

GELENEKSEL BÜTÇELEME SÜRECİNE ALTERNATİF: BÜTÇELEME ÖTESİ YAKLAŞIMI*

Prof. Dr. Gökhan ÖZER^a
Arş. Gör. Abdullah Kürşat MERTER^b

Teorik İnceleme
(Theoretical Research)

*Muhasebe ve Vergi
Uygulamaları Dergisi*
Temmuz 2020; 13 (2): 453-476

ÖZ

Hazırlanması ve uygulanması oldukça uzun süren ve maliyetli olan bütçelerin işletmelerde değer yaratma konusunda başarısız olduğu görüşü, birçok yönetici ve akademisyenin geleneksel bütçelemeye alternatif oluşturacak yöntemler aramalarına neden olmuştur. 2000’li yılların başında ortaya çıkan bütçeleme ötesi (beyond budgeting) yaklaşımı, bu alternatif yöntemler arasında en radikal olanıdır. Bu çalışmanın amacı, geleneksel bütçelemenin “neden” ve “nasıl” bu kadar tartışılan bir araç haline geldiği ve bütçeleme ötesi yaklaşımının geleneksel bütçeleme ile ilgili sorunları çözme konusunda ne kadar etkili olduğunu ortaya koymaktır. Çalışmada bütçeleme ötesi yaklaşımının literatür taraması ve vaka örnekleriyle kavramsal olarak değerlendirilmesi yapılmıştır. Ayrıca diğer çalışmalardan farklı olarak bütçeleme ötesi yaklaşımının uygulandığı vaka örneklerine yer verilmiştir. Literatür taraması ve vaka örneklerinden yola çıkarak bütçeleme ötesi yaklaşımının kullanımının oldukça sınırlı olduğu ancak döngülü tahminleme, dengeli puan kartı ve kıyaslama gibi modern tekniklerle birlikte kullanıldığında işletmelerde etkili bir yönetim modeli olması oldukça muhtemeldir.

Anahtar Sözcükler: Geleneksel Bütçeleme, Modern Bütçeleme, Bütçeleme Ötesi.

JEL Kodları: M41, M10.

APA Stili Kaynak Gösterimi:

Özer, G., Merter, A. K. (2020). Geleneksel Bütçeleme Sürecine Alternatif: Bütçeleme Ötesi Yaklaşımı. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*. 13 (2), 453-476.

* Makalenin gönderim tarihi: 21.06.2019; Kabul tarihi: 22.01.2020, iThenticate benzerlik oranı %16

^a Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, gokozerhan@gmail.com,
ORCID: [0000-0002-3255-998X](https://orcid.org/0000-0002-3255-998X).

^b Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, akmerter@gtu.edu.tr,
ORCID: [0000-0001-6874-1890](https://orcid.org/0000-0001-6874-1890).

AN ALTERNATIVE FOR TRADITIONAL BUDGETING METHODS: BEYOND BUDGETING

ABSTRACT

The belief that budgets, which are very long and costly to prepare and implement, have failed to create value in businesses has led many managers and academics to look for more systematic and more effective methods to be an alternative to traditional budgeting. Beyond budgeting approach, which emerged in the early 2000s, is the most radical of these alternative methods. The aim of this study is to reveal why and how traditional budgeting has become a debated tool and how effective beyond budgeting approach is in solving traditional budgeting problems. In the study, the concept of beyond budgeting approach was evaluated with literature review and case examples. In addition, unlike other studies, case examples of beyond budgeting approach are included. From the literature review and case examples, it is seen that the use of beyond budgeting approach is very limited, but when used in conjunction with modern techniques such as rolling forecast, balanced scorecard and benchmarking, it is likely to be an effective management model in businesses.

Keywords: Traditional Budgeting, Advanced Budgeting, Beyond Budgeting.

JEL Codes: M41, M10.

1. GİRİŞ

Bütçeler, yıllardır firmaların yönetim kontrol sistemlerinde, performans ölçümlerinde ve karar verme aşamalarında en çok kullanılan araçlar olmuştur (Goode ve Malik, 2011: 208). Hemen hemen bütün işletmeler, uzun vadeli stratejik hedeflerini gerçekleştirmek, performans değerlendirmelerini yapmak ve başarılı bir planlama ve kontrol süreci oluşturmak için bütçeleri tercih etmektedir. Özellikle 20. yüzyılın başından itibaren bütçeler, özel işletmelerden kamu işletmelerine, şahıs işletmelerinden sermaye işletmelerine, kâr amacı güden işletmelerden kâr amacı gütmeyen işletmelere kadar tüm organizasyonların vazgeçilmez bir planlama ve kontrol aracı olmuştur (Lidia, 2014: 467). Ancak günümüzde bütçelerin, hızla değişen rekabet koşullarına ve iş süreçlerinde meydana gelen değişikliklere ayak uydurabilme konusunda oldukça yetersiz kaldığı görülmektedir. Bu nedenle bütçeler, kullanımı oldukça yaygın olmasına rağmen, yenilik, hız, kalite, bilgi paylaşımı ve yeni rekabet ortamları gibi etmenleri göz ardı ettiği için oldukça eleştirilen bir araç haline gelmiştir. (Ekholm ve Wallin, 2000: 521).

Geleneksel bütçeler, bir asırdan beridir hemen hemen tüm işletmelerin planlama, kontrol, performans değerlemesi ve stratejik hedeflerinin belirlenmesi süreçlerinde kullanılan yönetim aracı olmuştur. Ancak günümüz iş çevrelerinde meydana gelen değişimler ve belirsizlikler geleneksel bütçelerin kullanımının sorgulanmasına neden olmuştur. Bunun sonucunda araştırmacılar ve uygulayıcılar bütçeleme süreci ile ilgili iki temel uygulamaya odaklanmıştır; bütçeleme sisteminin geliştirilmesi ya da

tamamen terk edilmesi. İlk uygulama, bütçeleme sürecinin devam etmesi ile birlikte tahmini ve finansal olmayan performans ölçüm sistemlerinin ve döngülü tahminleme, dengeli puan kartı ve faaliyete dayalı bütçeleme gibi daha verimli yönetim muhasebesi tekniklerinin bu süreç ile birlikte kullanılması gerektiğine odaklanmıştır. İkinci uygulama ise daha radikaldir ve firmaların değişen çevre koşullarına daha hızlı yanıt verebilmelerini ve bu nedenle belirsizlikle daha iyi başa çıkabilmelerini sağlamak için bütçe sürecinin tamamen ortadan kaldırılmasını savunmaktadır.

Son yıllarda, bazı işletme yöneticileri oldukça merkezi bir yaklaşım olan bütçeleden vazgeçmeyi tercih etmektedirler (Østergren ve Stensaker, 2011:2). Literatürde, Wallander (1999); Hope ve Fraser (2001); Hope ve Fraser (2003); Neely, Bourne & Adams (2003); Bogsnes (2016); Ekholm ve Wallin, (2000); Reka, Stefan & Daniel, (2014) bu konuya dikkat çekmeye çalışmaktadırlar. Bu yazarlar, geleneksel bütçeleri "sabit performans sözleşmeleri" olarak tanımlamakta ve geleneksel bütçeler yerine tahmini ve finansal olmayan performans ölçüm sistemlerinin ve daha verimli yönetim muhasebesi tekniklerinin kullanılması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Buna bağlı olarak, 1990'ların sonlarından itibaren uygulayıcılar ve araştırmacılar geleneksel bütçelemeye alternatif kavramlar geliştirmeye başlamışlardır. Bu kavramlar arasında en dikkat çekenler, modern bütçeleme yöntemleri (döngülü tahminleme, faaliyete dayalı bütçeleme, dengeli puan kartı vb.) ve bütçeleme ötesi yaklaşımıdır. Modern yöntemler ve bütçeleme ötesi yöntemi arasındaki en önemli fark, bir firmanın planlama ve kontrol sistemlerini ne derece değiştirmeyi düşündüğü ile ilgilidir (Mejzini ve Seidel, 2015: 6). Modern bütçeleme yöntemleri, bütçelemenin faydalarını arttırmaya ve / veya onunla ilişkili kaynak tüketimini azaltmaya odaklanırken, bütçeleme ötesi yöntemi firmanın planlama ve kontrol sisteminde radikal bir değişim getirmektedir. İşletmeler, sabit performans etkisi yaratan bütçeleri tamamen terk ederek iş çevrelerinde meydana gelebilecek değişimlere hızlı bir şekilde cevap vermeyi amaçlamaktadır (Hansen, 2011: 23).

Apak (2019); Kılınç (2018); Yıldırım ve Türüdüoğlu (2018) gibi yazarlar, bütçeleme ötesi yaklaşımının Türkiye için uygulanabilir olup olmadığını araştırmışlardır. Bu çalışmalar genellikle bütçeleme ötesi yaklaşımına eleştirel yaklaşmış ve Türkiye'de geleneksel yöntemlerin neden olduğu problemlerin çözümünde etkinliğinin zayıf olacağını vurgulamışlardır. Ancak özellikle Kuzey Avrupa'da faaliyet gösteren Svenska Handelsbanken, Borealis ve Skandia gibi büyük şirketlerin bütçeleme ötesi yaklaşımını tercih etmesi ve geleneksel bütçeleme yaklaşımlarından farklı olarak başarılı sonuçlar elde etmesi, yöntemin uygulanabilirliğini ortaya koymaktadır. Bu çalışmanın amacı, geleneksel bütçelemenin "neden" ve "nasıl" bu kadar tartışılan bir araç haline geldiği ve bütçeleme ötesi yaklaşımının geleneksel bütçeleme ile ilgili sorunları çözme konusunda ne kadar etkili olduğunu ortaya koymaktır. Bu amaca yönelik olarak

çalışmamızda, diğer çalışmalardan farklı olarak bütçeleme ötesi yaklaşımının uygulandığı vaka örneklerine yer verilmiştir. Bu vaka örnekleri sayesinde işletmeler için daha esnek ve dinamik bir yönetim modeli vadeden bütçeleme ötesi yaklaşımının fark edilmesi ve işletme yönetimine entegre edilmesi oldukça pratik hale gelecektir. Nitekim bütçeleme ötesi yaklaşımı genellikle Kuzey Avrupa ve Kuzey Amerika'da yer alan işletmeler tarafından tercih edilse de yapılan akademik çalışmalar ve uygulamalar sayesinde yaklaşımın tanınırlığının ve uygulamasının tüm dünyada giderek arttığı gözlemlenmektedir.

2. GELENEKSEL BÜTÇELEME ANLAYIŞI

Literatürde bütçeyle ilgili birçok tanım mevcuttur. Bazı yazarlar, bütçeyi yönetim kontrol sistemleri için önemli bir materyal olarak tanımlarken, bazıları ise yöneticiler tarafından alınan kararlara yardımcı olan bir araç olarak tanımlamaktadır (Ekholm ve Wallin, 2000: 520). Wallender (1999) bütçeyi, şirketin bir yıl sonrası için ya da bazı durumlarda 3-5 yıl sonrası için oluşturduğu bir tahmini plan olarak tanımlamaktadır. Ayrıca bütçelerin, talep, fiyat, döviz kurları, ücretler ve diğer maliyetlerin genel gelişimi ile ilgili tahminler üzerine kurulmuş olduğunu belirtir. Bhimani, Horngren, Datar & Foster (2008) bütçeyi, yöneticilerin hazırladıkları planların uygulanmasına yardımcı olması için oluşturduğu nicel bir gelecek planı olarak tanımlamaktadır. Yüzer (1981) bütçeyi, planları parasal ifadelerle somut bir biçime dönüştürerek, belirlenen amaçlar doğrultusunda ve saptanan politikalar çerçevesinde faaliyetleri yönlendiren etkin yönetim aracı olarak tanımlamıştır. Tüm bu tanımlardan hareketle, bütçe, faaliyetlerin koordinasyonu, planların uygulanması, iletişim, motivasyon, kontrol ve performans değerlendirmesi gibi süreçlerin takip edilmesinde kullanılan önemli bir araç olarak tanımlanabilmektedir.

Bütçe, organizasyonun finansal kontrolünü sağlamada hayati bir rol oynamaktadır. Neely vd. (2003), bütçelerin, geleneksel olarak işletmelerdeki üç ana süreci yerine getirdiğini belirtmektedir. Bunlar; planlama, motivasyon ve değerlendirme süreçleridir. Bütçe, yönetimin faaliyet planlarını (satış, maliyet ve kâr) genellikle gelecek yılda gerçekleşmesi olası finansal şartlarla ifade etmektedir. Örgütsel hedefleri planların içine yerleştirir. Aynı zamanda, amaçları nicelleştirerek hedeflere ulaşmak için motivasyon görevi görür. Bonuslar, terfiler ve promosyonlar ise bütçe hedeflerine ulaşılmasına bağlı olarak belirlenir. Birçok işletme bütçeleme yöntemlerini yoğun bir şekilde kullanmaktadır. Özellikle üretim, leasing ve finans alanında faaliyet gösteren işletmeler için bütçeleme sistemi olmazsa olmazdır (Frow, Marginson & Ogden 2010:448).

Grasso ve Fearon (2015) geleneksel bütçeleme yönteminin avantajlarını şu şekilde sıralamıştır.

- Uygulaması kolaydır. Ayrıca, önceki yılın bütçesinde pek fazla bir değişiklik yapılması gerekmediğinden daha hızlı hazırlanabilir. Bu, yöneticileri bütçe hazırlıklarına çok fazla zaman ve emek harcamalarından kurtarır.
- Statiktir ve şirketlerin çoğuna uygundur. İşletmelerin yönetimlerine istikrar getirir. Çünkü finansal faaliyetler, koordinasyon ile yapılır ve herkes yapılması gereken şeyi bilir.
- Geleneksel bütçeleme, yerinden yönetimin teşvik edilmesine yardımcı olur. Herhangi bir şube kendi başına bir bütçe hazırlayabilir ve izin verilen sınırlar dâhilinde değişiklik yapabilir.
- Geleneksel bütçeleme yöntemi, çeşitli projeleri bir araya getirme fırsatı verir. Bu, iyi performans gösteren bir çalışma projesi ile birlikte performansı düşük olan projelerin performansını arttırmasına yardımcı olur.

3. GELENEKSEL BÜTÇELEME ANLAYIŞINA GETİRİLEN ELEŞTİRİLER

İşletmelerin maliyetlerinin ve nakit akışlarının yönetilebilmesi için bir araç olarak kullanılmaya başlanan bütçeler, zamanla işletmelerin gelecekteki gelir ve harcamalarının önceden belirlenebilmesine yönelik sabit performans sözleşmeleri haline dönüşmüştür (Kılınç, 2018:108). Neely vd. (2003), geleneksel bütçelerin, iş ortamının istikrarlı rekabet ortamının ise az olduğu zamanlarda kullanılmasının şirketler için daha avantajlı olduğunu ancak iş ortamının dalgalı rekabetin ise arttığı durumlarda işletmeler için kullanışsız olduğunu savunmaktadırlar. İşletmelerin, rekabetçi ortamdan başarılı bir şekilde çıkabilmeleri için kısa zamanda hızlı kararlar almaları gerekmektedir. Ancak geleneksel bütçeleme oldukça zaman alan ve maliyetli bir süreç olduğu için işletmelerin hızlı kararlar alması pek mümkün olmamaktadır. Nitekim Lidia (2014)'nın Romanya'daki yöneticilere yönelik gerçekleştirdiği bir çalışmada yöneticilerin yüzde 41'inin planlama ve bütçeleme süreçlerinden memnun olmadığı ve yönetim zamanının yaklaşık %20'sini alan bu sürecin firmaya herhangi bir katma değer sağlamadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu açıdan geleneksel bütçelemenin, bugünün rekabetçi ve hızla değişen çevre koşullarına ayak uydurmada oldukça zorlandığı görülmektedir.

Literatür incelendiğinde geleneksel bütçeleme konusunda birtakım eleştiriler getirilmiştir. Bunlardan bazıları şu şekildedir:

Arterian (1998), bütçelemeyi etkisiz, verimsiz ve statik bir süreç olarak tanımlamıştır. Antos ve Brimson (1999)'a göre bütçelemedeki temel sorunun, değer yaratmanın merkezinde yer alan faaliyetler yerine sadece

kaynaklara odaklanmasıdır. Frow vd. (2010), günümüzde bütçelerin işletmeler için yetersiz kalmasına teknolojinin hızla ilerlemesinin ve sürekli yaşanan finansal krizlerin sebep olduğunu belirtmiştir. Reka vd. (2014)'e göre, bütçelerin organizasyon yapısında hüküm sürmesi ve yönetim davranışlarının bazı paradigmalara dışına çıkamaması, bütçe kültürünün bir firmanın modern bir organizasyon yapısına dönüşme kabiliyetini kısıtladığını ileri sürmüşlerdir.

Daum (2002), ilk olarak 1920'lerde kullanılmaya başlanan bütçelerin zamanla işletmeler için olmazsa olmaz bir yönetim aracı haline geldiğini ancak günümüzde yavaş yavaş miladını doldurduğunu ileri sürmektedir. Artık işletmeler başarılı olabilmek ve bu başarıyı sürdürebilmek için, kısa zaman aralıklarında piyasaya yeni ürünler getirmeye devam etmeli, müşterileri ve iş ortaklarıyla sistematik uzun vadeli uygulanabilir ve kârlı ilişkiler kurmalı, şirketin insan sermayesini sürekli geliştirmeli ve yatırımcılarını tatmin eden finansal sonuçlar elde etmelidir. Daum (2002), geleneksel bütçeleme yöntemlerinin esnek yapıya sahip olamamasından dolayı şirketlerin bu amaçları yerine getirmede zorlandıklarını belirtmektedir.

Daum ve Hope (2003), geleneksel bütçeleme yöntemlerinin günümüz iş dünyasında yetersiz görülmesinin temel sebebinin daha önceleri oldukça küçük ölçekte olan ve personel ilişkilerinin güven üzerine kurulu olduğu işletmelerin çok uluslu şirketlere evrilmesi olduğunu belirtmiştir. Bu görüşe benzer olarak Daum, Gunz, Luthi ve Morlidge (2005), çokuluslu şirketlerin yaygınlaşmasının, çalışanlar arasında güven ilişkisinin bozulmasına neden olduğunu ve bu duruma önlem almak için ise temel yönetim kontrol aracı olan bütçelerin kullanıldığını belirtmiştir. Ancak bütçelerin yönetim kontrolünde çok sık kullanılmasının, şirketlerin modern ve ileri görüşlü olarak büyümelerinde önemli bir kısıt haline geldiğini ileri sürmüşlerdir.

Ekholm ve Wallin (2000), geleneksel bütçelemede karşılaşılan sorunların temelinde bütçelerin nasıl kullanıldığı ve hangi şartlarda uygulandığı sorularının olduğunu ve bütçelerin doğru bir şekilde kullanılması durumunda hala birçok işletme için etkili bir yönetim kontrol aracı olabileceğini savunmaktadır. Libby ve Lindsay (2007), Ekholm ve Wallin (2000) ile görüş birliğine varmakta ve amacına uygun bir şekilde kullanılan geleneksel bütçelerin bir şirketin operasyonlarını planlamak ve ölçmek için güçlü bir araç olabileceğine dikkat çekmektedirler. Bu yazarlar, geleneksel bütçelerin yetersizliklerinin kendileri ile alakalı olmadığını, uygulanma biçimi ile alakalı olduğunu savunmaktadırlar.

Geleneksel bütçeleme yöntemlerine yönelik eleştirilerin çoğunluğu Bütçeleme Ötesi "Beyond Budgeting" hareketinin öncüleri olan Hope ve Fraser (1999) ve onların takipçileri tarafından yapılmıştır. Hope ve Fraser (1999)'ın geleneksel yöntemlere getirdikleri ilk eleştiriler, daha iyi bir

yönetim aracı oluşturmak için bir öncü olarak kullanılmıştır. Geleneksel yöntemler, olumsuz etkilere sahip olabilecek geçmiş bilgilere güvenmektedir. Buna bir örnek, yüksek performans gösteren alanlarla ilgili hiçbir analiz yapılmadan önceki yıla ait bütçe verilerine dayanarak, yeni yıla ait bütçelerin belirlenmesidir. Performans değerlendirmeleri genellikle bütçe döneminin sonunda yapılır ancak, bu durum işletmeler için eksiklikleri gidermek açısından çok geç olabilmektedir.

4. MODERN BÜTÇELEME YÖNTEMLERİ

Son zamanlardaki bütçeleme süreci gelişmeleri iki uygulamaya odaklanmaktadır; bütçeleme sisteminin iyileştirilmesi ya da tamamen terk edilmesi. Birinci uygulama, süreci sürdürmeyi, döngülü tahminleme, faaliyet tabanlı bütçeleme ve dengeli puan kartı gibi tamamlayıcı tekniklerle geliştirmeyi amaçlamaktadır. İkinci uygulama ise daha radikaldir ve firmaların değişen çevre koşullarına daha hızlı yanıt verebilmelerini ve bu nedenle belirsizlikle daha iyi başa çıkabilmelerini sağlamak için bütçe sürecinin tamamen ortadan kaldırılmasıdır.

Yazarlar tarafından geleneksel bütçeleme sürecini tamamlayacak ve hatta yerini alacak alternatif araçlardan bazıları, döngülü tahminleme (Lorain, 2010; Hansen, Otley & Van der Stede, 2003; Hansen, 2011; Player, 2009), faaliyete dayalı bütçeleme (Hansen vd., 2003; Özer, 2001; Hansen, 2011) ve dengeli puan kartıdır (Hansen vd., 2003; Rickards, 2006; Hansen, 2011). Bu yöntemlerin geleneksel yöntemlere alternatif olarak tek başlarına kullanılması durumunda yönetim modellerinde birtakım bozulmalara neden olmaktadır (Nelly vd. 2003: 27). Örneğin, dengeli puan kartı yöntemi, yöneticileri orta vadeli stratejiler üzerine odaklarken, bütçeler, yöneticileri yıllık performans hedeflerinin gerçekleşip gerçekleşmemesine odaklar. Genel olarak bu modern tekniklerin temel amacı gücün diğer karar vericilere devredilmesini sağlamaktır (Player, 2003: 8). Ancak bu durum pratikte pek mümkün değildir. Bu nedenle modern yöntemlerin işletmelerin stratejik hedeflere odaklı olacak şekilde uyarlanması ve geliştirilmesi durumunda gerçek potansiyelleri ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak geleneksel bütçeleme yöntemlerinin terk edilerek bu modern yöntemlerin işletmelere uyarlanması durumunda (CMI, 2001):

- Yetenekli, kararlı ve güçlü yöneticiler ortaya çıkar.
- Hızlı ve etkili kararlar alınabilir.
- Maliyetler azaltılabilir, yenilikçi stratejiler üretilebilir ve sadık ve karlı müşteri portföyü oluşturulabilir.
- Hissedar değeri yaratılabilir ve sürekli rekabet başarısına yol açabilmektedir.

4.1. Döngülü Tahminleme (Rolling Forecast)

Günümüzde birçok şirket tarafından hazırlanan yıllık bütçeleme süreci, oldukça uzun bir döngü süresine sahip olmasından dolayı geçerliliğini kaybedebilmektedir. Bu nedenle, şirketlerin, yıllık bütçe sürecinin ötesine geçerek tahminleme süreçlerini ve sistemlerini geliştirmeleri gerekmektedir (Hansen vd., 2003; Lorain, 2010). Tahminleme süreçlerini ve bunlarla uyumlu sistemleri kullanan işletmeler, stratejik hedefleri ile uyumlu, ileriye dönük ve sürekli kendini yenileyen bir planlama süreci elde edeceklerdir (Lalli, 2003: 75). Döngülü tahminleme yöntemi ise bu amaca yönelik olarak geliştirilen modern bütçeleme yöntemlerinden birisidir.

Şirketler, finansal yönetimi iyileştirmek, daha iyi bir operasyonel yönetim (esneklik, yenilik) sahibi olmak, karar verme sürecini hızlandırmak ve katma değerli faaliyetlere daha fazla zaman ayırabilmek için döngülü tahminleme yöntemini kullanmaktadırlar (Lorain, 2010: 178; Hansen, 2011: 2). Döngülü tahminleme yöntemi, şirketlerin, finansal göstergelerini sık sık gözden geçirmesine ve bu göstergelere uygun kararlar almasına yardımcı olmaktadır. Bazı şirketler yıl sonu tahminlerini düzenli olarak yürütürken, daha gelişmiş şirketler finansal yılın ötesine geçerek 5 yılı kapsayan uzun dönemli bütçeler hazırlayabilmektedir (Hope, 2007: 3). Döngülü tahminleme yöntemi sayesinde bu uzun dönemli bütçeler düzenli olarak gözden geçirilecek (aylık, üç aylık ya da yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi durumunda) ve oluşabilecek çevresel belirsizlikten işletmelerin daha az zararlı çıkması sağlanacaktır.

Bu yöntemin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için, tahminlerin birkaç gün içinde hazırlanması gerekmekte ve çok fazla bütçe ayrıntısına girmeden sadece birkaç temel göstergelere odaklanılması gerekmektedir (Player, 2003). Nitekim, şirketlerin uzun vadeli değer yaratma potansiyellerini ölçmek için sadece 3-5 temel göstergeye odaklanmak yeterli olacaktır (Neely vd., 2003: 24).

Lorain (2010), bu tahmin tekniğinin, daha az riskli olduğu için özellikle güvenilirlik açısından önceki bütçeleme tekniklerine göre şirkete daha fazla yarar sağlayacağını belirtmektedir. Ayrıca, bu yöntemin yüksek belirsizliğin olduğu zamanlarda kullanılması durumunda firmalar için oldukça etkili sonuçlar vereceğini savunmaktadır. Öte yandan her tahmin döneminde hedeflerin sürekli değişmesi şirkette belirsizlik ortamı oluşturacağından karar verme süreçlerinde aksamalara ve çalışanların motivasyonunda azalmalara neden olabilmektedir. (Tian, Lin, Hao & Wu, 2015: 69). Ayrıca, yüksek belirsizlik durumunda oldukça olumlu sonuçlar veren döngülü tahminleme yönteminin, düşük belirsizlik ortamında geleneksel bütçeleme yöntemlerinden daha iyi performans göstermesi pek olası görülmemektedir.

4.2. Faaliyet Tabanlı Bütçeleme

Faaliyete tabanlı bütçeleme, kuruluşun hedeflenen iş yükünü ve belirlenen stratejik hedeflerini karşılayan maliyet tabanlı bir bütçe elde etmek için faaliyetlerini planlama ve kontrol etme süreci olarak adlandırılmaktadır (Özer, 2001: 81-82). FTB, kuruluşun faaliyetlerinin niceliksel bir ifadesidir; iş yükünün yönetim tahminlerini yansıtır ve kararlaştırılan stratejik hedefleri ve performansı iyileştirmek için planlanmış değişiklikleri karşılamak için finansal ve finansal olmayan gereklilikleri gösterir (Lalli, 2003: 769).

FTB, maliyet unsurlarını değil, yapılan şeyi (yani faaliyetler veya iş süreçleri) yansıtmalıdır. Gerekli olan kaynaklar (maliyet unsurları) faaliyetlerden veya iş süreçlerinden ve iş yükünden elde edilmelidir. FTB, maliyetleme yönteminin bir parçası olmasının yanında stratejik planlama sürecinin de ayrılmaz bir parçasıdır (Tian vd., 2015: 70). FTB sürecinde, üretilen mamul veya hizmetler analiz edilerek üretim için hangi faaliyetlere ihtiyaç duyulduğu tespit edilir. Daha sonra bu faaliyetlerin yerine getirilmesinde ihtiyaç duyulan kaynakların bütçelemesi gerçekleştirilir. FTB sürecinde harcamaların kontrol altına alınması hedeflenmektedir (Hansen, 2011: 32).

Faaliyet tabanlı bütçeleme yöntemi, geleneksel bütçeleme yöntemlerinin işletme faaliyetleri ve belirlenen stratejik hedefler arasında doğrudan bağlantı oluşturamamasından dolayı geliştirilmiş bir yöntemdir. Bu yöntemin etkin bir şekilde kullanılabilmesi için işletme faaliyetlerinin, iş süreçlerinin ve iş yüklerinin doğru bir şekilde tahmin edilmesi ve kaynaklarında bu tahminler baz alınarak tahsis edilmesi gerekmektedir. İşletme faaliyetlerin ve iş yükünün tam olarak belirlenememesi durumlarında bu yöntemin kullanılmasından kaçınılması gerekmektedir.

4.3. Dengeli Puan Kartı

Dengeli puan kartı, Robert Kaplan ve David Norton tarafından 1990'ların başında geliştirilen bir yönetim aracıdır. O zamandan bu yana, puan kartı yöntemi dünya çapında büyük ve küçük organizasyonlar tarafından benimsenen standart bir yönetim uygulaması haline gelmiştir (Lalli, 2003: 3).

Dengeli puan kartı, bir şirketin stratejisinin anlaşılabilir performans kriterleri ile ifade edilmesini sağlar ve doğru bir çerçevede stratejiyi yönetmeyi kolaylaştırır. Bu noktada performans kriterlerinin çok iyi incelenip belirlenmesi gerekmektedir. Dengeli puan kartı sayesinde finansal sonuçlar takip edilirken, gelecekteki büyümeyi ölçebilecek maddi olmayan kıymetler de göz ardı edilmeyecektir. Bu açıdan dengeli puan kartı yöntemi dört temel ilke üzerine odaklanmaktadır: Müşteri, finansal, öğrenme ve büyüme, iç süreç (Kaplan ve Norton, 1996; Kaplan ve Norton, 2001).

Dengeli puan kartı yöntemi, geleneksel bütçeleme yöntemlerine alternatif olabilen ve onlar ile birlikte kullanılabilen bir yöntemdir (Mejzini ve Seidel, 2015: 9). Dengeli puan kartı yöntemi, bölümler tarafından iyi anlaşılmiş bir genel strateji türetilmesine yardımcı oluyorsa ve şirketin kısa ve orta vadeli hedeflerini belirlemede etkin bir rol oynuyorsa geleneksel bütçeleme yöntemlerinin yerine kullanılabilir. Ancak bu yöntemin kullanılması durumunda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşılması için yöneticilere baskı yapılması söz konusuysa geleneksel yöntemler ile kullanılması pek tavsiye edilmemektedir (CMI, 2001). Çünkü geleneksel bütçeleme yöntemleri, sabit performans beklentilerinin etkisinden dolayı hedefleri ve ödüllendirmeleri birbirleri ile bağlamaktadır. Aynı zamanda bu yöntem, bütçeleme ötesi yaklaşımı benimseyen firmalar tarafından da çok yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Bu yöntem, yöneticilere önceden belirlenen planların içinde sıkışıp kalmalarını engellemekte ve onlara ne yapmaları gerektiği konusunda önemli geri bildirimler sağlamaktadır (Kaplan ve Norton, 2001).

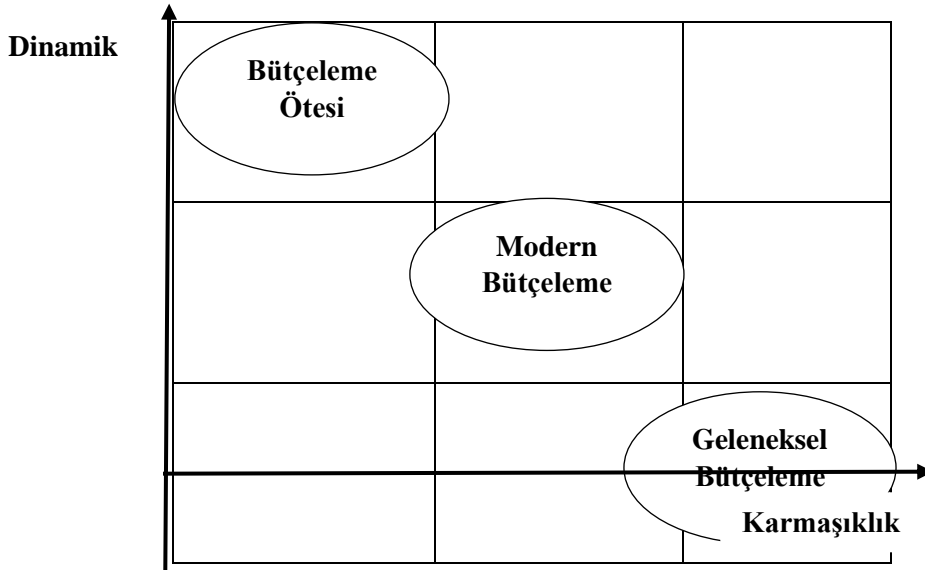
5. BÜTÇELEME ÖTESİ YAKLAŞIMI

Bugün birçok firma, hızla değişen iş çevrelerinin taleplerini karşılamak için, döngülü tahminleme gibi daha sık ve daha akıcı, planlama ve bütçeleme süreci sağlayan yöntemlere yönelmeye başlamıştır. Fakat bu yöntemler, geleneksel bütçelerin sebep olduğu birçok problemlerin giderilmesinde yetersiz kalmasından dolayı firmalar için uzun vadeli bir çözüm sağlamamaktadır. Bu yöntemlerin bütçeleme sürecinde, daha az maliyet ve zaman alması beklenirken daha fazla maliyet ve zaman alabilmektedir. Sonuç olarak, bütçeleme problemlerinin radikal bir şekilde çözüme kavuşturulması için Hope ve Fraser (1999) “bütçeleme ötesi (beyond budgeting) yaklaşımını geliştirmiştir. Hope ve Fraser (1999)’in “Beyond budgeting” ismiyle çıkardıkları kitapta, günümüzde iş çevrelerinin oldukça karmaşık ve rekabetçi koşullara sahip olması, mevcut bütçeleme sisteminin işletmeler için artık fayda sağlamadığı ve buna bağlı olarak bütçelerin tamamen ortadan kaldırılması gerektiği vurgulanmıştır. Ayrıca kitapta bu yaklaşımın geliştirilmesindeki temel amacın, yönetim muhasebesinin yönetsel katkısını yeniden canlandırmak ve geleneksel bütçelerin sağladığı faydayı yetersiz bulan iş dünyası için yeni ve modern bir yönetim anlayışı geliştirmek olduğu belirtilmiştir.

Hope ve Fraser (2003a), bütçeleme ötesi yaklaşımının geleneksel bütçeleme yöntemleri ile karşılaştırıldığında iki temel farklılığın olduğunu belirtmektedirler. İlk olarak, daha uyumlu bir yönetim şekli sunmaya yardımcı olur. Yöneticiler, önceden belirlenmiş eylemlere bağlayan sabit yıllık planlar ve bütçeler hazırlamak yerine, hedefleri düzenli olarak gözden geçirir ve dünya standartlarındaki kıyaslamalara, rakiplere ve önceki dönemlere ilişkin performansla bağlantılı esnek hedefler belirler. İkincisi,

daha bağımsız (merkezi olmayan) bir yönetim anlayışını mümkün kılar. Geleneksel hiyerarşi ve merkezi liderliğin yerine, karar verme ve performans hesap verebilirliğinin alt kademe yöneticilerine devredilmesini ve kendi kendini yöneten bir çalışma ortamı ve kişisel bir sorumluluk kültürü oluşturmasını sağlar.

Bütçeleme ötesi yaklaşımını kullanan şirketler, geleneksel bütçeleme yöntemlerini kullanan şirketlere kıyasla hız ve basitlikle çalışır (Østergren ve Stensaker, 2011: 157). Bütçeleme ötesi, yöneticilere özel isteklere hızlı yanıt verebilecek esnek bir ağ sağlamaktadır. Hızlı yanıt verme yeteneği, kurumun örgütü ileriye taşıma sürecinde ortaya çıkan tehditlere ve fırsatlara anında cevap vermesini sağlar. Hızlı yanıt, bir kurumun güvenilir stratejik planlar hazırlayabileceği anlamına gelir. Yöneticilerin hızlı karar verebilmeleri, pek çok organizasyonu etkisi altına alan bürokrasinin rolünü ortadan kaldırmaktadır (Rickards, 2006: 63). Şekil 1, geleneksel, modern ve bütçeleme ötesi yaklaşımlarının farklı dinamik ve karmaşıklık seviyelerindeki konumunu göstermektedir. Buna göre, geleneksel bütçelemenin oldukça karmaşık ve statik bir yapıya, bütçeleme ötesi yaklaşımının ise dinamik ve bürokratik süreçlerden arınmış bir yapıya sahip olduğu görülmektedir.



Şekil- 1: Bütçeleme Modellerinin Farklı Dinamik ve Karmaşıklık Aralıklarında Uygunluğu (Heupel ve Schmitz, 2015:732).

Bütçeleme ötesi yaklaşımı, organizasyonlar içinde yenilikçi stratejilerin benimsenmesini artırır. Bu yaklaşımı benimseyen şirketler, çalışanların açık bir ortamda çalışmasını ve bireysel ve kültürel kontrolün teşvik edilmesini

sağlar (Grasso ve Fearon, 2015: 30). Bütçeleme ötesi, esneklik, koordinasyon ve hızlı cevap verme gibi geleneksel bütçe sisteminin sahip olmadığı en ideal özelliklere sahiptir (Becker, 2014: 603). Bütçeleme ötesi sadece bir araç olarak görülmemeli; organizasyon kültürünün tam bir gözden geçirilmesi ve yönetim tarzında radikal bir değişim yapılması olarak görülmelidir (Player, 2003). Bütçeleme ötesi yaklaşımı, bütçelerin kısıtlayıcı niteliğini ortadan kaldırılır ve çalışanların potansiyelini arttıran ve onların daha hızlı kararlar almasını teşvik eden bir yapı oluşturur. (Hope ve Fraser, 2003b: 109). Tablo 1’de geleneksel bütçeleme ile bütçeleme ötesi yaklaşımı arasındaki temel farklılıklar özetlenmiştir.

Tablo-1: Geleneksel Bütçeleme Yöntemleri ile Bütçeleme Ötesi Yönteminin Karşılaştırılması

	Geleneksel Bütçeleme	Bütçeleme Ötesi
Hedef	<ul style="list-style-type: none"> • Ulaşılabilir Hedefler 	<ul style="list-style-type: none"> • Zorlayıcı Hedefler
Planlama	<ul style="list-style-type: none"> • Reaktif • Yıllık • Detaylı 	<ul style="list-style-type: none"> • Proaktif • Esnek / Çeyrek Dönem • Bütüncül
Kaynak	<ul style="list-style-type: none"> • Statik 	<ul style="list-style-type: none"> • Dinamik
Dağıtım	<ul style="list-style-type: none"> • Yıllık 	<ul style="list-style-type: none"> • Sürekli
Zorluklar	<ul style="list-style-type: none"> • Bütçe oyunları • Hedefler ve tahminler arasında farklılıklar • Esnek olmayan kaynak tahsis süreci • Gelecek ile ilgili yanlış tahminler • Zaman alan bir süreç • Stratejinin ve bütçe sürecinin ayrıştırılması • Yaratıcı düşünceyi azaltması • Genellikle eski veriler vermesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Yeni oyunlar • Maliyet kontrolünün yapılması • Likitide kontrolünün yapılması • İyi zamanlarda daha kullanışlı bir yöntem olması • Kısa zaman odaklı • Yetki ve görevlerle ilgili belirsizlikler • Karar verme ile ilgili belirsizlikler • Formal sorumluluk ile kontrol edilebilirlik arasındaki ilişkiyi zayıflatması
Yararlar	<ul style="list-style-type: none"> • Genel maliyet kontrolü • Motive edici 	<ul style="list-style-type: none"> • Dinamik ve esnek • Holistik sistem • Stratejiye sıkı bir şekilde bağlı

Kaynak: Østergren ve Stensaker, (2011) baz alınarak oluşturulmuştur.

Player (2003), bütçeleme ötesi yaklaşımının işletmelere iki önemli fırsat sunduğunu belirtmektedir:

- i. Geleneksel yöntemlere karşı önemli bir alternatif oluşturması,
- ii. Yöneticilerin daha stratejik düşünme yeteneğine sahip olmasını sağlayarak işletmelerin amaçlarını ve stratejik hedeflerini birbirine bağlaması.

Player (2003), bütçeleme ötesi yaklaşımının bir model ya da araç olarak görülmemesi gerektiğini, aksine işletmeler için yol gösterici ilkeler dizisi olarak benimsenmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu açıdan bütçeleme ötesi yaklaşımının tek başına kullanılması, işletmeler açısından bir fayda sağlamayacaktır. Uygulamada, Svenska Handelsbanken, Borealis gibi firmalar, bütçeleri tamamen terk ederek bütçeleme ötesi yaklaşımını benimsemişleridir (Nelly vd. 2003: 25). Bu işletmeler, yönetim kontrolünü sağlamak, performans değerlendirmelerini gerçekleştirmek ve stratejik hedeflerini belirleyebilmek için aşağıdaki modern teknikleri bütçeleme ötesi yaklaşımı ile entegreli bir şekilde kullanmaktadır.

- Hisse Senedi Değeri Modelleri (Shareholder Value Models)
- Kıyaslama Modelleri (Benchmarking)
- Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard)
- Faaliyet Tabanlı Yönetim (Activity Based Management)
- Müşteri İlişkileri Yönetimi Modelleri (Customer Relationship Management Models)
- İşletme Genelini Kapsayan Bilgi Sistemleri (Enterprisewide Information Systems)

Araştırmacılar ve uygulayıcılar, geleneksel bütçelerin neden olduğu sorunların farkında olsa da bu sorunların çözümü için bütçelerin tamamen terk edilmesi gerektiği konusunda fikir birliği sağlayamamaktadır. Uygulamada Svenska Handelsbanken, Borealis gibi bütçeleme ötesi yaklaşımını başarılı bir şekilde uygulayan firmalar bulunsa da bütçeler, birçok işletme tarafından çok yoğun bir şekilde kullanılmaya devam etmektedir. Libby ve Lindsay (2007) geleneksel yöntemlerin hala oldukça fazla tercih edilmesini üç temel nedene bağlamıştır:

- Bütçelere karşı yapılan birçok eleştiriler geçerli olmakla birlikte, bunlar evrensel olmaktan uzaktır.
- Yöneticilerin büyük çoğunluğu firmalarını bütçesiz yönetememektedir. Onlara göre bütçeler vazgeçilmezdir.
- Yöneticiler bütçeleri tamamen terk etmek yerine, bütçeleme sürecinde iyileştirmelere gitmekte ve onları kullanmaya devam

etmektedir. Diğer bir ifade ile bütçeleme gelişmekte olan bir süreç olarak görülmektedir.

Dugdale ve Lyne (2010)'in 40 yöneticiden oluşan anket çalışmasında, bütçelerin hala çok popüler yönetim kontrol aracı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Söz konusu tüm yöneticilerin bütçeleri kullandığını ve diğer modern tekniklerle birlikte kullanıldığında; bütçelerin uyum, motivasyon ve kontrol bakımından oldukça verimli olacaklarını belirtmektedir. Dugdale ve Lyne (2010), bütçelerin, birçok şirketin kültürüne yerleştiğini ve bu nedenle yöneticileri, işin bütçeler olmadan daha iyi olacağını ikna etmenin zor olabileceğini söylemektedir.

Prayer (2003), bütçeleme ötesi yaklaşımının firmalara sağlayacağı büyük yararları karşın aşırı bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır. Prayer (2003), firmalar geleneksel bütçelerin etkinliklerinin azaldığını düşünseler bile onları tamamen terk etmek yerine onların daha gelişmiş ve daha modern versiyonlarını kullanmaya devam ettiklerini düşünmektedir. Her ne kadar uygulamada oldukça başarılı vaka örnekleri bulunsa da (Svenska Handelsbanken, Borealis, vb.), bütçeleme ötesi yaklaşımının henüz evrensel bir yöntem olma yolunun başında olduğu görülmektedir.

5.1. Bütçeleme Ötesi Yaklaşımının Uygulanması

Bütçeleme ötesine yaklaşımına ilişkin literatürün çoğunluğu, uygulayıcıların ve danışmanların deneyimlerine dayanmaktadır (Hope ve Fraser, 1997, 1999, 2003a, 2003b; Bogsnes, 2016; Dugdale ve Lyne, 2010). Uygulayıcılar ve danışmanlar, bütçelerin örgütsel kaynakların en verimli olacak şekilde dağıtılmasını engellediğini ve miyop karar verme ile diğer işlevsiz bütçe oyunlarını teşvik ettiklerini iddia etmektedir (Wallander, 1999, Hope ve Fraser, 2003a, 2003b). Akademisyenler ise, yönetim kontrolü için bütçelere güvenmenin zorluklarına ve bütçeleme ötesi yaklaşımını başarılı bir şekilde uygulayan firmalara odaklanmışlardır (Daum, 2002; Hansen vd., 2003; Sandalgaard ve Bukh, 2014).

Hope ve Fraser'ın bütçeler konusunda paylaştıkları endişelerden dolayı firmaların bütçeleri tamamen terk etmelerine olanak sağlayan çözümler aranmaya başlanmıştır. Bu amaçla, 1998 yılı başında Beyond Budgeting Round Table (BBRT) kurulmuştur. İlk olarak İngiltere'de kurulmasına rağmen günümüzde Avrupa'da, ABD'de ve Avustralya'da birçok üyesi vardır. BBRT, yöneticilerin yıllık performans tuzağından nasıl kurtulabileceğini göstermek, birçok organizasyonun yüksek performansının sürdürülebilirliğini sağlamak ve değişen koşullarda yönetim modelleri geliştirmek amacıyla kurulan uluslararası bir kuruluştur. BBRT, işletmelere yönelik olarak birçok eğitim, konferans, seminer ve danışmanlık hizmetleri organize etmektedir. Bu hizmetler, yenilikçi yönetim modellerinin sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığı iş dünyasında organizasyonların nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda yeni fikirler vermektedir. Ayrıca,

insanları boğucu bürokrasinin yükünden ve kontrol sistemlerinin oluşturduğu yoğun baskıdan kurtarmayı hedeflemektedir. BBRT tarafından yapılan birçok anket sonuçlarına göre; geleneksel bütçeleme yöntemlerini kullanan çoğu kuruluşta planlama, bütçeleme ve performans yönetimlerinde birtakım sorunlar ortaya çıkmaktadır (www.bbrt.com). Ankete katılanların %75'i süreçlerde ortaya çıkan beklenmedik değişikliklerle başa çıkamadıklarını, %90'ı bu süreçlerin çok uzun sürdüğünü ve çok az katma değer sağladığını, %85'i önemli stratejik unsurlara odaklanmadığını, %75'i ise süreçlerin verimsiz ve hatta etik olmayan davranışlara yol açtığını söylemektedir.

Günümüzde birçok işletme, planlama ve kontrol sürecinde bütçeleri yoğun bir şekilde kullanmaya devam etmektedir. İşletmeler; kontrol, performans değerlemesi, ödül sistemi ve kaynakların tahsisi gibi faaliyet süreçlerinde hazırlanan bütçeleme hedeflerine bağlı kalmaya ve tahmin edilen hedeflere ulaşmaya çalışmaktadır. Ancak bütçelerin tamamen terk edilmesi durumunda bu süreçlerde birtakım farklılıkların ortaya çıkacağı söylenebilir. Tablo 2, geleneksel yöntemler ve bütçeleme ötesi yöntemi arasında çıkan bu farklılıkları göstermektedir.

Tablo 2'de görüldüğü gibi, bütçelemenin ötesi yaklaşımı, firma çalışanlarının, performans sözleşmesi bağlayıcılığından kurtulmasına ve bilgi kaynaklarını müşterilerini memnun etmek için kullanmasına odaklanmaktadır. Bilgi kaynağının kullanılması aynı zamanda kuruluşun pazar rekabeti açısından önde olmasını sağlar. Bütçeleme ötesi yaklaşımı, çalışanların enerjisini, zekasını ve becerisini kullanması için onları motive eder (Lalli, 2003: 147). Bunun aksine, geleneksel bütçeleme modeli, müşteriler için değer yaratmaktan ziyade "temelleşmiş" bir bütçeyi uygulamaya çalışmaktadır (Silva, 2015: 9). Geleneksel bütçeleme modelinde, kaynakların birimlerine tahsis edilmesi tamamen üst düzey yöneticilerin sorumluluğundadır. Bu yetki, üst düzey yöneticilerin kendi yetkilerini ve kontrollerini şirketin iş birimlerinde gerçekleştirebildikleri anlamına gelir (Hope ve Fraser, 2003a: 3). Üst düzey yöneticilerin yaptığı en büyük hata, yeni fikirlerden ziyade mevcut ürünlere ve iş operasyonlarına kaynak ayırmalarıdır. Ayrıca bu yöneticilerin kendi menfaatlerini içeren iş alanlarına fon tahsis etme riski de vardır. Geleneksel bütçeleme yöntemlerinde bu tür riskler çok yaygındır. Çalışanların yarattığı yaratıcılık ve yenilikçilik, üst düzey yöneticinin yaptığı kararlarla engellenebilir.

Tablo-2: Geleneksel Bütçeleme ve Bütçeleme Ötesi Yaklaşımlarının Uygulama Süreçlerindeki Farklılıklar

Sorular	Geleneksel Bütçeleme	Bütçeleme Ötesi
Şirketler, hedeflerini nasıl belirlemektedir?	Hedefler, üstler ve astlar tarafından ortaklaşa belirlenen rakamlardan ziyade finansal ve çoğunlukla “temellenmiş” rakamlardan oluşturulur. Hedefler yıllık olarak revize edilir.	Hedefler, anahtar performans göstergeleri ile belirlenir. Bu göstergeler, iç kıyaslama ya da döngülü tahminleme teknikleri ile oluşturulur. Bu göstergeler, dönem içinde sabit kalmazlar, sürekli revize edilirler.
Şirketler, çalışanlarını nasıl ödüllendirir?	Ödüller, önceden belirlenen sabit hedeflere göre verilmektedir.	Ödüller, şirketlerin orta vadeli hedeflerine ulaşma noktasında önemli olan anahtar performans göstergelerine göre belirlenir.
Şirketler, faaliyetlerini nasıl koordine etmektedir?	Bölümler arası ilişkilerden yola çıkılarak planlamalar yapılır. Bu planlar, bölüm bazında yararlı olsa da işletme genelinde pek yararlı olmamaktadır. Bu nedenle, her bir bölümün faaliyet planları ile firma stratejisi arasında uyumsuzluk meydana gelir.	Ana odak, bölümler arası ilişkilerden ziyade müşteri memnuniyeti olarak belirlenir. Her bölümün temel hedefi müşteri memnuniyetini en üst seviyeye çıkarmak olduğu için ortak bir stratejinin geliştirilmesi ve tüm bölümlerin bu stratejiye göre hareket etmesi sağlanır.
Şirketler faaliyet planlarını nasıl yaparlar?	Planlar ya yukarıdan aşağıya doğru ya da aşağıdan yukarıya doğru yapılmaktadır. Planlama süreci aylar sürebilmektedir.	Her yıl orta vadeli ve kısa vadeli hedefler gözden geçirilir. Planlama süreci birkaç günü geçmemektedir. Döngülü tahminleme ve dengeli puan kartı gibi tekniklerle ölçülen anahtar performans göstergeleri baz alınarak hedefler belirlenir.
Şirketler, kaynak tahsisini nasıl yapmaktadırlar?	Oluşturulan bütçe baz alınarak kaynak tahsisi yapılmaktadır. Dönem içinde bütçeler kontrol edilmediği için bütçe oyunları gerçekleştirilebilmektedir. Kaynak tahsisini tepe yönetimi gerçekleştirdiği için merkezi planlama oldukça kuvvetlidir.	Herkesin kaynaklara erişimi mevcuttur. Dönem içinde yapılan revizyonlarla bölümlerin kaynak ihtiyacı sürekli takip edilir. Ayrıca şirket içinde iç pazar oluşturularak israf önlenmekte ve bütçe oyunları en aza indirilmektedir.
Şirketler, performans ölçümünü nasıl yapmaktadırlar?	Performans, önceden belirlenmiş kriterlere göre kontrol edilmekte ve düzeltici önlemler alınmaktadır. Hedeflenen ve gerçekleşen arasındaki sapmayı yöneticilerin belirleyip nedenini araştırmaları gerekmektedir.	Geçmişte neyin yanlış gittiğini bulmaktan ziyade, geleceğe yönelik beklentilerin ölçümleri ve kontrolleri yapılır. Temel performans özellikleri, iç kıyaslama, dengeli puan kartı, anahtar göstergeler ve döngülü tahminleme gibi tekniklerle belirlenir.

5.2. Bütçeleme Ötesi Yaklaşımında Örnek Vakalar

Dengeli puan kartı, kıyaslama ve döngülü tahminleme gibi modern yönetim araçları, firmaların stratejik hedeflerine yönelik daha esnek bir performans göstermelerine yardımcı olmasına rağmen esnek planlama ve performans ölçümü konusunda yetersiz kalabilmektedirler. Nguyen, Weigel ve Hiebl (2018), bütçeleme ötesi yaklaşımının tam olarak bu sorunu gidermek için geliştirildiğini ve modern yönetim muhasebesi tekniklerinin bütçeleme ötesi yaklaşımı ile entegreli bir şekilde kullanılması durumunda firmaların arzu edilen hedeflerine hızlı bir şekilde ulaşacaklarını belirtmiştir. Nitekim aşağıda açıklanan örnek vakalarda bütçeleme ötesi yaklaşımını benimseyen firmaların modern yönetim araçlarını bu yaklaşımla koordineli bir şekilde uyguladıkları ve başarıya bu şekilde ulaştıkları görülmektedir.

İsveç'in en büyük bankası olan Svenska Handelsbanken, 1970'li yıllarda bütçeleri tamamen terk etmiştir. Nitekim banka, sabit hedef ve planlar oluşturmadan Avrupa'daki birçok rakibinden daha iyi performans göstermeyi başarmıştır. Sermaye getirisi (ROE), müşteri memnuniyeti ve maliyet kazanç oranlarında rakipleriyle kıyaslandığında hemen hemen her dönem daha iyi performans gösterdiği görülmektedir (Nguyen vd. 2018:331). Kâr merkezleri olarak yönetilen şubelerde iş sorumluluğu büyük ölçüde merkezden uzaklaştırılmıştır. Merkez, sadece önemli görülen birkaç tane anahtar performans göstergesi üzerinden şubeleri kontrol etmektedir. Kâr merkezlerinde oluşturulan hedefler, piyasa odaklı olarak oluşturulmaktadır. Oluşturulan aylık performans lig tabloları, şubelerin verimliliğinin ve etkinliğinin takip edilmesini sağlarken, merkez ofisinin operasyonları ise, rakiplerle kıyaslama yapılarak gerçekleştirilir. Kâr merkezi yöneticileri, ihtiyaç duyduklarında kaynaklara kolay erişim (gelir-maliyet oranına göre belirli kabul görmüş performans parametreleri dahilinde) sağlarlar (Libby ve Lindsay, 2007:636). Sonuç olarak Svenska Handelsbanken'nin bütçeleme ötesi yaklaşımını benimsemesindeki temel amaç, her bir kâr merkezinin pazarda yer almasını, rakiplerin önüne geçmesini ve bunun için gerekli olan esnekliğe sahip olmasını sağlamaktır. (Nelly vd. 2003: 153)

Avrupa'nın önde gelen petrokimya firmalarından birisi olan Borealis, 1996 yılında bütçeleri tamamen terk etmiştir. Firma, geleneksel bütçeleme yöntemleri konusunda birtakım problemler yaşamaktaydı. Maliyet ve harcamalarda taban rakam belirleyerek tüm yıl boyunca bu rakamları geçmemeye çalışmaktaydı. Ancak üst yönetim bu sabit performans yönetimi anlayışını değiştirmek için bütçeleme ötesi yaklaşımını uygulamaya başlamıştır (Bogsnes, 2016: 99). Boralis, bütçeleri terk etmeden önce yönetim kontrol faaliyetlerinde ana odak olarak finansal ölçütleri baz almaktaydı. Ancak bütçeleme ötesi yaklaşımı benimsendikten sonra dengeli puan kartı ve döngülü tahminleme gibi modern kontrol teknikleri kullanılmaya başlanmış ve finansal olmayan ölçütler de değerlendirmeye

başlanmıştır. Firma özellikle dengeli puan kartı sayesinde hem finansal hem de finansal olmayan anahtar performans göstergeleri belirleyerek etkin bir yönetim kontrol sistemi oluşturmuştur. Ayrıca firma döngülü tahminleme yöntemini de kullanarak beş aylık periyotlarda finansal tahminler gerçekleştirmekte ve bu tahminlere uygun kararlar almaktadır (Tian vd., 2015: 67). Sonuç olarak Borealis'in bütçeleri tamamen terk etmesi, firmanın daha ademi merkezîyetçi bir yapıya bürünmesini ve yönetici güçlendirilmesinden ziyade personel güçlendirilmesine önem vermesini sağlamıştır (Rickards, 2006: 67).

1933'te Volvo distribütörü olarak faaliyetlerine başlayan ve Volvo'nun yüksek kalite gereksinimlerine uygun satış sonrası hizmetlerinde önemli bir pay sahibi olan Nors Group, otomobil sektörünün en prestijli firmalarından birisi olmuştur. Firma, 2012 yılında bütçeleri tamamen terk ederek bütçeleme ötesi yöntemini uygulamaya başlamıştır. Firma, sabit performans etkisi yaratan ve oldukça maliyetli bir süreç olan bütçeler yerine Darwin projesi olarak adlandırılan bir uygulamayı hayata geçirmiştir. Darwin projesi, strateji haritaları, orta ve uzun vadeli finansal stratejiler ve döngülü tahminlemelerden oluşan "bütçeleri terk etme" projesidir (Silva, 2015: 27-28). Strateji haritaları, örgütsel bütünlüğü sağlayan firma değerinin, misyonunun ve vizyonunun Nors için ne anlama geldiğini gösteren grafiklerden oluşmaktadır. Orta ve uzun vadeli finansal stratejiler, piyasa değeri, beşeri sermaye, yapısal sermaye ve dinamik yönetim için geliştirilen hedef ve planların gerçekleştirilmesi için anahtar performans kriterlerinin belirlenmesi sürecidir. Son olarak gerçekleşen aylık değişimleri kontrol etmek ve daha dinamik bir yönetim anlayışı geliştirmek için döngülü tahminleme yöntemi uygulanmaktadır. Nors, uyguladığı bu yapısal yönetim ve performans ölçüm yöntemleri ile iç (şubeler) ve dış (rakipler) kıyaslama yaparak yöneticilerinin ve rakiplerinin ticari faaliyetlerini sürekli takip etmeye çalışmaktadır (Silva, 2015: 26). Sonuç olarak Nors, yaklaşık 300 kişinin çalıştığı ve yıllık 5 milyon Avroya mal olan bütçeleme sürecinden vazgeçerek önemli bir maliyet tasarruf sağlamış ve geleneksel bütçelerin neden olduğu motivasyon problemlerinin (çalışanların tanımlanmış hedeflere ulaşamaması) önüne geçmiştir.

Oilco, dünya genelinde yaklaşık 30.000 çalışanıyla Norveç'in en büyük petrol ve enerji şirkettir. Hisselerinin bir kısmı Norveç devletine ait olan şirketin başlıca faaliyetleri arasında petrol, doğal gaz ve diğer enerji kaynaklarının aranması ve çıkarılması yer almaktadır. Oilco, 2005 yılında bütçeleri tamamen terk ederek bütçeleme ötesi yaklaşımını benimsemiştir (Østergren ve Stensaker, 2011:157). Şirket içi çatışmalar, bütçe oyunları ve kaynak tahsis problemlerinden dolayı şirket yöneticileri, geleneksel bütçeleme sürecinin artık verimli olmadığı ve bütçeleme sürecinde radikal bir değişimin olması gerektiğini düşünmüşlerdir. Özellikle bütçelerin esnek ve çevik bir yapıya sahip olmaması ve bu anlamda kapsamlı ve pahalı

denizaşırı arama faaliyetlerinde kullanışlı olmaması bütçelerin terk edilmesinde önemli bir unsur olmuştur. Öte yandan Oilco, İK ve finans faaliyetlerini entegre ederek verimliliği artırmayı amaçlamış ve buna yönelik olarak dengeli puan kartı sistemini kullanmaya başlamıştır. Bu sayede finansal ve finansal olmayan performans göstergelerini ve tüm kontrol sistemlerini bütünsel bir sisteme entegre ederek bütün unsurlarını tek bir yönetim felsefesi çatısı altında toplamayı başarmıştır. Sonuç olarak Oilco, Ar-Ge projelerinin geliştirilmesinde en büyük engel olarak gördükleri bütçeleri ortadan kaldırarak verimliliği arttırmış ve bütçe oyunlarından kaynaklanan yolsuzlukların önüne geçmeyi başarmıştır. Bu sayede yöneticiler sadece hesap veren pozisyonunda değil aynı zamanda verdikleri kararlardan sorumlu tutulan pozisyonunda da değerlendirmeye tabi tutulmuştur (Bourmistrov ve Kaarbøe, 2013: 201).

Coloplast, dünya genelinde 11.000'den fazla çalışanı bulunan ve kişiye özel tıbbi ürün ve hizmet geliştiren bir şirkettir. 2009 yılında şirket hisselerinde gerçekleşen büyük düşüşlerden sonra yönetim, birtakım radikal değişikliklere ihtiyaç duyulduğunu fark etmiştir. Bu radikal değişikliklerden en önemlisi, geleneksel bütçelerin terk edilerek bütçeleme ötesi yaklaşımının benimsenmesi olmuştur (Olesen, 2015: 9). Ayrıca daha çevik ve esnek bir yönetim yapısına kavuşmak için hedef belirleme (target setting), döngülü tahminleme ve esnek kaynak tahsisi (flexible resource allocation) gibi modern teknikler bütçeleme ötesi yaklaşımı ile entegre edilmiştir (www.bbrt.com). Yapılan bu değişiklikler sayesinde şirket, stratejik hedeflerine ve belirlenen yüksek performans standartlarına ulaşabilmiştir. Esnek ve çevik bir yapıya bürünen Coloplast, rakiplerine nazaran finansal açıdan da daha iyi performans göstermiştir. Örneğin, bütçelerin terk edilmesinden bir önceki yıl faiz ve vergi öncesi kâr marjı % 12 iken 2013 yılına gelindiğinde bu oran % 32 olarak gerçekleşmiştir (Olesen, 2015: 9).

6. SONUÇ

Günümüzde birçok firma, hızla değişen iş çevrelerinin taleplerini karşılamak ve daha kolay planlama ve bütçeleme süreci oluşturmak için döngülü tahminleme, faaliyet tabanlı bütçeleme ve dengeli puan kartı gibi modern bütçeleme yöntemlerine başvurmaktadır. Fakat bu yöntemlerin geleneksel bütçelerin sebep olduğu birçok problemin giderilmesinde yetersiz kaldığı ve firmalar için uzun vadeli çözümler sağlayamadığı düşünülmektedir. Hope ve Fraser (1997)'ın geliştirdikleri bütçeleme ötesi yaklaşımı ise, bütçelerin sebep olduğu problemleri çözmek için onların tamamen terkedilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu yaklaşımı benimseyen birçok firma, iç ve dış pazarda rekabet avantajı sağlamakta ve değişen çevre koşullarına kolaylıkla uyum sağlayabilmektedir. Svenska Handelsbanken,

Borealis, Nors Group, Oilco ve Coloplast gibi bu yaklaşımı başarılı bir şekilde uygulayan firmalar, bütçeleme sürecini tamamen terk ederek daha esnek ve dinamik yapıya bürünmüştür. Ayrıca bu yaklaşımla birlikte uygulanan dengeli puan kartı, döngülü tahminleme ve kıyaslama gibi teknikler sayesinde performans değerlendirme, kontrol ve strateji belirleme işlevlerinde firmalar daha olumlu sonuçlar almıştır.

Literatürdeki çalışmalardan elde edilen çeşitli akademisyen düşünceleri ve vaka örnekleri değerlendirildiğinde, bütçeleme ötesi yaklaşımının yönetim muhasebesinin geleceğinde önemli bir rol oynayacağı söylenebilir. Bununla birlikte, hayal edilen bütçeleme ötesi uygulamaların benimsenmesi kolay görünmemektedir. Bunun temel nedeni, yöneticilerin işletme kültürüne yerleşen bütçeleri tamamen terk etmelerinin zor olmasıdır. Bu nedenle işletmelerin, geleneksel bütçeleme yöntemlerini tamamen terk etmek yerine onları daha modern bütçeleme yöntemleri ile entegre ederek kullanmayı tercih etmeleri söz konusu olabilir. Bu çalışmada, geleneksel bütçelerin modası geçmiş olduğu ve mevcut ortam için artık uygun olmadığı argümanı desteklenmekte birlikte, geleneksel yöntemlerin henüz tamamen rafa kaldırılmaya hazır olmadığı da savunulmaktadır. Ayrıca bütçeleme ötesi yaklaşımının uygulama alanının kısıtlı olması ve henüz yeterince akademik çalışmanın yapılmamış olması, işletme yöneticilerinin bu yaklaşımı tercih ederken daha dikkatli davranmaları gerektiğini de bizlere hatırlatmaktadır.

Literatür incelemesi ve vaka örnekleri, bütçeleme ötesi yaklaşımının geleneksel bütçelerden kaynaklı problemleri ortadan kaldırmada her ne kadar başarılı olduğunu ortaya koymuş olsa da henüz cevaplanmamış pek çok soru bulunmaktadır. Örneğin, bütçeler bugünün işletme ortamı için uygun değilse, neden hala yaygın olarak kullanılmaktadır? Bütçelerin yerine kullanılacak bir performans ölçüm sistemi yoksa, bir işletme geleneksel bütçelerden nasıl kurtulabilir? Bütçelemenin ötesi yaklaşımı evrensel olarak uyarlanabilir mi? Tüm bu ve benzeri sorulara cevap verilebilmesi için bütçeleme ötesi yaklaşımını uygulayan firmalarla ilgili daha fazla örnek vaka çalışma yapılması gerekmektedir. Ayrıca araştırmacıların, bütçeleme ötesi yaklaşımının farklı koşullarda ve farklı organizasyonel yapılarda nasıl tasarlanması gerektiği ve performans değerlendirme, yönetim kontrolü ve tahminleme gibi stratejik süreçlerde hangi modern tekniklerle birlikte kullanılması gerektiği hususlarına daha fazla odaklanması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Antos, J., & Brimson, J. (1998). *Driving Value Using Activity-Based Budgeting*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Apak, Ü. İ. (2019). Bütçe lemede Alternatif Bir Yaklaşım Olarak Bütçe Ötesi Yönetim Modeli: Literatür Taraması, *World of Accounting Science*, 21(3), 761-777
- Arterian, S. (1998). Sprinting to a streamlined budget. CFO Europe, (23).
- Beyond Budgeting Round Table, BBRTNA. (2010). Beyond Budgeting Round Table: Enabling the lean, adapative, and ethical enterprise - Principles. from <http://www.bbtrna.org/principles.html> (erişim tarihi 04.04.2019).
- Becker, S. D. (2014). When organisations deinstitutionalise control practices: A multiple-case study of budget abandonment, *European Accounting Review*, 23(4), 593–623.
- Bhimani, A., Horngren, C., Datar, S. & Foster, G. (2008). *Management and Cost Accounting*, Financial Times/Prentice Hall, New York.
- Bogsnes, B. (2016). *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*, 2nd Edition, Hoboken, NF:Wiley.
- Bourmistrov, A., & Kaarbøe, K. (2013). From comfort to stretch zones: A field study of two multinational companies applying “beyond budgeting” ideas. *Management Accounting Research*, 24(3), 196-211.
- CMI, *Beyind Budgeting*, Topic Gateway Series No. 35, http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cid_tg_beyond_budgeting_oct07.pdf (erişim tarihi: 04.04.2019).
- Connolly, T. & Gary A. (1994). An Integrated Activity-Based Approach to Budgeting, *Management Accounting*. 72(3), 1-33.
- Daum, J. H. (2002). Beyond budgeting: a model for performance management and controlling in the 21st century, *Controlling & Finance*, 5, 33-34.
- Daum, J. & Hope, J. (2003). The origins of Beyond Budgeting and of the Beyond Budgeting Round Table (BBRT) - An interview with Jeremy Hope.
- Daum, J. H, Gunz, R., Luthi, J. D. & Morlidge, S. (2005). Beyond budgeting – breaking free from the annual fixed budget: a discussion between experts from Borealis, Nestlé, Unilever and SAP, *Measuring Business Excellence*, 9(1), 64-70
- Dugdale, D. & Lyne, S.R. (2010), *Budgeting Practice and Organisational Structure*, Elsevier/CIMA Publishing, Oxford.

- Ekholm, B. & Wallin, J. (2000). Is the annual budget really dead? *European Accounting Review*, 9(4), 519-539.
- Frow, N., Marginson, D. & Ogden, S. (2010). “Continuous” budgeting: Reconciling budget flexibility with budgetary control. *Accounting, Organizations and Society*, 35 (4), 444–461.
- Goode, M. & Malik, A. (2011). Beyond Budgeting: The Way Forward, *Pakistan Journal of Social Sciences (PJSS)*, 31(2), 207-214
- Grasso, L. & D. Fearon. (2015). Moving beyond budgeting: Avoiding dysfunction and waste. *Cost Management*, (29)1, 30-39.
- Hansen, S., Otley, D.T. & Van der Stede, W.A. (2003). Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 15 (1), 95–116.
- Hansen, S. (2011). A Theoretical Analysis of the Impact of Adopting Rolling Budgets, Activity-Based Budgeting, and Beyond Budgeting, *European Accounting Review*, 20(2), 289-319
- Heupel, T., & Schmitz, S. (2015). Beyond Budgeting-a high-hanging fruit The impact of managers’ mindset on the advantages of Beyond Budgeting. *Procedia Economics and Finance*, 26, 729-736.
- Hope, J. & Fraser, R. (1997). Beyond budgeting... breaking through the barrier to 'the third wave', *Management Accounting*, 75(11), 20-23.
- Hope, J. & Fraser, R. (1999). Beyond budgeting: Building a new management model for the information age, *Management Accounting*, 77(1), 16-21.
- Hope, J. & Fraser, R. (2003a). New ways of setting rewards: the Beyond Budgeting model, *Californian Management Review*, 45(4), 104-119.
- Hope, J. & Fraser, R. (2003b). Who needs budgets? *Harvard Business Review*, 81(5), 125-126.
- Hope, J. (2007). *Beyond budgeting to the adaptive organization*. In *Business Performance Measurement: Unifying Theories and Integrating Practice*. Second edition, edited by Neely, A., 163-178, Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, 74 (1), 75–85.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1, *Accounting Horizons*, 15 (1), 87–104.
- Kılınc, Y. (2018). İşletmeler Bütçelemeden Vazgeçmeli mi? *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*, 4(4), 107-124.

- Lalli, W. R. (Ed.). (2003). *Handbook of Budgeting*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
- Libby, T & Lindsay, R. (2009). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice, *Management Accounting Research*. 21(1), 56-75
- Lidia. T. G. (2014). Difficulties of the Budgeting Process and Factors Leading to the Decision to Implement this Management Tool, *Procedia Economics and Finance*, 15(1), s. 466-473.
- Lorain, M. A. (2010). Should rolling forecasts replace budgets in uncertain environments. Performance measurement and management control: Innovative concepts and practices, *Studies in Managerial and Financial Accounting*, 20, 177-208.
- Mejzini, N. & Seidel, H. (2015), *Challenging the Principles of the Beyond Budgeting Model*, Business Administration Master's Thesis, Karistad Business Scholl, Karistad University, Sweden
- Neely, A., Bourne, M. & Adams, C. (2003). Better budgeting or beyond budgeting? *Measuring Business Excellence*, 7(3), 22-28
- Nguyen, D. H., Weigel, C., & Hiebl, M. R. (2018). Beyond budgeting: review and research agenda. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 14(3), 314-337.
- Olesen, A. (2015). The Case for Moving Beyond Traditional Budgeting. Beyond Budgeting Institute. <https://operationalincomestatement.com/roi/wp-content/uploads/2017/10/The-Case-for-Moving-Beyond-Traditional-Budgeting.pdf> (erişim tarihi 02.01.2020).
- Özer, G. (2001). Ürün geliştirme Süreçlerinde Faaliyete Dayalı Tekniklerin Kullanımı, *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 2(5), 79-98
- Østergren, K. & Stensaker, I. (2011). Management Control without Budgets: A Field Study of 'Beyond Budgeting' in Practice, *European Accounting Review*, 20(1), 1-30
- Player, S. (2003). Why some organizations go Beyond Budgeting. *Journal of Corporate Accounting and Finance*, 14(3), 3-9.
- Reka, C. I., Stefan, P. & Daniel, C. V. (2014), Traditional Budgeting Versus Beyond Budgeting: A Literature Review, *Annals of Faculty of Economics*, 1(1), 573-581
- Rickards, R. C. (2006). Beyond Budgeting: Boon or Boondoggle? *Investment Management and Financial Innovations*, 3(2), 62-76

- Sandalgaard, N. & Bukh, N. (2014). Beyond Budgeting and Change: a Case Study, *Journal of Accounting & Organizational Change*, 10(3), 409-423
- Silva, A. P. (2015). *Nors Case Study: Traditional Budgeting process transformation into Beyond Budgeting Model*, Dissertation for Master of Finance, University of Porto, Portuguese
- Tian, T., Lin Ni, Q., Hao Q. & Wu, D. (2015). The Application of the Beyond Budgeting to Organisations —An Example of Application of Borealis Company. *Modern Management Science & Engineering*, 3(1), 65-75
- Wallander, J. (1999). Budgeting – An Unnecessary Evil. *Scandinavian Journal of Management*. 15(4), 405-421.
- Yıldırım, G. & Öker Türüdüoğlu, F. (2019). Yenilikçi Bir Yönetim Modeli: Bütçesiz Yönetim (Beyond Budgeting). *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi (MUVU)/Journal of Accounting & Taxation Studies (JATS)*, 12(1), 91-106
- Yüzer, A. F. (1981). *İşletme Yönetiminde Kar Zarar Bütçesine Olasılıklı Yaklaşım*, Anadolu Eskişehir İktisadi ve Ticari ilimler Akademisi Yayını No: 236/157, Eskişehir