

Citation: Şeker, Y. (2019), Bütçe Kavramı Ve Bütçe Uygulamaları Üzerine Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma, BMIJ, (2019), 7(3): 140-164 doi:<http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v7i3.1236>

BÜTÇE KAVRAMI VE BÜTÇE UYGULAMALARI ÜZERİNE ÜRETİM İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA¹

Yasin ŞEKER²

Received Date (Başvuru Tarihi): 20/05/2019

Accepted Date (Kabul Tarihi): 13/08/2019

Published Date (Yayın Tarihi): 10/09/2019

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, Çorum ilinde faaliyet gösteren işletmelerdeki bütçe uygulamalarındaki durumun tespit edilmesi ve bu doğrultuda öneriler sunulmasıdır. Çalışma kapsamında önce bütçe kavramı ile bütçe çeşitleri hakkında teorik bilgilere yer verilmiştir. Daha sonra ise yapılan araştırmanın bulguları ele alınmıştır. Çalışmanın araştırma kısmı anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Bütçe uygulamalarını ölçmeye yönelik olarak hazırlanan anket formu 60 işletmeye uygulanmış olup bunlardan toplamda bütçe uygulaması yapan 44 işletme üzerinden değerlendirmeler yapılmıştır. Sonuç olarak işletmelerin bütçenin sağladığı faydaların farkında olduğu ve bütçe çalışmalarını önemstedikleri belirlenmiştir. İşletmelerde ağırlıklı olarak gelir ve gider bütçeleri hazırlanmakta olduğu tespit edilmiştir. Diğer bütçeleri hazırlama noktasında ise işletmelerin yarısından fazlasının istekli olduğu ancak bu bütçeleri tam olarak hazırlamadıkları ve bütçe türleriyle ilgili işletmelerin bilgi düzeyinde eksiklikler olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Bütçe, Bütçe Uygulamaları, Üretim İşletmeleri

Jel Kodları: M40, M49

BUDGET CONCEPT AND BUDGET PRACTICES: A RESEARCH ON MANUFACTURING COMPANIES

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the budget practices in the manufacturing companies in the province of Çorum. Within the scope of the study, firstly theoretical information is given about the budget concept and budget types. Then the findings of the study were discussed. The research part of the study was carried out by the survey method. 60 companies responded to the questionnaire form which was prepared to measure the budget applications. Of these, 44 are operating budget applications. For this reason, budgets were evaluated and commented on 44 companies. As a result, it was found that the companies are aware of the benefits of the budget and they care about the budget works. Also, it has been determined that mainly income and expense budgets are prepared in companies. At the point of preparing other budgets, it was determined that more than half of the companies were willing but did not prepare these budgets fully and there were deficiencies in the knowledge level of companies related to budget types.

Keywords: Budget, Budget Practices, Manufacturing Companies

JEL Codes: M40, M49

¹ Bu makale 2-4 Mayıs 2019 tarihleri arasında Osmaniye’de düzenlenen “18. Uluslararası İşletmecilik Kongresi” adlı etkinlikte sözlü bildiri olarak sunulmuş ve tam metni kongre bildiri kitabında basılmış bildirinin tamamlanmış halidir.

² Arş. Gör., Hitit Üniv., İstanbul Üniversitesi SBE Doktora Öğrencisi, yasinseker01@gmail.com <https://orcid.org/0000-0003-0513-7682>

1. GİRİŞ

İşletmelerin başarılı olabilmesi için öncelikle iyi bir yönetime sahip olması gereklidir. İşletme yönetiminin başarısı ise yönetimin temel fonksiyonları olan planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetim faaliyetlerinin iyi bir şekilde sağlanmasıyla mümkündür. Rekabet ortamının küresel boyutta olduğu günümüzde işletmeler geleceğe yönelik planlarını gerçeği yansıtacak şekilde yapmak ve denetimini gerçekleştirmek zorundadırlar. İşletme yönetimi açısından faaliyetlerin en önemli temel amacı azami tutarda kar elde etmektir. İşletmeler aynı zamanda maliyet ve giderlerini asgari düzeye indirmeye çalışmaktadır. Bu kapsamda işletme yönetimi işletmenin kaynaklarını en verimli şekilde kullanma amacıyla planlar yapmaktadır. Bütçeler işletmelerin belirledikleri hedef ve ölçümleri rakamlarla ifade etmektedir. Ayrıca bütçeler başarıya ulaşma noktasında işletme faaliyetlerini önceden belirlenmiş sayısal ölçütlerle kontrol altına almayı sağlamaktadır.

Bütçe çalışmalarının katma değerinin farkında olup bu çalışmalara önem veren işletmelerin genellikle başarılı büyük işletmeler olduğu söylenebilir. Bütçe çalışmaları küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyük çoğunluğunda gereksiz görülmekte veya yöneticinin aklından belirlediği planlar şeklinde gerçekleşerek profesyonel bir şekilde yürütülmemektedir. Ancak küçük ve orta ölçekli işletmeler arasında bütçe çalışmalarını profesyonel şekilde yerine getiren işletmelerinde olduğunu unutmamak gerekmektedir. Bunların genellikle başarıya ulaşmış, bölgenin veya sektörün önde gelen şirketleri arasında olduğu söylemekte yanlış olmayacaktır.

Bu çalışmada öncelikle bütçe kavramı, bütçenin amaçları ve bütçe çeşitleri teorik boyutta ele alınmış, daha sonra literatürde ulaşılabilen işletmelerde bütçe çalışmalarıyla ilgili yapılan çalışmalar özetlenmiş ve son olarak çalışma kapsamında yapılan araştırma ve araştırma sonuçlarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

2. BÜTÇE KAVRAMI

Bütçe kelimesi Fransızca'dan dilimize geçmiş olup, kökeni Fransızca'da deri torba veya para çantası anlamına gelen "bouge-bougette" kelimesine dayanmaktadır (Tüğen, 2014, s.1). Bütçe, işletmelerin gelecek bir dönemde elde etmeyi amaçladığı gelirlerinin ve katlanmayı kabul ettiği giderlerinin planlamasının gösterildiği belgelerdir. Diğer bir ifadeyle, işletme bütçesi, işletmenin amaçlarına ulaşabilmek için önceden ortaya konulmuş ve geleceğe ait bir dönemde izlenecek politikalar ile yapılacak işleri parasal ve sayısal terimlerle açıklayan bir rapor veya raporlar dizisi şeklinde tanımlanmaktadır (Sevgener ve Hacırüstemoğlu, 1993, s.306).

Bütçeler yapısı bakımından kısa vadeli planlardır. Her yöneticinin farklı bir planlama şekil olabilir. Bazı yöneticiler planları tamamen zihinlerinde, bazıları masalarının üstündeki küçük not kâğıtlarına yazarak, bazıları ise sistematik bir şekilde rakamsal planlar hazırlayıp bunları düzenli bir şekilde kâğıda aktarırlar. Sistematik bir şekilde planlama yapan grubun planlama yöntemine bütçeleme hazırladıkları planlara ise bütçe denilmektedir (Büyükmirza, 2012, s.663).

Bütçeler geleceğe yönelik tahminlere dayanması nedeniyle birçok işletme bütçenin sağlayabileceği yararları şüphe ile yaklaşmaktadır. Fakat bu düşünce doğru değildir. Gerekli özen gösterilerek hazırlanmış bütçelerin işletmelerin büyümelerinde önemli bir yol gösterici olarak katkı sağladığı ve başarılı büyük işletmelerin bütçe çalışmalarına önem verildiği görülmektedir.

Bütçenin işlevleri, *planlama, koordinasyon, denetleme, haberleşme ve başarı değerlendirme* olmak üzere beş ana grupta toplanmaktadır. Bunlara ilişkin açıklamalara sırasıyla aşağıda yer verilmiştir.

Planlama: Bütçe, işletmenin nereden ne sağlayıp nereye ne harcayarak ulaşmak istediği noktanın belirlendiği bir plandır. Planlamaların bütçelerin hazırlanarak yapılması zorunlu değildir. Bütçe uygulamaları bulunmayan veya göstermelik amaçlı bütçelerin hazırlandığı işletmelerde yöneticiler rasyonel bir şekilde karar almayı gününbirlik plan ve kararlarla işletmeyi yürütmeye çalışırlar. Bu işletmelerin birçok fırsatı kaçırmalarına ve oluşabilecek olumsuzlukları önceden öngörmeyi engellediği için başarısız olmasına neden olabilmektedir. Bütçelerin dönemsel planlamayı zorunlu hale dönüştürmesi ve düzenli bir plan olması işletmeler için oldukça yararlı olup başarı ulaşmada katkı sağlamaktadır (Büyükmirza, 2012, s.665).

Koordinasyon: İşletmelerin yönetim, muhasebe, finans, pazarlama, üretim, hakla ilişkiler gibi bölümleri bulunmaktadır. Bütçeler bu bölümlerin belirlenen planlar çerçevesinde ortak bir hedefe ulaşması noktasında koordinasyonu sağlamaktadır. Her bir bölümün planlarının rakamsal olarak hazırlanan bütçelerle belirlenmesi yönetimin işletmenin bölümler arası koordinasyonunu sağlamasında yol gösterici konumdadır.

Denetleme: Bütçeler işletmelerin tahmini olarak hazırlanmış olduğu geleceğe yönelik planlar olması nedeniyle gelecekte gerçekleşecek durumlar ile fiili durumla hazırlanan bütçelerin uyumunun denetlenmesi gerekmektedir. Bütçe çalışması yaparak işletmenin bölümler ve genel olarak planlanan durumları ile fiili durumları arasında denetleme/

karşılaştırma yapma imkânı sağlanır. Bütçelerde belirtilen durumlar ile fiili durumlar arasında fark(sapma) olması durumunda bunların denetlenerek nedenleri bulunur ve bütçelerde gerekli düzeltmeler yapılır. Bu sayede ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz farklar işletme tarafından izlenebilir ve işletmeye bilgi sağlar.

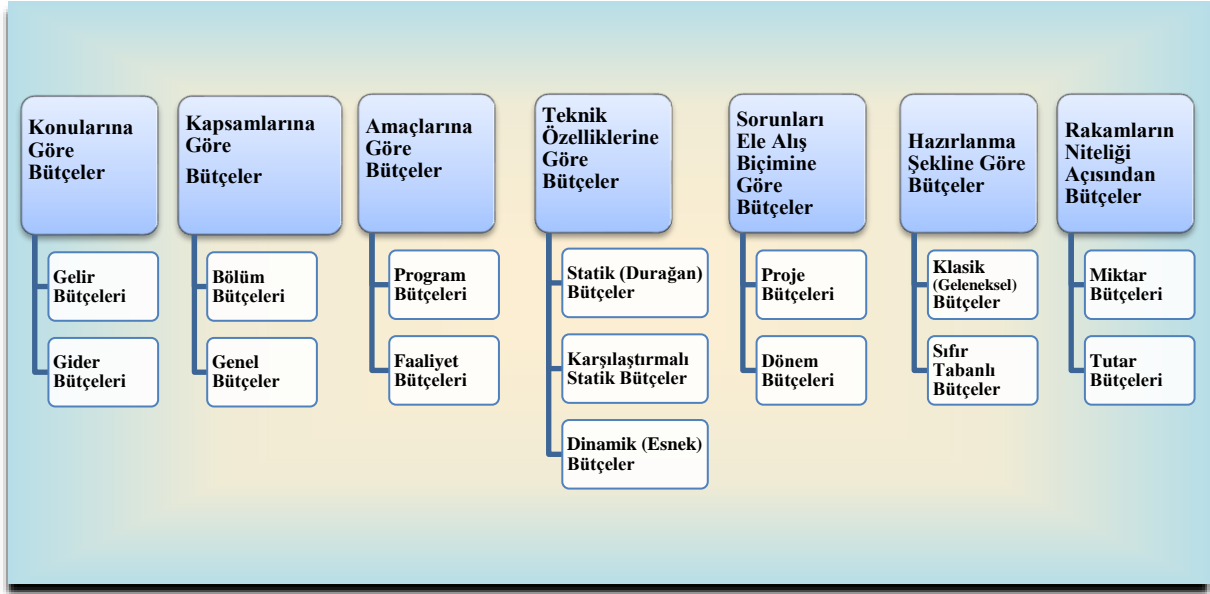
Haberleşme: Bütçe işletmede bölümler arası iletişimi sağlama aracıdır. Planlanan bütün işlevler nihayetinde işletme personelleri tarafından icra edilmektedir. Bu işlevlerin yerine getirilmesi ise işletme personellerinin işbirliği yapmasıyla sağlanabilecektir. Bu noktada işletme içerisinde yatay ve dikey yönde haberleşmenin başarı açısından önemi oldukça yüksektir. Bu noktada bütçeler bu hizmeti gören bir yönetim aracı görevi görürler (Peker, 1998, s.358).

Başarı değerlendirme: İşletmelerin genel ve bölüm bazında başarısı bütçeler ve geçmiş dönem faaliyet sonuçlarıyla değerlendirilebilir. Geçmiş dönem faaliyet sonuçlarına göre değerlendirme yapıldığında geçmiş dönemden daha yüksek bir miktar işletmenin başarılı olduğunu ifade eder. Fakat bu noktada işletmenin geçmiş dönemde verimsiz çalışmış olması, ekonomik koşullarda değişmelerin olması, rekabet, üretim kapasitesi değişimi ve personel sayındaki değişim gibi faktörler dikkate alınması gereklidir. Bütçe bu faktörlerdeki değişimi dikkate alarak hazırlandığı ve fiili durumla karşılaştırma imkânı sağladığı için geçmiş dönem faaliyet sonuçlarından daha iyi bir başarı değerlendirme ölçütü niteliğindedir (Büyükmirza, 2012, s.666).

Bütçelerde başarı ve etkinliğin sağlanabilmesinin temel şartları; yönetim tarafından desteklenmesi, yetki ve sorumlulukların net bir şekilde belirlenmesi, işbirliği içerisinde hazırlanması, işletme faaliyetleriyle ilgili bilgilerin doğruluğunun onaylanması, gerçekçe tahminlerin yapılması, gerekli koşullarda bütçelerin değiştirilebilmesi ve denetlenmesidir.

3. BÜTÇE TÜRLERİ

Bütçeler genellikle, (1) konularına, (2) kapsamlarına, (3) amaçlarına, (4) teknik özelliklerine, (5) sorunları ele alış biçimlerine, (6) hazırlanma şekline ve (7) rakamların niteliğine göre sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırma Şekil 1’de yer almaktadır.



Şekil 1: Bütçe Türleri

Şekil 1’de belirtilen bütçe türleri aşağıda her bir başlık düzeyinde ele alınmaktadır.

3.1. Konularına Göre Bütçeler

Konularına göre bütçeler gelir bütçeleri ve gider bütçeleri şeklinde ikiye ayrılmaktadır. İşletmenin faaliyet sonuçlarının maliyet-ürün ilişkisinin yanı sıra hasılat açısından da tahmin ve değerlendirmesinin yapıldığı bütçelere *gelir bütçesi* denilir (Peker, 1998, s.368). İşletmenin faaliyet sonuçlarının sadece üretilen ürün/hizmet ile bunların üretim maliyetleri açısından tahmin ve değerlendirmesinin yapıldığı bütçelere ise *gider bütçesi* denilmektedir (Yılmaz, 2001, s.6).

3.2. Kapsamlarına Göre Bütçeler

Bütçeler kapsamlarına göre bölüm bütçeleri ve genel bütçeler olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. İşletmenin her bir bölümü için hazırlanan bütçelere *bölüm(kısım) bütçeleri* denilmektedir. İşletmenin tamamına yönelik hazırlanan bütçeler ise *genel bütçeler* olarak tanımlanmaktadır. Genel bütçeler bölüm bütçeleriyle uyum içerisinde olmalıdır. Başka bir ifadeyle bölüm bütçelerinin toplamı genel bütçe toplamına eşit olmalıdır. Genel bütçeler hazırlanırken izlenen sıra; "Satış Bütçesi, Üretim Bütçesi, Tedarik Bütçesi, Faaliyet Giderleri Bütçesi, Yatırım Planları Uygulama Bütçesi, Finansal Kaynaklar (Nakit) Bütçesi, Proforma Gelir Tablosu, Proforma Bilanço" hazırlanması şeklindedir (Yılmaz, 2001, s.9).

3.3. Amaçlarına Göre Bütçeler

Amaçlarına göre bütçe çeşitleri program bütçeleri ve faaliyet bütçeleri şeklinde ikiye ayrılmaktadır. İşletmelerin gelecek dönem faaliyet dönemi için planlama yaparken öngördüğü reklam, eğitim, seminer, fuarlara katılım gibi işletme faaliyetlerinin belirlenen programlar kapsamında bütçelenmesine *program bütçesi* denilmektedir. Hasılat/gider ilişkilerinin doğrudan, kısa sürede ve ölçülebilir bir şekilde belirlendiği faaliyetlerin bütçelenmesine ise *faaliyet bütçesi* denilmektedir. Faaliyet bütçeleri (1) sorumluluk bütçeleri ve (2) mamul hatları ve satış bileşimlerini programlama bütçeleri olmak üzere iki ana parçadan oluşmaktadır. Sorumluluk bütçeleri vasıtasıyla ele alınan dönem faaliyetlerinin bütçe rakamlarıyla karşılaştırılması, personelin sorumluluklarının planlanması ve bunun sonucunda etkin ve yeterli bir yönetimin sağlanıp sağlanmadığı denetlenmektedir. Mamul hatları ve satış bileşimlerini programlama bütçeleri ise üretim ve satış bileşimleri arasında en uygun seçimi yapmak amaçlanmaktadır (Peker, 1998, s.371).

3.4. Teknik Özelliklerine Göre Bütçeler

Tekniklerine göre bütçeler; statik(durağan) bütçeler, karşılaştırmalı statik bütçeler ve dinamik(esnek) bütçeler olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

İşletmelerde belirli bir faaliyet hacmi kullanımını temel alan ve sadece bu faaliyet hacmi için hazırlanan bütçelere *statik(durağan) bütçeler* denilmektedir (Işıklar, 1997, s.211). Belirli bir faaliyet hacminde faaliyetlerin planlanması zaman ve hacim bakımından yapılır. Bu bütçe türünde giderler detaylı bir şekilde incelenmez ve kapasiteye göre değerlendirme yapılmaz. Ancak fiili durumla bütçe arasında çok büyük fark çıkması halinde revizyona gidilir (Peker, 1998, s.372).

Alternatif bütçe şeklinde de adlandırılabilen ve farklı faaliyet hacimleri için hazırlanan bir dizi statik sayısal planlardan oluşan bütçe türüne *karşılaştırmalı statik bütçeler* denilmektedir (Haftacı, 2005, s.11). İşletme bu durumda birden fazla durağan bütçe hazırladığı için seçilen bütçede olumlu veya olumsuz bir nedenden dolayı değişikliğe gitmesi durumunda alternatifler arasında seçim yapma ve politika belirleme noktasında işletmeye katkı sağlayacaktır (Işıklar, 1997, s.211).

İşletmelerin farklı kapasite kullanım oranlarına göre oluşan değişikliklerin faaliyet dönemi başında hesaplanıp kapasitede oluşabilecek olumlu veya olumsuz farkların etkilerinin önceden görülmesini sağlayan bütçe türüne *dinamik(esnek) bütçeler* denilmektedir.

3.5. Sorunları Ele Alış Biçimine Göre Bütçeler

Sorunları ele alış biçimine göre bütçeler proje ve dönem bütçeleri olarak ikiye ayrılmaktadır. İşletmelerin belirli bir proje için hazırlamış oldukları rakamsal bir şekilde ifade edilen planlara *proje bütçeleri* denilmektedir. İşletmelerin belirli bir dönemi temel alarak, o dönemin tüm faaliyetlerini içerecek şekilde hazırladıkları planlara ise *dönem bütçeleri* denilmektedir. Dönem bütçeleri haftalık, aylık, üç aylık, altı aylık ve yıllık dönem bütçeleri şeklinde işletmenin uygun gördüğü dönemler bazında hazırlanabilir.

3.6. Hazırlanma Şekli Açısından Bütçeler

Hazırlanma şekline göre bütçeler klasik(geleneksel) bütçeler ve sıfır tabanlı bütçeler olmak üzere ikiye ayrılır. İşletmelerin önceki yıllar/dönemlerdeki bütçelerini kullanarak bu bütçelerde uygun görülen düzeyde artış veya azalış gibi gerekli düzenlemeler yapılarak hazırlanan bütçelere klasik bütçeler denilmektedir. İşletmelerin önceki yıllarda hazırlamış olduğu bütçelerden bağımsız bir şekilde işletmenin faaliyet hacmine göre uygun görülen planlar doğrultusunda sıfırdan hazırlanan bütçelere ise *sıfır tabanlı bütçeler* denilmektedir.

3.7. Rakamların Niteliği Açısından Bütçeler

Rakamların niteliklerine göre bütçeler miktar ve tutar bütçeleri olarak ikiye ayrılır. İşletmenin hammadde ve üretim miktarları gibi faaliyet sonuçlarının miktar bazında tahmin ve değerlendirilmesinin yapıldığı bütçelere *miktar bütçeleri* denilmektedir. İşletmenin satış, nakit, maliyet gibi faaliyet sonuçlarının tutar (parasal) bazında tahmin ve değerlendirilmesinin yapıldığı bütçelere ise *tutar bütçeleri* denilmektedir.

4. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Bütçe uygulamalarına ilişkin yapılan literatür araştırması sonucu ulaşılabilen anket ve mülakat gibi saha çalışması içeren çalışmalar aşağıda sunulmuştur.

Özbek Püskül (2010) doktora tez çalışmasında, İstanbul ilinde imalat sanayinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerdeki bütçe uygulamalarını ve bütçe uygulamalarına ilişkin sorunları tespit etmeyi amaçlamaktadır. Çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışma sonunda 210 işletmeye anket uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda işletmelerin bütçe uygulamalarını kısmen yaptıklarını, ağırlıklı olarak bütçelerin yıllık hazırlandığını ve işletmelerin yapısı büyüdükçe bütçe çalışmalarının daha detaylı yapıldığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Berikol (2010) çalışmasında Adana ilinde faaliyet gösteren bir işletmenin bütçe uygulama sürecini ele almıştır. Çalışma kapsamında ilgili işletmeden bilgiler mülakat

yöntemiyle elde edilmiştir. Sonuç olarak işletmede bütçe çalışmalarına tam katılımın sağlandığı, gerekli önemi verildiği bu sayede doğru tahminlerin yapıldığı, yıllık, üç aylık ve aylık bütçelerin hazırlandığı ve gerekli düzeltmelerin yapıldığı ve bütçe hazırlamada bir paket programın kullanıldığı tespit edilmiştir. Bağcı (2011) yüksek lisans tez çalışmasında, Burdur’da faaliyet gösteren 14 üretim işletmesindeki bütçe ve bütçe uygulamalarına yönelik düşüncelerin belirlenmesini amaçlamaktadır. Çalışmada mülakat yöntemi kullanılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre işletmelerin bütçe hakkında yeterli bilgiye sahip olduğu, kurumsallaşmanın bütçe uygulamalarında önemli olduğu, bütçe çalışmalarının işletmelerine sağladıkları faydaların farkında olduğu ve bütçe çalışmalarını hazırlama sürecinde alanında uzman akademisyenlere ihtiyaç duyulduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Akmansoy (2012) yüksek lisans tezinde, işletme çalışanlarının bütçe uygulamalarına ve bu uygulamalarla performans arasındaki ilişkiye yönelik görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında Afyonkarahisar, Burdur ve Isparta illerindeki 497 işletme çalışanına anket uygulanmıştır. Sonuçta işletme çalışanlarının bütçe uygulamalarının yararlı bulduğu fakat hedef koyulmasına olumsuz baktıkları sonucuna ulaşılmıştır. Geyik (2016) yüksek lisans tez çalışmasında, işletmelerde bütçe uygulamalarının durumunu ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu kapsamda İstanbul Ticaret Odasına kayıtlı 58 işletmeye anket çalışması yapılmıştır. Sonuçta bütçenin işletmeler için planlamayı ifade ettiği, genel olarak işletmelerin bütçeleri hazırladıkları, raporlamada eksikliklerin olduğu, bütçelerde yakalanan başarıların genelde ödüllendirilmediği, bütçe ruhunun tam anlamıyla oluşmadığı belirlenmiştir.

5. ARAŞTIRMA

Bu çalışmada Çorum ilinde faaliyet gösteren üretim işletmelerinin bütçe uygulamaları üzerine bir araştırma yapılmıştır. Bu bölümde araştırmanın konusu, önemi, amacı, ana kütlesi, veri toplama yöntemi, verilerin analizi ve elde edilen sonuçlara yer verilmiştir.

5.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi

Araştırmanın konusu, üretim işletmelerinde bütçe uygulamalarının durumunun belirlenmesidir. İşletmeler faaliyetlerini sürdürebilmek için belirli bir plan doğrultusunda hareket etmektedir. Bu planlar profesyonel bir şekilde bütçe hazırlanması yoluyla yapılmaktadır. Bütçe hazırlayan işletmelerin pazardaki rekabet şartlarının farkında, kurumsallaşmış, bilinçli bir yönetim ve konusunda uzman personeller bulunan işletmeler olduğu söylenebilir. İşletmelerin belirledikleri bütçeler etkin bir şekilde denetlenip tüm şirket düzeyinde uygulandığı zaman işletme olabilecek olumlu veya olumsuz durumları önceden

görebilip buna göre gerekli düzeltmeleri yapacaktır. Bu durumda bütçe yapan işletmelerin bütçe yapmayan işletmelere göre daha önce ve bilinçli hareket etme imkânı tanıyacak olup aynı zamanda işletmelerin bütçe yapmalarının önemini ortaya koymaktadır.

5.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, Çorum ilinde faaliyet gösteren üretim işletmelerindeki bütçe uygulamalarının durumunu ortaya koymaktadır. Bu temel amacın yanı sıra çalışmanın; “işletmelerin bütçelerden beklentileri tespit etmek, bütçe verilerini belirlemede dikkate alınan faktörleri belirlemek, bütçelerin fiili durumlarla karşılaştırılıp karşılaştırılmadığını belirlemek, bütçenin yararına inançları belirlemek, bütçelerde yakalanan başarı oranlarını tespit etmek, hazırlanan bütçe türlerini ve hazırlanma sıklığını belirlemek” gibi alt amaçları bulunmaktadır.

5.3. Araştırmanın Ana Kütlesi

Araştırmanın ana kütesini Çorum ilinde bulunan üretim işletmeleri oluşturmaktadır. Çorum Ticaret ve Sanayi Odasından alınan bilgilere (1 Mart 2017) göre odaya kayıtlı küçük, orta ve büyük ölçekli 359 üretim işletmesi bulunmaktadır.

5.4. Yöntem ve Analiz

Bu çalışmada bilimsel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu hazırlanırken bütçe ile ilgili literatürden, muhasebe alanındaki öğretim üyelerinin bilgilerinden ve Püskül (2010) ile Geyik (2016)’nın çalışmalarından yararlanılmıştır. Oluşturulan anket formu son kez incelendikten sonra gerekli düzeltmeler yapılarak ankete son hali verilmiştir. Ekte sunulan anket formu 2 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik özellikler ve işletme özelliklerini ilişkin sorular yer almakta, ikinci bölümde ise işletmelerin bütçe uygulamalarına ilişkin sorular yer almaktadır. Anket çalışması 21 Mart – 21 Nisan 2017 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Anketler yüz yüze anket uygulaması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Toplamda 98 işletme ile görüşülmüştür. Sonuçta bütçe uygulaması yapan toplam 44 işletme ankete cevap vermiştir. Ankete cevap vermeyi kabul edip bütçe uygulaması yapmayan 16 işletme ve anketi cevaplandırmayı reddeden 38 işletme bulunmaktadır. Anket ile veri toplama süreci sonunda toplanan veriler IBM SPSS 22 paket programına aktarılmış ve analizler bu programda yapılmıştır. Verilerin her bir soru düzeyinde tanımlayıcı istatistikleri (frekans dağılımları ve yüzdeleri) bulunmuş ve yorumlanmıştır. Ayrıca işletmelerin bütçe uygulamalarının durum tespitine ek olarak işletme özellikleri ile bütçe uygulamaları arasında bir farklılık olup olmadığı analiz edilmek istenmiş fakat anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Bu çalışmada asıl önemli nokta işletmelerin bütçe uygulamalarına ilişkin durumlarının ortaya konulmasıdır.

5.5. Araştırma Sonuçları

Araştırma sonucunda ulaşılan bilgiler bu başlık altında yer almaktadır. Sonuçlar ankette yer alan sorular düzeyinde başlıklandırılmış, her bir soruya ilişkin verilen cevaplar tablolarda sunulmuş ve yorumlanmıştır.

5.5.1. Katılımcılar ve İşletmelere İlişkin Bilgiler

Katılımcılar ve işletmelere ilişkin genel bilgiler Tablo 1'deki gibidir.

Tablo 1. Genel Bilgiler

Genel Bilgiler	Sayı	Yüzde (%)	
Cinsiyet	Kadın	13	21,7
	Erkek	47	78,3
Eğitim Düzeyi	Ön Lisans	21	35,0
	Lisans	36	60,0
	Lisansüstü	2	3,3
	Cevap Vermeyen	1	1,7
İşletmenizin Faaliyet Süresi	1-5 yıl	10	16,7
	6-10 yıl	9	15
	11-20 yıl	18	30,0
	21 yıl ve üzeri	23	38,3
İşletmenizin Toplam Çalışan Sayısı	1-9 kişi	12	20,0
	10-49 kişi	32	53,3
	50-99 kişi	11	18,3
	100-149 kişi	2	3,3
	150-249 kişi	1	1,7
	250 ve üzeri	2	3,3
İşletmenizin 2016 Yılı Net Satışları	250.000 TL ve altı	3	5,0
	250.001-1.000.000 TL	17	28,3
	1.000.001-5.000.000 TL	13	21,7
	5.000.001-10.000.000 TL	6	10,0
	10.000.001-15.000.000 TL	5	8,3
	15.000.001 TL ve üzeri	16	26,7
İşletmenizin Hukuki Yapısı	Limited Şirket	30	50,0
	Anonim Şirket	25	41,7
	Diğer	5	8,3
İşletmedeki Göreviniz	Genel Müdür	20	33,3
	Mali İşler Müdürü	1	1,7
	Muhasebe Müdürü	23	38,3
	Finans Müdürü	1	1,7
	Bütçe ve Kontrol Müdürü	1	1,7
	Diğer	14	23,3
N=60			

Araştırmaya katılan 60 işletmeye ve anketi cevaplayan kişiye ait genel bilgiler Tablo 1'de yer almaktadır. Bu bilgilere göre katılımcıların yaklaşık %78'i erkek ve %22'si kadındır. Eğitim düzeyine bakıldığında %60'lık bir oran ile katılımcıların yarısından fazlası lisans mezunudur. İşletmeler faaliyet süresi açısından incelendiğinde araştırmaya kapsamında köklü işletmelerin çoğunlukta olduğunu söylenebilir. Bunlardan 11-20 yıl arası faaliyette bulunan

işletmeler %30'luk ve 21 yıl ve üzeri süredir faaliyette bulunan işletmeler %38'lik olmak üzere toplamda %68'lik bir paya sahiptir. Çalışan sayısında ise %53'lük bir oran ile 10-49 kişi arası çalışan sayısı katılımcı işletmeler arasında en yüksek orana sahiptir. Çorum büyüklüğünde düşünüldüğü zaman çalışan sayısının işletmelerin çoğunluğunda 10-49 kişi arasında olması oldukça normal bir durumdur. Net satış tutarları açısından bakıldığında ise katılımcıların %55'inin 5 milyon TL altında bir satış tutarına sahipken %45'i bu tutarın üzerinde net satış tutarına sahiptir. Ankete cevap veren işletmelerin yarısının limited ve yaklaşık diğer yarısının anonim şirkete ağırlıklı olduğu görülmektedir. Anketi cevaplandıranların %33'ü genel müdür, %38'i muhasebe müdürü olup ve geri kalanı uzman, muhasebe-finance personeli, müdür yardımcısı gibi diğer seçeneği altında sınıflandırılan işletme personellerinden oluşmaktadır. Ankete katılan işletmeler açısından görev cinsiyet karşılaştırılması yapıldığında üst görevlerde yaklaşık %80 oranında erkekler yer almaktadır.

5.5.2. Bütçe Çalışmalarının Yapılma Durumunu İlişkin Bilgiler

Çalışma kapsamında incelenen işletmelerin bütçe çalışması yapma durumuna ilişkin bilgiler Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Bütçe Hazırlama Durumu

Bütçe çalışmalarının yapılma durumu	Sayı	Yüzde (%)
Bütçe çalışmaları vardır	44	73,3
Bütçe çalışmaları yoktur	16	26,7
Toplam	60	100,0

Anketi cevaplandıran 60 işletmeden 44'ü işletmelerinde bütçe çalışmalarının olduğunu belirtirken, 16 işletme bütçe çalışmalarının olmadığını belirtmiştir. İşletmelerin yaklaşık %73'ünün bütçe çalışmalarının olduğunu belirtmesi oldukça iyi bir durumdur. Fakat bu soru araştırmanın başında yer alan bütçe ile ilgili çok genel bir soru olduğu için ilgili işletmelerin tam olarak bütçe hazırladıklarını söylemek doğru olmayacak olup araştırmanın devamında yer alan hazırlanan bütçe çeşitlerini ile ilgili sorulara verilen cevaplar ile net bir durum ortaya konulacaktır.

5.5.3. Bütçe Çalışması Yapılmama Nedenleri

İşletmelerin bütçe çalışması yapmama nedenleri Tablo 3'de yer almaktadır.

Tablo 3. Bütçe Yapılmama Nedenleri

Bütçe Çalışması Yapılmama Nedenleri	Sayı	Yüzde (%)
Yönetim kontrol aracı olarak bakılmaması	0	0,0
Bütçe çalışması yapacak bir bölümün olmaması	4	25,0
Bütçelerin yönetim tarafından dikkate alınmaması	0	0,0
Zaman ve maliyet yükü	2	12,5
Kurumsal bir yapıda olamama	10	62,5
Toplam	16	100,0

Bütçe çalışması yapmayan 16 işletmenin neden bütçe çalışması yapmadıkları incelendiğinde %62'lik bir oran ile kurumsal yapıda olmamaları birinci sırada yer almaktadır. Diğer nedenler ise %25'lik oran ile bütçe çalışması yapacak bir bölümlerinin olmaması ve %12'lik bir oran ile bütçe çalışmalarını zaman ve maliyet açısından bir yük olarak görmeleri olarak belirtilmiştir. Bütçe çalışması olmayan bu işletmeler aile işletmeleri olup maalesef plansız olarak yaşamına devam etmektedir. Bu tarz işletmeler maddi olarak zararda olmanın yanında belirli bir bütçe faaliyetleri olmadıkları için müşterilerine karşıda zor durumda kalabileceklerdir. Çünkü bu işletmelerin durumunu ortaya koyan bir gösterge bulunmadığı için siparişlerde aksamalar ortaya çıkabilecektir. Bütçe çalışması yapmayan 16 işletmeler bu soruyu cevaplandırdıktan sonra ankete son vermiştir. Çalışmanın bundan sonraki kısmı bütçe çalışması yapan 44 işletme üzerinden devam etmektedir.

5.5.4. Bütçelerden Beklentiler

İşletmelerden bütçelerden beklentileri Tablo 4'de yer almaktadır.

Tablo 4. Bütçelerden Beklentiler

Bütçelerden Beklentiler	Sayı	Yüzde (%)
Planlama	39	88,6
Raporlama	37	84,1
Tahmin Etme	13	29,5
Diğer	3	6,8
Bütçe Uygulaması yapan 44 işletme üzerinden yüzde hesaplanmıştır		

İşletmelerin hazırlamış oldukları bütçelerden beklentilerini tespit edebilmek için sorular bu soruda katılımcılara birden fazla şık işaretleme seçeneği de sunulmuştur. Verilen cevaplara katılımcılar %88'lik bir oranla planlama, %84'ü raporlama ve %29'u tahmin etme beklentilerinin olduğunu belirtmiştir. Burda dikkat çekici nokta katılımcıların sadece %29'unda bütçelerden tahmin etme beklentilerinin olması durumudur. Bu oranın düşük olduğu planlama ve raporlama seviyelerinde olmasının işletmeler açısından daha tutarlı olacağı söylenebilir.

5.5.5. Bütçe Verilerini Belirlerken Dikkate Alınan Faktörler

Katılımcıların bütçe verilerine hazırlarken dikkate aldıkları faktörler Tablo 5'teki gibidir.

Tablo 5. Bütçe Verileri Hazırlanırken Dikkate Alınan Faktörler

Bütçe Verilerini Belirlemede Dikkate Alınan Faktörler	Sayı	Yüzde (%)
Sektörün ekonomik durumu	37	84,1
İşletmenin geçmiş dönem verileri	35	79,6
Üretim kapasitesi	34	77,3
İşletme stratejileri ve politikaları	23	52,3
İşletme yöneticilerinin tecrübeleri	12	27,3
Diğer	2	4,6
Bütçe Uygulaması yapan 44 işletme üzerinden yüzde hesaplanmıştır.		

Bütçe verileri hazırlanırken dikkate alınan faktörlerin belirlenmesi amacıyla sorulan bu soruda katılımcılara birden fazla şık işaretleyebilme seçeneği sunulmuştur. Buna göre en fazla işaretlen seçenek 44 işletmenin 37'sinin belirttiği sektörün ekonomik durumudur. Bu seçeneği sırasıyla işletmenin geçmiş dönem verileri (35'i), üretim kapasitesi (34'ü), işletme stratejileri ve politikaları (23'ü), yöneticilerin tecrübeleri (12'si) ve diğer (2'si) seçenekleri izlemektedir.

İşletmeler ülkenin ekonomik durumdan etkilenmektedir. Diğer bir ifadeyle ülkenin ekonomik durumu işletmelerinin planlama faaliyetlerine yön verme noktasında oldukça etkilidir. Çünkü ekonomik durumu dikkate almadan yapılan tüm faaliyetlerin başarısızlık riski yüksek seviyelerdedir. Bütçe verileri hazırlanırken önemli noktalardan birisi geçmiş dönem verilerinden faylanmaktadır. Geçmiş dönem verileri bütçe hazırlama noktasında oldukça değerli bir bilgi sunmakta olup hazırlanacak olan bütçelerin doğruluk oranını arttıracaktır. Ekonomik şartlar, geçmiş dönem verileri, üretim kapasitesi ve işletme politikaları bütçe hazırlamada dikkat edilmesi gereken faktörlerin başında gelmektedir. Araştırma sonuçlarına göre üstteki tabloda belirtilen oranlar incelendiği takdirde katılımcıların bütçe hazırlama noktasında tecrübeli oldukları söylenebilir. Bu durumda ankete cevap verip bütçe faaliyetleri bulunan işletmeler, bütçe verilerini belirleme noktasında tecrübeli oldukları yönünde bir izlenim bırakmaktadır.

5.5.6. Bütçelerin Başarısız Olma Nedenleri

Katılımcıların verdikleri cevaplara göre bütçelerin başarısız olma nedenleri Tablo 6'daki gibi sıralanmaktadır.

Tablo 6. Bütçenin Başarısız Olma Nedenleri

Bütçenin Başarısız Olma Nedenleri	Sayı	Yüzde (%)
Bütçeye göre hareket etmeme	28	63,6
Kontrol ve raporlama takibinin yapılamaması	27	61,4
Yanlış tahminler	18	40,9
Kurumsallaşamama	12	27,3
Diğer	5	11,4
Bütçe Uygulaması yapan 44 işletme üzerinden yüzde hesaplanmıştır.		

Hazırlanan bütçelerin neden başarısız olduğu hakkındaki görüşlerin belirlenmesinin amaçlandığı bu soruda katılımcılara yine birden fazla seçeneği işaretleme hakkı verilmiştir. Alınan cevaplara göre %63'ü bütçeye göre hareket etmeme ve %61'i kontrol ve raporlama takibinin yapılamaması en yüksek başarısızlık nedenleri olarak görülmektedir. Bu başarısız olma nedenlerini %40 ile yanlış tahminler, %27 ile kurumsallaşamama ve %11 ile bu nedenler dışındaki diğer nedenler takip etmektedir.

Bütçelerin başarısız olma nedenlerinin başında bütçeye göre hareket etmeme ve kontrol ile raporlama takibinin yapılamaması gelmektedir. Bu durum işletmelerde kurumsallaşmanın sağlanamamasından kaynaklanmaktadır. Daha açık bir şekilde ifade edilecek olursa katılımcıların aslında sadece %27'si kurumsallaşamama seçeneğini işaretlemiş olmasına rağmen diğer seçeneklerin en önemli etkileyicisi kurumsallaşamamadır.

Yanlış tahminler ise ekonomik durumun değerlendirilmesinin doğru olarak yapılamaması, geçmiş dönem bütçelerinin incelenmesinin tam olarak yapılamaması, işletme politikalarında değişiklikler olması ve bütçe verilerinin hazırlayan personelin tecrübesizliğinden kaynaklanmaktadır.

5.5.7. Bütçeyle İlgili Sorular

Bu bölümde işletmelere bütçeyle ilgili 9 farklı soru sorulmuş olup bu sorular ve verilen cevaplar Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7. Bütçeyle İlgili Sorular

Bütçeyle İlgili Sorular	Evet (Sayı)	Evet (Yüzde)	Hayır (Sayı)	Hayır (Yüzde)
Firmanızda bütçeler fiili durum ile karşılaştırılmakta mıdır?	38	86,4	6	13,6
Bütçeleri gerektiğinde revize ediyor musunuz?	39	88,6	5	11,4
Bütçe uygulamalarının işletmenize yarar sağladığını düşünüyor musunuz?	43	97,7	1	2,3
Bütün bölümlerde bütçeye göre hareket etme ruhu var mıdır?	25	56,8	19	43,2
Bütçelerde yakalanan başarı ödüllendiriliyor mu?	22	50	22	50
Bütçelenen birim maliyetler ile fiili birim maliyetler uyuyor mu?	39	88,6	5	11,4
Bütçeniz sizi tatmin ediyor mu?	29	65,9	15	34,1
Standart Maliyet Sistemi kullanılıyor mu?	34	77,3	10	22,7
Standart maliyetler ile fiili maliyetler arasındaki farka karşı önlem alıyor musunuz?	39	88,6	5	11,4
Bütçe Uygulaması yapan 44 işletme üzerinden her bir soru düzeyinde yüzde hesaplanmıştır.				

İşletmelerin hazırlamış oldukları bütçeleri fiili durumla karşılaştırma durumu incelendiğinde %86'lık yüksek bir oran ile işletmelerin bütçe ile fiili durumun karşılaştırıldığı tespit edilmiştir. Gerekli hallerde bütçelerin revize edilme durumu incelendiğinde %88'inin gerekli hallerde bütçelerinde düzeltmeler yaptığı tespit edilmiştir. Bu oran fiili durum ile karşılaştırma yapılması oranıyla orantılıdır. Bu faaliyetleri yapan işletmelerde bütçelerde başarı oranlarının yüksek seviyelerde olması beklenilmektedir. Fakat bir sonraki tabloda görüleceği üzere bütçelerde yakalanan başarı oranınının işletmelerin %27'sinde %76-%100 arasında olduğu görülmektedir. Bu durumda bütçe hazırlıklarının yapanların konu ile ilgili gözden kaçırdıkları durumların olduğunu söylenebilir.

Bütçe çalışması yapan işletmelerin neredeyse tamamı bütçe uygulamalarının işletmelerine yarar sağladığını belirtmiştir. Bu durum gerçektende öyle olup katılımcıların bütçelere inancının tam olduğunu ortaya koymaktadır.

İşletmenin tüm bölümlerinde bütçeye göre hareket etme ruhu olup olmadığını sorusunda ise katılımcıların yaklaşık yarısı birlikte hareket etme ruhunun olduğunu belirtmekte iken diğer yarısı birlikte hareket etme ruhunun olmadığını belirtmiştir. Bütçeye göre hareket etme ruhunun olmadığı işletmelerde bütçeler çoğunlukla bir anlam ifade etmemekte olup zaman kaybı veya gereksiz olarak görünmektedir. Bu durum kurumsallaşmanın sağlanamadığı aile işletmeler açısından düşünüldüğünde beklenen bir durum olup, doğru bir yaklaşım tarzı değildir.

Bütçelerde yakalanan başarı ise katılımcı işletmelerin yarısında ödüllendirilmekte iken diğer yarısında ödüllendirmelerin olmadığı tespit edilmiştir. Ödül mekanizması personelin motivasyonunu artırıcı bir etkiye sahip olup tüm işletmelerde kullanılması gerekmektedir.

Bütçelenen birim maliyetler ile fiili birim maliyetlerin işletmelerin %88'inde uyduğu tespit edilmiştir. Bu durum bütçe ile fiili durumun karşılaştırılması ve düzeltme faaliyeti yapan işletme sayısı ile örtüşmektedir. Bütçelerin tatmin etme durumu incelendiğinde katılımcıların %65'i bütçelerinden tatmin iken diğerlerinin bütçelerinden tatmin olmadığı belirlenmiştir. Katılımcıların %77'sinin standart maliyet sistemi kullandığı ve %88'inde standart maliyetler ile fiili maliyetler arasındaki farka karşı önlem aldığı sonucuna ulaşılmıştır.

4.5.8. Bütçelerde Yakalanan Başarı Oranı

İşletmelerde hazırlanan bütçelerdeki başarı oranları Tablo 8'de yer almaktadır.

Tablo 8. Bütçelerde Yakalanan Başarı Oranı

Başarı Oranı	Sayı	Yüzde (%)
%0-%25	0	0
%26-%50	7	15,9
%51-%75	25	56,8
%76-%100	12	27,3
Toplam	44	100

Bütçelerde yakalanan başarı oranları incelendiğinde 44 işletmenin, 25'inde %51-%75 arası, 12'sinde %76-%100 arasında ve 7'sinde %26-%50 arasında bir başarı oranının yakalandığı tespit edilmiştir. Bütçelerde yakalanan başarı oranlarına bakıldığında fiili durumla karşılaştırma ve düzeltme faaliyetlerinin ne kadar önemli olduğu ve doğru sonuçlara ulaşmada katkı sağladığı anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan işletmeler açısından düşünüldüğünde bütçelerde yakalanan başarı oranlarının iyi seviyelerde olduğu görülmektedir. İşletmelerin yarısında bütçe hazırlama, takip etme ve bütçenin önemine ilişkin bir kültürün bulunmadığı bir durumda yakalanan başarı oranlarının bu şekilde olması beklenen bir durumdur.

5.5.9. Hazırlanan Bütçe Türleri

Ankete katılan işletmelerin hazırlamış oldukları bütçelere ilişkin bilgiler Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9. Hazırlanan Bütçeler

Bütçeler	Hazırlıyoruz (Sayı)	Hazırlıyoruz (Yüzde)	Hazırlamıyoruz (Sayı)	Hazırlamıyoruz (Yüzde)
Gelir Bütçeleri	44	100,0	0	0,0
Gider Bütçeleri	44	100,0	0	0,0
Proje Bütçeleri	35	79,5	9	20,5
Dönem Bütçeleri	31	70,5	13	29,5
Program Bütçeleri	25	56,8	19	43,2
Faaliyet Bütçeleri	25	56,8	19	43,2
Durağan (Statik) Bütçeler	15	34,1	29	65,9
Karşılaştırmalı Durağan Bütçeler	18	40,9	26	59,1
Esnek (Dinamik) Bütçe	17	38,6	27	61,4
Geleneksel Bütçeler	24	54,5	20	45,5
Sıfır Tabanlı Bütçeler	15	34,1	29	65,9
Genel Bütçeler	28	63,6	16	36,4
Bölüm Bütçeleri	23	52,3	21	47,7
Miktar Bütçeleri	18	40,9	26	59,1
Tutar Bütçeleri	22	50,0	22	50,0
Yüzdeler toplam 44 işletme üzerinden hesaplanmıştır.				

İşletmelerin hangi bütçeleri hazırladıkları tespit etmek amacıyla sorulan bu soru işletmelerde bütçe hazırlanma durumunu net olarak ortaya koymaktadır. Tablo 9’da görüldüğü gibi gelir ve gider bütçelerini tüm işletmelerin hazırladığı tespit edilmiştir. Hatta ankete cevap veren işletmelerin beşte birlik kısmı için bütçeler gelir-gider bütçelerinden ibarettir.

Proje bütçeleri, dönem bütçeleri, program bütçeleri, faaliyet bütçeleri, geleneksel bütçeler, genel bütçeler, bölüm bütçeleri ve tutar bütçeleri ise katılımcıların yarısından fazlasında hazırlanmakta olduğu tespit edilmiştir. Bu bütçeler harici Tablo 9’da yer alan diğer bütçeler ise işletmelerin yarısından azında hazırlanmaktadır. Bu durum işletmelerin yarısının bütçe faaliyetlerinde belirli bütçe türlerinde bulunduğunu ortaya koymaktadır. Diğer bir ifadeyle işletmelerin yarısından fazlasında bütçe faaliyetleri tam olarak detaylı bir şekilde yapılmamaktadır.

İşletmeler için her bir bütçe türü oldukça değerli bilgiler sağlamakta olup bütçelerin gelir-gider bütçesinden ibaret olarak düşünmesi doğru olmayıp diğer bütçe çeşitlerinde hazırlanması ve bu konuda işletmelerin bilgilendirilmesi gerekmektedir.

5.5.9.1. Hazırlanan Bütçe Türlerinin Hazırlanma Sıklıkları

İşletmelerin hangi bütçeleri hazırladıklarının belirlenmesinden sonra, bu bütçeleri hangi sıklıkla hazırladıkları sorulmuş olup verilen cevaplar Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10. Bütçelerin Hazırlanma Sıklıkları

Bütçeler	Hazırhyoruz	Haftalık (Sayı)	Aylık (Sayı)	3 Aylık (Sayı)	6 Aylık (Sayı)	Yıllık (Sayı)	1 Yıl üzeri (Sayı)
Gelir Bütçeleri	44	7	17	12	7	12	2
Gider Bütçeleri	44	7	20	8	2	10	2
Proje Bütçeleri	35	2	11	6	7	8	7
Dönem Bütçeleri	31	0	9	9	8	7	1
Program Bütçeleri	25	1	7	6	2	7	3
Faaliyet Bütçeleri	25	0	7	1	3	6	1
Durağan (Statik) Bütçeler	15	0	7	1	1	1	1
Karşılaştırmalı Durağan Bütçeler	18	0	6	1	3	1	1
Esnek(Dinamik) Bütçe	17	0	7	4	3	2	3
Geleneksel Bütçeler	24	1	8	6	7	8	4
Sıfır Tabanlı Bütçeler	15	0	7	1	4	5	3
Genel Bütçeler	28	0	7	5	4	9	5
Bölüm Bütçeleri	23	0	9	4	3	9	3
Miktar Bütçeleri	18	0	3	2	1	6	3
Tutar Bütçeleri	22	0	6	0	0	5	4

İşletmeler tarafından hazırlanan bütçelerin hazırlanma sıklığı Tablo 10'da yer almaktadır. Ankete katılan 44 işletmeden sadece hazırlama sıklığını belirten işletmelerin verdiklere cevaplara göre hazırlanmıştır. Bu soruda birden fazla seçeneği işaretlemek serbest bırakılmıştır. Bazı işletmeler sadece bütçeleri hazırlayıp hazırlamadığını belirtmiş olup sıklık belirtmemiştir. Sıklık belirtme noktasında işletmeler tutucu davranmışlardır.

En fazla hazırlanan bütçe çeşitlerinde olduğu gibi en fazla sıklıkta hazırlanan bütçeler gelir bütçeleri, gider bütçeleri, proje bütçeleri ve dönem bütçeleridir. Tablo 10 incelendiğinde cevap veren işletmelerin çoğunlukla aylık, üç aylık ve yıllık olarak bütçeleri hazırladıkları söylenebilir.

5.5.10. Genel Bütçelerin Hazırlama Durumu

Anketi cevaplandıran işletmelerin genel bütçe çeşitlerini hazırlama durumları Tablo 11'de yer almaktadır.

Tablo 11. Genel Bütçelerin Hazırlanma Durumu

Genel Bütçeler	Hazırlıyoruz (Sayı)	Hazırlıyoruz (Yüzde)	Hazırlamıyoruz (Sayı)	Hazırlamıyoruz (Yüzde)
Satış Bütçesi	42	95,5	2	4,5
Üretim Bütçesi	40	90,9	4	9,1
Direkt Hammadde Bütçesi	38	86,4	6	13,6
Direkt Hammadde Satın Alma Bütçesi	38	86,4	6	13,6
Direkt İşçilik Bütçesi	39	88,6	5	11,4
Genel Üretim Giderleri Bütçesi	32	72,7	12	27,3
Dönem Sonu Stok Bütçesi	34	77,3	10	22,7
Satılan Mamul Maliyeti Bütçesi	32	72,7	12	27,3
Ar-Ge Giderleri Bütçesi	24	54,5	20	45,5
Pazarlama Satış Dağıtım Giderleri Bütçesi	36	81,8	8	18,2
Genel Yönetim Giderleri Bütçesi	32	72,7	12	27,3
Yatırım Bütçesi	30	68,2	14	31,8
Nakit Bütçesi	31	70,5	13	29,5
Proforma Bilanço ve Gelir tablosu	33	75,0	11	25,0
Yüzdeler toplam 44 işletme üzerinden hesaplanmıştır.				

Tablo 11’de genel bütçe türlerini hazırlayan ve hazırlamayan işletme sayıları ve yüzdeleri yer almaktadır. Genel bütçelerin tamamının ankete katılan üretim işletmelerinin %70’inden fazlasında hazırlanmakta olduğu tespit edilmiştir. En yüksek oranların ise satış bütçesi (%95) ve üretim bütçesinde (%90) olduğu Tablo 11’den görülmektedir.

Genel bütçelerin hazırlanma durumları araştırmaya katılan işletmelerin yaklaşık olarak dörtte üçünde eksiksiz olarak yapılmaktadır. Bu durumda genel bütçeler konusunda işletmelerin diğer bütçe çeşitlerine göre daha bilgi sahibi oldukları ve daha fazla hazırlıklarının olduğu görülmektedir.

5.5.10.1. Genel Bütçelerin Hazırlanma Sıklıkları

İşletmelerin hangi genel bütçeleri hazırladıkları tespit edildikten sonra, bu bütçeleri hangi sıklıkla hazırladıkları sorulmuş olup verilen cevaplar Tablo 12’de yer almaktadır. Bu soruda birden fazla seçeneği işaretlemek serbest bırakılmıştır.

Tablo 12. Genel Bütçelerin Hazırlanma Sıklıkları

<i>Genel Bütçeler</i>	<i>Hazırlıyoruz</i>	<i>Haftalık (Sayı)</i>	<i>Aylık (Sayı)</i>	<i>3 Aylık (Sayı)</i>	<i>6 Aylık (Sayı)</i>	<i>Yıllık (Sayı)</i>	<i>1 Yıl üzeri (Sayı)</i>
Satış Bütçesi	42	7	28	9	6	10	5
Üretim Bütçesi	40	2	28	1	0	4	2
Direkt Hammadde Bütçesi	38	1	23	5	0	6	1
Direkt Hammadde Satın Alma Bütçesi	38	1	23	5	0	7	0
Direkt İşçilik Bütçesi	39	1	18	4	2	7	1
Genel Üretim Giderleri Bütçesi	32	1	20	1	1	6	1
Dönem Sonu Stok Bütçesi	34	0	11	2	2	10	1
Satılan Mamul Maliyeti Bütçesi	32	0	13	3	1	6	2
Ar-Ge Giderleri Bütçesi	24	0	10	1	1	8	1
Pazarlama Satış Dağıtım Giderleri Bütçesi	36	0	14	5	1	6	3
Genel Yönetim Giderleri Bütçesi	32	0	11	4	1	8	4
Yatırım Bütçesi	30	0	10	2	0	10	3
Nakit Bütçesi	31	2	13	3	0	6	4
Proforma Bilanço ve Gelir Tablosu	33	1	10	4	6	12	3

Genel bütçelerin hazırlanma sıklığı Tablo 12’de yer almaktadır. Genel bütçeleri hazırlama sıklığını belirten işletmelerin verdiklere cevaplara göre genel bütçeler büyük çoğunlukla aylık hesaplanmakta ve ikinci sırada yıllık hesaplamalar yer almaktadır.

6. SONUÇ

İşletmeler açısından başarıya ulaşmada önemli faktörlerden birisi bütçe uygulamalarıdır. Bütçe çalışması yapan işletmeler planlı bir şekilde hareket ettikleri için gelecekle ilgili durumlara hâkimlerdir. Bütçelerden başarı sağlanabilmesi için bütçelerin fiili durumla karşılaştırılması, işletme genelinde bütçe hazırlama bilincinin sağlanması, bütçelerin denetlenmesi, fiili durumla oluşan farkların tespit edilmesi, bütçelerde düzeltmelerin yapılması ve işletmenin tüm bölümlerinin katılımıyla gerçeği yansıtan bütçelerin hazırlanması gerekmektedir.

Çalışma kapsamında Çorum ilinde bulunan üretim işletmelerindeki bütçe uygulamalarının durumu incelenmiştir. Ankete katılan işletmelerin yaklaşık olarak 22’sinde bütçe uygulamalarının tam olarak yapıldığı, diğerlerinde ise kısmen bütçe uygulamalarının var olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların hazırlamış oldukları bütçelerden beklentilerinin başında planlama ve raporlamada fayda sağlaması gelmektedir. Bütçeler hazırlanırken en fazla faydalanılan bilgiler ise sektörün ekonomik durumu, işletmenin geçmiş dönem verileri ve üretim kapasitesine dair bilgilerden oluşmaktadır. Bütçelerin başarısız olma nedenlerinin

başında ise hazırlanan bütçelerin sadece kâğıt üzerinde kalması ve gerekli kontrollerin yapılmaması gelmektedir. Bütçe çalışması yapılmama nedenlerinin başında ise tahmin edileceği üzere kurumsal yapıda olmama gelmektedir.

Bütçeye göre hareket etme ruhu işletmelerin yarısında sağlanmış olup diğer yarısında bu konuda eksiklikler bulunmaktadır. Bunun nedeninin başında kurumsal yapıda olmama gelmektedir. Ayrıca bütçelerde sağlanan başarının işletmelerin yarısında ödüllendirilmiyor olması bütçeye göre hareket etme ruhunun işletmelerin tamamında sağlanamamasının önemli bir nedeni olduğu söylenebilir.

Bütçeler ile fiili durumun karşılaştırılması noktasında işletmelerin büyük çoğunluğunun bilinçli olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde işletmelerin neredeyse tamamı bütçe çalışmalarının işletmelerine fayda sağladığını belirtmiştir. Ankete katılan işletmelerin dörtte üçü standart maliyet sistemini kullanmakta ve standart maliyetler ile fiili maliyetler karşılaştırılıp farklara karşı önlem alınmakta olduğu tespit edilmiştir. Hazırlanan bütçeler incelendiğinde gelir ve gider bütçelerini işletmelerin tamamı hazırlarken diğer bütçeleri hazırlama oranı üçte bire kadar düşmektedir. Bu nedenle işletmelerin bütçe çalışması yaptıklarını belirtmelerine karşın çoğu bütçeler sadece işletmelerin yarısında hazırlanmaktadır. Bu noktada işletmelerin bütçe türleriyle ilgili bilgilerinde eksikliklerin olduğu söylenebilir. Bütçelerin hazırlanma sıklıklarının ise genellikle aylık ve yıllık olduğu, gelir ve gider bütçelerine daha fazla önem verildiği tespit edilmiştir.

İşletmelerde bütçe uygulamaları noktasında eksikliklerin olduğu çalışma sonuçlarında çok net olarak görülmektedir. Türkiye’de yer alan işletmelerin %99’unun KOBİ sınıfında olduğu ve bunların çoğunluğunun aile şirketi olduğu bilinmektedir. Bu durumda işletmelerde kurumsal yönetim noktasında eksiklikler bulunmaktadır. Bunun sonucu işletmenin tüm faaliyetlerini hatta işletmenin yaşam süresini genellikle olumsuz anlamda etkilenmektedir. Bütçe uygulamalarında bu kapsamda düşünüldüğünde bu tarz işletmelerde tam olarak yapılamamaktadır. İlgili personeller bütçe hazırlama noktasında genellikle tam bir bilgi sahibi değildirler. Ayrıca bu bilgi sahibi olsalar dahi hazırlanan bütçelerin takibi, önemi ve gerekliliği işletme düzeyinde kurum kültürü oluşmadığı için çoğunluğa bir anlam ifade etmemektedir.

Bütçe ile ilgili yapılan benzer çalışmalarda ulaşılan sonuçlarla bir karşılaştırma yapıldığında bulunan önemli noktalar sırasıyla açıklanmıştır. Özbek Püskül (2010) çalışmasının sonucunda bütçe çalışmalarının kısmen yapıldığı ağırlıklı olarak yıllık olarak hazırlandığı ve işletme yapısı büyüdükçe bütçe çalışmalarının daha iyi yapıldığı sonuçlarıyla bu çalışmanın

sonuçları birbiriyle benzerdir. Sadece bütçe hazırlanma sıklıklarında bu çalışmada aylık ve üç aylık bütçelerinde hazırlanma durumlarının orta seviyelerdedir. Bağcı (2011) çalışmasında ulaştığı sonuçlar ile bu çalışmanın sonuçları uyumludur. Fakat ilgili çalışmada işletmelerin bütçeler hakkında yeterli bilgiye sahip olduğu belirtilmişken, bu çalışmada işletmelerin yaklaşık olarak yarısında bütçe uygulamaları noktasında yeterli bilgiye sahip olmadığı söylenebilir. Geyik (2016) tez çalışmasında bulunan sonuçlar ile bu çalışma sonuçlarının genel olarak benzer olduğu görülmektedir. Diğer çalışmalarla ulaşılan sonuçlar genel olarak benzerdir. Sonuçların benzer olması işletmeler açısından iyi bir durum değildir. Çünkü bütçe uygulamaları noktasında belirlenen eksiklikler işletmelerde devam etmektedir.

Genel değerlendirme yapılacak olursa işletmelerde bütçe uygulamaları noktasında önemli eksikliklerin olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle işletmelerin bütçe uygulamaları hakkında eğitim ve seminer benzeri faaliyetlerle bilinçlendirilmesi, işletmelerde bütçe ruhunun oluşturulması için çalışanlara ödüllendirme sisteminin kurulması, konulan hedeflerin ulaşılabilir olması, bütçelerin fiili durumlarla karşılaştırılması ve denetlenmesi gerekmektedir. Ayrıca işletme sahiplerinin ve çalışanlarının bu konuda bilinçlendirmesi noktasında ticaret ve esnaf odalarının çeşitli faaliyetlerde bulunması oldukça yararlı olacaktır. Son olarak işletmelerdeki bütçe uygulamalarına ilişkin benzer akademik çalışmaların yapılması bütçe konusunda farkındalığın arttırılmasına katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Akmansoy, H. (2012). İşletmelerde Bütçe Uygulamalarının Performansa Etkisinin Çalışanların Farkındalıkları Açısından İncelenmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

Bağcı, G.(2011). Şirketlerin Bütçe ve Bütçe Uygulamalarına Genel Bir Bakış: Burdur İlindeki Şirketlere Yönelik Nitel Bir Araştırma, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Burdur.

Berikol, B., Z. (2010). İşletmelerde Bütçeleme Süreci: Adana’da Faaliyet Gösteren Bir İşletmede Uygulama, Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi, 14(2), 11-31.

Büyükmirza, H. Kamil (2012), Maliyet ve Yönetim Muhasebesi, Gazi Kitabevi, Ankara.

Geyik, S. (2016). İşletme Bütçeleri ve Kontrol, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Haftacı, V. (2005). İşletme Bütçeleri, Beta Basım, İstanbul.

Özbek Püskül, S. (2010). İşletme Bütçe Sistemi ve Bütçe Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

İşıklılar, S. S. (1997). İşletme Bütçeleri Orta Vadeli Planlama, Beta Basım, İstanbul.

Peker, A. (1988). Modern Yönetim Muhasebesi, İstanbul Üniversitesi, Muhasebe Enstitüsü Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını, 4.Baskı, İstanbul.

Sevgener, A.S. & Hacırüstemoğlu, R. (1993). Yönetim Muhasebesi, Marmara Üniversitesi, Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayını, İstanbul.

Tügen, K. (2014). Devlet Bütçesi, Başsaray Matbaası, İzmir.

Yılmaz, F. (2001). İşletmelerde Bütçeleme, Mali Çözüm Dergisi, İSMMM Yayınları, Sayı 55.

Ek-1: Anket Formu

Bu anket çalışmasında, Çorum ilinde faaliyet gösteren üretim işletmelerinin bütçe uygulamalarına yönelik durumunun ortaya konulması ve olası önerilerin sunulması hedeflenmekte olup vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır.

I. Bölüm: Genel Bilgiler

1.1. **Cinsiyetiniz:** Kadın Erkek

1.2. **Eğitim Düzeyiniz:** Önlisans Lisans Lisansüstü

1.3. **İşletmenizin Faaliyet Süresi:** 1-5 yıl 6-10 yıl 11-20 yıl 21 yıl ve üzeri

1.4. **İşletmenizin Toplam Çalışan Sayısı:** 1-9 kişi 10-49 kişi 50-99 kişi 100-149 kişi
 150-249 kişi 250 ve üzeri

1.5. **İşletmenizin 2016 yılı Net Satışları :** 250.000 TL ve altı 250.001-1.000.000 TL
 1.000.001-5.000.000 TL 5.000.001-10.000.000 TL 10.000.001-15.000.000 TL 15.000.001 TL ve üzeri

1.6. **İşletmenizin Hukuki yapısı :** Limited Şirket Anonim Şirket Diğer.....(belirtiniz)

1.7. **İşletmedeki göreviniz:** Genel Müdür Mali İşler Müdürü Muhasebe Müdürü
 Finans Müdürü Bütçe ve Kontrol Müdürü Bütçe Uzmanı Diğer.....(belirtiniz)

II. Bölüm: Bütçe Hazırlanması ve Uygulanması

2.1. **İşletmenizde bütçe çalışmalarının yapılma durumunu belirtiniz?**

- Bütçe çalışmaları vardır
 Bütçe çalışmaları yoktur

2.2. **İşletmenizde bütçe çalışması yapılmıyor ise bunun temel nedenleri nelerdir?**

“Yalnızca bütçe çalışması yapılmayan” işletmeler cevaplandırarak ve anketi sonlandıracaktır”

- Yönetim kontrol aracı olarak bakılmaması
 Bütçe çalışması yapacak bir bölümün olmaması
 Bütçelerin yönetim tarafından dikkate alınmaması
 Zaman ve maliyet yükü
 Kurumsal bir yapıda olamama
 Diğer.....(Belirtiniz)

“Bütçe önceden ortaya konan bir amaca ulaşabilmek için, işletmenin geleceğe ait bir dönemde izleyeceği politikayı ve yapacağı işleri parasal ve sayısal terimlerle açıklayan bir rapor veya raporlar dizisidir”

2.3. **Bütçe tanımına göre hazırlanmış olduğunuz bütçelerden beklentilerinizi belirtiniz. (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz)**

- Planlamayı Tahmin Etmeyi Raporlamayı Diğer..... (Belirtiniz)

2.4. **Bütçe verilerini belirlerken aşağıdakilerin hangileri dikkate alınmaktadır? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz)**

- İşletmenin Geçmiş dönem verileri Üretim kapasitesi İşletme Stratejileri ve Politikaları
 Sektörün ekonomik durumu İşletme yöneticilerinin tecrübeleri Diğer..... (Belirtiniz)

2.5. **Sizce Bütçenin Başarısız Olma Nedenleri Nelerdir?**

- Yanlış Tahminler
 Bütçeye Göre Hareket Etmeme
 Kurumsallaşamama
 Kontrol ve Raporlama Takibinin Yapılmaması
 Diğer.....(Belirtiniz)

2.6. **Bütçe ile ilgili aşağıdaki soruları cevaplandırınız.**

	Evvet	Hayır
Firmanızda bütçeler fiili durum ile karşılaştırılmakta mıdır?		
Bütçeleri gerektiğinde revize ediyor musunuz?		
Bütçe uygulamalarının işletmenize yarar sağladığını düşünüyor musunuz?		
Bütün bölümlerde bütçeye göre hareket etme ruhu var mıdır?		
Bütçelerde yakalanan başarı ödüllendiriliyor mu?		
Bütçelenen birim maliyetler ile fiili birim maliyetler uyuyor mu?		
Bütçeniz sizi tatmin ediyor mu?		
Standart Maliyet Sistemi kullanılıyor mu?		
Standart maliyetler ile fiili maliyetler arasındaki farka karşı önlem alıyor musunuz?		

2.7. **Bütçe çalışması hangi bilgisayar programında hazırlanıyor?**

- Excel Bütçe Programı Kullanılan Muhasebe Programı Diğer.....(belirtiniz)

2.8. Bütçelerde Yakalanan Başarı Oranı Nedir?

%0-%25 %26-%50 %51-%75 %76-%100

2.9. İşletmenizde aşağıdaki bütçeleri hazırlama durumu ve hazırlama sıklığınızı belirtiniz.

Öncelikle "hazırlıyoruz" veya "hazırlamıyoruz" seçeneklerinden birisini seçiniz. Daha sonra "hazırladığımız" bütçelerin hazırlanma sıklıklarını işaretleyiniz

	<u>Hazırlıyoruz</u>	<u>Hazırlamıyoruz</u>	<i>Haftalık</i>	<i>Aylık</i>	<i>3 Aylık</i>	<i>6 Aylık</i>	<i>Yıllık</i>	<i>1 Yıl üzeri</i>
Gelir Bütçeleri								
Gider Bütçeleri								
Proje Bütçeleri								
Dönem Bütçeleri								
Program Bütçeleri								
Faaliyet Bütçeleri								
Durağan (Statik) Bütçeler								
Karşılaştırmalı Durağan Bütçeler								
Esnek (Dinamik) Bütçe								
Geleneksel Bütçeler								
Sıfır Tabanlı Bütçeler								
Genel Bütçeler								
Bölüm Bütçeleri								
Miktar Bütçeleri								
Tutar Bütçeleri								

2.10. İşletmenizde aşağıda belirtilen genel bütçeleri hazırlama durumu ve hazırlama sıklığınızı belirtiniz.

	<u>Hazırlıyoruz</u>	<u>Hazırlamıyoruz</u>	<i>Haftalık</i>	<i>Aylık</i>	<i>3 Aylık</i>	<i>6 Aylık</i>	<i>Yıllık</i>	<i>1 Yıl üzeri</i>
Satış Bütçesi								
Üretim Bütçesi								
Direkt Hammadde Bütçesi								
Direkt Hammadde Satın Alma Bütçesi								
Direkt İşçilik Bütçesi								
Genel Üretim Giderleri Bütçesi								
Dönem Sonu Stok Bütçesi								
Satılan Mamul Maliyeti Bütçesi								
Ar-Ge Giderleri Bütçesi								
Pazarlama Satış Dağıtım Giderleri Bütçesi								
Genel Yönetim Giderleri Bütçesi								
Yatırım Bütçesi								
Nakit Bütçesi								
Proforma Bilanço ve Gelir tablosu								

Anketi tamamladımız teşekkürler.