara hızla yanıt verebilmekle eşanlamlıdır. Kurumların bunu yapabilmesi için faaliyet alanlarının tüm cephelelerini 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. Böylelikle kurumlar ilgi ve iradeye dayanan dinamik ve ilerici bir yönetim içinde çalışabilecek, geleceğin uzun vadeli değişimlerini öngörerek sistematik bir şekilde düzenlenmesini temin edebilecektir. Kurum faaliyetlerinde öngörülemediği hususlar azaltılmış veya kontrol altına alınmış olacaktır (Eren, 1999).

Uluslararası Rekabet Gereği Olarak Stratejik Bütçeleme

Küreselleşme süreciyle birlikte, 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 kurumların, dolayısıyla mal ve hizmetlerin artmaya başlamasıyla birlikte rekabet şiddetlenerek küresel bir boyut kazanmıştır. Kurumlar, ayakta kalmak ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için küresel rekabetin gereklerini yerine getirmek zorundadırlar.

Kurum yöneticilerinin faaliyet gösterdikleri alana ilişkin piyasa ve kuruma ait ekonomik göstergeleri tahminlerinin daha doğru olmasıyla; kurumların gelecekteki üretim, kâr ve satış döngüsü gibi performansına dair tercihler daha gerçekçi olacaktır. Eğer bütçeler ve tahminler açık ve iyi kurgulanmış varsayımlar üzerine inşa edilmişse, o zaman kurumun geleceğe ilişkin hedef ve tahminleri daha gerçekçi bir zemine oturacaktır.

Küreselleşme hedefi olan tüm kurumlar, stratejik bütçeleme yaparak rekabet ortamının gerektirdiği performansa ulaşabilmekte, rakiplere göre sağlanan performansın takip ve kontrolünü sağlayabilmektedirler (Simons, 1999). Stratejik bütçeleme; kurumların faaliyetlerine yön veren tüm mali ve finansal raporlarının bilgisayar veri tabanı kullanılarak, geleneksel bütçeleme süreçlerinin aksine en alt seviyeden en üst seviyeye kadar kurumu oluşturan tüm bölümlerin girdi yapmalarına olanak vererek ve zaman kısıtı olmaksızın tüm mali ve finansal hareketlerin raporlanmasını sağlayarak hazırlanmaktadır. Bu özellikleri ile dinamik bir yapıya sahip olduğu için stratejik bütçeleme uygulamaları mal ve hizmet üretim maliyetlerini düşürmekte, geleceğe yönelik tahminlerin doğruluğunu güçlendirmekte, kurum stratejisini her düzeyde çalışanın paylaşarak benimsemesi ve en alt seviyeden yukarıya doğru tüm iş akışlarının bu stratejinin birer parçası olarak çalışmasına katkı sağlamaktadır. Proaktif bir düşünce ile sorunlar önceden görülerek gereken önlemler zamanında alınabilmektedir. Herhangi bir noktada alınacak bir kararın kurumun bütününe etkileri görülebilmektedir. Bir yöntem değişikliğinin kurumun küresel performansına etkisi değerlendirilebilmektedir. Her çalışanın istediği veriye istediği zaman erişebilme olanağı yönetim yapısını da yalınlaştırmaktadır (Hope & Fraiser, 1997; Akt. Atik, 2005). Klasik sistemde stratejik ve küresel bilgilere ulaşma ve gerekli kararları verme ancak üst yöneticiler yoluyla olası iken stratejik bütçeleme bu sorunları ortadan kaldırdığından yönetim kademeleri azaltılabilmektedir.

Ayrıca iyi uygulanmış bir *stratejik bütçe çalışması* ile *kurumların performansı* arasında da bağ olduğu araştırmalarda ortaya konulmuş bir bulgudur. Amerikalı araştırma ve danışmanlık firması olan Hackett Group tarafından dünya çapında stratejik bütçeleme yapan kurumların bütçe uygulamalarına yönelik yaptığı çalışmada uluslararası kurumların stratejik bütçeleme yaparak; kurum aktivitelerinin maliyet etkinliğini geliştirdiği, strateji

çözüm ve uygulamalarını geliştirdiği, kurumun ürettiği tahminlerin doğruluk ve tutarlılığının geliştiği tespit edilmiştir (Bradley, 1989).

Uluslararası niteliğe sahip kurumların stratejik bütçe uygulamaları ile genel olarak elde edebilecekleri kazanımlar; 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, iletişim ve lojistik giderlerin azalması, sistem bakım ve onarım giderlerinin azalması, çevrim-ıç (on-line) dağıtım başarımının gelişmesi olarak sıralanabilmektedir (Waddock & Graves, 1997; Akt. Atik, 2005).

Ayrıca stratejik bütçeleme uygulaması ile yukarıda ifade edilen kazanımlar dışında; kurumiçi haberleşme kolaylıkları neticesinde mali ve finansal 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, iş başarımının gelişmesi, perakende satış yapan kurum işlerinde görünürlüğün gelişmesine yönelik gelişmeler sağlanmaktadır (Atik, 2005). Hızla gelişen Türkiye ekonomisi içinde faaliyet gösteren kurumlarımızın, küresel rekabet içinde yer alabilmeleri, mali ve finansal yapılarını, bilgi akışlarını ve hızla değişen ekonomik göstergelere kurumsal tepkilerini stratejik bütçe yapılanması içinde verebilmeleri gerekmektedir. Bu kapsamda 2000'li yılların başında çalışmalarını bu yönde geliştiren OYAK ülkemiz için bir örnek olarak burada ifade edilecektir.

Kurumların Küresel Rekabet Edebilme Hedefine Bir Örnek: Ordu Yardımlaşma Kurumu (OYAK)

Mustafa Kemal ATATÜRK'ün devrini tamamlamış bir imparatorluğun küllerinden Türk Ulusunun yılmaz azmi ile yeniden yarattığı Türkiye Cumhuriyeti ekonomik gelişimini dünya ile paralel olarak sürdürmüş ve nihai hedef olan muasır medeniyetler seviyesine ulaşma ülküsü için çaba sarf etmiştir. Geçen bu sürede ülkemiz küresel ekonomi içinde birçok kez kriz yaşamış, her kriz ülkemizin hem kamu hem de özel sektörüne yeni tecrübe olarak yansımıştır.

Ülkemizin ekonomik hayatına yön veren her ölçekten özel sektör kuruluşlarının küresel ekonomik gelişmeler karşısında ister sadece ülke sınırları içinde ister dışında faaliyet gösterebilen küresel ekonominin gereklerine göre faaliyetlerini yönlendirmesi gerekmektedir. Bu nedenle günümüz sermaye ve para piyasasında yaşanan ani ve köklü değişimlere, özellikle Türkiye gibi spekülasyonlu ülkelere açık ülkelerdeki kuruluşların zamanında tepki verebilmesi için; mali bilgilerine hızla ve toplu olarak ulaşabilmesi, hedeflerindeki değişikliklerini süratle yapabilmeleri ve sonuçlarını görerek tedbirlerini alabilme kabiliyetlerini geliştirmiş olması gerekmektedir. Bu nedenle de *stratejik* ve operasyonel karar verme süreçlerine doğrudan etkisi olan *mali ve finansal süreçlerin* kontrolü ve diğer faaliyetlerle eşgüdümünün sağlanması gerekmektedir.

1 Mart 1961 tarihinde 205 sayılı Yasa ile kurulmuş olan OYAK, Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı ve özel hukuk hükümlerine tabi, mali ve idari bakımdan özerk bir tüzel kişiliktir (Yılmaz, 1991). Türkiye'nin, sosyal güvenlik sistemi dışındaki ilk ve en büyük özel emeklilik fonu olan OYAK, üyelerine sunduğu hizmet ve ürünler anlamında bir hayat sigortası kuruluşu ve aynı zamanda bir kredi kurumu olarak da faaliyetlerini sürdürmektedir.

OYAK, bir yandan üyelerce arzulanan hizmetleri bir *şirket anlayışı* içinde en üst standartlarda sağlarken, diğer yandan da üyelerine en çok nemayı sağlamaya yönelik

olarak, çevre ve toplum duyarlılığı içinde, bir holding yaklaşımı çerçevesinde portföy ve iştirak yatırımları yapan, tüm faaliyetlerinde üye beklentilerini karşılamayı öncelikle gözetilen bir *sosyal yardımlaşma kurumudur*.

Finans sektöründe 6, sanayi sektöründe 16 ve hizmet sektöründe 9 olmak üzere toplam 31 iştiraki ve yatırımlarıyla geniş bir organizasyona sahip olan OYAK, ek bir sosyal güvenlik kuruluşu olarak, modern sosyal güvenlik anlayışıyla, üyelerini hem çalışma hayatlarında hem de emeklilik dönemlerinde olanakları ölçüsünde desteklemektedir. Bu nedenle görevli oldukları süre boyunca maaşlarının bir bölümünü düzenli olarak aidat kesintisi olarak kuruma bırakan üyeler emekli olduktan sonra birikimlerini kurumdan tamamen alıp ilişkilerini kesmek yerine kurumun farklı fonlarına birikimlerini bırakarak üyeliklerini emeklilik döneminde de devam ettirmektedirler (OYAK, 2007).

Tablo 1: Ordu Yardımlaşma Kurumu'nun Üye Sayısı

Yıllar	2006	2004	2002
Aktif Üye Sayısı	196, 583	193, 582	181, 123
Emekli Olup Üyeliğini Devam Ettiren Sayısı	30, 713	28, 302	24, 913
Toplam Üye Sayısı	227, 296	221, 884	206, 036

Kaynak: OYAK 45. Yıl 2006 Yılı Faaliyet Raporu, s. 6.

Tablo 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. Çünkü OYAK, üyelerine *Zorunlu Yasal Yardımlar* kapsamında; emekli yardımı, emekli maaş sistemi maaş ödemeleri, birikmiş aidatların iadesi, ölüm ve maluliyet yardımı ödemesi yapmaktadır. *Sosyal Hizmetler* kapsamında da; üyelerin günlük gereksinimlerini karşılamaya yönelik bireysel kredi, ev sahibi olmalarına olanak tanıyan konut edindirme hizmetleri vermektedir. Mevcut piyasa koşullarının oldukça altında geri ödeme faiz oranları ile sunulan krediler ve reel sektörde piyasa lideri iştiraklerden elde edilen yüksek nemalar nedeni ile kurum üye sayısı yıllar içinde devamlı artış göstermektedir (OYAK, 2007).

Tablo 2: Kurumun Üyelerine Sağladığı Zorunlu Yasal Yardımlar ve Sosyal Hizmetlerin Yıllar İtibariyle Karşılaştırması (Milyon YTL)

Yıllar	2006	2004	2002
Zorunlu Yasal Yardımlar	388, 6	262, 2	100, 9
Sosyal Hizmetler	220, 9	89, 5	58, 2
Üyelere Kullanılan Kaynaklar	609, 5	351, 7	159, 1

Kaynak: OYAK 45. Yıl 2006 Yılı Faaliyet Raporu, s. 24.

OYAK'ın Tablo 2'de ortaya konan verilere göre yıllar itibariyle üyelerine sunduğu zorunlu yasal yardımlarında anlamlı oranda artış sağladığı görülmektedir. Ayrıca sahip olunan finansal yapının gücü nedeni ile üyelere kullanılan kaynakların oldukça arttığını da ortaya konulmaktadır.

Kuruluşundan bugüne üyelerinden her ay yapılan kesintiler ile sermayesini oluşturan ve geliştiren OYAK 46 yılı aşan sürede ülkemizin önemli özel sektör kuruluşları arasına girmiştir. Geçen süre içerisinde OYAK'ın başarılı performans ortaya koymasında bu dönemde ülkemizde yaşanan sermaye birikim sürecinin özellikleri etkili olmuştur

(Gülalp, 1993). Çünkü bu dönemde ülkemizde az sayıda büyük sermaye grubu eksik rekabetçi, diğer bir deyişle oligopolistik piyasaları kontrol etmiştir. Bu gerçek OYAK'ın sektörel gelişimini yönlendirmiştir. Yaşanan süreçte Türkiye'de genel olarak izlenen gelişme stratejileri ve uygulanan iktisat politikaları büyük sermaye gruplarının kontrolü altındaki sektörlerin desteklenmesine yöneliktir.

Küresel ekonomi içinde görece az gelişmiş bir kapitalist ekonomiye sahip ülkemizde temel yapısal eksikliklerinden biri olan sermaye yetersizliği de göz önüne alındığında, kuruluşundan itibaren büyük fonları bünyesinde toplayan OYAK, büyük sermayenin girebileceği otomotiv, çimento, finans ve enerji gibi sektörlerle yatırım yapmış ve devletin sermaye grubu yaratma politikalarından (krediler, teşvikler, muafiyetler vs.) en az diğer sermaye grupları kadar yararlanmıştır (Bianchi, 1984).

Ülkemizin 24 Ocak 1980 tarihinde liberal ekonomiye geçişi ile başlayan küresel ekonomi ile paralel gelişim süreci, kurumsal altyapı eksiklikleri ve alışlagelen korumacı devlet anlayışı nedeni ile 2000'li yıllara gelinene dek, önemli mali ve finansal yapı değişiklikleri olmaksızın sürdürülmüştür. Tüm dünyayı etkisine alan finansal krizler bu nedenle en çok ülkemiz ve benzer özellikler taşıyan diğer ülkeleri etkilemiştir. Bir yandan üyelerine muhtelif kanallarla vasıtasıyla farklı hizmetler sunan bir '*Hizmet Şirketi*', diğer yandan üyelerinden topladığı birikimleri portföy yönetimi, iştirak ve gayrimenkul yatırımlarında değerlendiren bir ' *Holding*' olarak çalışmak zorunda olan OYAK'ın;

Sahip olduğu tecrübe ve sermaye birikimi ile küresel rekabet içinde yer alması,

Ürettiği mal ve hizmetleri ülke içinde ve dışında faaliyet gösterdiği sektörlerin uluslararası aktörleri ile mücadele ederek satması,

Yöneticilerinin stratejik kararlara yönelik finansal ve operasyonel bilgilere yönelik ihtiyaçlarını karşılaması,

Üyelerine ortaya koyduğu hedefler doğrultusunda en yüksek nemayı verme arzu ve kararlılığı içinde olması nedeni ile *mali ve finansal yapısını yeniden yapılandırması* 2000'li yılların başına kadar sürdürdüğü bu başarılı performansını daha ileriye taşıması için bir zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır (Atik, 2005).

Bu nedenle de ulus ötesi kuruluşların yeniden yapılanma arayışları ve çalışmaları ile her kurumun kendi özelliklerini ortaya koyabilme anlayışına cevap verebilen bir faaliyet olarak yürüttüğü *stratejik bütçeleme çalışmalarını* tüm mali ve finansal faaliyetlerine yansıtma kararı almıştır.

OYAK Tarafından Yürütülen Stratejik Bütçeleme Süreci

Dünya genelinde stratejik bütçeleme çalışmalarına yönelik genel kabul gören teorik bir düzenleme henüz bulunmamaktadır (Atik, 2005). Bu yapılanma içerisinde tüm kurumlar; kendi özellikleri doğrultusunda mali ve finansal faaliyetlerini veri tabanları üzerinden sürekli güncelleyen, ilgili yönetim kademelerine izin verilen derinlikte bilgiye nüfuz etme yetkisi tanıyan yazılım programları geliştirmişlerdir. OYAK da bu kapsamda modern kurum anlayışı çerçevesinde yeni teknolojilerden yararlanma ve çağa uyum sağlama amacıyla kurumun iş yapma süreçlerinde köklü değişiklikleri ortaya koymuş, kurumun mali sonuçlarının oluşturulması, izlenmesi ve revize edilmesini kapsayan iş süreçlerinin yeniden organize edilmesine karar vermiştir.

OYAK yöneticileri küresel rekabet anlamında mali ve finansal yapılanma kararını ortaya koyduklarında kurumun mevcut işleyişine ilişkin olarak;

Üst yönetimin kurum stratejisine yön vermekte kullanacağı yönetim raporlarının sayı olarak çok fazla olduğu,

Kurum içi kullanılan tablo ve raporlarda standart bir yapının olmadığı,

Tabloların fazla detay bilgi içerdiği,

Bilgi tutarsızlığı sıkıntısının yaşandığı,

Üst yönetime yönelik, periyodik olarak hazırlanan bir yönetim raporlamasının olmadığı,

Yöneticilerin kendi sorumluluk alanlarına giren konularda bilgiye ulaşmakta bir sıkıntı yaşamamakla birlikte kurumun genel durumunu ortaya koyan diğer birimlerle ilgili gelişmeleri doğrudan ve zamanında göremediği,

Yöneticilerin kendi sorumluluk alanlarına giren faaliyet sonuçlarının kurum genel yapısına olan etkisinin raporlanmasına ihtiyaç duyulduğunu tespit etmişlerdir (Atik, 2005).

Mali ve finansal yapılanma için ihtiyaç duyulan raporlama süreçlerinin geliştirilmesi için ilk aşamada “*Yönetim Raporlama Seti*” ile mevcudun iyileştirilmesi amaçlanmıştır. Yönetim Raporlama Seti için oluşturulan analiz ekibi OYAK bünyesinde üretilen tüm yönetim raporları ve bu raporlara esas teşkil eden tabloları tespit ederek analiz yapmıştır. 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.

Raporlama sürecinde tabloların hangi sıklıkta üretileceğinden çok hangi hızda üretilmesi gerektiği önemli kazanmış, OYAK’ın mevcut teknolojik alt yapısı ve özellikle iştiraklerinden bilgi akışı dikkate alındığında belirli dönemler itibariyle üretilen tabloları kesin sonuçlarla oluşturmanın güçlüğü ortaya çıkmıştır. İkinci aşamada “*Mali Raporlama Sistemi*” ile kurum ihtiyaçlarına cevap verecek müşterek bir raporlaşma modeli belirlenmiş ve yönetim kademelerinin standart kalıplar içerisinde bilgiye ulaşımı sağlanmıştır.

OYAK Tarafından Yürütülen Stratejik Bütçe Uygulamaları sonrası Elde Edilen Kazanımlar

Sahip olduğu özkaynak büyüklüğü ile faaliyet gösterdiği tüm alanlarda 2000’li yıllarda ulus ötesi büyük sermaye gurupları ile küresel boyutta rekabet etmek zorunda olan OYAK’ın üyelerine en üst düzeyde nema sağlamaya devam edebilmesi için kurum içi mali ve finansal yapısını üst yönetimin hızlı ve doğru karar verebileceği şekilde yeniden organize etmesi kaçılmaz bir gerekliliktir.

Küresel rekabet içinde mevcudiyetlerini sürdürme kararı veren kurumlar stratejik nitelik taşıyan kararlarını; değişime uyum sağlayabilen, küresel finansal ve mali her türlü gelişme karşısında doğru pozisyon almaya uygun uzun soluklu ancak gelişmeler karşısında değişmeye müsait bütçeleme sistemleri ile sağlayabilmektedirler.

Stratejik bütçeleme kapsamında OYAK’da uygulamaya konulan yapılanmanın kuruma temel katkıları aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir:

Kurumun temel süreçlerinden biri olan bütçeleme sürecinin yeniden tasarlanarak süreç bazlı bütçeleme, süreç bazlı uygulama ve süreç bazlı performans değerlendirmesine olanak sağlanmıştır.

Dünyada benzer uygulamalar yapan diğer kurum örnekleri dikkate alınarak stratejik kurumsal bütçeleme sürecinin etkin, eksiksiz ve doğru bir şekilde tasarlanması sağlanmış, bu süreci destekleyecek teknoloji ve bilişim altyapısı da aynı etkinlikte kurulmuştur.

Kurum içi her seviyedeki yöneticilerin bilgilendirilmesi ve bilinçlendirilmesi ile stratejik kurumsal bütçeleme etkin, doğru ve zamanında yapılması sağlanmıştır.

Böylelikle küresel rekabetin en yoğun yaşandığı günümüz dünyasında bu duruma yönelik ihtiyaçları önceden fark ederek kurum içi yapılanmasını uzun vadeli yönetime cevap verebilecek şekilde yapılandıran OYAK; sahip olduğu özkaynak ile *enerji ve metal sanayinde* önemli iştiraklere ortak olmuştur. Bütçeleme fonksiyonlarını uzun vadeli kararlara uyumlu şekilde yönlendiren, kurumun her seviyesindeki yöneticilere standart formlar içerisinde mali ve finansal verilerin akışını sağlayarak bütçe gerçekleştirmelerinin kontrol altında tutulmasını ve böylelikle de yeni ve ani gelişen küresel fırsatlara kurumun cevap verebilmesini sağlayan stratejik bütçe çalışmaları ile OYAK olumlu yönde artan karlılık ile artık küresel rekabet içinde yer alan bir kurumdur.

OYAK'ın geçmiş iki yıla ait faaliyet sonuçları Tablo 3'te yer almakta olup, birbirinden farklı alanlarda faaliyet gösteren iştiraklerin artan oranda üyelere nema sağladığı ve büyümesini sürdürdüğü görülmektedir.

Tablo 3: Ordu Yardımlaşma Kurumu'nun 2005 ve 2006 Yılı Karşılaştırmalı Faaliyet Sonuçları

Yıllar	2006	2005
Net Dönem Aktüeryal Karı (Üyelere Verilen Nema)	965, 2 Milyon YTL	829, 2 Milyon YTL
Üye Varlıklarında Sağlanan Yüzdesele Artış	25, 1	26, 8
Üye Varlıklarının (Özkaynaklar) Toplamı	5. 098, 8 Milyon YTL	3. 097, 3 Milyon YTL

Kaynak: OYAK 45. Yıl 2006 Yılı Faaliyet Raporu, s. 6.

OYAK, ortaya koyduğu stratejik yapılanma ile ülkesine her yıl daha fazla vergi vermeyi başarırken ihracatını da artırmayı başarmıştır. Tablo 4'de stratejik bütçeleme çalışmaları tamamlandıktan sonraki yıllarda OYAK'ın sahibi olduğu veya hissedarı olduğu şirketlere ait mali sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 4: Ordu Yardımlaşma Kurumu'nun Sahibi Olduğu veya Hissedarı Olduğu Şirketlerin Birleşik Sonuçlarının 2005 ve 2006 Yılı Karşılaştırmaları

Yıllar	2006	2005
Vergi Öncesi Kar	2. 126, 8 Milyon YTL	1. 104, 0 Milyon YTL
Satışlar	17. 045, 2 Milyon YTL	10. 613, 5 Milyon YTL
İşlem Hacmi	69. 946, 3 Milyon YTL	66. 754, 4 Milyon YTL
Öz Kaynaklar	13. 631, 1 Milyon YTL	5. 540, 8 Milyon YTL
Vergiler	1. 517, 0 Milyon YTL	518, 1 Milyon YTL
Aktifler	34. 727, 5 Milyon YTL	16. 504, 4 Milyon YTL
İhracat	3. 280, 8 Milyon Dolar	1. 753, 1 Milyon Dolar

Kaynak: OYAK 45. Yıl 2006 Yılı Faaliyet Raporu, s. 5.

Tablo 4’de mali ve finansal yapılanma sonrası enerji ve metal sanayinde iştiraklere ortak olunması ve bünyesindeki şirketleri küresel rekabet şartlarına uygun olarak yönetmesi neticesinde tüm temel mali değerlerde önemli gelişmelerin sağlandığı ortaya çıkmıştır.

OYAK mali ve finansal yapılanmasını kurumsal anlamda gelişmelere açık tutabilmek üzere uluslar arası saygınlığa sahip kredi derecelendirme kurumlarına kendini denetletmekte ve sonuçları yayınlamaya kamu oyu ile paylaşmaktadır.

Bu kapsamda uluslararası derecelendirme kuruluşu Moody’s Investors Service, Temmuz 2006’da OYAK’a vermiş olduğu uzun vadeli yabancı para cinsinden ve yerel para cinsinden olan değerlendirme notunu, ülke notunun (Ba3) bir derece üstü olan Ba2 olarak teyit etmiş, her iki derecelendirme de ‘durağan’ görünüm olarak tanımlanmıştır (OYAK, 2007).

Standard & Poor’s da, Mart 2007’de OYAK’ın uzun vadeli derecelendirme notunun ‘BB’ye yükseltildiğini, böylelikle halen ‘BB -’ olan uzun vadeli yabancı para cinsinden ülke notunun üzerine çıkartıldığını ve görünümünün ‘durağan’ olarak korunduğunu açıklamıştır.

Ayrıca, Türkiye’deki bankalar dışında ilk kez yapılan bir uygulama ile Mart 2007’de OYAK’a yine uzun vadede, halen ülke ölçeğinde verilen en yüksek derecelendirme notu olan ‘trAA’ verilmiştir. Kısa vadede ise bu not ‘trA-1’ olarak saptanmıştır (OYAK, 2007).

SONUÇ

Küresel ekonomik rekabette başarılı olmak; değişen iş koşullarını önceden tahmin edebilmek ve bunlara hızla yanıt verebilmekle eşanlamalıdır. Kurumların bunu yapabilmesi için faaliyet alanlarının tüm cephelerini güçlü ve esnek bir biçimde destekleyen mali ve finansal 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.

Küresel rekabet ortamında mücadele edebilmek için; etkinlik, verimlilik ve performans ilkelerine uygun olarak kurum kaynaklarının *Stratejik Bütçeleme Sistemi* içinde planlanması gerekmektedir.

OYAK 46 yıllık sermaye ve tecrübe birikimini 2000’li yılların başında küresel rekabet içinde etkin bir oyuncu olarak kullanmak amacıyla mali ve finansal yeniden yapılanmaya gitmiştir. Stratejik seviyede bütçe yapabilmeye kabiliyeti kazanarak küresel gelişmeler karşısında doğru pozisyon alma imkanı kazanmıştır.

Ülkemiz arzu ettiği ekonomik kalkınmışlık seviyesine ancak ekonominin her alanında küresel rekabete ayak uydurabilecek kurumlarla ulaşabilecektir. OYAK’ın henüz tüm dünyada yeni olan stratejik boyutta bütçeleme çalışmaları ile ortaya koyduğu küresel rekabete uygun mali ve finansal yapılanma ve bunun sonucunda elde edilen önemli kazanımlar ülkemizin tüm diğer kamu ve özel sektör kurumları için de örnek teşkil edecek niteliktedir.

KAYNAKÇA

- Adda, J. (2002). *Ekonominin Küreselleşmesi*. (Çev: Sevgi İnceci). İstanbul. İletişim Yayınları.
- Atik, İ. (2005). Küresel Ekonomik Gelişmeler Ekseninde Oligopol Piyasalarda Stratejik Bütçeleme ve Ordu Yardımlaşma Kurumu Uygulaması. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Dumlupınar Üniversitesi. Kütahya.
- Bianchi, R. (1984). *Interest Groups and Political Development in Turkey*. Princeton University Pres. Princeton. New Jersey.
- Banham, R. (2000). "Beter Budgets", *Journal of Accountancy*.
- Bradley, R. A. (1989). *Does Dividend Policy Matter. The Revolution in Corporate Finance*. McGraw Hill Inc.
- Chaban, J. (1994). *Practical Foodservice Spreadsheets With Lotus123*, NEW YORK.
- Coller, M. ve Lombardi, Y. (1998). "Management Forecasts: What Do We Know?," *Financial Analysts Journal*.
- DPT (1995). *Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler*. 7. Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu.
- Ergün, H. (2001). "Hizmet İşletmelerinde Kontrol Fonksiyonunun Bir Aracı Olarak Bütçeleme ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama" *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Adnan Menderes Üniversitesi. Aydın.
- Gönenli, A. (1988). *İşletmelerde Finansal Yönetim*. İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Gülalp, H. (1993). *Türkiye'de Sermaye Birikim Biçimleri ve Devlet-Toplum İlişkileri. Kapitalizm Sınıflar Devlet*. Belge Yayınları. İstanbul.
- OYAK 45. Yıl 2006 Yılı Faaliyet Raporu.
- Robbins, P. S. (1986). *Management Concept and Practices*. Prentice Hall. New Jersey.
- Simons, R. (1999). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy-Text and Cases*. Prentice Hall. New Jersey.
- Schwab, C. (1998). "World Class Budgeting and Forecasting-Benchmarking Survey," *Financial Times*, Volume: 25.
- Tutar, H. (1999). Üçüncü Bin Yılın Eşiğinde Küresel Düş Kırıklıklarımız. *Ekonomi Başak Dergisi*. Y: 23. S: 104.
- Uçkan, B (2004). "Küreselleşme ve Devletin İş Piyasalarındaki Rolü". <http://www.cmis.org.tr/dergi/1mak982.htm>.
- Yılmaz, E. (1991). "Ordu Yardımlaşma Kurumunun Hukuksal Yapısı", *OYAK Otuzuncu Yıl Özel Sayısı*.