

AİLE İŞLETMELERİNDE BÜTÇE BAŞARIZLIKLARI¹

Yrd.Doç.Dr. Volkan DEMİR
T.C. Galatasaray Üniversitesi

Büyük ya da küçüklüğüne bakılmaksızın tüm işletmelerin geleceğine ilişkin detaylı ya da kabataslak planları mevcuttur. İşletmelerin yaptığı bu planların sayısal hedefler şeklinde formatlar dizisi haline getirildiği ve faaliyetlere ilişkin detaylı öngörü modellerinin geliştirildiği bu çalışmalara bütçeleme çalışmaları, ortaya çıkan sonuçların ve hedeflerin toplandığı çalışma kağıtlarının tümüne de bütçe adı verilmektedir.

Aile işletmeleri incelendiğinde, birçoğunun amaçlarının kurumsallaşma olduğu ve bu süreçte de işletmelerinde bütçe sistemi kurmayı hedefledikleri gözlemlenmektedir.

Birçok aile işletmesi bütçe sistemi kurma çalışmaları süresince bütçelemenin temel prensiplerine uymadıklarından olumsuz sonuçlarla, boşa harcanan zamanla, değer yaratmayan faaliyetler ve de maliyetlerle karşı karşıya kalabilmektedir.

Ülkemizdeki aile işletmelerinin birçoğunda bütçe çalışmaları büyük bir istek ve çalışanları teşvikle başlamaktadır. Fakat bu süreç sürekli yönetim desteği ve sabır isteyen bir süreçtir. İşletme yöneticileri bütçeleme sürecinin herhangi bir aşamasında, bütçe sistemine inanmadıklarını veya bu sistemin yönetsel kararlara olumlu etkisi olabileceği fikrini kabullenmediklerini bütçe sistemi ile ilgili çalışanlarına hissettirdiklerinde bütçe çalışmaları tamamlanmadan başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir. Bu nedenle başarılı bir bütçe sistemi için yönetimin sürekli desteği çok önemlidir.

Aile işletmelerinde bütçeleme çalışmaları süresince yapılan diğer bazı yanlışlıklar aşağıda sıralanmıştır.

- ✓ **Bütçeleri muhasebe yöneticileri yaptırmak:** İşletme bütçeleri işletmenin tüm organizasyonunu ilgilendirmektedir. Bu nedenle de bütçe sürecinde tüm departmanlar

¹ Bu makale, The Family Business- Aile Şirketleri Yönetimi Dergisi'nde yayımlanmıştır.

arasından bütçe komitesi oluşturulmalı ve her departman birbiriyle koordinasyonlu ama bağımsız bütçelerini hazırlamalıdır.

- ✓ **Bütçelerin sürekli revize edilmesi:** İşletme bütçelerinin sürekli revize edilmesi durumunda işletmelerde performans denetiminde kullanılması olanağı ortadan kalkmaktadır.
- ✓ **Maliyet bilgilerinin doğru hesaplanamıyor olması:** İşletme bütçelerinin başarılı olabilmesi için, işletmede etkin bir maliyet hesaplama sisteminin tesis edilmesi gerekmektedir.
- ✓ **Hesap planı-organizasyon şeması ve bütçe ilişkisinin olması:** İşletmelerin muhasebe departmanlarından elde edilen bilgiler genel de dış finansal raporlamaya dönük bilgiler olduğundan, departmanların performanslarını ölçecek ve değerlendirecek gerçek rakamlar ortaya çıkamamaktadır. Bu nedenle işletmeler hesap planı-organizasyon şeması ve bütçeler arasında uyumu sağlamalıdır. Böylece iç finansal raporlamalarda etkinlik sağlanabilecek ve zaman kayıpları en aza indirgenebilecektir.
- ✓ **Departmanlar arası iletişimin olmaması:** İşletmeler üretim departmanı üretim bütçesini, mali işler departmanı nakit bütçesini birbirlerinde bağımsız olarak hazırlayabilmektedir. Oysa doğru olan, sistemsal yaklaşım ile bütçelerin birbirini etkileyerek düzenlenmesi ve departmanlar arası koordinasyonun sağlanmasıdır.
- ✓ **Bütçe çalışmalarında gerçekçi hedeflerin konulmaması:** Birçok aile işletmesi bütçe çalışmalarında belirledikleri hedefleri geçmiş dönemlerin verilerini birtakım rakamlarla çarparak oluşturmakta veya ihtiyaç duyulandan fazla kaynak kullanılacağını bütçelerde belirtmektedir. Böylece bu tür işletmelerde hedefler amaca uygun tespit edilmemekte ve bütçe sonuçları gerçekleşen sonuçlarla karşılaştırıldığında ortaya aşırı performans artışları ya da kaynak israfı çıkabilmektedir.
- ✓ **Aile işletmelerinde departman yöneticileri genelde aile içinden isimlerden oluşturulmaktadır:** Bu tür işletmelerde departman yöneticilerinin performansları ve

başarı kriterleri objektif olarak değeriendirilememekte ve kişiler yetkileri ile orantılı sorumlu olamamaktadırlar.

Aile işletmelerinde bütçe çalışmaları esnasında yapılan hatalar işletmeye büyük maliyetler olarak geri dönmektedir. Bu maliyetlerin başında kaynakların etkin kullanılamaması, koordinasyonun sağlanamaması ve zaman kaybı gelmektedir.

Aile işletmelerinde **uygun- uygulanabilir-anlamlı-pratik** bilgilerle donatılmış bütçelerin ortaya çıkabilmesi için basit bütçeleme hatalarında kaçınmak gerekmektedir. Bunun yolu da işletmede bütçeleme çalışmalarına dahil olanların aynı dili konuşabilmelerinin sağlanmasıdır. Yani **EĞİTİM ŞARTTIR!**