

# SÜREKLİ BÜTÇELEME: ALTERNATİF BİR BÜTÇELEME YAKLAŞIMI\*

Arş. Gör. Dr. İbrahim APAK<sup>a</sup>

Teorik İnceleme  
(Theoretical Research)

*Muhasebe ve Vergi  
Uygulamaları Dergisi  
Mart 2020; 13 (1): 175-192*

## ÖZ

Bu çalışmanın amacı, sürekli bütçeleme yaklaşımını kavramsal olarak ele almak ve uygulama sürecine ilişkin bilgi vermektir. Ayrıca çalışmada sürekli bütçeleme geleneksel bütçeleme ile mukayesesine ve uygulamadaki kullanım durumuna yer verilmektedir. Sürekli bütçeleme, geleneksel bütçeleme ile kıyaslandığında öne çıkan iki avantajı: planlamada tutarlılık ve esnekliktir. Literatürde yer alan araştırmalarda sürekli bütçeleme yaygın biçimde kullanıldığı yönündeki bulguların yanı sıra kullanımının oldukça sınırlı olduğu yönünde bulgulara da rastlanmaktadır. Öte yandan geleneksel bütçeleme araçlarının hala yaygın olarak kullanılmakta olduğu, ancak sürekli bütçeleme gelecekte yaygınlaşma potansiyeline sahip olduğu yönünde bulgular da vardır.

**Anahtar Sözcükler:** Bütçeleme, Sürekli Bütçeleme, Geleneksel Bütçeleme.

**JEL Kodları:** M40, M41.

### APA Stili Kaynak Gösterimi:

Apak, İ. (2020). Sürekli Bütçeleme: Alternatif Bir Bütçeleme Yaklaşımı. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*. 13 (1), 175-192.

\* Makalenin gönderim tarihi: 21.03.2019; Kabul tarihi: 16.09.2019, iThenticate benzerlik oranı %1  
<sup>a</sup> Aksaray Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, [apakibrahim@gmail.com](mailto:apakibrahim@gmail.com)  
ORCID: 0000-0002-5404-0361.

## THE ROLLING FORECAST: AN ALTERNATIVE BUDGETING APPROACH

### ABSTRACT

This study aims to review the rolling forecast approach conceptually and giving information about the implementation process. The study also includes the comparison of the rolling forecast with traditional budgeting and the use of the approach in practice. The two important advantages of the rolling forecast, compared to traditional budgeting, are accuracy and flexibility. In the literature, there are different findings of the use of the rolling forecast both in terms of widespread use and non-use. There is also evidence that traditional budgeting tools are still widely used, but that the rolling forecast has the potential to expand in the future.

**Keywords:** Budgeting, Rolling Forecast, Traditional Budgeting.

**JEL Codes:** M40, M41.

### 1. GİRİŞ

Bütçe, pek çok işletme için önemli bir kontrol ve performans değerlendirme aracıdır (Ekholm & Wallin, 2000, s. 530). Ancak bazı yöneticiler hâlihazırdaki bütçeleme sistemlerinden memnun olmadıkları için onları değiştirmeyi istemektedirler (Hansen S. , 2011, s. 289). Bu değişim için, işletmelerin beklentilerini karşılayabilecek ve günümüz şartlarında daha iyi sonuçlar ortaya koyabilecek alternatif bütçeleme yaklaşımları gerekmektedir. Neely ve diğerleri (2003, 23-24) faaliyet tabanlı bütçeleme, sıfır tabanlı bütçeleme, değer temelli yönetim, kâr planlama, sürekli bütçeleme ve tahmin yürütme araçlarını, geleneksel bütçelemeyle ilgili sorunların çözümü için geliştirilen daha iyi bütçeleme araçları olarak tanımlamaktadır.

Geleneksel bütçelemeye alternatif olarak geliştirilen sürekli bütçeleme (Rickards, 2006) geleneksel bütçelerle ilgili sorunların çözümü için önerilen daha iyi bütçeleme (better budgeting) araçlarından birisidir (Dyson, 2010, s. 453). Sürekli bütçeleme kavramının İngilizce literatürde karşılığı “Rolling Forecast” veya “Continuous Budget” olarak yer almaktadır<sup>1</sup> ve bu kavramlar aynı konuyu ihtiva etmektedir (Horngren, Datar, & Rajan, 2012, s. 188).

### 2. SÜREKLİ BÜTÇELEME

Esnek olmama, geleneksel bütçelemenin önemli yetersizliklerinden birisi olarak değerlendirilebilir. Çünkü işletmelerin içinde bulunduğu günümüz şartlarında, yıllık bütçelerin hazırlandığı dönemle, uygulamaların gerçekleştirildiği dönem arasında uzun bir zaman farkı vardır. Bu farktan

<sup>1</sup> Kavramın rolling budget, rolling financial forecast, rolling budgeting, continuous budgeting olarak kullanıldığı çalışmalar da bulunmaktadır.

kaynaklanabilecek olumsuzlukların ortadan kaldırılabilmesi için değişken işletme çevresine hızlı bir biçimde uyum sağlayabilen bütçeleme araçlarına ihtiyaç duyulmaktadır (Coombs, Hobbs, & Jenkins, 2005, s. 137-138).

Sürekli bütçeleme, en yalın anlatımla, her çeyrekte (veya ayda) gelecek dört veya altı çeyrek dönemin (ya da 12 -18 ayın) bütçesinin hazırlanması olarak ifade edilebilir (Kiristova, 2018). Sürekli bütçeleme, cari dönem içerisinde gelecek bir yıllık dönem için gerçekleştirilen bütçeleme faaliyetleri yerine, işletmenin içinde bulunduğu her çeyrek dönemde gelecek (örneğin) beş çeyrek dönemin düzenli olarak güncellenen tahminlerle planlanması anlayışını getirmektedir (Blocher, Stout, & Cokins, 2010, s. 398).

CIMA<sup>2</sup> sürekli bütçelemeyi, “*kesin sonuçların raporlandığı zamanlarda, sürekli olarak geleceğe ait bir tahmin döneminin (ay veya çeyrek) eklendiği ve ara dönemlere ait tahminlerinse güncellendiği bütçeleme aracıdır*” şeklinde tanımlamaktadır (Eaton, 2005, s. 53). Sürekli bütçelemede tahmin edilen zaman periyodu muhasebe döneminden bağımsız olarak sürekli bir şekilde aynı kalmaktadır (Leon, Rafferty, & Herschel, 2012, s. 8).

Sürekli bütçelemede yıllık bütçeler, ilk çeyreği (üç ay) oluşturan dönemde aylık olarak, geri kalan aylar ise çeyrek dönemler halinde hazırlanmaktadır. Örneğin, ilk çeyrekte, ikinci çeyreğe ait bütçeler aylık olarak hazırlanmaktadır. İkinci çeyreğin içindeyken üçüncü çeyrek için bütçeler aylık olarak hazırlanmaktadır. Ayrıca içinde bulunulan çeyrekte, gelecek çeyrek dönemlerin bütçeleri güncellenmekte ve her çeyreğin sonunda bütçelenen toplam dönemlerin sonuna yeni bir çeyrek dönem eklenmektedir (Drury, 2012, s. 363). Böylece işletmenin benimsediği bütçeleme dönemi sayısına göre döngü sürekli olarak devam ettirilmektedir.

Geleneksel bütçelemeye getirilen eleştirilerin başında, işletme çevresinde meydana gelen değişimlere tepki veremediği gelmektedir. Ayrıca geleneksel bütçelerin esnek olmayan bir yapıya sahip oldukları ve bir önceki bütçenin üzerine ilaveler yapılarak yenisinin hazırlanmasına yönlendirdiği eleştirileri de getirilmektedir (Ekholm & Wallin, 2000, s. 533). Geleneksel bütçeleme ile sürekli bütçelemenin karşılaştırması Tablo 1’de yer almaktadır.

<sup>2</sup> Yeminli Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü

**Tablo-1:** Geleneksel Bütçeleme ve Sürekli Bütçeleme

Geleneksel (Yıllık/Statik) Bütçeleme	Sürekli Bütçeleme
Kolay uygulama: Geleneksel bütçelerin kullanımı ve izlemesi kolaydır.	Tahminlerin güncellenmesi: İşletme çevresinde meydana gelen değişimler doğrultusunda tahminler güncellenmektedir.
Yıllık tahmin etme: Tahminler gelecek bir yıl için yapılmaktadır.	Esnek bütçe: Bütçe değiştirilmez yapıda hedefler değil yol gösterici rehber olarak görülmektedir.
Maliyet kontrol: İşletmelere maliyet kontrolünde ve harcama yönetiminde yardımcı olur.	Çevik süreç: İşletme birimlerinin performansına dayalı olarak kaynakların birimler arasında yeniden dağıtımı yapılabilir.
Durgun çevre: İşletmeyi etkileyecek değişkenliğin çok az olduğu piyasa ortamında veya ekonomide kullanışlıdır.	Güncel veri: Daha güncel, sürekli ve gözetimlidir.
Uzun vade: Uzun vadeli perspektif sağlar.	Sürekli bakış: Yönetim her zaman gelecek bir yıl için bütçe sahibi olur.
Hataları gidermek: Önceki dönemde yapılan hatalar içinde bulunulan dönemi etkilemez.	Harcamaların yönetimi: Yıl içindeki harcamalar zamana yayılabilir.
Sürekli rakamlar: Rakamlar sürekli (kalıcı, devamlı) oldukları için planlama kolaydır.	Stratejik yönetim: Gelecek vizyonlu liderlik işletmeye stratejik yönelim sunmaktadır.
Sabit varyanslar: Sabit ve değişmez bütçe varyansları olduğu için varyans analizi gerçekleştirildiğinde güçlü öngörü sağlar.	Dinamik rehberlik: İşletmenin realitesine uygun olarak harcamalarda üst ve orta yönetime dinamik rehberlik sağlar.

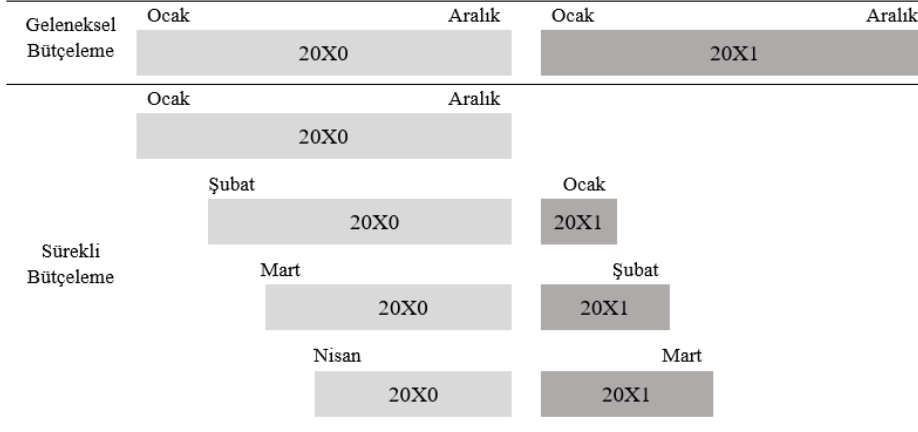
**Kaynak:** (Morrill, 2017).

Sürekli bütçeleme, geleneksel bütçeleme ile karşılaştırıldığında zorunlu ve boğucu imajı yansıtmadığı için savunulmaktadır (Drury, 2012, s. 383). Tablo 1'e göre geleneksel bütçelemede öne çıkan konuların başında uygulama kolaylığı ve rakamlarda değişkenliğin az olması nedeniyle izlenmesinin kolay olması gelmektedir. Özellikle piyasada ve ekonomide değişkenliğin az olması durumunda kullanışlıdır. Sürekli bütçelemede ise öne çıkan konular güncel veri kullanımı ve esnekliktir. Sürekli bütçelemin geleneksel bütçeleme ile kıyaslandığında öne çıkan en önemli farkları (Rickards & Ritsert, 2012, s. 138):

- Mali yıldan bağımsız süreklilik içeren bakış açısı,
- Belirli aralıklarla tekrarlanma (aylık veya çeyrek dönemler için hazırlık),

- Erken dönemler için daha detaylı; ileriki dönemler için daha az detaylı planlama kombinasyonu,
- Öncelikli olarak finansal sonuçlar üzerinde etkili olan (hasılat ve maliyet gibi) finansal ve finansal olmayan konular üzerine odaklanmadır.

Bağdigen (2005) yapmış olduğu çalışmada 1981-2003 yılları arasında genel bütçe tahminlerinin doğruluğunu incelemiştir. İkincil verilerle gerçekleştirilen analizler sonucunda bütçe tahminlerinde istatistiksel olarak anlamlı tahmin hatalarının yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir ifadeyle bütçelenen girdi ve çıktı miktarlarıyla gerçekleşen miktarlar arasında tutarlılık (isabet, doğruluk) olmadığı bulgulanmıştır. Bu hataların bütçelenen girdilerde (gelirler) yüksek tahmin etme; çıktılarda ise düşük tahmin etme biçiminde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ortaya çıkan bu durumun bütçeleme sürecinde karar vericilerin girdi ve çıktılara ilişkin tahminler gerçekleştirirken temkinli yaklaşımlarından kaynaklandığı söylenebilir. Sürekli bütçeleme ile sürekli gözden geçirilen bütçeler daha az sapmalara ve bütçe doğruluğuna (tutarlılık) yardımcı olabilir. Şekil 1’de yer alan geleneksel bütçeleme ve sürekli bütçelemenin kapsadığı dönem karşılaştırması incelendiğinde bütçeleme yaklaşımlarının farkı ve işletmeler için faydası daha iyi anlaşılabilir.



**Şekil-1:** Geleneksel Bütçeleme ve Sürekli (aylık) Bütçeleme

**Kaynak:** (<https://corporatefinanceinstitute.com>, 2019).

Şekil 1’de dört çeyrek dönemlik (12 aylık) geleneksel bütçe ve sürekli bütçenin kapsadığı dönem gösterilmektedir. 20X0 yılının Ocak ayı ele alındığında işletmenin gelecek 12 ayı kapsayan bütçesinin hazır olduğu görülmektedir. Şubat ayına gelindiğinde geleneksel bütçeleme uygulayıcısı işletme geleceğe ilişkin herhangi bir işlem yapmayacaktır. 20X0 yılı sonunda 20X1 yılının bütçesi hazırlanacaktır. Sürekli bütçeleme

uygulayıcısı işletme ise Ocak ayının sonunda gelecek aylara ait bütün bütçeleri güncelleyecek ve bütçeleme dönemi sonuna 20X1 yılı Ocak ayına ait bütçeyi ekleyecektir. Benzer şekilde bu uygulama gelecek aylarda da devam edecektir. Geleneksel bütçelemede içinde bulunulan yılın sonunda gelecek yıla ilişkin bütçeleme faaliyetleri gerçekleştirilirken; sürekli bütçelemeyle işletmenin elinde gelecek 12 aya ait bütçe hazır bulunmaktadır ve bu bütçeler sürekli olarak güncellenmektedir.

Değişimin öncesinde üzerinde durulması gereken konulardan birisi alternatiflerin değerlendirilmesidir. Bütçeleme sistemi değiştirilirken uygulanması planlanan yeni sistemin seçiminde bazı engeller ortaya çıkabilmektedir. Çünkü bütçeler planlama, koordinasyon, kontrol, performans ölçümü ve iletişim gibi çeşitli fonksiyonlara sahiptir (Büyükmirza, 2008, s. 664-665) ve her işletme bütçeleme araçlarını farklı fonksiyonları için tercih etmektedir. Örneğin bir otomobil üreticisi bütçelerin faaliyet planlaması özelliğine odaklanabilirken; çok sayıda şubesi olan bir banka performans değerlendirme fonksiyonuna odaklanabilmektedir. İşletmelerin bu tercihleri, bütçeleme aracı seçimini de etkilemektedir. Çünkü bütçeleme araçlarının da öne çıkan fonksiyonları bulunmaktadır. Sürekli bütçeleme aracının öne çıkan özelliği değişen çeşitli fonksiyonlar üzerinde ileri düzeyde tahmin etme imkânı sunmaktır (Hansen S. , 2011, s. 290). Ancak Lorain'in (2010, s. 202) elde ettiği bulgulara göre sürekli bütçeleme (performans) değerlendirme ve motivasyon amaçlı olarak kullanılamamaktadır.

Bütçeleme ve tahmin etme (forecasting), işletmelerin planlama sürecinin içinde bulunulan zaman diliminin ötesi ile ilgili bir parçası olarak adlandırılabilir. Başka bir ifadeyle, planlama, işletmenin geleceğini şekillendirmeye yönelik bir girişimdir; tahmin etme ve bütçeleme ise belirli bir dönemde meydana getirilen değeri ve kaynakları tahmin etmeyi amaçlamaktadır. Bu süreçte sürekli bütçeleme yaklaşımı, daha gerçekçi ve zamanında planlama süreci elde edilmesine yardımcı olmaktadır (CGMA, 2013). Sürekli bütçeleminin kullanımı, özellikle gelecek maliyet ve/veya faaliyetlerin doğru bir biçimde tahmin edilememesi durumunda faydalıdır (Eaton, 2005, s. 6). Geliştirilmiş risk analizi ve finansal planlamada tutarlılığın artırılması da sürekli bütçeleminin faydalarındandır (<https://corporatefinanceinstitute.com>, 2019).

- Geliştirilmiş risk analizi: İşletmeler sürekli değişen bir ortamda faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu durum işletmelerin maruz kaldığı riskleri artırmaktadır. Sürekli bütçeleme, işletmenin piyasa şartları, bağlı olduğu sektör ve ekonomi kaynaklı olası risklerden korunmasında yardımcı olabilmektedir. Ayrıca sürekli bütçeleme, işletme birimleri ile ilgili risklerin analiz edilmesi, birimler arasında kaynakların hızlı bir biçimde yeniden tahsisi imkânı ile işletmenin iç

çevresinden kaynaklanabilecek risklerden korunmasına yardımcı olabilmektedir.

- Finansal planlamada tutarlılığın artırılması: Yıllık bütçelerin hazırlanmasında işletmeler çok sayıda veriye ihtiyaç duymaktadır. Bütçe kalemlerine ilişkin tahminlerde kullanılan bu veriler günden günde veya aydan aya değişiklik gösteren bazı değişkenleri de içermektedir. Değişkenlik gösteren bu verilerle geleceğe ait planların yapılması nedeniyle bütçelenen ile gerçekleşen rakamlar arasında ciddi farklar oluşabilmektedir. Sürekli bütçelemelerde belirli aylarda veya çeyrek dönemlerde güncellemelerin yapılması bütçelenen ile gerçekleşen rakamların tutarlılığının artmasına yardımcı olmaktadır.

Sürekli bütçeleme, planlama ve bütçeleme faaliyetlerini yılda yalnızca bir kez yapılan işlemler olmaktan çıkarak sürekli bir hale getirmekte; dolayısıyla yöneticileri sürekli olarak geleceğe bakmaya ve geleceğe ilişkin planları gözden geçirerek gerekli değişiklikleri yapmaya yönlendirmektedir. Bütçelerin sürekli olarak gözden geçirilmesi ve güncellenmesi sayesinde daha gerçekçi hedefler ile elde edilen gerçek performansın karşılaştırılabilmesi için uygun ortam sağlanmış olmaktadır (Drury, 2012, s. 363).

Geleneksel (statik) bütçelerden sürekli bütçelemeye geçişte, satış ve üretim hacmi ile mamul/hizmet tüketim oranlarının entegrasyonunu otomatik bir hale getirecek, işletme üretim ve satış biçimlerine uygun bir bilgisayar yazılımı gereklidir. Özellikle bütçelerin performans yönetimi fonksiyonu için kullanıldığı işletmelerde, performans hedefleriyle ilgili olarak farklı ücret politikaları geliştiriliyorsa bu yazılımların önemi daha da artmaktadır. Yazılımların kullanılmaması halinde yöneticiler ve çalışanlar açısından iş tatmini, kurumsal aidiyet ve benzeri çeşitli konularda memnuniyetsizlikler ortaya çıkabilir (Blocher, Stout, & Cokins, 2010, s. 397).

Bütçelerin sürekli olarak gözden geçirilmesi ve güncellenmesi, yöneticiler açısından belirsizlik meydana getirebilir. Bu durum sürekli bütçelemenin başlıca dezavantajlarından birisi olarak kabul edilebilir (Drury, 2012, s. 363). Yöneticiler gerçekleştirmek durumunda oldukları diğer görevlerinden dolayı geleceğe ilişkin sürekli bütçeleme uygulaması için gerekli zamanı bulamayabilirler. Her ay gerçekleştirilmek durumunda olan bu bütçeleme uygulamasının belirli bir süre sonra yöneticiler için mekanik bir işleme dönme riski bulunmaktadır. Dolayısıyla sürekli bütçeleme uygulamasının sürdürülebilirliği zorlaşabilir (McLaney & Atrill, 2010, s. 444).

Sürekli bütçelemenin uygulamadaki kullanımının ölçülmesine ilişkin literatürde çeşitli çalışmalar yer almaktadır. PwC'nin<sup>3</sup> (2011) yıllık hasılatı 2 milyar dolardan fazla olan işletmelere (n=220) anket uyguladıkları ve

<sup>3</sup> PricewaterhouseCoopers. Denetim, danışmanlık ve vergi hizmetleri şirketi.

ayrıca finans üst yöneticileriyle mülakatlar gerçekleştirdikleri araştırmada elde edilen bulgulara göre, işletmelerin yüzde 41'i sürekli bütçelemeyi kullanmakta ve yüzde 22'si ise gelecekte kullanmayı planlamaktadırlar.

CIMA'nın, 2009 yılında üyeleri üzerinden gerçekleştirdikleri araştırmada anket katılımcılarının (n=439) yüzde 70'i sürekli bütçelemeyi kullanmakta olduklarını, yaklaşık yüzde 10'luk kısmının ise gelecekte kullanmayı planladıklarını belirttikleri görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre sürekli bütçeleme işletme büyüklüğü fark etmeksizin araştırmada yer alan 9 bütçeleme aracı arasında en fazla kullanılan üçüncü bütçeleme aracıdır (CIMA, 2009).

Sürekli bütçelemenin uygulamada kullanılmakta olduğuna ilişkin bulguların yanı sıra, Rickards ve Ritsert (2012, s. 135), işletmelere sağlayabileceği potansiyel faydalara rağmen sürekli bütçelemenin kullanımının oldukça sınırlı düzeyde kaldığını belirtmektedirler. Kuzey Amerika'da üst düzey finans birimi çalışanları (n=340) ile gerçekleştirilen bir araştırmada işletmelerin sadece %9'unun sürekli bütçelemeyi kullanmakta oldukları bulgusuna ulaşılmıştır (McLaney & Atrill, 2010, s. 444). Türkiye'de mikro, küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerde (n=212) yönetim muhasebesi araçları kullanımı üzerine gerçekleştirilen araştırmada altı bütçeleme aracı içerisinde sürekli bütçeleme aracının en az kullanılan bütçeleme aracı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Apak, 2018, s. 104). Rickards ve Ritsert (2012, s. 140) işletmelerin geleneksel bütçeleme araçlarında kalmalarının nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır.

- Geleneksel bütçeleme, işgücü, para ve zaman gibi işletme kaynaklarını tüketen bir uygulamadır. Bütçeleme işlemlerinin her ay veya her çeyrekte tekrarlanması ise daha fazla kaynak tüketimine yol açabilir.
- İşletmelerde yerleşmiş durumda olan geleneksel bütçelere paydaşlar ve potansiyel yatırımcılar gibi işletme dışı unsurlar da oldukça alışmış durumdadırlar. Bilgi kullanıcıları işletme ile ilgili değerlendirmeler yaparken proforma bilanço gibi bütçeleme süreçleri sonunda hazırlanan tablolardan fayda sağlayabilmektedirler. Bu tablolarda meydana gelecek sürekli değişiklikler olumsuz etki meydana getirebilir.
- Geleneksel yıllık bütçeler stabil bir tablo ortaya koymaktadır. Sürekli bütçeleme ile yapılacak aylık ve çeyrek dönemlerdeki güncellemeler, işletmede çeşitli kademelerde yer alan yöneticilerde karmaşaya yol açabilir.
- İşletmelerde hâlihazırda kullanılan uygulamalarda yapılmak istenen değişime karşı direnç oluşabilir.



Akademik çevrelerin sürekli bütçelemeye karşı tutumu konusunda değerlendirme yapıldığında, çalışmaların sınırlı düzeyde kaldığı görülmektedir. Golyagina ve Valuckas (2012, s. 64) 1999-2011 yılları arasında önde gelen muhasebe ve finans dergilerinde sürekli bütçelemeye ilişkin gerçekleştirilen çalışmaların sayısını inceledikleri çalışmalarında, ilgili dönemde sürekli bütçeleme ile ilgili toplam 27 makalenin yayınlandığını belirtmişlerdir.

Sürekli bütçelemenin işletmenin işgücü, para ve zaman gibi kaynaklarını daha fazla tüketeceğine ilişkin eleştirilere karşılık, Parmenter (2011, s. 170) işletmeye uygun bir tahmin etme yazılımıyla, işletme yönetiminin bütçeleme işlemini çok kısa sürede tamamlayabileceğini belirtmektedir. Ayrıca dört çeyrek dönemlik sürekli bütçelemede toplam harcanan zamanın beş haftadan fazla olmayacağını eklemektedir. Geleneksel bütçelemenin genellikle yönetimin altı aylık süresini aldığı (Jensen 2003, 380) gerçeğiyle kıyaslandığında sürekli bütçelemenin zaman alıcı olmadığını düşünmek mümkündür.

### 3. SÜREKLİ BÜTÇELEME UYGULAMA SÜRECİ

Pek çok işletme gelecek dönemin bütçesini cari dönemin son dört veya beş ayı içerisinde hazırlamaktadır. Sürekli bütçeleme yaklaşımını benimseyen işletmelerde ise her ay veya çeyrekte gerçekleştirilen ilave ve güncellemelerle gelecek 12 aylık planlar hazırlanmaktadır. Hatta bazı işletmeler gelecek dört çeyrek yerine beş veya altı çeyrek dönemin bütçelerini hazırlamaktadırlar (Hansen, Mowen, & Guan, 2009, s. 252). Örneğin Electrolux firması 3-5 yıllık stratejik plan ve dört çeyrek dönem için sürekli bütçeleme uygulamaktadır. Bu sayede işletme gelecek yıla ilişkin bir yıllık bütçeyi sürekli olarak elinde hazır bulundurmaktadır. Bazı işletmeler ise dört çeyrek dönemlik bütçe yerine beş çeyrek dönemlik sürekli bütçeleme uygulamaktadır. Bu işletmelerden bazıları Borealis, Millipore, Nordea'dır. EMC Corporation ise altı çeyrek dönemlik sürekli bütçeleme uygulamasını tercih etmektedir (Horngren, Datar, & Rajan, 2012, s. 188). Uygulamadaki bu farklılıklardan da anlaşılacağı gibi sürekli bütçelemede işletmeler kendilerine uygun yapılandırmayı gerçekleştirmektedirler. Sürekli bütçelemenin uygulanması sürecinde karar vericiler aşağıdaki konuları açıklığa kavuşturmalıdır (Kiristova, 2018).

- Sürekli bütçelemede bütçe aylık olarak mı yoksa çeyrek dönemler olarak mı hazırlanacak? (Pek çok işletme aylık uygulamaktadır.)
- Her bir tahmin etme sonunda dönem sonuna bir ay mı eklenecek yoksa bir çeyrek dönem mi eklenecek? (İşletmeler genellikle bir çeyrek dönem eklemektedir.)

- Sürekli bütçeleme döneminin uzunluğu 12 ay, 15 ay veya 18 ay mı olacak?
- Sürekli bütçeleme sistemi nasıl çalışacak?

İşletmeler kendi iç dinamiklerinden yararlanarak ve/veya bağlı olduğu sektördeki benzer işletmelerle kıyaslamalar yaparak yukarıda sıralanan konuları karara bağlamak durumundadır. Bu sayede sürekli bütçelemenin işletmede kullanımı gerçekleştirilebilir. Sürekli bütçelemede üzerinde durulması gereken bir diğer konu bütçelemeye konu olan metrikler ve bu metriklerle ilişkin olarak gerçekleştirilecek planlama sisteminin nasıl çalışacağıdır. Örneğin Tablo 2’de Southwest havayollarına ait sürekli bütçeleme metrikleri yer almaktadır.

**Tablo-2:** Southwest Havayolları’nda Sürekli Bütçeleme Metrikleri

	Ekonomik İlişki	Değişkenlik	Tepki Hızı	Güncelleme Sıklığı	Tahmin Uzunluğu
Hasılat	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Günlük	Çeyrek
İşçilik Maliyeti	Yüksek	Düşük	Orta	Ayda iki	Altı ay
Yakıt Maliyeti	Yüksek	Yüksek	Orta	Haftalık	Çeyrek
Bakım Giderleri	Orta	Orta	Orta	Ayda iki	Altı ay
Reklam Giderleri	Orta	Orta	Yüksek	Aylık	Altı ay
Uçak Sahiplik Maliyeti	Orta	Düşük	Düşük	Çeyrek	Yıl
Havalimanı Ücret ve Harçları	Orta	Orta	Düşük	Haftalık	Altı ay
Diğer Faaliyet Harcamaları	Orta	Orta	Orta	Ayda iki	Çeyrek

**Kaynak:** (Zeller & Metzger, 2013, s. 306).

Tablo 2’de yer alan Southwest havayolları örneğine göre işletme sürekli bütçeleme faaliyetlerini gerçekleştirirken hasılat, işçilik, yakıt gibi bütçeleme metriklerini kullanmaktadır. Öncelikli olarak bu metrikler ekonomik ilişki açısından sınıflandırılmış ve metriklerin sahip oldukları değişkenlik düzeyi belirlenmiştir. Örneğin yakıt maliyetleri, değişkenliği yüksek ekonomik ilişkiye sahiptir. Tepki hızı ise orta düzeydedir. İşletme bu metrik için çeyrek dönemi kapsayan haftalık güncellemeler gerçekleştirmektedir. Söz konusu bu metrikler ve metriklerle ilişkin çeşitli değerlerin belirlendiği sürekli bütçeleme uygulaması gerçekleştirilirken izlenecek adımlar şunlardır (<https://corporatefinanceinstitute.com>, 2019):

- Hedeflerin tanımlanması: İşletmede sürekli bütçelerin hazırlanması ile ilgili kişiler bütçeleri hazırlarken geleceğe ilişkin tahminlerde

nihai hedefleri tanımlamak durumundadır. Sürecin başında açıkça belirlenmiş hedeflerin olmayışı sürekli bütçelemenin etkinliğini düşürebilir.

- Zaman aralığının belirlenmesi: Sürekli bütçeleme sürecinde işletme mutlaka bir zaman aralığı belirlemelidir. Bu zaman aralığı aynı zamanda işletmenin geleceğe dönük olarak ne kadar bir sürenin tahmin edileceğini de ortaya çıkarmaktadır. Sürekli bütçeleme sürecinde haftalık, aylık ve çeyrek dönemlik sürelerde güncelleme yapılabilmektedir.
- Detay düzeyinin tanımlanması: Tahmin süresi, sürekli bütçeleme ile oluşturulan tahminlerin ne kadar detay içereceğini belirlemektedir. Örneğin altı çeyrek dönemlik sürekli bütçeleme dönemi, dört çeyrek dönemlik sürekli bütçelemeye göre daha az detay içerecektir.
- Sürece katkıda bulunanların tanımlanması: Sürekli bütçelerin hazırlanmasında sürece katkı sağlayan kişiler belirlenmelidir. İşletmede sürekli bütçeleme ile hedeflenen performans gerçekleştirildiğinde bu kişiler ödüllendirilmeli; aksi durumda ise sorumlu tutulmalıdır. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken önemli nokta, süreçte yer alan kişilerin nesnel, tarafsız ve bilgili olması sürece anlamlı katkılar sağlayabilmesi için gereklidir.
- Değer sürücülerinin tanımlanması: İşletmenin bütün yönlerine odaklanmak yerine, başarının elde edilmesinde rol oynayan değer sürücülerini (mamul/hizmet farklılaştırma, ileri teknoloji üretim, marka vb.) ve bu sürücülerde etkili olan metrikler belirlenmelidir. İşletmenin başa çıkabileceğinden fazla hedefe odaklanmak, işletmenin başarısında asıl önemli olan hedeflerin gözden kaçırılmasına neden olabilir. İşletmeler kendi değer sürücülerini geçmiş başarılarından ve/veya bağlı oldukları endüstri kolunda faaliyet gösteren işletmeleri göz önüne alarak belirleyebilmektedir.
- Veri kaynaklarının belirlenmesi: Sürekli bütçelerin hazırlanmasında kullanılacak verilerin elde edileceği veri kaynakları güvenilir ve nesnel hedeflerin belirlenebilmesi için yeterli olmalıdır.
- Duyarlılık ve senaryoların geliştirilmesi: Sürekli bütçelerin hazırlanmasında önemli adımlardan birisi kesin tahminler ve sürücülerin yardımıyla olası finansal çıktılarının belirlenmesidir. Bu sayede işletme olası senaryolardan hangisinin tercih edilmesi gerektiğine ve gelecekte hangi senaryoya göre hareket edileceğine ilişkin fikir edinecektir.
- Gerçekleşen ve öngörülen tahminlerin ölçülmesi: Sürekli bütçeler hazırlanıp uygulamaya konulduktan sonra gerçekleşen ve öngörülen tahminler arasında fark (varyans) olup olmadığına ilişkin sürekli

olarak gözlem yapılmalıdır. Eğer fark varsa kaynağı belirlenmeli ve çözüm getirilmelidir.

Sürekli bütçelemenin bir işletmede uygulanmasında iki yaklaşım bulunmaktadır. Birincisi, excel gibi temel bilgisayar programlarının kullanımınıdır. İkincisi ise, sürekli bütçelemeye yönelik olarak geliştirilmiş özel bilgisayar yazılımlarıdır (<https://www.cashfocus.com>, 2019). Bu özel bilgisayar yazılımlarını geliştiren çeşitli işletmelerden yazılım alımı yapılabilmektedir. İşletmeler kendi ihtiyaçlarına uygun olan uygulamayı edinerek sürekli bütçeleme aracını kullanabilmektedir. Şekil 2’de altı çeyrek dönemlik (18 ay) sürekli bütçeleme döngüsünden bir kesit yer almaktadır.



**Aralık:** Bu ay içerisinde, ikinci haftadan itibaren gelecek altı aylık dönem için aylık tahminler, geriye kalan 12 ay için ise çeyrek dönemler halinde tahminler gerçekleştirilmektedir. Aralık ayında gerçekleştirilen tahminlerde, bütçeleme faaliyetleri için harcanan sürenin yüzde 50'si gelecek üç aya ilişkin tahminlerin mümkün olduğunca tutarlı sonuçlar elde edilebilecek şekilde gerçekleştirilmesi için kullanılmalıdır. Sürekli bütçeleme faaliyetlerinin gerçekleştirildiği her dönemde gelecek üç ay için bu durum geçerlidir.

**Mart:** Bu ay içerisinde gelecek 1. çeyrek ön planda olmak kaydıyla toplamda 15 aya ait bütçeler güncellenmektedir. Gelecek 2. çeyreğe ait bütçe aylık bütçelere dönüştürülmektedir. 15 aylık sürenin sonuna yeni bir çeyrek döneme ait bütçeleme gerçekleştirilerek toplamda 18 aylık bütçenin hazır bulundurulması sağlanmaktadır.

**Haziran:** Bu ay içerisinde Mart ayında gerçekleştirilen işlem aynı şekilde tekrarlanmaktadır. Burada dikkat çeken nokta, geleneksel bütçeleme ile kıyaslandığında 20X0 yılında 20X2 yılının bütçesine başlanmasıdır. 20X2 yılının bütçesinin yıl bazında ana hatları 20X1 yılı haziran ayında ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle işletme 20X2 yılına ait bütçeyi 20X1 yılı Haziran ayında belirlemiş olmaktadır.

**Eylül:** Bu ay içerisinde Mart ve Haziran aylarında gerçekleştirilen işlem aynı şekilde tekrarlanmaktadır. İşletme 20X1 yılında 20X3 yılı bütçesine başlayarak geleceğin planlanması noktasında fayda sağlamaktadır. Geleneksel bütçelemeyle 20X3 yılının bütçelemesine başlanması 20X2 yılının son çeyreğinde gerçekleştirilecekken; sürekli bütçeleme ile çok daha önceden başlanmaktadır. Başarılı bir sürekli bütçeleme uygulamasında aşağıda sıralanan hususlara dikkat edilmelidir (<https://www.oracle.com>, 2019):

**Yıllık bütçeler:** Hazırlık süresinin uzunluğu ve içerdiği çok sayıdaki kalem sebebiyle geleneksel bütçeler uygulayıcılarına geleceğin çok iyi ve tutarlı bir şekilde tahmin edildiği duygusu uyandırmaktadır. Ancak esas itibarıyla geleceğin belirli bir anda tahmin edilmesine neden oldukları için yıllık bütçeler yeniden gözden geçirilmelidir.

**Bir araçtan ziyade sonuç olarak öngörme:** Bütçeleme bir işletme için amaç değildir. Bütçelemeyle yapılmak istenen geleceği tahmin etmekten ziyade ona şekil vermektir. Bunun için ise çeşitli senaryolara göre hazırlanmış aksiyonları içermesi gerekmektedir.

**İleriye odaklanmaktan ziyade geçmişe odaklanma:** Sürekli olarak geçmiş trendlere ve sonuçlara odaklanarak geleceğin planlanması bir hatadır. İşletmenin içinde bulunduğu piyasa şartlarının getirdiği değişkenlerle geleceğe dönük farklı senaryolar modellenmelidir.

#### 4. SONUÇ

Günümüz iş dünyasında şartlar son derece değişken bir yapıdadır. Pazarda meydana gelen değişikliklere hızlı bir biçimde cevap verebilecek esnek yapıya sahip olmayan işletmelerin sürdürülebilirliğinin düşük olduğunu söylemek mümkündür. Sürekli bütçeleme gibi esnek yapıya araçların önemi, işletmelerin içinde bulunduğu değişken ve belirsiz ortamda daha iyi anlaşılmaktadır.

Geleneksel bütçelemeye getirilen eleştirilerin başında, işletme çevresinde meydana gelen değişimlere cevap veremediği gelmektedir. Bu nedenle geleneksel bütçelemenin işletme çevresinde meydana gelen değişimlere cevap verebilen, günümüz iş dünyasının şartlarına uygun ve işletme beklentilerini karşılayacak bütçeleme araçlarının kullanılması gereği savunulmaktadır. Bu nedenle çeşitli bütçeleme yaklaşımları geliştirilmiştir. Sürekli bütçeleme yaklaşımı da bu alternatiflerden birisidir.

Her bütçeleme yaklaşımının öne çıkan bir fonksiyonu bulunmaktadır ve her işletme farklı fonksiyonları için bütçeleme araçlarını tercih etmektedir. Örneğin bir otomobil üreticisi bütçelerin faaliyet planlaması özelliğine odaklanabilirken; çok sayıda şubesi olan bir banka performans değerlendirme fonksiyonuna odaklanabilir. İşletmelerin bu tercihleri, bütçeleme aracı seçimini de etkilemektedir. Bu nedenle alternatifler arasından tercih yapılırken işletmenin öncelikli olarak ihtiyaç duyduğu bütçeleme fonksiyonu ile tercih edilecek bütçeleme yaklaşımının öne çıkan fonksiyonu eşleşmelidir.

Sürekli bütçeleme, bütçeleme faaliyetlerini yılda bir kez yapılan faaliyetler olmaktan çıkarıp sürekli hale getirmektedir. Bu sayede yöneticileri geleceğe bakmaya ve geleceğe ilişkin planları gözden geçirmeye yönlendirmektedir. Başka bir ifadeyle sürekli bütçeleme ile bütçeler muhasebe döneminden bağımsız olarak sürekli bir biçimde 12-18 ay arasını kapsayan bir biçimde hazır tutulmaktadır. Sürekli bütçelemede erken dönemler için detaylı, sonraki dönemler için daha az detaylı planlama yapılmaktadır. Bu durum bütçelerle ilgili hataları azaltma imkânı sağlayarak daha tutarlı bütçelerin hazırlanmasına yardımcı olmaktadır.

Sürekli bütçelemelerle elde edilebilecek potansiyel faydaya rağmen, sürekli bütçeleme ile ilgili literatürde, sürekli bütçeleme yaklaşımının kullanımı ile ilgili araştırmalara göre yaklaşımın kullanımının yaygın ve az olduğu bölgeler bulunmaktadır. Benzer şekilde yaklaşıma ilişkin akademik yayınların oldukça sınırlı olduğu bulgular arasındadır. Bazı çalışmalarda sürekli bütçeleme yaklaşımının gelecek vadettiği yönünde gelişmeler olduğu belirtilmektedir.

Diğer yönetim muhasebesi araçlarında olduğu gibi, işletme değişime gitmeden önce mutlaka hali hazırda kullanılan araçları değerlendirmelidir.

Kullanılan araçlarda ne tür yetersizlikler var, hangi araç hangi özellikleri için kullanılıyor, yeni araçlarda hangi özellikler olmalı gibi soruların cevabı mutlaka verilmelidir. Yönetim muhasebesi literatürüne bakıldığında, araçların kullanımı ile ilgili araştırmalarda elde edilen bulgu, işletmelerin araçları değiştirmek yerine onları güncelleyerek kendi şartlarına uygun hale getirme yoluna gittiklerini göstermektedir. Eğer sürekli bütçeleme ile ilgili değişim gerçekleştirilecekse tecrübeli bir işletmeden danışmanlık ve bilgisayar yazılımı temin edilmelidir. Aksi halde daha fazla iş yükü ve maliyete yol açabilir.

Gelecek çalışmalarda sürekli bütçeleme ile ilgili, geleneksel bütçeleme ve/veya diğer bütçeleme alternatiflerini de içeren işletme uygulamaları gerçekleştirilebilir. Ayrıca excel gibi temel bilgisayar programları ve sürekli bütçeleme için tasarlanmış özel bilgisayar yazılımları üzerinden karşılaştırmalı örnekler oluşturulabilir.

#### KAYNAKÇA

Apak, İ. (2018). *Stratejik Yönetim Muhasebesi Araçlarının İşletmelerin Finansal Performansı Üzerine Etkisi*. Aksaray: Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

Bağdigen, M. (2005). An Empirical Analysis of Accurate Budget Forecasting in Turkey. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 190-201.

Blocher, E. J., Stout, D. E., & Cokins, G. (2010). *Cost Management: a strategic emphasis* (5th Edition b.). New York: McGraw-Hill/Irwin.

Büyükmirza, K. (2008). *Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Tekdüzene Uygun Bir Sistem Yaklaşımı* (13. b.). Ankara: Gazi Kitabevi.

CGMA. (2013). *Chartered Global Management Accountant*. Şubat 26, 2019 tarihinde <https://www.cgma.org/content/cgma-home/resources/tools/essential-tools.html>. adresinden alındı

CIMA. (2009). *Management accounting tools for today and tomorrow*. CIMA.

Coombs, H., Hobbs, D., & Jenkins, E. (2005). *Management Accounting - Principles and Applications* (1st Edition b.). London: SAGE Publications.

Drury, C. (2012). *Management and Cost Accounting* (8th Edition b.). Hampshire: Cengage Learning EMEA.

Dyson, J. R. (2010). *Accounting for non-accounting students* (8th Edition b.). Harlow: Prentice Hall.

Eaton, G. (2005). *CIMA Official Terminology 2005 Edition*. The Chartered Institute of Management Accountants.



- Ekhholm, B.-G., & Wallin, J. (2000). Is the annual budget really dead? *The European Accounting Review*, 9(4), 519–539 Is.
- Golyagina, A., & Valuckas, D. (2012). *Reviewing literature on rolling forecasts, benchmarking and customer profitability A management accounting perspective*. Bergen: Master thesis in International Business.
- Hansen, D. R., Mowen, M. M., & Guan, L. (2009). *Cost Management. Accounting & Control* (6th Edition b.). Mason, USA: South-Western.
- Hansen, S. C. (2011). A Theoretical Analysis of the Impact of Adopting Rolling Budgets, Activity-Based Budgeting and Beyond Budgeting. *European Accounting Review*, 20(2), 289-319. doi:10.1080/09638180.2010.496260
- Hornigren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (14th Edition b.). New Jersey: Pearson.
- <https://corporatefinanceinstitute.com>. (2019). Mart 3, 2019 tarihinde <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/accounting/rolling-forecast/> adresinden alındı
- <https://www.cashfocus.com>. (2019). Mart 3, 2019 tarihinde <https://www.cashfocus.com/what-is-rolling-forecast/> adresinden alındı
- <https://www.oracle.com>. (2019). Mart 3, 2019 tarihinde <https://www.oracle.com/webfolder/assets/digibook/rollingforecasts/index.html> adresinden alındı
- Kiristova, E. (2018). *The Online Resource for Modern FP&A Professionals*. Şubat 28, 2019 tarihinde <https://www.fpa-trends.com/article/best-practices-rolling-forecasts> adresinden alındı
- Leon, L. D., Rafferty, P. D., & Herschel, R. (2012). Replacing the Annual Budget with Business Intelligence Driver-Based Forecasts. *Intelligent Information Management*, 4, 6-12.
- Lorain, M.-A. (2010). Should rolling forecasts replace budgets in uncertain environments? *Performance Measurement and Management Control: Innovative Concepts and Practices*, 20, 177-208. doi:10.1108/S1479-3512(2010)0000020010 177
- McLaney, E., & Atrill, P. (2010). *Accounting An Introduction* (5th Edition b.). Harlow: Prentice Hall.
- Morrill, M. (2017). *Static vs Rolling Budget: Which is right for you?* Mart 4, 2019 tarihinde <https://www.strafford.com/blog/should-rolling-forecasts-be-part-of-your-finance-process-0> adresinden alındı

Neely, A., Bourne, M., & Adams, C. (2003). Better budgeting or beyond budgeting? *Measuring Business Excellence*, 7(3), 22-28. doi:10.1108/13683040310496471

Parmenter, D. (2011). *Winning CFOs Implementing and Applying Better Practices*. New Jersey: John Wiley & Sons.

PwC. (2011). *Financial planning: Realizing the value of budgeting and forecasting*. Delaware: CFO Publishing LLC.

Rickards, R. C. (2006). Beyond Budgeting: Boon or Boondoggle? *Investment Management and Financial Innovations*, 3(2), 62-76.

Rickards, R. C., & Ritsert, R. (2012). Rediscovering Rolling Planning: Controller's Roadmap for Implementing Rolling Instruments in SMEs. *Procedia Economics and Finance*, 2, 135-144.

Zeller, T. L., & Metzger, L. M. (2013). Good Bye Traditional Budgeting, Hello Rolling Forecast: Has The Time Come? *American Journal Of Business Education*, 6(3), 299-310.