

2027

Bütçe Hazırlama Kılavuzu

türev yönetim danışmanlığı/ finansal hizmetler danışmanlığı

Bu çalışma, 2027 nakit bütçesi çalışmaları için Türev Yönetim Danışmanlığı Ltd.Şti. tarafından hazırlanmıştır.

İzmir, Ağustos 2026

türev yd
yönetim danışmanlığı

Özetle

hedeflerle yönetim modeli olarak tanımlayabileceğimiz stratejik yönetim modeli kısa, orta, uzun vadeli planlamaların yapılmasını zorunlu tutar. Şirketler kendi yönetsel, organizasyonel ve operasyonel yapılarına; dahil oldukları sektörün dinamiklerine, kendi entelektüel birikimlerine yani entelektüel sermayelerine ve demografik yapılarına göre tanımlanmış olan yönetim modeli ve iş modelini dikkate alarak ve aynı zamanda şirket hissedarlarının beklentilerini göz önüne alarak bir stratejik model belirlerler. Belirledikleri çatı strateji ve buna bağlı stratejik tasarım ne olursa olsun bu tercihleri temelde hedeflerle yönetim olacağı için bu sürecin sonuçlarının mutlaka ölçülmesi gerekir. Bu açıdan bakıldığında bütçeler de bir plandır ve stratejilerin rakamlaştırılmış şeklidir.

İşletmeler açısından bütçeyi tanımlarsak; gelecek faaliyet dönemi için, işletmenin amaçlarına, hedeflerine ve işletme politikalarına uygun olarak işletme yönetimi tarafından hazırlanan gelecek dönem faaliyetlerini ve sonuçlarını miktarsal ve tutarsal olarak ifade eden raporlara BÜTÇE denir.

Bütçeler genel itibariyle bir yıl yapılması tercih edildiğinden bütçe kurgusu veriler bir yıllık dönemi kapsamalıdır. Bununla beraber yıllık dönem bütçeleri aylık, üçer aylık dönemler halinde düzenlenip bunların icmali yapılarak yıllık bütçe rakamları tespit edilebilir. Bunun dışında örneğin proje bütçeleri, dönem bütçelerinde olduğu gibi istenirse bütçeler daha uzun dönemi kapsayacak şeklide de yapılabilir.

Bütçeleme, bir organizasyonun dönemsel istekleri için oluşturduğu hedeflerin finansal ve operasyonel öngörülerinin planlanması olarak oluşturulur. Bütçeleme, belirli bir dönemde işletmenin gelir ve gider faaliyetlerinin planlandığı, koordine edildiği ve denetlendiği sistematik bir disiplindir. Bu sayede kuruluşlar geçmiş tecrübelerine ve gelecek ile ilgili öngörüleri doğrultusunda yapacakları planlama ile satışlar, maliyetler, net kar, nakit akışları ve yatırımlar gibi çeşitli etmenlerin gelişimi konularında kendilerini hazırlama imkanına kavuşabilmektedirler.

Yapılan bütçeleme çalışmaları, şirketlerin tüm aktivitelerini kapsayacak ve bunları planlayacak şekilde oluşturulmalıdır. Bu nedenle yapılan çalışmanın bir metodolojisi oluşturulmalı ve aşamalar itibariyle tamamlanmalıdır. Bütçelerin bir kısmı ancak diğer bir kısmının tamamlanması ile yapılandırılabildiğinden, birbirini takip eden bir süreç içerisinde çalışmalar yürütülmelidir.

Bütçeleme çalışması yönetimin oluşturacağı bir program esasına göre planlanmalı ve denetlenmelidir. Yönetimin alacağı kararlar, oluşturacağı politikalar ve tahmin edeceği ekonomik koşullara bir bütün olarak bakılması gerektiği halde, aşamaları teker teker oluşturmakta yarar bulunmaktadır. Esasında bir sonraki aşamanın planlanmasının geriye dönük olarak oluşturulmuş olan aşamaları da değişikliğe uğratacak etkileri olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Bütçeler yapılırken aşamalar şirketin faaliyet şekline göre değişiklik göstermektedir. Şöyle ki; önce üretip sonra satan şirketler için yani stoğa üretim yapan şirketler için bütçe çalışması üretim tahminleriyle başlar. Önce satıp sonra üretim yapan şirketler için yani siparişe üretim yapan şirketler için bütçe çalışması satış tahminleriyle başlar.

Yıllık bütçeler hazırlanırken aşağıdaki konulara dikkat edilmelidir.

1- Öncelikle bütçenin kapsayacağı dönem belirlenmelidir. Bütçeler bir yıllık olabileceği gibi dönem bütçeleri olarak da hazırlanabilirler. Bunun için öncelikle bütçenin hangi dönemi kapsayacağı netleştirilmelidir.

2- Bütçe komitesi oluşturulmalıdır.

3- Bütçe çalışmaları şirketin bütçe hazırlama iş akışına uygun olarak yürütülmelidir.

4- Bütçe çalışma takvimi haftalık bazda hazırlanmalı ve yayınlanmalıdır.

5- Bütçe çalışmaları bütçe dönemi sonunda muhtemel kara ulaşabilmek için maliyet (yani tahakkuk) bütçesi ve tahakkuk eden bu gelir ve giderlerin ödeme vadeleri dikkate alınarak nakit bütçesi olarak hazırlanmalıdır. Maliyet (tahakkuk) bütçesinde öngörüler tahakkuk tarihi dikkate alınarak, nakit bütçesinde nakit hareketi tarihi dikkate alınarak yapılır.

6- Bütçe, kapsadığı dönem dikkate alınarak ay bazında hazırlanmalıdır. 01/01-31/12 tarihleri arası 12 aylık bir dönemi kapsayan bir bütçe hazırlanıyorsa bütçe tahminleri yapılırken dönemsel etkileri bütçede net olarak görebilmek adına öngörüler aylık bazda yapılmalıdır.

7- Şirketin iş akışı nasıl ise bütçe çalışmaları da aynı akışta olmalıdır. Yani, şirket önce satıp sonra üretiyorsa bütçe çalışmalarına satış tahminleri ile başlanmalı; önce üretip sonra satıyor ise bütçe çalışmalarına üretim tahminleri ile başlanmalıdır.

8- Bütçede hedef olarak alınacak satış rakamları şirketin stratejik yol haritasında belirtilen satış tahminleri olmalıdır. Eğer stratejik hedefler belirli değil ise bu durumda şirket üst yönetiminden yıllık hedefler talep edilmelidir.

9- Bütçe modeli belirlenmeli, bütçe ağacı tasarlanmalıdır. Bütçe modeli belirlenirken şirketin yapısı, sektörel özellikleri, veri tasnif ve işleme yeteneği ve aynı zamanda çalışanlarının bütçe konusundaki bilgi birikimi ve deneyimleri dikkate alınmalıdır. Bütçe ağacı tasarlanırken bütçe verileri hangi detayda görmek isteniyor ise bütçe ağacı tasarımı buna göre yapılmalıdır. Burada yine şirketin veri tasnif ve işleme yeteneği gözetilmelidir.

"Şirketlerin belirledikleri çatı strateji ve buna bağlı stratejik tasarım ne olursa olsun bu tercihleri temelde hedeflerle yönetim olacağı için bu sürecin sonuçlarının mutlaka ölçülmesi gerekir."

10- Bütçe tahminleri miktarsal ve tutarsal olarak yapılmalıdır.

11- Bütçe çalışmasında kullanılacak varsayımlar detaylı bir şekilde belirlenmelidir. Bu kapsamda:

- **a.** Bütçenin bütün kalemleri TL cinsinden tahminlenmelidir. Döviz cinsinden oluşacak gelir ya da giderler, nakit giriş ya da çıkışları için ay bazlı döviz kuru tahmini yapılmalı ve bu tahmini kurlar kullanılarak TL cinsinden hesaplama yapılmalıdır.
- **b.** 2027 yılı yurt içi ve yurt dışı ciro hedefleri belirlenmelidir. Bu hedefler belirlenirken ay bazında miktarsal ve tutarsal olarak belirlenmelidir.
- **c.** TL cinsinden tahakkuk ettirilecek gelir ya da giderler için bütçe dönemini kapsayan aylar için ay bazında enflasyon oranı tahmini yapılmalıdır. TL cinsinden oluşacak tahakkuklar bu enflasyon oranıyla derlenerek ilgili dönem için tahakkuk ettirilmelidir.
- **d.** Nakit açığının oluştuğu dönemlerde kredi kullanımı söz konusu olması durumunda kullanılacak kredinin maliyetinin hesaplanabilmesi için 2027 yılı kredi faiz oranları tahmin edilmelidir.
- **e.** 2027 yılı personel giderlerinin hesaplanabilmesi için 2027 maaş zammı oranı belirlenmelidir.
- **f.** Norm kadro çalışması (*varsa*) dikkate alınarak departman bazında yeni istihdam edilecek eleman sayısı ve/veya iş akdi feshedilecek eleman sayısı; emekliye ayrılacak, askere gidecek eleman sayıları ay bazında belirlenmelidir.
- **g.** Nakit bütçesi için borç ödeme vadeleri ve tahsilat vadeleri yani finansman politikası net olarak belirlenmelidir. (Ödemelerin ve tahsilatların % kaçı peşin, 30, 45, 60, 90, 120 … gün ve diğer vadelerde gibi vadeli olacağı; kredi kartlı işlemlerin % kaç olduğu belirlenmelidir.)
- **h.** Ticari faaliyetler kapsamında ürün grupları için döviz beklentileri aylık olarak dikkate alınmalıdır.
- **i.** Satış tahminleri ürün grubu ve satış kanalı bazında aylık olarak yapılmalıdır. Satış tahminleri yapılırken hedef özellikle bir ürün grubu ve/veya müşteri grubu için tanımlanmış ise bunun bütünün içindeki oranı net tarif edilmelidir. (Örneğin, yurt içi/dışı satışların %85'i mevcut müşterilerden, %15'i yeni müşterilerden gibi. Örneğin, cironun %30 toplan satış, %32 perakende satış, %15 özel kanallar satış, %23 bayi kanalı gibi)
- **j.** Üretim departmanı için tahminleme yapılırken kurulu üretim kapasitesinin ne kadar olduğu, bu kapasitenin haftalık kaç gün ve kaç saatlik bir çalışma karşılığı olduğu bilgileri netleştirilmelidir. Üretimin haftada kaç saatlik normal çalışması olacağı, kaç saatlik fazla mesaisi olacağı, kaç vardiya çalışacağı net belirlenmelidir.
- **k.** Stok (hammadde, sarf malzeme, yarı mamul, mamul) politikası (hangi stok grubunda minimum, maksimum, optimum stok) tarif edilmelidir.
- **l.** Yatırım bütçesi için, departmanların 2027 bütçe döneminde faaliyetlerini gerçekleştirmek için yeni yatırıma ihtiyaçları olacaksa bunlar belirlenmelidir. (Yatırım bütçesi için makine alımları, inşaat çalışmaları, yazılım alımı, donanım ihtiyacı gibi düşünülmelidir.)

m. Pazarlama bütçesi kapsamında 2027 yılı yurt içi ve dışı katılımcı olarak dahil olunacak fuar takvimi belirlenecektir. Fuarlar için bütçe belirlenirken katılımcı sayısına göre seyahat harcamaları da dikkate alınacak. Yine pazarlama bütçesi içinde yeni marka oluşturulacaksa giderleri bütçelenmelidir.

n. Satın alma departman bütçesi için ziyaretçi olarak katılınacak sektör fuarları belirlenecek ve satın alma bütçesine bu giderler dahil edilecek.

o. Ar-ge bütçesi için yeni ürün oluşturulacaksa giderleri bütçelenmelidir.

p. Kurumsal risk haritalaması kapsamında (*varsa*) tanımlanmış olan ve/veya 2027 yılı için öngörülen sektörel, makro ekonomik, stratejik riskler varsa varsayımlar içinde risk unsurları olarak belirlenerek bütçelenmelidir.

q. 2026 yılı devir rakamları dikkate alınarak bütçeye dahil edilir. Bunun için 2026 yılından 2027 yılına devir edecek olan stok miktarı, c/h alacağı, c/h borcu, kredi risk durumu, tahakkuk etmiş olan faiz yükü, devreden yasal ödeme yükümlülükleri, devreden personel ödemeleri, avans hesaplarında takip edilen alınan müşteri avansları, tedarikçilere verilen avanslar, portföy çek tutarı, tedarikçilere verilmiş olan vadeleri 2027 yılına sarkan çek tutarları, alınan müşteri sipariş miktarlar ve tutarları, tedarikçilere verilen sipariş miktar ve tutarları, 31/12/2026 tarihli kasa ve banka bakiyeleri belirlenip bütçeye aktarılmalıdır.

12- Şirket organizasyon şemasında hangi departmanlar varsa bu departmanların tamamı için bütçe yapılmalıdır.

13- Bütçe komitesi her departmanın bütçesi tamamlandığında ara koordinasyon toplantıları yaparak tamamlanan departman bütçesinin bütçe varsayımlarına ve bütçe hedeflerine uygunluğunu kontrol eder ve uygunsa bir sonraki departmanın çalışmalarının yapılması için ilgili departmana bilgiler aktarılır. Bu ara kontrol ve koordinasyon toplantıları bütçenin tamamlanmasına kadar devam eder.

14- Maliyet (tahakkuk) bütçesi tamamlandıktan sonra bütçede öngörülen durumun gerçekleşmesi durumunda dönem sonu kar/zararın ne olacağını görmek amacıyla proforma bilanço ve gelir tablosu hazırlanır. Hazırlanan maliyet (tahakkuk) bütçesi, proforma bilanço ve proforma gelir tablosu yönetim kurulu onayına sunulur.

15- Maliyet (tahakkuk) bütçesi dikkate alınarak bu faaliyetleri finanse etmek için bütçe dönemi içinde ne kadar nakde ihtiyaç olacağı, şirket finansal olanaklarının bu faaliyeti finanse etmeye yetip yetmeyeceği, yabancı kaynağa ihtiyaç duyulacaksa bunun boyutunun ve zamanının ne olduğu, nakit açığı ve nakit fazlası olacak ayların hangileri olduğu, nakit fazlası verilen aylarda bu nakit fazlasının nasıl değerlendirileceği, nakit açığı verilen aylarda bu açığın nasıl karşılanacağını görmek için nakit bütçesi yapılır. Nakit bütçesi de yönetim kurulu onayına sunulur.

16- Yönetim kurulu (*varsa*) tarafından onaylanarak kabul edilmiş olan bütçe departman yöneticileri aracılığıyla şirket geneline duyurulur.

17- Her departmanın bütçesi ilgili departman yöneticisine teslim edilir.

18- Her ayın bitiminde takip eden yönetim kurulu toplantısında biten dönemin bütçe planlanan ve gerçekleşen verileri karşılaştırılarak sapmalar analiz edilir. Her ay yapılan analizlerde bütçe kalemlerinde kalıcı etki yapan değişiklikler varsa bunların revize edilmesi yönünde yönetim kurulunda karar alınır. Ve bu alınan karara göre süreç işletilir.

19- Bütçe hazırlama sürecinin koordinasyonu görevi bütçe komitesi ve başkanına aittir. Bütçe tamamlandıktan ve onaylanarak uygulanmaya başladığı tarihten itibaren koordinasyon ve planlanan gerçekleşen karşılaştırmalarını yapma görevi finans departmanına geçer. Bütçeli dönemi finansal açıdan yönetme görevi ve sorumluluğu finans departmanının sorumluluğundadır.

20- Bütçe çalışmaları sırasında tüm bütçe kalemleri kendi içinde (ilgili bütçe kalemi için) netleştirme yapılmadan; gider/gelir tahakkukları ayrı ayrı yapılarak, nakit giriş/çıkış kayıtları ayrı ayrı yapılarak bütçeye kaydedilir. Burada amaç bütçe kalemlerindeki izlenebilirliği kaybetmemek, bütçe büyüklüklerini sadeleştirme yaparak yanıltmamaktır.

21- Bütçe hazırlama süresi boyunca yapılan bütün çalışmalar, kullanılan tüm dokümanlar ileride ihtiyaç duyulması durumunda başvurulmak üzere arşivlenir.

Bütçe hazırlanıp

yönetim kurulu (*varsa*) tarafından onaylandıktan sonra bütçeli dönem yaşanmaya başlar. Bütçe tasarımı aylara bölünmüş olarak yıllık şeklinde yapılmış ise şirketin faaliyetlerinin özelliğine, operasyonel süreçlerin işleyişine ve yönetsel tercihlere göre yaşanmış dönemin sonunda planlanan ve gerçekleşen verileri yan yana konularak yorumlaması yapılır.

Planlanan ve gerçekleşen veriler karşılaştırılırken hangi bütçe kaleminde ne kadar sapma var ve bu sapmanın gerekçeleri nelerdir şeklinde değerlendirmeler yapılır. Bu değerlendirmenin yapılmasında amaç sapma gerekçelerini doğru tespit edip gerekli önlemleri almak ve iyileştirmeleri yapmak; aynı sapma gerekçeleriyle sonraki dönemlerde başka sapmaların oluşmasına engel olmaktır.

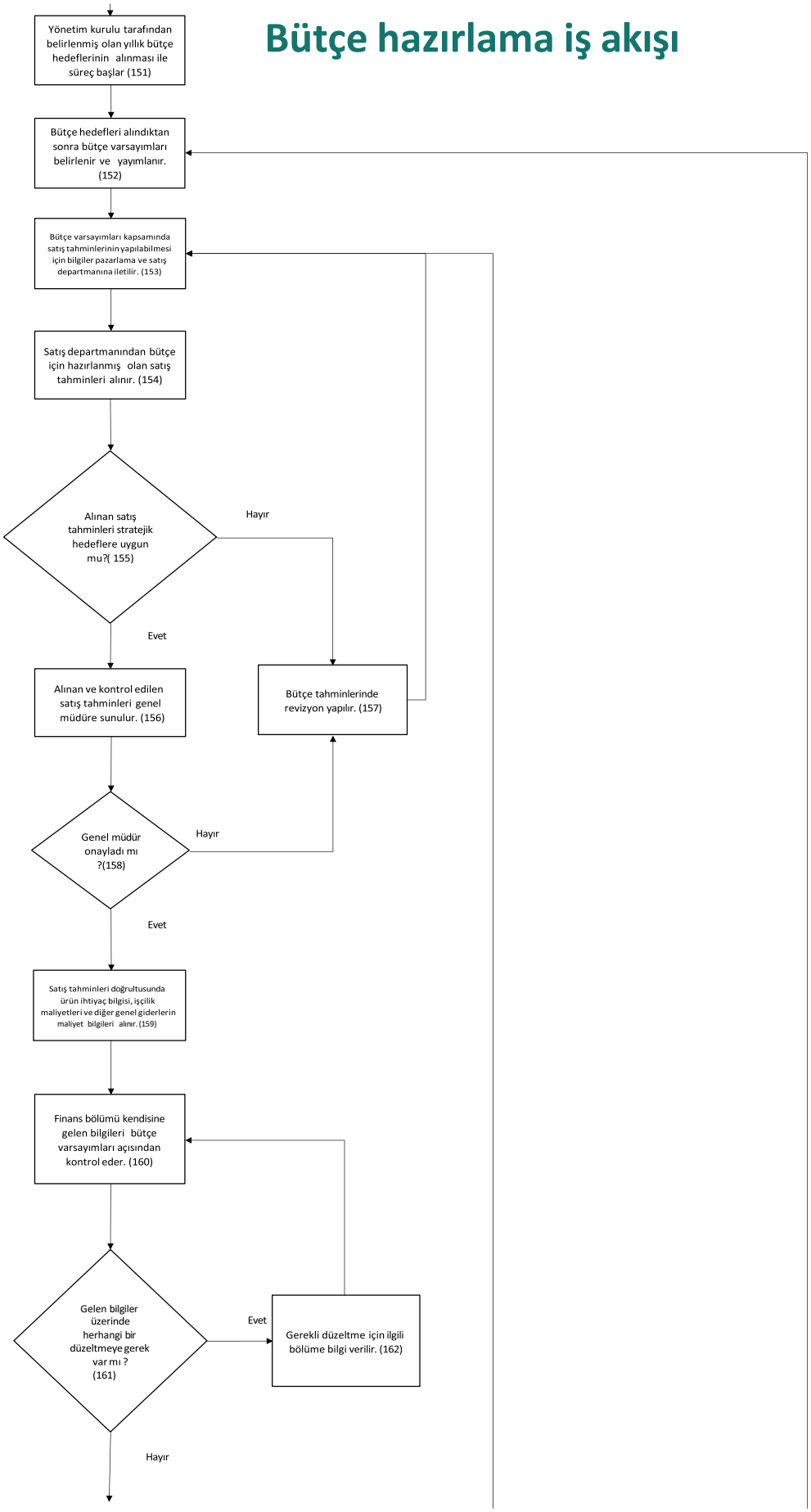
Bütçelerdeki gerçekleşme oranına ya da sapma oranına göre sonraki dönemde bütçe revizyonu mu yapılacak, yoksa planlandığı şekliyle devam mı edilecek ona karar verilir.

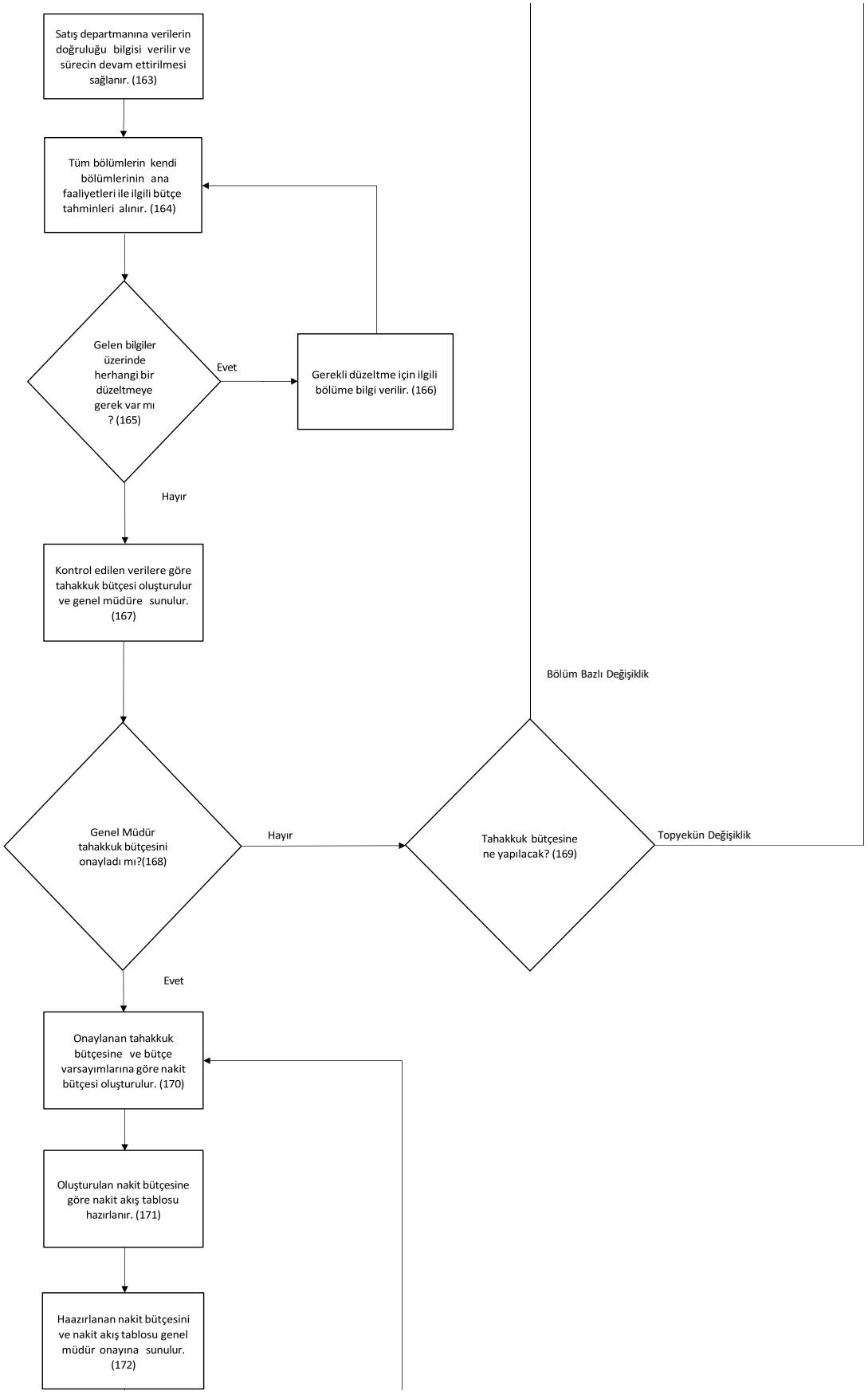
Bütçedeki sapmaların gerekçeleri incelendiğinde makro koşullardaki değişikliklerden kaynaklandığı gibi şirketin kendi iç dinamiklerinden de kaynaklanmış olduğu ya da her ikisinin de belli derecede etkili olduğu görülebilir. Bu tespit yapıldıktan sonra bazı iyileştirici kararlar alınarak uygulamaya sokulur.

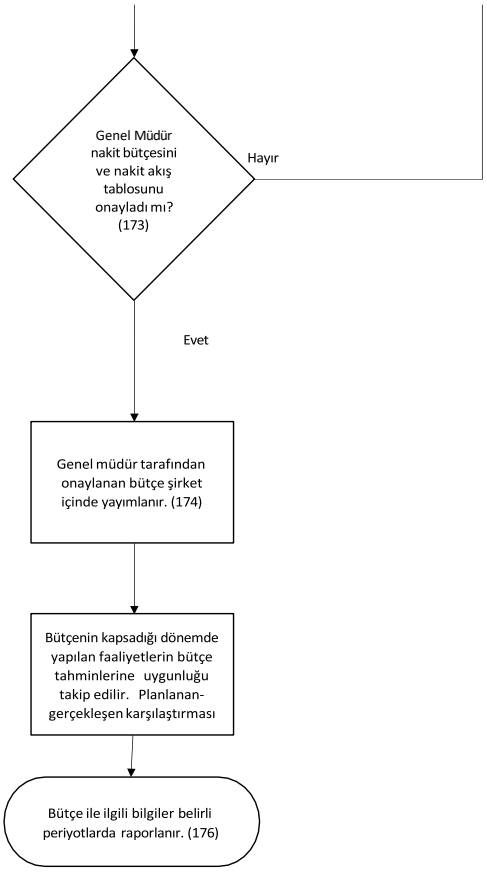
Revizyon yapılırken sapma görülen bütçe kalemleri ve bu kalemin revizyonu sonrasında etkilenecek olan diğer bütçe kalemleri teker teker üzerinde çalışılarak revize edilir. Ancak her revizyonda da aynen bütçe çalışmasına ilk başlandığında öncelikle belirlenen bütçe varsayımları gibi revizyon varsayımları da öncelikle kararlaştırılmalıdır. Bu karar bütçedeki revizyonun neye göre ve ne şekilde yapılacağını göstermesi açısından son derece önemlidir. Unutmayalım ki bütçe genel olarak bir plandır. Dolayısıyla da her aşaması detay planlardan oluşmalıdır.

Bütçelerde sapma vardır. "İyi sapma" ya da "kötü sapma" ayrımına yer yoktur. Dolayısıyla bütçeli dönemi yönetmek aynı zamanda sapma olasılıklarını da yönetmek anlamına gelir. Bu nedenle her türlü sapma lehte ya da aleyhte dikkatle takip edilmelidir.

Bütçe hazırlama iş akışı




Satış departmanına verilerin doğruluğu bilgisi verilir ve sürecin devam ettirilmesi sağlanır. (163)
Tüm bölümlerin kendi bölümlerinin ana faaliyetleri ile ilgili bütçe tahminleri alınır. (164)
Gelen bilgiler üzerinde herhangi bir düzeltmeye gerek var mı ? (165)
Evet
Gerekli düzeltme için ilgili bölüme bilgi verilir. (166)
Hayır
Kontrol edilen verilere göre tahakkuk bütçesi oluşturulur ve genel müdüre sunulur. (167)
Bölüm Bazlı Değişiklik
Genel Müdür tahakkuk bütçesini onayladı mı?(168)
Hayır
Tahakkuk bütçesine ne yapılacak? (169)
Topyekün Değişiklik
Evet
Onaylanan tahakkuk bütçesine ve bütçe varsayımlarına göre nakit bütçesi oluşturulur. (170)
Oluşturulan nakit bütçesine göre nakit akış tablosu hazırlanır. (171)
Haazırlanan nakit bütçesini ve nakit akış tablosu genel müdür onayına sunulur. (172)


Genel Müdür nakit bütçesini ve nakit akış tablosunu onayladı mı? (173)
Hayır
Evet
Genel müdür tarafından onaylanan bütçe şirket içinde yayımlanır. (174)
Bütçenin kapsadığı dönemde yapılan faaliyetlerin bütçe tahminlerine uygunluğu takip edilir. Planlanan-gerçekleşen karşılaştırması
Bütçe ile ilgili bilgiler belirli periyotlarda raporlanır. (176)



türev yd
yönetim danışmanlığı