

# İŞLETME BÜTÇELERİ



# İşletme bütçesi nedir?

Bir işletmenin, gelecekteki belli bir dönemine ait faaliyetlerinin tüm yönlerini kapsayan bir yönetim planlamasıdır.

# İşletme bütçesi-2

Bir başka ifade ile; önceden ortaya konan bir amaca ulaşabilmek için işletmenin geleceğe ait bir dönemde izleyeceği politikayı ve yapacağı işleri parasal ve sayısal terimlerle açıklayan bir rapor veya raporlar dizisidir.

# İşletme bütçesi-3

Bütçe bir gelecek planlamasıdır ve bu anlamda ön tahminden farklıdır.

Bir sistem sonucu oluşur...

# İşletme bütçesi-4

**İşletme bütçesi ve kâr planı** aynı anlama gelir.

İşletme bütçelerinde bölümlerden (bölüm veya fonksiyon işletme bütçeleri) başlayarak bütüne (genel veya ana işletme bütçeleri) ulaşılır.

# İşletme bütçesi-5

İşletmede yer alan **her bölüm** veya **her fonksiyon** için ayrıntılı işletme bütçeleri düzenlenir.

Bölgümlere veya fonksiyonlara ait ana bütçelerin konsolide edilmesi yoluyla işletmeye ait genel işletme bütçesi ortaya çıkar.

# Bütçe kontrolü

Bütçede saptanan amaçlar ve hedeflerle ilgili olarak fiili faaliyet sonuçlarının sürekli olarak kontrol ve değerlendirilmesi ile gerekli durumlarda düzeltici önlemlerin alınmasına **bütçe kontrolü** denir.

İşletme bütçelerinden maksimum yarar; ancak etkili bütçe kontrolü ile sağlanabilir.

# Bütçeleme

İşletme bütçelerinin planlanması, düzenlenmesi ve kontrolüne ilişkin teknikler, yöntemler de dahil olmak üzere işletme bütçelerinin mekanik ve teknik yönleridir.



# İşletme bütçe sistemi

İşletme bütçelerine ilişkin prensipler, teknikler ve mekaniklerden yararlanarak uzun dönemli işletme bütçeleri ile işletme bütçesinin planlamasını düzenlemesini, uygulanmasını ve kontrolünü ifade eder.

# İşletme bütçe sistemi-2

İşletme bütçe sistemi; işletme için genel amaçların saptanması ile proje planlanmasını, uzun dönemli planlamayı ve kısa dönemli planlamayı kapsamına alır. İşletme bütçe sistemi, hem kâr amaçlı hem de kâr amacı gütmeyen işletmeler tarafından uygulanabilir.

# İşletme bütçe sistemi-3

Bu anlamda bir **yönetim aracıdır.**

# İşletme bütçe sistemi-4

Bütçe düşüncesi, işletme için sabit ve katı bir program saptama şeklinde yorumlanmamalı, gelecek faaliyet döneminde işletme amaçlarına ve politikalarına uygun en kârlı planların saptanması olarak anlaşılmalıdır.

# İşletme bütçe sistemi-5

Hazırlanan bütçelerde gerekli düzeltmelerin yapılacağı peşinen kabul edilmelidir.

*(Esneklik prensibi, ilerleyen aşamalarda incelenecektir.)*

Bütçeler, işletmeye ilişkin zayıf ve tehlikeli durumları önceden gösterme yoluyla, önleyici önlemlerin zamanında alınmasına olanak sağlar.

# Muhasebe ve işletme bütçeleri

Bir yönetim sistemi olan işletme bütçeleri yönetim muhasebesinin en önemli alanlarından biridir.

Bütçe sistemi her aşamasında muhasebe verilerinden geniş ölçüde yararlanır.

# Muhasebe ve işletme bütçeleri-2

Bütçe sisteminde;

- \* belli dönemler itibariyle ve
- \* devamlı olarak

fiili faaliyet sonuçlarına ilişkin verilere de gerek duyulur.

# Muhasebe ve işletme bütçeleri-3

Muhasebe **geçmişte** belli bir dönem için işletme faaliyetlerine ait tüm fiili sonuçları parasal olarak ifade eder.

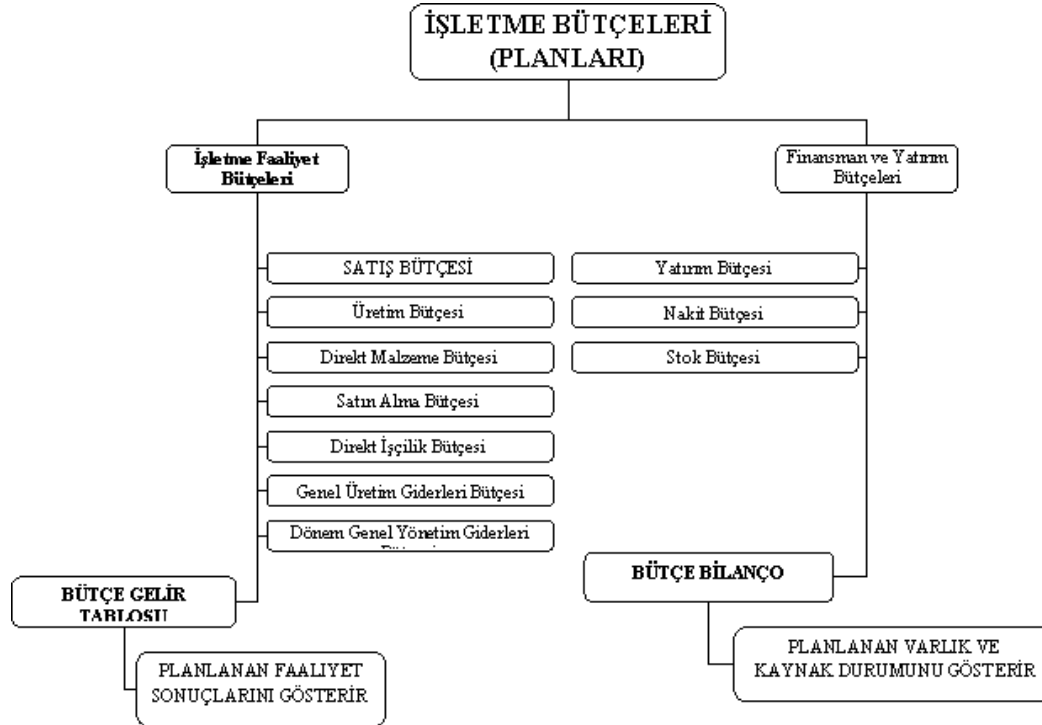
İşletme bütçeleri ise **gelecekte** belli bir dönem için planlanan işletme faaliyetlerini parasal değerlerle ifade eder.



# Muhasebe ve işletme bütçeleri

**Sorumluluk muhasebe sistemine dayanmayan bir işletme bütçe sistemi olmaz...**

# İşletme bütçeleri sistematığı



# İşletme bütçelerinin türleri

- \* Faaliyet düzeyi ile ilişkisine göre
  - \* Statik İşletme Bütçeleri
  - \* Esnek (flexible) İşletme Bütçeleri
- \* Nitelikleri Bakımından
  - \* Sabit İşletme Bütçeleri
  - \* Hareketli İşletme Bütçeleri
- \* Kapsadıkları Zaman Boyutuna Göre
  - \* Kısa Dönemli İşletme Bütçeleri
  - \* Uzun Dönemli İşletme Bütçeleri
- \* Gider Bütçeleri
  - \* Ödenek Tipi Bütçeler (Pazarlama Bütçesi- Fixed)
  - \* Tahmin Tipi Bütçeler (Faaliyet düzeyi ile ilişkisi var)

# faaliyet seviyesi - bütçe

İşletme faaliyeti seviyesi ile ilişkisine dayalı olarak;

- \* Statik işletme bütçeleri
- \* Değişken işletme bütçeleri

# Statik işletme bütçeleri

Statik işletme bütçeleri, bir işletmenin belli bir döneminin tahmin edilen cari faaliyet seviyesi için düzenlenir.

# Değişken işletme bütçeleri

Değişken işletme bütçeleri bir işletmenin çeşitli faaliyet seviyelerine ilişkin bir seri statik işletme bütçelerinden oluşur.

Bütçe kontrolü değişken işletme bütçelerinde mümkün olur.

# Nitelik-Bütçe

Nitelikleri bakımından;  
Sabit işletme bütçeleri  
Hareketli işletme bütçeleri

# Sabit - hareketli işletme bütçeleri

Sabit işletme bütçeleri belli dönemler için düzenlenir.

Hareketli (Moving) işletme bütçeleri belli ara dönemler itibariyle işletme bütçelerinin yeniden düzenlenmesini öngörür.

Hareketli işletme bütçelerinin uygulandığı işletmelerde her an bütçe döneminin tümünü kapsayan işletme bütçelerinin varlığına birinci derecede önem verilir.



# Zaman boyutu - bütçe

Kapsadıkları zaman boyutuna göre;  
Kısa dönemli işletme bütçeleri  
Uzun dönemli işletme bütçeleri

# Kısa/Uzun dönemli işletme bütçeleri

Kısa dönemli işletme bütçeleri veya işletme bütçesi gelecek dönem için düzenlenir.

Gelecek faaliyet dönemini aşan süreler için düzenlenen işletme bütçelerine ise uzun dönemli işletme bütçeleri denir.

# Gider bütçeleri

Gider bütçelerine ilişkin;  
Tahmin tipi işletme bütçeleri  
Ödenek tipi işletme bütçeleri

# Tahmin/Ödenek tipi bütçeler

Tahmin tipi bütçelerde giderler gelecek dönem için planlanan faaliyet seviyelerine göre saptanır.

Ödenek tipi bütçelerde ise faaliyet seviyesi ile saptanan giderler arasında direkt bir ilişki yoktur. Örneğin reklam bütçesi, ar-ge bütçesi...

# Temel yönetim fonksiyonları ve işletme bütçeleri

## Yönetim fonksiyonları;

- \* Planlama
- \* Koordinasyon
- \* Örgütlenme
- \* Harekete geçirme
- \* Kontrol

# Temel yönetim fonksiyonları ve işletme bütçeleri-2

Bütçe sisteminin yönetim fonksiyonları ile doğrudan ilişkisi vardır.

# Bütçe sisteminin kısımları

Bütçe sisteminin doğru bir şekilde oluşturulabilmesi için bütçe sisteminin kısımları arasında doğru bir denge kurulmalıdır.

Bütçe sisteminin kısımları, izleyen slaytta açıklanmaktadır.

# Bütçe sisteminin kısımları

Bütçe sisteminin kısımları;

- \* İşletme bütçelerinin **mekanik** kısmı
- \* İşletme bütçelerinin **teknik** kısmı
- \* İşletme bütçe sisteminin **temel prensipleri**



# İşletme bütçelerinin mekanik kısmı

İşletme bütçelerinin mekanik kısmı, işletme bütçeleri ile ilgili tabloların veya formatın saptanmasına düzenlenmesine ve tamamlanmasına ilişkin esasları kapsamına alır.

Bütçe sisteminin en basit kısmıdır.

# İşletme bütçelerinin teknik kısmı

İşletme bütçelerinin teknik kısmı ise işletme bütçelerinde resmi ve sayısal bir biçimde belirlenen amaçların politikaların ve kararların saptanmasında yararlanılan yönetim tekniklerinden oluşur.

# İşletme bütçelerinin temel prensipleri

İşletme bütçelerinin temel prensipleri, bütçe sisteminin etkinliğinin ve başarısının geliştirilmesinde ön koşullardır.

**Bu prensiplerin öngördüğü esaslar ve koşullar mevcut olmadıkça, bütçe sistemi yönetime etkili bir alet olarak hizmet edemez.**

# Bütçe sisteminin temel prensipleri

## Bütçe sisteminin temel prensipleri:

- \* Yönetim desteđi prensibi
- \* Örgüt prensibi
- \* Katılma prensibi
- \* Sorumluluk muhasebe prensibi
- \* Gerçekçilik prensibi
- \* Esneklilik prensibi

# Yönetim desteđi prensibi

Bütçe sisteminin etkili olabilmesi için bütün yönetim, **özellikle üst düzeydeki işletme yönetimi** tarafından **tam olarak** desteklenmesi zorunludur.

Üst yöneticilerin bütçe sisteminin niteliklerini ve temel prensiplerini anlamaları ve kendilerine yararlı olacağına ikna edilmeleri gerekir.

# Örgüt prensibi

Bütçe sistemi yetki ve sorumlulukları açıkça belirleyen sağlıklı bir örgütsel yapıya dayandırılmalıdır.  
Organizasyon şeması + yetki ve sorumlulukların belirlenmesi

# Katılma prensibi

Bu prensip, işletme bütçelerinin bütçe örgütü yöneticileri veya işletmenin yukarı düzeydeki yöneticileri tarafından hazırlanmayacağını ifade etmektedir.

Bu prensibe göre, bütçelerin düzenlenmesine tüm yönetim seviyelerinin katılması, bütçelerde saptanan amaçların ve planların gerçekleştirilmesi yönünden şarttır.

# Katılımcı yönetim

İşletmenin bütçelerini yöneticiler hazırlamazlar. Yöneticilerin sorumluluğu bütçe faaliyetlerine nezaret etmek ile bütçelerin düzenlenmesine ve uygulanmasına ilişkin konularda koordinatörlük ve danışmanlık hizmeti sağlamakla sınırlıdır. Bu şekilde **katılımcı yönetim** sağlamış olur.



# Katılımcı yönetimin sağladığı yararlar

Katılımcı yönetimin sağladığı yararlar;

- \* İşletme amaçlarının ve planlarının gerçekleştirilmesine ilişkin etkili **motivasyon** sağlanmış olur.
- \* Katılımcı yönetim, işletmede bölümler arası **işbirliğini** geliştirir.
- \* Alt kademe yöneticileri işletmenin gelecekle ilgili amaçları, planları ve sorunları hakkında **bilgi sahibi** olurlar.
- \* Katılımcı yönetim, hedeflerin; objektif ve yeterli olmadığı hususundaki **iddiaları ve söylentileri** ortadan kaldırır.

# Sorumluluk muhasebesi prensibi

Bir işletmenin bütçe sistemi ile muhasebe sistemi arasında çok yakın ilişki vardır. Bütçe sistemi hem planlama hem de kontrol safhasında verilere dayanır. Sorumluluk muhasebesi işletme faaliyetleri ile ilgili bilgileri örgütsel sorumlulukları veya sorumlu yöneticileri esas alarak sınıflar.

# Sorumluluk muhasebesi prensibi-2

Sorumluluk muhasebe sistemi, istisnalar yoluyla yönetimi (management by exceptions) etkin bir şekilde geliştirir.

# Gerçekçilik prensibi

Bu prensip, işletme bütçelerinde belirlenen amaçların saptanış biçimi ile ilgilidir. Yönetim bu amaçların ve hedeflerin saptanmasında hem gereksiz tutuculuktan hem de yersiz iyimserliklerden kaçınılmalıdır.

# Gerçekçilik prensibi-2

Gerçeklik prensibinin; motivasyon ile doğrudan ilişkisi vardır.

**Umutsuzluk- Aşırı Rahatlık**

# Esneklik prensibi

Saptanan amaçların gerçekleştirme ve geliştirilme olanakları artırır.

Esneklik prensibi, işletme bütçelerinin gerekli görülen durumlar ve değişen koşullar karşısında değiştirilebileceğini ve yeniden düzenlenebileceğini ifade eder.

[The Greek bandit Procrustes. He tied his victims to an iron bed. If they were too long for it, he hacked off their feet. If they were too short for the bed, he stretched them until they fitted it. . . Corporate budgets should not be Procrustes' iron bed.]

Günümüzde; bütçelerin, olmazsa olmazlardan sayılabilir.