

## FİNANSAL KRİZ VE BELİRSİZLİK DÖNEMLERİNDE BÜTÇELEME\*

Dr. Öğr. Üyesi Hülya BOYDAŞ HAZAR \*\*

Derleme  
(Review)

Muhasebe ve Finans  
Araştırmaları Dergisi  
Aralık 2020; 2 (2): 208-222

### APA Stili Kaynak Gösterimi:

Boydaş Hazar, H. (2020). Finansal Kriz Ve Belirsizlik Dönemlerinde Bütçeleme. *Muhasebe ve Finans Araştırmaları Dergisi*. 2(2), 208-222.

### ÖZ

Bu çalışmanın amacı, finansal kriz ve belirsizlik ortamında bütçeleme yaklaşımını kavramsal olarak ele almak ve işletme için önemine dikkat çekmektir. Bütçe, yönetimin karar almada kullandığı önemli bir araçtır. Bütçe işletme stratejileri ile uyumlu olmalı ve bütçe sapmaları en aza indirilmelidir. Bu nedenle bütçe değişen koşulları yansıtan esnek bir yapıya sahip olmalıdır. Bu çalışmada bütçeleme teknikleri, süreci ve kullanım alanları incelenmiş ve finansal kriz ortamına uygun olduğu düşünülen sıfır tabanlı ve esnek bütçeleme yöntemleri önerilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Bütçe, Bütçeleme, Esnek Bütçeleme, Sıfır Tabanlı Bütçeleme, Finansal Kriz

**JEL Kodları:** M40, M41

\*Makalenin gönderim tarihi: 15.11.2020; Kabul tarihi: 29.12.2020, iThenticate benzerlik oranı %2.

\*\*İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü, hulyahazar@aydin.edu.tr ORCID:0000-0002-7115-1899

---

## BUDGETING IN PERIODS OF FINANCIAL CRISIS AND UNCERTAINTY

---

### ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the budgeting approach conceptually in an environment of financial crisis and uncertainty and draw attention to its importance for the business. Budget is an important tool that management uses in decision making. The budget should be in line with business strategies and budget deviations should be minimized. For this reason, the budget should have a flexible structure that reflects changing conditions. In this study, budgeting techniques, process and areas of use are examined. It is proposed that the use of zero based and flexible budgeting methods are suitable for financial crisis environment.

**Keywords:** Budget, Budgeting, Flexible Budgeting, Zero Based Budgeting, Financial Crisis

**JEL Codes:** M40, M41

### 1. GİRİŞ

Yılsonlarında bir yandan performans hedefleri tutturmak için planlanan faaliyetlerin bitirilmesine çalışılırken diğer yandan bir sonraki yılın planlanması yapılır ve bütçesi hazırlanır. Bütçe, yönetim tarafından belirli bir süre için önerilen bir eylem planının sayısal ifadesi ve bu planı uygulamak için yapılması gerekenleri koordine etmeye yönelik bir araçtır (Horngren, Datar & Rajan, 2012, s. 184).

Bütçe bir yönetim aracı olduğu için hatalı yapılması durumunda üst yönetimin yanlış kararlar almasına yol açar. Bu da işletmenin sürdürülebilirliğini tehlikeye sokar. Bütçede yer alan faaliyetlerin işletmenin stratejik hedefleriyle uyum içinde olması ve bu hedeflere ulaşmasını sağlaması gerekir. Aksi durumda bu eylemler değer yaratmayan faaliyetler olacak ve işletme kaynaklarının boşa gitmesine yol açacaktır. Ayrıca, bütçede yer alan sayısal ifadeler gelecek dönemde olması beklenen durumu yansıttığı için tahminidir. Özellikle kriz dönemlerinde iş çevresi sıkça değişir, belirsizlik artar. Aylar önce yapılan stratejiler ve tahminler ilgili faaliyetin gerçekleştiği dönemde geçersiz kalır.

Dünya ekonomisi Covid-19 salgını ile zorlu bir süreç yaşamaktadır. Hastalık ve alınan tedbirler sonucu talepte düşme, tedarik zincirinde bozulma ve üretimde aksamalar yaşanmış, ekonomik dengeler bozulmuş ve dünya bir finansal krize girmiştir. Belirsizliklerin arttığı bu dönemde üst yönetimin işletme sürdürülebilirliğini sağlaması esastır. Planlama, kontrol ve koordinasyon amaçlı kullanılan bütçelerin yönetsel kararlarda önemli bir yeri vardır.

Bu çalışmada teorik olarak farklı bütçeleme teknikleri, süreci ve kullanım alanları incelenmiş işletme stratejilerine göre bütçe yapmanın önemi vurgulanmıştır. Sonuç olarak ekonomik kriz ortamlarına en uygun olduğu düşünülen bütçeleme yöntemi önerilmiştir.

## 2. BÜTÇENİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

İşletme bütçeleri ilgili dönem içinde işletmenin nereden gelirini temin ettiğini ve bu gelire hangi faaliyetlerini gerçekleştirdiğini gösterir. Bir başka deyişle işletmenin planladığı faaliyetlerin sayısal olarak tanımlanmasıdır (Todea & Calin, 2010). Bütçede gelir ve gidere yol açan faaliyetler parasal değerleriyle ifade edilir.

İşletme bütçeleri genellikle yıllık yapılıdır. Yıllık bütçeler aylara bölünmüş olduğu için aylık faaliyetlerin parasal değeri bütçelerde izlenir. Bu da planlanan ve gerçekleşen rakamlar arasındaki sapmanın aylık kontrol edilebilmesini sağlar. Yönetim, bütçe sapmalarını belirlemek, nedenlerini anlamak ve gidermek için bir yıl beklemeyen, daha kısa aralıklarla düzenlemeler yaparak zararı en aza indirmeye çalışır.

Bütçe dönemlerinin muhasebe dönemleriyle yakın ilişkisi vardır. Genellikle bütçe dönemi bir muhasebe dönemini kapsar (Şen, 2018, s. 7). İşletmeler her yıl genel bütçenin yanında gelecek on iki ay için bütçelenmiş bilanço ve gelir tablosu hazırlar (Warner, 2010, s. 86). Böylece bütçede belirtilen eylemlerin sonuçları, aylık olarak gerçekleşen sonuçlarla karşılaştırılabilir.

Bütçeler belli bir şekil düzenine göre hazırlanır (Bülbül, 2014, s. 2). Yasa koyucular bütçe şeklini düzenlenmemiştir. Bütçe bir yönetim raporudur ve işletmeler bütçenin formatı konusunda serbesttir. İşletmelerin yönetimleri farklı konulara önem ve öncelik verebilir. Bu nedenle farklı bütçe formatlarının kullanılması doğaldır. Ancak, bütçe kalemlerinin tekdüzen hesap planı ile uyumlu olması önerilir (Büyükmirza, 2016, s. 669). Bütçedeki hesap sınıflandırmaları finansal tablolarından farklı olması durumunda planlanan ve gerçekleşen karşılaştırmasını yapmak zorlaşır.

Bütçe, belli bir dönem için gelecekteki ihtiyaç veya sonuçların tahminidir (Durmuş & Toroslu, 2013, s. 21). Bütçeler gelecekteki bir zaman dilimi için yapılıdır. Ayrıca, bütçe bir yönetim raporudur ve planlama için kullanılır. Bu nedenle bütçe döneminde planlanan faaliyetlerin ihtiyaç duydukları mali kaynaklar ve tahminlerin sonuçları bu raporda yer alır. Örneğin, bir işletmenin bütçe gelirinin ana kaynağı satışlarıdır. Ancak, gelecekteki bir zaman dilimi için satışlardan elde edilecek hasılat kesin değil tahminidir. Miktar ve fiyat tahminleri sonucu belirlenmiş rakam bütçede yer alır. Tahmin edilen satış yapabilmek için gerekli üretim ve üretimin maliyeti de bütçede gider olarak gösterilir.

Bütçelemeye tahmin hesaplanan ve kontrol edilebilen verilere dayanır (Şen, 2018, s. 8). Tesadüfi rakamlar kullanılmaz. Çoğu zaman hesaplanan tahminlerin temelinde istatistiksel modeller ve ekonomik ölçütler yer alır.

Bütçeleme, kaynakları kontrol etme, tahmin etme, etkili bir şekilde tahsis etme ve büyüme, hisse başına karı en üst düzeye çıkarma ile istikrar sağlama girişimidir (Comaford, 2020). Bütçe yapmadaki amaç gelecekte ihtiyaç duyulacak kaynakları önceden tahmin ederek işletmenin mali yapısını hazırlamaktır. Genel işletme bütçesi bütünsel bir yaklaşımla yapılmalı ve tüm faaliyetler genel stratejileri desteklemelidir (Kılınç, 2018). Bütçeye konan bir faaliyetin parasal değeri belirtileceği için yapılan harcamaları yönetimin kontrol etmesi sağlanmış olur. Değer yaratmayan faaliyetler bütçeleme süreci içinde elenecek, işletmenin kaynakları etkin ve verimli kullanılacaktır.

Bütçede planlanan faaliyetlerin planlanan miktar ve maliyetle yapılması işletmenin performansı hakkında bilgi verir. İşletme bütçesi bölüm bütçelerinin bir araya getirilmesinden oluştuğu için bölüm bütçeleri çalışanlar açısından bir performans ölçütüdür. Bölümler planlanan eylemleri önceden belirlenen maliyetler içinde yapabildiği ölçüde başarılı sayılır (Warner, 2010, s. 87). İlgili bölümlerde çalışanlar bütçede planlanan faaliyetleri belirtilen maliyetler içinde gerçekleştiriyorsa örgütsel amaçlara hizmet etmiş sayılır ve ödüllendirilir. Terfi ettirmek, maaşa zam yapılması ve prim verilmesi işletmelerdeki başlıca ödüllendirme yöntemleridir.

### 3. BÜTÇE TÜRLERİ

Kullanım şekli ve içeriğine göre farklı bütçe çeşitleri vardır. Bu bütçeler aşağıdaki gibi gruplandırılabilir (Tokaç, 2012, s. 13):

- Konuları açısından
- Sorunları ele alış biçimlerine göre
- Amaçlarına göre
- Teknik yapılarına göre
- Başlangıç rakamlarına göre
- Kapsamlarına göre

#### 3.1. Konuları Açısından Bütçe Türleri

Konuları açısından hazırlanan bütçeler gelir ve gider bütçeleri olarak ikiye ayrılır. Hasılatın hangi faaliyetler sonucunda elde edildiğini gelir bütçesi gösterir. Üretilen ürün veya hizmetin maliyetlerinin yer aldığı bütçe türüne ise gider bütçesi denir.

Gelir bütçesinin temelinde işletmenin ürün ve hizmet satışından elde etmesi beklenen hasılatı yer alır. Bütçede toplam hasılat gösterilebilir veya yönetimin karar almasını kolaylaştırıcı sınıflamalar yapılabilir. Örneğin,

hasılat bütçede ürün ve hizmet türlerine göre veya hasılatın elde edilmesi beklenen coğrafi bölgelere göre sınıflandırılabilir.

Üretilen ürün veya hizmetin bir maliyeti vardır. Hammadde, işçilik, genel üretim gideri, araştırma geliştirme, pazarlama satış dağıtım, genel yönetim gibi giderler için ayrı ayrı bütçeler hazırlanır. Bu tür bütçelere gider bütçesi adı verilir.

### 3.2. Sorunları Ele Alış Biçimlerine Göre Bütçe Türleri

Sorunları ele alış biçimlerine göre düzenlenen bütçeler proje bütçeleri ve dönem bütçeleridir. Proje bütçesi belli bir proje veya yatırım için düzenlenir. Dönem bütçeleri belli bir tarih aralığındaki faaliyetleri ele alır.

Yeni bir projeye başlanırken veya yeni yatırım planlanırken proje bütçesi yapılır. Bu bütçenin diğer bütçe türlerinden farkı kapsadığı dönem ve içeriktir. Bütçeleme dönemi, projenin veya yatırımın gerçekleşme süresidir. Örneğin, diğer işletme bütçeleri bir yıl için yapılıyorsa ve projenin bitirilip hayata geçmesi beş yılı alıyorsa, ilgili projenin bütçe dönemi beş yıldır. Proje bütçelerinde sadece ilgili projenin faaliyetleri ve bu faaliyetlerin gelir ve giderleri yer alır. İşletmenin projeye ilgili olmayan faaliyetleri yer almaz. Proje bütçeleri, sadece ilgili projeyi planlamak ve kontrol etmek amacıyla değil, projeyi gerçekleştirme veya reddetme kararını verebilmek için de düzenlenir.

Dönem bütçeleri, proje bütçelerinin aksine, önceden belirlenmiş bir dönemdeki işletmenin tüm faaliyetlerinden elde etmeyi planladığı gelir ve giderleri gösterir. Bütçe dönemi genellikle bir muhasebe dönemini kapsar; bir başka deyişle bir yıl için yapılır.

### 3.3. Amaçlarına Göre Bütçe Türleri

Amaçlarına göre bütçeler program bütçeleri ve faaliyet bütçeleri olmak üzere iki türdür. Program bütçeleri reklam gibi belli bir çalışmanın bitirilmesi esasına dayanan bütçelerdir. Faaliyet bütçeleri, faaliyet türlerine göre düzenlenir ve yapılacak faaliyetlerin sonucunda ölçülebilen gelir ve giderleri gösterir.

İşletme, hedeflerini belirledikten sonra bu hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilmesi gereken faaliyetleri tanımlar. Faaliyet bütçeleri belirlenmiş olan eylemleri gerçekleştirebilmek için gerekli adımlardan oluşur. Bu tür bütçeler değerlendirilirken işletmeye sağlayacağı olumlu katkı göz önüne alınır. Bir başka eylemin daha fazla katkı sağlayacağı düşünülüyorsa, program yeniden düzenlenir (Durmuş & Toroslu, 2013, s. 58).

Faaliyet bütçeleri, planlanan faaliyetlerden elde edilecek gelir ve gideri gösteren bütçelerdir. Örneğin, pazarlama faaliyetine ilişkin bütçeler satış bütçesi, satış giderler bütçesi ve satın alma bütçesidir. Üretim faaliyetine

ilişkin bütçeler ise hammadde bütçesi, işçilik bütçesi, genel üretim giderleri bütçesidir (Durmuş & Toroslu, 2013, s. 59).

### 3.4. Teknik Yapılarına Göre Bütçe Türleri

Teknik yapılarına göre bütçeler statik, karşılaştırmalı ve esnek (dinamik) olmak üzere üçe ayrılır. Statik bütçeler, bütçeleme dönemi için faaliyetlerin belli bir miktarda sabit olarak kalmasına göre düzenlenir. Değişen koşullar ve faaliyet hacmindeki değişiklikler dikkate alınmaz. Gerçekleşen ile planlanan arasında büyük sapmalar olduğunda bütçe yeniden yapılır. Uygulama kolaylığı vardır.

Karşılaştırmalı bütçelerde gerçekleşmesi olası faaliyet hacimlerine göre bütçe taslakları yapılır. Bunlar farklı faaliyet hacimleri için yapılmış statik bütçelerdir. Bu bütçeler arasından en olası durum işletmenin genel bütçesinde kullanılmak üzere seçilir.

Esnek bütçelerin diğer bir adı da dinamik bütçelerdir. Esnek bütçeler ise statik bütçelerin aksine bütçeleme döneminde faaliyet hacimlerinin değişebileceğini öngörür ve bu değişikliğe cevap verebilecek şekilde tasarlanır. Bu özellik gerçek bütçe kontrolünün yapılmasına olanak sağlar (Koç Yalkın & Demir, 2015, s.11).

### 3.5. Başlangıç Rakamlarına Göre Bütçe Türleri

Başlangıç rakamlarına göre iki çeşit bütçe vardır: klasik bütçe ve sıfır tabanlı bütçe. Klasik bütçede geçmiş dönemin bütçesi başlangıç noktasıdır. Bir önceki dönemin faaliyetleri gelecekteki beklentiler dikkate alınarak yeni dönem için düzenlenir. Bu durumda eski faaliyetler gelecek dönemin tahminleriyle sayısal olarak ifade edilmiş olur.

Sıfır tabanlı bütçe yönteminde ise gelecekte yapılacak faaliyetlere ve bu faaliyetlerin en az maliyetle yapılmasına odaklanılır. Geçmişteki faaliyetlerin devam etmesi gerekmez. Her dönem işletme stratejilerine göre faaliyetler yeniden düzenlenir ve seçenekler yeniden değerlendirilir (Şeker, 2019). Böylece başlangıç noktası sıfır tabandır.

### 3.6. Kapsamlarına Göre Bütçe Türleri

Kapsamlarına göre bütçeler ise bölüm bütçeleri ve genel bütçeler olmak üzere iki çeşittir (Şahin, 2016). Bölüm bütçeleri, işletmenin bir bölümünün faaliyetleri üzerine odaklandığı bütçe türüdür. Bölüm bütçeleri birleştirilerek genel bütçeyi oluşturur. Genel bütçede işletmenin tüm faaliyetleri planlanır.

## 4. BÜTÇE SÜRECİ

Birçok bütçeleme süreci yaklaşımı vardır (Harvard Business School Press, 2009, s. 9). Ancak, işletmelerdeki genel eğilim, bütçeleme sürecinin bölüm bütçelerinin hazırlanmasıyla başlamasıdır. Bölüm bütçeleri birleştirilerek genel işletme bütçesini oluşturur.

Bölüm bütçeleri, bölümlerin iş programlarına göre yapılır. Bölümler bütçe çalışmalarına başlamadan önce gelecek dönem iş programlarını yapmalıdır. İş programlarında belirlenen faaliyetlerin parasal değeri bütçede belirtilir.

Faaliyetlerin neler olacağına dair bir hazırlık safhası vardır. Bölüm faaliyetleri işletmenin genel stratejileri çerçevesinde yapılmalı ve bu hedeflere ulaştıracak olan faaliyetler seçilmelidir.

Bir sonraki adım seçilen faaliyetler ile ilgili tahminlerin yapılmasıdır. Bütçe bir plandır ve tahminlere dayanır. Gelecekte işletmenin satış miktarı ve ürünlerin hangi fiyattan satılacağı, üretim için ihtiyaç duyulacak hammadde ve malzemelerin miktar ve alış fiyatları, temin süreleri, işçilik maliyetleri gibi bütçeyi oluşturmak için gerekli birçok veri tahmine dayalıdır. İşletmeler bu tahminleri yaparken istatistikî modellerden yararlanabilir, ekonomik verileri kullanabilir veya geçmiş yıl performansını ölçüt olarak alabilirler.

Bölümlerden gelen bütçeler bir merkez tarafından birleştirilerek işletmenin genel bütçesi yapılır. Bölüm bütçelerinin birleştirildiği bu merkez çoğunlukla planlama bölümüdür. Bütçede gelirlerin giderleri karşılaması esastır. Çoğunlukla ilk düzenlenen bölüm bütçeleri birleştirildiğinde bu eşitlik sağlanamaz ve giderler toplam geliri aşar. Bu durumda bölüm bütçeleri bölüme iade edilerek faaliyetlerin yeniden değerlendirilmesi ve maliyetlerin azaltılması istenir. Bu aşamada üst yönetim veya bölüm yöneticisi genel stratejilere paralel olarak bazı bölüm faaliyetlerini sonlandırır veya azaltır. Bölümler iş süreçlerini yeniden değerlendirerek değer yaratmayan faaliyetleri en aza indirmeye ve maliyetleri düşürmeye çalışır. Genel bütçe denk olana kadar bu döngü devam eder.

Bütçeleme sürecine hem üst yönetim hem de birçok çalışan emek verir. Ancak, bütçeleme süreci çalışanlar tarafından sevilmeyen bir dönemdir. Bunun nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Lanzkron, 2017):

1. Bütçe çalışmalarının çok uzun sürede tamamlanması
2. Bütçenin işlerin yürütülmesinde faydalı olamaması
3. Bütçe çalışmaları bitmeden bütçe rakamlarının geçersiz olması
4. Bölümlerin istediklerini yaptırmak için etik olmayan davranışlarda bulunmaları
5. Bütçe sürecinde bölüm bütçelerinin düzeltilmesi için birçok defa bölüme iade edilmesi
6. İş koşullarının sürekli değişirken bütçenin sabit kalması
7. Çok sayıda insanın sürece dahil olması
8. Bölümün kontrol edemediği tahsislerin yer alması



9. Bütçe süreci sonunda genel bütçede bölüm faaliyetleri için bölüm tarafından belirlenenden farklı miktarda bütçeden pay tahsis edilmesi

10. Bölümün sorumlu tutulduğu hedeflerle bütçenin örtüşmemesi

Bütçeleme süreci çoğunlukla uzun süre alır. Deloitte'in dünya çapında yaptırdığı ve farklı ülkelerden yöneticilerin cevapladığı bir ankete göre işletmelerin yüzde kırk ikisi bütçeleme süreci için iki – üç ay ayırdığını, yüzde otuz altısı ise bu sürecin altı ayı bulabildiğini belirtmiştir (Horton, Searles, & Stone, 2014). Yapılan anketler işletme stratejileri ve bütçe süreçleri arasında çoğunlukla bir bağlantının olmadığını veya zayıf bir bağlantı olduğunu ortaya koymuştur (Lanzkron, 2017). Etkin olmayan veya ileride uygulanmayacak faaliyetlerin planlanması üzerinde çalışmak işletme için büyük bir emek ve zaman kaybıdır. Bu nedenle bütçeleme bir plan dahilinde yapılmalı ve bölümler arası iletişim sağlanmalıdır. Ancak, en önemlisi planlanan faaliyetler işletme stratejisi ile uyum içinde olmalıdır.

Bütçeleme sürecinde aşağıdaki altı konuya dikkat edilmelidir (Deloitte, 2020):

- Stratejinin yapılmış olması: Bütçede yer alacak eylemler işletme hedeflerinin gerçekleşmesine faydalı olmalıdır. Bu nedenle, işletmenin stratejisinin bütçeleme çalışmalarından önce yapılması gerekir.
- Sorumluluklar ve görevlerin net olarak ortaya konması: Bütçe birçok çalışanın katkısı ile yapılabilir. Bütçeleme çalışmalarında görev alan kişilerin sorumlulukları ve görevlerinin herkes tarafından tam olarak bilinmesi gerekir.
- İş süreçlerinin anlaşılması: Bütçeyi hazırlayacak kişilerin iş süreçlerini tam olarak anlaması gerekir. Aksi halde, bütçede gerçekçi olmayan tahminler yer alabilir. Bu da bütçenin gerçekleştirilebilir bir plan olmasını engeller.
- Modellerin amaca göre ayarlanmış olması: Tek bir model tüm hedeflere ulaşmak için yeterli değildir. Kullanılan modelin neyi ölçtüğü ve önem verdiği konular iyice anlaşılmalıdır.
- Çalışanların bütçeleme çalışmalarına katılmada istekli olması: Bütçeleme sürecine dahil olan çalışanların bir fark yaratacağı ve çalışmalarının işletme için önemli olduğunu bilmesi gerekir. Aksi durumda çalışanlar bütçeleme sürecine istenen katkıyı sağlayamayacak veya bütçeleme süreci uzayacaktır.
- Bütçe döneminin doğru belirlenmesi: Farklı sektörlerin bütçe dönem süreleri de farklı olabilir. Örneğin, bir inşaat firması bir üretim firmasından daha uzun dönemler için bütçe yapabilir.

## 5. BÜTÇENİN KULLANIM ALANLARI



Bütçeler, işletmeler için planlama, kontrol ve koordinasyon aracıdır. Yapılan çalışmalar finansal krizlerdeki belirsizlik dönemleri dahil işletmelerin bütçelere önem verdiğini ve kullandığını göstermiştir. Örneğin, İspanya’da ilk olarak 2008 yılında yapılan ve 2013 yılındaki finansal kriz sonucunda tekrarlanan ülke çapındaki anket, işletmelerin yüzde doksan yedisinin bütçeleri önemli bir yönetim aracı olarak gördüğünü ortaya çıkarmıştır (Lorain, Domonte & Peláez, 2015).

Bütçelemenin en belirgin faydası planlamadır. Bütçelerde yer alan faaliyetler işletmenin gelecek dönem hedeflerini gerçekleştirmek için yapması gereken eylemlerdir. Bu faaliyetlerin zamanlaması, hacmi vb. konular bütçe çalışmaları sırasında planlanır. Daha sonra bu plan işletmenin faaliyetleri için yol gösterici olur. Çalışmalar, özellikle ekonomik kriz dönemlerinde bütçelemenin planlama açısından daha önemli hale geldiğini ortaya koymuştur (Becker vd., 2015).

Bütçeleme bir kontrol sistemi olarak kullanılabilir. Bütçeler yönetimin kontrol sürecinin birinci evresidir (Şen, 2018, s. 7). İşletme kaynaklarının ne kadarının hangi faaliyetler için kullanılacağını gösterir. Planlanan ve gerçekleşen miktarlar sürekli kontrol edilerek kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını sağlar.

İşletmenin bölümleri, hedeflere ulaşabilmek için birlikte hareket etmek zorundadır. Örneğin, üretim birimleri satış birimleri ile birlikte çalışarak üretim miktar ve zamanlamasını planlamalıdır. Satılmayacak miktarlarda üretim yapmanın veya üretimde geç kalmanın işletmeye maliyeti vardır. Bütçeleme, faaliyet hacmini ve faaliyetin gerçekleşmesi gereken dönemi göstermesi açısından bölümler arası işbirliğine katkıda bulunur.

## 6. İŞLETME STRATEJİLERİ VE BÜTÇELEME

İşletme bütçelerini düzenlerken genel alışkanlık önce bölüm bütçelerini hazırlamak, sonra da bölüm bütçelerini birleştirilerek genel işletme bütçesini düzenlemektir. Bölüm yöneticileri bir sonraki dönem yapacakları faaliyetleri düşünerek bölüm bütçelerini hazırlar. Çoğu zaman planlanan faaliyetler bir önceki dönem faaliyetlerinin devamı niteliğindedir. Böylece genel işletme bütçesi bir önceki dönemdeki faaliyetleri gelecekte beklenen maliyet veya gelirleriyle yansıtmanın ötesine geçmez.

Bütçeler üst yönetimin, yönetim ve kontrol araçlarının başında gelir. Birçok idari karar bütçelerin yardımıyla alınır. Bütçeler, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşması için bir araç olmalıdır. Bu nedenle istenilen sonuçlara göre bütçeler oluşturulmalıdır. Bütçeler eski stratejileri modellememeli, bir sonraki dönem stratejilerini yansıtmalıdır. Salgın hastalık, sosyal huzursuzluk, askeri çatışma, terörist saldırılar, finansal şok ve çevresel felaket gibi kriz dönemleri işletmelerde yeni stratejilerin yapılmasını gerektirir. Finansal krizle başa çıkmak için kemer sıkma önlemlerinin benimsenmesi bütçe süreçlerinde ve uygulamalarında önemli değişikliklere neden olabilir

(Raudla, 2013). İşletme bütçeleri kriz dönemleri için yapılan yeni stratejileri yansıtmalıdır. Bütçeleme sürecinde önce stratejiler yapılmalı, her bölümün stratejik hedefleri belirlenmeli ve bunlara göre bölüm bütçeleri yapılmalıdır.

Bütçeleme sürecinde aşağıdaki sorular cevaplanmalıdır (Rigby, Spits & Berez, 2020):

- Stratejik başarı için en önemli sonuçları doğuracak faaliyetler nelerdir?
- Bu önceliklerin ışığında kaynaklar nereye kullanılmalıdır? Örneğin, kaynakların ne kadarı operasyonel işlere ne kadarı inovasyona harcanmalıdır?
- İnovasyon için ayrılan bütçenin ne kadarı devam eden araştırmalara, ne kadarı yeni keşiflere tahsis edilmelidir?
- Çeşitli müşteri segmentlerine ne kadar bütçeden pay tahsis edilmelidir?
- Farklı satış ve dağıtım kanallarına, coğrafi bölgelere, iş birimlerine, markalar veya ürün gruplarına bütçeden ne kadar pay ayrılmalıdır?
- Teknoloji harcamalarının ne kadarı mevcut sistemleri korumaya, ne kadarı yeni özellikler geliştirmeye ayrılmalıdır?
- Kaynak tahsisi stratejilerinden işletmeye hangilerinin faydalı olacağını en hızlı ve verimli şekilde nasıl test edebiliriz?

Kriz dönemleri işletme stratejilerinin değişmesini gerekli kılabilir. Bu durumda bir önceki dönem faaliyetlerine bakılmaksızın yeni stratejilere göre eylem planı yapılmalıdır. Sabit yıllık bütçelerin hazırlandığı dönemle, faaliyetlerin gerçekleştirildiği dönem arasında zaman farkı vardır. Bu süre içinde işletme çevresi değişeceği için yeni duruma uyum sağlayabilen bütçeleme araçlarına ihtiyaç vardır (Apak, 2020, s. 177). Kriz dönemi için düzenlenecek bütçeler yeni stratejileri destekleyici olmalıdır.

## **7. FİNANSAL KRİZ VE BELİRSİZLİK DÖNEMLERİNDE SIFIR TABANLI VE ESNEK BÜTÇELEME YÖNTEMLERİNİN ÖNEMİ**

Sıfır tabanlı bütçe, başlangıç rakamlarına göre düzenlenen bir bütçe türüdür. Esnek bütçe ise teknik yapısına göre sınıflanmış bir bütçe çeşididir. Birçok bütçe çeşidi olmasına rağmen finansal kriz ve belirsizlik dönemlerinde sıfır tabanlı ve esnek bütçeleme yöntemleri diğer yöntemlere göre daha etkindir.

### **7.1. Sıfır Tabanlı Bütçeleme ve Önemi**

Sıfır tabanlı bütçeleme tüm faaliyetlerin ve ilgili harcamaların ilk kez yapılıyormuş gibi belirlendiği bir bütçeleme yöntemidir (Çataloluk, 2006). Önceki dönemlerde yapılmış olan faaliyetler ve ilgili harcamalar dikkate alınmaz. Faaliyetler ve ilgili harcamalar ilk kez yapılıyor gibi değerlendirilir.

Bu yöntemde bütçelenecek faaliyetler ve ilgili harcamalar için fayda maliyet analizi yapılır. Yapılacak olan her harcama alternatifleriyle kıyaslanır ve etkinliğine göre sıralanır. En etkin kabul edilen harcama bütçeye konur.

Bu yöntemin karşısındaki en büyük eleştiri de bu fayda maliyet analizine dayanmaktadır. Yeniden harcamaların alternatiflerinin tespiti ve etkinliklerine göre sıralama yapmak klasik yöntemdeki belirlenmiş faaliyetleri bütçeye koymaya göre daha fazla bir iş yükü getirmektedir. Ancak, bu yöntemin üstün yanı da bu fayda maliyet analizidir. Özellikle finansal kriz dönemlerinde nakit akışında azalma ve düzensizliklerin meydana gelmesi beklenir. Bu dönemlerde işletmelerin faaliyetlerinde değişiklik olması ve harcama yaparken daha dikkatli davranmaları kaçınılmazdır. Bu durumda süregelen faaliyetlerin etkinliğinin tekrar değerlendirilmesi ve bir sonraki dönem tahminlerine göre faaliyetlerin planlanması gerekir. Önemi kalmayan veya işletmeyi hedeflerine taşımada etkin olmayan bir faaliyet bütçede yer almamalıdır. Sıfır tabanlı bütçeleme yönteminde yöneticiler kıt kaynakları daha verimli kullanmaya çalışırlar. Yöneticiler tüm faaliyetleri gözden geçirip alternatif faaliyetler arasında kıyaslama yapar, tahmini şartlara en uygun seçime bütçelerinde yer verirler. Sıfır tabanlı bütçeleme yöntemi klasik bütçelemeye göre kaynakların daha etkin kullanılmasını sağlar (Kazan, 2019).

Sıfır tabanlı bütçelerin yapılışı diğer bütçe türlerine göre daha fazla emek harcanmasını gerektirmesine karşın, finansal kriz ve belirsizlik dönemlerindeki etkinliği çeşitli çalışmalar ile saptanmıştır. Birçok işletme 2008 krizini takip eden dönemde klasik bütçeleme yöntemlerini bırakıp sıfır tabanlı bütçelemeyi tercih etmiştir. Yapılan anketler özellikle belirsizlik dönemlerinde diğer bütçeleme türlerinin kısıtlayıcılığından kurtulmak için işletmelerin sıfır tabanlı bütçeleme yöntemini tercih ettiğini ortaya koymuştur (Deloitte, 2015). Özellikle ekonomik belirsizliklerin olduğu dönemlerde sürdürülebilirlik açısından sıfır tabanlı bütçelemenin finansal rehber olarak kullanılabilmesi açıktır (İbrahim vd., 2018).

## 7.2. Esnek Bütçeleme ve Önemi

Esnek bütçeler farklı faaliyet düzeylerine göre ayarlanabilen sayısal planlardır. Kısa dönemli maliyet hacim ilişkisini gösterir. İşletmenin çalışma derecesi veya faaliyet hacminde meydana gelen değişikliğe paralel olarak maliyetlerin nasıl değiştiğini bir liste halinde gösteren bütçedir. Esnek bütçe, farklı faaliyet hacimlerine göre maliyetleri görmek için düzenlenir. Faaliyet hacmindeki bir değişiklik orijinal bütçenin kullanılabilirliğini azaltırsa, ilgili döneme ait gerçek faaliyet seviyesini gösteren yeni bir bütçe kolaylıkla hazırlanabilir (Ocakçı, 2007).

İşletmeler genellikle sabit bütçe hazırlama eğilimindedir (Warner, 2010, s. 90). Oysa kriz dönemlerinde bütçelerin esnek olması gerekir. Krizler ve belirsizlik dönemleri beklenilenden sapma olma olasılığının en yüksek

olduğu dönemlerdir. İşletme bütçelerinin gelecekteki olumlu veya olumsuz tüm olayları kapsayabilmesi ve beklenilmeyen durumları öngörebilmesi mümkün değildir (Ademir, 2019). Özellikle finansal kriz ve belirsizlik dönemlerinde bütçeler hazırlandıktan sonra değişen şartlara göre tahminlerin değiştirilip bütçelerin yeniden düzenlenmesi gerekir. Bütçelenen bir faaliyetin veya ilgili maliyetin değişmesi durumunda bütçede gereken değişikliğin yapılması hataların yönetim kararlarını olumsuz etkilemesini engeller.

## 8. SONUÇ

Çağdaş bütçeleme, bütçeyi bir gelir – gider tablosu olmaktan çıkartmış (Ayanoglu, 2016, s. 22), ona planlama, kontrol ve koordinasyon görevleri vermiştir. Günümüzde bütçe yönetsel kararlarda yönetimin en büyük yardımcısıdır. Bütçe işletmenin yapacağı faaliyetleri sayısal olarak paydaşlara sunar. Bir anlamada işletmenin yol haritasıdır. Bütçede yer alan faaliyetler işletmenin stratejisiyle bütünleştiğinde yararlıdır (Horngren, Datar & Rajan, 2012, s. 184). İşletme stratejileriyle ilgisiz faaliyetler kaynakların boşa gitmesine yol açar.

Karar almada büyük rol üstlenen bütçe, hatasız olduğu sürece faydalı olur. Covid-19 salgını 2020 bütçelerinin yeni uygulamaya başladığı dönemde etkisini göstermiş, salgına bağlı ekonomik kriz ve belirsizlik ortamında büyük sapmalar meydana gelmiştir (Curristine vd., 2020). 2021 bütçesinin hazırlandığı bu dönemde Covid-19 önlemlerini bütçeye yansıtma için tahminlerin daha sık güncellenmesi gerekir (Curristine vd., 2020).

Bir bütçeyi hazırlamak için gereken süre sektörlere ve işletmeye göre değişse de, çoğu işletmenin bölümlerden gelen verileri birleştirmek, özetlemek, iletişim kurmak, açıklamak için önemli bir zaman ve çaba harcadığı açıktır. Bütçe hazırlama sürecinin uzun oluşu nihai bütçelerin genellikle hızla değişen iş koşullarına uyum sağlayamamasına yol açar (PwC, 2011). Değişen koşulları yansıtamayan bütçelerin yönetsel kararlara faydası azalır.

Bu çalışmada klasik sabit bütçeleme yaygın olarak kullanıldığı ortaya konmuştur. Ancak, bu yöntem kullanılarak hazırlanan bütçelerin günümüz şartlarına cevap veremeyeceği, finansal kriz ve belirsizlik ortamında yönetimin karar alma sürecinde faydalı olamayacağı açıktır. Bu nedenle, işletmelerin stratejileri ile uyumlu, sıfır tabanlı ve esnek bütçeleme yöntemlerini benimseyerek bütçeler düzenlemeleri önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

Ademir, T. (2019). Stratejik Planlamada Bütçeleme Sürecinin İncelenmesi: Beş Yıldızlı Bir Otel Örneği [Yüksek Lisans Tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm

- İşletmeciliği Anabilim Dalı. Erişim adresi:  
<<http://tez.sdu.edu.tr/Tezler/TS02680.pdf>> [Erişim tarihi: 3 Aralık 2020].
- Apak, İ. (2020). Sürekli Bütçeleme: Alternatif Bir Bütçeleme Yaklaşımı. Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi, 13 (1), s. 175-192.
- Ayanoğlu, A. (2016). Türk Bütçe Sistemi ve Bütçe Denetimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Becker, S., Mahlendorf, M. D., Schäffer, U. & Thaten, M. (2015). Budgeting in Times of Economic Crisis. Contemporary Accounting Research, 33 (4), s. 1489-1517. DOI: 10.1111/1911-3846.12222
- Bülbül, D. (2014). Bütçe. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Büyükmirza, K. (2016). Maliyet ve Yönetim Muhasebesi, 21. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Comaford, C. (2020). How To Budget In Uncertain Times [Internet]. Forbes. Erişim adresi:  
<<https://www.forbes.com/sites/christinecomaford/2020/09/19/how-to-budget-in-uncertain-times/>> [Erişim tarihi: 3 Kasım 2020].
- Curristine, T., Doherty, L., Imbert, B., Rahim, F. S., Tang, V. & Wendling, C. (2020). Budgeting in a Crisis: Guidance for Preparing the 2021 Budget [pdf]. International Monetary Fund – IMF. Erişim adresi:  
<[en-special-series-on-covid-19-budgeting-in-a-crisis-guidance-on-preparing-the-2021-budget.pdf](https://www.imf.org/en/special-series-on-covid-19/budgeting-in-a-crisis-guidance-on-preparing-the-2021-budget.pdf)> [Erişim tarihi: 6 Kasım 2020].
- Çataloluk, C. (2006). Sıfır Tabanlı Bütçeleme Sistemi ve Türkiye’de Uygulanabilirliği. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sergisi, 16, s. 229 – 242.
- Deloitte (2015). Zero-Based Budgeting: Zero or Hero? [pdf]. Deloitte. Erişim adresi:  
<<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/risk/us-risk-zbb.pdf>> [Erişim tarihi: 3 Kasım 2020].
- Deloitte (2020). Budgeting and forecasting: Avoid these seven pitfalls [pdf]. Deloitte. Erişim adresi:  
<[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/finance/PBF\\_One\\_Pager\\_UK.PDF](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/finance/PBF_One_Pager_UK.PDF)> [Erişim tarihi: 4 Kasım 2020].
- Durmuş, C. N. & Toroslu, M. V. (2013). İşletme Bütçeleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Harvard Business School Press (2009). Bütçe Hazırlamak. İstanbul: Optimist Yayın.
- Horngren, C. T., Datar, S. M. & Rajan, M. (2012). Cost Accounting, A Managerial Emphasis, 14. Baskı. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Horton, R., Searles, P. & Stone, K. (2014). Integrated Performance Management: Plan, Budget, Forecast [pdf]. Deloitte. Erişim adresi:  
<<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/st>

- ategy/deloitte-au-con-plan-budget-forecast-050514.pdf> [Erişim tarihi: 2 Kasım 2020].
- Ibrahim, M., Shettima, A., Mustapha, B., Yusuf, M. & Makama, U. (2018). Understanding the Predictor of Zero-Based Budget Adoption in Borno State. *Saudi Journal of Business and Management Studies (SJBMS)*, 3 (1), s. 16-23.
- Lanzkron, R. (2017). Best practice in the budget and planning process [pdf]. PricewaterhouseCoopers. Erişim adresi: <[https://www.pwc.com/il/he/events/assets/2017/15-6/best\\_practice\\_in\\_the\\_budget\\_and\\_planning\\_process.pdf](https://www.pwc.com/il/he/events/assets/2017/15-6/best_practice_in_the_budget_and_planning_process.pdf)> [Erişim tarihi: 6 Kasım 2020].
- Lorain, M. A., Domonte, A. G. & Peláez, F. S. (2015). Traditional budgeting during financial crisis [pdf]. *Cuadernos de Gestion* 15(2), s. 65-90. Erişim adresi: <<http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/140480ag.pdf>> [Erişim tarihi: 11 Kasım 2020]. DOI: 10.5295/cdg.140480ag
- Kazan, M. (2019). Uygulayıcıların Bakış Açısıyla Devlet Üniversitelerinde Performans Esaslı Bütçeleme Deneyiminin İncelenmesi [Yüksek Lisans Tezi]. Bursa Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maliye Anabilim Dalı, Bütçe ve Mali Planlama Bilim Dalı. Erişim adresi: <<https://acikerisim.uludag.edu.tr/bitstream/11452/1388/4/10285509.pdf>> [Erişim tarihi: 1 Aralık 2020].
- Kılıncı, Y. (2018). İşletmeler Bütçelemeden Vazgeçmeli mi? *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*, 4 (4), s. 107-124. DOI:10.32602/jafas.2018.007
- Koç Yalkın, Y. & Demir, V. (2015). Yönetim Aracı Olarak İşletme Bütçeleri, 4. Basım. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Ocaklı, A. (2007). İnşaat İşletmelerinde Mliyet Kontrol Aracı Olarak Esnek Bütçeleme ve Bir Uygulama[Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü. Erişim adresi: <<https://polen.itu.edu.tr/bitstream/11527/7246/1/7442.pdf>> [Erişim tarihi: 1 Aralık 2020].
- PricewaterhouseCoopers - PwC (2011). Financial planning: Realizing the value of budgeting and forecasting [pdf]. PricewaterhouseCoopers. Erişim adresi: <<https://www.pwc.com/my/en/assets/services/realizing-the-value-of-budgeting-n-forecasting.pdf>> [Erişim tarihi: 6 Kasım 2020].
- Raudla, R. (2013). Budgeting during austerity: Approaches, instruments and practices, *Budgetary Research Review (BRR)*, Buget Finante, 5 (1), s. 30-39.
- Rigby, D. K., Spits, J. & Berez, S. (2020). An Agile Approach to Budgeting for Uncertain Times [Internet]. *Harvard Business Review*, August

- 27, 2020. Erişim adresi: <<https://hbr.org/2020/08/an-agile-approach-to-budgeting-for-uncertain-times>> [Erişim tarihi: 17 Ekim 2020].
- Şahin, O. N. (2016). İşletmelerde Bütçe ve Bütçeleme Faaliyetinin İncelenmesi [Konferans]. Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi, III. Uluslararası İşletme Öğrencileri Kongresi. Sakarya, 13-14 Mayıs 2016. Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Şeker, Y. (2019). Bütçe Kavramı Ve Bütçe Uygulamaları Üzerine Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma. BMIJ, 7 (3), s. 140-164. DOI:10.15295/bmij.v7i3.1236
- Şen, L. M. (2018). Konaklama İşletmeleri İçin Modern Bir Bütçeleme Tekniği: Faaliyet Tabanlı Bütçeleme. İstanbul: Kriter Yayınevi.
- Todea, N. & Calin, A. (2010). The Budget, An Instrument For Planning [Internet]. Erişim adresi: <[https://www.researchgate.net/publication/49615447\\_THE\\_BUDGET\\_AN\\_INSTRUMENT\\_FOR\\_PLANNING](https://www.researchgate.net/publication/49615447_THE_BUDGET_AN_INSTRUMENT_FOR_PLANNING)> [Erişim tarihi: 12 Ekim 2020].
- Tokaç, A. (2012). İşletmelerde Bütçeleme ve Raporlama. İstanbul: Derin Yayınları.
- Warner, S. (2010). Bütçe ve Muhasebe Sırları. İstanbul: NTV Yayınları.