

İŞLETME EKONOMİSİNDE BÜTÇE MEFHUMU HAKKINDA

Dr. Suat KESKİNOĞLU

Konunun yeri :

Mevzuumuz işletme ekonomisinde hesap işleri içinde mütalâa edilmektedir. Hesap işleri, işletmenin içinde cereyan eden hâdiseleri rakamlar halinde aksettirir. İstihsal olunan kıymetler ister mal, ister hizmet şeklinde belirsin bunların elde edilmesine ait bütün safhalar hesap işleri tarafından ve para kıymeti üzerinden tesbit edilirler. Bu tesbit başlıca : ilk mevcutlara, bu mevcutlarda vuku bulan her türlü değişikliklere, istihsalin sebep olduğu sarfiyata, maddelerin ve hizmetlerin satılmasından elde edilen hasıllata taallük eder. Hesap işleri de umumiyetle beş kısımda mütalâa edilebilir :

- 1 — Muhasebe ve bilânço
- 2 — Maliyet hesapları
- 3 — Mukayese ve tahlil
- 4 — İstatistik
- 5 — Plânlama (bütçe yapma) [1].

burada meşgul olacağımız yukarki beş bölümden sonuncusudur. Yalnız sözlerimize başlık olarak «bütçe» kelimesini kullandığımız halde sadece plândan, plânlamadan bahsederek söylediklerimizin anlaşılması hususunda güçlüklerle karşılaşabiliriz. Bu sebepten evvelâ bir noktayı açıklamamız lâzımdır. Aşağıdaki izahlarımızda tetkik edebildiğimiz kaynaklardaki terminolojiye uygun olarak «Ekonomi plânı = Wirtschafte Plân» ve «bütçe» terimlerinden aynı şeyi anhyacağımız ve hilâfını tasrih etmediğimiz ve bilhassa daha umumî bir mânâ taşıdığına işaret etmediğimiz her yerde «plân» kelimesini de aynı mânâda kullanacağız. Plânlama ise yerine göre umumî bir plân tanzim etme, bütçe hazırlama mânâsına gelecektir. Bu açık-

[1] Konrad Mellerowicz, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 7 nci tabi, Berlin 1952, cilt III, sahife 8, ve Carl g. Bair, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1951, sahife 123.

lamamıza rağmen terimler arasında tam bir ayırma ve sınırlamayı temin edecek şekilde konuşamazsak bunun, işletme ekonomisi ilminde kesin bir terminolojinin henüz memleketimiz de dahil, hiç bir yerde teessüs edememiş olmasına verilmesini ve müsamaha ile karşılanmasını rica ederiz.

Plân fikri :

Bütçenin ne demek olduğunu izah edebilmemiz için dayandığı plân fikrinin üzerinde durmamız lâzımdır.

Plânlamak gayet umumî olarak muayyen bazı hâdiselerin gelecekte nasıl cereyan edeceği hakkında bir düzen kurmak demektir [2]. Buna göre herhangi bir işte bir plân yapmak muayyen hâdiselerin ileride nasıl cereyan edeceğini evvelden düşünmek ve onların cereyan tarzlarını fikren bir şekle bağlamak oluyor.

İktisadî faaliyetlerin bir nizam dahilinde cereyan edebilmesi için rekabet unsurunun yanında plânlamaya da ihtiyaç vardır. Plânlama umumî ekonomide genel plânlara şeklinde, işletme ekonomisinde her işletmeye mahsus olmak üzere hazırlanmış münferid plânlara şeklinde tezahür eder. Devletin ve onun organlarının sevk ve idare ettiği güdümlü ekonomilerde devletin iktisadî hedeflerinin tahakkuk ettirilmesi için, kendine mahsus bir çok problemleri mevcut olan merkezî bir idare sistemi tatbik edilir. Bu gibi idarelerde nelerin, nerelerde ve ne zamanlarda ve hangi miktarlar üzerinden istihsal veya imâl edileceği ve bunların nasıl ve hangi fiatlarla dağıtılacağı bir merkez tarafından tayin ve tesbit olunur. Daha ziyade serbest rekabet ve arz ve talep kaidelerine dayanan millî ekonomilerde bir merkezî bürodan idare edilen genel ekonomik plânlara pek yer verilmemektedir. Bu gibi memleketlerde işletmelerin faaliyetlerinin birbirlerine uydurulması için de, bu ciheti piyasa kendiliğinden tanzim ettiğinden, bir tek işletmenin bütün piyasaya hâkim olması arzusu hariç, ayrıca plânlamalara lüzum görülmemektedir. İşletmelerin içindeki faaliyetlerin ise daima plânlı bir şekilde tanzim edilmesi bir plân dahilinde cereyan etmesi zamanımızda bir zaruret haline gelmiştir [3].

[2] Erich Gutenberg Grundlagen der Betriebs wirtschaftslehre, cilt 2, Heidelberg 1955, sahife 53.

[3] Mellerowicz, a.g.k., cilt 1, sahife 43.

İşletmecilikte plânlamanın esasını, yerine göre uzun veya kısa bir zaman için türlü sahalara ait rakamlar tesbit etmek ve bu rakamların tahakkuk ettirilmesine çalışmak teşkil eder.

İşletmelerin sevk ve idaresinde plânlı hareket etmek ilgilileri tesadüflerin akışı içinde sürüklenip gitmekten kurtarır.

Plânlamanın gayesi :

İşletmede plânlama mefhumunu daha fazla vuzuha rabtirmek için bir kısım müellifler plânlamanın vazifesi ve gayeleri üzerinde dururlar. Gutenberg'e göre esas vazife işletmeyi evvelden görülemiyen bir çok hâdiselerin tesirinden korumak ve işletme içindeki faaliyetleri bu suretle pürüzsüz bir şekilde yürütmektir. Bunun için de işletmenin sevk ve idaresi mevziinde olanlara işletmenin içindeki başlıca bölümleri birbirleriyle ahenkli bir şekilde koordine etmek vazifesi düşer. Bu müellif işletmeyi idare edenlerin esas vazifesiyle plânlamanın esas görevini birbirleriyle tev'em görür. Bu vazifesini tahakkuk ettirebilmek için plânlama, işletmenin içindeki muhtelif bölümler arasındaki gerginlikleri bertaraf edebilmelidir. Zira bu kısımların her biri (meselâ tedarik kısmı, finansman kısmı, imalât kısmı, satış kısmı) işletmeye ait hâdiseleri daha ziyade kendi zaviyesinden mütalâa etmek gibi bir tehlikeye maruzdur. Plânlama ise umumî bir ahenk düşüncesini işletmelerin kısımlarının menfaatlerinin ve görüşlerinin üstüne yükseltir ve işletmenin içindeki bütün olayları bu ahengin sağlanması istikametine yöneltir. Kısımlar arasındaki zıddiyetler yalnız bu kısımları idare eden şahıslar arasındaki görüş farklarından doğmamaktadır. Bu tezadlar ekseriya maddî sebeplere dayanmaktadır. Bir işletmenin içinde haddi zatında birbirleriyle fazla irtibatı olmıyan bir çok faaliyetlerin cereyan etmekte olduğu düşünülürse tezadların menşe ve mahiyeti daha iyi anlaşılır. İşletmelerde rastlanan görüş ayrılıkları şöyle bir misalle canlandırılabilir : Bir endüstri işletmesinde imalât kısmı şefliği iktisadilik ve maliyet masraflarının düşüklüğü mülâhazalarına dayanarak ve pek yerinde olarak imalâtın yalnız bir kaç tip mamule hasredilmesini ister. Satış kısmının başında bulunanlar ise yine haklı bir talepte imalât programının çok çeşitli mamullere teşmilini öne sürer ve rakip firmalarla ancak bu suretle başarılı bir şekilde mücadele edebileceklerini belirtirler. Bu misalin gösterdiği gibi ne imalât politikasının icaplarının satış politikasından ne de satış politikasının zaruretlerinin imalât politikasından üstün tutulması caiz

değildir. Bütün mes'ele her iki işi de birbiriyle ahenkli bir şekilde yürütebilmektir. Bu ahengın sağlanması için Gutenberg işletmeye ait bütün plânlama faaliyetlerinin «plânlamanın muvazene kanunu = Ausgleichsgesetz der planung» denilen bir kanuna tâbi olduğundan bahseder. Bu kanun herhangi bir işletmede en zayıf olan kısım ve ya şubenin diğerlerinden evvel gelmesi ve istihsalın hacminin ve şumulünün o kısma göre tayin olunması demektir. Yukarkı misalimizde imalât kısmının en zayıf kısım olduğunu kabul edersek, satış hacminin imalât kapasitesine göre plânlaması zarureti belirir. Durum böyle olmayıp ta satış kısmı satış şartlarının müsaadesizliği dolayısıyla zayıf kalıyorsa o zaman imalât satışa uydurulacak ve imalât şubesinde yer alan makinelerin bir kısmı çalıştırılmayıp boş kalacaktır [4].

Diğer bir kaynağa göre plânlamanın gayesi işletmenin gelecektaki faaliyetlerini mümkün kılan en geniş ölçüde kontrol altında bulundurabilmektir. Plânlama rakamlarla ifade edilen muayyen hedefleri evvelden tayin ve tesbit etmekle lüzumsuz masrafları önler. Prodüksiyonla satışı, ham madde tedariki ile mamûl madde ihtiyacını birbirleriyle telif eder. İşletmenin finansmanı ile işletmenin büyüklüğünü ahenkli bir şekilde birbirine uydurur.

Hülâsa plânlamanın vazifesi işletmenin sevk ve idaresinde geleceğe şamil ve bilhassa finansman, tedarik, prodüksiyon ve satış işlerine ait olmak üzere program rakamları tesbit etmektir. İşletmelerde plân olmadıkça gayeye ulaşmak şöyle dursun bir gayenin, bir hedefin mevcudiyetinden dahi bahsolunamaz. Bu hükme göre plânlama müteşebbislerin ve işletmecilerin stratejisidir. Bir geminin kaptanı elinde bir harita olmadıkça nasıl hedefine varamazsa, inşaatçı bir proje olmadıkça nasıl inşaat yapamazsa, bir işletmeci de plâni olmadıkça devamlı faaliyetlerde bulunamaz [5]. Prof. Adolf Matz'a göre, işletmenin sevk ve idaresinde söz sahibi olan bir çok fertlerin düşüncelerinin koordine edilmesine yarıyan bir organizasyon vasıtasından ibaret bulunan plânlamanın vazifesi başlıca iki noktada mütalâa edilmelidir : Bunlardan birincisi işletmenin ham madde ve malzeme tedariki, ücretlerin tediyesi, vergilerin ve kiraların ödenmesi gibi maksatlarla elinde bulundurulması lâzım gelen likid vasıtalarının zamanında mevcut olup olamayacağı hakkında bilgi vermek ve likiditenin kifayet etmemesi halinde lüzumlu ted-

[4] Gutenberg, a.g.k., cilt II, sahife 54.

[5] F.A. Schmitt ve Dr. F. Schmitt, Das kalkulationsuniversum 2 nci tabı, Berlin 1954, sahife 498.

birlerin zamanında alınmasını mümkün kılmaktır. İkinci vazife prodüksiyon ile satışın koordine edilmesidir. Plânlama yolu ile böyle bir koordinasyonun sağlanamadığı hallerde işletmenin şefleri kendilerine bağlı münferit daireler ve onların kısımları için belki çok verimli olan bir yol tutabilirse de bu başarıların işletmenin bütünü için kârlı neticeler vermesi temin olunamaz. Bu hale bilhassa sevk ve idare mekanizmaları daima mudil bir manzara arzeden ve bün-yeleri icabı ağır işlemekte olan büyük endüstri işletmelerinde rastlanılır. Azamî bir müsbet neticenin elde edilmesi istenen her yerde kısımların birbirleriyle anlaşarak ve mesailerini müşterek bir plânın sınırları içinde birleştirerek çalışmalarını şarttır [6]. Plânlamanın gayesi hakkında kısaca telhis ettiğimiz bu görüşlerde müşterek sayabileceğimiz en bariz nokta işletme faaliyetlerinin ahenkli bir hale getirilmesi hususundan ibarettir.

Plânlamanın özel mevkiî :

İşletmecilikte hesap işlerinin, bir az evvel muhasebe ve blânço, maliyet hesapları, mukayese, tahlil, istatistik ve plânlama diye saydığımız, kısımları arasında plânlama takip ettiği gelişme seyri bakımından en yenisidir. Filhakika zamanımızın şartlarının omuzlarına pek ağır külfetler yüklediği bugünün müteşebbislerinin durumunu eski zamanların ve meselâ Birinci Cihan Harbinden evvelki devrelerin müteşebbisleri ile mukayese edersek yeni şartlara uyabilmek için yeni vasıtalara ihtiyaç olduğu meydana çıkar. Plânlama, bu vasıtaların en çok üzerinde durulması lâzım gelenidir.

Zamanımızda sanayide ve ticrette teşebbüs erbabının hareket serbestliğini tahdit eden bir çok hükümler tatbik olunmaktadır. Bunlar müteşebbisleri muayyen programlar dahilinde kalmaya icbar ederler ve onların hareket serbestliğini daraltırlar.

Diğer taraftan aynı hükümlerin bir takım imkânların mevcudiyetini kat'î olarak nazara almağı sağlamak gibi faydalı tarafları da vardır. Keza meslekî birliklerin koyduğu tahditler ve sağladığı faydalar ve bilhassa neşriyat ve istatistik sahasında temin ettikleri bilgiler plânlı hareket etme imkânını arttırmaktadır. Plânlamanın, müteşebbisin yaratıcılık vasfını azaltabileceği de öne sürülmektedir. Ancak bugünün müteşebbisini sosyal sahada bekliyen yenilikler ve faaliyetler ve milletlerin umumî iktisadî hayatına müessir olma

[6] Prof. Dr. Adolph Matz Plankostenrechnung (İngilizce'den tercüme) Wiesbaden 1954, sahife 13.

imkânları onların yaratıcılık vasıflarını gösterebilecekleri yeni sahaslar olarak zikredilmektedir [7]. Bu mahiyetiyle hesap işleri sahasına katılmış bulunan plânlama yenilik vasfına rağmen onlar arasında en önemli mevkiî işgal etmektedir. Zira plânlama işletmeyi rasyonelliğin en yüksek haddine çıkarmak, onu piyasanın şartlarına ve imkânlarına uydurmak hususunda hesap işlerinin diğer kollarının yapamadığını başaracak kudrette bir vasıtaadır.

Hesap işlerinin diğer bölümlerinde yer alan vasıtaların çoğu, bilhassa muhasebe kayıtları ve bu kayıtlara dayanılarak tanzim edilen bilânçolar ve kâr ve zarar hesapları geçmiş zamanlar taallûk eden rakamları ihtiva ettikleri halde plânlamanın rakamları istikbaldeki muayyen bir devreye müteveccih bulunurlar. Böylece müteşebbis elindeki plândan faydalanmak suretiyle, nazarlarını istikbale tevcih etmiş olur. Sadece geçmiş zamanların fiilî rakamları ile yetinmek mecburiyetinden kurtulur.

Plânlamanın eğitim bakımından ilgililer üzerine yaptığı tesir de unutulmamalıdır. Plânlama işletmelerde vazife almış insanları tasarrufa, dikkatli davranmağa alıştıran, her ferde bir hedef tayin edip onu bu hedefe ulaşma istikametinde gayret sarfetmeğe, dikkatli davranmağa sevkeden bir müessesedir. Böylece plânlamanın işletmenin gayesine ulaşmak için elimizde bulunan en uygun vasıta olduğu meydana çıkmış olur. Serbest ekonomik nizamın carî olduğu yerlerde işletme ve teşebbüsler kendi plânlarını piyasa icaplarına uyduracaklarından böylece bilvasıta umumî ekonomik hayatın gelişmesine de hizmet etmiş olurlar [8].

Hülâsa plânlama zamanımızda işletmelerin sevk ve idaresinde kullanılan bir metod olmak önemini kazanmıştır. Yaşadığımız devrin hareketliliği arttıkça, sınaî istihsalde mümkün olduğu kadar iktisadî ve rasyonel neticeler almak zarureti çoğaldıkça, para tedarik etmek ve işletmelerin likiditesini idame ettirmek güçleştikçe, vergiler yükseldikçe ve bu olaylar dolayısıyla işletmenin durumu karışık bir hal aldıkça plânlı hareket etmek daha kaçınılmaz bir zaruret olmaktadır [9].

[7] Ernst Gerwig Organisation und Führung Industrieller Unternehmungen, ikinci tabı, Stuttgart 1955, sahife 20.

[8] Mellerowicz, a.g.k., cilt 3, sahife 45.

[9] Mellerowicz, a.g.k., cilt 3, sahife 47.

Bütçe mefhumu :

Plân fikri hakkındaki bu umumî izahlardan sonra işletmelerde fiilen tatbik edilen birer hesap plânı, birer iktisat plânı demek olan «Bütçe» mefhumunu daha yakından inceleyebiliriz. Devlet idaresinde «Bütçe» yeni bir şey değildir. İşletmecilikte ise «bütçe» nin teşebbüslerin sevk ve idaresinde kullanılan yardımcı vasıta vazifesini görmesi, pek yeni bir disiplin olan işletme ekonomisi ilminin tarihî gelişmesine uygun olarak, pek yenidir ve bu vasıta takriben 25-30 sene evvel «budgetary control» namı altında Amerikalılar tarafından öne sürülmüştür. Amerikalılar tıpkı bugün «Productivity» mefhumunu bütün dünyaya yaymak için uğraştıkları gibi bundan 30 sene evvel de «bütçe kontrol» metodunu yapmak için çalışmışlardır. Bu çalışmaların tesiriyle Cenevre'deki milletlerarası rasyonalizasyon enstitüsü daha 1930 senesinde «bütçe kontrol» metodları hakkında bir konferans toplamıştır. Bu gibi gayretlere rağmen işletmecilikte bütçe fikrinin Amerika'nın dışına yayılması hayli geç kalmıştır. Hatta daha 1940 yılında Almanya'da «sistemli ve tam bir bütçe» konusunda fikir sahibi olan bir tek tatbikatçıya rastlanmamakta olduğunu öne sürenler vardır. Bu gecikmenin sebebi Alman işletmecilerinin bidayette bütçe fikrine, kitle halinde imalâta bulunan ve az çeşitli istihlâk mallarını devamlı surette yapan büyük işletmeler dışında, inanmamaları ile izah edilmektedir [10].

İşletmecilikte bütçe «geleceğe taallük eden belirli ve sınırlı bir zaman süresi için tanzim edilen hesap cetveli» diye tarif edilmektedir [11].

Diğer bir tarife göre işletme bütçesi : «esas karakterini bütçe prensibine ve kontrol prensibine dayanan bir sistemliliğin bir devreliğin (Periodridizität) teşkil ettiği bir iktisadî plândır [12].

Federal Almanya sanayiciler birliği hesap işleri hakkında tanzim edip yayınladığı yeni esaslarda işletmelerin bütçesini «işletmenin sevk ve idaresine ait kararların alınmasını kolaylaştırmaya ve bu kararların tatbikinin kontrolüne yarayan ve maliyet hesapları, istihsal miktarları ve teknik saha ile ilgili bulunan ekonomik plân» diye tarif etmiştir [13].

[10] Alfred Walter, Einführung in die Wirtschaftslehre der Unternehmung, cilt II, sahife 249, Zürich 1953.

[11] Walter S. Bitterli, Budget und Budgetkontroll, St. Gallen 1950, sf. 1.

[12] Dr. H. Sellien, Finanzierung und Finanzzielanung Wiesbaden 1955, sahife 110.

[13] F. A. Schmitt ve Dr. F. Schmitt, a.g.k., sahife 543.

Bu tariflerden birincisi daha umumîdir ve işletmeciliğin dışında devletin, belediyelerin ve sair âmme müesseselerinin bütçeleri için dahi kullanılabilecek şumuldedir.

Farklar :

Ancak âmme müesseselerinin bütçesiyle işletmelerin bütçeleri arasında şüphesiz farklar vardır. Bu farkların başlıcaları şunlardır :

Bir görüşe nazaran âmme kuralları bütçelerini yaparken evvelâ gelirleri tesbit edip yapacakları sarfiyatın miktarını bu gelirlere göre tayin ederler. Ticarî müesseselerde ise esas düşünce bunun aksidir. Bunlarda evvelâ yapılması zarurî sarfiyat tesbit edilir ve bu sarfiyat rakamlarına dayanılarak gelirler toplanır [14].

Âmme kurullarının bütçeleri salâhiyetli mercilerin tasdiğiyle tekâmül eder ve bir kere tatbik mevkiine konunca âmme idareleri personelinin takdirine pek fazla yer verilmiyerek otomatik bir şekilde işler. İşletmecilikte sevk ve idare ile görevli olanlar bütçe devresi içinde daha kolaylıkla ellerindeki plândan ayrılabilirler. İşletmelerde sevk ve idare bütçenin değil, idareci elemanların elindedir ve bunlar ellerindeki bütçeyi halin icaplarına göre her zaman ve kolaylıkla değiştirebilirler. Hattâ daha bütçenin tatbikatının başlangıcında, meselâ senelik bir bütçenin ilk ayında fiilî rakamlarla program rakamları karşılaştırılmalı ve lüzumlu değişikliklere derhal tevessül olunmalıdır [15]. Hakikî bir müteşebbis ileriye iyi görebilen bir kimse olduğuna göre işletmecilikte bütçelerini tanzim etmiş olan müteşebbisler hesaplarında yanlışlıklarını anlayınca tereddütsüz olarak plânlarını bir tarafa atmalı ve yeni şartların icaplarına göre hareket etmelidirler [16].

Fevkalâde haller dışında, fiilen tahakkuk ettirilen rakamların bütçe hesaplarında yer alan program rakamlarından aşağı ve yukarıya doğru % 10 nisbetini aşmayan bir had dahilinde ayrılması normal sayılmaktadır.

Bölünüş :

İşletmelerin bütçelerini 6 grup halinde mütalâa etmek mümkündür. Bunlar :

[14] F. A. Shmitt ve Dr. F. Schmitt, a.g.k., sahife 498.

[15] D. H. Sellien, a.g.k., sahife 133.

[16] Gerwig, a.g.k., sahife 20.

- a) Esas karakterlerine göre :
- Teknik bütçe
 - Ekonomik bütçe
- b) Teşebbüsün gelişme seyri ile olan münasebetlerine göre :
- Kuruluş bütçesi
 - İşletme bütçesi
 - Tasfiye bütçesi
- c) Sürelerine göre :
- Uzun senelere gamil bütçe (2 senelik, 4 senelik, 5 senelik, 10 senelik)
 - Senelik bütçe
 - Altı aylık bütçe
 - Üç aylık bütçe
 - Aylık bütçe
 - Haftalık bütçe
 - Günlük bütçe
- d) Tatbik tarzlarına göre :
- Olağanüstü bütçe
 - Normal bütçe
- e) Şümül sahalarına göre :
- Konsern bütçesi
 - Tek teşebbüs bütçesi
 - İşletme bütçesi
 - İşletme kısmı veya şubesi bütçesi
- f) Özel konularına göre :
- Satış bütçesi
 - Prodüksiyon bütçesi
 - Finans (kapital) bütçesi
 - Personel ve ücret bütçesi
 - Alım bütçesi
 - Anbarlama bütçesi
 - Reklam bütçesi
 - Malzeme sarf bütçesi
 - Amortizasyon bütçesi
 - Yenileme (envestisman) bütçesi
 - Rantabilite bütçesi [17]

[17] Walter S. Bitterli, a.g.k., sahife 2 ve 3.

namları altında ayrılarak incelenebilirler. Bunların büyük bir kısmına «bütçe» yerine plân veya «program» adını vermek lisanımıza daha munis gelmektedir. Meselâ kuruluş plânı, tasfiye plânı, üretim programı, mübayaa programı, satış programı, rantabilite plânı gibi.

Prensipier ve şartlar :

Bütün bu bütçe nevelerinin özelliklerine, karakteristiklerine prensiplerine, hazırlanmalarının tekniğine temas etmek mevzuumuzu çok genişletecektir. Bu sebepten bu plân ve programlarla ilgili umumî bazı prensipler ve onları hazırlamakla görevli merciler ve şahıslar üzerinde bir nebze durduktan sonra bütçelerin tatbikatında en fazla rastlanan ve bu sebepten en önemlileri sayılan 4 nev'ini kısaca izaha çalışacağız. Bunlar yıllık bütçe finans (kapital), üretim ve satış bütçeleridir.

Bütçelerin tanzimi sırasında göz önünde bulundurulacak en büyük prensip her hangi bir plân ve programın, ne kadar şümüllü olursa olsun, bir gaye değil, esas gayeye varmak için kullanılan bir vasıtadan ibaret olduğu hususudur. Hangi neviden olursa olsun bütçeler işletmecilerin elinde maliyet masrafları ile ilgili harcamaları ve işletmelerin umumî gidişini kontrole yarayan birer vasıtadan ibarettir. Bu vasıtaların kullanılması ile ulaşılması istenilen gaye ise, pek umumî olarak, teşebbüsün en iktisadî bir şekilde işletilmesidir [18]. Bu neticeye ulaşmak için de işletmenin içinde ne gibi hadiselerin cereyan edeceği eldeki plân ve programlardan faydalanılarak kestirilebilmelidir. İleride ne gibi hâdiselerle karşılaşacağını bir dereceye kadar kestirebilen işletmeciler bundan bir takım umumî faydalar elde ederler. Bu faydaların başlıcaları : işletmenin gelecekteki para ihtiyacı için bankalarla yapılacak müzakerelerin kolaylaşması, işletme içindeki çalışmaların daha kolaylıkla koordine edilmesinin mümkün olması, işletme içindeki görevlerin ifasının merkezî olmayan bir şekilde dağıtılabilmesi ve buna rağmen merkezî bir murakebenin sağlanabilmesi, yatırılan sermaye ve münasip bir rant temini, işletme personelinin hedefe ulaşma istikametindeki çalışmalarında kamçılanması, malzeme, ham madde ve mamûl stoklarının kontrol edilebilmesi ve böylelikle stoklara lüzumsuz yere ser-

[18] Dr. Julius Greifzu, Das Neuzeitliche Rechnungs wesen, Hamburg 9 uncu tabı, 1952, sahife 609.

maye bağlanmaması, işletmenin aktif ve pasiflerinin kısa süreler için evvelden tesbit edilebilmesi, satış hacminin evvelden bilinmesi ve böylece prodüksiyonun en optimal dereceler üzerinde yürütülmesidir.

Ancak başka bir işletmede başarıle tatbik edilmiş olan bir program başarısı dolayısıyla hiçbir zaman alınıp diğer bir işletmeye olduğu gibi tatbik edilmemelidir. Zira her bütçe, her program, işletmesine göre, hedeflerinde, prodüksiyon ve satış şartlarında diğerlerinden ayrılmalar gösterir [19]. Diğer umumî bir prensip te canlı birer organizma olan işletmelerin hayatı ile hazırladıkları bütçeler arasında karşılıklı münasebetler bulunduğunun nazardan uzak tutulmamasıdır. İşletmenin bünyesi ve yaşayışı onun plân ve programlarını kuvvetle tesiri altında bulundurduğu gibi, iyi hazırlanmış ve ciddiyetle tatbik mevkiine konmuş bir bütçede işletmenin hayatı üzerine küçümsenemeyecek bir tesir icra eder. Ancak teşebbüsün hayatının bizim için en başta geldiğini bütçenin işletmenin emrinde bir vasıta olduğunu bu vesile ile bir kerre daha hatırlatmak isteriz.

Bütçelerin uygun bir şekilde tanzim edilebilmeleri ve tanzim edildikten sonra vazifelerini lâyıkıyla ifa edebilmeleri için umumî bir takım şartlardan bahsedilmektedir. Bunlar organizasyon şartları, esyaya müteallik işletme dahilinde herkesin vazifesinin, selâhiyetlerinin ve mes'uliyetlerinin açık olarak tayin olunması, şey'î şartlardan muntazam bir muhasebe sisteminin mevcudiyeti anlaşılmaktadır [20].

Bütçenin hazırlanma ve tatbiki için lüzumlu şahıslara müteallik şartlarla : bu şahısların işgal ettikleri makam ve metciler üzerinde, yukarıda da işaret ettiğimiz üzere, bir az durmak isteriz. Pek küçük olmıyan işletmelerde bütçeler ekseriya bir çok ilgililerin iş birliği yapmasıyla hazırlanır. Bu şahıslar çok defa mes'ul kısım şefleridir. Teşebbüsün en yüksek sevk ve idare makamında bulunanlar bu sırada daha ziyade umumî direktifler vermekle yetinirler. Meselâ prodüksiyonu bu sene % 20 nisbetinde arttırmaya çalışalım; veyahut mevcut kapasitenin kullanma derecesini % 80 den % 90 a çıkararak satışı % 10 nisbetinde arttıralım [21]. gibi. Daha büyük işletmelerde doğrudan doğruya Umum Müdürlüğe bağlı ayrı bir plân

[19] Dr. E. J. Wisbert, Die Erfolgsgrundsätze wissenschaftlicher geschäfts und Betriebsführung Scientific management, Zürich 1953, sahife 252-253.

[20] Walter S. Bitterli, a.g.k. (sahife 65 70.

[21] Dr. H. Selleien, a.g.k., sahife 134.

komitesi bulunur. Bu komitenin aslı azaları ekseriya satış prodüksiyon ve muhasebe servislerinin veya şubelerinin müdürleridir. Bu sonuncu şubenin müdürüne bütçenin tatbiki sırasında özel vazifeler terettüp eder. Plân veya bütçe komitesi başlıca : maliyet masraflarına ait takdirleri incelemek, lüzumlu tadillere ait tekliflerde bulunmak, umumî koordinasyon esasları tesbit etmek, maliyet masraflarına ait hesapları ve bunlarda yapılacak değişiklikleri onaylamak, program rakamları ile fiilî rakamları tahlil etmek, Umum Müdürlüğe çeşitli tekliflerde bulunmak gibi işlerle uğraşır ve dolayısıyla tatbikatta komite işletmenin sevk ve idaresiyle fiilen meşgul olan yüksek bir organ vazifesi görür [22]. Bütçenin hazırlanmasına, gelirlerin sağlanmasından ve giderlerden sorumlu kimselerin iştirak ettirilmesi işletmenin içinde mes'uliyetlerin fiilen de makûl bir şekilde sınırlanması gibi bir fayda doğurur. Bütçenin hazırlanmasına iştirak ettirilen kısım şefleri işletmenin sadece basit bir müstahdemi olmak gibi bir histen kurtularak mes'uliyetlerini daha kuvvetle idrak ederler. Bütçe işlerinde uzun tecrübelerle sahip olan Amerikalı bir sanayici bu hale «Ownership attitude» adını vermiştir [23].

Bütçe tanzim ve onu tatbik etmenin plânlı hareket etmek demek olduğunu biliyoruz. Plânlı hareket edebilmek için de ne istediğini bilen, sevk ve idare edebilmek kabiliyetine sahip olan insanlara ihtiyaç vardır. Ancak bu kabiliyet te, diğer bazı şahsî vasıflar gibi, kimisinde doğuştan mevcuttur, kimisi için de sonradan kazanılmak ister [24].

Bütçelerin tanziminde gözönünde bulundurulacak esaslı diğer bir nokta da : onların hazırlanmasına herhangi bir sıfatla katılan bütün şahısların vazifelerinin önemini takdir etmeleri ve çalışmalarına mesnet teşkil eden vesikalar ve bilgiler üzerinde hassasiyetle durmaları, bütün kısmî bütçelerin birbirine tâbi olduğunu bilmeleri ve karşılıklı bir yardım ve anlayış zihniyetinden hiç ayrılmamaları lüzumludur.

Bir çok küçük işletmeler henüz bütçe tanzim etmek zahmetine katlanmamaktadırlar. Bu gibi işletmelerin geleceğe müteallik çeşitli plânları sahiplerinin zihinlerinde saklıdır.

[22] Dr. Adolph Matz., a.g.k., sahife 21.

[23] Ernst Gerwig, a.g.k., sahife 243.

[24] Alfred Walter, a.g.k., cilt 2, sahife 240.

Yıllık bütçeler :

Bunlar umumî bir mahiyet taşıyan plânlardır. Aşağıda göreceğimiz finans, produksiyon ve satış bütçeleri bu umumî bütçelerin bir rcüz'ünü teşkil ederler. Ancak bir işletmenin umumî bütçe çıkarabilmek için bu sahada daha evvel tecrübeler edinmiş olması, daha basit çalışmaları icap ettiren produksiyon bütçesi, satış bütçesi gibi kısmî bütçeleri tertipleyip tatbik etmiş bulunması daha faydalı görülmektedir. Her işletmenin bir bütçeye sahip olması istenmekle beraber bu işe umumî bir bütçe ile başlanması tavsiye edilmemektedir [25].

Süreleri bir yıl ve daha fazla bir zamanı kapsayan plânlar uzun süreli bütçeler sınıfına dahil sayılırlar. Yıllık bütçe uzun sürelielerin içinde süresi en kısa olanıdır. Plâna bağlanan süre kısaltıkça plândaki rakamların hakikatlere daha yaklaşması ihtimali arttığından senelik plân daha uzun vâdeli olanlarından bu bakımdan büyük bir ayrılık gösterir. Senelik plânlar yalnız özel ekonomi sahasında değil devlet ve diğer âmme kurumları sektöründe de kendinden uzun ve kısa süreli plânlara nazaran ve daha geniş bir yer işgal ederler. Bir çok işletmelerde bütçe tabirinden bu yıllık plânlara anlaşılır. Gidışatını sistemli bir bütçe kontrolüne tâbi tutmayı henüz lâyıkile öğrenmemiş işletmelerde dahi umumî ve fakat basit yıllık bütçeye rastlanır.

Finans (kapital) bütçeleri :

Finans veya sermaye bütçeleri işletmelerin muayyen bir süreye taallük eden nakit ihtiyaçlarının nerelerden karşılanabileceğini ve tahsil edilecek paraların nerelere harcanacağını hesaplayan plânlardır. İyi bir idarenin temini için, ayrıca satış ve produksiyon plânları yapılmamış dahi olsa, finans plânına mutlaka ihtiyaç vardır. Finans plânlarının süreleri işletmenin evvelâ nev'ine, yani bir endüstri veya ticaret veya banka veya nakliye veya sigorta işletmesi olduğuna göre ve sonra da finans durumuna göre değişir. Kâfi derecede nakit mevcuduna sahip büyük sermayeleri elde bulunması halinde finans plânları daha uzun tutarak altı aylık veya bir senelik sürelerle bağlanabilirler. Bunların daha ziyade 3 ve 4 aylık süreler için tanzim edildiklerinden bahsedilirse de bazan haftalık ve hattâ günlük finans plânlarının yapıldığına da rastlanmaktadır [26].

[24] Walter S. Bitterling, a.g.k., sahife 12.

[26] Dr. Adolph Matz, a.g.k., sahife 55.

İşletmecilikte sermaye unsuru devamlı değişiklikler gösteren bir bünyeye sahiptir. Bu sebepten finans bütçelerinin tanziminde bir çok güçlüklerle karşılaşmaktadır. Sermaye devamlı değişikliklere tâbi olunca, onu meydana getiren kısımlar arasındaki nisbetler de değişir. Makinelere, binalara ve emsali sabit kıymetlere yatırılan tesis kapitali nisbî bir istikrar gösterirse de kararsızlık ve hareketlilik işletme sermayesinde açık bir şekil alır. Bu nevi sermayeden ne miktara ihtiyaç olduğunu evvelden tayin etmek kolay bir iş değildir. Bunu tesbit için hangi sahalara ne kadar bir süre için hangi meblâğların tahsis edileceğinin bilinmesine lüzum vardır. Bu meselelere ait hesapların sermayenin devir sür'ati ile de yakın irtibatı vardır. Ancak sermaye ihtiyacını bulmak için devir sür'atini tesbit etmek kâfi değildir. Teis sermayesi ile işletme sermayesi arasındaki münasebetin produksiyon unsuruna bağlı olarak devamlı değişiklikler göstermesi güçlükleri artıran diğer bir sebeptir. Sermaye ihtiyacına tesir icra eden diğer unsurların başında teknik sahadaki değişikliklerle sosyal gelişmeler zikrolunmaktadır.

Teknik buluşlara dayanılarak yeni makinelerin kullanılmağa başlaması veya yeni tip mamûllerin yapılması bünyesinde o zamana kadar işçilik masrafları unsuru galip olan bir işletmenin sabit sermaye ihtiyacını geniş ölçüde arttırabilir. Keza sosyal sahadaki değişiklikler evvelden kestirilemeyen umumî ücret artışlarını doğurur ve böylece mütedavil sermaye ihtiyacını çoğaltırlar. Halk tabakalarının muhtelif sınıflarının gelirlerindeki tahavvüller de bu bakımdan ehemmiyet taşırlar. Moda değişikliklerinin de sermaye ihtiyacı üzerine müessir olduğu unutulmamalıdır.

Bu sebeplerden finans plânlarının olağan üstü halleri de, imkân nisbetinde, derpiş etmeğe çalışması faydadan hali değildir. Hattâ teknik sahadaki değişikliklerin sürpriz halini almaması için finans plânlarının tanziminde ilmî araştırmaların da gözönünde bulundurulması tavsiye edilmektedir [27].

Tatbikatta rastlanan finans bütçeleri ekseriya muayyen bir süre için hazırlanmış umumî mahiyetteki plânlardır. Ancak özel hâdiseler için de özel finans plânlarına ihtiyaç vardır. Meselâ bir sağlamaştırma (Assenissement-Sanierung) veya bir füzyon muamelesi için hususî birer finans plânı yapılmalıdır. Yeni kuruluşların finanse edilmesi, ticarî veya sınaî iştiraklere katılmalar, büyük inşaat pro-

[27] Ernst Gerwig, a.g.k., sahife 219.

jeleri, geniş çaptaki teknik ve ilmi denemeler hep ayrı birer finans plânına ihtiyaç gösteren işlerdir.

Likit vasıtaların hasıl olduğu her yerde onların en iyi şekilde yatırılması, ifası finans plânına düşen bir vazifedir. Kâfi miktarda likit vasıta sağlanamayacağı plândan anlaşılırsa o zaman ya masrafların kısılması veya sarfiyatın geciktirilmesi yoluna gidilir veya hut da yeni gelir veya kredi kaynakları araştırılır. Her finans plânının esas gayeleri bunlardır.

Produksiyon bütçesi :

Produksiyon bütçesi, umumî bütçelerin imalâtın nasıl yapılacağını, mikdarını, ham maddelerin ve mamullerin mikdarını tesbit eden kısımdır. Esas vazifesi satılıp ta henüz imal edilmemiş olan veya satışa arz edilecek olan mamullerin zamanında imal edilmesini temin etmektir. Produksiyon bütçeleri kıymet ifade eden rakamların yanında ve satış bütçelerinde olduğu gibi, mikdarlara da özel bir yer verirler. Produksiyon bütçeleri umumiyetle, daha uzun süreli umumî bütçelerin çerçevesi içinde yer alsalar dahi, kısa süreler için tanzim olunurlar. Produksiyon bütçeleri bahsinde literatürde en fazla üstünde durulan nokta bunların satış plânlarıyla kordine edilmesidir.

Satış kısmının bütçesi hazırlanırken en fazla kâr getiren mamuller üstünde durularak daha az kârla satılabilen bir kısım mamullerin ihmal edilmesi bu neviden olan mamulleri meydana getiren makinelerin düşük kapasitelerle çalışmalarını intaç edebilir. Bu halin doğurduğu zararlar ise çok defa satış kısmının diğer sahalardan sağladığı kârları kısmen veya tamamen ifna edecek önemdedir. Produksiyon bütçelerinin hazırlanmasında sürüm imkânlarından sonra gözönünde bulundurulacak cihetler produksiyon cihazının kapasitesi, malzeme ve ham maddelerin tedariki imkânı, elde mevcut sermaye mikdarıdır.

Produksiyon bütçesinin hazırlanmasında teknik kısımların idarî personelin ve hassaten satış kısmı şefinin işbirliği yapmasına bilhassa ihtiyaç vardır.

Satış bütçesi :

Satış bütçelerinde satılması mevzu bahis olan malın veya hizmetin cinsi esas ittihaz edilerek iç ve dış piyasalarda hangi bölge-lerin ve ne sınıf halkın alıcı olarak çıkabileceğinin tesbitine çalışı-

lır. Muayyen bir süre içinde satılabilecek malların hakikate yakın bir şekilde tesbiti işletmenin kontrolü bakımından en değerli mesnedlerden birini teşkil eder.

Satış bütçelerinin meydana getirilebilmesi için de işletmecilikte ayrı bir bahis teşkil eden piyasa tahlillerine ihtiyaç vardır.

Satış bütçelerinin hazırlanmasında iki noktadan hareket edilir. Evvelâ işletmenin dışındaki tesirler, sonra da işletmenin içinden gelerek satışa tesir eden unsurlar incelenir. Dış tesirler : muayyen endüstri branşlarındaki konjonktür durumu, hükümetlerce alınan iktisadî tedbirler, halkın alım gücü, satış bölgelerindeki nüfus hareketleri ve nüfusun yaşama seviyesinin gelişmesidir. İç faktörler olarak : geçmişteki satış miktarları, işletmenin imal kapasitesi, yeni mamûl tipleri meydana getirmek ihtiyacı, işletmenin tevsi, mamullerin sezonlara bağli olması, satış kısmının yapacağı tahminler, komisyoncular ve mümessiller için muayyen satış limitlerinin tesbiti ve elde edilmesi istenen kâr miktarı sayılabilir.

Senelik umumî bütçeler satış bütçelerinin kısa süreler için tanzim edilmesi, mümkün olursa aylık bölümlere bölünmesi uygun görülmektedir.

Geçmiş zamanların satış istatistikleri satış bütçelerinin temel taşı mesabesinde sayılmaktadır. Bu istatistiklerin gösterdiği eski müşterilerin muhafaza edilebilmesi için uygun reklâm ve propaganda faaliyetlerine ihtiyaç vardır.

Satış bütçesine onun bütün plânların temelini teşkil ettiğini söyleyecek kadar önem veren müellifler olduğu gibi produksiyon, satış ve finans bütçeleri arasında bu bakımdan bir fark gözetmeyenler ve bütün meselenin bu plânların en iyi şekilde birbirleriyle ahenkleştirilmesinde olduğunda ısrar edenler de vardır [28].

Bu koordinasyon prensibine riayet etmesini bilmiyen ve satış kısmına ait plânlayıcı, organize edici tedbirlerini işletmenin diğer kısımlarının bünyesine ve icaplarına uyduramıyan bir satış politikası vazifesini başarmış sayılamaz.

[28] F.A. Schmitt ve Dr. F. Schmitt, a.g.k., sahife 501 ve Gutenberg, a.g.k., cilt 2, sahife 2.