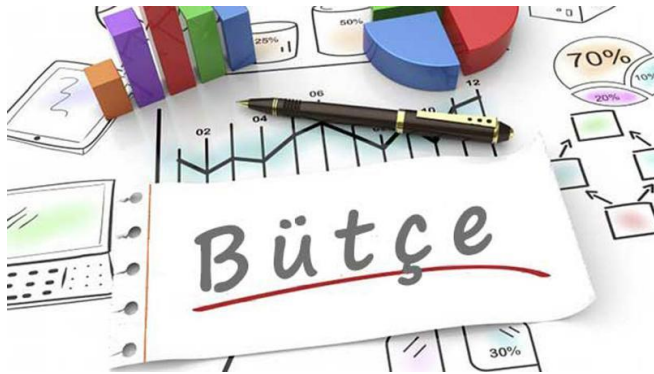


BÜTÇE YÖNETİMİ İLE İSRAF NOKTALARININ KONTROLÜ TEKNİKLERİ

03.01.2019



Günaydın...



AIM İLETİŞİM BİLGİLERİ

Instagram: aimdanismanlik

Twitter: aim_danismanlik

Facebook:

www.facebook.com/AimDanismanlik

E-Posta: info@aimdanismanlik.com

Web Sitesi: www.aimdanismanlik.com

Linkedin: AIM Eğitim Koçluk ve İK

Danışmanlığı



BÜTÇE VE BÜTÇELEME TEKNİKLERİ

■ BÜTÇE VE BÜTÇELEME İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Bütçe ve Bütçelemenin Tanımı

Bütçe, tutar olarak ifade edilen ve bir hesap dönemi içindeki gelirler ile harcamaların, kârlar ile maliyetlerin tahminini içeren bir faaliyet planıdır.

Bu kavramdan geliştirilen işletme bütçesi ise işletmelerin üst yöneticileri tarafından gelecek bir faaliyet dönemi için planlanan faaliyetlerinin rakamlarla ifade edilmesidir.

İşletme bütçesi ile birlikte bütçeleme kavramı da sıkça kullanılır.

Bütçeleme, bütçenin yapılabilmesi için, gerekli tekniklere ve yöntemlere verilen genel bir addır.

BÜTÇE VE BÜTÇELEME TEKNİKLERİ

- c. Bütçeleme sırasında sayısal veriler kullanılmalıdır. Bundan kaçınıldığı ölçüde bütçe sapmaları büyüyecek, bunları açıklamak için günah keçileri aranacak, bulunamadığında makroekonomik belirsizliklere bahane bulunacak ve sonunda “bizim ülkede bütçe yapılmaz” görüşü ağır basacaktır. Böylece ya bütçe yapılmayacak ya da “iş olsun torba dolsun” kabilinden bütçe yapılacaktır.

Şirketlerde Bütçelemenin Amaçları Nelerdir ?

Bu amaçları üçe ayırabiliriz :

Planlama

Uyumlaştırma

Denetim

Şirketlerde Bütçelemenin Amaçları Nelerdir ?

Bütçelemenin **bir plan** olarak amacı;

Varolan seçenekler içinde, şirketin kaynaklarının en etkin biçimde kullanılmasını sağlayacak biçimde geleceğin hedeflerini ve o hedeflere ulaşma yollarını belirlemektir.

Bütçelemenin ikinci amacı da şirketin ana planları ile ayrıntılı planları arasında **dengenin** sağlanması ve şirketin içindeki çeşitli birimlerin etkinlikleri arasında uygun ilişkilerin geliştirilmesi ve sürdürülmesi eş deyişle **uyumun sağlanmasıdır**.

Şirketlerde Bütçelemenin Amaçları Nelerdir ?

Bütçelemenin üçüncü amacı da **yürütmenin denetiminde** bir araç olarak kullanılmasıdır.

Bütçede saptanan hedeflerle ilgili olarak ortaya çıkan edimsel (fiilî) sonuçları bütçede konmuş hedeflerle karşılaştırmak suretiyle başarımların çözümlemesi yapılabilir. Neden - sonuç çözümlemesinden çıkan bilgilere göre geliştirme ve hatta sürekli geliştirme çalışmaları yapılabilir.

BÜTÇE VE BÜTÇELEME TEKNİKLERİ

Şirketlerde Bütçe Sisteminin Sağladığı Yararlar Nelerdir ?

Bu uygulamanın yararlarını şöyle sıralayabiliriz :

Şirketin ulaşacağı amaçları saptayarak temel politikalarını buna göre oluşturmasına olanak sağlar.

Fon kaynak ve kullanımlarının zaman boyutundaki akışını düzenlemeye olanak sağlar.

Yönetimde mantıklı ve dizgesel (sistemli) karar alma geleneğini yerleştirir. Amaçlara, sayısal ve parasal hedeflere yönelik çalışma olanağı ve farklı birimlerin amaçlarını uyumlaştırma olanağı sağlar.

Kısacası şirketi kaynak kullanımı açısından etken, çıktılar açısından etkili ve verimli çalışmaya yöneltir.

Bütçelerin Sağladığı Yararlar

Buna ek olarak;

- İşletme bütçeleri planlama suretiyle yöneticilerin sorumluluklarını şekillendirir.
- Performans değerlemesi için gerekli olan bilgileri sağlar.
- Yöneticilerin işletme amaçları ve bölümlerin amaçları arasında koordinasyon sağlamalarına yardımcı olur.

BÜTÇE VE BÜTÇELEME TEKNİKLERİ

Şirketlerde Bütçelemenin Sınırları Nelerdir ?

Bütçe dizgesinin kuşkusuz birtakım sınırları da vardır. Şöyleki;

Bütçeler kestirimlere dayanır. Bütçelerin değişken koşullara uygunluğunun sağlanması için sürekli olarak gözden geçirilmesi gerekir.

Bütçe otomatik olarak kendi kendine çalışmaz.

Bütçe yönetimin yerini alamaz.

BÜTÇE VE BÜTÇELEME TEKNİKLERİ

Başlıca Bütçeleme Yöntemleri Nelerdir ?

- **a) Yukarıdan Aşağıya ve Emredici Bütçe:**
- Bu tür bütçelerde, bütçeyi hazırlamakla görevli grup ulaşılmaması hedeflenen rakamları üst düzey yöneticilerden alır. Bütçeyi uygulayıcı konumundaki alt yönetim kadrosunun fikirleri bu yaklaşımda sorulmaz.
- Yararlı Yönleri;
- - Bütçe hedef ve rakamları hakkında karar veren kişiler yüksek kademelerde yer aldıkları için konulara geniş açıdan bakabilirler, konuyu yalnız bölümler açısından değerlendirme gibi bir dar görüşün dışında kalırlar;
- - Gerek firma içi, gerek firma dışı koşullar hakkında daha geniş bilgiler taşıdıkları için konuları daha iyi değerleyebilirler.

BÜTÇE VE BÜTÇELEME TEKNİKLERİ

- Sakıncalı Yönleri;
- - Yüksek kademelerdeki yöneticiler aşağıdaki sorunlar ve olanaklar hakkında teknik düzeyde yeterli bilgi sahibi olmayabilirler.
- - Bütçe kanalıyla denetlenecek olan kişiler, oluşturulmasında herhangi bir rol almadıkları bütçelere karşı olumlu yaklaşım içinde kalamayabilirler. Bütçelerin bu kişiler açısından işbirliği aracı olarak değil fakat ürkütücü (ve hatta bilgisizce) hazırlanmış denetim aracı biçiminde kabul edilmesi tehlikesi vardır. Bu takdirde bütçe denetiminde başarısızlık kaçınılmaz olur.

BÜTÇE VE BÜTÇELEME TEKNİKLERİ

- **b) Aşağıdan Yukarıya Oluşturulmuş Veya İştirak Halinde Bütçeleme Sistemi:**
- Emredici bütçeleme sistemine tam ters bütçeleme sistemi olan bu bütçeleme anlayışında bütçe hedefleri, faaliyet hacim ve maliyetleri en alttaki yöneticiden başlayarak, her yöneticinin kendisi tarafından saptanır. Bu bilgiler üst kademelere aktarılarak her kademede ahenkleştirilir ve böylece bütçe komitesine gelir. Son dengeleme ve ahenkleştirmeyi bütçe komitesi yaparak yönetim kuruluna sunulabilecek belge durumuna getirir. Bu tür bütçeleme uygulamasının da yararları ve sakıncaları vardır.
- Yararlı Yönleri;
- - Bütçe kanalıyla denetlenecek kişilerce hazırlandığı için kişileri inandırma ve bağlama gücü üstündür.
- - Gerçekçi olma ve uygulanma olasılığı daha fazladır.

BÜTÇE VE BÜTÇELEME TEKNİKLERİ

- Sakıncalı Yönleri;
- - Kişiler bütçe konusuna hep kendi sorumluluk alanları açısından bakma eğiliminde olurlar.Bu nedenle bölümler açısından optimal sonuçlar alınsa bile daha yukarı kademeler açısından alt dereceli optimizasyon olayının gerçekleşme olasılığı yüksektir.

BÜTÇE VE BÜTÇELEME TEKNİKLERİ

■ c) Bütçelemede Orta Yol:

Uygulamada en çok benimsenen görüştür.Bu anlayışta izlenecek temel ilkeler şöyledir:

- - Bütçe kanalıyla denetlenecek olan bütün sorumlular bütçeleme çalışmalarına da belirli düzenlemeler içinde katılmalıdır.
- - Bütçeleme sırasında gerek aşağıdan yukarıya, gerek yukarıdan aşağıya tam bir bilgi akışı sağlanmalıdır.
- - Bütçelerin denetim aracı niteliği yanında başarıya ulaşmada yardımcı araç olma niteliği ön plana çıkarılmalıdır.

BÜTÇE VE BÜTÇELEME TEKNİKLERİ

Bütçe Çeşitleri Nelerdir ?

Bütçeleri çeşitli açılardan sınıflayabiliriz :

Konuları açısından : gider bütçeleri, gelir bütçeleri

Zamana göre : proje bütçeleri, kısa veya uzun dönemli dönem bütçeleri

Amaçlarına göre : program bütçeleri, faaliyet bütçeleri

Teknik yapılarına göre : durağan bütçeler, esnek bütçeler

Kapsamlarına göre : bölüm veya işlevsel bütçeler, genel bütçeler

BÜTÇE VE BÜTÇELEME TEKNİKLERİ

Muhasebe ve Bütçe arasındaki ilişki nedir?

İşletme bütçeleri, muhasebe verileri olmadan planlanamaz, düzenlenemez ve denetlenemez. Muhasebe, işletme bütçelerine bütçenin hazırlanmasında ve uygulanmasında olmak üzere başlıca iki aşamada katkı sağlar.

Bütçe önemli ölçüde **muhasebenin geçmiş verilerine** dayanılarak yapılan tahminleri içerir. Bu bakımdan muhasebe kayıtlarının yanı sıra çeşitli bilgiler geleceğe yönelik istatistiki sonuçlar çıkarılabilecek şekilde düzenlenmelidir. Bu bilgilere dayanılarak bütçe hazırlanır.

BÜTÇE VE BÜTÇELEME TEKNİKLERİ

Muhasebe ile işletme bütçeleri arasındaki ilişkiler şu başlıklar altında özetlenebilir.

- ❖ İşletme bütçelerinin geliştirilmesi için gerekli olan tarihsel veri girdisi muhasebe tarafından sağlanır.
- ❖ İşletme bütçelerinin parasal unsurları genellikle bütçelenmiş gelir tablosu, bütçelenmiş bilanço gibi bir muhasebe raporu şeklinde sunulur.
- ❖ Fiili sonuçlarla bütçelenmiş sonuçlar arasındaki karşılaştırmalarda muhasebeden yararlanılır.

Bütün bunlardan anlaşılacağı gibi işletme bütçeleri muhasebe verilerinden hareketle düzenlenirler. Muhasebe verileri olmazsa işletme bütçeleri düzenlenemez. İkisi arasındaki **temel farklılık** ise muhasebe verilerinin geçmişi, işletme bütçelerinin ise geleceği temsil etmesidir.

BÜTÇE VE BÜTÇELEME TEKNİKLERİ

Bölüm Veya İşlevsel Bütçelerde Bütçeleme İş Akış Sırası Nedir ?

Adımları genel sırasıyla şöyle koyabiliriz :

Mal /hizmet satış (miktarXfiyat=tutar) bütçesi

Üretim (ticaret şirketleri için satın alma) miktar ve stok bütçesi

Üretim (ticaret şirketleri için satın alma) maliyet bütçeleri

Direkt ilk madde ve malzeme bütçesi

Direkt işçilik bütçesi

BÜTÇE VE BÜTÇELEME TEKNİKLERİ

Bölüm Veya İşlevsel Bütçelerde Bütçeleme İş Akış Sırası Nedir ?

Genel üretim giderleri bütçesi

Mamul stokları bütçesi

Satışların maliyeti bütçesi

Satılan mamul maliyeti bütçesi

Satılan ticari mal maliyeti bütçesi

Satılan hizmet maliyeti bütçesi

BÜTÇE VE BÜTÇELEME TEKNİKLERİ

Bölüm Veya İşlevsel Bütçelerde Bütçeleme İş Akış Sırası Nedir ?

Araştırma geliştirme giderleri bütçesi

Pazarlama, satış, dağıtım giderleri bütçesi

Genel yönetim giderleri bütçesi

Finansman giderleri bütçesi

Diğer olağandışı gelir ve giderler bütçesi

Olağandışı gelir ve giderler bütçesi

BÜTÇE VE BÜTÇELEME TEKNİKLERİ

Bölüm Veya İşlevsel Bütçelerde Bütçeleme İş Akış Sırası Nedir ?

Duran varlık yatırım bütçesi

Finansman bütçesi

Bütçe gelir tablosu

Nakit bütçesi ve bütçe nakit akım tablosu

Bütçe bilanço

Bütçe sapma çözümlenmeleri (dönem sonlarında)

BÜTÇE VE BÜTÇELEME TEKNİKLERİ

Bölüm Veya İşlevsel Bütçelerde Bütçeleme İş Akış Sırası Nedir ?

- Faaliyet bütçeleri,
- Nakit bütçesi,
- Yatırım bütçesi.

olmak üzere üç bütçe türünden oluşur.

Gelecek dönemin faaliyetlerinin sayısal olarak planlandığı **faaliyet bütçesi**, satış, genel yönetim giderleri, diğer gelir ve giderlerle ilgili çok sayıdaki bütçelerin birleştirilmesinden oluşur. Faaliyet bütçeleri sonunda tahmini yani bütçelenmiş gelir tablosu elde edilir.

Nakit bütçesi, işletmenin bütçe dönemindeki nakit giriş ve çıkışlarını gösterir.

Yatırım bütçesi ise yatırım projelerinin bütçe dönemine düşen bölümlerini kapsar. Bu bütçe türlerinin birleştirilmesi sonucu tahmini yani bütçelenmiş bilanço elde edilir

BÜTÇE VE BÜTÇELEME TEKNİKLERİ

Bütçelerin Düzenlenmesiyle İlgili Sorumlulukta Kişiler Ve Zaman Nasıldır ?

Öncelikle bütçelemeye ilgili makro ekonomik değişkenlere (enflasyon, ekonomik büyüme, döviz kurları vb.) ait varsayımlar şirketin **bütçe sorumlusu** tarafından belirlenir.

Her birimden bölüm bütçesi yapması istenir. Bütçeleme sorumlusunca bölüm bütçelerinin uyumlaştırılması anlamında bir tur veya iki tur düzeltmeler istenebilir.

Son sürüm bütçe yönetim kurulu tarafından onaylanarak yürürlüğe girer. Bu süreç yıllık bütçeler için çoğu şirkette bir yıl önceki ağustos-eylül aylarında başlayabilmektedir.

Bütçelerde kimi ortak ve özellik taşıyan veriler, ilgili birim yöneticisince bütçe sistemine verilir, (ertesini yılda yapılacak ücret artışlarının insan kaynakları birimince verilmesi gibi)

BÜTÇE VE BÜTÇELEME TEKNİKLERİ

Bütçelerin Düzenlenmesiyle İlgili Sorumlulukta Kişiler Ve Zaman Nasıldır ?

Yıllık bütçeler genelde üçer aylık dönemlerde veya olağanüstü durumlarda arada da gözden geçirilebilir.

Bütçeleme sorumlusu, muhasebeye veya finans birimine bağlı olarak çalışabilir.

Şirketin yapısına göre hem malî hem pazarlama-satış, hem de mühendislik bilgisine sahip olan kişi veya kişilerden oluşması daha yararlı olabilir.

BÜTÇE VE BÜTÇELEME TEKNİKLERİ

Bütçe denetimi nasıl sağlanır?

İşletme bütçelerinin etkinliği, denetleme ile sağlanır. Denetleme, başarısızlıkların saptanmasını ve gerekli önlemlerin zamanında alınmasını sağlar.

Yıllık bütçeler, üçer aylık dönemlerde veya olağanüstü durumlarda arada da gözden geçirilebilir.

İşletme bütçelerinde denetleme, **bütçe sorumluluk raporları** ve bu raporlar aracılığı ile her bölüm için saptanan bütçe sapmaları incelenerek sağlanır.

Etkin bir bütçe sorumluluk raporunun basit olması, temel bilgileri kapsaması ve kısa zaman dilimleri için hazırlanması gerekir.

BÜTÇE VE BÜTÇELEME TEKNİKLERİ

Maliyet Düşürme Ve Verimlilik Arttırma Çalışmaları Bütçeleme Çalışmalarıyla İlgili Midir ?

Evet.

Bu konu maliyet mühendisliği olarak da adlandırılabilen ama özel olarak değer mühendisliği de denilen bir başlıkta ele alınmaktadır. Esas uzmanları endüstri mühendisleri olmakla birlikte kesimsel (sektörel) mühendisler de bu konuda uzmanlaşabilmektedir.

Sonsöz :

İki ölç bir biç ki, daha sonra alçaklara kâr yağınca üşümeyesin. (Prof.Dr. Melih Baş)

AIM İLETİŞİM BİLGİLERİ

Instagram: aimdanismanlik

Twitter: aim_danismanlik

Facebook:

www.facebook.com/AimDanismanlik

E-Posta: info@aimdanismanlik.com

Web Sitesi: www.aimdanismanlik.com

Linkedin: AIM Eğitim Koçluk ve İK

Danışmanlığı

