

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**TURİZM İŞLETMELERİNDE BÜTÇE SÜRECİ VE
BÜTÇENİN
İŞLETME MALİ PERFORMANSINA ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Selim TARTAN

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Kenan ERKAN

MART - 2022

Selim TARTAN tarafından hazırlanan ‘‘Turizm İşletmelerinde Bütçe Süreci ve Bütçenin İşletme Mali Performansa Etkisi’’ başlıklı bu tez 08/03/2022 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği’nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Yüksek Lisans olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Dr.Öğr. Üyesi Mustafa Kenan ERKAN

Sakarya Üniversitesi

Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Gülfen Tuna

Sakarya Üniversitesi

Doç. Dr. Sedat Durmuşkaya

Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

 SAKARYA ÜNİVERSİTESİ	T.C.		Sayfa : 1/1
	SAKARYA ÜNİVERSİTESİ		
	İŞLETME ENSTİTÜSÜ		
	TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU		
Öğrencinin			
Adı Soyadı	SELİM TARTAN		
Öğrenci Numarası	:	Y199037105	
Enstitü Anabilim Dalı	:	İŞLETME	
Enstitü Bilim Dalı	:	İŞLETME	
Programı	:	☒ YÜKSEK LİSANS	☐ DOKTORA
Tezin Başlığı	:	TURİZM İŞLETMELERİNDE BÜTCE SÜRECİ VE BÜTÇENİN İŞLETME MALİ PERFORMANSA ETKİSİ	
Benzerlik Oranı	:	%6	
İŞLETME ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,			
☒ Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.			
			08/03/2022 İmza
☐ Sakarya Üniversitesi Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.			
Bilgilerinize arz ederim.			
			/...../20..... İmza
Uygundur			
Danışman Unvanı / Adı-Soyadı: Tarih: İmza:			
☐ KABUL EDİLMİŞTİR ☐ REDDEDİLMİŞTİR EYK Tarih ve No:			Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: BÜTÇE: KAVRAMSAL ÇERÇEVE	5
1.1. Bütçe: Kavramsal Çerçeve	5
1.1.1. Bütçenin Tanımı ve Tarihçesi	5
1.1.2. Bütçenin Amaçları	6
1.1.2.1 Planlama	7
1.1.2.2 Koordinasyon	7
1.1.2.3 Kontrol.....	8
1.1.3. Bütçenin Yararları ve Zararları	8
1.1.4. Bütçe Hazırlarken Dikkat Edilmesi Gerekenler.....	9
1.2. Bütçeleme Teknikleri	10
1.2.1 Geleneksel (Klasik) Bütçeleme.....	11
1.2.2 Sıfır Tabanlı Bütçeleme	11
1.2.3 Faaliyet Tabanlı Bütçeleme	11
1.2.4 Yuvarlanan (Devamlı) Bütçeleme	12
1.3 Bütçeleme Türleri.....	12
1.3.1 Konuları Göre Bütçeler	12
1.3.1.1 Gelir Bütçesi	12
1.3.1.2 Gider Bütçesi	12
1.3.2. Amaçları Göre Faaliyetler.....	13
1.3.2.1 Faaliyet Bütçeleri.....	13
1.3.2.2 Program Bütçesi	13
1.3.3. Pazarlama Faaliyetine İlişkin Bütçeler	13
1.3.3.1 Satış Bütçesi	13
1.3.3.2 Satış Giderleri Bütçesi	13
1.3.3.3 Satın Alma Bütçesi	14

1.3.4 Finansal Faaliyetlerine İlişkin Bütçeler	14
1.3.4.1 Finansman Bütçesi.....	14
1.3.4.2 Nakit Bütçesi	14
1.3.4.3 Yatırım Bütçesi.....	14
1.4 Bütçe Aşamaları	14
1.4.1 Hedeflerin Belirlenmesi	15
1.4.2 Bilgi ve Verilerin Toplanması	15
1.4.3 Bütçe Takviminin Belirlenmesi	15
1.4.4 Verilerin Konsolidasyonu	15
1.4.5 Bütçenin Onaylanması	15
BÖLÜM 2: BÜTÇE SAPMALARI	17
2.1 Bütçe Sapmaları	17
2.1.1 Bütçe Sapmaları hakkında genel bilgi	17
2.1.1.1 Kontrol edilebilen sapmalar.....	18
2.1.1.2 Kontrol edilemeyen sapmalar.....	18
2.1.2 Bütçe Sapma Çeşitleri.....	18
2.1.2.1 Satış (Gelir) Sapması.....	18
2.1.2.2 Diğer Gider Sapmaları.....	19
2.1.3. Bütçe Sapmalarının Nedenleri	19
2.1.4. Bütçe Sapmalarının Sonuçları.....	20
BÖLÜM 3: VAKA ANALİZİ: GABİ HOTEL BÜTÇE SÜRECİ UYGULAMAS.21	
3.1 Gabi Hotel Bütçe Uygulaması Örneği	22
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	31
KAYNAKÇA	34
ÖZGEÇMİŞ.....	38

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Bütçeleme Türleri Kullanım Oranları.....	10
Tablo 2: 2020 Yılı Gelir Tablosu (Bütçe).....	23
Tablo 3: 2020 Gelir Tablosu (Gerçekleşen Bütçe).....	24
Tablo 4: 2020 Yılı Gelir Tablosu Analizi (Planlanan ve Gerçekleşen Bütçe).....	25
Tablo 5: GABİ HOTEL 2020 Yılı Bilanço Analizi (Hedeflenen ve Gerçekleşen Bütçe).....	26
Tablo 6: 2020 Satış Bütçesi.....	28
Tablo 7: 2020 Fiili Satış Bütçesi	29

Tezin Başlığı: Turizm İşletmelerinde Bütçe Süreci ve Bütçenin İşletme Mali Performansına Etkisi	
Tezin Yazarı: Selim TARTAN	Danışman: Dr. Öğr. Üyesi M. Kenan ERKAN
Kabul Tarihi: 08.03.2022	Sayfa Sayısı: 38
Anabilim dalı: İşletme	Bilim dalı: İşletme
Genel olarak işletmelerin kuruluş amacı kar etmektir. Bunun başarılması için yönetim alanında başarılı olunması gerekir. Yönetim alanında başarılı olunmasında karar vericilerinde bütçe konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olması gerekmektedir. Çünkü karar vericiler, karar vermelerine ışık tutan en önemli araçlardan biri yönetim raporları olan bütçeler olarak kabul edilmektedir. Turizm işletmeleri dinamik ve sürekli değişen dış çevreden kaynaklanan sorunlarla baş etmek zorundadır. Küresel finans piyasalarında yaşanan sürekli dalgalanmalar, sektör şartları, ülkesel/küresel olaylar işletmelerin nakit akışını kontrol etmek amacıyla iyi, kötü ve beklenen senaryolar belirlemelerini zorunlu kılmaktadır. Bu çalışmanın konusu henüz gerçekleşmemiş olan ve turizm işletmelerinin tahmini olarak planladıkları rakamları gösteren mali planları yani bütçe ve performanstır. Çalışmanın ilk bölümü bütçe ile genel bilgiler bulunmaktadır. Bu bölümde turizm işletmelerinde bütçe tanımı, bütçeleme teknikleri, bütçenin yarar/zararları, bütçelemenin amaç ve aşamaları anlatılmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde bütçe sapmalarının tanımı ve bütçe sapmalarının sebepleri incelenmiştir Üçüncü bölümde bir otel vaka analizi olarak seçilmiş ve bu otel hakkında elde edilen bütçe verileri incelenerek yorumlanmıştır. Daha spesifik olarak, vaka analizi olarak seçilen GABİ HOTEL'in 2020 yılı hedeflenen ve gerçekleşen gelir tablosu, bilanço bütçeleri ve satış bütçeleri incelenerek yorumlanmıştır. Burada ortaya çıkan bütçe sapmalarının gerekçeleri belirlenmiştir. Akabinde Turizm işletmelerinin bütçelemeleri hakkında gerekli öneriler sunulmuştur. Bu çalışmanın turizm işletme yöneticilerine bütçe ile ilgili konuya daha fazla önem vermeleri konusunda katkı sağlayacağı beklenmektedir.	
Anahtar Kelimeler: Bütçe, Senaryo, Yönetim	

Title of the Thesis: The Effect of Budget on Business Financial in Tourism Enterprises	
Author: Selim TARTAN	Supervisor: Assist. Prof. M. Kenan ERKAN
Accepted Date: 08.03.2022	NP: 38
Department: Business	Subfield: Business
It is well known that making a profit still represents the main purpose of enterprises. In order to obtain this, it is necessary to be successful in the field of management. Therefore, it means decision makers have sufficient knowledge, experience and the right tools to deal with the budget. They necessarily need to consider the budget which is constantly given by the management reports. This is actually one of the most important tools that in fact clarify their decision making. Tourism businesses have to cope with the issues that might arise from the dynamics and the permanently fluctuant external factors. Continuous fluctuations in global financial markets, sector conditions, and national or global events require businesses to consider different scenarios in order to control cash flow. The subject of this study is the financial plan. In other words, the budget and the performance of enterprises that have not been realized yet and of course the last but not the least, a display of estimated numbers of the tourism enterprises. The first part of the study contains general information about the thesis. Then in a second part, the thesis is about the budget and the financial process. In this section, the definition of budget in tourism enterprises, budgeting techniques, profits/losses of the budget, objectives and stages of budgeting are explained. In the third part of the study, the definition of budget deviations and the reasons for budget deviations are being taken into consideration. In the third chapter, a hotel was selected as a case study and the budget data obtained about this hotel was analyzed and interpreted. More specifically, the targeted and realized income statement and balance sheet budgets of GABI HOTEL for 2020, which was chosen as a case study, were analyzed and interpreted. Here are additionally presented the reasons that make deviations to the budget and the suggestions about the budgeting of tourism enterprises. It is expected that this study will contribute to the tourism business managers thus giving more importance to the issue related to the budget.	
Keywords: Budget, Scenario, Managment	

GİRİŞ

Turizm; tatil, eğlence, sağlık, din, spor gibi seyahat eden insanların seyahat süresince ihtiyaç duydukları mal ve hizmetleri satın alması ile ilgili durumlara denir (Hayta, 2008). TUIK tarafından ülkemize gelen turistlerin geliş nedenlerini incelendiğinde; gezi, eğlence, kültürel en baştaki nedenler, ikinci sırada akraba ve arkadaş ziyareti, üçüncü sırada eğitim ve staj, dördüncü sırada sağlık ve tıbbi nedenler, beşinci sırada dini, altıncı neden alışveriş ve yedinci sırada iş amaçlı olduğudur (TUIK, 2021).

Turizm Sektörünü oluşturan alt sektörler, Konaklama Endüstri, Seyahat Endüstrisi, Ulaştırma Endüstrisi, Yiyecek İçecek Endüstrisi, Rekreasyon Endüstrisi, Hediyelik Eşya Endüstrisi'dir (Şit, 2016). Turizm, geniş bir yelpazeye sahip olması nedeniyle 54 sektörü de etkileme gücü vardır. Turizmin direk olarak etkilediği sektörlerin başında; ulaşım, inşaat, tur satışları, yiyecek içecek sektörü vb. gelmektedir (Akıncı ve Yüzbaşıoğlu, 2015).

Dünya'da hızla gelişen sektörlerden biri olan turizm, istihdam oluşturma, döviz girdisi sağlama, vergi gelirlerinin artması gibi birçok ekonomik gelişmeye pozitif yarar sağlamaktadır. İstihdam genel olarak insan gücüne dayandığı için emek yoğun işçilik mevcuttur (Tutar ve ark., 2013). Yabancı ülkelerinden gelen turistler nedeniyle ülkelere giren para döviz cinsindendir. Aynı şekilde işletmelerin gelirlerin artması nedeniyle vergileri de doğru orantılı olarak artmaktadır (Çımat ve Bahar, 2003).

Ülkemiz dünyada yaşanan olumsuz pandemi koşullarına ve ekonomik problemlere rağmen turizm gelirleri sırası bakımından 11. Sırada ve en çok ziyaret edilen ülkeler arasında 5. Sırayı almıştır (Milliyet, 2021). Bu nedenle her geçen gün turizme olan ilgi artmaktadır. Bu durum yüksek rekabeti de beraberinde getirmektedir. Sonuç olarak turizm işletmeleri iyi-kötü ve beklenen senaryolar hazırlamalı ve gelişmelere ayak uydurmak zorundadırlar (Bostan ve Aydın, 2021).

Ekonomik, teknik ve teknolojik gelişmelerden dolayı yönetim alanı karmaşık bir hal almaya başlamış ve bütçe kavramı gibi yeni kavramlar ortaya çıkmıştır. Bütçeler; işletmenin misyon, vizyon ve politikaları hakkında işletme sahiplerine, ortaklara, yöneticilere, devlete, çalışanlara ve müşterilere finansal açıdan ışık tutan planlardır.

Aynı zamanda bütçeler turizm işletmenin kısa, orta ve uzun vadeli faaliyetleri hakkında da bilgi veren ve işletmenin nihai faaliyetlerini yerine getirmede hayati rol oynar (Seyedghomi, 2021).

Diğer sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe de bütçe hayati önem taşımaktadır. Turizm sektöründe yapılan saha çalışmalarında tutulan en çok bütçelerin; Gelir bütçesi, Gider bütçesi, Finansman bütçe ve Yatırım bütçesi olduğunu söyleyebiliriz. Gelir bütçesi, turizm işletmelerinde otel işletmesi ise; gecelik satılan oda sayısının oda fiyatı ile çarpılmasıyla elde edilir. Eğer tur şirketi ise; satılan tur paket sayısı ile fiyatının çarpımı ile bulunur. Aynı şekilde yiyecek-içecek, eğlence vb. işletmelere göre de gelir bütçeleri hesaplanır. Böylelikle işletmenin elde ettiği nakit tespit edilir. Aynı şekilde gider bütçeleri, işletmelerin hizmet sunmasında katlanmaları gereken giderleri gösterir. Örneğin, bir otel işletmesi için elektrik, su, işçilik, yeme-içme giderleri gibi giderler gösterilebilir. Son olarak diğer faaliyet giderleri; finansman bütçesi, AR-GE, pazarlama ve satış bütçesi, genel yönetim bütçesi vb. bütçeler de işletmeden işletmeye farklılık göstermekle beraber tutulduğu gözlemlenir (Aymankuy, 2001).

Bütçe Sapmaları, diğer sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe oldukça karşılaşılan bir durumdur. İç çevre faktörlerinden etkilenen ve karar vericiler tarafından kontrol altına alınabilen faktörlere kontrol edilebilen sapmalar denir. Örneğin; Satış sapması, işçilik sapması, elektrik ve su sapmaları gibi sapmalar kontrol edilebilen sapmalardır. Dış çevre faktörlerinden etkilenen ve karar vericiler tarafından kontrol edilemeyen faktörlere de kontrol edilemeyen faktörlerdir. Örneğin, kurda meydana gelen dalgalanmalar, enflasyon, ulusal ve uluslararası beklentiler gibi durumlar karar vericiler tarafından kontrol edilemeyen sapmalardır. (Öztürk, 2017)

Tez konusunun seçilmesindeki ana neden, bütçe gibi işletmelerin için hayati önem taşıyan ve gelişmiş ülkelerde çok fazla değer verilen bir konunun ülkemizde yeteri kadar değer görmemesi durumu nedeniyle incelenmek istenmiştir. Özellikle turizm işletmelerinde bütçe, diğer sektörlerden çok daha fazla ciddiye alınması gerekmektedir. Çünkü turizm sektörü çok kırılgan olması sebebiyle yapılan bütçeler sürekli kontrol edilmeli ve revizeler yapılmalıdır.

Aynı zamanda yapılan literatür taramasında Turizm işletmelerinde bütçe ve performansı ile ilgili yeteri kadar çalışmanın olmaması ve bu boşluğun doldurulma isteği bu konunun seçilme arzusunu oluşturmuştur.

Araştırmanın Amacı

Türkiye’de faaliyet gösteren turizm işletmelerin bütçe süreci ve hazırlanan bütçenin işletmenin mali performansına olan etkileri araştırılması hedeflenmektedir.

Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin bütçe süreçleri, bütçelerini yaparken temel aldıkları senaryolar, işletme tarafından yapılan bütçelerin performansa etkisi ve bütçenin işletme karlılığı üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmaktadır.

Araştırma Sorusu

Turizm İşletmelerinin bütçe süreçleri, bütçe hazırlarken baz aldıkları temel senaryolar ve bütçe tahminleri yaptıkları varsayımlar ile bütçe performansları arasında ilişki var mıdır?

Araştırmanın Önemi

Bu çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren Turizm İşletmelerinin bütçeyi ne ciddiyetle yaptıkları, bütçeyi oluştururken hangi senaryoları temel aldıkları ve bu bütçelerin işletmenin mali performansa etkisi araştırılacaktır.

Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın teori bölümünde; kitap, dergi, makale, internet ve tezlerden elde edilen bilgilerden yararlanılacaktır. Uygulama bölümünde ise; vaka olarak bir otelin bütçe verileri kullanılarak analizler ve yorumlar yapılacaktır.

Araştırmanın İçerik Kısmı

Türkiye’de faaliyet gösteren Turizm İşletmelerinin takip eden yıl için hazırladıkları bütçenin süreçleri, bu bütçe sürecinde temel alınan senaryolar ve bütçe performanslarıdır.

İşletme bütçesinin tutmamasının sebepleri işletmenin aldığı temel senaryolar ve bütçe sürecinden mi kaynaklanmaktadır? İşletmenin bütçe tahmini faktörleri ile bütçe performansı arasındaki ilişkiler nelerdir?

Araştırmanın;

1. Bölümde; Bütçenin tanımı, bütçeleme teknikleri, bütçenin yarar ve zararları, bütçenin amaç ve aşamaları açıklanacaktır.
2. Bölümde; Bütçeleme sapmasının tanımı ve bütçe sapmalarının ortaya çıkma sebepleri açıklanacaktır.
3. Bölümde; Gabi Hotel vaka analizi olarak seçilmiş olup, 2020 yılı bilanço (planlanan ve gerçekleşen), 2020 gelir tabloları (planlanan ve gerçekleşen) ve 2020 satış bütçeleri karşılaştırılarak analizler ve yorumlar yapılacaktır.



BÖLÜM 1: BÜTÇE: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bütçe, işletmenin belirli bir dönem için gelir ve giderlerinin planlanması olarak tanımlanır. Daha basit olarak, gelecek dönemler için finansal yani mali olarak planlama yapmaktır. Bütçenin tarihi çok eski zamanlara dayanmaktadır. Türkiye’de ise ilk olarak 1924 tarihli anayasa ile belirlenmiş ancak mali sistemimizin temeli oluşturan modern bütçe 1927 yılında yayımlanan 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu ile gerçekleştirilmiştir (Ergen, 2016).

Bütçelemenin amaçları, işletme faaliyetlerinin ayrıntılı ve detaylı olarak sayısal planlama yapmaktır. Aynı zamanda çalışanlar arasında motivasyon sağlayarak tüm çalışanların aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışmayı sağlar. Son olarak, hedeflenen bütçe ve gerçekleşen bütçe arasında bir sapma meydana gelmesi durumunda bu sapma tespit edilir ve karar vericiler tarafından gerekli önlemler alınarak sapmanın kontrol altına alınmasına destek sağlayabilir. Bütçenin aşamaları beş basamakta incelenir. Bunlar; işletme hedeflerinin belirlenmesi, bilgi ve verilerin toplanması, bütçe takviminin oluşturulması, verilerin konsolidasyonu ve onay olarak sıralanır (Karaca ve Yıldız, 2010).

Bütçenin işletmelere belirli yararları ve zararları vardır. Yararları şu şekilde sıralanabilir; Tüm çalışanların ortak amaç doğrultusunda çalışmalarını sağlar. Sürekli bir kontrol mekanizması oluşturur. Karar vericilerin belli bir karar alması durumunda bütçe bu duruma ışık tutar. Bütçenin zararları; yöneticilerin vizyonunu daraltır. Bütçenin çalışanların elinde olması, bütçenin rakip işletmelerin eline geçmesine olanak verir (Geyik, 2016).

1.1. Bütçe: Kavramsal Çerçeve

1.1.1. Bütçenin Tanımı ve Tarihçesi

Bütçe sözcüğünün kökenini incelediğimizde; Keltçede “bolga” oradan Latinceye “bulga”, Fransızcaya “bougette” olarak geçmiş ve Ortaçağ İngilizcesinde “bowgette” olarak ortaya çıkmış ve sonunda günümüz çağdaş İngilizcesine “budget” olarak yerini almıştır. Esas anlamıyla çanta anlamı taşımaktadır. Bu kullanımıyla İngiltere veya Amerika’dan Türkçeye geçtiği söylenebilir.

Fakat sözcüğün çok eski tarihlerden beri Türkçede kullanılagelen ‘‘bohça’’ kelimesiyle ortak bir noktası vardır. (turkcebilgi.com, 2021). 1862 yılında Fransa’da çıkarılan bir kanunla kamu kuruluşlarının yıllık gelir ve giderlerinin tahmin edildikten sonra yasallaştırılması biçiminde bütçe tanımlanmıştır. Klasik anlamıyla bütçe hükümetin yıllık olarak yaptığı gelir ve giderlerin tahmin edilmesiyle onaylanması durumudur. Türkiye’de bütçe kavramı ilk olarak Tazminat Döneminden sonra hayatımıza girmiş ve günümüzde 5018 sayılı kanunda bütçe ‘’ belirli bir zaman aralığındaki gelir ve giderlerin tahmini ile bunların uygulanmasına ilişkin hususları gösteren ve usulüne uygun olarak yürürlüğe konan belge’’ olarak tanımlanmıştır (Bülbül, 2014). ABD’ de sanayiciler, yapılan bütçelerin devlet için yararlarını keşfettikten sonra işletme bütçelerini geliştirmiş ve büyük işletmelerin gelecek dönemleri planlaması ve plan hedeflerine ulaşmada bütçenin önemini kavramasıyla dünya genelinde kullanılmaya başlanmıştır (Mutluer, Öner ve Kesik, 2006). Kısaca bütçe, gelecek olayların önceden tahmin edilmesi olarak tanımlanabilir. Bütçe süreci genel olarak finansal tahmin olarak ifade edilir. İyi bir tahmin yapılabilmesi için özenli bir planlama ve hazırlık gerekir. Bütçe basitçe planların somut ve rakamsal ifadesidir. Bütçe yapılırken yani gelecek ile ilgili planlar yaparken özellikle muhasebe verilerinden yararlanır. Bütçe her birim için beklenen gider ve maliyetler ile üretim ve faaliyetlerden beklenen geliri gösterir. Bu şekilde her birimin gerçek performansı ölçülebilir olmaktadır. Bütçe yaparken işletmedeki tüm birimlerin faaliyetlerinin koordinasyonunu sağlar. Gelecekte ortaya çıkabilecek finansal problemlere karşı önceden uyarma görevi yapar (Meigs ve Meigs, 1993).

1.1.2. Bütçenin Amaçları

Bütçe amaçları, işletme sahipleri ve yöneticileri işletme için en doğru kararları verebilmeleri için bazı tahminlerde bulunmaları ve planlama yapmaları gerekmektedir. Bütçeleme de ana amaç; sürdürülebilir rekabet gücüne sahip olmak ve işletme faaliyetlerini en doğru şekilde planlamak ve geleceğe yönelik karar almasında yöneticiye destek olmasıdır. Bütçelemde en etkin kararların alınacağı hedefler ve bu hedeflere ulaşmada yapılması gerekenler belirlenir. Akabinde bu hedefler ve yöntemler alt birimlere gönderilerek, çalışanların kendilerinden beklenen performans hakkında bilgi sahibi olması amaçlanır. Buna ek olarak bütçeleme çalışmasıyla, işletmelerin uzun ve kısa vadeli planları ile birimler arasında koordinasyon sağlanması hedeflenir.

Bu planlar belirli dönemlerde kontrol edilerek, hedeflerin hangi aşamada olduğu belirlenir (Özdamar, 2019). Kontrol, planların bir bakıma ne ölçüde ulaşıldığını görmek için yapılır (Rihan, 2016). Bütçenin ana amacı; sürdürülebilir rekabet gücünü elde tutmak ve işletme faaliyet en üst verim düzeyde kullanılması sağlayarak, gelecek hedef ve politikaların belirlenmesinde yöneticilere ışık tutan bir araçtır. Bütçelemeye işletme için en uygun hedefler seçilir ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan koordinasyon sağlanır. Bütçenin birçok amacı vardır; İşletmenin faaliyetlerini belli dönemlere göre planlamak ve kontrollerini sağlamak, diğer birimler ile koordinasyonu sağlamak, işletmenin ve yöneticilerin başarıları belirlemek gibi önemli amaçları vardır (Özdamar, 2019).

1.1.2.1 Planlama

Plan, en etkili sonuçlara varılabilmesi için hedefleri belirlemek ve belirlenen bu hedeflere ulaşma yollarını belirlemektir. İşletmelerin kurulma maksadı maksimum kar olması nedeniyle tüm faaliyet ve kararlar planlama doğrultusunda olur. Planlama, işletmenin amaç ve hedeflerinin belirlenmesiyle başlar, tüm seçecekleri analiz eder ve en doğru seçeneği belirler ve karara ulaşır. Planlama, işletme yöneticilerinin işletmenin problemleri hakkında uzun ve detaylı bir araştırma yapma sürecidir. Çünkü bütçe, yöneticilerin işletme hedeflerinin ve politikalarının ele alındığını ve çözümler üretmesi nedeniyle en önemli bölümdür. Planlama en kritik noktası, Turizm işletmelerinin kaynaklarının en verimli şekilde kullanılması amaçlanmalıdır. Aynı zamanda işletmenin karlılığı, verimliliği ve mali yapısı ile işletmenin devamlılığı ve gelişmesi arasında en uygun denge oluşturulmalıdır (Yılmaz, 2012).

1.1.2.2 Koordinasyon

İşletme için uygun kararların verilmesi ve yapılan planlamaların etkin bir şekilde yürütülmesi için tüm birim ve çalışanların arasındaki iletişimi ve koordinasyonu sağlayan araçtır. Planlama sürecinde, işletmenin belirlenen hedeflerine ulaşmasında koordinasyonun çok önemli bir yeri vardır. Tam ve eksiksiz, tüm birimlerin etkin ve verimli bir iletişim içinde olması bütçe sürecinde belirlenen işletme hedeflerine ulaşmasına katkı sağlar. Çünkü bütçe hedefleri ve politikaları önceden belirlendiği için birimler arasında kopukluğa izin vermez. Bir birimin başarısızlığı tüm departmanların başarısızlığına sebebiyet verecektir. Örneğin; reklam ve pazarlama biriminde yaşanan aksaklık büyük oranda satış birimini de etkileyecektir.

Bu nedenlerden ötürü, koordinasyon işletmenin hedef ve amaçlarına ulaşmada birlik ve beraberlik sağlayarak, bütünleşmeyi sağlar (Yılmaz, 2012). Aynı zamanda bütçenin, tüm çalışanların motivasyonunu etkileme gücü vardır. Motivasyon, kişilerin belirli bir amaç ve hedef uğruna kendi arzu ve istekleri ile davranmaları şeklinde tanımlanır (www.personel.omu.edu.tr).

1.1.2.3 Kontrol

Yöneticiler tarafından belirlenen amaç, hedef ve politikaların doğru bir şekilde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği ve herhangi bir sapma varsa düzenleyici önlemler almaları gerekebilir. Kontrol, standart durum ile fiili durumun karşılaştırıldığı, işletmenin performansının ölçüldüğü bir kriterler bütünüdür. Bütçe sayesinde;

- Fiili sonuçlarının belirlenmesi
- Hedeflenen ve fiili rakamlar arasında farkların tespit edilmesi
- Farkların oluşması durumunda bunların nedenleri analiz edilir.

1.1.3. Bütçenin Yararları ve Zararları

Turizm İşletmelerinde bütçe, bütçeleme döneminde faaliyet alanında atılacak adımlar olarak düşünülebilir. Faaliyet döneminde bütün departmanların çalışma yolunu belirlemede nasıl adımlar atmasını gerektiğini somut rakamlarla gösterilebilir.

- Yönetimde sistemli karar alma ve tutarlı düşünme yeteneğini geliştirir. Karar vericiler karar vermeden önce konu ile ilgi tüm alternatifleri belirler ve analiz eder. Gelecek ile ilgili stratejik düşünme becerisini gelişmesine olanak sağlar.
- İşletmede çalışan alt kademe çalışanların belirlenen amaç ve hedeflere katılımı sağlanır. Aynı zamanda birimler arasında uyumlu çalışma sağlanır ve bu durum işletmenin daha iyi organize olmasını sağlar.
- İşletmelerin kar oranlarının gerçek zamanlı olarak takip edilir.
- En uygun yatırımlar yapılmasına olanak sağlar ve doğru yatırımlara doğru oranda kaynak ayrılmasına yardımcı olur.
- Operasyonların ve yatırımların işletme değerine oranı ölçülebilir ve takip edilir.
- Sapmaların ve verimsizliğin erken bir zamanda keşfedilmesini sağlar.

- İşletme performansı objektif bir şekilde ölçer.
- İşletme geleceği somut veriler ile değerlendirme imkânı tanır.
- Önceden planlar ve hedefler belirlendiği için daha az gözetleyici ihtiyaç vardır. Bu da maliyetlerin düşmesine neden olur.
- Banka kredilerinin alınmasında yardımcı olur.

Bütçenin yararlarının yanında zararları da vardır. Bunlar;

- Turizm İşletmelerinde bütçe yapmanın en büyük zararı; gelişigüzel bir bütçe hazırlamak, gerçeklikten uzak ve takip edilemeyen bir bütçe yarardan çok zarar getirir. Bu yüzden bütçeleme yaparken çok dikkatli olunması gerekir.
- Analizlerin sonuçların tam ve net anlaşılmaması
- Bütçe komitesinin yeterli deneyime ve bilgiye sahip olmaması
- Gelir ve Gider tahminleri etmek oldukça güç olduğundan, üstünkörü yapılan bir bütçe yarardan ziyade zarar getirir.
- İşletme yöneticilerini bir kalıba sokmaktan ise onları rahat bırakmak kendilerinin kendi düşünce ve yönetim becerilerini kullanmaları daha yararlı olur.
- İşletmenin amaç ve hedeflerini herkese duyurmanın belli riskleri vardır.
- Bütçe hazırlamak, yöneticilerin çok fazla zaman alması sebebiyle diğer işlere odaklanamama problemi oluştur.
- Departmanlar arası kopukluk bütçede başarısızlığa sebep olur.
- Gerçekçi olmayan hedefler konulması.
- Maliyetleri kontrol altına almak için, büyüme politikaların arka plana itilmesi
- Üst yöneticilerin, alt kademeleri baskı aracı olarak kullanması
- Değişen ekonomik şartlara göre tahminlerin güçlenmesi (Tokaç, 2012; Yalkın, 2018).

1.1.4. Bütçe Hazırlarken Dikkat Edilmesi Gerekenler

Bütçe oluşturmaya başlamadan önce belli başlı sorulara cevap aranması gerekmektedir (Pinney ve Woelful, 1991). Bu sorular;

- Bütçe dönemi içerisinde işletme ne kadar kar elde etmek istiyor?
- Söz konusu karı elde etmek için ne kadar maliyete katlanması gerekiyor?
- Öngörülen kar ve maliyet hedefi için ne kadarlık bir satış geliri gerekiyor?

Bütçe raporu hazırlarken ön önemli unsur gerekli olan tüm ayrıntıların istenilen zamanda kolayca bulunabilmesi ve net bilgiler içermesidir. Karışık ve gereksiz ayrıntılarla dolu bir bütçe işimizi zorlaştırır ve gereksiz detaylarla uğraşmamıza sebebiyet verecektir (Tokaç, 2012). Bir bütçeyi hazırlarken olası giderleri tahmin etmek ve kategorize etmektir. Öncelikle sabit ve değişken maliyetler belirlenmelidir. En önemli sabit maliyetler; kira, elektrik, su, telefon, yıpranma payı giderleri, faiz giderleri, yönetici maaşları, pazarlama ve reklam giderleri vb. iken değişken maliyetler olarak; hammadde, dolaysız işgücü, kullanıma bağlı yıpranma payı, satış komisyonları vb. olarak sıralanır (Mentor, 2017).

Bütçe hazırlarken; amaç ve hedef ile ilgili kararlar dikkate alınmalıdır. Önceki senelere ait bilgiler sadece yardımcı kaynak olarak kullanılır. Tahminler, geçmiş dönemlerdeki tahminleri ile karşılaştırılmalıdır. Bütçe yapılırken, gerçek hedeflerden uzak bilgiler kadar keyfe göre yapılan değişikliklerinde hiçbir anlamı yoktur (Tokaç, 2012).

1.2. Bütçeleme Teknikleri

Yöneticiler için bütçe, işletme hakkında karar vermekte önemli bir araçtır. Seçilecek olan bütçeleme tekniği kesinlikle işletmenin kaynakları ile uyum içinde olması gerekir. Aşağıda açıklanacak olan bütçeleme teknikleri turizm işletmelerce denenmiştir. Geleneksel, Sıfır Tabanlı ve Faaliyet Tabanlı Bütçeleme türleri birbirine yakındır. Devamlı Bütçeleme ise daha yeni bir teknik ve yapılan araştırmalarda işletmelerin büyük bir bölümü bu tekniği kullanmakta olduğunu göstermektedir. CFO Araştırma Hizmetleri tarafından işletmelere yapılan araştırmalar da kullanılan bütçeleme türleri rapor edilmiştir (Exportworldwide.com).

Tablo 1: Bütçeleme Türleri Kullanım Oranları

Bütçeleme Türleri	%
Geleneksel Bütçeleme	% 45
Sıfır Tabanlı Bütçeleme	% 26
Faaliyet Tabanlı Bütçeleme	% 30
Yuvarlanan (Devamlı) Bütçeleme	% 48

1.2.1 Geleneksel (Klasik) Bütçeleme

İşletmeler, bütçeleme de gelecek yıllara ait sonuçları dikkate alır ve sonuçlara göre hazırladıkları bütçelere geleneksel bütçe denir. Enflasyon, tüketici talebi, piyasa durumu vb. oranlara göre harcamalar belirlenir Geleneksel bütçelemelerde denklik esası vardır. Yani gelir ve gider kalemleri birbirine eşit olur. Harcama kalemleri belirlenir ve ödenekler dağıtılır. Burada fayda önemsiz, süreklilik esastır. Denetim güçlüdür. Harcamalar yıl boyunca açık kalması istenir. Sakıncalarına baktığımız zaman ise, statik bütçe oldukları için uzun vadeli programların gerçekleştirilmesi güçleşir. Katı bütçe sistemi mevcuttur. Büyümeyi engeller. Vizyonu daraltır. Bütçeye güveni azaltır. Performansın düşmesine sebep olur (Haftacı, 2010).

1.2.2 Sıfır Tabanlı Bütçeleme

Her bir birimin bütçeleme kararlarını yepyeni kararlar olarak vermeyi ifade eder. Yani her yeni döneme, yeni karar ve belli miktarda parayla başlamış olmasıdır (Shah, 2007). Bu bütçeleme tekniğiyle, belli bir miktarda para ile yeni bir döneme başlaması yöneticilerin işletmelerde verimlilik ve etkinlik artmasına buna karşın işletme maliyetlerinin ise düşürülmesinde daha gayretli olmalarını sağlayacaktır (Siegel vd, 2005).

1.2.3 Faaliyet Tabanlı Bütçeleme

Kaynak tüketimi ile çıktılar arasındaki ilişkiyi net bir şekilde çıkardığı için bu tekniği kullanan işletmelerin doğru bir planlama, kontrol, karar verme ve performans değerlendirme aracı olarak kullanılmaktadır. Gelecek faaliyet dönemi için hedeflenen çıktıya ulaşmak için yapılması zorunlu etkinliklerin ve bu etkinlikler için katlanılması gereken kaynakların miktar ve maliyetlerin bütçelenme işidir (Yalkın, 2015).

Faaliyet Tabanlı Bütçeleme, işletmenin yaptığı faaliyetlere göre tüm birimler için ayrı ayrı oluşturulur. İşletme düzeyi destek faaliyetleri; Genel Yönetim giderleri, Satın alma Faaliyetleri, Güvenlik Faaliyetleri vb. ile otel ürünleri düzeyi Pazarlama-Satış Faaliyetleri vb. ve Yiyecek-İçecek Satış Faaliyetleri olan; Lounge, Ana bar, Büyük ve Küçük Restoran Faaliyetleri gibi durumlarda tercih edilir (Pazarçeviren ve Şen, 2013). Talep tahminine dayalı olarak mamul ve hizmet miktarlarının belirlenmesi ile başlar (Parlakkaya, 2004). Turizm işletmelerinde Faaliyet Tabanlı Bütçelemenin amaçları şu şekilde sıralanabilir;

- İşletmenin maliyet yapısını daha iyi anlamak,
- Maliyetlerin oluşumuna neden olan faaliyetleri belirlemek, maliyetlerin bütçelenmesine, kontrolüne ve yönetimine yardımcı olmak,
- Karar vericilerin maliyetleri göz önünde bulundurarak daha sağlıklı kararlar almasına yardımcı olmak.

1.2.4 Yuvarlanan (Devamlı) Bütçeleme

Aylık veya üçer aylık dönemleri kapsayan ve son aya ek olarak bir sonraki senenin ilgili ayının bütçeye eklendiği dönemdir. Bu da 12 aylık bütçenin devamlı yöneticinin önünde olması anlamına gelmektedir. Yuvarlanan Bütçeleme, dinamik olması sebebiyle gelişen şartlara göre hızlı aksiyon alınması sebebiyle avantajlıdır. Sürekli revize edilebilmesi nedeniyle finansal planlama tablolarına güvenilirlik artar. Burada belirlenen hedefler değiştirilemez değil sadece karar vericilere yol gösterici ve dinamik bir rehberdir. İşletmelerin performansına bağlı olarak, yıl içerisinde kaynak dağılımı değişkenlik gösterir (Yalkın, 2015).

1.3 Bütçeleme Türleri

1.3.1 Konuları Göre Bütçeler

1.3.1.1 Gelir Bütçesi

Gelir bütçesi, faaliyet hesapları içerisinde bulunan ve gerçekleşen bütün gelirlerin takip edildiği bölümdür. Turizm işletmelerinde faaliyetine göre yapılan satışlar, faiz gelirleri, diğer gelirler vb. Bütçe gelirlerinin ‘‘tahmini tutarını’’ gösterir. Ekonomik şartlar, o yılın tahmin edilen tutarlara ulaşılmasında önemli rol oynayabilir.

1.3.1.2 Gider Bütçesi

Faaliyet hesapları içerisinde bulunan ve gerçekleşen bütün giderlerin takip edildiği bölümdür. İşletme faaliyetlerinin devam edebilmesi için yapılan harcamalardır. Personel giderleri, Faiz giderleri, Elektrik ve Su giderleri, Amortisman giderleri vb. giderlerin gösterildiği bütçe olarak açıklanabilir.

1.3.2. Amaçları Göre Faaliyetler

1.3.2.1 Faaliyet Bütçeleri

İşletmelerin gelecek yıl için yapacakları faaliyet sonuçlarını gösterir. Gelecek dönemler için hedeflenen ürün/hizmet elde edilebilmesi için ayrılması gerekli olan parasal ve sayısal terimlerin bütçelenmesi olarak tanımlanabilir.

1.3.2.2 Program Bütçesi

Harcamaların program sınıflandırmasına göre ayrıldığı, yöneticilere harcama önceliği konusunda bilgi ve veri sağlayan ve bu bilgi ve verilerin sistematik olarak kullanıldığı bütçedir. Performans ölçümü yapılarak, istenilen hedeflere ulaşp ulaşılmadığı ölçen bir sistem olarak düşünülebilir.

1.3.3. Pazarlama Faaliyetine İlişkin Bütçeler

1.3.3.1 Satış Bütçesi

Bütçe süreci genellikle satış bütçesi ile başlar. Satış bütçesi daha önceki yılların satış tahminlerinden, şimdiki ve gelecekteki ekonomik koşullardan, rakip işletmelerin faaliyetlerinden vb. durumlardan etkilenir. Satış bütçesi, dönem sonunda beklenen nakit giriş analizidir. Satışlar, genellikle hesap üzerinden gerçekleştiği için, satış zamanı ile nakde dönüştürme farklı zamanlarda olur. Satış Bütçesi, İşletmelerin temeli oluşturan ve öncelikli olarak hazırlanması gereken bütçedir. Bu bütçenin hazırlanmasında esas olay satış tahminleridir. Hatasız bir şekilde oluşturulması durumunda diğer bütçelerin de hatasız oluşturulmasına destek sağlar (Yükçü, 2014). Bir Turizm işletmesinin bütçe döneminde, toplam mamul miktarı/oda sayısı, birim satış fiyatı ve toplam tutarının ayrı tablolarda gösterilen tablolardır. Karar vericiler tarafından benimsenmiş resmi bir belgedir. Satışların önemi nedeniyle bu bütçe kilit rol oynayabilir. Satışlar, nakit girişlerinin analizini belirler. Birçok tahmin içerisinde tahmini en zordur. Ekonomik, siyasi, sağlık, tercihler vb. birçok değişken olabilir.

1.3.3.2 Satış Giderleri Bütçesi

Satışların istenilen biçimde yapılması için yapılan giderin gösterildiği bütçelerdir. Örnek olarak; Reklam, taşıma, duyuru, depolama vb. giderler gösterilebilir.

1.3.3.3 Satın Alma Bütçesi

İstenilen hedeflere varılmasında harcanması gereken para ve elde edilmesi gereken mal/hizmet konusunda bilgi veren bütçelerdir. Kırtasiye masrafları, Haberleşme masrafları, dergiler, personel ücretleri vb. ürünler sıralanabilir.

1.3.4 Finansal Faaliyetlerine İlişkin Bütçeler

1.3.4.1 Finansman Bütçesi

İşletmelerin stratejik planına bağlı olan hedefleri yansıtır. İşletmelerin nakit giriş ve çıkış ile genel mali durumunu kontrol edilmesinde yardımcı olunur. Finansal bütçe, uzun vadeli planlara varılmasında çok etkili bir araçtır. İşletmenin mali durumu hakkında ortaklara, yöneticilere ve diğer ilgililere gerekli bilgilendirmeyi sağlar. Gelir ve giderlerin kontrol edilmesinde üç aylık, altı aylık veya yıllık olarak yapılabilir.

1.3.4.2 Nakit Bütçesi

İşletmelerin mali durumunu gösteren bütçedir. İşletmelere giren nakit giriş ve çıkışları planlamakta önemli bir rol oynar. Nakit girişleri, hizmet satışları başta olmak üzere, faiz ve diğer gelirlerden elde edilir. Nakit çıkışları ise, ödenecek olan vergiler, temettü, yapılan yatırımlar ve diğer giderlerdir (Civelek ve Özkan, 2006).

1.3.4.3 Yatırım Bütçesi

İşletmelerin büyümesi ile ilgili yapılan bütçedir. Genel olarak işletmelerin geleceğe yönelik yapacağı yatırımları gösterir. Yapılacak olan yatırımlar ve tutarlar şeklinde bütçede gösterilir. AR-GE, Kira, Donanım ve yazılım, eğitim vb. yatırımlardır. Yatırım bütçesi, yönetim kurulunca alınan kararlara göre hazırlanır. (Kabakçı, 2010). Yatırım bütçesinde olmazsa olmazlar arasında projelerin toplam maliyetleri, ilgili dönemlerdeki giderler ve bu döneme ait maliyetlerin işletme tarafından aylık ve üçer aylık olarak ne şekilde karşılanacağı planlanır (Türksoy, 1998).

1.4 Bütçe Aşamaları

Bütçeleme yapılırken, hedef ve amaçlara tam olarak ulaşılabilmesi için iyi organize edilmiş olmalı ve etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu sürecinde yönetilmesinde bütçe komitesi oluşturulmalıdır.

Ayrıca yapılan bütçenin zaman dilimini belirlemek için ve bütçe süreçlerinin bir bütçe kitapçığı oluşturulmalıdır. İşletme bütçesi yapılırken ana aşamalar şu şekildedir; (Kaygusuz ve Dokur, 2012).

1.4.1 Hedeflerin Belirlenmesi

Belirlenen hedefler net, kabul edilebilir, ölçülebilir, kabul edilebilir ölçüde, gerçekleşmesi mümkün ve belli bir zaman dilimini kapsamı gerekmektedir (Yalvaç, 2000).

1.4.2 Bilgi ve Verilerin Toplanması

Sistemli ve geniş kapsamlı çalışma sonucunda elde edilen veriler bütçe rakamlarını ortaya çıkarır. Bunun dışında; ekonomik gelişmeler, enflasyon ve faiz oranları, döviz kurları, sektör büyüme hızı vb. dış çevre koşulları da önem arz etmektedir (Elmacı, 2015).

1.4.3 Bütçe Takviminin Belirlenmesi

İşletmelerde bütçe takvimi standartları bulunmamakta ve her işletme kendine göre bu takvimi belirlemektedir. Genel görüş; Orta ölçekli bir işletmenin, yeni takvim döneminden en az 3 ay önceden hazırlanmaya başlamasının uygun bulunmaktadır (Mj Daubert, 2020).

1.4.4 Verilerin Konsolidasyonu

TDK' ya göre aynı durumda olan nesnelerin bir araya getirilmesidir. Ekonomide ise; aralarında sermaye ilişkisi olan işletmelerin mali verilerinin bir araya getirilmesi olarak tanımlanabilir. Bu işletmelerin kendi içinde yapmış oldukları satış, alış ve borçlar elenir. Bunun nedeni işletmelerin aralarındaki eylemlerin pekiştirilmiş olması yani rakamların hayali olarak yükselmesi anlamına gelir ve bu durumda verilerin mali olarak doğruluğunu yok etmesidir. Bu nedenle işletmeler arasındaki işlemler elenerek rakamlar netleşir ve böylece pekiştirilmiş işlem tamamlanmış olabilir.

1.4.5 Bütçenin Onaylanması

Bütçe onaylanması, her birimin gözden geçirmesi gerekli görülen yerlerin düzeltilmesi ve tüm birimlerce yapılan bütçenin ara kademelerde tekrar incelenmesi sürecidir. Herhangi bir problem olmaması durumunda bütçe müdürlüğüne sunulur. Bütçe müdürlüğü tarafından detaylı inceleme yapılır ve geçmiş dönemlerle olan uyumu incelenir.

Herhangi bir olumsuz durum yoksa esas bütçe yapılır ve Bütçe Komitesi/Genel Müdür'e sunulur. Burada tekrar incelemelerden geçen bütçe sorunsuz ise son şekli ile onaylanır ve takdim yazısı ile beraber Genel Müdür ve Yönetim Kurulu onayına verilir. Burada da kabul edilmesi durumunda bütçe müdürlüğü tarafından çoğaltılarak ilgili kimselere gönderilir (Manav, 1990).



BÖLÜM 2: BÜTÇE SAPMALARI

Bütçe Sapmaları; bütçeleme döneminde hedeflenen bütçe ile meydana gelen fiili bütçe arasındaki tutarsızlıklardır. Turizm işletmeleri bu sapma oranları işletmeden işletmeye değişkenlik gösterir. Örneğin; bir işletmede 5.000 TL üstü sapma olarak kabul edilirken başka bir işletmede bu sapma % 5 olarak kabul edilebilir.

Bütçe sapmalarının özellikle ekonomide meydana gelen dalgalanmalar, sektörel beklentiler, yanlış tahminler, yöneticilerinin bilgi ve deneyimlerinin yetersiz olması, uluslararası meydana gelen olaylar gibi nedenler gösterilebilir.

Bütçe Sapmaları ikiye ayrılır. Birincisi, işletmeye kar sağlayan pozitif (olumlu) sapmadır. Bir diğeri de, işletmeye zarar getiren negatif (olumsuz) sapmadır. Aynı zamanda bu sapmalar işletme yöneticileri tarafından kontrol altına alınırsa buna kontrol altına alınabilen sapmalar denir. İşletme yöneticileri tarafından kontrol altına alınamazsa buna da kontrol edilemeyen sapmalar denir. Örneğin, turizm işletmelerinde oluşan en büyük sapmadan birisi satış sapmasıdır. Bu durum karşımıza fiyat ve miktar sapmalarını çıkaracaktır. Bir tur şirketinin aylık 1000 adet tur sattığı düşünülürse belli sebeplerden dolayı 1000 adet tur satışının üstüne çıkarsa pozitif (olumlu) sapma olarak karşımıza çıkar. Eğer ki, 1000 adet turun altında kalırsa bu da negatif (olumsuz) sapmadır (Uysal, 2008).

Bütçe sapmaları belli nedenlerden dolayı oluşur. Bunlar; karar vericiler tarafından kontrol altına alınmaması durumunda ya da yeteri kadar ciddiye alınmaması durumunda bu sapmalar katlanarak işletmeye ciddi zararlar verebilir. Eğer pozitif (olumlu) sapma olsa dahi dikkate alınmalıdır çünkü bu durum bir yerlerde hata yapıldığının göstergesidir. Bu nedenle sapmalar dikkatle incelenmeli, takip edilmeli ve ivedilikle kontrol altına alınmalıdır. Aksi takdirde işletme için ciddi zararlar doğurabilir.

2.1 Bütçe Sapmaları

2.1.1 Bütçe Sapmaları hakkında genel bilgi

İşletmeler daha önceleri belirlemiş oldukları standartları ile oluşan reel giderler arasındaki pozitif ve negatif sapmalar şeklinde ortaya çıkar. Bu sapmalar, yöneticiler tarafından belirlenir ve işletme faaliyetlerine yön verilir. Bu sapmalar iki şekilde olur (Geyik, 2016).

2.1.1.1 Kontrol edilebilen sapmalar

Kontrol edilebilen sapmalar, genellikle işletmenin iç çevresinden oluşan sapmalardır ve işletme yöneticileri tarafından kontrol edilebilen sapmalardır. Örneğin, işçilik, elektrik vb. maliyetlerin düşürülmesi veya satışların artırılması için fiyatlarda değişiklikler yapmak kontrol edilebilir sapmalardır. Bu tür sapmaların önüne geçebilmek için işletmenin karar vericileri düzenleyici önlemler alması gerekir. İşletmelerde bütçe tutmak, sapmaların tespit edilmesinde ve gerekli önlemlerin alınmasında işletme için hayati önem taşımaktadır (Geyik, 2016).

2.1.1.2 Kontrol edilemeyen sapmalar

Bu sapmalar, işletme yöneticileri tarafından kontrol edilmesi güçtür ve işletmenin dış çevresinden oluşan durumlardır. Örneğin, ekonomide meydana gelen olumsuzluklar, sektörde oluşan olumsuz durumlar vb. Bütçede oluşan sapmalar çeşitli analizlerle belirlenir. Sapma analizleri işletme yöneticilerine muazzam kolaylıklar sağlamaktadır. Örneğin bir Turizm İşletmesinde sunulan bir hizmet bedelinin maliyetini hesaplamak çalışanlara ve yöneticilere etkin bilgiler sağlar ve gelecekte bu hizmetin tekrar sunulması veya kaldırılması hakkında bilgi verir (Yükçü, 2014).

2.1.2 Bütçe Sapma Çeşitleri

Bütçe yaparken her bir bütçeyi ayrı incelemek çok karışık ve zaman kaybına sebebiyet verebilir. Bu nedenle yöneticilerin karar vermesinde önemli ve belli bir oranın üstünde kalan sapmalara odaklanılması gerekebilir. Bunun için bütçe büyüklüğüne göre oran da saptanmalıdır. Örneğin; %5 lik bir sapma küçük işletmelerde dikkate alınmayacak bir oran iken bu durum büyük işletmeler için ciddi bir oranı temsil edebilir. Turizm işletmelerinde bütçe sapmalarında daha etkin yol olan tutar ve yüzdelik sapma belirlemek daha yararlıdır. Örneğin; %10 veya 50.000 TL üzerindeki sapmalara odaklanmak gibi ölçütler belirlemek gerekebilir.

2.1.2.1 Satış (Gelir) Sapması

Gelir sapması olarak da bilinir. İşletmelerde satış sapmaları ikiye ayrılır. İlki fiyat miktarı sapmaları, ikincisi ise miktar sapmasıdır (Yalkın, 2015: 161).

Satış veya gelir sapmasının sebeplerini incelediğimizde karşımıza; reklam, mal/hizmet fiyat politikası, ekonomik dalgalanmalar, yeni rakiplerin piyasa girmesi, uluslararası yaşanan hadiseler, sektör ile ilgili durumlar vb. sebepler çıkmaktadır. (Geyik, 2016)

- Fiyat Sapması = (Fiili Fiyat – Standart Fiyat) x Fiili Miktar

- Miktar Sapması = (Fiili Miktar – Standart Miktar) x Standart Fiyat

Örnek; A Turizm İşletmesi 2020 tarihinde 100 oda ve odabaşı satış fiyatı 100 TL olarak belirlemektedir. 2020 yılı sonunda 80 oda satışı ve 80 TL odabaşı fiyatı olarak saptamıştır. Bu durumda fiyat sapması şu şekilde gerçekleşir.

100 x 100 = 10.000 TL Tahmini satış

80 x 80 = 6.400 TL Fiili satış

Satış farkı = 3.600 TL (Olumsuz Fark)

2.1.2.2 Diğer Gider Sapmaları

Faaliyet giderleri içerisinde yer alan AR-GE, Pazarlama Satış ve Dağıtım Giderleri, Genel Yönetim Giderleri, Finansman Giderler ile fiili olarak ortaya çıkan giderler arasındaki farktan oluşur (Geyik, 2016).

2.1.3. Bütçe Sapmalarının Nedenleri

Ülkede meydana gelen siyasi kriz veya diğer bir ülkeyle yaşanan sıkıntılar turizmi ciddi anlamda olumsuz etkileyebilir ve bu durum da işletmeler için kontrol edilebilir bir durum olmadığı için satışlarda bir düşüşe sebebiyet verir.

Tam aksine bir durum, ülkede bir istikrar veya başka bir ülkeyle yakınlaşmalar daha fazla turistin ülkeye gelmesi ile sonuçlanır ve bu durumda olumlu fark olarak bütçeye yansıtılabilir. Belli başlı bütçeleri şu şekilde sıralanabilir;

- Bütçe kontrol ve raporlarının takibinin tam olarak yapılmaması,
- Yanlış Tahminler,
- Bütçeye göre hareket etmeme,
- Kurumsallaşmama,
- Türkiye ve Dünyadaki ekonomik gelişmeler,
- Sektör şartları,

- Bütçenin işletme tarafından tam olarak anlaşılammaması ve gerektiğinde revize yapılmaması.

2.1.4. Bütçe Sapmalarının Sonuçları

Turizm işletmeleri, satış fiyatları ve satış miktarı sezon öncesinde belirlenir ve bu duruma göre bir planlama yapılır. Fakat dönem içerisinde çeşitli sebeplerden dolayı satış fiyatı ve satış miktarı değişkenlik gösterir. Örneğin dönem başında işletme tarafından belirlenen yiyecek-içecek fiyatları dönem ortasında ekonomik sebeplerden artması; hem işletmenin satış fiyatı hem de satış miktarını ciddi şekilde etkileyecek ve bütçe sapmalarına sebebiyet verecektir. Bu sapmalar yöneticiler tarafından kontrol edilebilir olması durumunda işletme için pozitif yarar sağlar (Geyik, 2016). Ama örneğin sektör şartlarının kötü olması örneğin beklenmedik bir durum olan Pandemi süreci turizm işletmelerini ciddi şekilde etkilemiş ve işletmeler tarafından kontrol edilebilir olmadığı için işletmelere ciddi zararlar vermiştir. Sonuç olarak; sapmalar bazı işletmelerin kapanmasına kadar olumsuz şartlar oluşturmuştur. Bu gibi ciddi zararlardan korunmak için işletmeler iyi-kötü-beklenen senaryolara karşı hazırlıklı olmaları gerekmekte ve gerekli önlemlerini maksimum seviyede almaları gerekebilir.

BÖLÜM 3: VAKA ANALİZİ: GABİ HOTEL BÜTÇE SÜRECİ UYGULAMASI

Bodrum merkezli bir konaklama işletmesi olan GABİ HOTEL örnek alınarak bütçe süreçleri incelenmiştir. Öncelikle GABİ HOTEL'in bütçe sürecinde her birim kendi bütçesini hazırlamaktadır. Yöneticiler, bütçeyi aylık olarak kontrol etmedikleri ve gerektiği zaman bütçeyi revize etmemektedirler. Bunun yerine sadece yılsonunda kontroller yapılmaktadır. Aynı zamanda tüm yöneticiler sadece beklenen senaryoya göre bütçeleme yapmaktadırlar. Yöneticiler, gelirler kısmında özellikle satış ve oda doluluk oranlarına önem vermektedirler. Giderler kısmının tamamına bakılmamaktadır. Bütçeyi hazırlayan karar vericiler sadece geçmiş yıl verilerini ve sektörel beklentilere göre bütçe hazırlamaktadırlar. GABİ HOTEL yöneticileri, bütçeye çok önem verdiklerini fakat ayrı bir bütçe departmanının olmaması, gerekli revizelerin yapılmaması ve kötü senaryolara göre bütçe hazırlamamaları nedeniyle pandemi ve ekonomik sektörde meydana gelen dalgalanmalar nedeniyle sapmalar oluştuğunu iletmiştir.

İşletmeden temin edilen 2020 yılı veriler ile işletmenin hedeflenen ve fiili gelir tablosu, bilançosu ve satış bütçeleri oluşturulmuştur. Bu bütçelerde bazı durumlarda sapmalar ortaya çıkmıştır. Bu sapmaların sebepleri incelediğinde bütçe sürecine tam olarak hâkim olmanın yanında, 2020 pandemi sürecinin etkisi ve ülkemizde meydana gelen dövizdeki dalgalanmalar sebebiyet verdiği söylenebilir.

Gelir Tablosunda özellikle satışlarda sapmalar meydana gelmiştir. Bunun ana nedeni kötü senaryolara tam olarak hazırlıklı olmadığı söylenebilir. GABİ HOTEL'in 2020 yılı bilançosu incelediğinde ise; tahmini toplam varlıklardan gerçekleşen toplam varlıklar çıkarıldığında meydana gelen fark $(1.885.067 - 1.942.056 = 56.989)$ bir sapma oluşturmuştur. Toplam kaynaklarda ise tahmini toplam kaynaklardan gerçekleşen toplam kaynakların çıkarılması ile elde edilen fark $(1.885.067 - 1.942.056 = 56.989)$ aynı şekilde bir sapma oluşturmuştur.

GABİ HOTEL'in 2020 yılı satış bütçesi incelediğinde, oda satışları ve SPA satışlarında düşüş gözlemlenirken, Yiyecek- içecek ve Diğer Gelirler de bir artış olmuştur. Bu durumda toplam gelirlerde bir sapma oluşmasına sebebiyet verdiği söylenebilir.

3.1 Gabi Hotel Bütçe Uygulaması Örneği

GABİ HOTEL, 12 ay boyunca konaklama faaliyeti gösteren Muğla/Bodrum merkezli bir turizm işletmesidir. İşletme 250 mavi yaka ve 50 beyaz yaka olmak üzere toplam 300 personeliyle yurt içi ve yurt dışından gelen turistlerine hizmet vermektedir. Otelin genel müşteri kitlesi Türkiye, Polonya, Rusya, Ukrayna, Belçika, Fransa, Almanya ve Hollanda'dır. Otelde toplamda 439 oda mevcut ve yıllık cirosu 2.661.442 TL'dir. Satışların % 60 yurt dışı müşterilerine, % 40 Türk müşterilere yapılmaktadır. GABİ HOTEL birim yöneticileri, bütçelerini ayrı ayrı olarak ve yılda bir sefer olarak yapmaktadır. Sene başında Birim Müdürlerinin yapmış oldukları bütçelerin Genel Müdüre sunulmasından sonra bütçe onaylanır ve bütçe faaliyete geçer. GABİ HOTEL'de, stabil olan klasik bütçeleme yöntemi kullanılmaktadır. Aynı zamanda sadece beklenen duruma göre bütçeleme yapmaktadırlar. GABİ HOTEL'in gelir tablosu bütçesi, bilanço bütçesi ve satış tablosu detaylı olarak incelenmiştir. GABİ HOTEL'in hedeflenen bütçesi ile gerçekleşen bütçesi arasında sapmalar gözlemlenmiştir. Nedeni, GABİ HOTEL'in bütçe sapmalarının revize edilmediği gösterilebilir. Karar vericiler turizm sektöründe yeterli deneyime sahip olmakla beraber, genellikle +16 yıl çalışmış kişilerden oluşmaktadır. Fakat yine de meydana gelen sapmalar nedeniyle 2020 yılında GABİ HOTEL'in bütçeleme performansının çok iyi olmadığı söylenebilir.

Tablo 2: 2020 Yılı Gelir Tablosu (Bütçe)

GELİR-GİDER KALEMİ	Oca.20	Şub.20	Mar.20	Nis.20	May.20	Haz.20	Tem.20	Ağu.20	Eyl.20	Eki.20	Kas.20	Ara.20	TOPLAM
Brüt Satışlar	125.000	130.000	150.000	180.000	210.000	300.000	450.000	500.000	400.000	250.000	125.000	100.000	2.920.000
İptaller													0
İndirimler													0
Net Satışlar	125.000	130.000	150.000	180.000	210.000	300.000	450.000	500.000	400.000	250.000	125.000	100.000	2.920.000
Yiyecek Maliyeti	30.000	32.000	35.000	40.000	45.000	55.000	100.000	110.000	100.000	80.000	50.000	45.000	722.000
İçecek Maliyeti	3.000	3.500	3.750	3.800	4.000	7.000	10.000	12.000	9.000	6.000	5.000	4.000	71.050
Kâğıt Maliyeti	4.000	3.250	4.000	4.250	6.000	7.000	12.000	13.000	11.000	9.000	6.000	5.000	84.500
Atık Maliyeti	250	260	275	300	700	750	1.000	1.100	1.000	900	400	300	7.235
İşçilik Maaşları	13.000	13.500	14.000	16.000	17.000	20.000	30.000	35.000	30.000	25.000	15.000	12.000	240.500
Personel Gelir Vergisi Giderleri	2.000	2.100	2.300	2.400	2.450	2.500	2.500	4.000	5.000	5.000	2.500	2.200	34.950
Personel SSK Prim Giderleri	5.500	5.750	5.800	5.900	6.000	5.900	10.000	14.000	12.000	10.000	6.500	6.000	93.350
TOPLAM MALİYET	57.750	60.360	65.125	72.650	81.150	98.150	165.500	189.100	168.000	135.900	85.400	74.500	1.253.585
BRÜT KAR	67.250	69.640	84.875	107.350	128.850	201.850	284.500	310.900	232.000	114.100	39.600	25.500	1.666.415
BRÜT KAR MARJİ	54%	54%	57%	60%	61%	67%	63%	62%	58%	46%	32%	26%	57%
Royal Giderleri USA	5.000	5.250	5.500	7.500	9.000	10.000	18.000	19.000	17.000	14.000	8.000	8.000	126.250
Yemek Sepeti Komisyon	5.000	5.250	6.000	7.000	8.000	10.000	17.000	18.000	17.000	13.000	8.000	8.000	122.250
Getir Komisyon	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
İşçilik Maaşları	7.500	8.000	8.500	9.000	10.000	10.000	18.000	23.000	20.000	16.000	9.000	9.000	148.000
Personel Gelir Vergisi Giderleri	1.250	1.300	1.400	1.500	1.600	1.750	2.500	3.500	3.000	2.500	1.500	1.450	23.250
Personel SSK Prim Giderleri	3.300	3.310	4.000	3.800	4.000	4.150	3.750	7.000	9.250	8.250	6.500	4.000	61.310
Elektrik Giderleri	2.000	3.000	4.500	5.000	4.000	4.500	5.000	6.500	7.000	6.000	4.000	3.500	55.000
Su Giderleri	200	200	200	200	200	250	300	350	300	250	200	200	2.850
Paket Benzin Giderleri	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	24.000
Bakım Onarım	10	10	50	600	200	1.000	800	900	800	600	400	350	5.720
Motor Bakımları	1.000	1.000	1.000	250	250	300	4.000	2.500	2.250	1.800	1.000	1.000	16.350
Üniforma	-	-	20	100	150	250	750	400	350	300	300	175	2.795
Kurtasiye Giderleri	500	750	750	775	800	1.000	1.250	1.250	1.000	750	700	600	10.125
Temizlik Malzemeleri	300	150	75	70	90	300	400	300	200	150	125	100	2.260
TOPLAM GİDERLER	28.060	23.110	33.995	37.795	36.490	45.500	73.750	84.700	80.150	65.600	41.725	38.375	589.250
NET KAR	39.190	46.530	50.880	69.555	92.360	156.350	210.750	226.200	151.850	48.500	- 2.125	-12.875	1.077.165

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

GABİ HOTEL’in 2020 yılı hedeflenen gelir tablosu bilgisini değerlendirmek için elde edilen veriler Tablo 2’de olduğu gibidir. GABİ HOTEL’in 2020 yılı gelir bütçesinin 12 ayı incelendiğinde brüt satış toplamı 2.920.000 TL olarak belirlenmiştir. Herhangi bir iptal ve iskonto olmaması sebebiyle net satışlar aynı kalmıştır. Net satışlardan 2.920.000 – 1.253.585) toplam maliyetleri düşüğümüzde brüt karı (1.666.415) elde ederiz. Brüt kar (1.666.415) – Toplam Giderler (589.250) = 1.077.165 TL olarak net kar hesaplanmıştır.

Tablo 3: 2020 Gelir Tablosu (Gerçekleşen Bütçe)

GELİR GİDER KALEMİ	Oca.20	Şub.20	Mar.20	Nis.20	May.20	Haz.20	Tem.20	Ağu.20	Eyl.20	Eki.20	Kas.20	Ara.20	TOPLAM
Brüt Satış	117.740	122.300	136.134	143.645	187.811	206.695	364.333	400.766	357.046	285.637	171.382	167.954	2.661.442
İptaller													-
İndirimler													-
NET SATIŞLAR	117.740	122.300	136.134	143.645	187.811	206.695	364.333	400.766	357.046	285.637	171.382	167.954	2.661.442
Yiyecek Maliyeti	32.713	34.348	40.245	41.800	50.487	59.523	105.711	114.347	101.873	81.498	48.899	47.921	759.364
İçecek Maliyeti	2.204	2.522	2.594	3.171	4.623	7.258	12.233	10.847	9.663	7.731	4.638	4.546	72.030
Kağıt Maliyeti	3.861	3.667	4.266	4.635	7.005	7.617	13.012	13.811	12.304	9.843	5.906	5.788	91.716
Atık Maliyeti	281	412	644	196	883	846	1.225	1.406	1.253	1.002	601	589	9.339
İşçilik Maaşları	13.083	13.755	14.116	16.094	17.723	16.997	30.771	38.597	34.387	27.509	16.506	16.175	255.713
Personel Gelir Vergisi Giderleri	2.165	2.170	2.467	2.419	2.509	2.423	4.280	5.806	5.173	4.138	2.483	2.433	38.467
Personel SSK Prim Giderleri	5.499	5.514	6.339	6.716	6.966	6.217	11.790	15.447	13.762	11.009	6.606	6.473	102.337
TOPLAM MALİYET	59.805	62.388	70.670	75.032	90.197	100.881	179.023	200.260	178.414	142.731	85.639	83.926	1.328.966
BRÜT KAR	57.934	59.912	65.465	68.612	97.615	105.814	185.309	200.505	178.632	142.906	85.743	84.029	1.332.476
BRÜT KAR MARIJ	49%	49%	48%	48%	52%	51%	51%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Royal Giderleri USA	5.757	6.071	6.700	7.158	9.244	10.196	18.096	19.816	17.654	14.123	8.474	8.304	131.593
Yemek Sepeti Komisyon	5.587	5.735	7.146	6.639	8.951	10.383	17.344	19.365	17.253	13.802	8.281	8.116	128.603
Getir Komisyon	-	-	298	655	968	1.045	2.558	1.731	1.542	1.234	740	726	11.497
İşçilik Maaşları	7.850	8.253	8.469	9.657	10.634	10.198	18.463	23.158	20.632	16.506	9.903	9.705	153.428
Personel Gelir Vergisi Giderleri	1.299	1.302	1.480	1.452	1.506	1.454	2.568	3.484	3.104	2.483	1.490	1.460	23.080
Personel SSK Prim Giderleri	3.299	3.308	3.803	4.030	4.180	3.730	7.074	9.268	8.257	6.606	3.963	3.884	61.402
Elektrik Gideri	2.403	3.592	4.959	5.180	3.947	4.549	7.923	10.203	9.090	7.272	4.363	4.276	67.758
Su Gideri	209	200	200	210	233	233	250	481	429	343	206	202	3.197
Paket Benzin Gideri	1.970	2.034	2.197	2.345	2.672	2.644	4.442	5.737	5.111	4.089	2.453	2.404	38.101
Bakım Onarım	13	13	52	614	200	1.164	832	905	806	645	387	379	6.008
Motor Bakımları	1.087	899	1.179	246	229	304	4.027	2.499	2.226	1.781	1.068	1.047	16.592
Üniforma	-	-	21	89	148	287	738	401	358	286	172	168	2.666
Kırtasiye Giderleri	477	618	568	579	829	876	1.503	1.708	1.522	1.217	730	716	11.344
Temizlik Malzemeleri	297	101	94	84	275	499	182	366	326	261	157	154	2.432
TOPLAM GİDERLER	30.248	32.128	37.165	38.938	44.015	47.563	85.635	99.123	88.310	70.648	42.389	41.541	657.702
NET KAR	27.687	27.784	28.299	29.675	53.600	58.251	99.674	101.382	90.322	72.258	43.355	42.488	674.774
NET KAR MARIJ	24%	23%	21%	21%	29%	28%	27%	25%	25%	25%	25%	25%	25%

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

GABİ HOTEL'in 2020 yılı (gerçekleşen) gelir tablosunu değerlendirmek için elde edilen veriler Tablo 3'de olduğu gibidir. GABİ HOTEL'in 2020 toplam brüt satışları toplamı 2.661.442 olarak gerçekleşmiştir. Herhangi bir iptal ve iskonto olmadığı için net satışlar aynı kalmıştır. Net satışlardan (2.661.442) – Toplam maliyetleri (1.328.966) = 1.332.476 TL ile Brüt kar elde edilir. Brüt kar (1.332.476) – Toplam giderler (657.702) = Net Kar (674.774) TL elde edilir.

Tablo 4: 2020 Yılı Gelir Tablosu Analizi (Planlanan ve Gerçekleşen Bütçe)

2020 YILI GELİR TABLOSU-BİN(TL)				
2020 BÜTÇE	2020 BÜTÇE	2020 FİİLİ	FARK (TL)	FARK (%)
Brüt Satışlar	2.920.000	2.661.442	258.558	9%
Satıştan İptaller	-	0	0	
Satış İskontoları	-	0	0	
Net Satışlar	2.920.000	2.661.442	258.558	9%
Yiyecek Maliyeti	722.000	722.000	0	0%
İçecek Maliyeti	72.216	71.050	1.166	2%
Kâğıt Maliyeti	91.952	84.500	7.452	8%
Atık Maliyeti	9.363	7.235	2.128	23%
İşçilik Maaşları	255.713	240.500	15.213	6%
Pers. Gelir Ver. Gid.	38.467	34.950	3.517	9%
Pers. SSK Prim Gid.	102.337	93.350	8.987	9%
TOPLAM MALİYET	1.292.048	1.253.585	38.463	3%
BRÜT KAR	1.627.952	1.407.857	220.095	14%
BRÜT KAR MARJİ	56%	53%	3%	5%
Royal Giderleri USA	131.932	131.932	0	0%
Yemek Sepeti Komisyon	128.934	122.250	6.684	5%
İşçilik Maaşları	153.428	148.000	5.428	4%
Pers. Gelir Vergi. Giderleri	23.080	23.250	-170	-1%
Pers. SSK Prim Giderleri	61.402	61.310	92	0%
Elektrik Giderleri	67.933	55.000	12.933	19%
Su Giderleri	3.205	2.850	355	11%
Paket Benzin Giderleri	38.199	24.000	14.199	37%
Bakım Onarım	6.034	5.730	304	5%
Motor Bakımları	16.635	16.350	285	2%
Üniforma	2.673	2.795	-122	-5%
Kırtasiye Giderleri	11.373	10.125	1.248	11%
Temizlik Malzemeleri	2.439	2.260	179	7%
TOPLAM GİDERLER	647.267	605.852	41.415	6%
NET KAR	980.685	802.005	178.680	18%
NET KAR MARJİ	34%	30%	3%	10%

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

GABİ HOTEL'in 2020 yılı hedeflenen ve gerçekleşen gelir tablosu kıyaslama bilgisini değerlendirmek için elde edilen veriler Tablo 4'de olduğu gibidir. GABİ HOTEL turizm işletmesinin 2020 yılı ve fiili gelir tablosu incelediğinde toplam satışlarda % 9 sapma gözükmemektedir. Tahmin edilen toplam satış 2.920.000 TL iken gerçekleşen toplam satış 2.661.442 TL olarak gerçekleşmiştir. Satışlarda herhangi bir indirim ve iskonto olmaması nedeniyle net satışlar aynı kalmıştır. Kâğıt, Atık, işçilik gibi giderler de olumlu bir sapma meydana gelmiştir. Toplam maliyetler 1.292.048 TL olarak hesaplanmasına rağmen, gerçekleşen maliyet bütçesi 1.253.585 TL olarak hesaplanmıştır. Toplam giderler incelediğinde, tahmini bütçe 647.267 TL olarak görünmesine rağmen pozitif sapma ile 605.852 TL olarak bulunmuştur.

Burada işçilik maaşları, elektrik giderleri vb. giderlere de düşüş gözlemlenmiştir. Net kar hedeflenen gelir bütçesinde 980.685 TL olarak hesaplanmasına rağmen negatif bir sapma sebebiyle 802.005 TL olarak hesaplanmıştır.

Tablo 5: GABİ HOTEL 2020 Yılı Bilanço Analizi (Hedeflenen ve Gerçekleşen Bütçe)

2020 Yılı Bilanço	2020 Bütçe	2020 Fiili	Aktif içindeki pay 2020 Bütçe	Toplamdaki Pay 2020 Bütçe	Aktif içindeki pay 2020 Fiili	Toplamdaki Pay 2020 Fiili	Değişim Yüzdeleri 2020 Bütçe	Değişim Yüzdeleri 2020 Fiili
V A R L I K L A R								
DÖNEN VARLIKLAR	1.073.512	1.123.104	56,9%	100,0%	58%	100%	49.592	5%
A-HAZIR DEĞERLER	273.180	290.616	14,5%	25,4%	15%	26%	17.436	6%
B-MENKUL KIYMETLER	3.520	3.000	0,2%	0,3%	0%	0%	-520	-15%
C-TİCARİ ALACAKLAR	377.641	436.636	20,0%	35,2%	22%	39%	58.995	16%
D-DİĞER ALACAKLAR	59.137	50.224	3,1%	5,5%	3%	4%	-8.913	-15%
E-STOKLAR	315.213	306.092	16,7%	29,4%	16%	27%	-9.121	-3%
F-GEL.AY.GİDER/GELİR TAHAK.	2.053	1.768	0,1%	0,2%	0%	0%	-285	-14%
G-DİĞER DÖNEN VARLIKLAR	42.769	34.768	2,3%	4,0%	2%	3%	-8.001	-19%
DURAN VARLIKLAR	811.555	818.952	43,1%	75,6%	42%	73%	7.397	1%
A-TİCARİ ALACAKLAR	0	0	0,0%	0,0%	0%	0%	0	0%
B-DİĞER ALACAKLAR	0	0	0,0%	0,0%	0%	0%	0	0%
C-MALİ DURAN VARLIKLAR	0	0	0,0%	0,0%	0%	0%	0	0%
D-MADDİ DURAN VARLIKLAR	736.804	753.012	39,1%	68,6%	39%	67%	16.208	2%
E-MADDİ OLMAYAN DUR.VAR.	60.464	62.276	3,2%	5,6%	3%	6%	1.812	3%
F-GEL. YILLARA AİT GİDER.	14.287	3.664	0,8%	1,3%	0%	0%	-10.623	-74%
G-DİĞER DURAN VARLIKLAR	0	0	0,0%	0,0%	0%	0%	0	0%
TOPLAM VARLIKLAR	1.885.067	1.942.056	100,0%	175,6%	100%	100%	56.989	3%
K A Y N A K L A R								
I-KISA VADELİ								
YÜKÜMLÜLÜKLER	307.920	378.820	16,3%	28,7%	20%	34%	70.900	23%
A-MALİ BORÇLAR	93.272	135.272	4,9%	8,7%	7%	12%	42.000	45%
B-TİCARİ BORÇLAR	201.028	224.232	10,7%	18,7%	12%	20%	23.204	12%
C-DİĞER BORÇLAR	7.832	8.320	0,4%	0,7%	0%	1%	488	6%
D-ÖDE. VERGİ ve YÜKÜMLÜ.	2.396	2.396	0,1%	0,2%	0%	0%	0	0%
E-BORÇ ve GİDER KARŞILIK.	0	0	0,0%	0,0%	0%	0%	0	0%
F-GEL. AYL. AİT GELİR-GİDER	568	3.520	0,0%	0,1%	0%	0%	2.952	520%
G-DİĞER KISA	0	0	0,0%	0,0%	0%	0%	0	0%
VAD.YABAN.KAY.	2.824	5.080	0,1%	0,3%	0%	0%	2.256	80%
II- UZUN VADELİ								
YÜKÜMLÜLÜKLER	300.000	300.000	15,9%	27,9%	15%	27%	0	0%
A-MALİ BORÇLAR	300.000	300.000	15,9%	27,9%	15%	27%	0	0%
III-ÖZKAYNAKLAR	1.277.144	1.263.236	67,8%	119,0%	65%	65%	-13.908	-1%
A-ÖDENMİŞ SERMAYE	680.000	680.000	36,1%	63,3%	35%	61%	0	0%
B-KAR YEDEKLERİ	0	0	0,0%	0,0%	0%	0%	0	0%
C-GEÇMİŞ YILLAR KARLARI	288.480	288.480	15,3%	26,9%	15%	26%	0	0%
D-GEÇMİŞ YILL. ZARARLARI(-)	0	0	0,0%	0,0%	0%	0%	0	0%
E-DÖNEM NET KARI / ZARARI	308.664	294.756	16,4%	28,8%	15%	26%	-13.908	-5%
TOPLAM KAYNAKLAR	1.885.065	1.942.056	100,0%	175,6%	100%	100%	56.991	3%

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

GABİ HOTEL'in hedeflenen ve gerçekleşen bilanço karşılaştırma bilgisi Tablo 5'te olduğu gibidir. GABİ HOTEL turizm işletmesinin dönen varlıkları incelediğinde hedeflenen bilançoda 1.073.512 olarak hesaplanmış fakat fiili bilançoda 1.123.104 TL olarak gerçekleşmiştir. Bu farkında özellik işletmenin ticari alacaklarını almada bazı problemler yaşadığını söyleyebiliriz. Duran varlıklara baktığımızda, hesaplanan 811.555 TL olarak hesaplanmış ve gerçekleşen bilanço bütçesine baktığımızda fazla bir fark gözlemlenmemiştir. Toplam varlıklar da bir olumlu yani pozitif sapma olduğunu söyleyebiliriz. GABİ HOTEL'in kaynaklarını incelediğimizde, öncelikle kısa vadeli borçlar 307.920 TL olarak hesaplanmış fakat gerçekleşen 378.820 TL olarak hesaplanmıştır. Özellikle işletmenin mali ve ticari borçlarının arttığını söyleyebiliriz. Yani kısa vadeli borçlarında olumsuz bir sapmadan bahsedilebilir. Uzun vadeli borçlarında ve öz kaynaklarında çok fazla bir sapma meydana gelmemiştir.

Tablo 6: 2020 Satış Bütçesi

	2020 YILI SATIŞ BÜTÇESİ												
	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	TOPLAM
Gecelik Oda Satışı (Adet)	20	20	22	25	30	35	40	50	40	30	20	15	347
Planlanan Toplam Aylık Satış (Adet)	600	600	690	750	900	1.050	1.200	1.500	1.200	900	600	450	10.440
Gecelik Oda Satış Fiyatı (TL)	200	200	200	225	225	250	300	300	300	250	200	200	2.850
AYLIK TOPLAM ODA GELİRİ (TL)	120.000	120.000	138.000	168.750	202.500	262.500	360.000	450.000	360.000	225.000	120.000	90.000	2.616.750
													-
Yiyecek-İçecek Geliri	1.500	2.000	4.000	1.250	2.500	7.500	15.000	15.000	10.000	10.000	2.000	3.000	73.750
TOPLAM YİYECEK İÇECEK GELİRİ (TL)	1.500	2.000	4.000	1.250	2.500	7.500	15.000	15.000	10.000	10.000	2.000	3.000	73.750
													-
Günlük SPA Satışı (Adet)	2	3	5	6	3	10	15	20	15	6	1	2	88
Aylık Toplam SPA Satışı (Adet)	60	90	150	180	90	300	300	600	450	180	30	60	2.490
Günlük SPA Satış Fiyatı (TL)	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
AYLIK TOPLAM SPA GELİRİ (TL)	3.000	4.500	7.500	9.000	4.500	15.000	15.000	30.000	22.500	9.000	1.500	3.000	124.500
Diğer Gelirler(Market, Loca,Tur vb.)	500	3.500	500	1.000	500	15.000	52.500	5.000	15.000	6.000	1.500	4.000	105.000
AYLIK TOPLAM DİĞER GELİRLER (TL)	500	3.500	500	1.000	500	15.000	52.500	5.000	15.000	6.000	1.500	4.000	105.000
TOPLAM GELİR (TL)	125.000	130.000	150.000	180.000	210.000	300.000	442.500	500.000	407.500	250.000	125.000	100.000	2.920.000

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 7: 2020 Fiili Satış Bütçesi

	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	TOPLAM
Gecelik Oda Satışı (Adet)	17	18	20	22	25	30	40	40	35	30	20	17	314
Planlanan Toplam Aylık Satış (Adet)	510	540	600	660	750	900	1.200	1.200	1.050	900	600	510	9.420
Gecelik Oda Satış Fiyatı (TL)	200	200	200	200	225	225	275	300	300	275	225	200	2.825
AYLIK TOPLAM ODA GELİRİ (TL)	102.000	108.000	120.000	132.000	168.750	202.500	330.000	360.000	315.000	247.500	135.000	102.000	2.322.750
Yiyecek-İçecek Geliri	1.500	2.000	5.000	4.000	2.250	1.500	8.000	15.000	10.000	10.000	15.000	20.000	94.250
TOPLAM YİYECEK İÇECEK GELİRİ (TL)	1.500	2.000	5.000	4.000	2.250	1.500	8.000	15.000	10.000	10.000	15.000	20.000	94.250
Günlük SPA Satışı (Adet)	3	5	5	2	4	1	5	10	10	6	4	10	65
Aylık Toplam SPA Satışı (Adet)	90	150	150	60	120	30	150	300	300	180	120	300	1.950
Günlük SPA Satış Fiyatı (TL)	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
AYLIK TOPLAM SPA GELİRİ (TL)	4.500	7.500	7.500	3.000	6.000	1.500	7.500	15.000	15.000	9.000	6.000	15.000	97.500
Diğer Gelirler(Market, Loca, Tur. Çamaşırhane vb.)	9.740	4.800	3.634	4.645	11.811	1.695	9.333	10.766	17.046	19.137	15.382	30.954	138.943
AYLIK TOPLAM DİĞER GELİRLER (TL)	9.740	4.800	3.634	4.645	11.811	1.695	9.333	10.766	17.046	19.137	15.382	30.954	138.943
TOPLAM GELİR (TL)	117.740	122.300	136.134	143.645	187.811	206.695	364.333	400.766	357.046	285.637	171.382	167.954	2.661.443

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

İşletme, satış bütçesinin düzenlenmesi ile bütçeleme başlayabilir. Çünkü İşletme bütçesinin gelir tarafını oluşturmaktadır. Bu bütçenin doğru olması durumunda diğer bütçelerin de doğru olması yüksek ihtimaldir. Bu bütçeden işletmenin satış departmanı karar vericileri sorumludur (Gökbulut, 2012). Tablo 6 ve 7'yi incelediğinde Gabi HOTEL'in 2020 yılı aylık dağılımlarına göre satış bütçeleri görülmektedir. Tahmini ve fiili oda satışı ve SPA gelirlerinde olumsuz (negatif) sapma meydana gelmiştir. Bu durum tüm dünyada dengeleri alt üst eden pandemi ve pandeminin oluşturduğu ekonomik krizlerden kaynaklanmasının yanında son zamanlarda ülkemizde meydana gelen enflasyon ve döviz kurlarındaki yükselişlerin tüm sektörlerde olduğu gibi turizm sektörünü de olumsuz etkilediği söylenebilir. Bunun yanında Diğer Gelirlerde belirli bir olumlu (pozitif) sapma gelmiştir. Bu durum otelin Loca kiralama, Market alışverişleri ve tur gibi extra satışlarının olduğunu yorumu yapılabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmamızda elde ettiğimiz GABİ HOTEL'in bütçe süreçlerine ilişkin veriler bu bölümde benzer çalışmalardan elde edilen verilerle karşılaştırılacak ve yorumlanacaktır. Buna göre, GABİ HOTEL'in bütçe hazırlanması aşamasında yönetimin nitelikleri ve bütçelemeye konusuna nasıl baktıklarına göre elde edilen sonuçlar yöntemlerin verimliliği bakımından değerlendirilecek ve diğer çalışmalar üzerinden de benzer şekilde yorumlamalar getirilecektir. GABİ HOTEL'de bütçe hazırlarken tüm departman yöneticilerini dahil olmadığı ve aylık bütçe kontrolleri gerçekleştirilmediği ve gerekli durumlarda bütçeyi revize etmedikleri açıklanmıştı. Bütçe verileri yorumlandığında hedeflenen ve fiili gelir tablolarında pandemi ve ekonomide meydana gelen dalgalanmalar kaynaklı sapmalar olduğu düşünülmekte ve satışlarda dolayısıyla gelirden düşüşler meydana gelmişti. Öte yandan otelin daha kısa süre çalışması ile maliyet ve giderlerdeki düşüş açıklanmıştı. Ayrıca, ticari borçların tahsilinde yaşanan gecikmeler de verilerde sapmaya neden olabilir. Bunların yanı sıra, bütçedeki sapmaya döviz kurlarındaki ani yükselişlerin de sebep olduğu düşünülebilir. Benzer bir tablo, Anasız'ın (2019) çalışmasındaki otel işletmesinde döviz kuru farkından kaynaklanan bir sapma meydana gelmesinde de görülmektedir. Ancak, Anasız'ın (2019) çalışmasına konu olan işletme, sapmanın olumsuz sonuçlarını ortadan kaldırma amacıyla işçi çıkarma yolunu seçmiştir. Bu sayede bütçede olumlu bir sapma elde edilmiştir. GABİ HOTEL bütçe incelemesinde dikkati çeken bir başka nokta, bütçenin departmanlara ayrılmış şekilde hesaplanmamasıdır. Bu durumun da bütçe analizinde etkinliği azalttığı düşünülebilir. Zira, İrdem'in (2001) çalışmasında ele aldığı örnek otel işletmesi, faaliyet bütçelerini departman düzeyinde hazırlamadığından bütçeye ilişkin verileri etkili bir yorumlama olanağı sunmamaktadır. Bu durum, departmanların verimliliğini değerlendirme açısından etkisiz kaldığı şeklinde yorumlanmıştır. Sonuç olarak, GABİ HOTEL işletmesi yöneticilerinin her ne kadar düzenli bütçeleme yapsalar da, eksik kaldığı noktalar bulunduğu anlaşılmıştır. Bununla birlikte, genel itibarıyla 2020 yılının bütçeleme açısından oluşan sapmalar nedeniyle çok iyi bir şekilde yürütülmediği söylenebilir.

Turizm İşletmelerinde bütçe, diğer sektörlerde olduğu gibi hayati önem taşıdığı düşünülebilir. Çünkü işletmelerin hedef ve politikaları belirlemede ve yöneticilerin gelecek dönemlerde karar vermelerine ışık tutan önemli bir araç olarak kabul edilebilir.

Bu nedenler bütçeleme yapılırken çok dikkat edilmesi gerekir ve sektör şartları titizlikle incelenebilir. Türkiye’de bütçeleme ciddi anlamda yapılması ve takip edilmesi zahmet gerektiren bir süreçtir. Çünkü bütçeleme yapılırken tahminler ve analizler yapılması gerekir. Gelişmiş ülkelerde analiz ve tahminler daha rahat yapılabilir. Bu yüzden bütçeleme yapmak biraz daha kolaylaşabilir. Türkiye şartları incelendiğinde, ekonominin çok kırılgan olması; döviz kurlarındaki ani yükselişler, faiz ve enflasyonun çok fazla değişken olması vb. pandemi gibi dünyada yaşanan olumsuz olaylar; savaşlar, ulusal/uluslararası politik gelişmeler ve turizm sektöründe yaşanan durumlar turizmi olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Tabi ki günümüzde yaşanan birçok olumsuz durum karşısında bile turizm işletmeleri bütçelerini yapmalı ve yaşanan durumlara göre güncellenmesi gerekebilir.

Turizm İşletmelerinde bütçeleme yapılırken gelecek yılki ekonomik beklentiler ve karar vericilerin deneyimleri dikkate alınarak yapılabilmektedir. Bu nedenle karar vericilerin bilgi ve deneyimlerinin yeterli olması önemli olabilmektedir. Özellikle ekonomik beklentiler; kur, enflasyon, faiz oranı, ülke şartları vb. tahminler detaylı ve titiz çalışmalar sonucunda yapılması daha uygun olabilir.

Bütçenin önemli özelliklerinden biri; finans kuruluşlarından kredi sağlama aracı olarak kullanılabilir olmasıdır. Çünkü bütçeler, işletme sahiplerine, karar vericilere, ortaklara işletme hakkında fikir verebilmektedir. Aynı zaman da kredi kuruluşlarının da işletmenin nakit giriş-çıkış, gelecek yıllar yatırım kararları, proforma gelir bütçesi, proforma bilanço vb. tabloları inceleyerek işletmeye kredi verilip verilmeyeceğine yardımcı olabilir.

Turizm sektörünün çok kırılgan bir yapıya sahip olması ve bu sektörle ilgili satış, maliyet, doluluk ve yatırım planlaması zor olması özelliğinden dolayı bütçe hazırlama süreci titizlikle yapılabilir. Bütçeleme sayesinde, sektörde ve genel ekonomide meydana gelen bir olumsuz durumda turizm işletmelerinin satış ve karlılık konularında önceden hazırlıklı olmalarını olanak sağlayabilir. Böylece krizlere daha dayanıklı, finansal yapısı daha güçlü olan ve etkin çalışan turizm işletmelerin varlığı ile Türk turizmi sektörü istikrarlı bir şekilde gelişebilir.

Sonuç olarak; TÜROB gibi hedefi turizmin gelişmesi olan birliklerin bütçe konusunda karar vericilere hem teorikte hem de pratikte seminerler ve eğitimler verebilir. Üniversitelerde, akademisyenlerin bütçe hakkında görüşlerine gerekli önem verilmeli ve Girişimcilik derslerinde bütçenin önemine dikkat çekilebilir. Özellikle sektörün durgunluk yaşadığı zamanlar, ekonomik krizin işareti olarak düşünülebilir. Bu gibi zamanlarda işletmenin sürekliliğini riske atmamak ve olası fırsatları kaçırmamak adına her zaman plan ve hedefler öngörülmesi bu durumda bütçe ile mümkün olacağı dikkatlerden kaçmamalıdır.

Turizm İşletmelerinin uzun vadede minimum maliyet ve maksimum fayda sağlamaları için yöneticilerin bütçe konusuna gerekli önemi vermeleri ve bilinçli katılım sağlamaları gerekmektedir. Bu konuda yapılacak yeni çalışmalar yeni görüş ve düşüncelere ışık tutabilir.

Aşağıda verilen anlamlı sözler bütçenin daha iyi anlaşılması adına ışık tutacaktır. Bütçeyi trafik ışıkları ile anlatacak olursak; Yeşil Işık (Geç): Bütçeyle uyumlu; Sarı Işık (Bekle): Ufak bir sapma var; Kırmızı Işık (Dur): Belirgin bir sapma var, araştır.

- “Gideceğiniz yeri bilmiyorsanız, vardığınız yerin önemi yoktur.” - Peter F. Drucker.
- “Görüşümüzü yarınlar üzerinde tutmak için bir yol bulamadığımız sürece bugünlerle ilişkimizi koparmamayı bekleyemeyiz.” - Dean Rus.

KAYNAKÇA

- Akıncı, Z., Yüzbaşıoğlu, N. (2015). *Türkiye, Dünya Turizm Sektörü İçerisinde Bir Belirleyici mi, Yoksa Bir Taşıyıcı mı?*. Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar, (609), 45-61.
- Anasız, İ. (2019). *Otel İşletmeleri Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü İçin İsrafi Azaltacak Faklı Bir Uygulama Önerisi "Hedef Maliyetleme"*. Kapadokya Akademik Bakış, 2(2), 179-214.
- Aymankuy, Ş. Y. (2001). Turizm sektöründe kriz yönetimi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6), 105-118.
- Bakkakutuphane, (2021), *Turizm Sektör Analizi*, Erişim Adresi; www.bakkakutuphane.org/upload/flippage/turizm_sektor_analizi/HTML/index.html ,(Erişim Tarihi 01/01/2022)
- Bostan, A., Aydın, A. A. (2021). *Türkiye'nin Seyahat ve Turizm Rekabet Edebilirlik Endeksi İçindeki Yeri Üzerine Bir Araştırma (2007-2019)*. Journal of Travel and Tourism Research, 131-158.
- Bülbül, D. (2014). *Bütçe*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Can, E. N. (2016). İşletmelerde Dinamik Bütçeleme ile Sürekli Bütçelemenin Değişen Çevre Koşullarında Önemi ve Uygulama Gereği. *Mali Çözüm Dergisi/Financial Analysis*, (137).
- Çımat, A., & Bahar, O. (2003). Turizm sektörünün Türkiye ekonomisi içindeki yeri ve önemi üzerine bir değerlendirme.
- Civelek, M., & Özkan A. (2006). *Maliyet ve Yönetim Muhasebesi*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Daubert, M. J., & Yalvaç, Ç. M. (2000). *Bütçe Sürecini Anlamak*. çev. Mesut Yalvaç, Türk Kütüphaneciliği, 14(1).
- Elmacı, O. (2015). *Sürdürülebilirlik ve Stratejik Yönetim Açısından Yönetim Muhasebesi*. Kütahya: Gazi Kitapevi.
- Ergen, Z. (2016). *Kamu Mali Yönetiminde Yeniden Yapılanma: Muhasebe-i Umumiye Kanunundan 5018 Sayılı Kanuna Bütçe ve Harcama Usullerinde Dönüşüm*. *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 8(1), 46-58.
- Exportworldwide, (2019), *Bütçe Belirleme Teknikleri*, Erişim Adresi: <https://www.exportworldwide.com/tr/company/hb-publications/articles/6-b%3BCt%3CA7e-belirleme-teknikleri-a%3CA7%4B1kland%4B1-ve-tart%4B1%59F%4B1ld%4B1> (04.01.2022).

- Geyik, S. (2016). İşletme Bütçeleri ve Kontrol. *Mali Çözüm Dergisi/Financial Analysis*, (137).
- Gökbulut, İ. (2012). *İşletme Bütçeleri*.
- Haftacı, V. (2010). *İşletme Bütçeleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Hayta, A. B. (2008). Turizm Pazarlamasında Tüketici Satın Alma Süreci ve Karşılaşılan Sorunlar. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16(1), 31-48.
- İrdem, A. (2001). *Otel İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi-Faaliyet Bütçesi Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi.
- Kabakçı, A. (2010). *İşletme Bütçeleri*. İzmir.
- Karaca, N., & Yıldız, Ş. (2010). Faaliyet Tabanlı Bütçeleme Sistemine İlişkin Bir Öneri. *Mevzuat Dergisi*, (156).
- Kaygusuz, S. Y., ve Dokur, Ş. (2012). *Yönetim Muhasebesi*. Bursa: Dora Yayınları.
- Manav, C. (1990). *Yönetim Açısından İşletme Bütçeleri ve Finansal Planlama*. Ankara.
- Meigs, R. F., & Meigs, W. B. (1993). *Decision, Accounting The Basis for Business*. New York: McGraw-Hill,
- Mentor, P. (2014). *Bütçe Hazırlamak*, İstanbul, Optimist Yayınları.
- Mentor, P. (2017). *Bütçe Hazırlamak; Giderleri Sınıflandırın. Geliri Öngörün-Sapmaları Anlayın*. İstanbul Optimist Yayınları.
- Milliyet. (2021). *Turizmin 'En Kötü Yılı'nda Türkiye Dünyada 5'inci*. Erişim adresi: <https://www.milliyet.com.tr/ekonomi/turizmin-en-kotu-yilinda-turkiye-dunyada-5inci-6617488#:~:text=2020'de%20533%20milyar%20dolarl%C4%B1k,s%C4%B1ralamas%C4%B1nda%2011'incisi%20oldu%C4%9Funu%20s%C3%B6yledi,> (27.01.2022).
- Mutluer, M. K., Öner, E., & Kesik, A. (2006). *Bütçe Hukuku*, İstanbul; İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları
- Özdamar, İ. (2019). *İşletmelerde Bütçelemenin Amaçları*, Erişim Adresi: <http://irfanozdamar.com/isletmelerde-butcelemenin-amaclari/> (04.01.2022).
- Öztürk, E. (2017). Maliyet Kontrolü ve Yönetimi İçin bir Yöntem Önerisi: Standart Maliyet Sapmalarının Dinamik Analizi. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 16-32.
- Parlakkaya, R. (2004). *Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Ortamında Esnek Bütçeleme ve Sapma Analizi*, Süleyman Demirel Üniversitesi.

Pazarçeviren, S., Şen, L. (2013). Otel İşletmeleri İçin Faaliyet Tabanlı Bütçeleme Modeli Önerisi, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*.

Personelity Disorders. (2021). Erişim adresi: https://personel.omu.edu.tr/docs/ders_dokumanlari/9442_71562_1939.pdf (04.01.2022).

Pinney, C., Woelful, C. J. (1991). *Budgeting For The Small Business*, Small Business Administration.

Reconstruction and Development / The World Bank.

Rihan, Y.(2016). *İşletmelerde Bütçe*, Yozgat: Bozok Üniversitesi.

Serap, G.(2016). *İşletme Bütçeleri ve Kontrol*. İstanbul; İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Seyedghomi, M. (2021). *İşletme Bütçeleri ile İşletmelerin Mali Durumunun Analizi*. Third Sector Social Economic Review, 56(4), 2910-2931.

Shah, A. (2007). *Budgeting and Budgetary Institutions*. The International Bank for

Siegel, Jae K., Shim & Joel G. (2005). *Budget Basics and Beyond*. John Wiley ve Sons.

Şit, M. (2016). Türkiye’de Turizm Sektörünün İstihdama Katkısı. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(1), 101-117.

Tokaç, A. (2012). *İşletmelerde Bütçeleme ve Raporlama*. İstanbul: Derin Yayınları.

TÜİK. (2021). *Turizm İstatistikleri, II. Çeyrek: Nisan - Haziran, 2021*. Erişim adresi: <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Tourism-Statistics-Quarter-II:-April-June,-2021-37441>, (27.01.2022).

Turkcebilgi, (2021), *bütçe*, Erişim adresi: www.turkcebilgi.com/b%C3%BCt%C3%A7e#post , (22.07.2021).

Tutar, F., Alpaslan, C., Tutar, E., & Erkan, Ç. (2013). Turizm sektörünün istihdam üzerine etkileri. *Global Journal of Economics and Business Studies*, 2(4), 14-27.

Türksoy, A. (1998). *Otel Yönetim Muhasebesi*, Turhan Kitapevi; Ankara

Uysal, G. (2008). Örgütsel Kaynak ve Hedef İlişkisini Sağlamada Bütçe Süreci ve Uygulamaları: *Bütçe Planlama, Yürütme ve Kontrol*. Muhasebe ve Finansman Dergisi, (38), 113-122.

Yalkın, Y. K. (2018). *İşletme Bütçeleri*. Ankara: Nobel Yayınları.

Yalkın, Y. K. (Ed.). (2015). *İşlem Maliyeti Yaklaşım Açısından Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı : Türkiye’deki Mobilya Sektörünün Analizi*. Muhasebe ve Denetime Bakış, (44).

Yalvaç, M. (2000). *Bütçe sürecini anlamak*. Türk Kütüphaneciliği, 14(1), 82-105.

Yavuz, R. (2021), *En zor yılın turizm verileri*, Erişim Adresi; <https://www.turizmgunlugu.com/2021/10/11/2020-turizm-verileri-recep-yavuz/>, (01.01.2022).

Yılmaz, F. (2001). İşletmelerde Bütçeleme. *Mali Çözüm Dergisi*, (55), 72-83.

Yükçü, S. (2014). *Herkes İçin Yönetim Muhasebesi*. İzmir: Altın Nokta.



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Selim TARTAN

ÖĞRENİM DURUMU

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Yılı
Yüksek Lisans	Sakarya Üniversitesi/ İşletme Enstitüsü/ İşletme Pr. (Tezli) (iö)	2022
Lisans	Gaziosmanpaşa Üniversitesi/ İşletme Fakültesi	2013
Lise	Kocasinan Anadolu Lisesi	2009

İŞ DENEYİMİ

Yıl	Yer	Görev
2022	Bodrum Holiday Resort Hotel	Night Aditor
2013-2019	TGS	Operasyon Şefi

YABANCI DİL

İngilizce, Arapça, Rusça

ESERLER

1. ‘The effect of Budget on Business Financial Performance in Tourism Enterprises

HOBİLER

Kitap okumak, Seyahat etmek ve yeni diller öğrenmek.