

## BÜTÇELENEN KARIN YÖNETİM STRATEJİLERİNE DAYALI KAR PLANLAMASI MODELİ İLE TAHMİNİ<sup>1</sup>

**Öğr. Gör. Erkan ÖZTÜRK**

Sakarya Üniversitesi, Geyve Meslek Yüksekokulu

### ÖZ

Özellikle orta ve büyük ölçekli işletmelerin ihtiyacı olan bütçeleme ve planlama süreçleri, standart bütçeleme prosedürleri çerçevesinde yapıldığında işletmelerin stratejilerine cevap verme ihtiyacını karşılayamamaktadır. Bu sebeple, bütçeleme sürecini satış tahminlerinin bir sonucu olmaktan ziyade işletme stratejilerinin bir sonucu haline dönüştürmek gerekmektedir. Bunun için işletme stratejilerini belirleyen ve işletme karını etkileyen işletme içi ve dışı dinamiklerin tespit edilerek anlamlı bir model haline getirilmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada işletme stratejilerine uygun olarak karı etkileyebilecek unsurlar PIMS (Profit Impact of Market Strategies) analizi çerçevesinde değerlendirilerek stratejik kar tahmin modeli elde edilmek istenmiştir. Elde edilen modele işletme içi ve dışı dinamiklerden ölçülebilir nitelikteki bağımsız değişkenler eklenerek stratejik kar tahmini yapılmıştır. Bu kar tahmini satış tahmininden bağımsız ve sadece işletme stratejilerine göre hedeflenen bir kar olarak değerlendirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Bütçe, kar planlaması, PIMS analizi, stratejik kar

## FORECAST OF BUDGETED PROFIT WITH PROFIT PLANNING MODEL BASED ON THE MANAGEMENT STRATEGIES

### ABSTRACT

Budgeting and planning process, which is particularly medium and large sized business, can not meet strategies to respond to the need for business if they made standard budgeting procedures framework. Therefore, budgeting process need to convert to a result of business strategies rather than a result of sales forecasts. Thus, inside and outside dynamics of business ,which are determining business strategies and affecting business profits, will be identified and required a meaningful model.

In this study, strategic profit estimate model was asked to be obtained by evaluating factors that may affect profit in accordance with bussiness strategies within the PIMS framework. Strategic profit estimates were made from the model ontained by adding measurable independent variables of dynamics inside and outside of business. This profit forecast is independent from sales forecast and it has evaluated as only a profit target based on business strategies.

**Keywords:** Budget, profit planning, PIMS analysis, strategic profit

<sup>1</sup> Bu makale yazarın yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

## **I. Giriş**

Planlama süreçleri, geleceğin öngörülmesi ve gelecekle ilgili belirsizliklerin ortadan kaldırılması açısından büyük önem arz ederken, çoğu işletme bu süreçlerle ilgili modern tekniklere adapte olamamaktadır. Diğer yandan, planlama faaliyetlerini stratejik hedefleri doğrultusunda oluşturmak isteyen işletmeler için bütçe vazgeçilmez bir araç olmaktadır. Bu bağlamda bütçe, modern işletmecilik anlayışında özellikle orta ve büyük ölçekli işletmelerin uzun vadede oluşan stratejilerini, sistemsel bir bütünlük içerisinde gerçekleştiren temel araçlardan biri olarak görülmektedir.

Bütçe kavramından bahsedildiğinde, çoğu insan bazı olumsuz duygu ve düşüncelerle doğal bir karşı koyma davranışına girmektedir. Bu kişilere göre bütçe, onların faaliyetlerini sınırlandıran, harcamalarını kısıtlayan ya da yapmamayı tercih ettikleri birtakım şeyleri yapmalarını gerektiren bir yönerge'dir. Buna karşın yine de finansal başarıları olan kişiler ve birçok işletme, bütçeleme sürecini gelecekteki faaliyetlerin planlanmasında çok etkin bir araç olarak görmektedirler (Şakrak, 1991: 4).

İşletmenin uzun vadeli politikalarının ve dolayısıyla stratejilerinin belirlendiği bu süreçte, bir yol haritası niteliğindeki bütçeyi kullanmak, stratejilere bağlı öngörülerin elde edilmesini de beraberinde getirmektedir. İşletmeler gerek iç, gerekse dış dinamiklerin karları üzerindeki etkilerini belirleyebilir ve bu bilgiler ışığı altında kar planlamalarını bütçenin statik yapısından ziyade, stratejilere dayalı dinamik bir süreçte gerçekleştirebilir. Diğer bir deyişle, işletmeler karlarını bütçenin öngördüğü gibi satış tahminlerine bağlı olarak değil; bunun yerine, rekabet ortamında karı etkileyen unsurları tespit ederek karlarını stratejik düzeyde belirleyebileceklerdir.

Bu çalışmada elde edilmek istenen kar tahmin modelinin yönetim stratejilerine dayalı olması amaçlanmaktadır. Yönetim stratejileri çerçevesinin oldukça geniş olmasından ve bütün işletmeler için genel geçer stratejilerin benimsenmesi gerektiğinden dolayı, çizilecek sınırlar içerisinde işletmelerin karını stratejik düzeyde etkileyebilecek iki yaklaşımdan söz edilebilecektir. Buna göre, uygulama tasarımında yönetim stratejisi olarak Porter'ın ileri sürdüğü rekabet stratejileri kullanılabilmesi gibi Schoeffler'in ileri sürdüğü PIMS(Profit Impact of Market Strategies) analizi de kullanılabilir (Dinçer, 1996: 151). Özellikle PIMS analizi kullanılarak, işletmenin yönetim stratejilerinin işletme karına etkileri önemli bir açıklama oranıyla tespit edilebilmektedir. Bu çerçevede, PIMS yaklaşımından da destek alınarak işletmenin karını belirleyecek en iyi model tahmin edilmeye çalışılacaktır. Böylece, bütçede yer alacak kar rakamı bütçe dinamiklerinden ziyade, işletme stratejilerine dayalı olarak belirlenebilecektir.

## **II. Bütçeleme Sürecinde Stratejik Kar Planlaması**

Bütçe, bir işletmenin kısa dönemli veya gelecekteki faaliyet dönemi için üst yönetim tarafından saptanan politikaların, planların, amaçların ve hedeflerin parasal ve sayısal terimlerle açıklanan rapor veya raporlar dizisini ifade

etmektedir (Akdoğan, 2004: 607; Lazol, 2002: 157; Civelek ve Özkan, 2006:580; Sevgener ve Hacırüstemoğlu, 2000: 275).

İşletme bütçesi, bir mali plan veya bir yönetim planı olarak bilinmektedir ve şu şekilde tanımlanabilmektedir: İşletme bütçesi, bir işletmenin gelecekte belli bir döneme ait faaliyetlerinin tüm cephelerini kapsayan bir yönetim planlamasıdır. İngiltere Maliyet ve Endüstri Muhasebeciliği Enstitüsü ise işletme bütçesini şöyle tanımlamıştır. “Önceden ortaya konan bir amaca ulaşabilmek için, işletmenin geleceğe ait bir dönemde izleyeceği politikayı ve yapacağı işleri parasal ve sayısal terimlerle açıklayan bir rapor veya raporlar dizisidir” (Yalkın, 1985: 4).

Bütçeleme, bir organizasyonun dönemsel istekleri için oluşturduğu hedeflerin finansal ve operasyonel öngörülerinin planlanması olarak da düşünülebilir. Aynı zamanda bütçeleme, belirli bir dönemde işletmenin gelir ve gider faaliyetlerinin planlandığı, koordine edildiği ve denetlendiği sistematik bir disiplindir (Öztürk, 2005: 4). Bu sürecin kilit noktasını ise kar tahmini oluşturmaktadır. Karın, bütçe hedeflerine uygun olması, bütçe hedeflerinin gerçekleştirilebilir olması açısından oldukça önemlidir.

Uygulanacak bütçenin etkinliğinin artırılması için dikkat edilmesi gereken dört husus bulunmaktadır (Katzenbach, 1967: 51-52):

- 1) Belirli hedef ve politikalar açısından bütün stratejileri kapsamlı bir şekilde belirtilmesi,
- 2) Kilit pozisyonlar için bireysel performans kriterlerinin stratejiyle tutarlı olarak geliştirilmesi,
- 3) Beklenen sonuçlarda, faaliyet adımlarında ve süre sınırlarında, stratejik planın her bir aşaması için sorumlu olanların plana bağlı kalmaları için ısrarcı olunması,
- 4) Belirtilen hedefler için sıkı, tutarlı ve objektif performans ölçümlenmeleri yapılması.

Sayılan hususlarla beraber, bütçe sürecinin fiili duruma yaklaşması ve bütçenin nihai kar tahmininin daha gerçekçi yapılabilmesi olanağı sağlanmış olacaktır.

Muhasebe bilgi sisteminde geçmiş, içinde bulunulan ve gelecek dönemlere ait sistemsal analiz öngörülmektedir (Öztürk, 2007: 128). Bütçe için gereken kar rakamını stratejik düzeyde tahmin edebilmek için de geçmiş bilgilerin sistemli bir şekilde biriktirilmesi gerekmektedir. Şayet elimizde yeterince geçmişe uzanan veri seti yoksa bu noktada yapılacak kar tahmini taktiksel kar planlaması olacaktır. Diğer yandan üç yıl veya daha fazla geçmişe uzanan veri seti ile yapılacak kar tahmini stratejik kar tahmini olacaktır (Welsch, vd, 1988: 34).

Stratejik kar tahmini yapabilmek için, işletme dışı faktörlerden kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen faktörlerin bilinmesi gerekmektedir. Genel bir şablon ile bu faktörler aşağıdaki gibi olacaktır (Welsch, vd, 1988: 10).

**Tablo 1: İşletme Dışı Faktörlerin Vadeye Göre Kontrol Edilebilme Düzeyi**

Değişkenler	Kısa Vade		Orta Vade		Uzun Vade	
	K	KE	K	KE	K	KE
Nüfus		x		x		x
GSMH		x		x		x
Endüstri Satışları		x		x	x	
Rekabet Çalışmaları		x		x		x
Endüstri(Rekabet Ortamında)		x		x	x	
Ürün Hatları vb.		x	x		x	

K: Kontrol Edilebilir; KE: Kontrol Edilemez

Tablodan da anlaşılacağı üzere, uzun vadede işletme dışı faktörlerden rekabete dayalı pazar kontrolü dışında bir kontrol sağlanamamaktadır. Genel rekabet stratejilerinin de değerlendirilebileceği bu süreçte, pazar payı ve pazarlama çalışmaları uzun vadede kontrol edilebilecek dış faktörlerdir.

Stratejik planlamayla işletme karlılığı arasındaki ilişkiyi ölçmek adına geliştirilen PIMS analizi ile özellikle pazarlama stratejilerinin işletme karları üzerine etkisini araştırmak mümkündür (Timur, 2006: 206). Bu analiz ile cevaplandırılmak istenen sorular şu şekildedir (Karlöf and Lövingsson, 2005: 257):

- 1- Farklı işletmelerin yatırım ve nakit akış getirileri arasındaki farkları açıklayan faktörler nelerdir?
- 2- Endüstriden bağımsız olarak, özellikle stratejik pozisyonda kara geçiş hangi karlılık seviyesinde mümkündür?
- 3- Stratejik pozisyonla ilgili olarak karlılıkta olası değişimler nelerdir?
- 4- İleride yatırım ve nakit akış getirisini etkileyecek stratejiler neler olmalıdır?

Bu soruları cevaplandırabilmek için çaba gösteren işletmeler, yatırımları üzerinden hesaplanan karın hangi işletme stratejileri ile artış göstereceğini de tespit etmiş olacaktırlar.

PIMS analizi üzerine yapılmış çalışmalar işletmelerin stratejik karını belirleyen unsurları ortaya koymaktadır. Buna göre, işletmelerin stratejik karını etkileyen en önemli unsurlar (Schoeffler vd, 1974:140; Timur, 2006: 206; Dinçer, 1996: 152):

- 1- pazar payı
- 2- toplam pazarlama harcamaları
- 3- üretilen mal ve hizmetin kalitesi
- 4- ar-ge harcamaları
- 5- yatırım yoğunluğu

şeklinde dir.

Bu faktörler dışında karı etkileyen diğer unsurlar yönetim becerileri tarafından ortaya konulacaktır ve işletmeden işletmeye değişecektir (Karlöf and Lövingsson, 2005: 255). Burada sayılan beş faktörün stratejik karı belirleme

yüzdesi ise %80 seviyesindedir (EROL, 2008: 109). Bu sebeple, bu faktör ölçümlenmeye çalışılarak planlama çalışmalarında kullanılmaya çalışılacaktır.

### **III. Bütçelenen Karın Yönetim Stratejilerine Dayalı Kar Planlaması Modeli İle Tahmini**

İşletmelerde kar planlaması yapılırken, çoğunlukla bilimsel yaklaşımlardan uzak kalınarak geçmiş deneyim ve tecrübelerin eseri olan tahminlerden yararlanılmak istenmektedir. Bunun yanı sıra; stratejik unsurları içeren bir kar planında kullanılmak üzere, istatistik ve dolayısıyla ekonometri biliminin ortaya koyduğu teoremlerden veya en azından bu bilimlerin sunmuş olduğu bilgi ışığı çerçevesinden hareketle yola çıkan işletmeler, ileriye dönük kestirimlerinde diğer işletmelere nazaran daha başarılı sonuçlar elde etmektedirler (Öztürk, 2005: 40).

Kar planında bilimsel içeriğe yer vermek isteyen işletmeler, özellikle bütçeleme sürecinde yaşanacak dinamik takip sisteminin geliştirilmesi yönündeki çalışmaları için, stratejik unsurları içeren dinamik modeller kullanmayı gerekli görmektedirler. Burada sözü edilen dinamik model, zamanı bir faktör (değişken) olarak açık bir biçimde içeren bir model türüdür. Dinamik modeller, değişkenlerin geçmiş ve geleceğe ait değerleri arasında bir mekanizma aracılığı ile bağıntı sağlarlar.

Planlanan dönemin tüm alt dönemleri (bütçe dönemleri) aynı şartlara ve aynı verilere sahip değildir. Örneğin enflasyon sebebiyle maliyetler, gelirler ve giderler değişecek; reel olarak aynı olsa bile itibari olarak daha büyük tutarların hesabı yapılacaktır. Benzer şekilde döviz kurlarındaki değişim de farklı dönemlere ait farklı verileri yaratacaktır. Bu yüzden, her dönem için ayrı hesaplama yapmak yerine bir defa baz alınan yıl için hesaplanmış tutarların gelecek seviyelerinin tespiti için bütçelemeye dinamik bir yaklaşım uygun olmaktadır (Işıklılar, 1997: 213).

Stratejik unsurların yer aldığı bir modelin değişkenlerine ait özelliklerin, modeli dinamik bir süreçte yaratması söz konusudur. Modelin temel özelliklerinin belirleyicisi konumunda olan bu değişkenlerin seçilmesinden ve bu değişkenlere ait veri setlerinin oluşturulması başlı başına ek bir çalışmayı gerektirmektedir. Araştırmacıların büyük bir çoğunluğunun oldukça yoğun uğraşlarla geçirdiği bu sürecin ardından en etkin sonuçların (kar tahminlerinin) elde edilebilmesi için, veri setinin en uygun bileşimini yansıtabilen model kalıbının belirlenmesi gerekmektedir (Öztürk, 2005: 41).

#### **A. Teorik Literatür Araştırması**

İşletmeler, stratejik kar planlaması yapabilmek için stratejik rekabet ortamına ilişkin çeşitli unsurların; gerek genel yapıda, gerekse işletmenin özel yapısında irdelenebilecek boyutunu ortaya koymalıdır. Bunun yanında, genel bir rekabet ortamının doğurduğu stratejik davranışların sonucu olan verilerle birlikte, işletmenin kendi iç dinamiklerinden kaynaklanan ve hacim-kar ilişkisi doğrultusunda oluşan verilerden de faydalanmak mümkün olabilmektedir. Buna dayanarak işletmenin karını etkileyen ve yoğun olarak işletmenin kendi iç

dinamikleri tarafından yaratılan veri setleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Jaedicke and Moore, 1988: 511; Sevgener ve Hacırüstemoğlu, 2000: 103):

- Mamul veya Malların Satış Fiyatı,
- Satış Hacmi,
- Mamul Satış Karışımı,
- Mamul veya Malların Birim Değişken Maliyeti,
- Sabit Maliyetler Toplamı.

PIMS analizi ile ortaya konan ve stratejik düzeyde karı belirleyen unsurların ölçülebilir olanları ise aşağıdaki gibidir:

- Pazar Payı.
- Toplam Pazarlama Harcamaları.
- AR-GE Harcamaları.
- Sermaye Yoğunluğu.

Stratejik kar tahmin modelinde, karı etkileyen dinamiklerde meydana gelebilecek olası değişmelere bağlı olarak tahmin edilecek kar değerinde de parametrelerin belirleyeceği yönde değişimler meydana gelecektir. Bu açıdan, modelin tahmini tek başına bir anlam ifade etmemekte, özellikle zaman unsurunun model üzerinde yaratacağı etkilerin etkin bir şekilde takip edilmesi de gerekmektedir.

Burada sözü edilen veriler zaman serisi verileri olmakla birlikte, kullanılacak zaman periyotlarında farklılıklar yaşanabilir. Bir zaman serisi, bir değişkenin değişik zamanlarda gözlenen bir değerler takımındır. Bu veriler günlük, haftalık, aylık, üç aylık, yıllık, beş yıllık, on yıllık aralarla düzenli olarak toplanabilir (Guajarati, 1999: 23).

Başlangıçta tüm değişkenlerin modele dahil edilmesi halinde aşağıdaki model kalıbı ortaya çıkacaktır:

$$K_t = C + \beta_1 PP_t + \beta_2 TPH_t + \beta_3 AG_t + \beta_4 SY_t + \beta_5 SF_t + \beta_6 SH_t + \beta_7 BDM_t + \beta_8 TSM_t + \omega_t$$

Bu modelde;

$K_t$  : Stratejik Karı,

C: Otonom Kar Düzeyini,

$PP_t$  : Pazar Payını,

$TPH_t$  : Toplam Pazarlama Harcamalarını,

$AG_t$  : AR-GE Harcamalarını,

$SY_t$  : Sermaye Yoğunluğunu,

$SF_t$  : Satış Fiyatını,

$SH_t$  : Satış Hacmini (Mamul Karması),

$BDM_t$  : Birim Değişken Maliyetleri,

$TSM_t$  : Toplam Sabit Maliyetleri

göstermektedir.

Her bir değişkenin önünde yer alan  $\beta_i$  'ler ise davranışsal parametreleri temsil ederken; modelin sonunda yer alan  $\omega_t$ , stokastik sürecin doğurduğu hata terimlerini (bozucu terimleri) temsil etmektedir. İstatistiksel modellerde hata terimlerinin yer almasının temel kaynağı değişkenler arasındaki ilişkinin türüdür. Değişkenler arasındaki ilişki deterministik ve stokastik ilişki olmak üzere iki farklı şekilde açıklanabilir. Değişkenler arasında stokastik ilişki olması durumunda, değişkenlerden birinin alacağı aynı değere karşılık diğer değişken farklı değerler alabilmektedir. Bu tür ilişki söz konusu olduğunda değişkenlerin aldığı değerler modelin matematiksel yapısıyla tam uyum sağlamazlar, değerler matematiksel şekilden sapmalar gösterirler. Sapmaları açıklamak için modele hata terimi eklenir (Güriş ve Çağlayan, 2000: 5-6).

### **B. Uygulama Metodolojisi**

Şu ana kadar değinilen teorik altyapının uygulamaya geçirilebilmesi için zücakiye sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın veri tabanından yararlanılmıştır. Ancak firmanın veri tabanında gerekli bilgilerin tamamı yer almadığından stratejik kar tahmini için öngörülen model daha az değişken kullanarak tahmin edilecektir. Diğer yandan, şu an sahip olunan gözlem aralığında, 4'ten fazla bağımsız değişkenle model tahmini yapmak, matris notasyonlu işlemler açısından imkansız hale gelmektedir. Bu sebeplerle, kar tahmin modeli için stratejik unsurların tamamını modellemek mümkün olmadığından model kalıbı aşağıdaki gibi incelenecektir. Bununla birlikte, modele dahil edilecek bağımsız değişkenlerin sayısına, serbestlik derecesi problemi yüzünden kısıtlama getirilmek durumundadır. Ancak işletmenin ilerleyen dönemlerde artan gözlem değerlerine bağlı olarak daha fazla sayıda değişkeni modele dahil etmesi gerekmektedir.

$$StKar_t = \beta_0 + \beta_1 TPH_t + \beta_2 SH_t + \beta_3 BDM_t + \omega_t$$

Firmanın 2010 Ekim ayı ile 2011 yılı Aralık ayı aralığında yer alan 15 gözlemden oluşan veri seti ile yukarıdaki kalıba göre yapılan tahmine ilişkin program çıktısı ve parametre sonuçları aşağıdaki gibidir.

R-kare	0.799936
F-İstatistiği	3.912803
Kuyruk Ol.(F-İstatistik)	0.049896

Değişken	Parametre	St. Hata	t-İstatistiği	Kuyruk Ol.
C	2410534.	886328.9	2.719684	0.2243
PAZHAR	-0.493239	0.383086	-1.287543	0.4204
NETSATIS	0.207627	0.131641	1.577220	0.3597
DEGMAL	-0.142923	0.180628	-0.791259	0.5739

Model çalışması sonucunda, mevcut değişkenlerle %80 açıklama oranına sahip ve F test istatistiğine göre %5 anlamlılık düzeyi için istatistiksel anlamlı bir kar tahmin modeli elde edilmiştir. Modelin gösterimi ise;

$StKar_t = 2410534 - 0,493239 TPH_t + 0,207627 SH_t - 0,142923 BDM_t$  şeklindedir.

Modele ait parametreler incelendiğinde; tüm değişkenlerin parametre işaretinin beklenen yönde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre;

- Pazarlama harcamalarındaki bir birimlik artış, işletme karını 0.49 birim azaltmaktadır.
- Satış hacmindeki bir birimlik artış, işletme karını yaklaşık 0,21 birim arttırmaktadır.
- Birim Değişken Maliyetlerdeki bir birimlik artış, işletme karını 0,14 birim azaltmaktadır.

Firmanın bütçelenen döneme ait toplam satış miktarı satış departmanının öngörüsüne bağlı olarak 1.812.404 adet olarak belirlenmiştir. Benzeri şekilde toplam pazarlama harcamalarının ve değişken maliyetlerin de bütçelenen döneme ait tutarları öngörülmelidir. Bu öngörüler, açıklayıcı değişkenlerin izlediği trendin modellenmesi sonucu aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Değişken Maliyet 2012(İlk Çeyrek) = 2.453.077

Pazarlama Harcamaları 2012(İlk Çeyrek) = 805.172

Bu sonuçlara göre stratejik düzeyde belirlenen (bütçelenen) kar aşağıdaki gibi hesaplanacaktır.

$St.Kar = 2.410.534 - 0,493239 \times 805.172 + 0,207627 \times 1.812.404 - 0,142923 \times 2.453.077$

St.Kar = 2.039.095 TL

Burada hesaplanan 2.039.095 TL'lik stratejik kar tutarı, işletmenin birinci çeyrekte stratejik düzeyde ulaşabileceği karı göstermektedir. İlgili firmanın muhasebe departmanı tarafından aynı dönem için hazırlanmış olduğu bütçelenen brüt kar rakamı ise 1.926.740TL olarak hesaplanmıştır. Model tahmini firmanın tahmininden fazladır. Ancak buradaki önemli husus, firmanın brüt kar tahmininin yalnızca hasılat ve maliyet hesabına dayanmasına karşın,



stratejik kar tahmin modelinin işletmenin uzun vadeli stratejilerine dayalı bir tahmin elde ettiği hususudur.

İşletmenin mevcut stratejilerinin eseri olan bu kar rakamı bütçede planlanan kar rakamını oluşturacaktır. Böylece bütçelenen kar, işletmenin proforma bütçe sonucu olmaktan ziyade stratejilerinin sonucundan meydana gelecektir. Bütçe değerlendirildiğinde ise, elde edilen kar sonucu standart bütçeleme çalışmalarının sonucundan farklılaşacağından, bütçenin yeni hesaplanan bu kar rakamına adapte olması gerekecek; diğer bir deyişle bu hedefi, yani stratejileri gerçekleştirme çabası ortaya çıkacaktır. Ayrıca stratejik kar rakamının hedeflenen kar olarak ele alınması gerekmekte ve böylece gerçekleştirmelerin bu hedefi ne ölçüde sağladığı da firma tarafından değerlendirme sürecine alınmalıdır.

#### **IV. Sonuç**

Bütçeleme sürecinin başarısı, yapılan tahminlerin fiiliyatı yansıtabilme becerisiyle doğrudan ilgilidir. Bütçeye yazılacak kar tahminlerinin başarılı bir şekilde yapılabilmesi içinse, karı hasılat ile maliyetin farkından ziyade işletme stratejilerinin bir sonucu olarak ele almak gerekmektedir.

İşletmenin stratejik karını uzun vadede stratejik pozisyonun kontrol edilebilir değişkeni olan pazarlama harcamalarına ve üretim ile satışın vazgeçilmez dinamikleri olan toplam satış hacmi ve toplam değişken maliyete göre modelleyen bu yaklaşım ile işletmenin stratejik karı tahmin edilmiştir. Model ile bulunan sonuç işletme stratejilerinin, diğer bir deyişle işletmenin uzun vadeli hedeflerinin bir eseridir.

Stratejik kar tahmin sürecinde, karı önemli derecede etkileyen stratejik unsurların belirlenmesi gerekmektedir. Bu amaçla çalışmada, stratejik unsurların işletme karına olan etkileri PIMS analizi yardımıyla ortaya konulmaya çalışılmıştır. Buradan elde edilen kar rakamı, işletmenin dinamik maliyet bütçeleri ile hedeflerin tutturulmasına kadar geçen bir dizi eylemler sürecini yaratmaktadır. Diğer bir ifadeyle stratejik kar, hedeflenen maliyetleri de ortaya çıkartmaktadır.

Proforma gelir tablosuna yazılacak olan kar rakamını, üzerindeki rakamların farkı olmaktan çıkartan bu yaklaşım ile kar, işletmenin stratejilerinin bir sonucu haline gelmiştir. Yalnızca satış tahminlerine ve hasılatı dayalı bir kar tahmini, işletmenin tahmin edilen satışlarını standart fiyatlarla gerçekleştirebilme olasılığı kadar geçerlidir. Bu noktada hesaplanan bu yeni kar rakamı ile, proforma gelir tablosu sonuç (kar) odaklı olarak geliştirilebilecektir. Diğer bir deyişle elde edilen karı belirleyecek gelir ve giderler bütçelenecektir.

İşletmenin stratejilerine bağlı kalarak belirleyeceği stratejik karı yakalayabilmesi için, iç ve dış dinamiklerin yaratacağı yeni şartların takibi ve revizyonu için maliyet kalemlerinin dinamik düzeyde izlenmesi ve bütçelenmesi, bu sayede hedeflenen maliyetlerin saptanabilmesi gerekmektedir. Bu sayede stratejik kar tahmini ile başlayan bütçeleme süreci, ana bütçeyi ortaya çıkartacak bir rotaya kavuşacaktır.

## KAYNAKLAR

- AKDOĞAN, Nalan (2004), “Maliyet Muhasebesi Uygulamaları”, 6. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- CİVELEK, Muzaffer, ÖZKAN, Azzem (2006), “Maliyet ve Yönetim Muhasebesi”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- DİNÇER, Ömer (1996), “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, Beta Basın Yayım Dağıtım, İstanbul.
- EROL, Eren (2008), “Stratejik Yönetim”, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- GUJARATİ, Damodar N. (1999), “Temel Ekonometri”, Çevirenler: Ümit ŞENESEN - Gülay Günlük ŞENESEN, Literatür Yayınları, İstanbul.
- GÜRİŞ, Selahattin, ÇAĞLAYAN, Ebru (2000), “Ekonometri: Temel Kavramlar”, DER Yayınevi Yayın No:282, İstanbul.
- İŞIKLILAR, S.Sadi (1997), “İşletme Planlaması”, İstanbul.
- JAEDICKE, R. K., MOORE, C. L. (1988), “Yönetim Muhasebesi”, Çev:PEKER, Alparslan, Dördüncü Basıdan Çeviri, Fatih Yayınevi, İstanbul.
- KARLÖF, Bengt, LÖVINGSSON, Fredrik H. (2005), “The A-Z of Management Concepts and Models”, Thorogood Publishing, England.
- KATZENBACH, Jon R. (1967), “Can Companies Plan Their Profits?”, *McKinsey Quarterly*, Fall67, Vol. 4, Issue 2, p 46-52.
- LAZOL, İbrahim (2002), “Maliyet Muhasebesi”, *Ekin Kitabevi*, Bursa.
- ÖZTÜRK, Erkan (2005), “Stratejik Kar Planlaması ve Dinamik Bütçeleme Modelinin Geliştirilmesi”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe Finansman Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- ÖZTÜRK, Erkan (2007), “Dinamik Bütçe Tekniğinin İşletme Bütçeleri İçindeki Yeri ve Esnek Bütçelerle Mukayesesi”, *Marmara Üniversitesi Muhasebe-Finansman Araştırma ve Uygulama Dergisi*, Cilt 8, Yıl 16, Sayı 17, Nisan.
- SCHOEFFLER, S., BUZZELL, Robert D., HEANY, Donald F. (1974), “Impact of Strategic Planning on Profit Performance”, *Harvard Business Review*, Vol 52, Issue 2, p.137-145.
- SEVGENER, A.S., HACİRÜSTEMOĞLU, R. (2000), “Yönetim Muhasebesi”, 6. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- ŞAKRAK, Münir (1991), “İşletmelerde Planlama Sürecinde Dinamik Bütçelemenin Önemi”, *Dünya Gazetesi*, 19 Şubat tarihli yazı.
- TİMUR, Necdet (2006), “Stratejik Yönetim”, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- WELSCH, A.G., RONALD, W.H., GORDON, P.N. (1988), “Budegetting: Profit Planning and Control”, Fifth Edition, Prentice-Hall, USA.
- YALKIN, Yüksel Koç (1985), “Yönetim Aracı Olarak İşletme Bütçeleri”, Turhan Kitabevi, 2.Basım, Ankara.