

## *İletmelerde Bütçeleme Süreci: Adana'da Faaliyet Gösteren Bir İletmede Uygulama*

*Budgeting Process in Companies: A Case Study on a Company that Activate in Adana*

Bilal Zafer BER KOL<sup>1</sup>

### ÖZET

Bir firmanın ekonomik faaliyetlerini gerçekle tirme araçlarından en önemlisi bütçedir. Bütçeleme, irket birimlerini biçimlendiren, irket amaçlarının yönlendirilmesi ve düzenlenmesinde etkili olan bir süreçtir. Bu çalış manın amacı i letmelerde bütçe kavramının önemini ve hazırlanma sürecini açıklamak, bununla birlikte Adana ilinde faaliyet gösteren bir i letme üzerinde bütçeleme sürecini ortaya koymaktır. Bu ba lamda ilkönce bütçelemenin kavramsal yakla ımı ve bütçeleme sürecinin teorik çatısı daha sonra örnek i letmenin bütçeleme süreci incelenmi tir. Sonuç olarak; bütçenin hazırlanması, kontrol edilmesi ve uygulanması birbiriyle bütünle ik bir kompleksdir.

Anahtar Kelimeler: Bütçe, Bütçeleme Sistemi, teorik çatı, bütünle ik kompleks.

### ABSTRACT

Budget is the most important tool of a company to perform its economic activities. The budgeting which form units of the company that take place in directing and ordering the company aims to be on effect process.have a crucial role. The aim of this study is to explain why budget concept of importance and prepare process of the budget and to bring up budgeting process of a company that activate in Adana. In this connection, first conceptual approach to budgeting and theoretical framework of budgeting process in companies have been studied. Then the company's budgeting process have been investigated. Consequently; prepared process of the budget, to check and put into practice with one another a wholeness complex.

Keywords: Budget, Budgeting System, theoretical framework, wholeness complex.

<sup>1</sup> Ö r.Gör., Çukurova Üniversitesi, Kozan Meslek Yüksekokulu, Muhasebe ve Vergi Bölümü  
[zberikol@cu.edu.tr](mailto:zberikol@cu.edu.tr)

## 1.G R

Bugünün İletmelerinde yönetim sürecini oluşturan “planlama, örgütlenme, yönlendirme, uyumlaştırma ve denetleme” işlevlerini İletme amaçlarına ulaşabilecek biçimde gerçekleştirmek, yönetimin en önemli görevleri arasındadır (Karacan, 2008, s. 5). Günümüzde küreselleşmenin ve teknolojinin hızlı gelişimiyle oluşan bir rekabeti de İletme dünyasına taşımıştır. Belirledikleri hedeflere ulaşmak isteyen İletmeler, oluşan rekabet ortamında başarılı olmak ve rekabet üstünlüğü kazanmak için karar alma mekanizmalarını etkin kullanmak zorundadırlar (Güner ve Tanı, 2003, s. 1). Ekonomide ortaya çıkan sürekli değişim ve gelişmeler, İletmelerin amaçlarına ulaşmalarında bazı sorunları da ortaya çıkarmaktadır. Ekonomik alanda belirsizliklerin artması özellikle finansal planların hazırlanmasında hassasiyet gösterilmesi gerektiği sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bu da finans yöneticilerinin finansal planlama ve denetim aracı olan bütçelerden ve bütçeleme tekniklerinden yararlanmaları gerekliliğini kaçınılmazlığına ortaya koymaktadır. Bugünün gelişen ekonomik ve teknik koşullarında yönetim sürecinin karmaşıklaşmakta, bu da yönetimle ilgili yöntemler ve tekniklerin gelişmesine, yeni yeni kavramların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu kavramlardan birisi de İletme bütçesi kavramıdır (Karacan, 2008, s. 5).

Bu bağlamda özellikle bilişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler çağımızın bilgi çağı olarak nitelendirilmesine neden olmuştur. Hızlı teknolojik ilerlemeler mikro ve makro ekonomik bazda önemli değişimlere neden olabilmektedir. Bu yeni ekonomik ortam “yeni ekonomi”, “bilgi ekonomisi”, “dijital ekonomi” gibi adlarla anılmaktadır (Berikol, 2006, s. 2). Bilgi ve iletişim tabanlı bu yeni ekonomi hem devletin hem de İletmelerin rolünü, fonksiyonlarını etkilemektedir. Küreselleşmenin etkisiyle ayakta kalabilmek için uluslararası düzeyde rekabet etmek durumunda olan İletmelerin bunu sağlamaları; ürün ve hizmet kalitesini artırarak ve maliyetleri düşürmeye yönelik yeni teknikleri (faaliyet tabanlı maliyet sistemi gibi) uygulamaları sonucunda rekabet üstünlüğü elde etmeleriyle mümkün olabilecektir. Bütçeleme süreci özellikle maliyetlerin kontrol edilmesi açısından; gerek hedeflerin belirlenmesi gerekse bu hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının denetlenmesi bağlamında büyük önem arz etmektedir. Özellikle gelişmiş teknolojileri uygulayan İletmelerde, geleneksel yöntemlerin hatalı maliyet bilgileri üretmelerinin tespitinden sonra ara tirmacılar farklı yeni maliyet yöntemlerinin bütçeleme amaçlı nasıl kullanılacağını ve maliyetlerin azaltılarak kârlılığının artırılmasına olan katkılarını ortaya koymuşlardır (Tanı, 1999, s. 147-148). Konuyla ilgili literatür incelendiğinde (Wallander, 1999; Pinney ve Woelfel, 1992; Chandra, Menon, ve Mishra, 2007 vb.) daha çok bütçe süreçleri anlatılmış pratikte bir İletmenin bütçe hazırlama sürecine ilişkin çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmanın amacı İletmelerde bütçe kavramının önemini ve hazırlanma sürecini açıklamak, bununla birlikte Adana ilinde faaliyet gösteren bir İletme üzerinde bütçeleme sürecini ortaya koymaktır. Bu bağlamda ilkönce bütçeleme kavramsal yaklaşımı ve bütçeleme sürecinin teorik çatısı oluşturulmuş daha sonra örnek İletmenin bütçe uzmanından kişisel görüşme ile elde edilen veriler kullanılarak bütçeleme süreci açıklanmaya çalışılmış ve ilgili İletmenin literatüre uygun olmayan bütçe basamakları var ise bu farklar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak; bütçenin hazırlanması, kontrol edilmesi ve uygulanması birbiriyle bütünleşik bir kompleks olduğu söylenebilir.

Bu ba lamda çalı ma altı bölümden olu maktadır. 1.bölüm Giri , 2.Bölüm'de Bütçe Kavramı açıklanacak, 3.bölümde İletmelerde Bütçeleme Sürecinin Öneminde inilecek, 4.bölümde Bütçenin Hazırlanmasından bahsedilecek, 5.bölümde Adana linde Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren bir İletmede Bütçeleme Sürecinin ncelenmesi sırasındaki İletmede bütçe hazırlayan uzman ile ki isel görü me esnasında yöneltilen sorulara verdi i cevaplar ve bu cevapların de erlendirilmesi 6. ve son bölümde incelenen İletmenin bütçe hazırlama sürecinde ya adı ı sorunlar ve çözümüne yönelik olarak gerçekte tirilen de erlendirmelere yer verilerek Sonuç kısmı yazılmı tır. Çalı mada genel olarak bütçe tanımlaması yapıldıktan sonra bütçenin hazırlanması safhasına de inilmi ve büyük bir üretim İletmesinde bütçeleme sürecinin nasıl gerçekte ti i verilmeye çalı ılmı tır.

## 2.BÜTÇE KAVRAMI

İletme faaliyetlerinin birinci sebebi kârı gerçekte tirmektir. Kâr ise gelirin gideri a an kısmıdır. Ço u İletme gerekli harcama önerilerini içeren projelere sahip de ildir. Böylece, bu İletmeler uygun fonlarını farklı ekilerde kullanabilirler. Bu nedenle, İletmenin temel İlevlerinden ilki planlamadır. Planlamanın bulunmadı ı bir İletme dü ünülemeyece i gibi, plansız çalı an bir örgüt de dü ünülemez (Büyükmirza, 2003, s. 623; Türk, 1999, s. 6; Rayburn, 1996, s. 646).

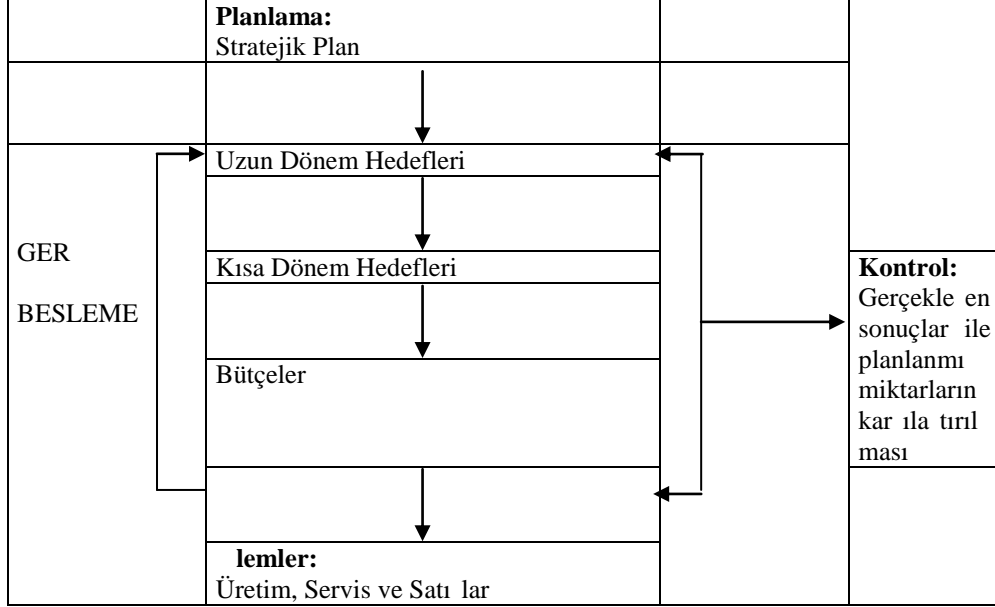
Hedefe ula mayı ba armak için ne yapılması gerekti ini yazan belgeye *plan* denir (Kemp ve Dunbar, 2003, s. 2). Planlama, İletmenin misyonu ve vizyonu do rultusunda amaçlarını belirlemesini ve bu amaçlara ula abilmesi için gerekli zaman, insan, kaynak bile iminin belirlenmesini sa lamaktır (Önal, Karadeniz ve Kandır, 2005, s. 3). Planlama, finans yöneticisinin görevinin ayrılmaz bir parçasıdır. Finans yöneticileri, planlama fonksiyonlarını yerine getirirken, kâr planlaması ve kontrolünde en çok yararlanan teknik olan bütçe sistemlerinden geni ölçüde yararlanmaktadır. Bütçeleme planlama ve kontrolde önemli bir rol oynar. Planlar, amaçları ve bunları ba armak için ihtiyaç duyulan hareket tarzlarını tanımlar. Bütçeler ise bu planları sayısal verilerle açıklar (Hansen ve Mowen, 2006, s. 326). Tarihi geli im itibariyle bütçeleme, önceleri giderleri kontrol altında tutmak, sınırlamak amacıyla kullanılan bir araç iken; günümüzde yöneticilerin elinde İletme kaynaklarının en verimli, en karlı ekilde kullanılmasını sa lamaya yönelik bir araçtır. Gerçekten bütçeleme ile güdülen amaç, İletme faaliyetlerinin en iyi ekilde yönetilmesi ve yapılması gerekli olan İlevlerin etkin biçimde gerçekte tirilmesidir. Bütçeler planların, belirli bir zaman kesimi için, sayılarla ifadesi oldu undan plansız bütçe dü ünülemez (Akgüç, 1994, s. 169; Türk, 1999, s. 36). Bu ba lamda bütçe, her eyden önce nereden ne sa lanıp, nereye ne harcanarak hangi noktaya ula ılmasının öngörüldü ünü ortaya koyan bir plandır. Di er bir ifadeyle bütçe, gelecekte ula ılmak istenen hedefleri gösteren planların rakamlarla ifade edilmesidir (Peker, 1988, s. 355). Bütçeleme ise bir İletmenin gelecekteki faaliyetlerinin finansal sonuçlarının projelendirilme süreci olarak ifade edilmektedir (Chandra, Menon ve Mishra, 2007, s. 264; Hilton, 1991, s. 317). İletmelerin farklı amaçlarla kullandıkları çok çe itli bütçeler bulunmaktadır. Bütçeleri çe itli bakımlardan gruplandırmak olanaklıdır. Bunlar;

- 1-Konuları açısından;
  - Gider bütçeleri
  - Gelir bütçeleri
- 2-Sorunları ele alı biçimlerine göre;
  - Proje bütçeleri
  - Dönem bütçeleri
- 3-Amaçlarına göre;
  - Program bütçeleri
  - Faaliyet bütçeleri
- 4-Teknik yapılarına göre;
  - Statik bütçeler
  - Kar ıla tırmalı statik bütçeler
  - Esnek bütçeler
- 5-Kapsamlarına göre;
  - Bölüm veya i levsel bütçeler (kısmi bütçeler)
  - Genel Bütçeler biçiminde sıralanabilir.

Ara tırmada bölüm ve kısım bütçelerinden genel bütçenin düzenlenmesi konusu yer alacağından Bölüm/ levsel Bütçeler (Kısmi Bütçeler) ile genel bütçelerin ne anlamı geldiği açıklanacaktır. (Akdoğan, 2004, s. 612-613).

**Bölüm veya levsel Bütçeler:** İletmenin belirli faaliyet ve/veya bölümlerini konu edinen bütçe çeşitleridir. Bunlar genel bütçenin parçalarını oluşturmaktadır (Akdoğan, 2004, s. 612-613).

**Genel Bütçeler:** İletmenin bütün i levlerini içeren bütçelerdir. Ana bütçeler biçiminde de adlandırılan genel bütçeler İletmenin türlü i levlerini içine alan, türlü bütçelerin bir araya getirilerek özetlenmesi yoluyla düzenlenmektedir. Bir başka ifadeyle ana bütçe veya kâr planı, belirlenmiş bir zaman periyodunda örgüt faaliyetlerinin tüm evrelerini kapsayan çok amaçlı bütçelerin oluşturduğu bir plandır. (Welsch, 1976, s. 405). Ana bütçedeki şekilde genel bütçeleme süreci özetlenmektedir. İletme incelendiğinde bütçelerin İletmenin uzun dönemli hedeflerinden geliştirildiği; bu bütçelerde İletmeler için temel oluşturduğu görülür. Gerçekleşen sonuçlar ile bütçelenen rakamlar karşılaştırılarak kontrol edilir. Bu karşılaştırma hem İletmeler hem de gelecek bütçeler için geri besleme temin eder.



**ekil-1:** Genel Bütçeleme Süreci

**Kaynak:** Don R. Hansen ve Maryanne M. Mowen. 2006. *Cost Management Accounting and Control*. Thomson South-Western: Çin. s. 326'dan yararlanılarak çizilmiştir.

### 3. İLETMELERDE BÜTÇELEME SÜRECİNİN ÖNEMİ

Bütçeler işletme içerisinde yönetim bilgi sistemlerinin en önemli parçasıdır. Bütçelerin bu özelliği sahip oldukları fonksiyonlardan kaynaklanmaktadır. Etkin bir şekilde hazırlanmış bir bütçe hazırlama safhasından uygulama ve sonuç safhasına kadar bazı fonksiyonları yerine getirmektedir. Bu fonksiyonların bazıları şöyle sıralanabilir;

**Bütçe Planlama Aracıdır:** Bütçeler planlamanın vazgeçilmez araçlarıdır. Bütçeler işletme içerisinde planları somut hale getirerek karar alma sürecine yardımcı olmaktadır. Planlama işletme için amaçlar ve hedeflerin saptanması ile başlamakta ve geçerli seçeneklerin analiz edilmesi ve en uygun seçeneğin belirlenmesiyle sonuçlanmaktadır (Yalkın, 1989, s. 21).

**Bütçe Koordinasyon Aracıdır:** İşletmede yer alan birimlerin stratejik amaçlara ulaşmak için nasıl işbirliği yapacakları ve aralarında birbirleriyle uyumlu bir davranış nasıl gerçekleştirecekleri sorunu çıkacaktır. Bu soruna koordinasyon kavramı adı verilmektedir. Koordinasyon departmanlar arasındaki işbirliğinin kalitesini ifade eder. Eğer bu kalite yüksek düzeyde ise birimler arasındaki çatışma, anlaşmazlık ve amaca yönelme gibi sorunlar azalacaktır. İşbirliği düzeyi ve anlayışlılık artacak koordinasyon ölçüde gerçekleştirecektir (Eren, 1993, s. 179).

**Bütçe Kontrol Aracıdır:** Kontrol fonksiyonu, i letmede gerçekleştirilen faaliyetlerin i letmenin tamamı ve alt bölümlerinden her biri için önceden belirlenmiş hedef ve planlara uygun olarak yürütülmesini sağlayan fonksiyondur. Yani bütçe verileriyle fiili veriler karşılaştırılmak suretiyle bütçenin kontrol fonksiyonu gerçekleştirilmektedir (Manav, 1990, s. 72).

**Bütçe Haberleşme Aracıdır:** İletmenin genel amaçlarının, planlarının ve politikalarının bütün çalışanlar tarafından anlaşılması haberleşme ile sağlanmaktadır. İletme içerisinde haberleşme iki yönlü sağlanmaktadır. İletmenin üst yönetim kademesinden en alttaki yönetim kademesine belirlenen amaçlar, politikalar ve planlar ile bunların gerçekleştirme yöntemlerinin iletilmesi gerekli olduğu gibi, faaliyet sonuçlarının da en alt yönetim kademesinden, üst yönetime hızlı bir şekilde iletilmesi zorunludur (Yalkın, 1989, s. 31).

**Bütçe Yetki ve Sorumluluk Devrine İmkan Verir:** Yetki devri, belli görevlerin yerine getirilmesi için, yetkinin bir yönetici veya örgütsel birimden diğerine verilmesi, aktarılması yahut geri alınması anlamını taşır (Eren, 1993, s. 154). Bu açıdan i letme amaçlarına ulaşmada yetki devri önem taşır.

**Bütçe İstisnalar Yoluyla Yönetime İmkan Verir:** İstisnalar yoluyla yönetim, yöneticilerin zamanlarını en etkili biçimde değerlendirilmelerini sağlar. Bütçelerin ortaya koydukları kontrol sistemindeki raporlar; bütçe tutarlarını, fiili faaliyet sonuçlarını ve farkları kapsamlarına aldıklarından, yöneticiler günlük olan faaliyetler yerine olanüstü farklar ve durumlar üzerinde ve bunların tedbirleri üzerinde yoğunlaşabilirler (Yalkın, 1989, s. 28).

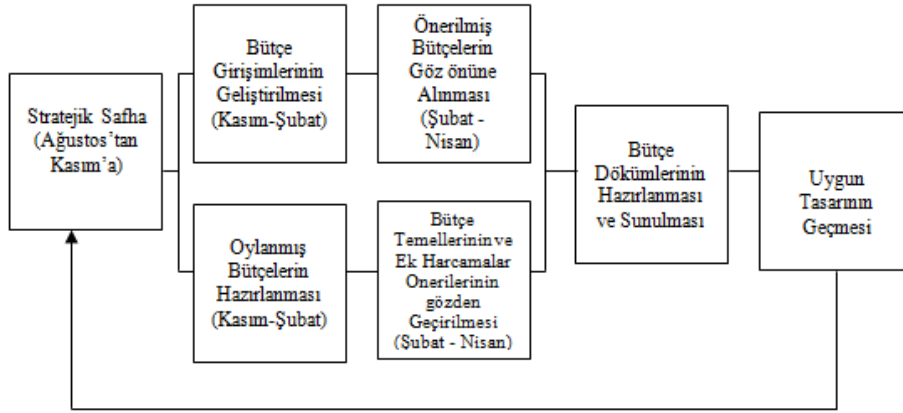
Bütçelerin i letmeler açısından yerine getirdiği yukarıda ifade edilen fonksiyonları bakımında i letmelere sağlayacağı yararlar vardır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir (Pinney ve Woelfel, 1992, s. 2-3; Welsch, 1976, s. 52-53):

- 1-Bütçeleme yöneticileri planlama yapmaya zorlamaktadır; bu da yöneticilerin i letme amaçları ve bunların gerçekleştirilmesiyle ilgilenmelerini sağlar.
- 2-Bütçeler hedeflerin ve ölçümlerin sayısal olarak ifadesidir. Bu da performans ölçümüne bir kriter olmaktadır. Bütçeler hedeflerin ve ölçümlerin sayısal ifadesidir.
- 3-Bütçeler, i letmenin kısa vadeli hedeflerinin farklı kademe yer alan yöneticilere ve çalışanlara iletilmesini sağlayan önemli bir araçtır.
- 4-Bir bütçe;
  - Hammadde ve işletim için gerekli nakdi,
  - Toplam işletim maliyetlerini,
  - Günden güne sürdürülebilir maliyeti,
  - İletme yürütülmesi için gerekli gelirleri,
  - Beklenen kârı göstermesi bakımından önem arz etmektedir.
- 5-Bütçeleme, i letmenin geleceği hakkında yeni bilgileri açığa çıkarmaktadır.
- 6-Bütçe faaliyetler için yol gösterici bir araçtır. Bütçeleme süreci, işletim faaliyetlerinin uygunluğu ve yeterliliği hakkında yönetime bilgiler vermekte ve hedeflerin başarılmasında kritik olan faktörleri belirlemeye yardımcı olmaktadır.

- 7-Bütçeleme, en üst yönetim kademesinden en alt yönetim kademesine kadar tüm yöneticilerin hedefleri ve planları belirlemeye katılımını sağlamaktadır.
- 8-Bütçeleme, bölüm yöneticilerinin planlarının diğer bölümler ve işletmenin genel planlarıyla uyumlu olarak yapılmasını sağlamaktadır.
- 9-Bütçeleme, yönetimin performans değerlemesi için gerekli nesnel rakamları belirlemesini sağlamaktadır.
- 10-Bütçeleme, işletmenin genel durumlarındaki beklenen gelişmelerin etkilerine zaman ayırmalarını ve yeterli dikkati göstermelerini sağlamaktadır.

#### 4.BÜTÇENİN HAZIRLANMASI

Teknolojik gelişmelerle birlikte değişen ve gelişen yeni üretim ortamında, maliyet unsurlarının da (direkt hammadde, direkt işçilik ve genel üretim giderleri) yapısı değişmektedir. Bu değişimin temel sebebi otomasyona giden ve yeni teknolojileri uygulayan işletmelerin ürün maliyeti içerisindeki işçilik payının giderek düşmesi, yapılan sabit yatırımlar ve bunların işletme maliyetlerinin genel üretim giderleri (GÜG) üzerindeki etkilerinin de artmasıdır. Dolayısıyla üretim ortamında yaşanan bu teknolojik değişimin bütçelere de yansıtılması gerekmektedir. (Tanrı, 2005, s. 35-42). Bütçenin hazırlanması belirli bir takvim dahilinde gerçekleştirilir. Bu işletmeler gerçekleştirilirken genellikle aşağıdaki şekilde görülen döngünün izlenmesi uygun olacaktır.

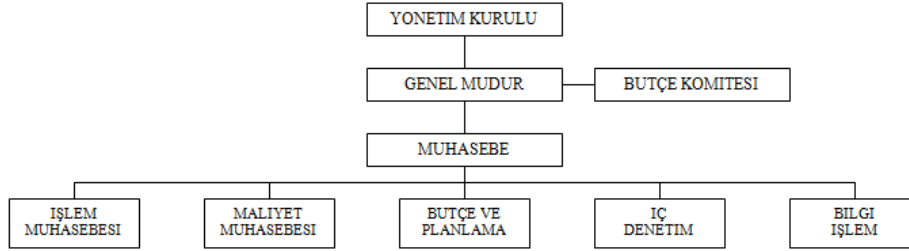


##### ekil-2: Bütçe Döngüsü Aşamaları

**Kaynak:** Rufus Wixon. 1976. *Modern Business-Budgetary Control*. Alexander Hamilton Institute: New York. s. 22'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Teknolojik gelişmelerin yansıdığı sağlıklı bir bütçe oluşturulabilmesi işletmelerde bütçenin hazırlanmasından belli örgüt birimlerinin sorumlu olmasına bağlıdır (Haftacı, 2005, s. 21). İşletmelerin büyüklüğüne göre, bütçenin hazırlanmasından sorumlu kişi muhasebe müdürü ya da bütçe yöneticisidir. Bütçeyi hazırlayacak kadroda yine

İletmelerin büyüklüğüne göre de farklılık göstermektedir (Türk, 1999, s. 58). Bütçe hazırlama modern işletme yönetiminin önemli bir parçası olduğundan bütçeleme sürecinin en önemli faydalarından biri organizasyon içerisinde bilgi paylaşımıdır (Parker ve Kyj, 2006, s. 27). Aşağıdaki şekilde, genel olarak bir işletmede, organizasyon yapısı ve bütçeyi hazırlayacak birim görülmektedir.



### ekil 3: Bütçeyi Hazırlayacak Komite

**Kaynak:** Vasfi Haftacı. 2005. İşletme Bütçeleri. Beta Basım Yayın. s. 22.

Yukarıdaki şekilde “Bütçe Komitesi”nin organizasyonda olması gereken yeri görülmektedir. Bölümlerden gelen bütçe tahminlerinin birleştirilmesi ve buna benzer bütçenin hazırlanması ile ilgili işlemlerin önemli bir bölümü bütçe bölümü tarafından gerçekleştirilir. Faaliyet sonucu ortaya çıkan farklarla ilgili gerekli önlemlerin alınması farkların ortaya çıkması bölüm yöneticilerinin sorumluluğundadır (Haftacı, 2005, s. 23).

Bütçe içeriği hazırlanırken üç temel unsura dikkat edilmelidir. Bu unsurlar;

- 1-Satış Gelirleri; satılan ürünün veya sunulan hizmetin fiyatıdır.
- 2-Toplam Maliyetler; mal ve hizmetlerin elde edilmesi için katlanılan fedâkarlıkların parasal tutarıdır.
- 3-Kâr; satış gelirleri ile toplam maliyetler arasındaki farktır (Pinney ve Woelfel, 1992, s. 3).

Bütçenin hazırlanma sürecinde genellikle iki yaklaşım söz konusudur;

**Yukarıdan aşağıya bütçeleme yaklaşımı: Yönetim** tüm işletmenin genel amaçlarını ve hedeflerini kararlaştırmakta ve bunları alt yönetim kademelerine iletmektedir (Türk, 1999, s. 57).

**Aşağıdan yukarıya yaklaşımı:** İşletmenin tüm yöneticileri ve çalışanları bütçeleme sürecine katılmaktadır. Bütçe teklifi ilk olarak alt yönetim kademesi tarafından yapılmakta ve daha sonra bir üst yönetim kademelerinin teklifleri ile birleştirilmekte ve bu işlem en üst yönetim kademesine ulaşana kadar devam etmekte ve bütçe tamamlanmaktadır. Geçmişte yukarıdan aşağıya bütçeleme yaklaşımı oldukça yaygın olarak kullanılmasına rağmen, günümüzde çoğu işletmeler bütçe hazırlıklarına katılımı arttırmaya çalışmaktadır. Bütçeleme

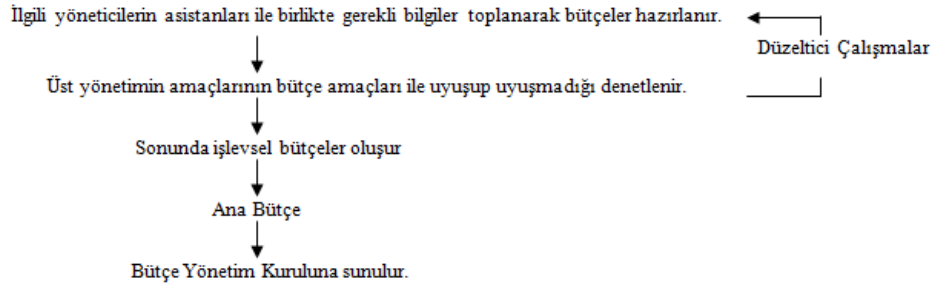


sürecine işletme için herkes katkı yapmalıdır (Barr, 2002, s. 53; Türk, 1999, s. 57).

Bütçeleme sürecinde geçmişte yukarıdan aşağıya yaklaşımı kullanılırken günümüzde aşağıdan yukarıya yaklaşımı yaygın olarak kullanılmaktadır. Aşağıdan-yukarıya yaklaşımına göre bir bütçe hazırlanırken amaçlar hangi amaçların gerçekleştirildiği aşağıda açıklanmaya çalışılmaktadır;

### 1. Amaç: Bilgi Toplama

İlk olarak geçmiş hakkında doğru bilgi toplamaktır. Bu her zaman kolay olmaz. Bazen kayıtlarda yanlışlıklar olduğu görülür. Sık sık cari yıl bitmeden ya da cari yılın harcamalarına ilişkin bilgiler hazır olmadan önce gelecek yılın bütçesini hazırlama ihtiyacı hissedilir (Kemp ve Dunbar, 2003, s. 7). Temel hedefler işletmenin uzun dönemli planlarından yararlanılarak tespit edilir. Başka bir ifadeyle, işletme bütçesinde hareket noktası işletmenin uzun dönemli planlarıdır. Bu nedenle zaman açısından uzun dönemli planların, işletme bütçesinden önce hazırlanması gerekir. İyi bir bütçe işletme içindeki her bölümün önemli ihtiyaçlarının iyi anlaşılması ile yapılabilir. Aşağıda ekil 4'te görülebileceği üzere hazırlık safhasında bütçe için gerekli olan materyaller ilgili yöneticiler ve yardımcıları tarafından toplanır, sınıflandırılır ve analiz edilir. Daha sonra kısımlardaki bölüm yöneticileri kendi önerilerini miktar olarak ortaya koyarlar. Söz konusu miktar teklifleri de erlere dönüştürülür ve münferit planların optimizasyonuna çalışılarak tepe yönetimin amaçlarıyla başa başa karşılaştırılarak kontrol edilerek bütçe ile ilgili gerekli revizyonlar yapılır (Küçükşava, 2002, s. 369). Daha sonra fonksiyonel (iç levsel) bütçeler oluşturularak ana bütçe hazırlanır ve yönetim kuruluna sunulur. Aşağıda bütçeleme planı ekli görülmektedir.



ekil 4: Bütçeleme Planı

**Kaynak:** Duncan Williamson. 1996. *Cost & Management Accounting*. Prentice Hall: London. s. 458'den faydalanılarak oluşturulmuştur.

### 2. Amaç: İletmedeki Her Bir Üretim Sürecinin İyi Anlaşılması

Bütçe hazırlamanın ikinci amasında işletmede mamul oluşumuna kadar geçen süreçte üretimin her bir amasının iyi incelenerek anlaşılması gerekmektedir. İyi bir bütçe hazırlamak detaylı bir çalışmaya gerektirir. Ne için harcama yapılacağını, ne yapacağını, ne de işletmeye imizi bilmeye ihtiyaç vardır. Her hat kontrol edilir, diğer personel ile toplantılar yapılır, makbuzlar-anlamalar gözden geçirilir; böylelikle nelerin

gerçekle tirildi i ve ne zaman, ne için harcama yapıldı ı anla ılır (Kemp ve Dunbar, 2003, s. 8). Firmalar bir rekabet aracı olan zamanın önemine dikkat çekmek ve güç vermek için kendi yönetim kontrol sistemlerinde bazı öncelikleri denemektedirler. Bunlar; sermaye bütçelemesi, maliyet da ıtım yönteminin seçimi ve performans ölçüleridir (Karcio lu, 2000, s. 84).

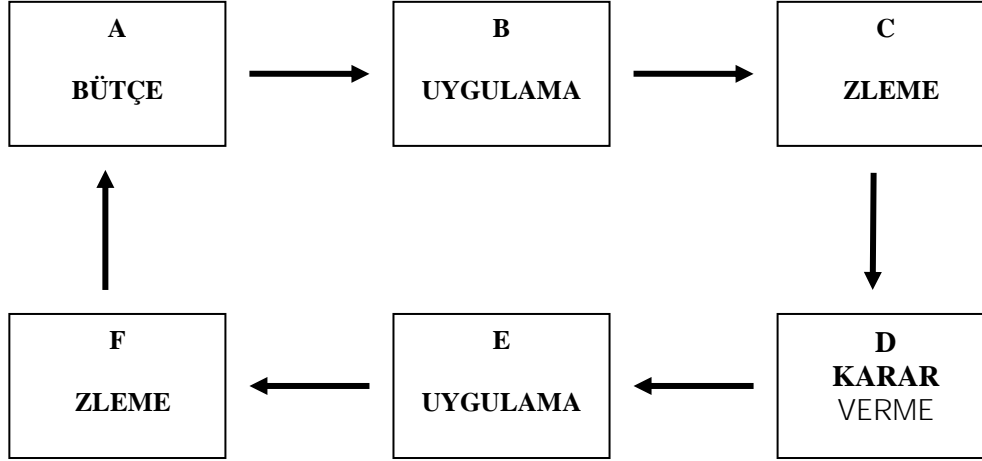
### **3. A ama: Gelece in Tahmin Edilmesi**

Üçüncü a amada i letme dı ı etkenlere yönelik beklentiler(ülkenin ekonomik durumu vb.) ve i letme hedef ve politikaları belirlenir. Hedef ve politikalar belirlenirken; çalı anlarla görüşülerek; neler oluyor, ne istiyorlar tespit edilip ve sonrasında bir tahmin ya da tahmini bir hesap yapılmalıdır. Tahminler do ru bilgiye, deneyime, dikkatli dü ünme ve yanlış hesaplamaya dayandı ndan yapılabilecek en iyi tahmin olmalıdır (Kemp ve Dunbar, 2003, s. 10-11). Bütçenin hazırlanması sırasında üzerinde önemle durulan husus, ileriye görmek yani tutarlı bir tahminde bulunmaktır. Bu nedenle bütçenin gerçekle me derecesi, geni ölçüde, yapılan tahminlerin tutarlılı na ba lı olacaktır (Küçüksava , 2002, s. 370).

Bütçe bir irket için gelecek yıl tahmin ve planıdır, hatta bazı durumlarda gelecek iki, üç, ya da be yılı bile kapsar. Bütçe talepteki, fiyatlardaki, kurlardaki, ücretlerdeki, maliyetlerdeki vb. tahminleri esas alarak yapılandırılır. Genellikle, gelecek hakkındaki bu varsayımlar, kurum dı ı uzmanlar ve devlet yetkililerine dayanılarak yapılır. Bu bilgiler irket yönetimi tarafından irketin bütün departmanlarına verilir. Sonra bu departmanlar kendi pazarlarında, bölümlerinin içinde neler oldu u, genel varsayımlar üzerine bilgileri hakkındaki tahminlerini, sonuçlarını yazmak zorundadır. Böylece o bütçe yanlış tahminleri içerir (Wallander, 1999, s. 410).

### **4. A ama: Bütçeyle İlgili Varsayımların Toplanması**

Bir bütçe sadece rakamlardan ibaret de ildir. Bilgi kaynakları ve muhakeme gücü de önemlidir. Bu bilgiyle bütçe sorumlusu ve di er ilgililer bütçeyi gözden geçirebilir, geli tirebilir ve kolaylıkla gelece e do ru uzatılabilir. E er hata varsa onu hatanın kayna ından izlemek mümkündür. Yönetimin aldı ı kararlar ve uygulamalarına ba lı olarak sürecin ba arısı söz konusu olacaktır. Bütçelemeye hedefler belirlenirken mutlaka i letmenin geçmi verileri, mevcut durumu ve gelece e yönelik stratejik planları belirlenmeli ve sektörün büyüme e ilimi, pazar payı, rakiplerin durumu incelenmelidir (Önal, Karadeniz ve Kandır, 2005, s. 14). A a ıdaki ekilde bütçe hazırlanırken karar verme sürecinde takip edilecek sıra görülmektedir.



**ekil 5: Karar Verme Süreci**

**Kaynak :** <https://civicus.org/view/media/Budgeting.pdf> s. 29'dan düzenlenmiştir.

Yukarıdaki ekilde basamaklar u sırayı izlemektedir;

Bütçe basama nda; bütçenin aylara bölünerek temel bilgilerin (ülkenin ekonomik büyüme oranı, döviz kurları, faiz oranı gibi) hazırlanması, finansal performans bilgilerinin alınması, işletmeye ilişkin bilgilerin (pazar payı, satış bilgileri, fiyat bilgileri vb.) analiz edilerek ne ifade ettiğinin çözülmesi, finansal strateji ve planların potansiyel sonuçlarına bakılması ve hedeflerin ve politikaların belirlenmesi amaçlarını takip etmektedir.

Uygulama basama nda eylemler için bir seçenekler listesi oluşturulması, eylemlerin oyma ve belirli direktifler altında alınması, düzeltmelerin planların organizasyonda, eğer gerekliyse, bilgi vericiler arasında pay edilmesi ve uygulamaya geçilmesi basamakları takip edilir.

İzleme basama nda; takip etme ve izleme süreci görülür.

Karar verme basama nda ise, uygun kararlar alınarak bir sonraki uygulama basama na geçilir burada da gelecek bütçe süreçlerinde önerilenler uygulanır ve izleme basama na geçilir. Bu basamakta takip etme, izleme süreci uygulanmaktadır (<https://civicus.org/view/media/Budgeting.pdf>).

**5.A Amaç: Bütçenin Bitirilmesi**

İlk önce daha geniş hatlardaki yüksek meblağlı kalemler tamamlanmalı, daha sonra daha küçük rakamlı kalemler toplanmalıdır. Bu takdirde bu kalemleri dikkatlice planlamak için biraz zamana ihtiyaç duyulabilir, ancak küçük kalemler bütçenin küçük bir kısmını oluşturuyor olabileceğinden bunlara çok zaman harcamaya gerek yoktur. Bu durum diğer çalışanların, bütçe komitesinin yaptığı bütçeye ve bütçe komitesine bakılması hakkında da fikir edinilmesine olanak sağlar (Kemp ve Dunbar, 2003, s. 11).

#### **6.A ama: Sonuçların Gözden Geçirilmesi**

Bu a amada daha önce tahmin edilen rakamlar do rultusunda; Her bir kalem için rakamların do ru olup olmadığı, yapılanların do rulu u üzerine dü ünülmeli, de ilse üzerinde ya yeniden dü ünülmeli ya da ba kalarının fikri alınması gerekebilir. E er bütçe göstergeleri ihtiyaç duyulan gelirlerin kazanabilece inden fazla oldu unu gösteriyorsa bu takdirde i letme; harcamalarını azaltarak (mesela, daha az personel çalı tırarak, daha az pahalı mobilyalar satınalarak, telefon hatlarından birini iptal ederek vb.), satı larını arttırarak (mesela, ilave ürünler/hizmetler satarak, agresif pazarlama kampanyası yürüterek vb.) ya da daha dü ük kâr beklentisi ile (genellikle en az arzu edilen seçenektir) planlarını ayarlamalıdır. Bilgisayar ile bütçe rakamlarının do rulu u kontrol ettirilmeli, yüksek rakamlı kalemlerin do rulu u kontrol edilmeli; e er do ru de ilse 3. adımdaki i lem tekrar uygulanmalıdır (Pinney ve Woelful, 1992, s. 3; Kemp ve Dunbar, 2003, s. 12-13).

#### **7.A ama: İlerin Kontrol Edilmesi**

Bütçe sunuma hazırdır. Rakamları kontrol etmekten ba ka gramer ve imla kurallarına uyma ayrıca önemlidir. Dokümanlar ık, profesyonelce biçimlendirilerek güzel bir görünüm kazandırılmalıdır. Bütçe kabul edilip, i lemeye ba layınca mali yıl içerisinde gözlemlenmesi gerekir. Gözleme yapılırken bu yılın ortasında gelecek mali yıl bütçesiyle ilgili hazırlıklarda yapılır. Bütçe yöneticisi her ay ve her bir bütçe performansını dikkatlice gözden geçirir (Barr, 2002, s. 60).

#### **8.A ama: Bütçenin Teslim Edilmesi**

Yönetici, bütçeye ili kin dokümanları muhasebe ve finans servislerine gitmeden önce dikkatlice incelemelidir. Bu inceleme ilgili yönetici(ler) ile birlikte zaman ayırarak yapılan varsayımları birlikte gözden geçirmeli ve varsa, de i tirilmesi gereken bazı kalemler, varsa, yönetici(ler) ile mutabık kalarak ilgili kalemlerde de i klik yapılmalıdır (Kemp ve Dunbar, 2003, s. 12-13; Barr, 2002, s. 60).

Yukarıda teorik olarak bir bütçenin nasıl olu turulması gerekti i konusu a ama a ama anlatılmaya çalı ılmı tır. A a ıda ise Adana ilinde faaliyet gösteren bir örnek i letmede bütçe sürecinin nasıl geli ti i ortaya konmaya çalı ılacaktır.

### **5.ADANA İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN ve SO 500'de YER ALAN BÜYÜK BİR İLETMEDE BÜTÇELEME SÜRECİNİN İNCELENMESİ**

Çalı manın bu bölümünde Adana ilinde faaliyet gösteren büyük bir i letmeden elde edilen veriler kullanılarak bütçeleme süreci açıklanmaya çalı ılacaktır.

Bu çalı manın amacı i letmelerde bütçe kavramının önemini ve hazırlanma sürecini açıklamak, bununla birlikte Adana ilinde faaliyet gösteren bir i letme üzerinde bütçeleme sürecini ortaya koymaktır. Bu ba lamda ilkönce bütçeleme kavramsal yakla ımı ve bütçeleme sürecinin teorik çatısı olu turulmu daha sonra örnek i letmenin bütçe uzmanından ki isel görü me ile elde edilen veriler kullanılarak bütçeleme süreci

açıklanmaya çalışılmı ve ilgili İletmenin literatüre uygun olmayan bütçe basamakları var ise bu farklar ortaya konulmaya çalışılmı tır.

#### **Ara tırma Soruları**

Bu çalışmada kapsamında; bütçe sürecinin nasıl oluşturulması gerektiği, büyük bir İletmede nasıl gerçekleştirildiği incelenerek aşağıdaki ara tırma sorularına yanıt bulunması amaçlanmaktadır. Ara tırma soruları;

- 1-Bütçeleme süreci nasıl gerçekleştirilmektedir?
- 2- İlgili İletmede bütçeleme süreci nasıl gerçekleştirilmektedir?
- 3- İlgili İletme bu süreçte literatürde belirlenen İletme basamaklarını mı takip etmektedir?
- 4- İlgili İletmenin hazırladığı bütçelerde sapma görülmekte midir?
- 5-Bu sapmalar nasıl giderilmektedir?
- 6-Konjonktürel tahminler nasıl yapılmaktadır?
- 7-Bütçe hazırlanırken İlgili İletmelerin katılımı sağlanmakta mıdır?

#### **Ara tırmanın kapsamı ve sınırlılıkları**

Ara tırmada çalışmanın zaman kısıtı, maliyet boyutu yüz yüze görüşme imkânı bulunabilmesi amaçlarına yönelik olarak; Adana'da faaliyet gösteren büyük bir İletme seçilmiştir. Bu İletme büyük çaplı olması, yurtdışı pazarı olması, daha profesyonel bir yaklaşımla bütçe hazırlayacağını varsayılması ve böylece çalışmada daha fazla verim alınabileceği düşünülmüş ve seçilmiştir.

#### **Materyal ve Yöntem**

Çalışmada, konuya ilişkin teorik bilgiler literatür taraması yoluyla elde edilmiştir, bu çerçevede kavramsal bir yapı oluşturulmuştur. İlgili İletmeden veri toplama; bireysel görüşme tekniği kullanılarak gerçekleştirilen görüşme ile elde edilmiştir. İletmedeki bütçe uzmanına görüşme formunda yer alan açık uçlu 9 soru yöneltilmiştir. Bu sorular, ilgili literatür ve teori incelenmek suretiyle bütçeleme sürecinde önemli kısımlar belirlenerek hazırlanmıştır.

#### **Bulgular;**

İlgili İletme ile yapılan kişisel görüşme sonucunda bu İletmeye yöneltilen sorular ve İletmenin verdiği cevaplar aşağıda özetlenmiş ve değerlendirilmiştir.

**İlk soru olarak ilgili İletme bütçe sürecinin anlatılması ve sürecin nasıl gerçekleştirildiği (Mesela, üst yönetim hedefleri belirleyerek alt kademelere bunu gönderip uymalarının mı istiyor; alt kademe çalışanların görüşleri alınarak mı gerçekleştiriliyor.) sorulmuş ve cevaben;**

İletme merkezi daha önce İstanbul'da iken şimdi Adana'da, İstanbul'da ise bir distribütörlük var. İletmenin bütçesi İstanbul ve Adana'daki bütçe departmanları tarafından yapılmakta. Bu süreç holding tarafından belirlenmiş olan bütçe takvimi çerçevesinde gerçekleştirilmektedir.

Bir holding bünyesinde yer alan İletmeye holdingten bülten halinde gelen ekonomik göstergeler/ varsayımlar (kur tahminleri, siyasi istikrar, pariteler) gibi İletme dı ı tahminler yanısıra İletmenin bütçe dönemine ait hedefleri ve bu hedeflere ula tıracak politikaları (gelecek dönemde pazarlama faaliyetleri çerçevesinde yurtdı ı seyahatlerimizi %50 arttıracak ız gibi) direktifler ı ı nda İletmede bütçe rehberi hazırlanmaktadır.

**DE ERLEND RME:** Literatüre uygun olarak bütçenin düzenlenmesinde bir bütçe rehberinin hazırlanması ve bunun içinde İletme dı ı etkenler ile hedef ve politikalar ortaya konulması do ru bir adım olarak algılanmalıdır.

**kinci soru olarak bütçeyi hazırlarken genel merkezin belirledi İ bir yol haritanız var mı? ekindeki soruya kar ılık olarak;**

Holdington bülten halinde, ki bu holding bünyesindeki tüm firmalara gidiyor ve her firma bu verileri göz önüne alarak bütçesini olu turuyor, veriler geliyor ve bütçe takvimi de belirleniyor.

**DE ERLEND RME :** Holding bünyesindeki tüm firmalara ili kin bütçe hazırlama yöntemi aynı. Yani bir ya da faaliyet alanına göre birden fazla İletmeyi kapsayacak ekinde İletme(lerin) bütçeleri bir ya da iki ki İ tarafından hazırlanmakta ve genel merkeze gönderilerek konsolidasyonu sa lanmakta. Farklı illerde faaliyet alanları farklı İletmelerde genel merkezin belirledi İ herhangi bir direktif yok, sadece öngörülere, varsayımları, hedefleri içeren bir bülten var ve bütçe hazırlanırken bunlara dikkat ederseniz iyi olur niteli inde bir yakla ım söz konusu.

**Üçüncü soru olarak bütçe hazırlama İlemlerine ne zaman ba lanıp- ne zaman bitirildi İ ve kaç ay sürdü ü yani bütçe dönemi sorulmu cevap olarak da;**

Yıllık bütçenin hazırlanması İlemlerine Eylül ayında ba lanıyor ve Kasım ayı sonunda tamamlanıyor. Bütçe departmanı tarafından hazırlanmış olan standart bir tablo ile her departmandan giderler toplanıyor. Mesela, garanti giderler denilen reklam giderleri, personel giderleri, Satınalma Departmanından talep edilen bilgiler, Üretim Departmanından üretim adetleri gibi. Daha sonra; yıllık bütçe ile birlikte üçer aylık tahminleri(estimate) gösteren bütçeler yapılıyor ve ayrıca X+3 denilen bir sistemle üç yıllık tahmin yapılarak bütçeleri olu turuluyor. Yani u anda 2010 yılı bütçesi dahil hazır vaziyette; bu bütçeler olu turulurken yıl içerisindeki ve üç aylık bütçelerdeki revizeler göz önüne alınmak suretiyle olu turuldu undan esnek bütçeleme sözkonusu. Tabi bu revizeler yapılırken bütçenin revize edilen kısımla ilgisi olan di er kısımlarda da ortaya çıkacak revizelerde yapılmaktadır. Bu da bütçe bütünlü ü açısından önem arz etmektedir. İletmede ilk önce satı bütçesi olu turulmaktadır. Bu rakamlar holdingin di er firmalarından gelen rakamlarla İstanbul'da konsolide edilmektedir.

**DE ERLEND RME :** Bütçe, gelecekte belirli bir dönem için hazırlanır. Bütçe dönemi diye adlandırılan bu dönem süre açısından İletmeden İletmeye farklılık

gösterebilmektedir; o an bütçe dönemi bir yıldır. Örnek i letmede, son yıllarda giderek yaygınla an, döner bütçe ya da sürekli bütçe olarak adlandırılan ve yönetimi sürekli olarak gelecek on iki ayı dü ünmeye zorlayan bir sistemin uygulanmakta oldu u görülmektedir.

**Dördüncü soru olarak hazırladı mız bütçe statik mi, dinamik mi? Bütçe hazırlanırken de i en ko ullar varsayımı ile hareket ederek esneklik ilkesine uyuluyor mu(revize edilebiliyor mu)? Sorusuna cevap olarak;**

Yukarıdaki soruların cevaplandırılması esnasında hazırladı mız bütçenin dinamik oldu unu söylememiz mümkün. Tabii ayrıca biz bu revizyonlar yapılırken revizyona u rayan kısmı ile bu kısım ile ilgisi olan di er kısımlarda da ilgili revizyonlar yapılmaktadır. Bu da bütçe bütünlü ünün bozulmaması yönüyle önemlidir.

**DE ERLEND RME :** Bilgi ve ileti im teknolojilerindeki hızlı geli im küreselle menin de etkisiyle günümüz rekabet ko ullarını ne denli arttırdı nı söylemeye gerek yok. İletme önemli ölçekte ihracat yapan ve hammaddesinin önemli bölümünü dı tedarikçilerden sa layan bir firma olması nedeniyle dinamik bütçeler yapmak zorunda; ve bunlarda zaten cari yıl içerisinde yıllık, üç aylık tahminler ve X+3 denilen sistemle de üç yıllık tahminler- bütçeler olu turulmakta ve aylık raporlarla bütçenin gidi atı kontrol edilebilmekte ve sürekli önlerinde yıllık bütçenin bulunması sa lanmaktadır. İletme sürekli bütçe(döner bütçe) uygulaması gerçekle tirdi inden faaliyetlerinin herhangi bir a amasında ortaya çıkan sapmaya göre bütçe revize edilebilmektedir. Bu revizyonlar bütçe bütünlü ünü bozmadan yapılmaktadır. Dolayısıyla bu da revizyon yapılan kısım ile ilgisi olan di er kısımlarda zincirleme olarak etkileyece inden bütçede dengeler bozulacaktır.

**Be inci soru olarak Bütçelenen tutarlar ile gerçekle en tutarlar arasında büyük farklar olup olmadı ı büyük fark var ise nasıl bir uygulama gerçekle tirildi i sorulmu bu soruya cevaben;**

Her ay i letme içinde “Beyaz Kitap” diye adlandırılan rapor ile raporlama yapılıyor; üst yönetim bu raporu inceleyerek tahminlerde düzeltmeler yapıyor. Bu revize hangi birimle ilgili ise onun görü leri alınıyor; ilgili birim durumdan haberdar ediliyor. Ayrıca o birimle ilgisi olan di er birimlerde haberdar edilerek onlarla ilgili revizelerde gerçekle tiriliyor. Sorumlu uzman görev yaptı ı süre içerisinde(on iki yıl) böylesi bir durumla kar ıla madım. Kriz döneminde bile irket varsayımları arasında döviz kurlarıyla ilgili yakın tahminde bulunabildiklerinden ve bütçede bu öngörülerle hazırlandı ndan fazla bir revizyon ihtiyacı duyulmadı. Hatta krizden önce hazırlanmı üç yıllık bütçenin ikinci ve üçüncü yılında dalgalanma olabilece i ön görülmü ve özellikle hammadde stoklarında ciddi yapılanma gerçekle tirilerek i letmenin en az hasarla krizden çıkması sa lanmı tır.

**DE ERLEND RME :** Her ay i letme içinde “Beyaz Kitap” diye adlandırılan rapor ile raporlama yapılıyor; üst yönetim bu raporu inceleyerek tahminlerde düzeltmeler

yapıyor, ilgili noktalara bütçe uzmanının dikkati çekiliyor. Bu revize hangi birim(ler) ile ilgili ise o birim(ler) durumdan haberdar edilerek görüşleri alınıyor. Kriz döneminde bile şirket varsayımları arasında döviz kurlarına ilişkin yakın tahminlerde bulduklarından ve bütçede bu öngörülerle hazırlandığından fazla bir revizyon ihtiyacı duyulmamıştır. Krizden önce hazırlanmış üç yıllık bütçenin ikinci ve üçüncü yılında dalgalanma olabileceği ön görüldüğünden ve özellikle hammadde stoklarında ciddi yapılanma gerçekleştiğinden şirketin en az hasarla krizden çıkması sağlanabilmiştir.

**Altıncı soru Çalışanların bütçeye tepkileri nasıl; kendilerini baskı altında mı hissediyorlar, yoksa daha iyi motive olup daha çok mu çalışıyorlar? Şirketinde olmuştuk bu soruya cevap ise;**

Çalışanlar bütçeyi yakından takip ederek titizlikle uygulamaya çalışıyor. Her departmanın çalışanları bütçe bilgilerinin oluşturulmasına katkı olarak yönetime yardımcı olmaktadır.

**DE ERLEND RME :** Adana'dan yukarıya yaklaşımı benimsenmiş olan şirketin bütçeleme çalışmaları görüşü alınarak hazırlanan bütçenin çalışanları hem teşvik edici hem de motive edici boyutu gözlemlenmektedir. Bütçenin hazırlanmasında Adana'dan yukarıya doğru sıranın takip edilmesi ile alt kademe çalışanlarının amaçları, üst yönetimin amaçlarıyla örtüşmektedir. Özellikle alt kademe çalışanlarının bütçeyi benimsemiş olması, sorgulaması, kendilerine bildirilen hedeflere ulaşılabilirliği konusunda fikir beyan etmeleri olumlu şirket için bir yöneldir.. Çalışanlar kendi birimleri ile ilgili bütçelerinde yapılan revizeleri sorgulamaktalar; bu durum çalışanların bütçeyi sahiplenmelerinin bir göstergesi olarak yorumlanabilir, dolayısıyla şirketin bütçeleme sürecinde önemli rol oynamaktadır.

**Yedinci soru olarak Bütçe hazırlama kurulumuz, varsa, kaç kişiden oluşuyor, şirketinizdeki görev yerleri ve pozisyonları nasıldır? sorulmuş cevap olarak da;**

Şirketin bütçeleme departmanı aynı şirketin bütçeleme departmanında bulunan otobüs, otomotiv, makinalar, Avrupa, Ar-Ge şirketlerinin ayrı ayrı bütçelerini hazırlıyor. Bu şirketlerin bütçeleri ilk kez bu yıl konsolide hale getirildi. Bu süreçte şirketin bütçeleme departmanında kullanılan ORACLE OFA paket programından SAP programına geçiliyor. OFA'dan da memnuniyet söz konusu; ancak SAP'ın simülasyon geliştirme konusunda OFA'dan çok daha iyi olması bu kararın alınmasına neden olmuştur.

**DE ERLEND RME :** Şirketin bütçe hazırlama kurulu, bir bütçe uzmanı ve onun yönetimindeki birkaç çalışan personelden mevcut, şirketin Adana ve İstanbul'da olmak üzere iki uzmanı var; ve bu uzmanlar en çok onbeş günde bir İstanbul ya da Adana'da bir araya gelerek çalışıyorlar. Şirketin bütçeleme çalışmalarının uyum içerisinde yürütülmesini sağlamak için bütçe uzmanlarından yararlanılmaktadır. Uzmanlar bütçe formlarının doldurulmasında, bütçe rakamlarının elde edilmesinde birimlere yardımcı olurlar.



**İletmede kaç yıldır bütçeleme İletmeleri yapıyor; bu zaman diliminde bütçeleme süreçlerinde önemli de İletmeler yapılmı mı ya da kaç kez yapılmı ? Bu revizeler genellikle hangi noktalarda yapılmı ? Sekizinci soru olarak yöneltildi , cevaben de;**

İletme'de uzun yıllardır bütçe yapılmaktadır. Önemli sayılabilecek de İletmeler; 2004 yılından önce Masraf Yeri Muhasebesi yapılmazken 2004 yılı sonrasında Masraf Yeri Muhasebesi uygulanmaya başlanması ve İletme, önemli bir de İletmeler sayılırsa, OFA programından SAP programına geçilmesi olarak sayılabilir.

Ayrıca; raporlama İletmeleri International Financial Report System (IFRS) - Uluslararası Finansal Raporlama Sistemi (UFRS)'ne göre yapılmakta. Bunu ise özellikle yurt dışı holding tedarikçileri, yurt dışı kredi kurumları istiyor. Bu firmalar hem VUK hem de IFRS'ye göre tabloları görmek istiyorlar. Bu oldukça şeffaf bir raporlama. Ayrıca yurtiçinde de Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)'da IFRS raporlama istiyor. Bu raporları bir denetim firması denetleyerek onaylıyor.

Holding bünyesinde tüm İletmelerin bütçeleri konsolide hale getiriliyor; standart bilgi alabilmek için holding bu bilgileri holdinge "Hyperion Bilgi Giri Ekranı"ndan girilerek yollanmasını istiyor.

**DEĞERLENDİRME :** İletme'de uzun yıllardır bütçe yapılmaktadır. Önemli sayılabilecek de İletmeler ise 2004 yılından önce Masraf Yeri Muhasebesi yapılmazken 2004 yılı sonrasında Masraf Yeri Muhasebesi uygulanmaya başlandı ve bir de İletme, İletmede kullanılan ORACLE OFA paket programından SAP programına geçilmektedir. Aslında OFA programından memnuniyet sözkonusu; ancak SAP programı simülasyon geliştirme konusunda OFA programından daha iyi olması nedeniyle tercih edilmiştir. Ayrıca; raporlama İletmeleri yurt dışı holding tedarikçileri, kredi kurumları ve yurtiçinden de Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)'nın isteği üzerine International Financial Report System (IFRS) - Uluslararası Finansal Raporlama Sistemi (UFRS)'ne göre yapılmaktadır yani bütçeleme sırasında ve sonrasında, tüm şirket finansal tablolarını, enflasyondan arındırılmış şekilde görmek mümkün olduğunda firmalar hem VUK hem de IFRS'ye göre tabloları görmek istediklerinden oldukça şeffaf bir raporlama yapılmaktadır; daha sonra raporları bir denetim firması denetleyerek onaylamaktadır. Holding bünyesinde tüm İletmelerin bütçeleri konsolide hale getirilmektedir; standart bilgiler alabilmek için bu bilgiler holdinge "Hyperion Bilgi Giri Ekranı"ndan girilerek iletilmektedir.

**Dokuzuncu ve son soru olarak Bütçe hazırlarken modern bütçeleme yöntemleri olarak bilinen [Faaliyet Esasına Dayalı Bütçeleme, Çok Yönlü Bütçeleme, Kaizen ( iyileştirme) Bütçeleme] yöntem(ler)ini uyguluyor musunuz? Sorusuna cevap olarak;** İletmemizde Faaliyet Esasına Dayanan Bütçeleme uygulanmaktadır. Ayrıca "Estimate"ler ile Sürekli iyileştirme(Kaizen)'de yapılmaktadır.

**DE ERLENDİRME :** İletmede modern bütçeleme yaklaşımlarının etkin şekilde kullanıldığı görülmüştür. Bu da işletmenin bilimsel gelişmeleri takip ederek buna uygun bütçeleme gerçekleştirdiği sonucuna varmamızı sağlamaktadır.

## 6.SONUÇ

İletmedeki yöneticiler ileriyi görebilmek, ona göre strateji belirlemek isterler; dolayısıyla bunu bütçeler yardımıyla sağlamaya çalışırlar.

Bir bütçe yapıldıktan sonra, kontrol edildiği takdirde, hataları görülüp o bütçenin doğru olması sağlanabilir. Ancak en büyük hata bütçeyi yaptıktan sonra kontrol etmemek olacaktır. İyi hazırlanmamı ve kontrolden geçirilmemi bir bütçe işletmeyi yanlış sonuçlara götürebilir.

Çeşitli tasarruf politikaları uygulanarak (elektrik, su vb.) işletmenin tüm giderleri mümkün olduğu kadar azaltılmaya çalışılmalıdır. Ekonomik konjonktür daima aynı seviyede gitmeyeceğinden, küreselleşmenin de etkisiyle bazı bölgelerde yaşanan gelişmeler Türkiye'yi de etkileyeceğinden, dalgalanmalardan en az etkilenmeye çalışılmalıdır; bu dalgaları atlattırmayı becerebilen firmalar tekrar yükselmeye geçebilir, başarısız olanlar yüksek ihtimalle yok olacaktır. Küreselleşmenin hızına uygun olarak özellikle teknolojik yatırımları yapmayan, kendisini geliştirmeyen işletmelerin faaliyetlerine devam etmesi zorlaşmaktadır. Globalleşmenin bir sonucu olarak Uzakdoğu, Çin, Hindistan, ABD ve Avrupa ülkelerinden bazısında işletmenin gücü çok ve ucuz, bazılarının ekonomileri iyi ve devlet sübvansiyonları mevcut olduğundan Türkiye ile mücadele etmektedirler. Türkiye'de işletmeler bu bölgelerde yer alan işletmelerle rekabet edebilmek için yatırım, teknoloji, üretim vb. işletmenin geleceğini ilgilendiren her konuda iyi detaylandırılmış bir bütçe hazırlamalıdır. Maliyetler olabildiğince minimum seviyeye çekilmelidir. Üretimin artırılması birim maliyeti azaltacağından, ürün çeşitliliğinin artırılması maliyeti düşürücü bir etken olarak düşünülebilir. Bilindiği üzere bütçe hazırlanmasında en önemli kalemi satış tahminleri oluşturur. Çünkü diğer giderler, üretim, stoklar, ham madde alımları vb. satışlara bağlıdır. İletmedeki birimlerin yetkili(leri)si tarafından, işletme yöneticilerinden sağlanan bilgiler çerçevesinde en iyi şekilde planlanma yapılması yetki ve sorumlulukların belirlenmesi gerekmektedir. Bu da iyi bir organizasyon yapısı ile gerçekleştirilebilir.

İlgili işletme, bütçeleme sürecinde aşağıdan yukarıya yaklaşımını uygulayarak, çalışanların bütçeye tam katılımını sağlamakta dolayısıyla daha doğru tahminlerin yapılmasına imkân sağlamaktadır. Bir holding bünyesinde yer alan işletme ülke ekonomisi, dış pazarlar, rakipler hakkındaki değerlendirmeleri de göz önüne alınca; tahminlerin sürekli gerçeğe yakın olması sağlanabilecektir ayrıca bu tahminler sonunda işletmenin stratejik kararlarının hazırlanması, işletme hamlelerinin belirlenmesi üst yönetim tarafından gerçekleştirildiğinden bu durum işletmeye göreceli bir rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Yıllık tahminler yapılırken üçer aylık tahminlerin ve bütçenin gidip gelişini kontrol etmeyi sağlayan aylık raporlarda gerçekleştiren revizelerin de göz önüne alınması yani dinamik bütçe yapısı yapılan tahminlerin gerçekçi olmasına yardımcı olan

bir ba ka yön olarak görülebilir. Bilgi ve ileti im teknolojilerindeki hızlı geli imi de takip eden i letme, memnun olmasına ra men, mali tabloların düzenlenmesinde daha etkin kullanabilece ini dü ündü ü paket programı de i tirerek ORACLE OFA paket programından, similasyon geli tirme konusunda daha iyi olan SAP programına geçmi tir.

Bu kararın alınmasında etkin olan di er bir husus da; i letmede raporlama i lemleri oldukça effaf bir raporlama olana ı sunan International Financial Report System (IFRS) - Uluslararası Finansal Raporlama Sistemi (UFRS)'ne göre yapıldı ından yani; bütçeleme sırasında ve sonrasında tüm irket finansal tablolarını enflasyondan arındırılmı ekilde görmek mümkün oldu undan, dı piyasada irket mali tablolarının hem VUK hem de IFRS'ye göre düzenlenerek istenmesi ve Türkiye'de de Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)'nun IFRS raporlama iste i SAP programına geçilmesinde etken olmu tur. Dolayısıyla; kendi i kolundaki uluslararası teknolojik geli meleri de yakından takip eden i letme belirledi i hedefe kolaylıkla ilerleyebilecek, hızlı, katılımcı, effaf bilgi akı ı sayesinde daha gerçekçi tahminler yapabilecek daha do ru kararlar alabilmektedir. Bu da zaten dı satım da yapan i letmeye rekabet edebilme özelli i kazandırmaktadır.

Sonuç olarak; bütçenin hazırlanması, kontrol edilmesi ve uygulanması birbiriyle bütünle ik bir kompleks oldu u söylenebilir.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

**AKDO AN**, Nalân. 2004. *Tek Düzen Muhasebe Sisteminde Maliyet Muhasebesi Uygulamaları* (6.Baskı). Gazi Kitabevi, Ankara.

**AKGÜÇ**, Öztin.1994. *Finansal Yönetim* Geni letilmi 6. Bası. Avcıol Basım-Yayın, stanbul.

**BARR**, Margaret J.. 2002 . *Budgets and Financial Management*. A Wiley Imprint: The Jossey-Bass. San Francisco.

**BER KOL**, Bilal Zafer. 2006. *Yeni Ekonominin Finansal Krizler Üzerine Etkileri: Türkiye Kasım 2000 – ubat 2001 Krizleri*. <http://inet-tr.org.tr/inetconf11/bildiri/65.pdf>

**BÜYÜKM RZA**, Kamil. 2003. *Maliyet ve Yönetim Muhasebesi: Tekdüzene uygun bir sistem yakla ımı*. Gazi Kitabevi, Ankara.

**CHANDRA**, Akhilesh; Menon, Nirup M. ve Mishra, Birendra K.. 2007. *Budgeting for Information Technology*. International Journal of Accounting Information Systems. Volume: 8, Issue: 4, ss.:264-282, Aralık.

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1467089507000437>

- EREN**, Erol. 1993. *Yönetim ve Organizasyon*. Beta Basım Yayım ve Daıtım A. .. stanbul.
- GÜNER**, Fatih Mehmet ve Tanı , Veyis Naci. 2003. *Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Açısından Faaliyete Dayalı Maliyet Sistemi: Bir Konfeksiyon İletmesinde Uygulama*. MÖDAV Dergisi, Cilt: 5, Sayı:3.
- HAFTACI**, Vasfi. 2005. *İletme Bütçeleri*. Beta Basım Yayım ve Daıtım A. .. stanbul.
- HANSEN**, Don R. ve Mowen, Maryanne M.. 2006. *Cost Management Accounting and Control* Thomson South-Western: Çin.
- HILTON**, Ronald. 1991. *Managerial Accounting*. McGraw-Hill. New York.
- KARACAN**, Sami. 2008. *Bütçe ve Bütçeleme Konulu E İtim Semineri Ders Notu*. Adapazarı Sanayi ve Ticaret Odası.
- KARCIO LU**, Re at. 2000. *Stratejik Maliyet Yönetimi*. Aktif Yayınevi. stanbul.
- KEMP**, Sid ve Dunbar, Eric. 2003. *Budgeting For Managers*. McGraw-Hill. New York.
- KÜÇÜKSAVA** , Nihat. 2002. *Bilgisayar Uygulamalı Maliyet Muhasebesi*. Beta Basım Yayım Daıtım A. .. stanbul.
- MANAV**, Cevat. 1990. *Yönetim Açısından İletme Bütçeleri ve Finansal Planlama*. Desen Kaıtçılık Matbaacılık San.Tic. Ltd. ti., Ankara.
- ÖNAL**, Yıldırım B., Karadeniz, Erdiñ ve Kandır, Serkan. 2005. *Otel İletmelerinde Esnek Bütçeleme*. Ça Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt: 2 Sayı: 2 Aralık-2005. ISSN 1304-8392.
- PARKER**, Robert J. ve Kyj, Larissa. 2006. *Vertical Information Sharing in The Budgeting Process*. Volume 31. <http://www.sciencedirect.com/science/article/B6VCK-4DR87F4-1/2/3995059942d19ff99c512232998c9bfe>
- PEKER**, Alparslan. 1988. *Modern Yönetim Muhasebesi*. Muhasebe Enstitüsü E İtim ve Ara tırma Vakfı Yayın No:5.: stanbul.
- PINNEY**, Constance ve Charles J. Woelful. 1992. *Budgeting For The Small Business*. U.S. Small Business Administration, FM-8.

[http://www.sba.gov/idc/groups/public/documents/sba\\_homepage/pub\\_fm8.pdf](http://www.sba.gov/idc/groups/public/documents/sba_homepage/pub_fm8.pdf) ve  
<http://www.yellowrosefiberfarm.com/Docs/Business/SBA%20docs/Financial%20Management%20Series/fm-8.pdf>

**RAYBURN**, Letricia Gayle. 1996. *Cost Accounting: Using a Cost Management Approach*(Sixth Edition). Irwin. USA.

**TANI** , Veyis Naci. 1999. *Faaliyete Dayalı Maliyet Yönteminin Anlamı, Önemi ve Faydaları*. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 17, Sayı 2. Ankara.

**TANI** , Veyis Naci. 2005. *Teknolojik Değişim ve Maliyet Muhasebesi*. Nobel Kitabevi. Adana.

**TÜRK**, Zeynep. 1999. *İşletmelerde Yönetim Aracı Olarak Kar Planlaması ve Kontrolü Uygulamalarında Kar İle İlgili Sorunlar ve Çözüm Önerileri*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Adana.

**YALKIN**, Yüksel Koç.1989. *Yönetim Aracı Olarak İşletme Bütçeleri*. Turhan Kitabevi. Ankara.

**WALLANDER**, Jan. 1999. *Budgeting – Unnecessary Evil*. Pergamon : Scandinavian Journal of Management 15. [www.elsevier.com/locate/scajman](http://www.elsevier.com/locate/scajman)

**WELSCH**, Gleen A.. 1976. *Budgeting: Profit Planning and Control Systems*. Prentice-Hall. New Delhi.

**WILLIAMSON**, Duncan. 1996. *Cost & Management Accounting*. Prentice Hall. London.

**WIXON**, Rufus. 1976. *Modern Business-Budgetary Control*. Alexander Hamilton Institute: New York.

#### İNTERNET KAYNAKLARI

<http://www.yellowrosefiberfarm.com>

<http://www.sciencedirect.com>

<http://www.sba.gov>

<https://www.civicus.org>

[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=270](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=270)