

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İKTİSAT ANABİLİM DALI
İKTİSAT POLİTİKASI BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETMELERDE BÜTÇE SİSTEMİNİN ANALİZİ:
FUTBOL SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Nazife ÇAKIR

2501020148

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Cem SAATÇIOĞLU

İSTANBUL – 2019

TEZ ONAY SAYFASI



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : NAZİFE ÇAKIR Numarası : 2501020148
Anabilim Dalı /
Anasanat Dalı / Programı : İKTİSAT POLİTİKASI Danışmanı : PROF. DR. CEM SAATÇIOĞLU
Tez Savunma Tarihi : 10.09.2019 Saati : 10.00
Tez Başlığı : İŞLETMELERDE BÜTÇE SİSTEMİNİN ANALİZİ- FUTBOL SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA.

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 35. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE GAYRILIKLI / YERİNE KARAR VERİLMİŞTİR.

JÜRI ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. CEM SAATÇIOĞLU		KABUL
2- DOÇ. DR. ÇİĞDEM BÖRKE TUNALI		KABUL
3- DR. ÖĞR. ÜYESİ MEHMET SİTKİ SAYGILI		KABUL

YEDEK JÜRI ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. EKREM GÜL		—
2- DR. ÖĞR. ÜYESİ ELİFE AKIŞ		—

ÖZ

İŞLETMELERDE BÜTÇE SİSTEMİNİN ANALİZİ: FUTBOL SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Nazife ÇAKIR

Futbol organizasyonu, ekonomik değerinin artmasıyla birlikte bir endüstri halini almıştır. Futbol kulüplerinin, gerek rekabet edebilirliklerini ve sürdürülebilirliklerini sağlamak için gerekse bağlı oldukları federasyonların yaptırımları nedeniyle verimli ve etkin bir biçimde yönetilmesi bir gereklilik olmuştur. Bu gereklilikler, kulüplerin varlıklarını sürdürebilmeleri için bütçe, planlama ve kontrol süreçlerine daha fazla önem vermelerine neden olmaktadır.

Bu çalışmada, ilk bölümde bütçe kavramı detaylı açıklanmıştır. Bütçe sistemleri ikinci bölümde analiz edilmiş olup son bölümde ise önce futbol kulüplerinin gelir ve gider kalemleri, geçmiş yıl finansal tablolarından yararlanılarak incelenmiştir ve sonrasında bir futbol kulübü bütçe uygulaması detaylı incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Bütçe, Bütçeleme, İşletme Bütçeleri, Kontrol, Futbol Şirketleri

ABSTRACT

ANALYSIS OF BUDGET SYSTEM IN COMPANIES: AN APPLICATION IN FOOTBALL SECTOR

Nazife ÇAKIR

Football organization has become an industry with increasing economic value. It has been a necessity to manage football clubs efficiently and effectively, both in order to ensure their competitiveness and sustainability, and because of the sanctions of the federations they are affiliated with. These requirements cause clubs to pay more attention to budget, planning and control processes in order to survive.

In this study, the conceptual framework of budget is explained in detail in the first section. Budget systems are analyzed in the second section and in the last section, income and expense items of football clubs are examined by using the financial statements of the previous year and then a football club budget application is examined in detail.

Keywords: Budget, Budgeting, Companies Budgeting Process, Control, Football Companies

ÖNSÖZ

İşletmelerin sürekli artan rekabet ortamında piyasa koşullarında ayakta kalabilmeleri için geleceğe ilişkin tahminler yapmaları kaçınılmazdır. İşletmelerin bütçeleme ile faaliyetlerini ve nakit akışlarını planlamaları, finansal kaynaklarını en etkin şekilde kullanmalarını sağlar ve karar vericilere yol gösterici olur. Beklenmedik iç ve dış koşullara karşı hazırlıklı olmalarını sağlar.

Bu çalışmada, işletme bütçe sistemleri analiz edilerek ekonomideki önemi giderek artan ve endüstrileşen futbol sektöründe bir uygulama ile bütçenin önemi vurgulanmaya çalışılmıştır. Uygulamaya konu futbol şirketi halka açık Üç Büyük futbol şirketi arasından seçilmiştir. Bu üç şirketin finansal yapıları ve gelir gider büyüklükleri karşılaştırılabilir oranda benzerlik gösterdiği ve şirketin ismi gizlilik kriterlerine uyum gereği açıklanamadığı için çalışma bu kulüpler ile sınırlı kalmıştır.

Desteklerinden dolayı tez danışmanım Prof. Dr. Cem Saatçioğlu'na, hayattaki en değerli varlığım, ışığım olan babam Ahmet Çakır'a, sevgili annem Habibe Çakır'a ve biricik abim Çağrı Çakır'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Nazife ÇAKIR

İSTANBUL, 2019

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
GRAFİKLER LİSTESİ	xiv
KISALTMALAR LİSTESİ	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETME BÜTÇELERİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. İşletme Bütçesi Kavramı	3
1.2. İşletme Bütçelerinin Amaçları.....	6
1.2.1. Planlama ve İşletme Bütçeleri.....	8
1.2.2. Koordinasyon ve İşletme Bütçeleri.....	9
1.2.3. Kontrol ve İşletme Bütçeleri	10
1.3. Bütçelerin İlkeleri.....	12
1.3.1. Genel Bütçe İlkeleri	13
1.3.1.1. Bütünlük İlkesi.....	13
1.3.1.2. Birlik İlkesi	13
1.3.1.3. Merkezicilik İlkesi	14
1.3.1.4. Şeffaflık İlkesi.....	14
1.3.1.5. Kesinlik İlkesi	14
1.3.1.6. Uzlaşma İlkesi.....	14
1.3.1.7. Dönemsellik İlkesi	15
1.3.1.8. Maddi Önem ve İktisadilik İlkesi	15
1.3.2. İşletme Bütçelerinin Temel İlkeleri	15

1.3.2.1.	Yönetimin Desteği İlkesi	16
1.3.2.2.	Örgütsel Uyum İlkesi.....	16
1.3.2.3.	Sorumluluk Muhasebesi ve Hesap Planı ile Uyumlu Olma İlkesi	17
1.3.2.4.	Katılımcılık İlkesi	17
1.3.2.5.	Geçerlilik İlkesi.....	17
1.3.2.6.	Esnek Uygulama İlkesi	18
1.4.	İşletme Bütçelerinin Yararları	19
1.5.	İşletme Bütçelerinin Sınırları	21
1.5.1.	Bütçenin Zayıf Yönleri	21
1.5.2.	Bütçenin Başarısızlık Nedenleri.....	21
1.6.	İşletme Bütçelerinin Türleri	23
1.6.1.	Konuları Açısından işletme Bütçeleri	23
1.6.1.1.	Gelir Bütçeleri.....	23
1.6.1.2.	Gider Bütçeleri.....	23
1.6.2.	Amaçları Açısından İşletme Bütçeleri	24
1.6.2.1.	Program Bütçeleri	24
1.6.2.2.	Faaliyet Bütçeleri.....	25
1.6.3.	Teknik Yapıları Açısından	25
1.6.3.1.	Durağan (Statik, Sabit) Bütçeler	26
1.6.3.2.	Karşılaştırmalı Durağan Bütçeler	27
1.6.3.3.	Esnek Bütçeler	27
1.6.4.	Kapsamları Açısından Bütçeler.....	28
1.6.4.1.	Bölüm (Kısım) Bütçeleri	29
1.6.4.2.	Genel Bütçeler	30
1.6.5.	Başlangıç Rakamları Açısından	31
1.6.5.1.	Geleneksel Bütçe	31
1.6.5.2.	Sıfır Tabanlı Bütçe.....	32
1.6.6.	Rakamların Niteliği Açısından.....	34
1.6.6.1.	Miktar Bütçeleri.....	34
1.6.6.2.	Tutar Bütçeleri	34
1.6.7.	Sorunları Ele Alış Biçimi Açısından.....	35
1.6.7.1.	Proje Bütçeleri	35
1.6.7.2.	Dönem Bütçeleri	35

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETME BÜTÇE SİSTEMİNİN ANALİZİ

2.1.	İşletme Bütçe Sistemi	36
2.1.1.	İşletme Bütçelerinin Organizasyonu	36
2.1.1.1.	Bütçe Komitesi	37
2.1.1.2.	Bütçe Bölümü ve Yöneticisi	38
2.1.1.3.	Bütçe El Kitapları	39
2.1.2.	İşletme Bütçelerinin Dönemleri	40
2.1.2.1.	Kısa Dönemli İşletme Bütçeleri.....	41
2.1.2.2.	Uzun Dönemli İşletme Bütçeleri	41
2.1.3.	Genel İşletme Bütçesinin Oluşturulma Aşamaları	41
2.1.3.1.	Genel İşletme Amaçlarının Belirlenmesi.....	42
2.1.3.2.	Bütçe Varsayımlarının Saptanması.....	43
2.1.3.3.	Genel ve Bölüm Bütçe Taslaklarının Hazırlanması	45
2.1.3.4.	Taslakların Gözden Geçirilmesi ve Uyumlaştırılması.....	45
2.1.3.5.	Düzenlenen Bütçenin Onaylanması.....	47
2.1.3.6.	Bütçe Kontrolü ve Revizyonu.....	47
2.1.4.	Bütçe Hazırlanırken Dikkat Edilmesi Gereken Konular.....	50
2.2.	Genel İşletme Bütçesinin Düzenlenmesi.....	51
2.2.1.	Satış Bütçesi	52
2.2.2.	Üretim ve Stok Bütçesi	55
2.2.3.	Satışların Maliyeti Bütçesi	57
2.2.4.	Faaliyet Giderleri Bütçesi	59
2.2.4.1.	Araştırma ve Geliştirme Giderleri Bütçesi	59
2.2.4.2.	Pazarlama, Satış, Dağıtım Giderleri Bütçesi	60
2.2.4.3.	Genel Yönetim Giderleri Bütçesi	60
2.2.4.4.	Finansman Giderleri Bütçesi	61
2.2.5.	Yatırım Bütçesi	62
2.2.6.	Bütçelenmiş Gelir Tablosu.....	63

2.2.7.	Nakit Bütçesi	65
2.2.8.	Bütçelenmiş Bilanço	67
2.3.	İşletmelerde Çağdaş Bütçeleme Yöntemleri	72
2.3.1.	Katılımcı Bütçe	72
2.3.2.	Sürekli Bütçe	73
2.3.3.	Bütçenin Ötesi Yaklaşım Modeli	74
2.3.4.	Faaliyet Tabanlı Bütçeleme.....	76

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE BÜTÇE SİSTEMİNİN ANALİZİ ÜZERİNE FUTBOL SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

3.1.	Futbol Federasyonları, UEFA Kulüp Lisanslama Sistemi ve Finansal Fair Play Kuralları	77
3.1.1.	Futbol Federasyonları.....	78
3.1.2.	UEFA Kulüp Lisanslama Sistemi	79
3.1.3.	Finansal Fair Play Kuralları	82
3.2.	Üç Büyük Türk Futbol Şirketinin Gelir Tabloları ve Futbol Kulüplerinin Gelir ve Gider Kalemleri	86
3.2.1.	Üç Büyük Türk Futbol Şirketinin Gelir Tabloları.....	86
3.2.2.	Futbol Kulüplerinin Gelir ve Gider Kalemleri	90
3.3.	X Futbol Şirketinde Bütçe Uygulaması.....	105
3.3.1.	Gelirlerin Bütçelenmesi	105
3.3.1.1.	UEFA Kupaları Katılım Gelirlerinin Bütçelenmesi	106
3.3.1.2.	Yayın Gelirlerinin Bütçelenmesi	109
3.3.1.3.	Stadyum Gelirlerinin Bütçelenmesi.....	111
3.3.1.4.	Sponsorluk ve Reklam Gelirlerinin Bütçelenmesi.....	117
3.3.1.5.	Lisanslı Ürün Satış Gelirlerinin Bütçelenmesi	118
3.3.1.6.	Futbolcu Satış, Kiralama ve Diğer Gelirlerin Bütçelenmesi	121
3.3.2.	Giderlerin Bütçelenmesi.....	122
3.3.2.1.	Satılan Ticari Mal ve Hizmet Maliyetlerinin Bütçelenmesi	122
3.3.2.1.1.	Lisanslı Ürün Satış Giderleri	123

3.3.2.1.2. Ücret Giderlerinin Bütçelenmesi	124
3.3.2.1.3. Maç, Seyahat ve Konaklama Giderlerinin Bütçelenmesi	126
3.3.2.1.4. Federasyon ve Lisans Giderlerinin Bütçelenmesi	129
3.3.2.1.5. Futbolcu Kiralama, Amortisman ve Diğer Giderlerin Bütçelenmesi	129
3.3.2.2. Satış, Pazarlama, Genel Yönetim ve Finansman Giderlerinin Bütçelenmesi	131
3.3.3. Proforma Gelir Tablosunun Bütçelenmesi	132
SONUÇ	134
KAYNAKÇA	139

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 3.1 : Beşiktaş Kulübünün Gelir Tablosu (TL)	87
Tablo 3.2 : Fenerbahçe Kulübünün Gelir Tablosu (TL)	88
Tablo 3.3 : Galatasaray Kulübünün Gelir Tablosu (TL).....	89
Tablo 3.4 : 2015/16 - 2016/17 - 2017/18 Sezonları Gelir Dağılımı - Üç Büyükler (TL)	94
Tablo 3.5 : 2015/16 - 2016/17 - 2017/18 Sezonları Giderlerin Fonksiyonel Dağılımı (TL) - Üç Büyükler	99
Tablo 3.6 : 2015/16 - 2016/17 - 2017/18 Sezonları Niteliklerine Göre Faaliyet Gider Dağılımı (TL) – Beşiktaş	101
Tablo 3.7 : 2015/16 - 2016/17 - 2017/18 Sezonları Niteliklerine Göre Faaliyet Gider Dağılımı (TL) - Fenerbahçe	102
Tablo 3.8 : 2015/16 - 2016/17 - 2017/18 Sezonları Niteliklerine Göre Faaliyet Gider Dağılımı (TL) – Galatasaray	103
Tablo 3.9 : 2018/19 Sezonu Şampiyonlar Ligi Gelir Dağılımı	107
Tablo 3.10 : Pazar Havuzu %50 Dağılım Kriterleri.....	108
Tablo 3.11 : X Kulübü 2018/19 Sezonu Şampiyonlar Ligi Gelir Bütçesi	109
Tablo 3.12 : X Kulübü 2018/19 Sezonu Yayın Gelirleri Bütçesi	110
Tablo 3.13 : X Kulübü 2018/19 Sezonu Loca Gelirleri Bütçesi	112
Tablo 3.14 : X Kulübü 2018/19 Sezonu Kombine Gelirleri Bütçesi	113
Tablo 3.15 : X Kulübü 2018/19 Sezonu Maç Günü Bilet Gelirleri Bütçesi	114
Tablo 3.16 : Maç Günü Bilet Gelirleri Oynanan Maç Adedi Varsayımları.....	115
Tablo 3.17 : X Kulübü 2018/19 Sezonu Maç Günü Bilet Gelirleri Bütçesi Senaryo 2 Detayı	116
Tablo 3.18 : X Kulübü 2018/19 Sezonu Maç Günü, Loca ve Kombine Gelirleri ...	117
Tablo 3.19 : X Kulübü 2018/19 Sponsorluk ve Reklam Gelirleri Bütçesi (TL).....	118
Tablo 3.20 : 2018/19 Sezonu Ürün Kategorisi Bazlı Lisanslı Ürün Satış Gelirleri Bütçesi (TL)	119

Tablo 3.21: 2018/19 Sezonu Mağaza Bazlı Lisanslı Ürün Satış Gelirleri Bütçesi (TL)	120
Tablo 3.22: Üç Büyükler Futbolcu Satış, Kiralama, Yetiştirme Gelirleri (TL).....	121
Tablo 3.23: 2018/19 Sezonu Futbolcu Satış, Kiralama, Yetiştirme Gelirleri ve Diğer Gelirler (TL).....	121
Tablo 3.24: 2018/19 Sezonu Ürün Kategorisi Bazlı Satılan Lisanslı Ürün Maliyeti Bütçesi (TL)	123
Tablo 3.25: 2018/19 Sezonu Çeyrek Bazlı Satılan Lisanslı Ürün Maliyeti Bütçesi (TL)	124
Tablo 3.26: 2018/19 Sezonu Ücret Giderleri (TL).....	125
Tablo 3.27: 2018/19 Sezonu Seyahat Giderleri (TL).....	127
Tablo 3.28: 2018/19 Sezonu Maç Giderleri (TL)	128
Tablo 3.29: 2018/19 Sezonu Maç, Seyahat ve Konaklama Giderleri (TL)	128
Tablo 3.30: 2018/19 Sezonu Futbolcu Kiralama, Amortisman ve Diğer Giderler Bütçesi (TL)	130
Tablo 3.31: 2018/19 Sezonu Satış ve Pazarlama Giderleri Bütçesi (TL)	131
Tablo 3.32: 2018/19 Sezonu Genel Yönetim Giderleri Bütçesi (TL).....	131
Tablo 3.33: 2018/19 Sezonu Finansman ve Vergi Giderleri Bütçesi (TL)	132
Tablo 3.34: X Futbol Kulübü 2018/19 Sezonu Proforma Gelir Tablosu (TL)	132
Tablo 3.35: X Futbol Kulübü 2018/19 Sezonu Özet Gelir ve Giderleri (TL).....	133

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Bütçe Komitesi Bilgi Akışı	38
Şekil 2.2: Varsayımlar	44

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 3.1: Avrupa Futbol Pazarı Büyüklüğü (milyar Euro).....	91
Grafik 3.2: Deloitte Futbol Para Ligi İlk 20 Toplam Gelirler (milyar Euro)	92
Grafik 3.3: Deloitte Futbol Para Ligi İlk 30 2017/18 Gelirler (milyon Euro).....	93
Grafik 3.4: 2015/16 - 2016/17 - 2017/18 Sezonları Ortalama Gelir Tutarı (milyon TL) ve Gelir Dağılımı % - Üç Büyükler	96
Grafik 3.5: 2017/18 Sezonu Gelir Tutarı (milyon TL) ve Gelir Dağılımı % - Üç Büyükler.....	97
Grafik 3.6: "İlk 5" ve Diğer Seçilmiş Avrupa Ligleri Kulüpleri 2017/18 Sezonu Gelir Tutarı (milyon Euro) ve Gelir Dağılımı %	98
Grafik 3.7: "İlk 5" ve Diğer Seçilmiş Avrupa Ligleri Kulüpleri 2017/18 Sezonu Kulüp Başına Ortalama Gelir ve Ücretler (milyon Euro)	104

KISALTMALAR LİSTESİ

a.e.	: Aynı Eser
a.g.e.	: Adı Geçen Eser
a.g.m.	: Adı Geçen Makale
A.Ş.	: Anonim Şirketi
CL/FFP IT	: Club Licensing Financial Fair Play Information Technologies (Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Bilgi Teknolojileri)
FFP	: Finansal Fair Play
FIFA	: Federation Internationale de Football Association (Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği)
İİBF	: İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
İSMMO	: İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası
K	: Kategori
KAP	: Kamu Aydınlatma Platformu
s.	: Sayfa
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
SGK	: Sosyal Güvenlik Kurumu
s.s.	: Sayfalar
TFF	: Türkiye Futbol Federasyonu
TÜRMÖB	: Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği
UEFA	: Union of European Football Associations (Avrupa Futbol Federasyonları Birliği)
v.d.	: Ve Diğerleri

GİRİŞ

İşletmeler artan rekabet koşulları karşısında amaç ve hedeflerinin etkin bir biçimde yerine getirebilmek için önceden planlamaya her geçen gün daha çok gereksinim duymaktadır. İşletmelerin verimliliğini, karlılığını ve nakit dengesini sağlamakta karar vericilere yol gösterici bütçe süreci kısa vadede işletmenin gelecek dönem faaliyetlerini planlamada en etkin araç niteliğindedir.

Bütçe, faaliyetler esnasında ortaya çıkacak her türlü kaynak giriş ve çıkışlarının önceden bir programa bağlanmasıdır. Bütçe sürecini kontrol etmek ve sorumlu oldukları paydaşlara gerekli bilgilendirmeleri yapmak şirket bütçe sisteminde yer alan organların sorumluluğundadır. Bütçe kontrol süreçleri işletmenin tüm organizasyonlarının faaliyetlerinin planlanması ve başarı değerlendirme aracı olarak kritik bir yönetim aracıdır.

Futbol ekonomisinin giderek artan büyüklüğünün sağladığı pozitif etkinin sportif ve ekonomik başarılarla dönüştürülebilmesi ve futbol şirketlerinin sürdürülebilirlikleri önündeki tehditlerin ortadan kaldırılması için futbol kulüplerinin de faaliyetlerini önceden planlaması gereği ortaya çıkmaktadır. Halka açık kulüplerin mevcut negatif özsermayeli bilanço değerleri ile sürdürülebilirliklerini ortaya koyabilmeleri için finansal raporlarında gelir ve gider tahminini yayınlaması yasal bir zorunluluktur. Aynı şekilde Avrupa Futbol Federasyonları Birliği (Union of European Football Associations) (UEFA)'ne katılım amacı güden kulüplerin de gelir gider dengesini kurmaları ve gelecek yıla ait bütçe tahminlerini söz konusu federasyonlara sunmaları gerekmektedir. Bu kapsamda bütçeleme, futbol şirketleri için hem kurumsal yönetim fonksiyonu olarak hem de regülatif nedenlerden dolayı oldukça önem arz etmektedir.

Birikmiş zararların getirdiği finansman yükünün de etkisiyle makro ekonomik koşullara bağlı olarak artan kur ve faiz etkisi ile şirketler elde ettikleri faaliyet karlarını finansman gideleri ile eriterek net zararlarla karşılaşmaktadır ya da faaliyetlerinden doğan zararları katlayarak daha telafisi zor net zararlara ulaşmaktadır. Şirketlerdeki bu problemleri ortadan kaldırmak ve finansal anlamda sürdürülebilirliği sağlamak için,

yöneticiler, kurumsal yönetim anlayışını benimsemeli ve istikrarlı bir şekilde çözüm arayışına başlamalıdır. Bütçeleme ile şirketler faaliyetlerini verimli bir biçimde planlayarak kaynaklarının etkin dağıtımını sağlarlar ve çıkan fırsat ya da tehditler karşısında daha bilinçli hareket edebilirler.

Bu çalışmada, işletme bütçe sisteminin kapsamlı bir analizi sonrasında bütçe uygulamalarının futbol sektöründe uygulanabilirliği ve önemi araştırılacaktır.

Çalışmanın uygulama bölümü rakamların elde edilebilmesindeki kolaylık ve karşılaştırılabilirliklerin yüksek olması nedeniyle Türkiye'deki Üç Büyük futbol şirketinin geçmiş dönem finansal verileri çerçevesinde bu 3 şirketten biri üzerinde bütçe uygulaması yapılması ile sınırlandırılmıştır. Söz konusu şirketin paydaşlarına ve iş ortaklarına olan yasal zorunluluklarından dolayı ismi açıklanamamaktadır ve bazı kalemlerdeki verileri belirli varsayımlar değiştirilerek hesaplama metodolojisi değiştirilmemek kaydı ile yeniden hesaplanmıştır. Bu nedenle bütçe uygulaması proforma gelir tablosu ile sınırlandırılmıştır, proforma bilanço ve nakit akım tabloları oluşturulmamıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde, bütçe kavramı, ilkeleri, önemi, bütçenin sınıflandırılması ve bütçenin işletme yönetimi fonksiyonları ile ilişkisi ele alınacaktır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, organizasyonu, dönemleri, oluşturulma aşamaları, bölümlerinin detaylı incelenmesi ve çağdaş bütçeleme yöntemlerinin açıklanması ile bütçe sisteminin detaylı analizi yapılacaktır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise futbol sektöründe düzenleyici kuruluşlar ve kuralları bütçe ve finansal açıdan açıklanarak, Üç Büyük Türk futbol şirketinin finansal tablolarından yararlanılarak futbol şirketlerinin gelir ve gider kalemleri incelenmek suretiyle bütçeleme yapılabilmesi için gerekli bilgi kaynakları elde edilecektir. Bu bilgiler ışığında X Futbol Şirketinde bütçe uygulaması yapılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETME BÜTÇELERİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Günümüz ekonomik ve teknik koşullarında yönetim sürecinin karmaşıklığı yeni yöntem ve tekniklerin gelişmesine ve yeni kavramların doğmasına neden olmaktadır. Bu yöntemlerden biri de bütçeleme yöntemidir ve “bütçe”, “bütçeleme” gibi kavramları modern yönetim tekniklerine kazandırmıştır.

Çalışmanın bu ilk bölümünde, bütçe kavramı, amaçları, ilkeleri, yararları, sınırları ve türleri konuları ele alınacaktır.

1.1. İŞLETME BÜTÇESİ KAVRAMI

Bütçe kelimesi Fransızca deriden yapılmış torba veya para çantası anlamına gelen “bougette” kelimesinden türemiştir. İngilizceye “budget” kelimesi ile yerleşmiş bulunmaktadır.¹ İlk olarak İngiltere’de Hazine Bakanı tarafından Parlamente’ye sunulmak üzere taşınan deri çanta için kullanılmıştır. Bu çantanın içinde hükümetin mali kaynak ve gereksinimleri bulunduğu için önceleri çantanın kendisi için bu kavram kullanılmıştır. Zamanla da taşınan bu belgelerin kendisi için kullanılmaya başlanmıştır. Buradan anlaşıldığı üzere bu kavram, devletin gelir ve giderlerine ilişkin belgeleri ve mali kaynaklarla bu kaynakların aktarılma gereksinimi ilk orataya çıkış döneminde bile kapsamıştır.²

Bütçe; devletin, bir kurum veya kuruluşun, bir aile veya bireyin gelecekteki herhangi belirli bir süre için tasarlayıp öngördüğü gelir ve giderlerinin tümü olarak tanımlanmaktadır.³

¹ Yüksel Koç Yalkın, **Yönetim Aracı Olarak İşletme Bütçeleri**, 3. Baskı, Ankara, Turhan Kitapevi, 1989, s. 14.

² Bülent Yılmaz, **İşletme Bütçeleri ve Aselsan Uygulaması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Başkent Üniversitesi SBE, 2001, s. 2.

³ “Güncel Türkçe Sözlük”, (Çevrimiçi)

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=B%C3%9CT%C3%87E , 21.03.2019.

İşletme bütçesi, bütçe kavramından türemiştir. İlk ortaya çıkış dönemlerinde devlet için kullanılmış olmakla birlikte ilerleyen dönemlerde ise özel sektör için de belirli dönemler içindeki gelir ve giderleri ayrıntılı tasarlayan hesap cetveli olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bütçe, yaygın anlamda tutar olarak ifade edilmekle birlikte bir hesap dönemi içindeki gelir, gider, kar ve maliyetlerin tahminini içeren bir faaliyet planıdır”.⁴ Bir işletme bütçesi: “Önceden ortaya konan bir hedefe varabilmek için, işletmenin gelecek bir dönemde takip edeceği politikayı ve yapmayı tasarladığı işleri parasal ve sayısal olarak ifade ederek açıklayan rapor veya raporlar dizisidir.”⁵ İşletmelerin faaliyetlerine ve büyüklüğüne bağlı olarak çeşitli dönemlerindeki faaliyetleri tahmin edilerek, bu tahminlerden elde edilen verilerle proforma finansal tablolar hazırlanır.

Bütçe, planlanan faaliyetlerin koordinasyonu ve uygulamasına yardım eden bir araçtır. Bir işletme bütçesi, işletmenin gelecek dönemlerde izleyeceği bir yol haritası olarak planlanan faaliyetlerin finansal ve finansal olmayan özelliklerini kapsar.⁶ İşletme yöneticilerinin gelecek dönemlere ilişkin gerçekçi karar alabilmesi ve işletmenin kıt kaynaklarını en verimli şekilde kullanabilmesi amacı ile önceden geleceğe yönelik tahminlerde bulunması gerekmektedir. Tahminlerin, pazarın rekabetçi ortamının gereksinimleri ve işletmenin iç dinamikleri göz önünde bulundurularak oluşturulması gerekmektedir. Geleceğe yönelik tasarlanan bu sistemli planlama faaliyetlerinin oluşturulması bütçeleme olarak ifade edilmektedir.⁷ İşletme bütçesi ile birlikte bütçeleme kavramı da sıklıkla kullanılmaktadır. Bütçeleme kavramı, gelecekteki belirli bir dönem içinde yapılacak faaliyetleri önceden ve sayısal olarak ifade eden bütçenin yapılabilmesi için, gerekli teknik ve yöntemlerin tümünü ifade etmektedir. Bütçeleme faaliyeti sonunda işletme bütçesi oluşur.⁸ İşletme organizasyonunda var olan tüm birimlerin faaliyetlerini kapsayan bütçe, genel bütçe olarak ifade edilmektedir. Ayrıca, işletme organizasyonunda var olan tüm birimler için

⁴ Vasfi Haftacı, **İşletme Bütçeleri**, 5. Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2007, s. 1.

⁵ A.Sevgener, R.Hacıüstemoğlu, **Yönetim Muhasebesi**, 6.Baskı, İstanbul, Marmara Üniversitesi Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayını, 2000, s. 306.

⁶ **A.e.**, s. 305

⁷ Ahmet Tokaç, **Uygulamacı Gözüyle İşletmelerde Bütçeleme ve Raporlama: Bütçe Yöneticisinin El Kitabı**, İstanbul, Tunca Yayıncılık, 2005, s. 3.

⁸ Haftacı, **a.e.**

de ayrı ayrı kısım ya da bölüm diye tabir edilen bütçeler de oluşturulmaktadır. Genel bütçe, işletme yönetiminin gelecek dönemlere ilişkin operasyonel ve finansal planlarının tüm birimler için kapsamlı olarak bir araya getirilmesi ve uyumlaştırılması sonucunda ifade edilmesi ile oluşturulur.⁹

İşletmelerde temel problemin, kıt kaynaklarla, sonsuz ihtiyaçların karşılanması olduğu düşünülürse yöneticilerin devamlı olarak verimlilik getirecek yönde doğru tercih yapmaları gerekmektedir.¹⁰ Yönetim sorunlarının karmaşıklığındaki artış giderek bu noktada yöntem ve tekniklerin geliştirilmesine yol açmıştır. Bu yöntem tekniklerin bütününe bilimsel yönetim adı verilmektedir. Bilimsel yönetimde ortaya çıkan en önemli gelişmelerden biri de işletme bütçeleri olmuştur.¹¹ Kıt kaynaklarla, ihtiyaçları karşılamak ve bu ihtiyaçlar arasında tercihler yapma zorunluluğu her bireyin, her kurum ve kuruluşun ve her işletmenin çözmesi gereken bir problemdir. Bütçeleme ile var olan kıt kaynaklarla bireylerin, toplulukların ve devletlerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla kaynaklarla ihtiyaçlar arasında karşılaştırma yapılabilmesi eskiden beri kullanılan bir yöntemdir. Günümüzde ise bütçe, bilinçli veya bilinç dışı olarak ele alınan geniş ve çok yönlü işletme organizasyonlarının ve devletlerin idare ve kontrolünde kullanılan sistemli bir araçtır. Bütçenin çeşitli tanımlamaları yapılırken, hedeflenen amaç ve özellikleri dikkate alınarak farklı tanımlamalar yapılmaktadır. Kimi zaman da belirli bir tanım yerine, özellikleri, işlevleri ve ilkeleri belirtilerek tanımlama yapılmaktadır. Bütçe genel anlamda, önceden, belirli bir dönem içerisinde sağlanacak gelirler ile bu gelirler karşılığında oluşacak giderlerin tahmini ve karşılaştırmalı nihai bir tablosu olması yanında, işletmenin yöneticileri tarafından bu giderlerin gerçekleştirilmesi ve o gelirlerin elde edilmesi için verilen bir izindir.¹²

⁹ Tokaç, a.e.

¹⁰ Cevat Manav, **Yönetim Açısından İşletme Bütçeleri ve Finansal Planlama**, Ankara, Desen Matbaası, 1990, s. 66.

¹¹ Yalkın, a.e.

¹² Manav, a.e.

1.2. İŞLETME BÜTÇELERİNİN AMAÇLARI

İşletmelerin çıkar çevreleri işletmelerin faaliyetlerinin nasıl gittiğini ve performanslarını görmek ve izlemek için genel olarak dönemin Gelir Tablosu, dönem sonu Bilançosu ve Nakit Akım Tablosu gibi finansal tablolarını incelemekle sınırlı kalırlar. Bu çıkar çevrelerinden organizasyona dahil olanları yani sahip, ortaklar veya yöneticileri ise mevcut durumu veya gerçekleşmiş olayları gösteren finansal tabloları incelemekle sınırlı kalmazlar. Çünkü, karar verebilmeleri için gelecek dönemlere ilişkin bazı tahminlerde bulunmaları ve gelecek dönemleri tasarlayarak planlama yapmaları gereklidir. Bu tahmin ve planlamaların ifadesi ise bütçe ile olmaktadır. Bütçenin amaçları sadece planlama ile sınırlı değildir. Bütçenin amaçları koordinasyon ve kontrolü de kapsamaktadır.¹³ Bütçenin amaçlarını genel olarak aşağıdaki şekilde gruplandırmak mümkündür;¹⁴

- Beklentilerin Belirlenmesini Sağlamak,
- İletişimi Sağlamak,
- Uyumlaştırmayı Sağlamak,
- Planlamayı Sağlamak,
- Kontrolü Sağlamak,
- Maliyetlerin Farkına Varmayı Sağlamak,
- Başarı Değerlemesine Katkı Sağlamak.

Günümüzde işletme başarısının temelinde planlama, organizasyon ve denetim saklıdır. Bu üç unsur yöneticilerin yerine getirmesi gereken temel işlevleri yani işletmenin temel fonksiyonlarını belirler.¹⁵

Bütçenin işlevlerini aşağıdaki şekilde gruplandırmak mümkündür:¹⁶

- Bütçe bir planlama aracıdır.
- Bütçe bir denetleme aracıdır.

¹³ Tokaç, **a.g.e.**, s. 13.

¹⁴ Cem Niyazi Durmuş, M. Vefa Toroslu, **İşletme Bütçeleri**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2013, s. 28.

¹⁵ Tokaç, **a.g.e.**, s. 230.

¹⁶ Kamil Büyükmirza, **Maliyet ve Yönetim Muhasebesi**, 8. Baskı, Ankara, Barış Yayınevi, 2000, s. 599.

- Bütçe bir başarı değerkleme aracıdır.
- Bütçe bir koordinasyon aracıdır.
- Bütçe bir iletişim aracıdır.

Bütçe niteliğı taşımayan diğerk bir takım planlarda bir takım kalem ve yapılmış olması, olayların bazı yönlerinin dikkate alınmamış olması gibi aksaklıklar çoğı kez önlenememektedir.¹⁷

Bütçeler, işletmelerin genel olarak veya işletme birimlerinin başarılarının değerklendirilmesinde önemli katkıya sahiptirler. Bütçe dışında bir başka başarı değerklendirme seçeneğı, geçmiş yıllara ait veriler olarak da kabul edilmektedir. Fakat, içinde bulunulan dönemin başarı değerklendirmesi için geçmiş yıl verilerini kullanmak türlü sakıncalara neden olmaktadır. Örneğın; bir önceki dönem satış adetleri, cari dönem satış adetleri ile aynı ise buradan içinde bulunulan dönemin işletme için başarılı bir dönem olduğı sonucu çıkarılabilir. Oysaki bir önceki dönemde ülke veya sektör bir kriz içerisinde olabilir veya cari dönemde rakipler satışlarını yüksek oranlarda arttırırken şirketin sabit bir seviyede kalması veya düşük bir artış göstermesi şirket için tehlike sinyallerinin çalması, yüksek risk oluştugu anlamına gelebilir. Bu nedenle bütçeler, koşullarda oluşabilecek ve oluşmuş olası değışiklikleri göz önünde bulundurmaları bakımından, bütçe döneminde ulaşılan gerçekleşen sonuçların değerklendirilmesi bakımından geçmiş dönem verilerine göre çok daha anlamlı bir kriter olma özelliğini taşır.¹⁸

Bütçe hazırlama süreci, her bir birimin beklentilerini diğerk birimlere net olarak aktarmaları için önemli bir fırsat oluşturmaktadır. Hazırlanan bütçeler, yöneticiler ile diğerk çalışanlar arasındaki iletişime katkı sağlar. Bütçe, her bir birimin hedeflerini ortaya koyarak, birim çalışanlarına kendilerinden neyin beklendiğini açık olarak göstermek yoluyla yönetici ile personel iletişimindeki aksayan yönleri ortadan kaldırmaya yönelik bir etki yapar.¹⁹

¹⁷ A.e.

¹⁸ A.e.

¹⁹ A.e.

1.2.1. Planlama ve İşletme Bütçeleri

İşletme yönetimi, planlama safhası ile başlar. İşletmenin geleceğine yönelik hedeflerin belirlenmesi, bu hedeflere varabilmek amacıyla izlenecek farklı seçeneklerdeki yolların tespit edilmesi ve kısıt kaynaklarla bu hedeflere ulaşılabilmesi için en verimli yolun seçilmesi planlama işlevi olarak nitelendirilebilir.²⁰

Bütçeler tek başına bir plan niteliğinde olduğu için, bütçeleme ilk amacının planlama işlevini yerine getirmek olması doğaldır.²¹ Bütçe özel bir plan çeşididir. Bu yüzden, çözüm için sunulan seçenekler arasından en iyi sonuçlar elde edilecek şekilde geleceğin hedeflerini ve o hedeflere varmak için kullanılacak yolu belirler. Bu şekilde, hedefe varmanın neden olabileceği etken, güç ve zaman kayıplarının önüne geçilebilir.²²

İşletme politika ve stratejisi doğrultusunda orta ve uzun dönemli planların hazırlanması, kısa dönemli uygulamalarının detaylı planlaması bütçeleme olarak tanımlanabildiğine göre, bütçeleme ve planlama kavramları arasındaki ilişkiyi bu tanım içerisinde açıkça görmek mümkündür.²³ İşletmelerin strateji ve planlamalarında bütçelerin önemli bir yeri vardır. Bütçeler yönetimin ve üst düzey yöneticilerin geleceğe ilişkin beklenti ve tasarılarına göre hazırladığı planların, yönetimin uygulayıcı gruplarına yansıtılan bölümü olarak da görülebilir. Bütçe bu özelliği ile planlayıcılar ile uygulayıcılar arasındaki bu haberleşme aracını parasal olarak ifade eder. Bu nedenle, bütçe hem planlama, yürütmeyi denetleme ve hem de başarı değerlendirme açılarından oldukça önemlidir.²⁴

Planlar sonucu belirlenen hedeflere ulaşmak için gerekli ve yeterli unsurlar

²⁰ A. Bhimani v.d., **Management and Cost Accounting**, 6. Basım, Harlow.Pearson Education, s. 8.

²¹ Kerem Sarioğlu, **Enflasyon Ortamında Bütçeleme ve Kentspor A.Ş. Uygulaması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, 1997, s. 6.

²² Sercan Tepeli, **İşletmelerde Stratejik Bütçeleme ve Bir Uygulama Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi SBE , 2010, s. 21.

²³ Sarioğlu, **a.e.**

²⁴ Alparslan Peker, **Modern Yönetim Muhasebesi**, 4. Baskı, İstanbul Üniversitesi Muhasebe Enstitüsü Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını, 1988, s .356.

belirlenmelidir. Bu unsurlar belirlenirken işletmenin sahip olduğu kaynakların en etkin biçimde kullanılması mümkün olacak şekilde olmasına özen gösterilmelidir. Belirlenen zaman dilimi içerisinde ve ileriki dönemlerde işletmenin karlılığı, verimliliği ve likiditesi ile uzun dönemde işletmenin sürekliliği ve gelişmesi arasında en uygun dengenin kurulması, planlamanın ve bütçeleme nin temel amaçlarını oluşturur.²⁵

1.2.2. Koordinasyon ve İşletme Bütçeleri

İşletmeler temel hedeflerine ulaşabilmek için uzun ve kısa vadeli planlama yaparlar. Uzun ve kısa vadeli planlarla hedeflenen başarılarla ulaşılabilmesi için işletmenin bütün organlarının faaliyetlerinin bu hedeflerle tutarlı olması gerekmektedir.

Etkili bir şekilde düzenlenen ve uygulanan bütçe sistemi devamlı koordinasyonun gerçekleştirilmesinde temel ögedir. İşletme bütçelerinde, katılım ilkesi planlama fonksiyonunda esas kabul edildiğinden, koordine edilmiş tasarımların ve dolayısı ile koordine edilmiş işletme faaliyet planlarının düzenlenmesini mümkün kılar.²⁶

Bütçeleme çalışmaları, çalışanlara beklenen performansı açıkça belirtmek için de etkin bir araçtır. Bir kurumun hedeflerinin ve bu hedeflere ulaşılması için yapılması gereken işlemler dizisinin resmi şekilde ifade edilmesi, bu hedeflere kendiliğinden ulaşılacağı anlamına gelmez. Yöneticilerin önce bütçeyi özümsemesi gerekir. Bütçe aracılığı ile yönetim beklentilerini alt kademede ki çalışanlara iletir ve kurumun tüm çalışanlarının kurum hedeflerini özümsemesini ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için performanslarını uyumlaştırmayı sağlamaya çalışır.²⁷

Bütçeleme süreci işletmenin etkinliğini temin edecek olan haberleşme

²⁵ Tokaç, **a.g.e.**, s. 13

²⁶ Sevgener ve Hacırüstemoğlu, **a.g.e.**, s. 278

²⁷ Haftacı, **a.g.e.**, s. 3

sisteminin kurulmasında oldukça etkin bir rol oynar. Bütçe hazırlayan bir yönetici yönetimindeki faaliyetleri bütçelerken diğer bölümlerde gerçekleşen faaliyetleri de kendi yönetimindeki faaliyetlerle birlikte dikkate almak zorundadır.²⁸

1.2.3. Kontrol ve İşletme Bütçeleri

Kontrol fonksiyonu, faaliyetlerin verimliliğinin ortaya konacağı ölçü birimlerini, gerçekleşen sonuçlar ile ölçü birimleri arasındaki farkların analiz ve raporlamasını, düzeltici tedbirlerin alınması ve bunların etkinliklerinin devamlı olarak izlenmesini içermektedir. Bütçe işletmenin planlarını, işletmenin büyüklüğü çerçevesinde rakamsal detaylı planlarla ifade eder ve bu yöntemle yöneticilere kararlarının sonuçlarını görme ve gerekli durumlarda düzeltmele yapma imkanı tanır.²⁹

İşletme faaliyetleri denetlenirken veya kontrol edilirken iki türlü yöntem kullanılır. Bunlardan ilki faaliyet başlamadan kontrol ve diğeri faaliyet devam ederken ve tamamlandıktan sonra kontroldür. İşletmelerde karlılığın ve verimliliğin istenilen seviyede olabilmesi açısından faaliyet başlamadan kontrol önemlidir. Bu kontrol ile amaçlanan, işletmenin faaliyetlerinin uygun zaman ve yöntem olarak tespit edilmesidir. Faaliyet sonrası kontrolün ise verimlilik açısından tamamlanmış olan faaliyete bir katkısı yoktur. Faaliyet sonrası kontrol olduğu için verimsizlik meydana gelmiş ve faaliyet sonuçlanmış olabilir. Bu kontroldeki temel amaç ise geçmiş dönemdeki verimlilikleri inceleyerek, analiz ederek ve raporlayarak gelecek dönemlerdeki verimliliği arttırmak ve kontrolü geliştirmek için değerlendirme yapmaktır. Bütçe sistemi her iki kontrole ilişkin ölçü birimlerini ve standartlarını oluşturmakla kalmayıp, sahip olduğu bu özellik ile işletmede etkili ve zamanında bir haberleşmeye de imkan tanımaktadır.³⁰ Gerçekleşen veriler işletmenin bütçe verilerinden önemli şekilde sapma gösterirse yönetim bunun sebeplerini araştırır.

²⁸ Sarioğlu, **a.g.e.**, s. 6.

²⁹ Ahmet Alparslan Bayram, **İşletmelerde Maliyet Kontrolü Açısından Esnek Bütçeleme : Bir Üretim İşletmesi Üzerinde Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi SBE, 2007, s. 15.

³⁰ **A.e.**

Sebeplere bağılı olarak ya işletmenin çevre koşullarındaki değişimi yansıtmak amacıyla revizyona gidilir ya da işletme faaliyetlerinin planlanan şekilde yürütülmesi için gerekli ortam ve koşullar hazırlanacak şekilde aksayan işletme faaliyetlerinin işleyiş şeklinde revizyona gidilir.³¹

Bütçeleme tek başına bir kontrol aracı değildir. Yalnızca kontrolü sağlayan araçlardan en önemlilerinden biridir. Bütçe ile kontrolün aşamaları aşağıdaki gibidir:³²

- Bütçe verilerinin belirlenmesi,
- Gerçekleşen sonuçların elde edilmesi,
- Gerçekleşen sonuçlar ile bütçelenmiş veriler arasındaki farkların belirlenmesi,
- Farklılıklar varsa sebeplerinin araştırılmasıdır.

Ancak bütçe aracılığı ile kontrolün sağlanabilmesi için işletmede aşağıdaki önlemlerin alınmış olması gerekmektedir :³³

- İşletme bünyesinde tüm organların yetki ve sorumluluklar açıkça belirlenmiş olmalıdır.
- Faaliyetlere ilişkin olan politikalar, hedefler, planlar ve standartlar saptanmış olmalı ve bunlar arasında gerekli uyumlaştırma sağlanmış olmalıdır.
- İşletme bünyesinde sağlıklı bir raporlama sistemi olmalıdır.
- Gerçekleşen veriler ile bütçelenmiş veriler arasında meydana gelen farkların sebeplerinin saptanması ve gerekli düzeltmelerin yapılabilmesi görevi standart bir hale getirilmiş olmalıdır.

³¹ Niyazi Berk, **Finansal Yönetim**, 11. Baskı, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2015, s. 496

³² Fatih Yılmaz, “İşletmelerde Bütçeleme”, İSMMM Odası, Mali Çözüm Dergisi Sayı 55, (Çevrimiçi) <https://issuu.com/istanbulsmmmmodasi/docs/malicozum55?e=25078185/58370305> , 26.04.2019

³³ Kamuran Pekiner, **İşletme Denetimi**, İstanbul Üniversitesi Muhasebe Enstitüsü Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını, 1988, s. 322.

1.3. BÜTÇELERİN İLKELERİ

Genel olarak ilke, bilime temel olan, yön veren, gelecek eylem, gözlem ve denetimler için, başlangıca temel olan tartışmaya açık olmayacak ölçüde güvenilir bilgi, düşünce ve kanaat olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda işletme bütçelerinin ilkeleri, bütçe etkinliğinin artırılması ve bütçe başarısının sağlanmasının geliştirilmesinin ön koşullarıdır.³⁴ Sistemin başarılı olabilmesi için öncelikle bu ilkelerin iyi anlaşılmasına ve uygulanması gerekmektedir. Bu ilkelerin ön gördüğü temel ve koşullar sağlanamadıkça, bütçe sistemi yönetime etkin bir araç olarak hizmet veremez.

Bütçe sisteminin iyi anlaşılması için aşağıdaki bölümleri arasındaki temel farklılıkların net olarak belirlenmesi gerekir.³⁵

- İşletme bütçelerinin mekanik kısmı,
- İşletme bütçelerinin teknik kısmı,
- İşletme bütçe sisteminin ana ilkeleri.

İşletme bütçelerinin mekanik kısmı, bütçe ile ilgili tabloların şekillerinin tespit edilmesine, düzenlenmesine ve hazırlanmasına ilişkin ilke ve yöntemleri içerir. Bütçe sisteminin kolay kısmını oluşturan bu aşamasında, tabloların oluşturulması ile ilgili hesaplamalar ve kayıtların hazırlanması ve sağlıklı temin edilmesi yöntemleri bulunur. İşletme bütçelerinin teknik kısmı, işletme bütçelerinde resmi ve rakamsal bir biçimde belirlenen amaçların, politikaların, hedef ve kararların tespit edilmesinde yararlanılan kolay ve karmaşık olarak nitelendirilebilecek çok sayıda teknik ve yöntemlerinden oluşur.³⁶

Bunlardan bütçe sisteminde en çok tercih edilenlerinden bir kısmı şunlardır; Kara geçiş analizleri, para akımı analizi, yatırım karar yöntemleri, satış hacmi

³⁴ Haftacı, **a.g.e.**, s. 4

³⁵ Yalkın, **a.g.e.**, s.s. 32,33.

³⁶ **A.e.**

bütçeleme teknikleri ve yöneylem araştırması.³⁷

1.3.1. Genel Bütçe İlkeleri

Genel olarak devlet ve işletme bütçelerinin hazırlanması sırasında uyulması gereken ilkeler aşağıda tanımlanmıştır.

1.3.1.1. Bütünlük İlkesi

Bir işletmede ödeme ve tahsilatlara neden olan tüm faaliyetlerin bütçe hazırlanmasında dikkate alınması gerekmektedir. Ödemelerdeki giriş ve çıkışların tümünü hesaba katmayan bir bütçeden istenilen fayda elde edilemez.³⁸ Kaynakların ve kaynak kullanımı gerektirecek tüm gider, yatırım ve harcamaların hem nakit giriş çıkışı hem de gelir gider tablolarına yansımaları açısından bütçeleme ile ortaya çıkan tabloların doğru olmasını ve bu bağlamda farklı senaryolarda oluşabilecek tablolara karşı yönetimin vermiş olduğu kararları doğru varsayımlar ve hesaplamalar üzerine oturtmasını mümkün kılar. Bu sağlanmadığı takdirde alınan kararların sonuçları tüm pazar koşulları ve ekonomik koşullar aynı olsa bile planlanan ile örüşmeyecektir. Bütçelerin yönetime ışık tutması gerekirken, bu ilkeye uyulmayarak dikkate alınmayan kaynak ve kaynak kullanımlarının olması durumunda bütçeleme ile ortaya çıkan tablolar yöneticileri yanlış yönlendirilirler.

1.3.1.2. Birlik İlkesi

Bütün sorumluluk merkezleri veya kar merkezleri için ayrı ayrı bütçe hazırlanır. Bu bütçelerin ana bütçede konsolide edilmesi gerekir.³⁹

³⁷ A.e.

³⁸ Berk, a.g.e., s.s. 494,495.

³⁹ A.e.

1.3.1.3. Merkezicilik İlkesi

Bu ilke kapsamında bütün krediler dahil bütün girişler bütün harcamaları karşılama kullanılır. Böylece işletmenin finansal dengesi bir bütün olarak güvence altına alınmış olur.⁴⁰

1.3.1.4. Şeffaflık İlkesi

Bütçeler ilgililerinin gerekli bilgileri basitçe elde edebileceği nitelikte oluşturulmalıdır. Bu ilke çerçevesinde bütçeler işletme personeli belirlenen hedeflere ulaşılması için motive edici özellik de taşır.⁴¹

1.3.1.5. Kesinlik İlkesi

Bütçelerde planlanan faaliyetlerin ve ilerideki dönemlerdeki nakit giriş - çıkışlarının gerçekçi olmayan varsayımlara dayandırılmaması gerekmektedir. Bu ilke yanlış kararlardan korumaya imkan sağladığı gibi denetim imkanı da sağlamaktadır.⁴²

1.3.1.6. Uzlaşma İlkesi

Bu ilke, ödeme ve tahsilatların türlerine ve kaynaklarına göre kesin bir biçimde belirlenmesini özendirici kılar. Bununla hangi finansal araçların hangi sorumluluk yada kar merkezlerine aktarıldığı ve hangi amaçlarla kullanıldığı tespit edilebilir ve ortaya konulabilir.⁴³

⁴⁰ A.e.

⁴¹ A.e.

⁴² A.e.

⁴³ A.e.

1.3.1.7. Dönemsellik İlkesi

Bütçeler daima periyodik olarak düzenlenmelidir. Dönemsellik, farklı iş kollarının ve bölümlerin niteliklerine göre değişmektedir. İhtiyaçlara göre günlük, haftalık, aylık, üç aylık, altı aylık, yıllık, onsekiz aylık, yıllık veya daha uzun bütçeler hazırlanabilir.⁴⁴

1.3.1.8. Maddi Önem ve İktisadilik İlkesi

Bütünlük, kesinlik ve uzlaşma ilkelerinin sonsuz uygulanması, bütçelerin kesinlik ve güvenilirliğini artırırken, maliyetleri de aynı şekilde arttırabilmektedir. Bu sebepten maliyet ve faydaların bütünlük ve kesinlik ilkeleri ile uyumlu bir biçimde dengelenmesi gerekmektedir.⁴⁵

1.3.2. İşletme Bütçelerinin Temel İlkeleri

Belirlenen amaçlara erişebilmek için bütçe sisteminin öncelikle yönetim ve ilgili bütün birimlerin katılımıyla amaç uyumu içinde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.⁴⁶ İşletme bütçeleri oluşturulurken bu ilkelere ek olarak uyulması gereken işletmelerin kendilerine özgü ilkeler de vardır.

Bu ilkelerin sayısı hakkında yazarlar arasında tam bir görüş birliği olmamasına karşın önemli temel ilkeler aşağıdaki başlıklar altında gruplandırılabilir.

⁴⁴ A.e.

⁴⁵ Sudi Apak, Engin Demirel, **Finansal Tablolar Analizi ve Yatırım Yönetimi**, Cilt 2., İstanbul, Papatya Yayıncılık, 2013, s. 206.

⁴⁶ Sait Kaygusuz, Şükrü Dokur, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Bütçeleme**, Bursa, Dora Yayın Dağıtım, 2009, s. 48.

1.3.2.1. Yönetimin Desteği İlkesi

Bir işletme bütçesinin başarılı kabul edilebilmesi için, işletmenin yönetim kurulu ve üst yönetim organları tarafından mutlak olarak desteklenmesi gerekmektedir. Bütçeleme sisteminin kar planlama, denetim ve kontrol fonksiyonuna yaptığı katkılar ortaya konularak sistemin barındırdığı potansiyel güç net bir şekilde tespit edilip ifade edilmelidir. Bu sayede ekip çalışması ve düzenli faaliyetler için gerekli ortamı sağlayan bu sistem en tepe yönetici olan genel müdürden başlayarak bütün üst yönetim kademelerinin tam desteğini elde edebilmektedir.⁴⁷ Üst yönetim organları olarak nitelendirilen yöneticilerin her biri, bütçe sisteminin neler gerektirdiğini ve işletmeye temin edeceği katkıyı öncelikle kendileri iyi bilmelidir. Genel müdür ve üst düzey yöneticiler bütçeye gereken desteği vermezse bütçe başarılı olamaz. Kısacası, bütün yönetim basamaklarının tam desteğini elde etmiş olmak, başarılı bir işletme bütçesinin ilk şartıdır.⁴⁸

1.3.2.2. Örgütsel Uyum İlkesi

Bütçe sistemi, yetki ve sorumlulukları net ve kesin olarak belirlenen sağlıklı bir örgütsel yapıya sahip olmalıdır. İşletme bütçelerinde tespit edilip ortaya konulan amaçlar, politikalar, stratejiler ve planlar, çalışanlar yolu ile uygulanmaya koyulacağından ve gerçekleştirileceğinden işletme bütçelerinin çalışanların sorumlulukları itibarıyla düzenlenmesi gerekmektedir. İşletmenin organizasyon şeması ve bütçesi aynı örgüt yapısını içermelidir.⁴⁹ Bu sorumluluk merkezleri doğal olarak sağlıklı bir örgüt yapısıyla var olabilmektedir. İşletme birimlerinde çalışanlar sorumluluklarına uygun şekilde yetkilerle donatılmalıdır.

⁴⁷ Yalkın, a.e.

⁴⁸ Rüya Kaplan, **İşletmelerde Faaliyet Tabanlı Bütçeleme**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi SBE, 2011, s. 7.

⁴⁹ Sevgener ve Hacırüstemoğlu, a.e.

1.3.2.3. Sorumluluk Muhasebesi ve Hesap Planı ile Uyumlu Olma İlkesi

Bu ilke uyarınca bütçenin oluşturulmasında sorumluluk merkezleri temel alınmaktadır. Bu bağlamda sorumluluk yerleri, kar ve yatırım merkezi şeklinde gruplandırılırlar. Her bir sorumluluk merkezine bağlı maliyet merkezine kadar inilerek bu merkezler için oluşturulmuş standart verilere göre bütçeler oluşturulur. Bu sebepten işletmelerde sorumluluk merkezlerine uygun oluşturulmuş olan bütçeler, sorumlu yöneticilerin hedeflenen amaçlara ne ölçüde yaklaştıklarını ölçmek için kullanılan birer başarı ölçümleme aracıdır.⁵⁰

1.3.2.4. Katılımcılık İlkesi

Bu ilke, işletme bütçelerinin tek başına bütçe birimi yöneticileri veya işletmenin üst kademe yöneticileri tarafından oluşturulmayacağını ortaya koyar. Buna göre, bütçelerin oluşturulmasına tüm yönetim kademelerinin iştirak etmesi, bütçelerde saptanan hedeflerin ve planların gerçekleştirilmesi için zorunluluk taşır. İşletmelerin bütçe birim yöneticileri bütçeyi oluşturan organ değildir. Bu yöneticilerin sorumluluğu bütçelerin düzenlenmesi ve uygulanması konularında koordinasyon ve danışmanlık sağlamaktır. İşletme bütçelerinin oluşturulmasından birinci derecede bütün birim yöneticileri sorumludur. Bu yöneticiler, işletme bütçelerinin oluşturulmasına ilişkin bütün girdileri ve verileri temin edip paylaşmakla sorumludur.⁵¹ İşletme bütçelerinin gerçekçi bir şekilde hazırlanabilmesi, kontrol ve değer ölçüm süreçlerinin tam anlamıyla uygulanabilir olması bu ilkenin uygulanabilmesine bağlıdır.

1.3.2.5. Geçerlilik İlkesi

Bu ilke, işletme bütçelerinde ortaya konulan amaç ve hedeflerin saptanmasında

⁵⁰ Haftacı, **a.g.e.**, s. 6

⁵¹ Yalkın, **a.g.e.**, s.s. 34-36.

yönetimin, hem sebepsiz kötümserlikten, hem de dayanaksız iyimserlikten kaçınması gerektiğini ortaya koyar. Bu amaçlar, bütçenin içerdiği dönem için yönetimin beklenen gerçekleşen duruma ilişkin gerçekçi öngörülerini barındırmalıdır.⁵²

İşletme bütçesinin bir ödenek sağlama sistemi olmadığı, gerçekçi tahminler ile ileriki dönemlerin planlanması olduğu dikkate alınmalıdır. Gerçeğe göre düşük öngörü ile performansı yüksek göstermek veya gerçeğe göre yüksek öngörü ile fazla kaynak almak gibi kaynak israfı oluşturan yaklaşımlar, geçerlilik ilkesine uygun değildir.⁵³

Bütçe amaç ve hedefleri belirlenirken gerçekçi öngörülerin olması öncelikle bir gerekliliktir. İşletme organizasyonunda bazı kademelerdeki yöneticiler, türlü sebepler ileri sürerek bütçe verilerini gerçekçi verilerin dışında belirleme eğiliminde olabilirler. Bu durumun önüne geçmek için uygulanacak temel tedbirler aşağıdaki şekilde gruplandırılabilir:⁵⁴

- Sistemli ve devamlı bir bütçe eğitim veya semineri ile farklı birimlere ait planların birbirleri ile ilişkisi, birbirleri üzerindeki etkileri anlatılmalıdır.
- Bütçe kontrol sistemi, olumsuz farkları ne ölçüde inceliyor ve sorguluyor ise olumlu farkları da aynı şekilde incelemeli ve sorgulamalıdır.
- Bütçe ödeneklerinin onay süreçleri, bütün yönetim kademelerinde gerçekçi ve standart sebeplere dayandırılmalıdır.

1.3.2.6. Esnek Uygulama İlkesi

İleriki dönemlerdeki iç ve dış etkenleri kesin ve net bir şekilde tahmin etmek mümkün olmamaktadır. Kur, enflasyon, pazar koşulları, regülasyon değişiklikleri gibi hesaplama girdileri varsayımlar üzerinden hesaplamalara dahil edilir. Bu yüzden işletmeler bütçelerini esnek bir şekilde hazırlayarak, oluşabilecek fırsatlar ve riskler

⁵² G. A. Welsch, **Budgeting: Profit Planning and Control**, 3rd ed., Englewood Cliffs, Prentice Hall N.J., 1988, s.s. 242,243.

⁵³ Sevgener ve Hacırüstemoğlu, **a.g.e.**, s.281.

⁵⁴ Yalkın, **a.g.e.**, s. 40

karşısında hızlı ve etkin bir şekilde aksiyon alabilme kabiliyeti yaratırlar.

Bütçe sistemlerinde esneklik temel ilke olarak uygulanmalıdır. Bütçelerin oluşturulma esnasında öngörüleemeyen gelişmelerin, bütçe uygulama esnasında oluşabilecekleri ve ortaya çıkabilecekleri göz önüne alınmalıdır. Özellikle maliyet ve gider kontrolü açısından esneklik ilkesi zorunluluk taşıyan bir ilkedir. Koşullardaki değişiklikler ile ortaya çıkabilecek gider ve maliyet kontrolü problemlerinde esnek gider bütçesinden oldukça faydalanılabilmektedir. Esnek bütçe, sürekli bütçeleme direkt maliyet, maliyet – kar - hacim analizleri, bütçelerin revizyonu gibi teknik ve yöntemlerin uygulanması bütçe sistemine esneklik sağlar.⁵⁵

1.4. İŞLETME BÜTÇELERİNİN YARARLARI

Bütçeleme, yöneticilerin kaynak tahsisine, türlü stratejiler geliştirmesine, kaynak ve kullanım alanlarının belirlenmesine büyük katkı sağlamaktadır. Bütçelerin faydaları aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir : ⁵⁶

- Üst düzey yöneticim organları, amaçlarını, hedeflerini, ileriye dönük beklentilerini bütçeleme ile netleştirir, nicel olarak ifade ederler.
- Bütçeleme, ileriki dönemleri düşünme, öngörme gerekliliğini ortaya koyar.
- Yöneticileri, izlenecek temel politika ve stratejileri önceden tespit etmeye ve ortaya koymaya zorlar.
- Düşüncelerde tutarlılığı, önemli kararlar almadan evvel bütün ilgili ögelerin dikkate alınmasını temin eder.
- Faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesinde, ölçülmesinde kullanılacak standartların tespit edilmesini, belirlenmesini ve organizasyonun bütününe iletilmesini temin eder.

⁵⁵ Nalan Akdoğan, **Tekdüzen Muhasebe Sisteminde Maliyet Muhasebesi Uygulamaları**, 9. Baskı, Gazi Kitabevi, 2015, s.s. 652,653.

⁵⁶ Öztin Akgüç, **Finansal Yönetim**, 6 .Baskı, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Muhasebe Enstitüsü Yayını, 1994, s. 170.

- Faaliyetlerin etkili bir şekilde denetlenmesine imkan tanır.
- Denetim giderlerinde önemli tasarruflara imkan verir.
- İşletmenin alt seviye yöneticilerinin planlama sürecine katılma ve katkıda bulunmalarına, amaç ve hedeflere uygun yönetime olanak verir.
- İşletmenin plan ve amaçlarının, alt seviye yöneticiler ve bütün çalışanlar tarafından daha iyi özümzenmesini kolaylaştırır. İşletmenin faaliyetlerinin yürütülmesinde ışıktır.
- Üretim faktörlerinin diğer bir ifade ile işgücü, hammadde-malzeme, sermaye ve üretim tesislerinin, işletme yönetimince en etkin, verimli ve ekonomik şekilde kullanılmasına katkı sağlar; kaynak kullanımını sürekli bir şekilde iyileştirir.
- Yöneticilerin, rutin yönetim problemlerinden sıyrarak, planlama ve yaratıcı düşünce için zaman yaratmalarına imkan tanır. Türlü politika ve stratejilerin geliştirilmesine katkı sağlar.
- Yöneticilerin, makro ekonomik koşullardaki değişimlerin işletmenin faaliyetleri üzerinde oluşturabileceği etkilerini önceden öngörerek önlem almalarını teşvik eder.
- Bütçeleme, işletme içinde türlü birimler arasında daha iyi eşgüdüm sağlanmasını mümkün kılar. Her birimde, faaliyetlerin her aşamasında alınan kararların (üretim, lojistik, tedarik zinciri, pazarlama, satış, araştırma, finansman, insan kaynakları, bilgi işlem v.b.) işletmenin karlılığı üzerinde etkisi bulunmaktadır. Bu sebepten bütçeleme, her birim ve kategoride ortaya konulan kararlar arasında tutarlılık ve eşgüdüm temin ederek, işletmenin bir bütün olarak anlaşılmasını sağlamaktadır.
- Bütçelerin oluşturulmasının, muhasebe biriminin planlama ve kontrol için gereken verileri sağlamasını hızlandırma, işletmenin her biriminin işlerini yaparken sorumluluklarının belirlenmesine imkan sağlayacak şekilde organize edilmesine olanak sağlama ve finansman kuruluşlarından kredi sağlanmasını kolaylaştırma gibi faydaları da mevcuttur.

1.5. İŞLETME BÜTÇELERİNİN SINIRLARI

İşletme bütçelerinin bütün üstünlüklerinin yanında bazı zayıf yanlarının da olduğunu, bütçeleri kontrol aracı olarak kullanırken, göz önünde bulundurmamak ve bütçe ilkelerine sadık kalarak zayıf yönlerinin başarısızlık nedeni olarak ortaya çıkmasını önlemek gerekir.

1.5.1. Bütçenin Zayıf Yönleri

İşletme bütçelerinin bir yönetim aracı olarak kullanılmasında göz ardı edilmemesi gereken zayıf yönleri dört grupta özetlenebilmektedir.⁵⁷

- Bütçeler öngörülere dayanır. Bu sebepten bütçelerin başarılı ya da başarısız olması tahmin yapılacak verilerin gerçekçi olup olmaması ile direkt ilgilidir.
- Bütçelerin sürekli gözden geçirilmesi ve değişen koşullara uygunlaştırılması iş dünyasının dinamik olması nedeniyle bir gerekliliktir.
- İşletme bütçeleri kendiliğinden işleyemez. Bütçeden sorumlu bütün birim yöneticilerinin, bütçeye uygun olarak hareket etmeleri gerekmektedir. İşletmelerde oturmuş bir bütçe bilinci yaratılmış olmalıdır.
- İşletme bütçeleri yönetimin yerine geçmez, yönetim faaliyetinin etkili bir şekilde yerine getirilmesinde araç rolü üstlenir. Yönetimin kendisi olarak hiçbir zaman düşünülmemelidir.

1.5.2. Bütçenin Başarısızlık Nedenleri

Bütçelerin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilecek, başarısını sınırlayan başlıca nedenler, aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir:⁵⁸

⁵⁷ Salim Çam, **İşletmelerde Bütçe Yönetimi**, İstanbul, Hayat Yayınları, 2006, s.s. 16,17.

⁵⁸ Akgüç, **a.g.e.**, s.s. 167,168.

- Gereksiz bir külfet, ek bir formalite olarak nitelendirilmesi, özensiz hazırlanması,
- Bilimsel veri, teknik ve yöntemler kullanılmadan oluşturulması.
- Yöneticilerin kimi hayallerinin bazı birimler tarafından bütçe olarak ortaya konulması.
- Ulaşılması imkansız veya çok zor hedefler belirlenmesi veya hedeflerin tespit edilmesinde özensiz davranılması,
- Önceki dönemlerde gerçekleştirilmiş verimsiz harcamaların kazanılmış hak gibi sürüdürülmek istenilmesi, verimsiz harcamaların üzerini örtecek bir araç olarak kullanılmaya çalışılması,
- Bütçe oluşturan ve uygulayan birim ve çalışanların bütçe disiplinine uygun olmayan bilinçsiz bir şekilde davranışlar sergilemeleri,
- Yöneticilerin bütçeleri kurtarıcı bir aksiyon olarak görerek gereğinden çok şey beklemeleri,
- Bütçe hedeflerine gereğinden fazla önem gösterilerek işletmenin temel amaçlarının ikinci planda tutulması,
- Aşırı tutucu strateji ve programlar ile bazı durumlarda yöneticilerin yaratıcılıklarını ve uygulama alanlarını kısıtlamaları,
- Varolan kaynakların etkin kullanımına gereğinden fazla odaklanılarak yeni iş fırsatlarının kaçırılması,
- Giderlerin denetimine gereğinden fazla odaklanması sayesinde büyüme hedefinin ikinci planda tutulması,
- Üst düzey yöneticiler tarafından alt düzey yöneticilere baskı aracı olarak kullanılması,
- İşletme organlarının etkin bütçeleme sistemine uygun bir yapıda olmaması.
- Oluşturulması esnasında aşırı ölçüde detaya boğularak ana amaçtan uzaklaşılması.

1.6. İŞLETME BÜTÇELERİNİN TÜRLERİ

İşletme bütçelerini, aşağıda açıklanacağı üzere konularına, sorunları ele alış biçimlerine, amaçlarına, teknik yapılarına, başlangıç rakamlarına, kapsamlarına ve rakamların niteliğine göre bütçeler olmak üzere yedi başlık altında toplamak mümkündür.

1.6.1. Konuları Açısından İşletme Bütçeleri

İşletme bütçelerini konuları açısından gelir bütçeleri ve gider bütçeleri olmak üzere ikiye ayırabiliriz.

1.6.1.1. Gelir Bütçeleri

Faaliyet sonuçlarının maliyet ile ürün ilişkisi yanında gelir açısından da tahmin ve değerlemesinin yapılarak öngörülmesi ile oluşturulan bütçeler gelir bütçeleri olarak tanımlanırlır.⁵⁹ Bu bütçeler satış bütçesi, diğer faaliyetlerden doğan gelirler, olağandışı gelir ve karlar gibi tahminleri içerirler.

1.6.1.2. Gider Bütçeleri

Faaliyet sonuçlarının yalnızca üretilen mal ve hizmet ile üretimin veya sunulan hizmetin maliyeti arasındaki ilişkiler bakımından değerlendirilip ortaya konulduğu bütçeler gider bütçeleri olarak tanımlanırlırlar. Bütçelerin hazırlanması esnasında, işletmenin her birimi maliyetlerine göre değerlendirilmelidir.⁶⁰

⁵⁹ Haftacı, **a.g.e.**, s. 368.

⁶⁰ Mehmet Özkan, “Esnek Bütçeler”, İstanbul, **Marmara Üniversitesi Yayınları**, Yayın No:562, s.

1.6.2. Amaçları Açısından İşletme Bütçeleri

İşletme bütçelerini amaçları açısından program bütçeleri ve faaliyet bütçeleri olmak üzere ikiye ayırabiliriz.

1.6.2.1. Program Bütçeleri

Program bütçeleri, işletmenin ilerleyen dönemlerdeki faaliyetleri için öngördüğü ve gerçekleştirmeyi tasarladığı programları içerir. İşletmenin planlarını gerçekleştirmek için ortaya koyduğu her faaliyet bir programdır. Bu durumda her ürün ve / veya ürün grubu bir program olduğu gibi bir araştırma geliştirme faaliyeti, bir reklam kampanyası ya da bir eğitim projesi gibi faaliyetler de birer programdır. Bu bütçe çeşidinde işletmenin bütün gelir ve giderleri programlar itibarıyla gruplandırılır.⁶¹ Bütçe hedefi olarak saptanmış belirli bir projenin tamamlanması hedeflenerek ortaya çıkan bu bütçe türlerine proje bütçesi de denir.

Proje bütçelerinin hazırlanmasında önerilen sıralama genel olarak aşağıdaki şekildedir;⁶²

- Projeyi oluşturan faaliyetler belirlenir.
- Belirlenen faaliyetleri gerçekleştirmek için gerekli olan kaynaklar saptanır.
- Saptanan kaynaklar ile ilgili piyasa araştırması yapılır.
- Proje bütçesi oluşturulur,
- Bütçe raporlama, analiz ve değerlendirmeleri yapılır.
- Nihai bütçe karara bağlanır.

⁶¹ Cudi Tuncer Gürsoy, **Yönetim ve Maliyet Muhasebesi**, 1. Baskı., İstanbul, Lebib Yalkın Yayınları 1997, s. 623.

⁶² Rıfat Ünal Sayman, **Sivil Toplum Kuruluşları için Rehberler, AB Hibe Programlarında Proje Bütçe Yönetimi ve Hibe Projelerinde Bütçeleme: Proje Yöneticileri için İpuçları**, Ankara, Tuna Matbaacılık, 2008, s. 37.

1.6.2.2. Faaliyet Bütçeleri

Faaliyet bütçeleri, ölçümlenebilen faaliyet sonuçlarına ilişkin gelir ve gider bakımından tahmin, ölçüm ve değerlemesinin yapıldığı sayısal planlardır.⁶³

Faaliyet bütçeleri fonksiyonlarına göre üretim, satınalma, satış - pazarlama ve finansman olmak üzere çeşitli şekilde gruplandırılabilir. İlerleyen bölümlerde bu işlevler detaylı olarak açıklanacağı için bu bölümde kısaca tanımlanmıştır.

Faaliyet bütçeleri oluşturuluş türlerine göre de sorumluluk merkezi bütçeleri ve mamül hatları ve satış terkiplerini programlama bütçeleri olarak iki şekilde gruplandırılabilir. Sorumluluk merkezi bütçelerinde hedef, ele alınan dönem faaliyetlerini ilk başta saptanmış ölçülerle karşılaştırarak bu şekilde en etkin ve gerekli faaliyet yönetiminin gerçekleştirilebilirliğini denetlemektir. Bu uygulamada organizasyonda görev alan çalışanların faaliyetlerinin planlanmasının ve denetiminin temin edilmesi önem kazanmaktadır. Mamül hatları ve satış terkiplerini programlama bütçeleri ise üretim ve satış terkipleri arasında en uygun sonucu verecek araştırmaları sağlama amaçlıdır. Bunlarda her ürün tüm yönleri ile değerlendirilir. Maliyeti ve gelir getirisi diğer seçeneklerle karşılaştırılır.⁶⁴

1.6.3. Teknik Yapıları Açısından

İşletme bütçelerini teknik yapıları açısından durağan, karşılaştırmalı durağan ve esnek olmak üzere üçe ayırabiliriz.

⁶³ Durmuş ve Toroslu, **a.g.e.**, s. 59.

⁶⁴ F. Yılmaz, **a.g.e.**, s. 7,8.

1.6.3.1. Durağan (Statik, Sabit) Bütçeler

Durağan bütçeler, belirlenmiş bir faaliyet hacmini baz alarak oluşturulan bütçelerdir.⁶⁵ Faaliyetlerin her birini zaman ve miktar olarak tek kesinleşmiş hedef vererek planlar. Faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan tüm giderlerin çok detaylı biçimde incelenmesini, kapasite değişimleri karşısındaki duyarlılıklarının her biri için derecelerini detaylı değerlemeyi gerekli kılmaz. Bu tekniğe göre bütçe hazırlandığında, eğer gerçekleşen durumda, bütçeye göre yüksek sapmalar söz konusu olursa, bütçeler yeniden gözden geçirilir.⁶⁶

Durağan yapıdaki geleneksel bütçeleme teknikleri aşağıdaki sebeplerden ötürü günümüzde işletmelerin ihtiyaçlarına karşılık verememektedir:⁶⁷

- Bütçe süreci için çok fazla zaman gereklidir ve işletmeye maliyetleri oldukça fazladır.
- Bütçeler organizasyondaki birimlerin motivasyonunu ve esnekliğini kısıtlarlar ve genellikle değişime engel niteliğindedirler.
- Bütçeler nadiren işletme stratejisine odaklanırlar.
- Bütçeler oluşturulmaları için gereken zaman dikkate alındığında işletmeye çok az değer yaratırlar.
- Bütçeler değer yaratmaya değil maliyet kısıtlamaya odaklanırlar.
- Bütçeler yalnızca dikey hiyerarşi ve kontrolü desteklerler.
- Bütçeler sonradan ortaya çıkan ve organizasyonların yeni geliştirdikleri network yapılarını yansıtmazlar.
- Bütçeler hileleri ve ters davranışları cesaretlendirirler.
- Bütçeler nadiren oluşturulmaları ve gözden geçirilmeleri (genellikle yıllık) ve nadiren güncellenmeleri nedeniyle değişimler karşısında

⁶⁵ Muammer Erdoğan, **Sanayi İşletmelerinde Stokastik Kar Bütçeleri**, Diyarbakır, Dicle Üniversitesi Basımevi, 1987, s. 11.

⁶⁶ Ahmet Tokaç, **Uygulamacı Gözüyle Yöneticiler İçin Muhasebe ve Finans**, 1. Baskı, İstanbul, Tunca Kitabevi, 2006, s. 232.

⁶⁷ Rifat Yılmaz, **Dengeli Performans Ölçüm Sistemine Dayalı Stratejik Bütçeleme Süreci ve Bir Uygulama Modeli**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi SBE, 2006, s. 16.

yetersiz ve etkisiz kalırlar.

- Bütçeler az sayıda bilgiye dayanan ve yönetimce desteklenmeyen tahminlere dayandırılırlar.
- Bütçeler bilgi aktarımını teşvikten daha ziyade birimler arası engelleri güçlendirirler.
- Bütçeler çalışanların kendilerini etkisiz, kısıtlanmış ve değersiz hissetmelerine neden olurlar.

1.6.3.2. Karşılaştırmalı Durağan Bütçeler

Gerçekleşme ihtimali yüksek farklı faaliyet hacimlerine göre birbirinden farklı bütçe taslaklarının oluşturulması ile alternatif bütçeler adı verilen bu bütçeler, farklı faaliyet seviyelerine göre oluşturulmuş bir dizi durağan rakamsal planlardan oluşur. Başka bir ifade ile bu tür bütçelemede çok sayıda statik bütçe yan yana hazırlanır.⁶⁸

Gerçekleşme ihtimali yüksek olan çok sayıda faaliyet seviyesine göre farklı durağan bütçelerin oluşturularak sonuçlarının ortaya konmuş olmasının türlü faydaları bulunmaktadır. Eğer işletme planlanmış faaliyet hacmine her hangi bir sebeple ulaşamaz veya bunu aşacak gelişmeler doğarsa bu farklılıkların bütçe sonuçlarına nasıl etki edeceğinin önceden kestirilmesi, yönetim için önleyici ya da fırsat yaratıcı alternatif önlem, hamle ve politikalara hazırlıklı olması bakımından önem taşımaktadır.⁶⁹

1.6.3.3. Esnek Bütçeler

Bütçe verilerinin, farklı gerçekleşen hacim ve seviyelerine göre ayarlanabilecek biçimde düzenlenebildiği bütçe yöntemidir. Dönem başında oluşturulmuş olan bütçe kalemlerinden bazılarının gerçekleşen bütçe kalemleriyle

⁶⁸ Durmuş ve Toroslu, **a.g.e.**, s. 60.

⁶⁹ Sadi İşıklılar, **İşletme Bütçeleri Orta Vadeli Planlama**, 1. Baskı, İstanbul, Beta Basım, 1997, s. 211.

uyumlaştırılması yöntemi kullanılmaktadır. Örneğin, teknolojik gelişmelerdeki değişimlerden etkilenen bir iş kolu olan bilişim sektöründeki bir ürünün satış hacminin yükselmesiyle birlikte bu ürüne tahsis edilmiş olan üretim bütçesinin değişmesi söz konusudur.⁷⁰

Esnek bütçeler ile işletmelerin finansal performansları da ölçümlendirilip değerlendirilebilir. Esnek bütçe kullanılarak gerçekleşen sonuçların karşılaştırılması performans ölçüm ve değerlendirme amacına katkı sağlar. Gerçekleşen sonuçlarla ana bütçedeki ilgili verilerin karşılaştırılmasının iki önemli sebebi bulunmaktadır. İlki, satışlar ve diğer maliyet yaratan faaliyetler ilk bütçede tahmin edilenden farklıdır. İkincisi ise, faaliyet birimi başına düşen gelir veya değişken maliyet ve dönem başına sabit maliyet öngörüldüğü gibi değildir. Bu sebepten ötürü tamamen bağımsız olmamasına rağmen, söz konusu bu etkileri ayırmak faydalıdır. Çünkü farklı çalışanlar bunlardan sorumludur ve farklı yönetim aksiyonları ve tedbirleri başlatabileceklerdir. Performans ölçüm ve değerlemesinde esnek bütçeyi kullanma kararı gerçekleşen sonuçlar üzerindeki beklenmeyen etkileri ortaya koymaktadır. Gerçekleşen sonuçlar, eğer faydalı ise güçlendirilebilir veya faydasız ise tersine çevrilebilir. Esnek bütçe gerçekleşen maliyet hacmine bağlı olarak düzenleneceği için, gerçekleşen sonuçlar ile esnek bütçe arasında oluşan bir sapma faaliyet hacmiyle ilgili olmayacaktır. Gerçekleşen sonuçlar ile esnek bütçe arasındaki bu sapmalar, faaliyet hacminden bağımsız bütçe sapmaları olarak nitelendirilir. Esnek bütçe ile ana bütçe arasındaki herhangi bir sapma faaliyet hacmiyle ilgili olacağı için, maliyet kontrol fonksiyonuna katkı sağlamaz. Söz konusu farklar, faaliyet hacmi sapması olarak nitelendirilir.⁷¹

1.6.4. Kapsamları Açısından Bütçeler

İşletme bütçelerini kapsamları açısından bölüm bütçeleri ve genel bütçeler olmak üzere ikiye ayırabiliriz.

⁷⁰ Hüseyin Akay v.d., **Maliyet ve Yönetim Muhasebesi**, 1.Baskı, İstanbul, Lisans Yayıncılık, 2012, s. 300.

⁷¹ F. Ebiçlioğlu ve A. Kahraman, **Yönetim Muhasebesi**, Ankara, Türmob Yayınları, 2000, s. 172.

1.6.4.1. Bölüm (Kısım) Bütçeleri

Bölüm bütçeleri ya da diğer bir ifade ile kısım bütçeleri, gerçekte genel bütçenin parçalarını oluşturan ve fonksiyonerl bir temele dayanan işletmenin belirli bir faaliyet veya birimini konu alan bütçeler olarak adlandırılır. Bölüm bütçeleri işletmelerin belirli faaliyet ve birimlerini konu edinen genel işletme bütçelerinin oluşturulmasının aşamalarını oluştururlar. Bölüm bütçeleri genel olarak satış - pazarlama, üretim ve finansman işlevleri dikkate alınarak oluşturulan bölümlere göre üç gruba ayrılır.⁷²

İşletme faaliyetleri esnasında çok çeşitli problemler ortaya çıkabilmektedir. Bu problemlerin, çözüm yollarının basit bir şekilde bulunabilmesi için daha esnek ve etkin bir örgüt yapısı oluşturulmalıdır. Sorumluluk merkezi muhasebesiyle yöneticiler kendi bölümlerini ilgilendiren faaliyetleri detaylı olarak ele alabilirler. Sorumluluk merkezi muhasebesinin izlenebilmesi sorumluluk merkezlerinin daha önceden net olarak tespit edilmiş ve oluşturulmuş plan, hedef ve yetkilerin varlığına bağlıdır.

İşletmelerin sorumluluk merkezi muhasebesini etkili bir şekilde yürütebilmesi için sahip olması gereken özellikleri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.⁷³

- Sorumluluk merkezleri oluşturulurken işletmenin organizasyonundaki bütün birimleri yani birim yönetimleri ile ilgili olmalıdır. Faaliyetlerden kaynaklı tüm maliyet ve harcamalardan ilgili merkezlerin yöneticileri sorumlu olmalıdır.
- Sorumluluk merkezi muhasebesinde yetki alanları işletmenin örgüt şeması vasıtası ile belirlenir. Örgüt şemasında net olarak belirlenmiş görev, sorumluluk ve yetki tanımına göre yöneticilere yönetim sorumlulukları tamamen devredilmeli, yukarıya doğru bilgi aktarımı

⁷² Gülsüm Bağcı, **Şirketlerin Bütçe Ve Bütçe Uygulamalarına Genel Bir Bakış: Burdur İlindeki Şirketlere Yönelik Nitel Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi SBE, 2011, s. 23.

⁷³ İsmail Özsoy, **Maliyet Muhasebesi Teoriler ve Çözümlü Örnek Uygulamalar**, İstanbul, Maliye Hesap Uzmanları Derneği Hesap Uzmanları Akademisi, 2016, s. 404.

sağlanmalıdır.

- Örgüt şemasına uygun fiili yönetim hiyerarşisi oluşturulmalı, orta kademe yöneticilerin faaliyetleri üst yönetim tarafından açıkça tespit edilip ortaya konulmalıdır. Ast üst ilişkilerinde ihtilaf oluşturmadan sistemin etkin işleyeceği bir hiyerarşi yaratılması organizasyon işleyişi açısından önem taşımaktadır.

1.6.4.2. Genel Bütçeler

Genel bütçeler, işletmenin bütününe ele alan bütçelerdir. Ana bütçe olarak da ifade edilen genel bütçe, bölüm bütçelerinin birleştirilmesi ile oluşur. Bu açıdan, genel bütçeyi oluşturmak için bölüm bütçeleri arasında bir tam bir uyumlaştırma sağlanmalıdır. Genel bütçe hazırlanırken izlenilen sıralama aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir:⁷⁴

- Satış Bütçesi
- Stok ve Üretim Miktarı ve Maliyeti Bütçesi;
 - Stok Miktarı,
 - Üretim Miktarı,
 - Hammadde,
 - İşçilik,
 - Genel Üretim Giderleri,
- Satışların Maliyeti Bütçesi;
 - Satılan Mamul Maliyeti
 - Satılan Ticari Mal Maliyeti
 - Satılan Hizmet Maliyeti
- Faaliyet Giderleri Bütçesi;
 - Araştırma Geliştirme Giderleri,
 - Pazarlama, Satış, Dağıtım Giderleri,
 - Genel Yönetim Giderleri,

⁷⁴ Zeki Doğan, Zeynep Hatunoğlu, **Maliyet ve Yönetim Muhasebesi**, 1. Baskı, İstanbul, Lisans Yayıncılık, 2012, s. 399.

- Finansman Giderleri
- Yatırım Bütçesi
- Nakit Bütçesi
- Proforma Gelir Tablosu
- Proforma Bilanço

1.6.5. Başlangıç Rakamları Açısından

İşletme bütçelerini başlangıç rakamları açısından geleneksel ve sıfır tabanlı bütçeler olmak üzere ikiye ayırabiliriz.

1.6.5.1. Geleneksel Bütçe

Geleneksel bütçeleme tekniğinde, temelde geçmiş yıllar bütçe verileri ele alınır. Yeni yıl beklenti ve öngörüler (iş hacmi seviyesi, faaliyet cinsi ve politikalarda) baz alınarak düzeltme ve uyarlamalarla bir tür trend devam ettirilmesi yapılır. Bu teknikte önceki dönem bütçesi yeni yıl bütçesini genellikle hatalı olarak etkilemiş olur.⁷⁵

Geleneksel bütçeleme sistemine dair eleştiri ve zayıf yönleri aşağıdaki şekilde özetleme mümkündür;⁷⁶

- Bütçeler işletme genel stratejisi ile ilişkilendirilmeden tasarlanmaktadır. Bu nedenle bütçe ile uyumlu olmayan stratejinin uygulanması tüm işletme çalışanlarından daha çok üst yönetim organlarının sorunu haline gelmektedir.
- Bütçe hazırlanması sürecinde temel olarak odaklanılan finansal veriler genellikle 12 ay gibi kısa bir dönemi kapsamaktadır. Genellikle de

⁷⁵ F. Yılmaz, **a.g.e.**, s. 8.

⁷⁶ Peter Clarke, “Traditional Budgeting”, Accountancy Ireland, Volume:33, No:5 , 2001, (Çevrimiçi) http://www.accountancyireland.ie/dsp_articlecfm/goto/632/page/Traditional_Budgeting.htm , 23.04.2019.

performans ölçüm ve değerlendirmesi gibi ölçütleri de kapsamamaktadır. Bu nedenle işletmelerin uzun vadeli değer yaratan stratejik kararlarını dikakate almamaktadır.

- İşletme dışı koşulların hızlı değişmesi nedeni ile geçmiş dönem baz alınarak gelecek tahminlerini içeren bütçeler hazırlanması gerçekçi bütçe hazırlanmasını imkansız kılmaktadır.
- Bütçe çalışmaları işletme genelinde bir maliyet artışına neden olmaktadır. Bütçe sürecinin maliyeti, harcanan zaman ve harcanan finansal kaynaklar bakımından oldukça önemli olmaktadır. Pricewaterhouse Coopers şirketinin 1500 firma bazında yaptığı anket çalışmasına göre ortalama bir şirketin bir yıllık bütçe hazırlama süresinin 60 ile 90 gün arasında süre aldığı görülmektedir.
- Önceki dönem gerçekleşen verileri baz alınarak artış ve azalışlar tasarlanarak hazırlanan bütçeler değişime ve gelişime yönelik düşünce ve faaliyetlerin önünü engel koymaktadır.
- İşletme çalışanları bütçe verilerinin tahmininde kullanılacak sistemlere kasıtlı olarak hatalı veriler girebilmektedirler. Çünkü bütçe sonuçlarının gerçekleşenlerle karşılaştırılması sonucunda performans ölçümü neticesinde ödül ve cezalar oluşabilmektedir.
- Bütçeler, bütçe hedeflerinin yakalanmasının ödüllendirilmesi ile işletme genelinde bir kitabına uydurma eğilimi oluşmasını mümkün kılmaktadır.

1.6.5.2. Sıfır Tabanlı Bütçe

Geleneksel bütçeleme ile ilgili problemler, modern bütçeleme yaklaşımlarının ortaya çıkmasına ileri üretim ortamına uyumlu bütçe yaklaşım, yöntem ve tekniklerin geliştirilmesine olanak tanımıştır. Sıfır tabanlı bütçeylemede önceki yıl verileri temel alınmaz ve planlama yapılan belirlenmiş döneme ilişkin bütün faaliyetler sıfırdan değerlendirilip kontrol edilerek yeni tahminler oluşturulur.

Uygulanacak faaliyetler için belirlenecek veriler, hiç bir döneme bağlı kalmaksızın yenden araştırılarak saptanır ve bütçe oluşturulur. Uygulama aşamasındaki geleneksel yapıdaki bazı engel, kısıtlama ve zorluklardan dolayı, uygulamada son dönemlerde yeni yeni yaygınlaşmaktadır. Bu yöntem ile faaliyetlerin dikkatli analiz edilerek, önem derecelerinin, fayda ve maliyetlerinin net bir şekilde saptanarak karşılaştırılması noktasında ortaya koyduğu anlayış önemli bir yönetim felsefesi olarak dikkate alınmalıdır.⁷⁷

Sıfır tabanlı bütçeleme yönteminde, ilk defa bir faaliyete giriliyormuş ve bunun için ilk defa harcamalara başvuruluyormuş, maliyete katlanılıyormuş gibi kabul edilir. Bu bütçeleme tekniğinde hiçbir maliyet ve harcama kalemi bütçede direkt olarak yer almaz. Diğer maliyet ve harcama kalemleriyle aralarında değerlendirmeler yapılır ve verimli ve etkin olacağı tespit edilen harcama kalemleri bütçede yerini alır. Bu sebepten ötürü bu sistemde sıfır esaslılık temel noktadır. Bu sistemde her yılın bütçe gerçekleştirmeleri göz ardı edilerek eski politika ve programlara önem verilmemekte veya kısmi olarak az oranda bağları kurulmaktadır.⁷⁸

Sıfır tabanlı bütçeleme tekniğini üstün bulanlar pek çok avantaj öne sürerler. Bunların bazıları aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir.⁷⁹

- Bütçeleme süreci üzerinde yoğunlaşılmasını sağlar, işletmeyi ihtiyaçları ve amaçları kapsamında detaylı bir incelemeye yönlendirir.
- Sıfır tabanlı bütçeleme etkin bir fonksiyon birleştirme olanağı sağlar. Geleneksel sistemlerde birbirleriyle ilgili iki ayrı fonksiyon gibi gözüken planlama ve bütçelemeyi aynı süreç içerisinde birleştirir.
- Sıfır tabanlı bütçeleme, işletmenin her kademesindeki yöneticilerin hangi seviyede olursa olsun kendi birim faaliyetlerinin maliyet etkinliklerini kapsamlı olarak değerlendirmelerine olanak tanır.
- Sıfır tabanlı bütçeleme, işletme genelinde her kademedeki yöneticileri

⁷⁷ İbrahim Lazol, **Maliyet Muhasebesi**, 6.Baskı, Bursa, Ekin Basım, 2013, s. 371.

⁷⁸ Cuma Çataloluk, “Sıfır Tabanlı Bütçeleme Sistemi ve Türkiye’de Uygulanabilirliği”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 16. Sayı, 2006, s. 230.

⁷⁹ Tokaç, **Uygulamacı Gözüyle İşletmelerde Bütçeleme ve Raporlama: Bütçe Yöneticisinin El Kitabı**, s. 36.

sürece dahil ettiği için işletmenin bütün organizasyonel kademelerdeki planlama ve bütçeleme faaliyetlerine tam katılımı ve dolayısı ile genişletilmiş bir şekilde yönetime katılımı mümkün kılar.

Sıfır tabanlı bütçelemeyi üstün bulmayanlar eleştirisi olanlar ise; bu tekniğin geleneksel bütçeleme tekniğine kıyasla daha fazla zaman, insan ve finansman kaynağı gerektirdiğini savunmaktadırlar. Bununla birlikte sıfır tabanlı bütçelemeyi uygulayan bir çok işletme maliyetinden çok daha fazla kaynak tasarrufu sağladığını belirtmektedir.⁸⁰

1.6.6. Rakamların Niteliği Açısından

İşletme bütçelerini rakamların niteliği açısından miktar ve tutar bütçeleri olmak üzere ikiye ayırabiliriz.

1.6.6.1. Miktar Bütçeleri

İleriki dönemlere yönelik faaliyet sonuçlarının miktar ve hacim açısından tahmin ve değerlendirilmesinin yapıldığı rakamsal planlara miktar bütçeleri denir. Fiziksel bütçeler olarak da ifade edilen bu tür bütçelere direkt malzeme ve üretim miktarı bütçeleri örnek olarak verilebilir.⁸¹

1.6.6.2. Tutar Bütçeleri

Satış, üretim, genel yönetim ve finans fonksiyonlarına ilişkin ileriye yönelik faaliyet sonuçlarının sayısal açıdan tahmin edildiği bütçelerdir. Miktar bütçeleri tutar bütçelerinin hesaplama girdisini oluşturmaktadır. Bu nedenle miktar bütçeleri ile

⁸⁰ A.e.

⁸¹ Haftacı, a.g.e., s. 13.

uyumlu haldedirler.

1.6.7. Sorunları Ele Alış Biçimi Açısından

İşletme bütçelerini sorunları ele alış biçimleri açısından proje ve dönem bütçeleri olmak üzere ikiye ayırabiliriz.

1.6.7.1. Proje Bütçeleri

Bütçe hedefi olarak belirli bir projenin tamamlanmasının hedef alındığı bütçe türlerine proje bütçesi denir. Bu tür bütçede planlanan dönem süresi, projenin gerçekleştirilmesi için gerekli olan ve öngörülen süreye göre farklılık gösterir.⁸²

1.6.7.2. Dönem Bütçeleri

Belirli bir dönemi baz alan, belirlenen süre içerisinde tamamlanmasına bağlı olmaksızın bütün faaliyetleri ve sonuçlarını inceleyen bütçe çeşidine dönem bütçeleri denir.⁸³

Dönem bütçelerinin; yıllık, 18 aylık, altı aylık, üç aylık, aylık dönemler için yapılan türleri bulunmaktadır. İhtiyaca göre daha kısa veya daha uzun süreler için de bütçeleme yapılır.⁸⁴

⁸² F. Yılmaz, **a.g.e.**, s. 7.

⁸³ **A.e.**

⁸⁴ **A.e.**

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETME BÜTÇE SİSTEMİNİN ANALİZİ

İşletmelerin bütçeleden beklenen faydaları sağlayabilmeleri için alımanın birinci bölümünde ele alınan bütçe ilkelerini göz ardı etmemesi gerekmektedir. Başarılı bir bütçe için bütçe sisteminin iyi analiz edilmesi ve uygulanması gerekmektedir. Sistem sağlıklı bir şekilde oluşturulup uygulandığı takdirde bütçe ilkelerine uyum da söz konusu olacaktır.

Bu bölümde, ilk olarak, organizasyonu, dönemleri, oluşturulma aşamaları ve hazırlanırken dikkat edilmesi gereken hususlar incelenerek bütçe sisteminin yapısı analiz edilecektir. Genel işletme bütçesinin düzenlenmesi ve çağdaş bütçeleme yöntemleri ile de sistemin uygulaması analiz edilecektir.

2.1. İŞLETME BÜTÇE SİSTEMİ

İşletme bütçe sistemi; hedeflenen amaç, politika ve stratejilerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda bütün faaliyetlerin planlanması, planlanan bu faaliyetlerin sonuçlarının uyumlaştırılarak birleştirilmesi, işletme bütçelerine ilişkin temel ilkeler, çeşitli yöntem, teknik ve mekaniklerden faydalanılarak, uzun dönemli ve / veya kısa dönemli bütçelerin düzenlenmesini, uygulanmasını ve kontrolünü kapsamaktadır.¹

2.1.1. İşletme Bütçelerinin Organizasyonu

Katılımcılık ilkesi uyarınca saptanan amaçlar ve planların gerçekleştirilebilmesi için bütçelerin oluşturulmasına tüm yönetim seviyelerindeki

¹Nalan Akdoğan, **Tekdüzen Muhasebe Sisteminde Maliyet Muhasebesi Uygulamaları**, 9. Baskı, Gazi Kitabevi, 2015, s. 602.

organların katılması gerekir. Sağlıklı bir bütçeleme, denetim ve kontrol sisteminin uygulanabilmesi için, birimler arasında koordinasyonun tam olarak sağlanması, ortaya çıkabilecek sorunların çözümü, genel işletme bütçelerinin oluşturularak onayının alınması ve bütçe verilerinin kontrolünün sağlanması için her aşamalarında işletme içinde ilgili birimler yetkili ve sorumlu olarak belirlenmelidir. Bu bakımdan bütçeyi hazırlamakla sorumlu birim, bütçe komitesi, bütçe birimi ve genel müdürdür.²

2.1.1.1. Bütçe Komitesi

Bütçe komitesi, bütçenin oluşturulması aşamalarında rehberlik etmek, danışmanlık yapmak üzere üst yönetim tarafından belirlenmiş ve oluşturulmuş bir kuruldur.³ Bütçe komitesinin temel görevleri aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir:⁴

- Bütçe tahminlerini birimlerden talep edip toparlayarak, gözden geçirmek ve tavsiye ve değerlendirmelerde bulunmak,
- Birimler arasında uyuşmazlıklar olduğunda bunların karara bağlanmasını sağlamak,
- Değişen iç ve dış koşullara uyum sağlamak için bütçelerde yapılması gerekebilecek değişiklikleri tespit edip ilgili birimlerle paylaşmak,
- Genel bütçe taslağının oluşturulmasında gerekli uyarmalarda bulunmak.

Şekil 2.1’de bütçe komitesi bilgi akışına ilişkin bilgi verilmektedir. Satış departmanı satış tahminlerini satış bölgelerinden beslenerek bütçe komitesine iletir. Bütçe komitesi incelemeleri sonucunda satış bütçesi olarak satış departmanına iletilir. Bu bütçe satınalma ve üretim departmanlarına veri teşkil eder. Satınalma, üretim, personel verileri de satınalma ve üretim departmanları tarafından üretim bütçesine

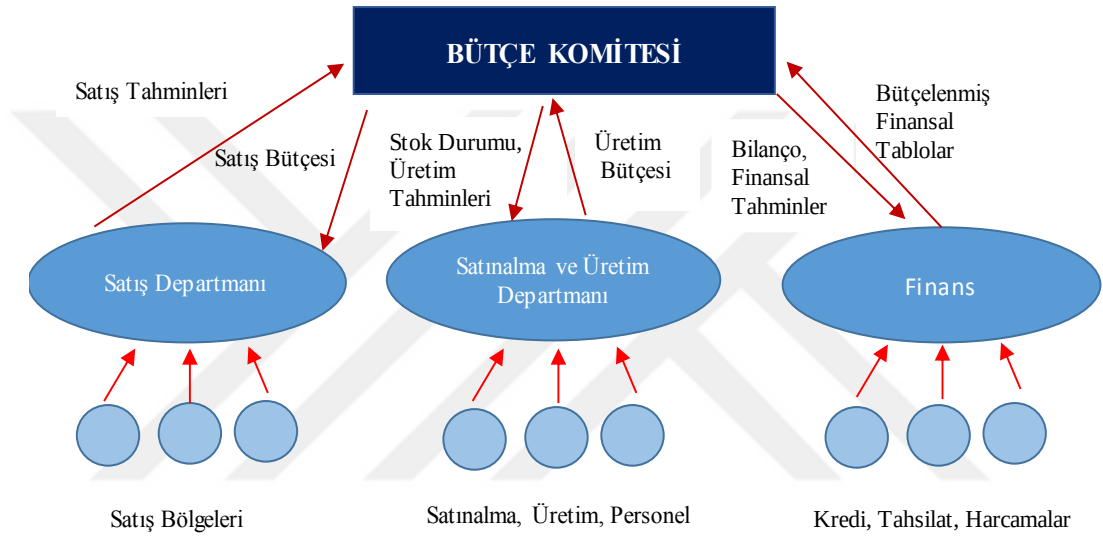
² Vasfi Haftacı, **İşletme Bütçeleri**, 5. Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2007, s. 21.

³ Taner Tuna ve Semra Öncü, **İşletmelerde Planlama, Bütçeleme ve Kontrol**, Manisa, Emek Matbaası, 2000, s. 107.

⁴ İlhan Cemalcılar, **İşletme Bütçeleri**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, 1965, s. 35,36.

dönüştürülerek komiteye iletilir. Komitenin incelemeleri ve gerekli değişiklikler ile üretim bütçesi oluşur. Finans departmanı tarafından tüm bu operasyonlarda oluşacak kredi, tahsilat ve harcamalar hesaplanarak bütçelenmiş finansal tablolara dönüştürülür ve komiteye iletilir.

Şekil 2.1: Bütçe Komitesi Bilgi Akışı



Kaynak: Şevket Sayılğan, Finansal Yönetim Sürecinde Bütçe Oluşturma, Kontrol ve Denetim Eğitimi Sunumu, İstanbul, Peker Grup, 2013, s. 85.

2.1.1.2. Bütçe Bölümü ve Yöneticisi

Bütçeleme ve kontrol aşamalarında bütçe komitesi haricinde teknik olarak bu süreci destekleyecek ayrı bir bölüme gereksinim duyulmaktadır. Söz konusu görev için bütçe müdürlüğü adı verilen bir organizasyon birimi oluşturulmuş olmalıdır. Bu birim direkt olarak genel müdür, yönetim kurulu veya mali işler direktörlüğüne bağlı olabileceği gibi küçük organizasyonlarda müdürlük yerine bütçe şefliği olarak da örgütlenebilmektedir.⁵

⁵ İlker Gökbulut, “İşletme Bütçeleri”, 2012, (Çevrimiçi)
[http://www.giv.org.tr/userfiles/files/%C4%B0%C5%9Fletme%20B%C3%BCt%C3%A7eleri%20\(Do%C3%A7.%20Dr.%20R.%20%C4%B0.%20G%C3%B6kbulut\).pdf](http://www.giv.org.tr/userfiles/files/%C4%B0%C5%9Fletme%20B%C3%BCt%C3%A7eleri%20(Do%C3%A7.%20Dr.%20R.%20%C4%B0.%20G%C3%B6kbulut).pdf) , 12.06.2019.

Bütçe bölümünün başlıca görevleri aşağıdaki gibi özetlenebilir;⁶

- Bölüm yöneticilerine bütçelerin oluşturulması sürecinde yapılacak işlemler hakkında gerekli teknik bilgileri sağlamak;
- Bütçelerin oluşturulmasında bölüm yöneticilerine destek olmak ve onlara gerekli sayısal verileri sağlamak,
- Bölümlerden bütçe öneri taslaklarını toparlayarak işletme genel bütçesini oluşturmak,
- Bütçe uygulama aşamasında gerçekleşen verilerle bütçe verilerini karşılaştırarak sapma ve analiz raporlarını hazırlayarak üst yönetime detaylı olarak sunmak.

Bütçe bölümü yöneticisinin, bilgi kaynaklarını bir araya toplama, bütçe sapmaları ve varsayımları konusunda uzman olması gerekmektedir.

2.1.1.3. Bütçe El Kitapları

Bütçe el kitabı, işletmede uygulanacak bütçe programlarının özelliklerini ve detaylı uygulanış biçimini açıklayarak, bütçe sürecinde yapılacak işleri, uygulanacak teknik ve yöntemleri ve bütçenin zamanlamasına ilişkin yönlerini ortaya koyacak şekilde hazırlanır. ⁷

Kapsamlı bir bütçe el kitabı aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır;⁸

- Bütçeleme sürecinin amaçlarını ortaya koyar.
- Bütçeleme sürecinde yer alan bütün birimlerin görev tanımlarını açıklar.
- Tahminlerin oluşturulması ve gözden geçirilmesi ile ilgili olarak tüm kademe yöneticileri için düzenleyici ve açıklayıcı direktifler verir.

⁶ A.e.

⁷ A.S.Sevgener, R.Hacıüstemoğlu, **Yönetim Muhasebesi**, 6. Baskı, İstanbul, Marmara Üniversitesi Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayını, 2000, s. 108.

⁸ A.e.

- Bütçe hazırlığına ilişkin takvimi içerir. Bu takvimde yapılacak işlemlere ilişkin zamanlamalar yer alır. İşletmelerin mali raporlama dönemine ve yapısına göre farklılık göstermekle birlikte tahmini yapılan dönem başlamadan önce onaylanmış ve o anlı halinin resmi olarak dağıtımının yapılmış olması gerekmektedir.
- Bütçede yer alan zaman sürelerini açıklar.
- Bütçe sürecinde kullanılacak bilgi, belge, hesaplama ve çizelgeleri içerir.
- İşletmedeki bütçe onay mekanizmasını içerir.
- Bütçenin gözden geçirilmesine dair süreçleri saptayarak, bütçe raporlarını, çeşit ve kapsamlarıyla birlikte düzenleyerek ortaya koyar.
- Bütçeleme sürecinde çeşitli nedenlerle birimler arasında ortaya çıkabilecek uyuşmazlıkların çözümü için ilgili çözüm mercilerini ortaya koyar.

2.1.2. İşletme Bütçelerinin Dönemleri

Bütçeler işletmenin koşul ve özelliklerine bağlı olarak belirli bir zaman aralığında hazırlanır. Bütçe dönemi işletmenin yapısı, tabii olduğu finansal raporlama dönemi, piyasanın yapısı, sektör koşulları gibi unsurlar göz önünde bulundurularak belirlenir. Göz önünde bulundurulması gereken hususlar aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir;⁹

- İşletmenin tabii olduğu muhasebe dönemi,
- İşletme strateji, program ve politikaları,
- İşletmenin karşılaşılabileceği riskler,
- Mevsimsel etkenler,
- Finansman durumu,
- Uyguladıkları üretim ve stok yönetim ve kontrol yöntemleri,
- İşletmenin kullandığı istatistiksel verilerin yapısı ve dönemleri,

⁹ Ümit Ataman, Rüstem Hacırüstemoğlu, **Yöneticiler İçin Muhasebe ve Finans Bilgileri**, İstanbul, Türkmen Kitapevi, 1999, s. 351.

- Tahmine elverişli güvenli bir ekonomik ortam.

2.1.2.1. Kısa Dönemli İşletme Bütçeleri

Hesap dönemlerinin bir yıl olması ve genel istatistiklerin yıllık olarak hazırlanması sebebiyle genel olarak en yaygın olarak uygulanan bütçe dönemi bir yıldır. Bunun yanında önemli ölçüde mevsimsel dalgalanmalar, hızlı moda ve teknoloji değişimleri ya da talebin çeşitli nedenlerle tahmin edilmesinin mümkün olamaması gibi önemli belirsizliklerin olduğu durumlarda bir yıldan kısa dönemli bütçeler de yapılmaktadır. Bu çeşit bütçelerin uygulanması karşılaştırma ve denetim aşamalarını kolaylaştırmaktadır. İşletme yönetimine bütçe sapmalarını kısa sürede tespit etme ve düzeltme olanağı sağlar. Altı aylık, üç aylık, bir aylık, ve haftalık bütçe yapan işletme uygulamaları da mevcuttur.¹⁰

2.1.2.2. Uzun Dönemli İşletme Bütçeleri

Genellikle uzun dönemli bütçeler, üç, beş, on yıllık dönemler halinde hazırlanır. Bununla birlikte uzun dönemli bütçeler makro ekonomik verilerdeki değişimlere ve genel program ve politika tercihlerindeki olası değişikliklere bağlı olarak her yıl yeniden gözden geçirilerek revize edilmelidir.¹¹

2.1.3. Genel İşletme Bütçesinin Oluşturulma Aşamaları

Genel işletme bütçesinin oluşturulma aşamaları sırasıyla genel işletme amaçlarının belirlenmesi, bütçe varsayımlarının saptanması, bölüm bütçe taslaklarının hazırlanması, taslakların gözden geçirilmesi ve uyumlaştırılması, düzenlenen bütçenin onaylanması ve bütçe kontrolü adımlarından oluşur.

¹⁰ Haftacı, **a.g.e.**, s. 26.

¹¹ Z. Zeren Efe, “Uluslararası Uygulamalar Işığında Çok Yıllı Bütçeleme”, **Bütçe Dünyası Dergisi**, 25. Sayı, 2007, s. 74.

2.1.3.1. Genel İşletme Amaçlarının Belirlenmesi

Günümüzde işletmelerin içerisinde bulunduğu dış çevreleri günden güne artan bir hızla değişmektedir. Var olan teknolojiler gelişmekte ve çeşitlenmekte, pazarlar uluslararası niteliğe sahip olmakta, enerji kaynakları fiyatları artarak değişmekte bunlara bağlı olarak da işletmelerin etki ettikleri alanlar hızla genişlemektedir. Bununla birlikte toplam maliyetler içerisindeki sabit maliyetler oranı artmakta, çeşitli sanayi kollarında tüketici talepleri farklılaşmakta, bu tüketicilerin işletmeler üzerindeki etki, beklenti ve baskıları artmakta, haberleşme ağındaki gelişmeler dünyayı küçültmektedir.¹²

İleriye dönük öngörüler, sorunların ayrıntısı ile saptanmasına, alternatiflerin belirlenerek, en uygun olan alternatifin seçilmesine ve uygulamaya konulmasına imkan sağlamaktadır. Sorunlarla ortaya çıktığı zaman fark edilmesi ve tüm yönleriyle düşünülüp değerlendirilmeden acele karar verilmesi, işletmeler için önlemlerin zamanında saptanmayarak maddi ve manevi krizlerin ortaya çıkmasına, fırsatlardan faydalanılamamasına neden olmaktadır.¹³

İşletmelerin sürekliliği ve başarılı olması için yüksek karlılık amacı önemli bir etken olsa da tek başına yeterli bir amaç değildir. Bu sebepten ötürü işletmelerin asıl amacı süreklilik olmalıdır. İşletmelerin sürekliliği için ise işletmelerin bir seri amaçlar saptaması ve bunları gerçekleştirmesi gerekir. Bu amaçlardan önemli olanlar aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir:¹⁴

- Kaliteli mal ve hizmet üretmek ve istenilen kalitede üretimi gerçekleştirebilmek için araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önem vererek gerekli kaynağı ayırmak.
- Tüketicilere kaliteli mal ve hizmeti sürekli olarak uygun fiyatlar ile sunmak.
- Çalışanların refahını sağlayarak, sağlığa, işe uygun çalışma şartları

¹² Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Beta Basım Yayın, 2004, s. 24.

¹³ A.e., s. 25.

¹⁴ Semih Büker, Rıza Aşıkoğlu ve Güven Sevil, **Finansal Yönetim**, 5. Baskı, Ankara, Sözkese Matbaacılık, 2009, s. 159.

sağlamak ve adil ücret politikası uygulamak.

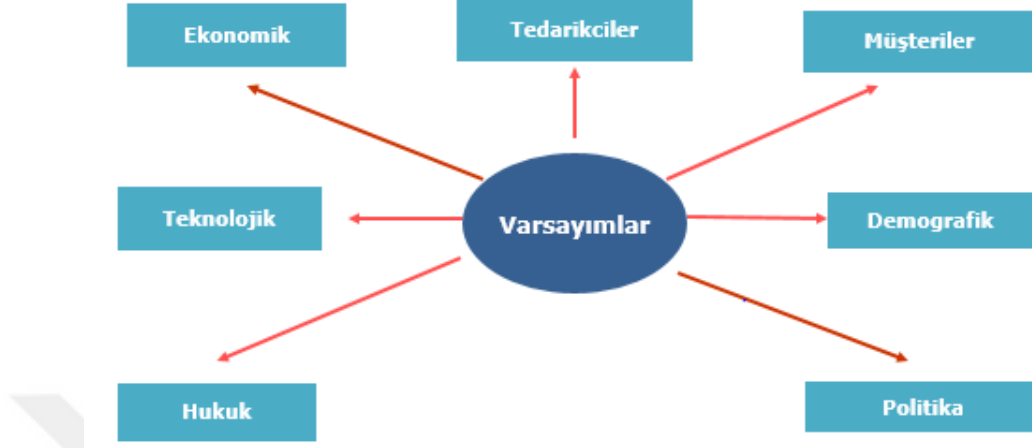
- Devlete karşı vergi ve benzeri yükümlülükleri zamanında yerine getirmek.
- İçinde bulunulan çevre ve topluma karşı sosyal, ekonomik ve eğitime ilişkin sorumlulukları yerine getirmek.
- Güvenilir bir kalite ve fiyat imajı algısı oluşturmak ve devamlılığını sağlamak.
- İlerleyen dönemlerde ortaya çıkabilecek gelişmeleri ortaya çıkmadan önce öngörebilecek bir yapı kurmak.
- Yenilikçi, öncü olmak, yeni teknolojiler geliştirmek, yeni ürün ve hizmetler geliştirmek, rekabet edebilirliği arttırmak, rekabet üstünlüğünü ele geçirmek ve büyümek.

2.1.3.2. Bütçe Varsayımlarının Saptanması

İşletmenin uzun vadeli stratejileri ile belirlenen planlardaki genel hedefleri doğrultusunda gelecek faaliyet dönemine ilişkin temel hedefleri ve bu hedefleri gerçekleştirebilmek için gerekli araç ve politikaların saptanması görevi bütçe komitesi tarafından yürütülmektedir. Ekonomik koşullardaki beklentiler, döviz kuru tahmini, enflasyon oranı tahmini, tahmini ücret artış oranları, temel hammadde fiyatları gibi bütçenin temel genel varsayımları belirlenerek, bütçe el kitabı ekinde bütün ilgili birimlere iletilmelidir.¹⁵

¹⁵ Gökbulut, a.e.

Şekil 2.2: Varsayımlar



Kaynak: Şevket Sayılğan, Finansal Yönetim Sürecinde Bütçe Oluşturma, Kontrol ve Denetim Eğitimi Sunumu, İstanbul, Peker Grup, 2013, s. 101.

Şekil 2.2’de bütçe varsayımlarına temel teşkil eden aktörlerin bulunduğu alanlar özetlenmiştir. Bu alanlardaki koşullara göre oluşan temel bütçe varsayımları aşağıdaki gibidir;¹⁶

- Döviz kurları.
- Enflasyon oranı.
- Beklenen ücret artışları. Personel ücret politikası ve yıllık artış yüzdesi, mevcut personel sosyal ve yasal hakları ve yeni dönemdeki düzenlemeler ile oluşabilecek ilave haklar.
- Bütçe döneminde beklenen piyasa koşulları.
- Ürün ve hizmetlerde tasarlanan yenilikler, maliyet sistemi ve stok değerlendirme yönetimi belirlenmelidir. Yıl içinde de stokların aylar bazında kontrolü sağlanarak, stok fazlalığı veya stoklanması gereken malzeme ve hammadde listeleri belirlenerek, stok devir hızı saptanmalı ve enflasyon yüzdesine göre durumu tespit edilmelidir.
- Girdi fiyatlarında beklenen artışlar
- Giderleri azaltıcı ve gelirleri arttırıcı yöntemler ile bütçeyi yüksek ve

¹⁶ Ahmet Tokaç, **Uygulamacı Gözüyle Yöneticiler İçin Muhasebe ve Finans**, 1. Baskı, İstanbul, Tunca Kitabevi, 2006, s. 240.

önemli oranda etkileyen kalemler önceki dönem temel alınarak bütçe yılı için ilgili görüşler saptanmalı ve gerekli birimlere iletilmelidir.

- Bütçe kalemlerinde tahmin yapılırken gerçekçi, irdelenmiş öngörüler oluşturulmalıdır. Beklenen verimlilik artışları da gerçekçi olarak ortaya konulmalıdır.
- Karar gerektiren hususlarda kararlar ilgili ilave maliyetler belirlenerek ortaya konulmalıdır.
- Enflasyon muhasebesinin sonuçları dikkate alınarak, bütçeye yansıtılarak risk muhasebesi oluşturulmalıdır.

2.1.3.3. Genel ve Bölüm Bütçe Taslaklarının Hazırlanması

Genel işletme amaçları ve varsayımlar belirlendikten sonra kısım bütçeleri ve genel bütçe taslakları hazırlanır. Genel işletme bütçesinin düzenlenmesi başlığı altında bu bölüm içinde ilerleyen kısımlarda detaylı incelenecektir.

2.1.3.4. Taslakların Gözden Geçirilmesi ve Uyumlaştırılması

Bir alt kademede belirlenen bütçe taslaklarının bir üst kademeye geçildiğinde, türlü birimlerle uyum içerisinde olup olmadığının kontrol edilmesi gerekmektedir. Bu aşamada türlü birimler arasında dengesizlik ve uyumsuzluklar mevcut olması halinde, birimler arasında gerekli koordinasyon sağlanarak uyumsuzlukların giderilmesi gerekmektedir. Böyle bir durum ortaya çıktığı takdirde alt kademe bütçelerinin yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Bütçeleme sürecinin ilkelerine uygun ve doğru uygulanması, bütçe varsayımlarının bütün kademelerde özümsemişi halinde bölümler arasında denge ve uyum problemlerine daha az oranda rastlanacaktır.¹⁷

Bu aşamada 'Kara geçiş noktası', 'sıfır kar noktası' ya da 'ölü nokta' olarak da

¹⁷ Gökbulut, a.e.

ifade edilen ‘başabaş noktası’ nın belirlenmesi bütçenin gözden geçirilmesinde oldukça önemli ve nitel bir araçtır. İşletmenin kar ya da zarar etmediği satış hacmini başabaş noktası belirlemektedir. Farklı bir deyişle, başabaş noktasında toplam gelir, toplam maliyete eşittir. İşletme bu noktanın altındaki satış hacimlerinde zarar ederken, satış hacmini bu noktanın üzerine çıkardığında ise kar elde etmektedir.¹⁸

Başabaş noktası analizi sabit ve değişken giderler ile kar arasındaki ilişkilerin saptanmasında kullanılan bir analiz yöntemidir. Başabaş noktası analizi sürekli bir kontrol aracı olarak yönetim kararlarına aşağıda özetlenen şekillerde katkı sağlamaktadır;¹⁹

- İşletmenin zarar etmemesi için ulaşması gereken en düşük iş hacmi seviyesinin belirlenmesi,
- Çeşitli üretim seviyelerinde birim maliyetlerin belirlenmesi,
- Değişken ve sabit maliyetler ile birim satış fiyatındaki değişimlerin, firmanın kar elde edeceği satış ve üretim hacmi ile toplam karına etkilerinin analiz edilmesi,
- En düşük satış fiyatının belirlenmesi,
- Kar hedeflerine ulaşılması için gerekli iş hacminin tespit edilmesi.

Başabaş noktası analizi yapabilmek için önce bazı varsayımlar kabul edilir.²⁰

- İşletmenin maliyet ve giderleri sabit ve değişken giderlerdir.
- Birim sabit giderler, tüm üretim seviyelerinde sabit kalmaktadır.
- Tüm değişken giderler, üretim miktarı ile doğru orantılı olarak değişmektedir. Birim değişken giderler, tüm üretim seviyelerinde aynı kalmaktadır.
- Birim satış fiyatı sabittir.
- Satışlarla üretim eş zamanlıdır. Önemli stok değişimleri oluşmamaktadır.

¹⁸ Kamil Büyükmirza, **Maliyet ve Yönetim Muhasebesi**, 8. Baskı, Ankara, Barış Yayınevi, 2000, s. 387

¹⁹ Ahmet Tokaç, **Uygulamacı Gözüyle İşletmelerde Bütçeleme ve Raporlama: Bütçe Yöneticisinin El Kitabı**, İstanbul, Tunca Yayıncılık, 2005, s. 209.

²⁰ **A.e.**, s. 210.

- İşletme tek tip ürün veya hizmet üretmektedir. Birden fazla tip ürün veya hizmet üretimi mevcutsa üretim bileşeni her seviyede sürekli aynı kalmaktadır.

2.1.3.5. Düzenlenen Bütçenin Onaylanması

Bütçe sisteminin oluşturulmasına dair bütün aşamalar tamamlandıktan sonra varsayımlar, formatlar ve analizlerin yer aldığı bütçe kitapçığı Genel Kurul veya Yönetim Kurulu'nun onayına sunulur. Genel Kurul veya Yönetim Kurulu işletme içi ve dışı faktörleri de dikkate alarak detaylı incelemeler neticesinde genellikle yetkili organlarca yönetim stratejilerine uygun bir şekilde oluşturulduğu için bütçeyi onaylar. Onaylamaz ise süreç en baştan veya itiraza neden olan aşamadan yeniden başlar. Onaylanan bütçe bastırılıp ilgili birim çalışanlarına dağıtılarak resmi olarak yürürlüğe sokulur.²¹

2.1.3.6. Bütçe Kontrolü ve Revizyonu

Bütçeler, planlanan başarılarının rakamsal ölçülere bağlanması, gelişmelerin devamlı izlenmesi ve karşılaştırılması için bir başvuru kaynağı niteliği taşıdıkları için , etkili bir kontrol aracı olma özelliğine sahiptirler. Satış, üretim, stok, fiyatlama, finansman ve maliyet birimlerinde gerekli kontrol süreçlerini oluşturmak için bütçeler gerekli rakam ve bilgileri toparlar, raporlar ve karşılaştırmaların yapıldığı çeşitli analizler vasıtası ile kontrol fonksiyonunu yerine getirir.²²

Bütçe kontrolü için öncelikle bütçelen veriler ile gerçekleşen verilerin karşılaştırmasını içeren detaylı raporların hazırlanması gerekmektedir. Daha sonra sapmaların saptanması ve analiz aşamalarına geçilir. Analizlerde ortaya çıkan sonuçlara göre gerek duyulursa ilgili kalemlerde bütçe revizyonu adı verilen yeniden

²¹ Tokaç, *Uygulamacı Gözüyle Yöneticiler İçin Muhasebe ve Finans*, s. 241.

²² Semiha Özalp Günel, *Yönetim Aracı Olarak Bütçeler ve Bütçeye Katılımın Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE, 1997, s. 20.

düzeltilmeler yapılmaktadır. Bütçe kontrol aşamaları aşağıdaki şekilde sıralandırılabilir:²³

- Raporların oluşturulması,
 - Bilgi sunmak amacı ile raporlar oluşturulması,
 - Kontrol sağlama amacı ile raporlar oluşturulması,
- Sapmaların belirlenmesi,
- Sapma analizleri yapılması
- Bütçenin yeniden gözden geçirilerek gerek görülürse kısmen veya tamamen yeniden düzenlenmesi.

Bütçe kontrolünden amaçlananlar aşağıdaki şekilde sıralandırılabilir;²⁴

- Ekonomik ve sosyal olaylardan kaynaklanan değişimlerin işletmede ortaya çıkardığı kesin etkileşimlerin etkilerini hafifletmek,
- İşletmenin büyüme sürdürülebilirlik hedeflerini güvenilir ve dinamik bir politika izleyerek yakalamak,
- Ekonomik verimlilik temeline dayandırılmış dinamik bir işletme sistemi oluşturabilmek.

Bütçe kontrolünden beklenen yararlar aşağıdaki şekilde sıralandırılabilir;²⁵

- Üretim başlamadan evvel, işletme faaliyetlerinden sorumlu olan yöneticilere ışık tutar, yol gösterir, dayanışmanın ve işbirliğinin oluşmasını destekler. Bu husus bütçe kontrolünün psikolojik etkisidir.
- Bütçe kontrolü neticesinde gerçekleşen ile gerçekleşmesi beklenenin karşılaştırması suretiyle sorumlu çalışanların işletme yönetimine olumlu ve olumsuz etkileri saptanır ve etkinliğinin artırılması için yapılması gerekenler araştırılır. Bu husus bütçe kontrolünün teknik yönü ile mümkün kılınır.

²³ Nurten Seydi, **İşletme Bütçelerinin Bir Kontrol Aracı Olarak Kullanılması ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul, 2010, s. 84.

²⁴ Tokaç, **Uygulamacı Gözüyle İşletmelerde Bütçeleme ve Raporlama : Bütçe Yöneticisinin El Kitabı**, s. 185.

²⁵ Tokaç, **Uygulamacı Gözüyle Yöneticiler İçin Muhasebe ve Finans**, s. 185.

Bütçelerde sapma, işletmenin bütçelemiş olduğu veriler ile faaliyet döneminde gerçekleşen verilerinin karşılaştırılması sonucu ortaya çıkan farklardır.²⁶ Satış gelirleri, direkt ilk madde ve malzeme maliyetleri, direkt işçilik maliyetleri, genel üretim maliyetleri, pazarlama - satış – dağıtım giderleri ve genel yönetim giderleri ilgili gelir ve gider kalemlerinin hesaplama girdileri ile gerekli hesaplamalar yapılarak bütçe sapma analizleri sonuçları elde edilir.

Sapma analizlerinin amaçları temel olarak aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir;²⁷

- Sapmalara neden olan sebeplerin kaynaklarına inilmesi,
- Sapmaların olumlu ya da olumsuz olduğunun tespiti,
- Sapmaların ortaya çıktıkları faaliyetlerden sorumlu birimlerin birim yöneticilerinin belirlenmesi,
- Olumsuz sapmalara ilişkin acil ve uzun vadeli olarak alınacak tedbirlerin saptanması.

Bütçe farklarının oluşmasına neden olan temel hususlar aşağıdaki gibi özetlenmektedir;²⁸

- İşletmede gerçekleşen verim düzeyine ilişkin faktörler,
- Direkt hammadde ve malzeme satın alma fiyatlarında ve diğer satınalma fiyatlarında ortaya çıkan önemli dalgalanmalar,
- Bütçede öngörülmeleyen şekilde vadeli satınalma politikası uygulanması sebebiyle iskonto oranlarında meydana gelen değişim,
- İşçilik ücretlerinde meydana gelen değişim,
- Faaliyet hacminde ortaya çıkan önemli dalgalanmalar,
- Nakliye ücretlerinde meydana gelen değişim,
- İşletme içi veya dışı faktörlere bağlı olarak fiyatlandırmada ortaya çıkan bütün değişimler,

²⁶ Ali Kartal, **Yönetim Muhasebesi**, Özdemir Ofset, Eskişehir, 2012, s. 132.

²⁷ Yüksel Koç Yalkın, **Yönetim Aracı Olarak İşletme Bütçeleri**, 3. Baskı, Ankara, Turhan Kitapevi, 1989, s. 237.

²⁸ Tokaç, **Uygulamacı Gözüyle İşletmelerde Bütçeleme ve Raporlama : Bütçe Yöneticisinin El Kitabı**, s.s. 190,192,200.

- Döviz kuru, enflasyon oranı gibi makro ekonomik verilere ilişkin bütçe döneminde öngörülemeyen dalgalanmalar,
- Hiçbir düzeltici eyleme gereksinim olmayan faturalama dönemi farkı gibi düzenleme farklarından kaynaklanan sapmalar,
- Kontrol edilmediği için istenmeyen trend ile gerçekleşen düzeltici önlemler gerektiren sapmalar,

2.1.4. Bütçe Hazırlanırken Dikkat Edilmesi Gereken Konular

Giderek azalan kar marjları, sürekli artan maliyetler, fiyatların düşük seyretmesi için karşılaşılan baskılara maruz kalan işletmelerin, kıt kaynakların etkin bir biçimde dağılımını sağlayacak etkin bir bütçeleme sürecine olan ihtiyaçları her geçen gün artmaktadır.²⁹ Etkin bir bütçeleme süreci için çalışmanın ilk bölümünde aktarılan genel bütçe ilkelerine ve işletme bütçe sistemi ilkelerine uyum gerekmektedir. Bununla birlikte bütçe sistemi ile aşağıdaki sorulara bütçeleme ile cevaplar alınabildiği takdirde bütçenin etkinliği sağlanmış olacaktır.³⁰

- Satışlar ; Ne miktarda ve hangi fiyattan satılabilir?
- Satılabilir Ürün Stoğu; Satış hedeflerini gerçekleştirebilmek için ne miktarda satılabilir ürün stoku tutmak gerekir?
- Üretim; Bütçelenmiş satış hedeflerini gerçekleştirebilmek amacıyla ne, miktarda üretim yapılmalıdır?
- Malzeme; Üretim hedeflerini gerçekleştirebilmek için ne miktarda ve ne tür ve nitelikte materyal gerekir?
- Malzeme Stoku; Malzeme bütçesine göre ne miktarda materyal stoğu bulundurulmalıdır?
- Satınalma; Malzeme hedeflerini gerçekleştirmek için ne gibi malzemeler alınmalıdır? Nasıl alınmalıdır? Hangi fiyatlardan alınmalıdır?

²⁹ Ülkü Ergun, “Sıfır Tabanlı Bütçelemenin Planlama ve Denetim İşlevi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2. Cilt, 1. Sayı, İzmir, 1987, s. 159.

³⁰ Şevket Sayılğan, *Finansal Yönetim Sürecinde Bütçe Oluşturma, Kontrol ve Denetim Eğitimi* Sunumu, İstanbul, Peker Grup, 2013, s.s. 120-125.

- Üretime Yardımcı Servisler; Üretim hedeflerini gerçekleştirebilmek için ne gibi servisler gereklidir? Bunların maliyeti ne olacaktır?
- İşçilik; Üretim hedeflerini gerçekleştirmek için ne düzeyde işçi istihdamı gereklidir?
- Satış Masrafları; Satış faaliyetlerini gerçekleştirmek için ne gibi faaliyetlerde bulunmak gerekir? Bu faaliyetlerin gerektirdiği harcamaların tutarı ne kadar olacaktır?
- Yatırım Harcamaları; Bütçelenmiş ekipman temini için ne gibi yatırım harcamaları gereklidir? Bunların parasal değeri ne olacaktır?
- Yönetim; Tüm bütçelerin hedeflerinin gerçekleşmesi için ne gibi bir yönetim uygulaması gereklidir? Bu yönetim maliyeti ne olacaktır?
- Nakit; Tüm bütçe uygulamalarını finanse edebilmek için aylar itibarıyla ne miktar nakit gereklidir? Bu nakit kuruluşun mali kaynaklarından sağlanabilir mi?
- Dağıtım; Bütçelenmiş satış hedeflerini gerçekleştirmek için ne gibi dağıtım hizmetleri gereklidir? Bu hizmetlerin maliyeti ne olacaktır?
- Araştırma - geliştirme; Ne gibi mamul araştırma - geliştirme projeleri gereklidir? Bu projenin maliyeti ne olacaktır?
- Ekipman; Bütçelenmiş üretim hedeflerini gerçekleştirmek için ne gibi ekipman ihtiyacı olacaktır? Bunların maliyetleri ne olabilir?
- Kar; Ne kadar kar elde edilecektir?

2.2. GENEL İŞLETME BÜTÇESİNİN DÜZENLENMESİ

Genel işletme bütçeleri ayrı başlıklar halinde incelenecek olan bölüm bütçeleri halinde genellikle aşağıdaki sıralama ile hazırlanır;³¹

- Satış Bütçesi: Miktar, değer, satış bölgesi ve mamul cinslerine göre işletmenin satış gelirleri tahmin edilir,
- Üretim bütçesi: Mevcut stok miktarı dikkate alınarak bütçelenmiş

³¹ Haftacı, a.g.e., s. 28.

satışları kapsayacak üretim miktarı belirlenir.

- Yapılacak üretimi karşılamak üzere yapılacak alımlar, gerekli dolaysız gereç, dolaysız işçilik ile genel üretim giderleri bütçeleri hazırlanır,
- Pazarlama, satış ve dağıtım giderleri ile genel yönetim giderleri tahmin edilip bütçelenir.
- Yatırım projelerinin ilgili bütçe yılına düşen bölümü belirlenir.
- Nakit bütçesi düzenlenir.
- Çeşitli bölümlere ait bütçeler bir araya getirilerek bütçelenmiş gelir tablosu ve bütçelenmiş bilanço hazırlanır.

Bütçelerin hazırlanmasında faydalanılabilecek belli başlı yöntemler aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir:³²

- Doğrudan Tahmin Yöntemleri
 - Sınai Mühendislik Yöntemi
 - Tarihi Verilerin Analizi ve Değerlemesi Yöntemi
- Korelasyon Yöntemleri
 - Grafik Yöntemi
 - En Küçük Kareler Yöntemi
- Kara Geçiş Analizleri
- Yöneylem Araştırması
- Nakit Akış Analizleri
- Yatırım Karar Yöntemleri
- Diğer Yöntemler

2.2.1. Satış Bütçesi

İşletmelerde genel bütçenin oluşturulmasına satış bütçesi ile başlanır. Satışları miktar ve tutarsal olarak tahmin edebilmek için işletmeler periyodik olarak pazar araştırmaları yaptırırlar. Bu araştırma sonuçları gelecek dönem öngörülerine kaynak

³² Akdoğan, a.g.e., s. 618.

teşkil eder. Satışlar hemen hemen bütün faaliyet türlerine ve giderlere girdi sağladığı için satış bütçesi gelir tablosunun en önemli ögesidir. Satış bütçesi, diğer bütçelerin oluşturulmasına başlangıç teşkil ederek zincirleme reaksiyonu başlatmaktadır.³³ Modern satış yönetiminin en etkin araçlarından biri olarak satış bütçesi bir başka ifade ile satış miktar ve tutarlarının tahmin edilmesi yanında bunların gerçekleşmesi için katlanılması gereken giderlerin tahmin edilmesine ve karlılığın belirlenmesine de temel girdi sağlar.³⁴

İşletmeler bütçe ve diğer dönemsel ve türsel planların oluşturulması için ihtiyaç duyulan en önemli veriyi ilgili dönemlerin satış miktarının ve tutarının ne olacağı sorusuna cevap aranması sonucu elde etmektedirler.³⁵ Bu sorunun muhatabı satış ve pazarlama birimleri olmaktadır.

Satış bütçelemesinin amaçlarının aşağıdaki gibi özetlenmesi mümkündür,³⁶

- Pazar payını arttırmak,
- Karı arttırmak,
- Satışları arttırmak,
- Kar amaçlarının dışındaki diğer amaçları;
 - İşletme sermayesi ve yatırım harcamaları bütçelerinin oluşturulmasında girdi sağlamak
 - Yatırım, hammadde ve malzeme alımları, üretim araçlarının kullanım oranları ve çalışanların ihtiyaçlarını tespit etmek için temel bilgiler sağlamak,
 - Bütçe döneminde işletmenin finansman bütçesi ve diğer finansal planlarının oluşturulmasında ve gerektiğinde bu planlarda değişiklik yapılmasında girdi sağlamak.

³³ G. Yurtsever, C. Atış ve Ş. Yurtsever, **Girişimcilik**, Adana, Karahan Kitabevi, 2006, s. 22.

³⁴ T. Susmuş, “İşletme Karlılığının Denetiminde Satış Bütçesinin Yeri ve Önemi”, **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 3. Sayı, 1997, s. 344.

³⁵ Göksel Yücel, “Satış Bütçelerinin Önem ve Özellikleri”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Muhasebe Enstitüsü Dergisi**, 4. Yıl, 11. Sayı, 1978, s. 31.

³⁶ Tokaç, **Uygulamacı Gözüyle İşletmelerde Bütçeleme ve Raporlama : Bütçe Yöneticisinin El Kitabı**, s. 45.

Bütçeleme ile işletme bu amaçlarını gerçekleştirebilmek için ilgili satış politikalarını da saptamaktadır. Bu politikaların temel olanları aşağıdaki şekildedir;³⁷

- Kredili satış, kredi verme, vade ve tahsilat politikaları ayrı ayrı belirlenmelidir.
- Mamul ve hizmetlerin pazarları saptanmalıdır.
- Satış hizmetleri ve bu hizmetleri gerçekleştirmede yararlanılacak satış örgütü belirlenmelidir.
- Mamul ya da pazar farklılaştırmalarına gidilecekse bunların uygulama biçimleri ve bu uygulamanın satış miktar ve tutarları, fiyatlar üzerindeki etkileri değerlendirilmelidir.
- Tüm bu politikanın uygulanması için katlanılacak satış giderleri ve gerekli finans kaynakları saptanmalıdır.
- Satış fiyat politikası ve enflasyon oranı öngörülere saptanmalıdır.

Satışların öngörü ve değerlemesi teknikleri sektörel ve işletme bazında taşıdıkları bazı özellikler ile farklılaşsa da genellikle geçmiş dönem satışlarının analizini ve ilerleyen dönemdeki iç ve dış değişimlerin tahminini baz alır. Pazar araştırması sonuçları ile ekonomik koşulların ortaya çıkardığı veriler ile istatistiksel ve matematiksel hesaplamaları içeren karmaşık yöntemler kullanılarak tahminler yapılabilmektedir. Satışların tahmininde kullanılan çeşitli yöntemler aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir;³⁸

- Yargısal Yöntemler; Bu yöntem, işletme satış ekibi yargılarına büyük önem vermektedir. Satış birimi çalışanlarının en alt seviyeden en üst seviyeye kadar bütün unsurlarının satış tahminlerinin oluşturulmasına geniş ölçüde katılmaları sağlanmaktadır. Bu yöntem, ancak kısa süreli tahminler için kullanılmaktadır.
- Trend Analizi; Satışların önceki dönemlerde gerçekleşen değerlerinin gösterdiği eğilimin yapısını inceleyerek ilerleyen dönemlerde tekrar devam edeceğini varsayarak öngöründe bulunmaktadır.
- Regresyon Analizi; Satış tahminleme yöntemlerinden bir diğeri olan regresyon analizi yöntemi en çok kullanılan matematiksel yöntemidir.

³⁷ Tokaç, **Uygulamacı Gözüyle Yöneticiler İçin Muhasebe ve Finans**, s. 244.

³⁸ Cemalcılar, **a.g.e.**, s. 94

Bu yöntemi kullanan bir işletme satışlarının bir ya da birden çok ekonomik değişkene bağlı olduğunu saptamakta ve bunu formülle ifade etmektedir.³⁹ Bu modelde satışlar bağımlı (yani etkilenen) değişken, satışları etkileyen etmenler ise bağımsız (yani etkileyen) değişkenlerdir. Bu değişkenler belirlendikten sonra etkilerinin hangi yönde ve hangi oranda olduğu ortaya çıkarılır.

- Birleşik Yöntemler; Uygulamada işletmelerin bu yöntemlerden sadece birine dayanarak satış tahminlerinde bulunmalarının mümkün olmadığı söylenebilmektedir. İşletmeler büyüklüklerine, özelliklerine, içinde bulundukları genel ekonomi ve endüstri koşullarına konjokturel ve mevsimsel dalgalanmalara göre yargısal, istatistiksel ve özel amaçlı satış tahmin yöntemlerinin bir kısmından veya birkaçından faydalanarak satış tahminlerini geliştirirler.
- Özel Amaçlı Yöntemler; Bu grupta yer alan yöntemlerden en çok kullanılanları Sanayi Analizi Yöntemi, Ürün Analizi Yöntemi, En Son Kullanım Yöntemi'dir.

2.2.2. Üretim ve Stok Bütçesi

Üretim bütçesi işletmenin satmayı tahmin ettiği ürünü ne kadar üretmesi gerektiğini saptar Miktar saptanırken ilk olarak satış bütçesi, üretim kapasitesi ve stokta bulundurma politikaları temel olarak alınır.⁴⁰

Üretim ve stok bütçelerinin kapsadığı alt bütçeler aşağıdaki gibidir;⁴¹

- Stok Miktarı Bütçesi,
- Üretim Miktarı Bütçesi
- Hammadde Bütçesi,

³⁹ Muammer Erdoğan, **Sanayi İşletmelerinde Stokastik Kar Bütçeleri**, Diyarbakır, Dicle Üniversitesi Basımevi, 1987, s. 45.

⁴⁰ Serap Geyik, "İşletme Bütçeleri ve Kontrol", **İSMMMO Mali Çözüm Dergisi**, Eylül-Ekim Sayısı, 2016, s. 153.

⁴¹ A.e.

- İşçilik Bütçesi,
- Genel Üretim Giderleri Bütçesi,
- Üretilen Mamul Maliyeti Bütçesi

Birden fazla ürün üretimi mevcut ise bu işletmelerin üretim bütçeleri daha detaylı hazırlanır. Hammadde maliyeti bütçesi gibi bazı ögeler birden çok alt bütçe ile de oluşturulabilir.⁴²

Stok bütçesi aşağıdaki politikalar baz alınarak belirlenir;⁴³

- Satış bütçesi talepleri ile mevsimlik dalgalanmaları karşılayacak stok miktarları,
- Mamullerin dayanıklılığı,
- Üretim süresinin uzunluğu,
- Depolama tesisleri,
- Döner sermayenin yeterliliği,
- Stok tutma maliyeti,
- İlk madde - malzeme ile işgücü tedarik kapasitesi,
- Fiyat artışları.

Üretim miktarı bütçesi oluşturulurken bütçelenen satış miktarına istenilen dönem sonu stok miktarı eklenir ve toplam ihtiyaç belirlenir. Bu toplamdan dönem başı stok miktarı düşülerek üretilmesi gereken miktar bütçelenir. Üretim bütçesinden yararlanılarak hammadde, işçilik ve genel üretim giderleri bütçelenir.

Üretim miktarı hesaplandıktan sonra hammadde bir başka ifade ile direkt ilk madde-malzeme bütçesi hazırlanmaktadır. Üretimi karşılayacak malzeme miktarına istenilen dönem sonu malzeme miktarı eklenerek toplam malzeme ihtiyacı belirlenir. Bu toplamdan dönem başı malzeme stok miktarı düşülerek satın alınması gereken malzeme miktarı bütçelenir.

⁴² A.e.

⁴³ Yalkın, a.g.e., s. 111.

Direkt işçilik bütçesi, bütçelenmiş üretimi gerçekleştirmek için gerekli direkt işçilik süresinin ve giderlerinin hesaplanması ile elde edilir. Bu sebepten ötürü direkt işçilik giderleri bütçesi, üretim miktarı için gerekli olan işçilik saatinin saat başına işçilik ücretiyle çarpılması sonucu hesaplanmaktadır.⁴⁴ Bu işlemler her birim mamul için maliyet merkezlerine ya da üretim işlem tiplerine göre belirlenmiş ortalama ücretler kullanılarak elde edilen birim işçilik maliyetleri her bir merkez ve işlem tipi için ayrı ayrı hesaplanarak yapılmalıdır. İlgili maliyet merkezlerinde üretilecek birim adedi çarpılarak o maliyet merkezi ya da üretim işleminin toplam direkt işçilik maliyeti hesaplanır. Bütün maliyet merkezleri için saptanan direkt işçilik maliyetlerinin toplanması ile direkt işçilik bütçesi oluşturulur.⁴⁵

Genel üretim giderleri, direkt ilk madde ve malzeme giderleri ile direkt işçilik giderleri dışında kalan ve üretimle ilişkilendirilebilen diğer tüm maliyetlerin izlendiği giderlerdir. Genel üretim giderleri; üretilen mamulle ilgili ana, yardımcı ve hizmet gider merkezlerinde kullanılan endirekt malzemeler, gaz, elektrik gibi enerji kaynakları, haberleşme, su, seyahat, müşavirlik, bakım onarım giderleri gibi dışarıdan sağlanan fayda ve hizmetlerden, esas üretim gider merkezlerindeki endirekt işçilik ile yardımcı ve hizmet gider merkezleri tüm personel giderlerinden, sigorta, kira gideri gibi çeşitli giderlerden, amortisman ve tükenme paylarından oluşan giderlerdir. Genel üretim giderleri üretim hacmi karşısında sabit, değişken ve yarı değişken bir maliyet özelliği barındırmaktadır.⁴⁶

2.2.3. Satışların Maliyeti Bütçesi

Satış maliyeti bütçesi bütçe döneminde satılması bütçelenen malların maliyetinin tahmininin oluşturulmasıdır. Satılan malın maliyeti bütçesi satış bölgelerine ve mal ve mamullere göre detaylı olarak düzenlenirse aylık olarak satış

⁴⁴ Necmettin Erdoğan, Metin Saban, **Maliyet ve Yönetim Muhasebesi**, 5. Baskı, İstanbul, Beta Basım, 2010, s.s. 490-491.

⁴⁵ Akdoğan, **a.g.e.**, s. 638.

⁴⁶ Nalan Akdoğan, **a.g.e.**, 638.

maliyetlerinin detaylı bir şekilde izlenebilmesine olanak tanır. Satışların maliyeti üretim faaliyetinde bulunan üretim işletmelerinde satılan mamullerin maliyetini, ticari faaliyette bulunan ticari işletmelerde satılan ticari malın maliyetini, hizmet işletmelerinde ise satılan hizmet maliyetini ifade etmektedir.⁴⁷

Üretim işletmelerinde satılan mamullerin maliyeti bütçesi düzenlenirken öncelikle dönem başı mamul stoklarının maliyeti ile dönem içinde üretilecek mamullerin maliyeti toplanır ve satılabilir mamullerin maliyeti hesaplanır. Daha sonra satılabilir mamullerin maliyetinden dönem sonunda satılmayıp elde kalması planlanan dönem sonu mamul stoklarının maliyeti çıkarılarak satılan mamullerin maliyeti hesaplanır. Satışların maliyeti bütçesinde yer alan hammadde, işçilik, genel üretim giderleri, dönem başı ve dönem sonu yarı mamul stokları, dönem başı ve dönem sonu mamul stokları verileri daha önce düzenlenen diğer bütçelerden faydalanılarak hesaplamaya dahil edilir.⁴⁸

Ticari faaliyette bulunan işletmelerde satılan ticari malın maliyeti bütçesi oluşturulurken ilk olarak dönem başı ticari malların maliyeti ile dönem içinde yapılması planlanan ticari mal alımları toplanır ve satılabilir ticari malların maliyeti hesaplanır. Satılabilir ticari malların maliyetinden dönem sonunda satılmayıp elde kalması planlanan dönem sonu malların maliyeti çıkarılarak satılan ticari malların maliyeti hesaplanır. Hesaplanan bu tutarlar satılan ticari mal maliyeti olarak bütçelenir.⁴⁹

Hizmet üretimi yaparak satışta bulunan hizmet işletmelerinde üretilen hizmet stoklanmadığından belirli bir dönemde hizmet üretimi için kullanılan değerler hem hizmet üretim maliyetini hem de satılan hizmet maliyetini ifade etmektedir. Hizmet işletmeleri zamanlarını veya hizmetlerini stoklayamazlar ve bu sebepten ötürü bir üretim işletmesinin yaptığı gibi müşteri talebindeki dalgalanmaları stok yönetim politikası ile dengeleme imkanını bulamazlar. Bu sebepten kapasite kullanım oranı

⁴⁷ Haftacı, **a.g.e.**, s. 41.

⁴⁸ Akdoğan, **a.g.e.**, s. 679.

⁴⁹ İbrahim Lazol, **Maliyet Muhasebesi**, 6. Baskı, Bursa, Ekin Basım, 2013, s. 388.

önemli ölçüde müşteri talep hacmine bağlıdır.⁵⁰

2.2.4. Faaliyet Giderleri Bütçesi

İşletmenin esas faaliyet konusuna ilişkin olan fakat bunun yanında üretim veya hizmet maliyetlerine yüklenemeyen giderler faaliyet giderleridir. Faaliyet giderleri; araştırma ve geliştirme giderleri, pazarlama, satış ve dağıtım giderleri ve genel yönetim ve finansman giderlerinden oluşmaktadır.⁵¹

2.2.4.1. Araştırma ve Geliştirme Giderleri Bütçesi

Üretilen mevcut ürünlerin mamullerin maliyetlerini düşürmesi, ya da yeni ürün geliştirme tasarımlarının yapılabilmesi, mevcut ürünlerin satışların artırılması için kalite geliştirmeleri ve yeni üretim biçim ve teknolojilerinin işletmede uygulanması amacına yönelik faaliyetlerin yürütülebilmesi amacıyla ortaya çıkacak giderlerin planlaması için yapılan bütçe araştırma geliştirme giderleri bütçesi olarak adlandırılmaktadır. Araştırma geliştirme giderleri bütçesinin hazırlanmasından araştırma geliştirme birimi yöneticisi sorumludur.⁵² Faaliyet giderleri içinde yer almasına karşılık söz konusu bütçe, pazarlama , satış, dağıtım ve genel yönetim giderlerinden farklı olarak aktifleştirilebilme özelliği gösterir. Bu nedenle aktifleştirilip sonraki dönemlerde itfa yoluyla gidere dönüştürülen araştırma – geliştirme giderleri özellikle gelir tablosunda faaliyet karını hesaplama bakımından önem teşkil etmektedir.⁵³

⁵⁰ M. Akgün, M. K. Kıvraklar, N. Göleç, “Hizmet İşletmelerinde Maliyetleme Sisteminin Tasarımı”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 10/2, 2018, (Çevrimiçi) https://isarder.org/2018/vol.10_issue.2_article25_full_text.pdf, 13.05.2019, s. 455.

⁵¹Haftacı, **a.g.e.**, s. 43.

⁵²Salim Çam, **İşletmelerde Bütçe Yönetimi**, İstanbul, Hayat Yayınları, 2006, s.s. 76,77.

⁵³ Haftacı, **a.g.e.**, s. 44.

2.2.4.2. Pazarlama, Satış, Dağıtım Giderleri Bütçesi

Satış giderleri, pazarlama, dağıtım, satış ve müşteriye teslimi ile ilgili tüm süreçlerde oluşan giderleri ifade eder. Satış giderlerinin tanımından anlaşılacağı üzere reklam giderleri de satış giderleri olarak nitelendirilmektedir. Satış giderleri; bayi gibi satış organizasyonuna bağlı satış kanalları, satış birimi çalışanlarının giderleri, nakliye, navlun gibi ulaştırma, dağıtım ve lojistik giderleri, depolama ve elleçleme giderleri de satış giderleri bütçesi niteliğindedir.⁵⁴ Pazarlama giderleri talep oluşturmaya yönelik pazarlama ve reklam giderlerinin planlandığı bütçedir. Pazarlama, satış ve dağıtım giderleri bazen sabit ve bazen de değişken nitelikli giderlerdir. Bu nedenle, bütçe düzenlenmeden önce sabit ve değişken ayrımında uygun çeşitli yöntemlerle düzenlenmelidir. Prim bütçesi, ticari pazarlama bütçesi, pazarlama satış ve dağıtım giderleri bütçesini satış ve pazarlama bölümleri hazırlar. Miktarsal bütçeleri genellikle satış birimi belirlerken, tutarsal bütçeleri fiyatlandırmayı da yapan pazarlama ekipleri belirler. Muhasebe ve bütçe bölümü gerekli hesaplamalar ve kontrollerde ilgili ekiplere rehberlik, danışmanlık ve destek sağlar.

2.2.4.3. Genel Yönetim Giderleri Bütçesi

Genel yönetim fonsiyonları işletmelerde belirli bölümler tarafından işletilir. İşletmenin strateji ve politikalarının saptanması, organizasyon ve kadroların belirlenmesi ve oluşturulması, ofis hizmetleri, kamu kurum ve kuruluşları ile ilişkileri, güvenlik, hukuk birimleri, insan kaynakları birimi, muhasebe, finansman, yatırımcı ilişkileri ve bütçe bölümlerinin harcamaları işletmenin yönetim organizasyonlarının yerine getirilmesi için katlanılması gereken faaliyet giderleri genel yönetim gideri olarak adlandırılmaktadır.⁵⁵

Genel yönetim giderleri bütçesi sorumlu birimlerle birlikte oluşturulur. Bütün

⁵⁴ Yalkın a.g.e., s. 165.

⁵⁵ M.Ali Feyiz, **Dönem Sonu Muhasebe İşlemleri**, 5. Baskı, Trabzon, Murathan Yayınevi, 2008, s. 52.

birimler kendilerine ait giderlerin bütçelerini oluşturur. İlgili birimlerin oluşturdukları bütün bütçeler birleştirilerek genel yönetim giderleri bütçesi hazırlanmış olur. Genel yönetim giderlerinin öngörülmesinde de diğer işletme fonksiyonlarının tahminlerinde olduğu gibi yönetiminin temel politika ve stratejileri ile beklenen ekonomik koşullara dikkate alınır.⁵⁶

Genel yönetim giderleri sabit ve değişken giderler olarak sınıflandırılabilir. Genel olarak büyük bir kısmı sabit giderlerden oluşmaktadır. Bunun yanında faaliyet seviyesine göre değişen değişken giderler de mevcuttur. Değişken genel yönetim gideri bütçesi, satış gelirleri, dolaysız işçilik saati ve vergi öncesi net kar gibi faaliyet ölçüleri belirlenerek bu belirlenen değerler kullanılarak hesaplanır ve bütçelenir. Saptanan değişkenlik oranı olduğu gibi kullanılır ya da değiştirilerek kullanılabilir. İşletme sabit giderlerinde eğer ilerleyen dönemlerde önemli bir değişiklik olmayacağı varsayımı ile hareket ediliyorsa, önceki dönem sabit giderleri, gerekli ise enflasyon oranı varsayımı ile değerlendirilerek bütçelenmiş genel yönetim giderleri olarak kabul edilir.

2.2.4.4. Finansman Giderleri Bütçesi

Finansman fonksiyonu, işletmelerin mal ve hizmet üretiminde bulunurken ihtiyaç duydukları finansal imkanların optimum seviyeyi yakalayacak şekilde en uygun kaynakların en uygun anda en uygun maliyetle sağlanması fonksiyonudur. Üretim ve pazarlama gibi genel fonksiyonlardan biri niteliğini taşıyan finansman fonksiyonu gider olarak işletmenin bütün yatırım ve işletme sermayesi gereksinimlerini sağlamak için katlandığı kısa, orta ve uzun vadeli borçlanmaların faiz, komisyon ve kur farklarını içerir.⁵⁷ İşletme kısa veya uzun süreli finansman elde etmesine karşılık, faiz, komisyon ve kur farkı gibi giderlere katlanır.

⁵⁶ Hüseyin Akay v.d., **Maliyet ve Yönetim Muhasebesi**, 1. Baskı, İstanbul, Lisans Yayıncılık, 2012, s. 175.

⁵⁷ Haftacı, **a.g.e.**, s. 54.

Finansman giderleri bütçesi hazırlanırken mevcut kredi finans raporları dışında geleceği planlaması için yararlanabileceği en önemli bütçe nakit bütçesidir. İşletmelerde finansman bütçesine ait bilgiler nakit bütçesinden gelmektedir. Nakit bütçesinden gelecek bilgilere göre finansman fazlası veya finansman açığı olduğu tahmin edilebilir. Bu bütçe ile finansman fazlalığının nasıl değerlendirilerek kullanılacağına yönelik planlamalar yapılır. Ayrıca ortaya çıkacağı öngörülen finansman ihtiyacının hangi kaynaklardan, hangi koşullarda ve nasıl temin edileceğine yönelik çalışmalar yapılarak tahminlerde bulunulur.

2.2.5. Yatırım Bütçesi

Yatırım bütçesi işletmelerin temel strateji ve politikaları, ekonomik koşullar dikkate alınarak oluşturulmalıdır. İlk olarak yatırım için katlanılacak ilave maliyet belirlenmelidir. Yatırım planları oluşturulduktan sonra bu planlara göre finansal kaynak dağıtımının yapılması gerekmektedir. Yatırım kararları değerlendirilirken alternatif fırsatlar üzerinde de değerlendirme yapılmalıdır. Yatırım işletmelerin bilançosunun varlıklarında yer alması sebebiyle işletmelerin finansal gücünü yatırımcı, kredi sağlayıcılar ve diğer bir üçüncü şahıslara göstermektedir. Bu sebepten ötürü yapılacak her verimli yatırım işletmelerin finansal yapılarını güçlü gösterecek ve rekabet ortamında öne geçmesine imkan tanıyacaktır.⁵⁸

Yatırım bütçelerinin oluşturulması aşağıdaki nedenler yüzünden önem taşımaktadır;⁵⁹

- İşletmenin finansal yapısına göre faaliyetleri ile yatırım harcamalarının dengeli olarak planlanmasını sağlamak,
- Yatırım harcamalarının doğurduğu ilave nakit çıkışlarını ilgili yıl ve o yılın ara dönemleri için belirlemek,
- Yatırım harcamalarının planlanması ile kontrolünü sağlamak

⁵⁸ A Aytulun, “Bütçe Çalışmalarında İzlenecek Yol ve Tavsiyeler, **İSMMMO Mali Çözüm Dergisi**, 45. Sayı, 1998, s.s. 54-56.

⁵⁹ Haftacı, **a.g.e**, s. 64.

Yatırım bütçeleri hazırlanırken aşağıdaki ilkelere uyum önem taşımaktadır.⁶⁰

- Yatırım faaliyet ve harcamaları işletmenin cari faaliyetlerini engelleyecek gereksiz kısıntılara uğratmamalıdır.
- Yatırım ve cari faaliyetlerde kullanılacak fonların kısa vadeli hedeflerde yoğunlaşılacak şekilde dağıtılması gerekmektedir.
- Yatırım bütçeleri ile yıllık işletme bütçeleri arasındaki zamanlama doğru bir şekilde uyumlaştırılarak bütünleştirilmelidir.

Yatırım bütçelerinin başarılı bir şekilde oluşturulması için dikkat edilmesi gereken hususları aşağıdaki gibi özetleme mümkündür;⁶¹

- Bütçe döneminde pazar talebi sağlıklı saptanmalıdır.
- Sadece yatırıma ilişkin olan maliyetler ayrıştırılmalıdır.
- Yatırıma konu olan sabit kıymetlerin ekonomik ömürleri ve yatırımdan elde edilecek gelirler doğru ve sağlıklı bir şekilde hesaplanmalıdır.
- Yatırım harcamaları ve yatırımdan elde edilecek gelirler karşılaştırılabilir.
- Yatırım harcamalarını oluşturan tüm etkenler göz önünde tutulmalıdır.

Duran varlıklara yapılan yatırımlar işletmelerin sürekliliğinin bir başka ifade ile varlıklarının devam ettirmelerinin ve büyümelerinin temelini oluşturur. İşletmelerin yaşamlarını devam ettirmesi ve uzun dönemde hedefledikleri amaçlarına ulaşması için duran varlıklara yatırım yapması kaçınılmaz derecede önem teşkil etmektedir.⁶²

2.2.6. Bütçelenmiş Gelir Tablosu

Gelir tablosu, işletmenin belirli bir dönemde elde ettiği bütün gelirler ile aynı dönemde katlandığı bütün maliyet ve giderleri ve bu faaliyetler neticesinde işletmenin elde ettiği dönem net karını ya da uğradığı dönem net zararını tek bir tabloda gösteren

⁶⁰ Tokaç, **Uygulamacı Gözüyle İşletmelerde Bütçeleme ve Raporlama : Bütçe Yöneticisinin El Kitabı**, s. 60.

⁶¹ A.e.

⁶² H. Sariaslan, C. Erol , **Finansal Yönetim**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2008, s. 256.

bir çizelgedir.⁶³

Proforma bilanço ve gelir tablosunun hazırlanmasından bütçe birimi yöneticisi sorumludur. Bütçe müdürü, daha önce oluşturulan kısım bütçelerindeki verilerden yararlanarak proforma gelir tablosunu oluşturur. Ayrıca, planlanan faaliyetlerin işletmenin varlıklarında, yükümlülüklerinde ve öz kaynaklarında meydana getirecekleri etkileri tesbit ederek proforma bilanço oluşturur.⁶⁴

Proforma gelir tablosunun düzenlenmesinin yararları aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir;⁶⁵

- Proforma gelir tablosu, proforma bilanço ile birlikte bütçe sisteminin en son aşamasını oluşturur ve bütçe sisteminden beklenen sonuçları etkili şekilde ortaya koyar
- İşletmenin bütünü etkileyecek sonuçların incelenmesini sağlar ve işletmenin bütçeleme politikasında gerekli düzeltmelerin yapılmasına imkan tanır.
- Yöneticilerin kolaylıkla anlayabilecekleri şekilde birleştirilmiş bütçe verilerini gösterir ve yönetim aracı olarak değerlendirilir.
- Proforma bilançonun düzenlenmesinde kullanılacak ön bilgileri sunar.

Proforma gelir tablosu düzenlenirken uygulancak adımlar aşağıdaki gibi sıralabilir;⁶⁶

- Satış bütçesinden satış tutarları alınarak, brüt satışlar hanesine yazılır.
- Gider bütçesinden iade ve iskontolar alınarak, indirimler hanesine yazılır.
- İndirimler brüt satışlardan düşülerek, net satışlar elde edilir.
- Net satışlardan sonra satışların maliyeti bütçesinden faydalanılarak satılan mamul maliyeti yazılır

⁶³ Erdoğan ve Saban **a.g.e.**, s. 496.

⁶⁴ Yalkın, **a.g.e.**, s. 202.

⁶⁵ Tokaç, **Uygulamacı Gözüyle İşletmelerde Bütçeleme ve Raporlama : Bütçe Yöneticisinin El Kitabı**, s. 81.

⁶⁶ Çam, **a.g.e.**, s. 90-91.

- Faaliyet giderleri hanesine, giderler bütçesinden, araştırma ve geliştirme giderleri bütçesi, pazarlama satış ve dağıtım giderleri bütçesi, genel yönetim giderleri bütçesi yazılır.
- Diğer faaliyetlerden olağan gelir ve karlar, diğer faaliyetlerden olağan gider ve zararlar, olağandışı gelir ve karlar, olağandışı gider ve zararlar hanelerine, ayrı olarak hesaplanan bütçe tabloları içinde yer alan gelirler ve giderler yazılır.
- Finansman giderleri hanesine ise, finansman giderleri tahmini yazılır.

2.2.7. Nakit Bütçesi

Bilanço ve gelir tablosu dönem içindeki nakit giriş ve çıkışlarını ortaya koymaz. Dönem içinde gerçekleşecek nakit giriş ve çıkışlarının miktarlarını ve zamanlarını gösteren bir tabloya gereksinim duyulmaktadır ve bu da nakit bütçesi olarak tanımlanır⁶⁷

İşletmelerin karlılığı bakımından nakit kullanımının planlanması ve kontrolü birincil derecede önem taşır. Nakit hareketlerinin tahmin edilmesindeki hata veya başarısızlıklar, oluşacak öngörülemeyen nakit açıklarının uygun bir şekilde finanse edilememesine ya da tam tersi öngörülemeyen nakit girişlerinin nedeniyle diğer taraftan da nakit fonların atıl kalmasına ya da düşük getiri oranına sahip olunmasına sebebiyet verecektir. İyi bir nakit yönetim fonksiyonu için başlangıç noktasını, doğru ve sağlıklı hazırlanan bir nakit bütçesi oluşturmaktır.⁶⁸

Nakit yönetilirken işletme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulacak olan nakit minimize edilmeye çalışılır. Bu sebepten dolayı işletmelerin kasalarında bulunduracakları minimum nakit tutarının da planlanması zorunludur. Aşağıdaki faktörler dikkate alınarak minimum nakit tutarı planlanır.⁶⁹

⁶⁷ Mehmet Saraç, “Finansal Yönetim”, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, 2015, (Çevrimiçi) https://www.academia.edu/37536346/%C4%B0stanbul_%C3%9Cniversitesi , 13.06.2019, s. 27.

⁶⁸ Muharrem Özdemir, **Finansal Yönetim**, Gazi Kitabevi, 1997, s. 209.

⁶⁹ Ali Ceylan, **İşletmelerde Finansal Yönetim**, 6.Baskı, Bursa, Ekin Kitapevi Yayınları, 2000, s. 223.

- İşletmenin nakit giriş ve çıkışları arasındaki uyum
- İşletmenin alış ve satış koşulları
- İşletmenin nakit giriş ve çıkışlarının gerçekleşme olasılığı

Finans yöneticisinin görevi, gelecekteki nakit kaynaklarını ve tahsis alanlarını tahmin etmektir. Bu tahminler iki amaç için kullanılır. Birincisi, gelecekteki nakit ihtiyacı konusunda finans yöneticisini uyarır. İkincisi, nakit akış tahminleri bir standart bütçe sağlar ve işletmenin izleyen performansı bu standarda göre değerlendirilir.⁷⁰ Nakit planlaması ile amaçlanan hedefleri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür;⁷¹

- İşletme çalışmalarına yönelik olarak planlanmış dönemler sonunda işletmenin nakit durumunu belirlemek,
- Nakit fazlası ya da açığını zaman ve miktar olarak saptamak,
- Oluşacak nakit açığı için finansman olanaklarını önceden belirlemek, fon fazlası için ise yatırım alternatifleri oluşturmak,
- Nakitin çalışma sermayesi, satışlar, giderler, yatırımlar, borçlar ve büyüme stratejileri ile ilişkisini uyumlaştırmaktır.

Temelde nakit bütçesi nakit girişleri ve nakit çıkışları bölümlerinden oluşmaktadır. Nakit girişleri bölümünde, peşin satışlar, alacaklardan tahsilat, alınan krediler, işletmeye sermaye konulması, çeşitli gelirlerden sağlanan tahsilatlar gibi girişler yer almaktadır. Nakit çıkışları bölümünde ise peşin alışlar, borç ödemeleri, kira ödemeleri, ücret, vergi, faiz ödemeleri, dönen varlık ve duran varlık alımları sonucu yapılan ödemeler, ortaklara temettü ödemeleri, ortaklara sermaye ödemeleri gibi diğer ödemeler yer alır.⁷²

Nakit girişi ve çıkışı gerektirmediği için nakit bütçesinde yer almayan işlemlerin belli başlıları aşağıdaki gibi sıralanabilir;⁷³

⁷⁰ Richard A. Brealy, Stewart C. Myers, Alan J. Marcus, Çev. Ünal Bozkurt, Türkan Arakan, Hatice Doğukanlı, **İşletme Finansının Temelleri**, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 3. Baskı, 2001, s. 530.

⁷¹ Osman Taşlıca, **İşletmelerde Nakit Yönetimi**, Eskişehir, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı, 1994, s. 39.

⁷² Osman Okka, **İşletme Finansmanı**, 4. Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2010, s. 63.

⁷³ Haftacı, **a.g.e.**, s. 52

- Duran varlıklara ayrılan amortismanlar,
- Dönen varlıklar için ayrılan değer kaybetme karşılıklar,
- Şüpheli alacaklar için ayrılan karşılıklar, kayıtlardan silinen değersiz alacaklar,
- Özel amaçlar için ayrılan karlar,
- Yeniden değerlendirme değer artış fonları,
- Duran varlıkların değer kaybetmesi,
- Alacak ve borç senetlerinin değer düzeltimi,
- Gelir tahakkukları,
- Gider tahakkukları.

Nakit bütçesinin düzenlenmesinde iki temel yöntem vardır;⁷⁴

- **Nakit Giriş ve Çıkışlarının Doğruca Öngörü Yöntemi:** Kar planlaması ve kontrol sisteminde yer alan satış, üretim, gider, yatırım bütçeleri ve diğer bütçeler analiz edilir ve meydana getirdikleri nakit giriş ve çıkışları ara dönemlere göre saptanır. Böyle düzenlenen nakit bütçeleri faaliyet planlarının yaratacağı parasal etkileri de kontrol eder.
- **Düzeltilmiş Net Kar Yöntemi:** Yöntem net karın öngörülmesi ile başlar. Bu kara amortisman gideri gibi nakit akışı göstermeyen kalemler eklenerek faaliyetler tarafından yaratılan nakit belirlenir. Böylece net kar tahakkuk esasından nakit esasına dönüştürülür. Daha sonra diğer nakit giriş ve çıkışları öngörülür ve bu verilere dayanılarak nakit bütçesi düzenlenir. Bu yöntemde nakit giriş ve çıkışları ayrı olarak gösterilmez.

2.2.8. Bütçelenmiş Bilanço

Bilanço, bir kurumun belirli bir andaki varlıkları ile bu varlığın kaynağını ve ek olarak faaliyet sonuçlarını muhasebe ilkelerine, kurallarına, ilgili yasaların

⁷⁴ Tokaç, **Uygulamacı Gözüyle İşletmelerde Bütçeleme ve Raporlama : Bütçe Yöneticisinin El Kitabı**, s. 67.

hükümlerine göre karşılıklı tutarlar olarak gösteren çift yanlı bir çizelge olarak tanımlanabilir. Bütçe dönemi sonundaki faaliyetler sonucunda varlık ve kaynaklarda meydana gelmesi tahmin edilen değişikliklerden sonraki son durumu gösteren bütçelenmiş bilanço, proforma bilançodur.

Planlanan dönem için bilançonun tahmin edilmesinin amacı; kar, düzeltilmiş para kontrolleri gibi iç kaynaklardan sağlanan finansman ile dış kaynaklardan sağlanan finansmanın göreceli katkılarını ortaya koyarak çalışma ve sabit sermaye gereksinimlerini karşılama için finansman ihtiyacının saptanmasıdır.⁷⁵

Proforma bilanço hazırlanma süreci dört aşamadan oluşur:⁷⁶

- Satış miktarının belirlenmesi ve buna bağlı olarak elde edilecek satış gelirinin hangi bilanço hesaplarına nasıl dağıtılacağı belirlenmesi,
- Süreç içerisinde kendiliğinden oluşacak fonların saptanması
- İşletme öz sermayesinin belirlenmesi
- Aktif ve pasif hesaplarının dengelenmesi.

Bu dört aşama geçmiş yılların bilançoları ve finansal kontrol yöntemleri üzerine kabul edilmiş çeşitli politikalar çerçevesinde aşağıdaki varsayımlar kullanılarak uygulanır:⁷⁷

- Kasa ve Bankalar: Nakit akım tahmini ile bulunur.
- Stoklar: Satış maliyetinin stok devir hızına bölünmesi ile bulunur.
- Alacaklar: Ticari alacakların belirlenmesinde müşterilere tanınan vadeler esas alınır. Yıllık satışların 365'e bölünüp, vade gün sayısı ile çarpımı, planlanan ticari alacak tutarını verir. Diğer alacaklar da alacakların tahsil süresine göre öngörülür.

⁷⁵ Tokaç, **Uygulamacı Gözüyle İşletmelerde Bütçeleme ve Raporlama : Bütçe Yöneticisinin El Kitabı**, s.s. 84,85.

⁷⁶ Ramazan Aktaş, "Finansal Tablolar ve Finansal Planlama, Sakarya Üniversitesi Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi", (Çevrimiçi) <http://www.dt-audit.com/dosyalar/Egitim/Kurumsal%20Y%C3%B6netim%20%C4%B0lkeleri%20Ve%20Finansal%20Yonetim/B%C3%B6l%C3%BCm%202-Finansal%20Tablolar%20ve%20Finansal%20Planlama.pdf>, 12.06.2019, s. 19.

⁷⁷ Tokaç, **Uygulamacı Gözüyle İşletmelerde Bütçeleme ve Raporlama : Bütçe Yöneticisinin El Kitabı**, s.s. 84.

- Sabit Varlıklar ve Yatırımlar: Mevcut tesisler veri alınır. Bütçe dönemi içindeki ilaveler ayrıca hesaplanır. Net duran varlıkların tahmininde satışların duran varlıkların net defter değerine oranı kullanılır.
- Ticari Borçlar: Satıcıların tanıdığı vade, ticari borçların miktarını etkiler. Önceki yıllarda oluşturulan ödeme trendini izler.
- Diğer Borçlar: Ödenecek vergiler, primler, maaş ve ücretler, ilgili borç türünün niteliğine göre ilgili yıl gelir tablosu tahmininden vadesine göre hesaplanarak bilançoya alınır.
- Banka Kredileri: Banka kredileri, mevcutların itfa edilmemiş kısımları ile, yeni finansman ihtiyaçlarına göre belirlenir. Ödeme planının nasıl olacağı varsayılır.
- Uzun Vadeli Borçlar: Yatırım kredileri, tahvil ihracı gibi uzun vadeli borçlar itfa planları ve dönem faizleri dikkate alınarak planlanır.
- Öz Sermaye: Pasifteki sermaye ve yedekleri başlangıç dönemi bilançosundan alınır. Kar / Zarar ise birbirini takip eden ilgili gelir tablolarından bilançoya aktarılır.

Bilanço kalemlerinin tahmininde kullanılan finansal tahmin yöntemleri aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir;⁷⁸

- Satışların Yüzdesi Yöntemi: Bilanço ve gelir tablosu kalemlerinin yıllık satışların yüzdesi şeklinde ifade edildiği yöntemdir. Satışların yüzdesi yönteminde dönen varlıklar ve kısa süreli borçların tamamının satışlarla doğru orantılı olduğu, özkaynak ve uzun vadeli borçların ise işletmenin yatırım programına bağlı olarak değiştiği kabul edilir.⁷⁹ Satışlarla doğrudan değişme göstermeyen bilanço kalemlerine ilişkin gelişmelerin belirlenmesi ve planlanan sabit varlık yatırımları veya satışları, amortisman bilgileri, uzun vadeli borç ve sermaye artırımları gibi bu tür kalemlerin satışlardaki büyümesi oranında arttırılmaması gerekir.⁸⁰

⁷⁸ Niyazi Berk, **Finansal Yönetim**, 11. Baskı, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2015, s.s. 501-516.

⁷⁹ Berk, **a.g.e.**, s. 501.

⁸⁰ Saraç, **a.g.e.**, s. 120.

- Rasyolar Yöntemi: Oran, finansal tablolarda yer alan iki kalem arasındaki ilişkinin basit matematiksel ifadesidir. Mali tabloların kalemleri arasında matematiksel ilişkiler kurularak işletmenin; ekonomik ve finansal yapısı, karlılığı, likidite ve çalışma durumu, borç ödeme gücü, varlıklarının verimliliği, etkinliği, yönetimin yeterliliği hakkında fikir edinilir. Oran analizinin amaçları; işletmenin finansal durumunu ve faaliyet sonuçlarını geçmiş dönemlerle karşılaştırarak değerlendirmek ve gelecekle ilgili tahminlerde bulunmak, İşletmeye ait oranları, sektör standartlarıyla karşılaştırarak, zayıf ve üstün yönlerini belirlemektir.⁸¹
- Hareketli - Tartılı Hareketli Ortalamalar Yöntemi: Belirli yakınlıktaki geçmiş yıl verilerinin ortalamasıdır. Hareketli ortalamalar trend yönünü belirlemede yardımcı olan önemli bir indikatördür. Matematiksel - istatistiksel tekniklerin kullanıldığı nisbeten karmaşık bir yöntemdir ve geçmişe ait sağlıklı verilerin bulunmasını gerektirir. Başarı ile uygulanabilirse daha doğru bir projeksiyon olması açısından iyidir, ancak iş hayatında çok fazla kullanıldığı ileri sürülemez.⁸²
- Trend Yöntemi: Birbirini takip eden yılların mali tablolarının, baz olarak kabul edilmiş yıla göre gerçekleşen değişimin yüzde olarak hesaplanmasıdır. Eğilim yüzdeleri yöntemi olarakta bilinmektedir. İşletmelerin faaliyet dönemleri sonunda hazırlanmış malitabloları ve baz alınan yılın formülasyon içinde bir araya getirilmesiyle yapılır. Analizin uygulanacağı yıllar en az beş yıl ve üstü olabilir. Baz alınan yıldaki tutarlar 100 olarak kabul edilir. Takip eden dönemdeki faaliyet değerleriyle, baz alınan yıldaki değerlerin değişimi hesaplanır.⁸³
- Regresyon Yöntemi: Proforma bilanço kalemlerinin satış veya bir veya birkaç bağımsız ekonomik değişkene bağlı olarak belirlenmeye çalışıldığı istatistiksel yöntemdir. Regresyon yöntemi, istatistiksel bir

⁸¹ Z. F. Aydoğan, “Mali Analiz Teknikleri”, (Çevrimiçi) <http://www.baskent.edu.tr/~ferhan/MaliTablolar/Mali%20Analiz%20Teknikleri.pdf>, 05.04.2019, s. 25-27.

⁸² Saraç, **a.g.e.**, s. 119.

⁸³ Aydoğan, **a.g.e.**, s.s. 25,26.

yöntem olduğu için öngörü değerlerine ilişkin aralık tahmini yapmak olasıdır. Bu yöntemde, temel olarak işletmenin satışları ve/veya başka bağımsız değişkenler kullanılarak, bu faktörlere bağlı olarak değişiklik gösteren bilanço kalemleri arasındaki ilişki doğrusal ya da doğrusal olmayan biçimde ortaya konulur. Bu sayede, eğer regresyon modelinin açıklayıcılık gücü yüksek çıkmışsa ve kullanılmasına karar verilmişse söz konusu bilanço kalemleri regresyon modeliyle tahmin edilmeye çalışılır.⁸⁴

- **Matris Yöntemi:** Veriler matrislere dönüştürülerek modelleme yapılır. Matematiksel - istatistiksel tekniklerin kullanıldığı nisbeten karmaşık bir yöntemdir ve geçmişe ait sağlıklı verilerin bulunmasını gerektirir. Başarı ile uygulanabilirse daha doğru bir projeksiyon olması açısından avantajlıdır, ancak iş hayatında çok fazla kullanıldığı ileri sürülemez.⁸⁵

İşletmelerin performansını izlemek ve değerlendirmek için oranlar yöntemi sıklıkla kullanılır. Kaldıraç oranları işletmenin borçluluk durumunu gösterir. Likidite oranları işletmenin nakit elde etme kolaylığını gösterir. Verimlilik oranları, işletmelerin varlıklarını hangi yoğunlukta kullandığını gösterir. Karlılık oranları, işletmenin yatırımlarının getirisini ölçer. Piyasa değeri oranları, işletmenin yatırımcılar tarafından nasıl değerlendirildiğini gösterir. Du pont sistemi, işletmenin varlık ve özkaynak getirilerini açıklamak için oranlar arasında ilişki kurmaya yarayan bir sistemdir.⁸⁶ Bu oranların analizi mekanik bir biçimde yapıp sonrasında iyi bir şekilde yorumlandığı takdirde işletmenin finansal durumunu değerlendirmeye yardımcı olur. Bütçelenen finansal tablolardan yararlanılarak hesaplanan finansal oranları, işletmenin önceki yıllardaki oranlarıyla ve aynı sektördeki diğer işletmelerin oranlarıyla karşılaştırmak işletmenin bütçelenen dönemde finansal durumunun ne olacağını net bir şekilde gösterir.

Bütçeleme sonucunda ortaya çıkan tahminler ile doğru bir şekilde finansal

⁸⁴ Aktaş, **a.g.e.**, s. 21.

⁸⁵ Saraç, **a.g.e.**, s. 119.

⁸⁶ Brealy, Myers ve Marcus, **a.g.e.**, s. 488.

analizi yapılmış tablolar yöneticilerine aşağıdaki bilgileri sağlamaktadır;⁸⁷

- Faaliyet sonuçlarının yeterliliği,
- Hedef ve amaçlardaki elde edilebilirlik düzeyi,
- Gelecekte yapılabilecek yatırımlara ışık tutma,
- Özsermaye yeterliliği,
- Çalışanların verimlilik analizi,
- Kaynak kullanım, yeterlilik ve verimlilik analizi,
- Maliyetlerin incelenmesi ile satış fiyatlarının yeterliliği.

Öngörülen kar ya da bilanço kalemleri, hedef büyüklüklerle örtüşmüyorsa alternatif öneriler oluşturulabilir.⁸⁸

2.3. İŞLETMELERDE ÇAĞDAŞ BÜTÇELEME YÖNTEMLERİ

Çağdaş yönetim teknikleri geliştikçe bütçelerin de daha başarılı bir şekilde oluşturulup uygulanabilmeleri için yeni yöntemler ve yaklaşımlar geliştirilmeye başlanmıştır. Yaygın olarak bilinen ve uygulamada kullanılabilen 4 tane yöntem ana hatlarıyla bu başlık altında açıklanaktır.

2.3.1. Katılımcı Bütçe

Katılımcı bütçe, işletmedeki çalışanları bütçeleme sürecine gönüllü olarak bütçe hedeflerinin hesaplanması ve belirlenmesi de dahil olmak üzere dahil eden bütçe yaklaşımıdır. Yöneticilerin kendi bütçe tahminlerini hazırlamaları ile bütçe katılımının diğer bütçe uygulamalarına göre en üst seviyede olduğu yaklaşım katılımcı bütçe yaklaşımıdır. Çalışanların karar oluşturma sürecine katılıyor olmaları, sorumluluğun

⁸⁷ G. Sevil, M. Başar, M. Coşkun, **Finansal Yönetim-II**, 2. Baskı, Eskişehir, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2013, s. 45.

⁸⁸ Berk, **a.g.e.**, s. 501.

alt kademelere doğru aktarılışı ile bu kararları daha iyi anlamalarını, kabul etmelerini, uygulamalarını ve bir parçası olarak sahiplenmelerini sağlar. Bu şekilde çalışanların performans düzeyinde yükselme sağlanır. Bu şekilde hazırlanan bir bütçe çalışanların görev ve sorumluluklarının en alttan en üste kadar taşınmasını destekler. Organizasyonel yapıda katılımcıların yakın iletişim kurmasını buna bağlı olarak da performans artışı sağlar. Amaç birliği ve sahiplenme geliştirecek şekilde hedeflerin gerçekleşme seviyesini arttırmak için bilgi ve fikirlerin aktarımı bu yaklaşımla kolaylaşmaktadır. Yönetici performansını değerlendirme ve kontrol amaçlı kullanılabilme faydası ile tercih edilmektedir.⁸⁹

2.3.2. Sürekli Bütçe

Sürekli bütçe, aylık ya da üçer aylık dönemlerin sonuna yaklaşıldığında yeni ay ya da üçer aylık bütçelerin daha öncekilere eklendiği bütçe yaklaşım modelidir. Ekonomik şartlardaki değişimin ve gelişen piyasalarda sosyal ve siyasal etkenler ile beraber rekabet ortamının günden güne artan etkileri nedeniyle dikkate alındığında bütçelemelerde dinamik yaklaşım kadar, ileriye yönelik sürekli ve anlamlı bir zaman dilimi çerçevesinden bakabilmenin de önemi ortaya çıkmaktadır. Mevcut bütçe döneminin kalan ay ya da üçer aylık dönemleri itibarıyla değişen şartlara göre güncellenmesi gerekliliği doğmaktadır. Takip eden ay ya da üçer aylık dönemde özellikle kontrol altında tutulamayan değişkenler ile yeniden öngöründe bulunulması ve bunun sürekli olarak yeniden gözden geçirilmesi, işletme yönetimlerinin etkinliğini artıracak bir model yaklaşımı sunmaktadır.⁹⁰

Sürekli bütçe yaklaşımının işletmelere sağladığı faydalar aşağıdaki şekilde

⁸⁹ Syakieb Arsalan, "Effect of Participative Budgeting, Organizational Commitment and Work Motivation on Managerial Performance (Survey of Motor Vehicle Dealers in Bandung)", International Journal of Engineering and Technology", (Çevrimiçi) https://www.researchgate.net/publication/329718447_Effect_of_Participative_Budgeting_Organizational_Commitment_and_Work_Motivation_on_Management_Performance_Survey_of_Motor_Vehicle_Dealers_in_Bandung, 13.06.2019, s.s. 241-244.

⁹⁰ Esin N. Can, Serap Geyik, "İşletmelerde Dinamik Bütçeleme İle Sürekli Bütçelemenin Değişen Çevre Koşullarında Önemi Ve Uygulama Gereği", **İSMMMO Mali Çözüm Dergisi**, Eylül-Ekim Sayısı, 2016, s.s. 128,129.

özetlenebilmektedir;⁹¹

- Öngörülen koşul ve değişikliklere bağlı olarak işletmelerde kaynaklar tahsis edilir ve hedefler dinamik olarak belirlenir.
- İşletmenin her zaman güncellenen, katılımcıların erişimine her zaman açık olan tek bir iş planı vardır. Statik belgeler ve birbirinden bağımsız diğer belgeler gereksiz hale gelir.
- Yeni belgeler ve dosyalar takip eden her bir dönem için derlenmez. Bunun yerine, başlangıç noktası ve mevcut planın dönemleri taşınır.
- Anlık olarak aynı model içinde, aylık ve çeyreklik kısa süreler ve daha uzun süreler planlanabilir.
- Veri ve programlar ayrı ayrı saklanır. Tüm bütçe bilgileri finansal yönetim sistemlerinin kolayca erişebileceği merkezi bir veri tabanında bulunur.
- Planlama maliyetleri ve hatalı yönetim kararlarının olasılığı azalır ve işletme katma değeri gelişir.

Sürekli bütçeleme temel amacı, işletmelerin güçlü rekabet ortamı ve hızla değişen çevre şartları altında, yöneticilere süreç üzerinde yeniden düşünerek her ay veya her dönem gerekli değişiklikleri yapma fırsatı tanıması bu sayede de gerçekçi tahmin ve hedeflerle ilerlenmesinin sağlanabilmesidir.⁹²

2.3.3. Bütçenin Ötesi Yaklaşım Modeli

Stratejik bütçeleme sistemi olarak da ifade edilmektedir. Bu sistemin aşamaları genel hatları ile aşağıdaki şekildedir;⁹³

- Üst yönetimin strateji ve amaçları belirlemesi
- Strateji ve amaçlara yönelik ilk yılda nelerin yapılacağını belirlenmesi

⁹¹ Armin Laidre, “A Web Based Business Planner”, (Çevrimiçi) http://www.netekspert.com/download/web_planner.pdf , 13.06.2019, s. 2

⁹² Can ve Geyik, **a.g.m.**, s. 130.

⁹³ Cevat Manav, **Yönetim Açısından İşletme Bütçeleri ve Finansal Planlama**, Ankara, Desen Matbaası, 1990, s. 146.

- Bütçe talimatlarının ve taslaklarının hazırlanması
- Bölüm bütçelerinin hazırlanması
- Bütçenin görüşülmesi ve onaylanması
- Bütçenin ilgililere dağıtılması

Stratejik bütçeleme işlemlere sağladığı yararları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür;⁹⁴

- Yönetimi sorunları önceden iş işten geçmeden araştırmaya zorlar,
- Organizasyon organlarına karar almadan önce dikkatli ve detaylı araştırma yapma alışkanlığı edindirir,
- Sorunların çözümüne disiplinli bir yaklaşım getirir,
- Tüm yönetimin koordinasyonunu ve kararlara katılımını sağlar, çeşitli bölüm yöneticilerinin hedefleri arasında uyum ve koordinasyon oluşmasına katkı sağlar,
- Tüm işletme için belirli sürelerde denetlenen ve temel politikalara göre gözden geçirilen edilen bir rehber gibi yol gösterir,
- Sermayenin en karlı yatırımlara yönlendirilmesine ve bunun için çaba gösterilmesini destekler,
- Performansların ölçülmesi için standartlar sağladığı gibi, tüm yönetimin yargısını ve kişisel yönetim kabiliyetini ölçeklere bağlar,
- İstihdam dengesini ve ekipmanların ekonomik ve verimli kullanımını sağlar,
- Üretim faktörlerinin, diğer bri ifade ile, işgücü, hammadde, sermaye ve üretim tesislerinin firma yönetimince en etkin, verimli ve ekonomik şekilde kullanılabilmesine olanak tanır, bunun sağlanması için de işletme yönetimini planlamaya zorlar,
- Bütçelerin, muhasebe birimlerinin planlama ve kontrol için rutin olarak gerekli bilgileri vermesini hızlandırma faydası da görülmektedir.

⁹⁴ Rıfat Yılmaz, **Dengeli Performans Ölçüm Sistemine Dayalı Stratejik Bütçeleme Süreci ve Bir Uygulama Modeli**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi SBE, 2006, s. 16.

2.3.4. Faaliyet Tabanlı Bütçeleme

Faaliyet tabanlı bütçeleme, işletmenin öngörülen iş hacmi ve hedeflerini içeren maliyet etkin bir bütçe oluşturulabilmesi için işletmenin faaliyetlerinin planlanması ve kontrol edilmesi yaklaşımıdır. Faaliyet tabanlı bütçeleme, ileri üretim yöntem ve yaklaşımlarının kullanıldığı esnek işletme ortamlarında başarılı bir şekilde uygulanabilmektedir. Faaliyet tabanlı bütçeleme aşağıda belirtilen işletme unsurlarının iyileştirilmesini sağlamaktadır.⁹⁵

- Üretim kapasitesi,
- Sapma analizleri ile maliyet kontrolü,
- Kalite maliyetlerinin kontrolü,
- Yatırım projeleri,
- Optimizasyon ve iyileştirme,
- Süreç geliştirilmesi ve yeniden yapılandırma.

Faaliyet tabanlı maliyetleme, temel maliyet konusu olarak faaliyetler üzerinde odaklanan bir yaklaşımdır. Tüm saptanan faaliyetlerin maliyetinlerini, ürün ve bölüm gibi maliyet unsurlarının maliyetlerinin hesaplanmasında baz olarak kullanılmaktadır. Faaliyet tabanlı planlama, mümkün olduğu derecede işletmelerin günlük faaliyetleriyle ticari ve finansal sonuçlarını ilişkilendirmeye çalışan kısa dönemli bir planlama tekniğidir Faaliyet tabanlı bütçelemenin kullanılmasıyla, planlama ve kontrol süreci oldukça etkin bir hale gelebilecektir.⁹⁶

⁹⁵ Zeynep Türk, “Modern Bütçeleme Teknikleri: Faaliyet Esasına Dayalı Bütçeleme”, **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**, 2. Cilt, 4. Sayı, 2000, s. 6.

⁹⁶ **A.e.**, s. 7.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE BÜTÇE SİSTEMİNİN ANALİZİ ÜZERİNE FUTBOL SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Bu bölümde, önceki bölümlerde işletme bütçelerine ilişkin olarak ele alınan konular ışığında bir Türk futbol şirketinde bütçe sisteminin uygulaması yapılarak önemi ve gerekliliği araştırılacaktır. Bütçe sisteminin uygulanabilmesi için öncelikle Türk futbol şirketlerinin bağlı oldukları federasyon ve üst federasyonların mali ve mali olmayan kriterleri ve kuralları, tabi oldukları temel ulusal ve uluslararası finansal raporlama standartlarına uygun olarak hazırlanmış gelir tabloları, incelenecektir. Futbol şirketlerinin gelir ve gider kalemleri, Üç Büyük Türk futbol şirketinin Kamu Aydınlatma Platformu (KAP)'nda yayınladıkları finansal tablolardan yararlanılarak incelenerek bütçeleme yapılabilmesi için gerekli bilgi kaynakları elde edilecektir. Uygulama, Türkiye'deki halka açık Üç Büyük futbol şirketinden birinin verileri, şirket yetkili / yetkilileriyle görüşülerek yasal zorunluluk niteliğindeki gizlilik prensiplerine uyum kapsamında bazı varsayımlar değiştirilerek fakat hesaplama yöntemlerine sadık kalınmak suretiyle yapılmıştır. Şirket ismi açıklanamadığı için araştırmanın uygulama kısmı gelir tablosu hesapları ile sınırlandırılmıştır ve proforma bilanço ve proforma nakit akım tablosu oluşturulamamıştır.

3.1. FUTBOL FEDERASYONLARI, UEFA KULÜP LİSANSLAMA SİSTEMİ VE FİNANSAL FAIR PLAY KURALLARI

Türk futbol şirketlerinin bağlı oldukları federasyon ve üst federasyonların mali ve mali olmayan kriterleri ve kuralları Türk futbol şirketlerini yapısal ve mali olarak derinden etkilemektedir. Söz konusu şirketler ulusal müsabakalara katılım için yerel federasyonun, uluslararası müsabakalara katılmak için ise uluslararası federasyonların düzenleme ve kurallarına tabi olmakla birlikte sürekli olarak söz konusu otoritelere istenilen raporlama ve veri akışını da sağlamakla yükümlüdürler. Bu durum hem

futbol organizasyonunu, hem operasyonel organizasyonları hem de finansal karar ve süreçleri yakından etkilemektedir. Bu nedenle Türkiye’deki futbol şirketlerini etkileyen Futbol Federasyonları ve futbolda sürdürülebilirliği amaçlayan projeler kapsamındaki kuralları kısaca incelenecektir.

3.1.1. Futbol Federasyonları

Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği (Federation Internationale de Football Association) (FIFA), futbolun dünya çapındaki yetkili kurumu olarak görev yapmaktadır. Merkezi İsviçre'nin Zürih kentindedir. 21 Mayıs 1904 yılında Paris'te kurulmuştur. Çeşitli futbol turnuvaları düzenlemenin yanı sıra, dünya futbolunu yöneten, kuralları uygulayan, değiştiren kuruluştur. Futbolcuların statüleri ve farklı federasyonlara bağlı kulüpler arasında transferleri ile ilgili küresel ve bağlayıcı kurallar koymaktadır. Dayanışma katkı payı ödemeleri, yetiştirme tazminatı ödemeleri, transfer alacakları, menajer ya da futbolcu alacaklarıyla ilgili uyuşmazlıkların olması durumunda taraflar FIFA’ya başvurabilmekte ve değerlendirme neticesinde FIFA Uyuşmazlık Mahkemelerinde veya FIFA Oyuncu Statüsü Komitelerinde karar bağlanabilmektedir. FIFA tarafından reddedilen uyuşmazlıklar yerel federasyonların Uyuşmazlık Çözüm Kurulunda görüşülebilmektedir.¹

UEFA (Union of European Football Associations; Avrupa Futbol Federasyonları Birliği), kurulduğu 15 Haziran 1954 tarihinden günümüze Avrupa futbolun yetkili kurumu olarak görev yapmaktadır. UEFA, FIFA organizasyonunda altı kıtadan biri olan Avrupa’nın temsilcisi konumundadır. FIFA tarafından uygulanan genel kurallar UEFA için bağlayıcı niteliktedir. FIFA tarafından yayınlanan tüzük ve yönetmelikleri izlemek ve bunları üye futbol federasyonları ile paylaşmak.UEFA’nın görevleri arasındadır. UEFA, bu kurallara aykırı olmamak kaydı ile Avrupa futbolunu yöneten, kuralları uygulayan, değiştiren kuruluştur. UEFA'nın faaliyet gösterdiği

¹ FIFA, “Regulations on the Status and Transfer of Players”, (Çevrimiçi) <https://resourcefifa.com/image/upload/regulations-on-the-status-and-transfer-of-players-2018-2925437.pdf?cloudid=c83ynehmkp62h5vgwg9g> , 13.03.2019.

organlar, UEFA Kongresi, UEFA Yürütme Komitesi, UEFA Başkanı ve Hukuk İdare organlarıdır.²

TFF (Türkiye Futbol Federasyonu), futbol sporunu ulusal düzeyde yürüten ve düzenleyen tek kuruluştur ve Türkiye'yi futbol ile ilgili konularda ulusal ve uluslararası düzeyde temsil etmeye yetkilidir. TFF, 1923'ten beri FIFA'nın ve 1962'den beri de UEFA'nın bir üyesidir. TFF'nin organ veya kurulları ile TFF'nin yetkilileri, FIFA, UEFA ve TFF'nin statülerine, talimatlarına, düzenleme ve kararlarına ve ayrıca kendi faaliyetleri ile ilgili olması halinde FIFA'nın Etik Kuralları'na ve fair play kurallarına uygun olarak bağlılık, dürüstlük ve sportmenlik ilkelerini gözetmekle yükümlüdürler.³

3.1.2. UEFA Kulüp Lisanslama Sistemi

Kontrolsüz bir biçimde hızla ticarileşmesinin sonucu olarak futbolun doğasının bozulmasını önlemek ve kulüplerin finansal sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla UEFA tarafından 2004 yılında "Kulüp Lisans Sistemi" adı verilen bir takım kriterler seti oluşturulmuş ve UEFA'ya bağlı ulusal futbol federasyonları ve bu federasyonlara bağlı futbol kulüpleri kapsamında uygulanmaya başlanmıştır. TFF, UEFA Kulüp Lisans Talimatı'nı yürürlükteki yasal mevzuata uygun olacak biçimde, UEFA'nın belirlediği asgari koşulları aynen koruyarak TFF Kulüp Lisans Sistemi'ni uygulamakla yükümlüdür. Kulüpler ulusal ve uluslararası müsabakalara katılabilmek için belirlenen süre içinde ve belirlenen evrak setleri ile 1 yıl geçerli olmak üzere TFF'ye lisans başvurusu için müracaat ederler. Nihai karar ise UEFA'nın yetkili organları tarafından verilir. UEFA Kulüp Lisans Sistemini oluşturan 39 ayrı kriter aşağıdaki 5 ana kriter etrafında yapılandırılmıştır;⁴

- Sportif Kriterler
- Altyapı Kriterleri

² UEFA, "About UEFA", (Çevrimiçi) <https://www.uefa.com/insideuefa/about-uefa/news/newsid%3D2052238.html> , 13.03.2019.

³ TFF, "Türkiye Futbol Federasyonu Statüsü", (Çevrimiçi) <http://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/TFF-KANUN-STATU/TFF-Statusu.pdf> , 13.03.2019

⁴ UEFA, "Club Licensing", (Çevrimiçi) <https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/club-licensing/> , 13.03.2019.

- Personel ve İdari Kriterler
- Hukuki Kriterler
- Finansal Kriterler

Bu çalışmada uygulama yapılan şirket UEFA lisans başvurusu yaptığı için sadece UEFA Kulüp Lisans Sisteminden bahsedilmektedir. Farklı liglerde mücadele edebilmek için farklı lisans türleri ve kriterleri mevcuttur.

Kulüplerin UEFA Kulüp Lisansı alabilmesi için mali ve mali olmayan tüm kriterlerin tamamını yerine getirmeleri zorunludur. Bu kriterler yürürlükte olan son hali ile TFF'nin resmi internet sitesinde yer alan “Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Talimatı” ile detaylı olarak paylaşılmaktadır. UEFA tarafından da “UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations” (UEFA Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Yönetmeliği) adı altında resmi olarak yürürlükte olan son hali ile UEFA'nın resmi internet sitesinde paylaşılmaktadır. Kulüplerin UEFA tarafından oluşturulan raporlama altyapısına ilişkin kullanım talimatı da UEFA Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Bilgi Teknolojileri Çözümü Kitapçığı (Club Licensing and Financial Fair Play, CL/FFP IT Solution Toolkit) adı altında TFF tarafından resmi internet sitesinde paylaşılmaktadır.

Mali kriterler dışındaki kriterler de kulüplerin operasyonlarını ve tüm organizasyonunu yakından ilgilendirdiği için finansal açıdan gider kalemlerini etkilemektedir. Örneğin personel ve idari kriterler altında yer alan tüm kilit personel kadroların yer alması zorunluluğu personel giderlerini direkt etkilemektedir. Bir başka örnekte de altyapı kriterlerinde yer alan kriterler de stad ve tesis giderlerini direkt etkilemektedir. Bu kriterlerin zorunlu kıldığı harcama ve giderler şirketlerin tasarruf edemeyeceği kalemler olarak karlılıklarını etkilemektedir.

Mali kriterler bir başka deyişle finansal kriterler kapsamı itibariyle aşağıdaki gibi özetlenmektedir.⁵

⁵ UEFA, **UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations**, 2018, s.s. 27-34.

- Raporlama Yapan Kuruluş/Kuruluşlar ve Raporlama Kapsamı
- Yıllık Finansal Tablolar
- Mali Bilgilerin Yayınlanması
- Ara Dönem Finansal Tablolar
- Diğer Futbol Kulüplerine Vadesi Geçmiş Borcunun Bulunmaması
- Personele Vadesi Geçmiş Borcun Bulunmaması
- Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) ve Vergi Dairesine Vadesi Geçmiş Borcun Bulunmaması
- Lisans Verme Kararı Öncesinde Sunulması Gereken Beyanlar
- Gelecek Döneme İlişkin Finansal Bilgiler

Çalışma kapsamı itibari ile yukarıdaki kriterlerden yalnızca “Gelecek Döneme İlişkin Finansal Bilgiler” detaylı olarak açıklanmaktadır. UEFA Kulüp Lisans Talimatnamesi Madde 52’de kriter aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır.⁶

- *“Lisans adayı, aşağıda tanımlanan göstergelerden herhangi birini ihlal etmiş olması durumunda, lisans sezonu sonuna kadar işletmenin sürekliliğini devam ettirebilme yeteneğini gösteren gelecek döneme ilişkin finansal bilgileri hazırlamalı ve sunmalıdır.*
- *Lisans adayı gösterge 1 veya 2’de tanımlanan koşulların herhangi birini sergilemesi halinde, göstergeyi ihlal etmiş sayılır:*
 - *Gösterge 1: İşletmenin sürekliliği; Madde 47 ve 48’e istinaden sunulan yıllık veya ara dönem finansal tablolarla ilgili olarak düzenlenen denetçi raporunun süreklilikle ilgili kilit denetim konusu yada şartlı görüş (sınırlı olumlu) içermesi halinde,*
 - *Gösterge 2: Negatif özsermaye; Madde 47 uyarınca sunulan yıllık finansal tablolarda (talep edilmesi halinde ilave bilgiler de dâhil) bir önceki yılın yıllık finansal tablolarında yer alan karşılaştırmalı rakamlara göre daha da gerilemiş bir net yükümlülükler pozisyonunu (negatif özsermaye) beyan eder veya Madde 48 uyarınca sunulan ara dönem finansal tablolarında (talep edilmesi halinde ilave bilgiler dahil) bir önceki yasal kapanış tarihindeki karşılaştırmalı rakamlara göre daha da gerilemiş bir net yükümlülükler pozisyonu (negatif özsermaye) beyan etmesi halinde.*
- *Gelecek döneme ilişkin finansal bilgiler, yıllık finansal tabloların yasal kapanış tarihinden veya mümkünse ara dönem finansal tablolarının finansal durum tablosu tarihinden hemen sonra başlayan dönemi ve tüm lisans sezonunu kapsamalıdır.*

⁶ A.e., s.s. 34,35.

- *Gelecek döneme ilişkin finansal bilgiler aşağıdakileri içermelidir:*
 - *Bir önceki mali yılın ve (varsa) ara dönemin karşılaştırmalı rakamları ile birlikte bütçelenmiş kar veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosu;*
 - *Bir önceki mali yılın ve (varsa) ara dönemin karşılaştırmalı rakamları ile birlikte bütçelenmiş nakit akış tablosu;*
 - *Gelecek döneme ilişkin finansal bilgileri etkileyebilecek temel risklerin yanı sıra, bütçelenmiş kar veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosu ve nakit akış tablosu hazırlamak için kullanılan her bir önemli varsayımın kısa bir tanımını içeren açıklayıcı notlar (geçmişe dair finansal ve diğer bilgilerin ilgili yönlerine yapılan referans ile birlikte).*
- *Gelecek döneme ilişkin finansal bilgiler asgari olarak üçer aylık dönemler bazında hazırlanmalıdır.*
- *Bir sonraki yıllık finansal dönemde raporlanacak olan ve en son yıllık finansal tablolardan sonra yapılan muhasebe politikaları değişimi hariç olmak üzere gelecek döneme ilişkin finansal bilgiler, denetlenen yıllık finansal tablolar ile uyumlu şekilde hazırlanmalı ve yıllık finansal tabloların hazırlanması için uyulan muhasebe politikalarıyla uyumlu olmalıdır. Bu durumda detaylar beyan edilmelidir.*
- *Gelecek döneme ilişkin finansal bilgiler, Ek-V'de ve Ek-VI'da belirlenen muhasebe ilkelerinin asgari beyan yükümlülüklerini karşılamalıdır. Gelecek döneme ilişkin finansal bilgileri açıklığa kavuşturması veya dahil edilmemeleri durumunda söz konusu finansal bilgileri yanıltıcı bir hale getirmesi söz konusuysa, ilave bilgi veya notlar da dahil edilmelidir.*
 - *Gelecek döneme ilişkin finansal bilgiler, temellerini oluşturan varsayımlar ile birlikte yönetim tarafından onaylanmalıdır ve bu durum raporlama yapan kuruluşun yönetimi adına yapılan kısa bir beyan ve imza yoluyla kanıtlanmalıdır.”*

Yukarıda açıklanan UEFA Kulüp Lisans Talimatnamesi Madde 52 uyarınca Türkiye'deki şirketlerin mali durumları değerlendirildiğinde bütçelemenin bir zorunluluk haline geldiği görülmektedir.

3.1.3. Finansal Fair Play Kuralları

Avrupa kulüplerinin futbolunun genel mali durumunun iyileştirilmesi Finansal Fair Play olarak tanımlanmaktadır. İlk olarak 2009 yılında kabul edilerek 2010 yılında uygulamaya başlanmıştır. Bu kurallar çerçevesinde UEFA turnuvalarına katılmaya hak kazanan futbol kulüpleri, diğer kulüplere, futbolculara ve personele, vergi dairelerine borçlarının olmadığını kanıtlamak zorundadırlar. UEFA kulüp lisans

sistemi kriterleri, bireysel kulübün finansal sürdürülebilirliğinin kısa vadede değerlendirilmesine olanak sağlamak üzere tasarlanırken, Finansal Fair Play, bir kulübün finansal faaliyetlerinin uzun vadede daha geniş sistemik etkisini göz önünde bulundurur.⁷

Finansal Fair Play sistemi gösterge şartların izlenmesi ve değerlendirilmesi ile uygulanır. İzleme süreci, lisans verenin lisans kararları listesini UEFA yönetimine sunduğu tarihte başlar ve lisans sezonunun sonunda sonlanır. UEFA lisans adayı olan futbol kulüplerinin UEFA talimatnamesinde belirtilen “İlgili Gelir Ve Giderler” kavramı dahilindeki gelir ve giderlerinin birbirine denk olma şartı temel şarttır. Essas faaliyetlerinin dışında kalan gelir ve giderler söz konusu denklik hesaplanmasında dikkate alınmamaktadır Sabit kıymetlerin amortisman giderleri, gençlik geliştirme altyapısı için yapılan harcamalar, maddi kalemlerin inşasına yönelik yapılan giderler ile vergi giderleri ilgili giderlerin kapsamı dışında bırakılmıştır⁸

Gösterge olarak nitelendirilen aşağıdaki koşulların herhangi birinin varolması durumunda göstergenin ihlali söz konusu olur.⁹

- Bir önceki yıl raporlama dönemi ve/veya ara finansal tablolarla ilgili olarak düzenlenen denetçi raporunun süreklilikle ilgili kilit denetim konusu yada şartlı görüş (sınırlı olumlu) içermesi,
- Yıllık finansal tabloların bir önceki yılın finansal tablolarında yer alan karşılaştırma rakamına göre daha da gerilemiş bir net borç durumu beyan etmesi veya ara dönem finansal tabloların bir önceki yasal hesap kapanış tarihindeki karşılaştırma rakamına göre daha da gerilemiş bir net borç pozisyonunu beyan etmesi,
- İzleme dönemleri denk hesap sonucunun denk hesap açığı olması
- Bir önceki raporlama döneminin sonunda, ilgili borç tutarı 30 milyon Euro'nun üzerinde ve bir ve iki önceki raporlama dönemlerine ait ilgili

⁷ UEFA, “Financial Fair Play”, (Çevrimiçi) <https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/club-licensing/> , 13.03.2019.

⁸ UEFA, **UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations**, s. 39,40.

⁹ A.e. s. 41,43.

kazançların ortalamasının 7 katından fazla olması durumunda,

- Raporlama döneminin sonunda, ilgili borç tutarı 30 milyon Euro'nun üzerinde ve raporlama dönemi, önceki ve bir önceki raporlama dönemleri ile ilişkili kazançların ortalamasının 7 katından fazla olması.
- Lisans alan, lisans sezonu sırasında sona eren herhangi bir futbolcu tescil döneminde 100 milyon Euro'nun üzerinde bir futbolcu transfer açığı bildirirmesi ve bir tescil dönemi ile ilgili tahakkuk ettirilen giderlerin toplamının, bir tescil döneminde elde edilen hasılatların toplamından büyük olması ile kulübün futbolcu transfer açığının oluşması
- Ek göstergeler olarak, personel gideri toplam gelirin %70'ini aşması veya net borç miktarının toplam gelirin %100'ünü aşması.

TFF talimatnamesi gereği yukarıdaki şartlara ek olarak Süper Lig bünyesinde yer alan kulüplerin, Profesyonel Futbolcu Ücret Giderleri, A Takım Teknik Kadro Ücret Giderleri, Transfer Harcamaları ve Menajer Giderlerinin, TFF tarafından belirlenecek limitler dahilinde kalması zorunludur. TFF, takım harcama limitlerini belirleyerek Süper Lig kulüplerinin sürdürülebilir finansal yapıya ulaşmasını sağlamayı amaçlamaktadır.¹⁰

Yukarıdaki temel şart ve göstergeler yanında bir de aşağıdaki diğer izleme şartlarına uyum zorunludur.¹¹

- Futbol kulüplerine vadesi geçmiş borcun bulunmaması,
- Personele vadesi geçmiş borcun bulunmaması,
- SGK ve vergi dairesine vadesi geçmiş borçların bulunmaması.
- Finansal durum tablosu sonrası meydana gelen değişikliklerin bildirilmesi,

Uyarı, kınama, para cezası, puan düşürme, UEFA gelirlerine el konulması, UEFA organizasyonlarında kadro kısıtlaması ve Avrupa kupalarından men cezaları

¹⁰ TFF, **Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Talimatı**, 2019, s. 56

¹¹ UEFA, **UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations**, s.s. 44-46

olmak üzere çeşitli cezalar FFP'ye uymayan kulüplere verilmektedir.

Lisans alanın, denk hesap sonucu göstergesini ihlal etmesi durumunda, UEFA tarafından belirlenen şekilde ve verilen süre içerisinde raporlama döneminin yasal kapanış tarihinden hemen sonra başlayan 12 aylık dönemi kapsayan “Tahmini Denk Hesap Bilgilerini” hazırlaması ve sunması zorunludur. Tahmini denk hesap bilgileri aşağıdakileri içermelidir¹²

- Bütçelenmiş bir kar veya zarar ve diğer kapsamlı gelir hesabı,
- İlgili gelir ve gideri hesaplamak için bütçelenmiş kar veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosuna dayanan tahmini denk hesap sonucu (ayarlamalar dahil),
- Özsermaye iştirakçileri ve/veya ilişkili taraflarca yapılan katkılar,
- Bütçelenmiş nakit akışı,
- Bütçelenmiş finansal durum tablosu,
- Makul varsayımları, riskleri ve raporlama dönemine ilişkin karşılaştırmaları da içeren açıklayıcı dipnotlar ve ilgili gelir ve giderleri hesaplamak için yapılan düzeltmeler dahil olmak üzere, bir sonraki raporlama dönemi için bütçelenmiş kar veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosuna dayalı olan denk hesap şartları hesaplamasını içeren bir uyum planı.

Tahmini denk hesap bilgileri, denetlenmiş yıllık finansal tablolar ile uyumlu olmak zorundadır ve aynı muhasebe politikaları ile hazırlanmış olması gerekmektedir. En son yıllık finansal tablo tarihinden sonra yapılan muhasebe politikaları değişiklikleri bir sonraki yıllık finansal tabloya yansıtılmalıdır. Ancak bu muhasebe politikaları değişiklikleri detaylı olarak açıklanmalıdır.¹³

¹² A.e. s. 43.

¹³ A.e.

3.2. ÜÇ BÜYÜK TÜRK FUTBOL ŞİRKETİNİN GELİR TABLOLARI VE FUTBOL KULÜPLERİNİN GELİR VE GİDER KALEMLERİ

Üç Büyük Türk futbol şirketinin gelir tabloları ve futbol kulüplerinin gelir ve gider kalemleri, bütçeleme çalışması öncesinde futbol sektöründeki şirketlerin finansal yapısı ve gelir gider kalemlerinin büyüklüğü ile ilgili genel durumu göstermek ve bütçe çalışmalarına kaynak sağlamak için incelenmiştir.

3.2.1. Üç Büyük Türk Futbol Şirketinin Gelir Tabloları

Tablo 3.1’de Beşiktaş Futbol Yatırımlar ve Sanayi Ticaret A.Ş., Tablo 3.2’de Fenerbahçe Futbol A.Ş. ve Tablo 3.3’de Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş.’nin KAP’ta yayınlamış oldukları 2015/16, 2016/17 ve 2017/18 sezonları, bir başka deyişle mali hesap dönemleri “Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu” verileri, derlenmek suretiyle 3 sezonluk gelir tabloları sunulmaktadır. Şirketler tarafından sınıflama değişikliği gibi nedenlerle bir sonraki yıl değiştirilen kalemler en son yıllık finansal raporda yer aldığı şekliyle tablolara yansıtılmıştır. Söz konusu raporlarda açıklanan dipnotlardan elde edilen veriler derlenerek ilerleyen kısımlarda gelir ve giderler detaylı olarak sunulacaktır. İlerleyen kısımlarda bazı ifadelerde şirketler kulüp olarak anılmakla birlikte kapsam olarak sadece konsolide A.Ş. ile sınırlıdır.

Beşiktaş kulübü 2017/18, 2017/16 ve 2016/2015 sezonlarında sırası ile 178.719.127 TL, 93.660.110 TL ve 24.246.887 TL esas faaliyet karı elde etmiş olup finansman ve vergi giderleri sonrası net kar / zararları(-) 10.047.768 TL, 4.703.927 TL ve -58.663.366 TL şeklinde olmuştur.

Fenerbahçe kulübü 2017/18, 2017/16 ve 2016/2015 sezonlarını sırası ile 108.509.778 TL, 75.182.832 TL ve 40.895.493 TL esas faaliyet zararı ile kapatmış olup finansman, yatırım ve vergi giderleri sonrası net zararları 277.019.575 TL, 153.063.196 TL ve 116.632.067 TL şeklinde gerçekleşmiştir.

Tablo 3.1: Beşiktaş Kulübünün Gelir Tablosu (TL)

Beşiktaş	1 Haziran 2017 -	1 Haziran 2016 -	1 Haziran 2015 -
Gelir Tablosu (TL)	31 Mayıs 2018	31 Mayıs 2017	31 Mayıs 2016
Hasılat	906.168.511	582.858.585	407.548.058
Satışların Maliyeti (-)	(620.293.100)	(436.356.111)	(336.548.798)
Brüt Kar / (Zarar)	285.875.411	146.502.474	70.999.260
Pazarlama Giderleri (-)	(24.613.893)	(22.872.640)	(18.550.959)
Genel Yönetim Giderleri (-)	(22.204.635)	(14.835.321)	(14.263.877)
Esas Faaliyetlerden Diğer Gelirler	37.988.791	21.153.828	19.492.686
Esas Faaliyetlerden Diğer Giderler (-)	(98.326.547)	(36.288.231)	(33.430.223)
Esas Faaliyet Karı / (Zararı)	178.719.127	93.660.110	24.246.887
Yatırım Faaliyetlerinden Gelirler	-	-	-
Yatırım Faaliyetlerinden Giderler (-)	-	-	-
Finansman Gideri Öncesi Faaliyet Karı / (Zararı)	178.719.127	93.660.110	24.246.887
Finansman Gelirleri	65.062.676	37.639.053	13.080.190
Finansman Giderleri (-)	(224.297.682)	(124.069.353)	(95.154.825)
Sürdürülen Faaliyetler Vergi Öncesi Karı / (Zararı)	19.484.121	7.229.810	(57.827.748)
Dönem Vergi Gideri (-)	(10.470.080)	(2.812.742)	(699.723)
Ertelenmiş Vergi Geliri / (Gideri)	1.033.727	286.859	(135.895)
Sürdürülen Faaliyetler Dönem Karı / (Zararı)	10.047.768	4.703.927	(58.663.366)
Dönem Kar / (Zararının) Dağılımı			
Ana Ortaklık Payları	10.047.768	4.703.927	(58.663.366)
Kontrol Gücü Olmayan Paylar	-	-	-
Hisse Başına Kazanç / (Kayıp)	0,0419	0,0196	(0,2444)
Diğer Kapsamlı Gelir / (Gider)			
Kar Veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacaklar Tanımlanmış Fayda Planları Yeniden Ölçüm Kazançları / (Kayıpları)	(304.753)	(571.856)	(81.202)
Diğer Kapsamlı Gelire İlişkin Vergiler	36.905	103.910	(47.770)
Diğer Kapsamlı Gelir / (Gider)	(267.848)	(467.946)	(128.972)
Toplam Kapsamlı Gelir / (Gider)	9.779.920	4.235.981	(58.792.338)
Toplam Kapsamlı Gelirin / (Giderin) Dağılımı			
Ana Ortaklık Payları	9.779.920	4.235.981	(58.792.338)
Kontrol Gücü Olmayan Paylar	-	-	-

Kaynak: KAP'ta yayınlanan 31 Mayıs 2016 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu, 31 Mayıs 2017 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu ve 31 Mayıs 2018 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu verilerinden derlenmiştir.

Tablo 3.2: Fenerbahçe Kulübünün Gelir Tablosu (TL)

Fenerbahçe Gelir Tablosu (TL)	1 Haziran 2017 - 31 Mayıs 2018	1 Haziran 2016 - 31 Mayıs 2017	1 Haziran 2015 - 31 Mayıs 2016
Hasılat	593.657.650	465.677.922	548.229.359
Satışların Maliyeti (-)	(620.262.095)	(479.216.732)	(514.591.909)
Brüt Kar / (Zarar)	(26.604.445)	(13.538.810)	33.637.450
Pazarlama Giderleri (-)	(39.622.226)	(36.970.147)	(43.204.181)
Genel Yönetim Giderleri (-)	(28.499.661)	(33.578.715)	(30.795.663)
Esas Faaliyetlerden Diğer Gelirler	90.625.008	54.289.203	45.699.640
Esas Faaliyetlerden Diğer Giderler (-)	(104.408.454)	(45.384.363)	(46.232.739)
Esas Faaliyet Karı / (Zararı)	(108.509.778)	(75.182.832)	(40.895.493)
Yatırım Faaliyetlerinden Gelirler	7.078	8.480	102.778
Yatırım Faaliyetlerinden Giderler (-)	(1.532)	(9.391)	(59.581)
Finansman Gideri Öncesi Faaliyet Karı / (Zararı)	(108.504.232)	(75.183.743)	(40.852.296)
Finansman Gelirleri	200.263.747	71.209.419	18.203.794
Finansman Giderleri (-)	(367.198.809)	(147.521.030)	(94.064.168)
Sürdürülen Faaliyetler Vergi Öncesi Karı / (Zararı)	(275.439.294)	(151.495.354)	(116.712.670)
Dönem Vergi Gideri (-)	(243.720)	(654.024)	(575.969)
Ertelenmiş Vergi Geliri / (Gideri)	(1.336.561)	(913.818)	656.572
Sürdürülen Faaliyetler Dönem Karı / (Zararı)	(277.019.575)	(153.063.196)	(116.632.067)
Dönem Kar / (Zararının) Dağılımı			
Ana Ortaklık Payları	(278.293.219)	(153.082.255)	(116.529.632)
Kontrol Gücü Olmayan Paylar	1.273.644	19.059	(102.435)
Hisse Başına Kazanç / (Kayıp)	(9,84)	(5,41)	(4,51)
Diğer Kapsamlı Gelir / (Gider)			
Kar Veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacaklar Tanımlanmış Fayda Planları Yeniden Ölçüm Kazançları (Kayıpları)	(534.744)	(1.294.845)	78.904
Diğer Kapsamlı Gelire İlişkin Vergiler	31.395	184.714	(18.595)
Diğer Kapsamlı Gelir / (Gider)	(503.349)	(1.110.131)	60.309
Toplam Kapsamlı Gelir / (Gider)	(277.522.924)	(154.173.327)	(116.571.758)
Toplam Kapsamlı Gelirin / (Giderin) Dağılımı			
Ana Ortaklık Payları	(278.774.592)	(154.063.086)	(116.482.339)
Kontrol Gücü Olmayan Paylar	1.251.668	(110.241)	(89.419)

Kaynak: KAP'ta yayınlanan 31 Mayıs 2016 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu, 31 Mayıs 2017 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu ve 31 Mayıs 2018 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu verilerinden derlenmiştir.

Galatasaray kulübü 2017/18, 2017/16 ve 2016/2015 sezonlarını sırası ile -119.223.934 TL, -148.539.924 TL ve 6.719.222 TL esas faaliyet kar / zararları(-) ile kapatmış olup finansman, yatırım ve vergi giderleri sonrası net zararları 228.892.219 TL, 282.508.221 TL ve 78.945.283 TL olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 3.3: Galatasaray Kulübünün Gelir Tablosu (TL)

Fenerbahçe Gelir Tablosu (TL)	1 Haziran 2017 - 31 Mayıs 2018	1 Haziran 2016 - 31 Mayıs 2017	1 Haziran 2015 - 31 Mayıs 2016
Hasılat	627.344.701	385.194.565	508.853.220
Satışların Maliyeti (-)	(658.679.910)	(455.962.653)	(434.983.593)
Brüt Kar / (Zarar)	(31.335.209)	(70.768.088)	73.869.627
Pazarlama Giderleri (-)	(18.297.238)	(13.217.059)	(15.299.328)
Genel Yönetim Giderleri (-)	(24.694.633)	(22.754.396)	(20.532.005)
Esas Faaliyetlerden Diğer Gelirler	6.586.853	8.296.785	8.998.083
Esas Faaliyetlerden Diğer Giderler (-)	(51.483.707)	(50.097.166)	(40.317.155)
Esas Faaliyet Karı / (Zararı)	(119.223.934)	(148.539.924)	6.719.222
Yatırım Faaliyetlerinden Gelirler	55.000	-	24.708.956
Yatırım Faaliyetlerinden Giderler (-)	(306.210)	(1.250.870)	(5.588.499)
Finansman Gideri Öncesi Faaliyet Karı / (Zararı)	(119.475.144)	(149.790.794)	25.839.679
Finansman Gelirleri	46.059.270	4.983.050	9.524.674
Finansman Giderleri (-)	(159.572.678)	(136.091.717)	(111.325.446)
Sürdürülen Faaliyetler Vergi Öncesi Karı / (Zararı)	(232.988.552)	(280.899.461)	(75.961.093)
Dönem Vergi Gideri (-)	-	-	(2.548.043)
Ertelenmiş Vergi Geliri / (Gideri)	4.096.333	(1.608.760)	(436.147)
Sürdürülen Faaliyetler Dönem Karı / (Zararı)	(228.892.219)	(282.508.221)	(78.945.283)
Dönem Kar / (Zararının) Dağılımı			
Ana Ortaklık Payları	(228.879.816)	(282.536.988)	(79.675.595)
Kontrol Gücü Olmayan Paylar	(12.403)	28.767	730.312
Hisse Başına Kazanç / (Kayıp)	(0,0129)	(0,1305)	(0,0368)
Diğer Kapsamlı Gelir / (Gider)			
Kar Veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacaklar Tanımlanmış Fayda Planları Yeniden Ölçüm Kazançları / (Kayıpları)	(228.189)	31.431	313.190
Diğer Kapsamlı Gelire İlişkin Vergiler			
Diğer Kapsamlı Gelir / (Gider)	(228.189)	31.431	313.190
Toplam Kapsamlı Gelir / (Gider)	(229.120.408)	(282.476.790)	(78.632.093)
Toplam Kapsamlı Gelirin / (Giderin) Dağılımı			
Ana Ortaklık Payları	(229.108.005)	(282.505.557)	(79.362.405)
Kontrol Gücü Olmayan Paylar	(12.403)	28.767	730.312

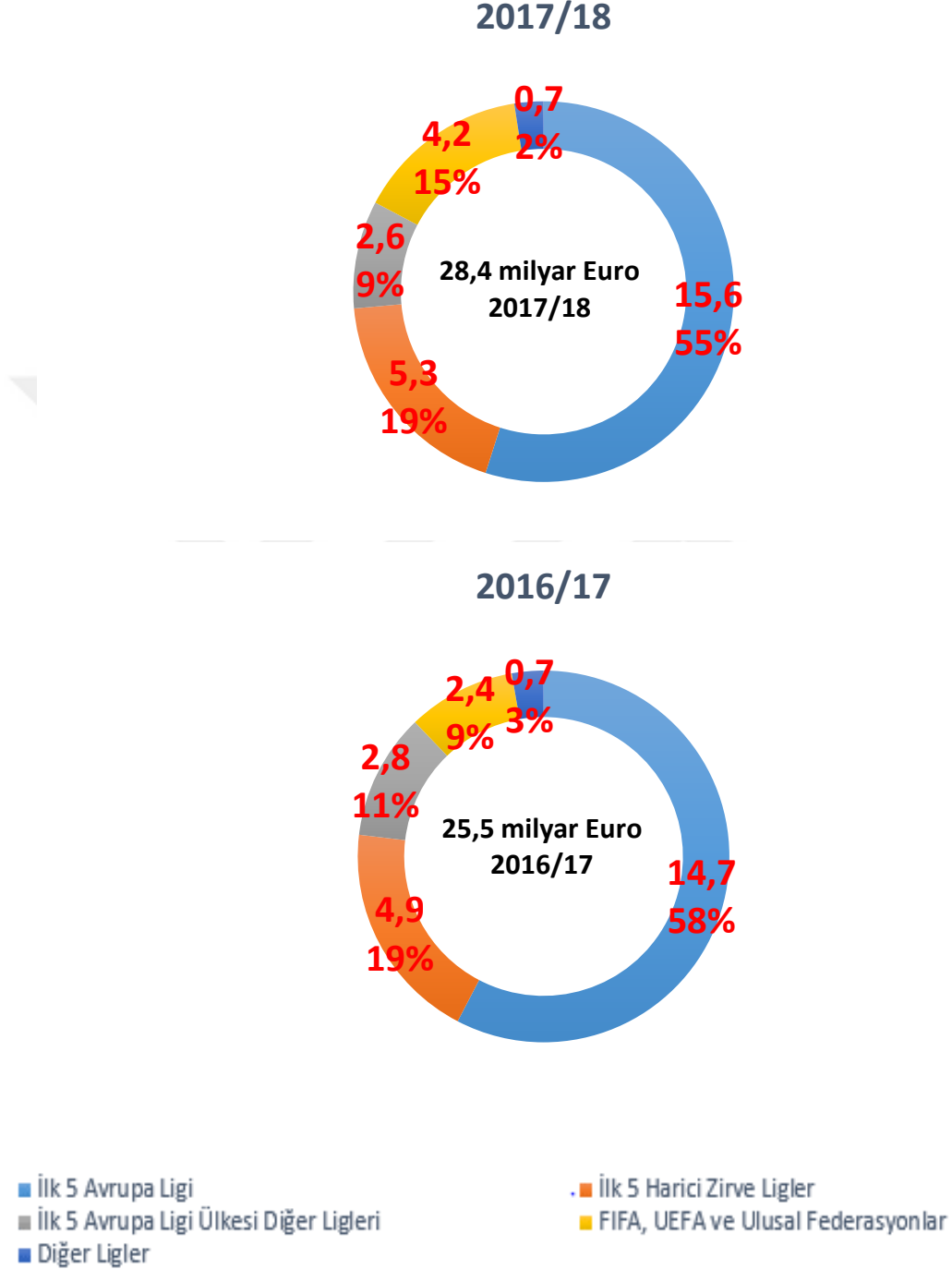
Kaynak: KAP'ta yayınlanan 31 Mayıs 2016 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu, 31 Mayıs 2017 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu ve 31 Mayıs 2018 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu verilerinden derlenmiştir.

3.2.2. Futbol Kulüplerinin Gelir ve Gider Kalemleri

Grafik 3.1’de Deloitte’un yapmış olduğu Avrupa Premier Ligleri, Futbol Finansmanının Yıllık Değerlendirmesi 2019 sonuçlarında görüldüğü üzere Avrupa Futbol Pazarı Büyüklüğü, gelirler açısından bakıldığında 2017/18 sezonunda bir önceki sezon büyüklüğü olan 25,5 milyar Euro’dan, 28,4 milyar Euro’ya ulaşmıştır. Bu gelirlerden en fazla payı yani %55’lik kısmı 15,6 milyar Euro ile ilk 5 Avrupa Ligi almaktadır. İkinci sıradada İlk 5 Harici Zirve Ligler %19’luk pay ile 5,3 milyar Euro gelir barındırmaktadır. Türkiye bu grupta yer almaktadır. %9’luk kısım ise İlk 5 Avrupa Ligi Ülkesindeki Diğer Ligler tarafından paylaşmaktadır. Federasyonların toplam payı da %15 olmaktadır. Kalan %2’lik pay da Diğer Ligler adı verilen alt gelir grubundaki liglere dağılmaktadır.

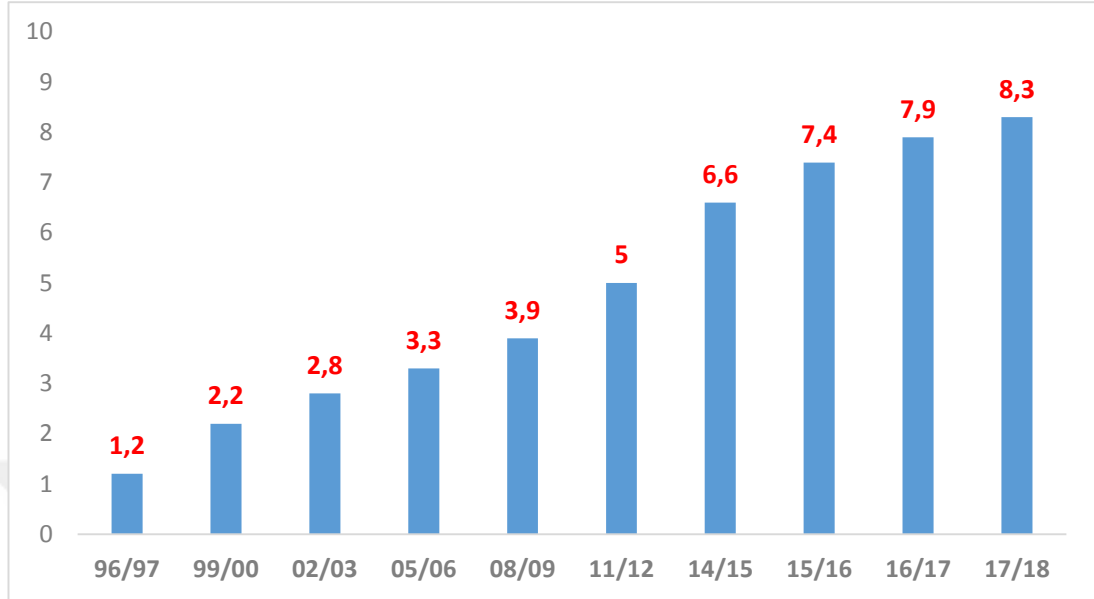
Üç Büyük Türk futbol kulübüne baktığımız zaman 2017/18 sezonu toplam hasılatı 2.127.170.862 TL, 2016/17 sezonu toplam hasılatı 1.433.731.072 TL olarak gerçekleşmiştir. Konsolidasyon kapsamında gelirlerin içeriği Avrupa Ligleri ve Türkiye için farklılık gösterebilmekle birlikte Avrupa Liglerindeki %11’lik gelir büyümesine paralel olarak Üç Büyük Türk futbol kulübünün toplam gelirleri de %48 oranında artış göstermiştir. Tablo 3.1, Tablo 3.2 ve Tablo 3.3’de yer alan gelir tutarlarına göre 2016/17 sezonundan 2017/18 sezonuna gelir artış oranları Beşiktaş, Fenerbahçe ve Galatasaray kulüplerinde sırasıyla %55, %27 ve %63 olarak hesaplanmaktadır. 2016/17 sezonu 3 kulübün 1.433.731.072 TL olan toplam gelirleri içinden Beşiktaş %41, Fenerbahçe %32 ve Galatasaray %27’lik pay almaktadır. 2.127.170.862 TL’ye yükselen 2017/18 sezonu gelirlerine bakıldığı zaman ise bu oranlar sırasıyla %43, %28 ve %29 olarak değişmiştir. Beşiktaş her 2 sezonda da en yüksek geliri elde ederken, Fenerbahçe 2017/18 sezonunda Galatasaray’dan daha düşük gelir elde etmiştir. Bu gelirlerdeki artış ve azalışlara neden olan kalemler ilerleyen kısımlarda yer alan Tablo 3.4’te açıkça görülebilmektedir.

Grafik 3.1: Avrupa Futbol Pazarı Büyüklüğü (milyar Euro)



Kaynak: Europe's Premier Leagues, Annual Review of Football Finance 2019, Deloitte, (Çevrimiçi)
<https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/annual-review-of-football-finance.html> ,12.06.2019 verilerinden derlenmiştir.

Grafik 3.2: Deloitte Futbol Para Ligi İlk 20 Toplam Gelirler (milyar Euro)

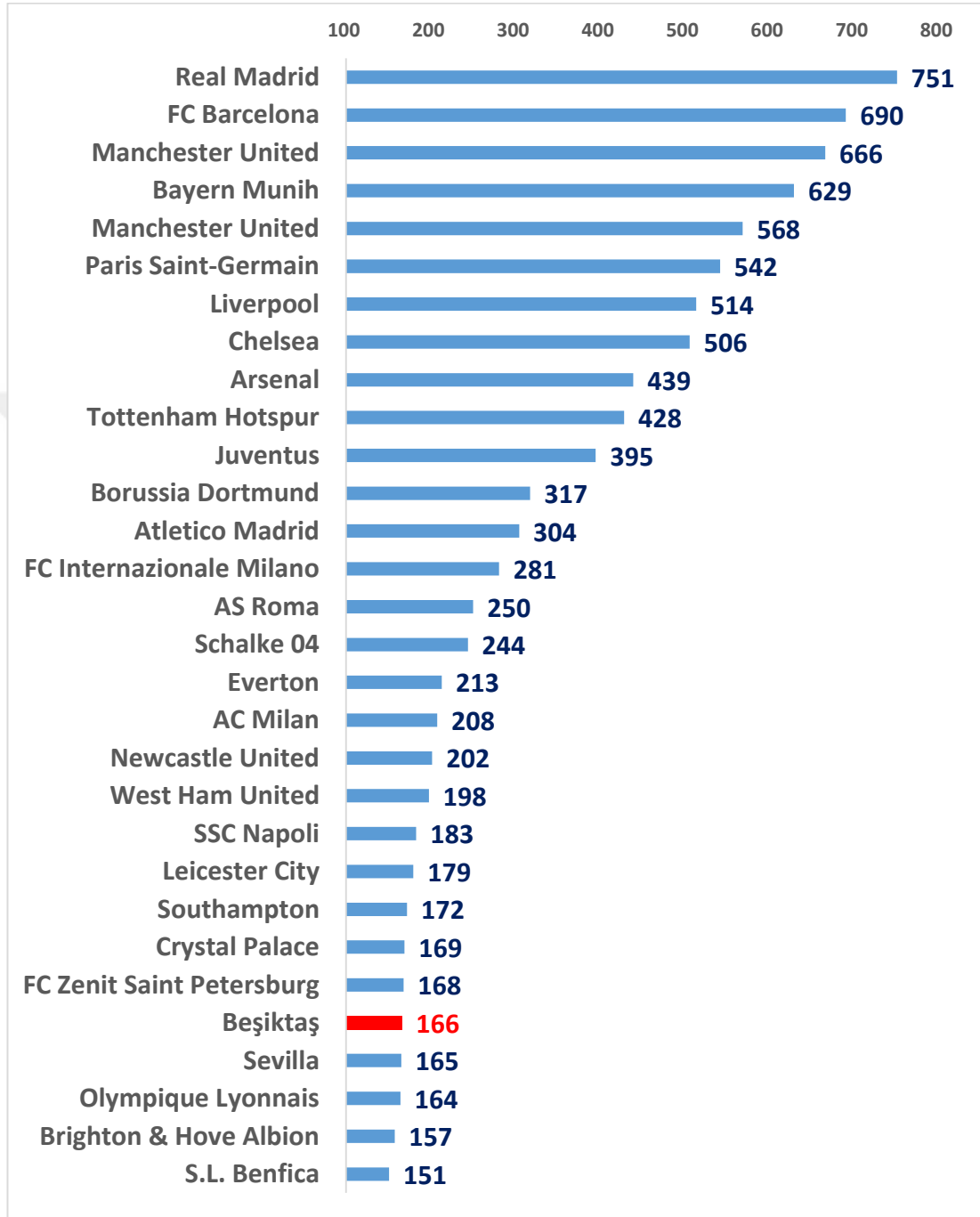


Kaynak: Deloitte Football Money League 2019, Deloitte, (Çevrimiçi)
<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/deloitte-football-money-league.html> ,12.06.2019

Grafik 3.2’de görüldüğü üzere; Deloitte Futbol Para Ligi raporuna göre Avrupa’nın en çok gelir üreten 20 kulübü 2017/2018 sezonunda toplam 8,3 milyar Euro gelir elde etmiştir. Bu gelir kalemleri, maç günü gelirleri, yayın gelirleri ve ticari gelirler olarak üç ana başlıkta sınıflandırılmıştır. Deloitte verileri kulüplerin finansal tablolarından aldığını açıklamıştır. Rapora göre maç günü gelirleri ağırlıklı olarak gişe gelirlerinden, yayın gelirleri hem ulusal müsabakalardan hem de uluslararası müsabakalardan elde edilen gelirlerden, ticari gelirler, sponsorluk gelirleri ve alım satım işlemlerinden kaynaklanan bütün gelirlerden oluşmaktadır. Transferlerden elde edilen gelirler Deloitte Futbol Para Ligi gelirleri içerisinde yer almamaktadır.

Garafik 3.1.’de görüldüğü üzere; 2017/18 sezonunda toplam 28,4 milyar Euro büyüklüğündeki Avrupa Ligi içerisinde %55 lik pay ile 15,6 milyar Euro gelir yaratan İlk 5 Avrupa Ligi, kendi içerisinde de Grafik 3.2’de görüldüğü üzere 8,3 milyar Euro’luk gelirini ilk 20 kulüp ile yaratmaktadır. Bir başka deyişle ilk 20 kulüp kendi liglerinden %53, Avrupa Ligleri toplamından %29 pay almaktadır.

Grafik 3.3: Deloitte Futbol Para Ligi İlk 30 2017/18 Gelirler (milyon Euro)



Kaynak: Deloitte Football Money League 2019, Deloitte, (Çevrimiçi)

<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/deloitte-football-money-league.html> ,12.06.2019

Grafik 3.3'te Deloitte Futbol Para Ligi İlk 30 2017/18 Gelirleri sıralaması kulüp bazında yapılmaktadır. Beşiktaş, Şampiyonlar Liginde son 16 takım arasına kalarak 166 milyon Euro'luk geliri ile listede ilk defa yer almaktadır.

Tablo 3.4: 2015/16 - 2016/17 - 2017/18 Sezonları Gelir Dağılımı - Üç Büyükler (TL)

	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Beşiktaş - Gelir Dağılımı	407.548.058	582.858.585	906.168.511
Lisanslı Ürün Net Satış Gelirleri	64.103.575	78.794.374	125.455.224
UEFA Şampiyonlar ve Avrupa Ligi Gelirleri	39.553.050	145.434.831	208.213.926
Yayın Hakkı Gelirleri	98.589.897	108.789.280	135.856.700
Sponsorluk, İsim Hakkı ve Reklam Gelirleri	73.180.252	119.793.169	140.491.738
Sporcu Transfer, Kira ve Yetiştirme Gelirleri	81.929.281	49.042.741	177.006.710
Maç Hasılatları ve Kombine Kart, Loca Gelirleri	48.009.390	69.999.646	105.622.607
Diğer Gelirler	2.182.613	11.004.544	13.521.606
Fenerbahçe - Gelir Dağılımı	548.229.359	465.677.922	593.657.650
Lisanslı Ürün Net Satış Gelirleri	99.527.152	78.902.380	93.882.977
UEFA Şampiyonlar ve Avrupa Ligi Gelirleri	51.748.154	50.496.188	8.034.631
Yayın Hakkı Gelirleri	109.954.522	110.392.449	169.742.915
Sponsorluk, İsim Hakkı ve Reklam Gelirleri	113.559.934	120.080.799	145.832.875
Sporcu Transfer, Kira ve Yetiştirme Gelirleri	71.071.063	27.284.010	78.477.253
Maç Hasılatları ve Kombine Kart, Loca Gelirleri	94.265.124	67.985.552	82.071.799
Diğer Gelirler	8.103.410	10.536.544	15.615.200
Galatasaray - Gelir Dağılımı	508.853.220	385.194.565	627.344.701
Lisanslı Ürün Net Satış Gelirleri	88.889.783	61.250.214	94.541.572
UEFA Şampiyonlar ve Avrupa Ligi Gelirleri	107.812.374	8.228.959	1.001.340
Yayın Hakkı Gelirleri	96.740.969	101.600.873	169.019.381
Sponsorluk, İsim Hakkı ve Reklam Gelirleri	109.837.878	112.640.630	124.479.719
Sporcu Transfer, Kira ve Yetiştirme Gelirleri	11.763.952	17.794.419	105.757.779
Maç Hasılatları ve Kombine Kart, Loca Gelirleri	92.493.457	81.939.612	128.551.267
Diğer Gelirler	1.314.807	1.739.858	3.993.643

Kaynak: KAP'ta yayınlanan 31 Mayıs 2016 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu, 31 Mayıs 2017 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu ve 31 Mayıs 2018 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu verilerinden derlenmiştir.

Tablo 3.4'te Türkiye'deki Üç Büyük futbol şirketinin 3 yıllık gelir dağılımı karşılaştırmalı olarak görülmektedir.

Beşiktaş kulübü 2015/16, 2016/17 ve 2017/18 sezonlarında sırası ile 407.548.058 TL, 582.858.585 TL ve 906.168.511 TL gelir elde etmiştir. Beşiktaş'ın gelirleri 2017/18 sezonunda 2016/17 sezonuna göre %55 oranında artış gösterirken, bu artışın %22'si futbolcu satış ve kiralama gelirlerinden %8'i lisanlı ürün satış

gelirlerinden, %6'sı gişe gelirlerinden, %4'ü sponsorluk reklam, isim ve lisans hakkı gelirlerinden, %11'i UEFA gelirlerinden ve %5'i de yayın gelirlerinden sağlanmıştır.

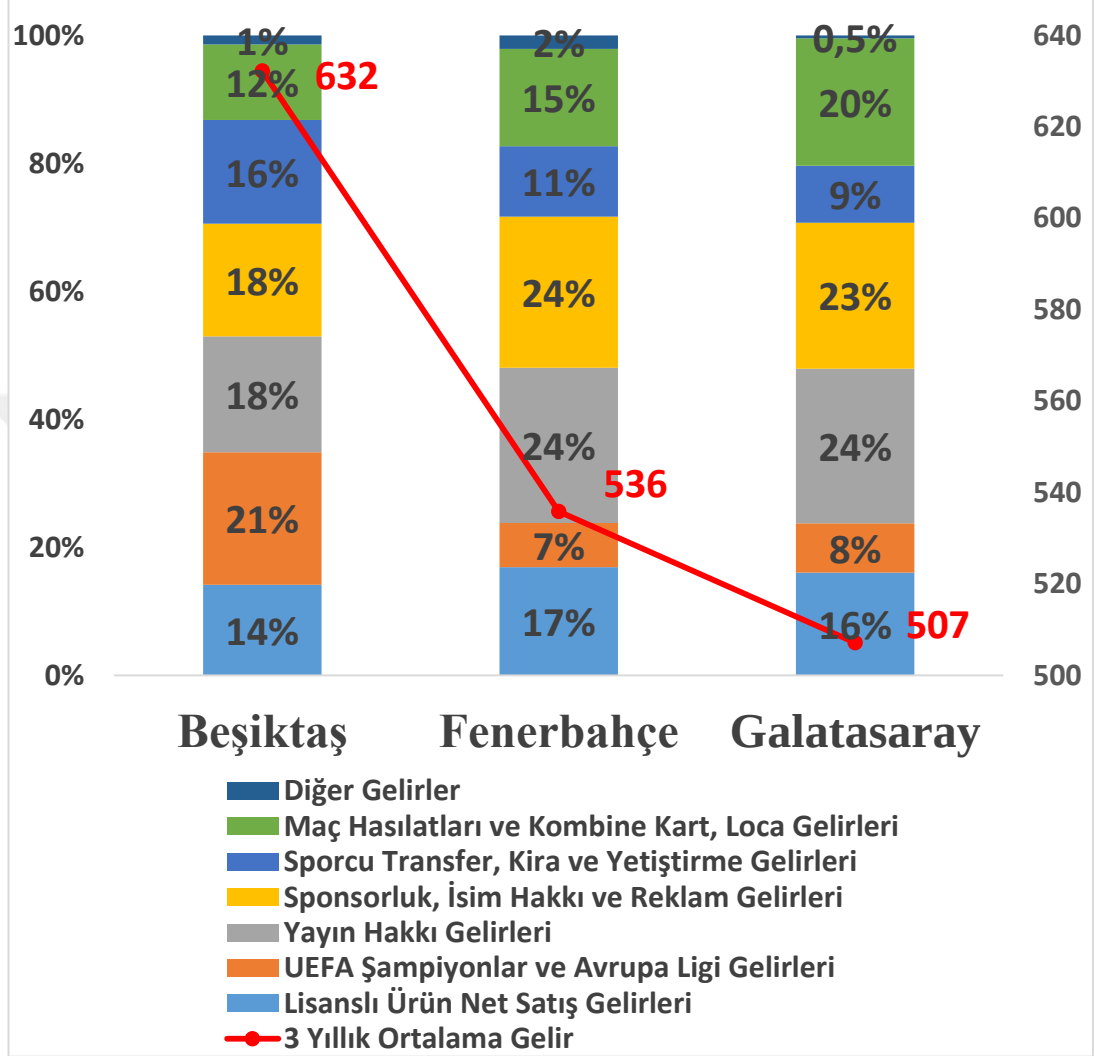
Fenerbahçe kulübünün 2015/16, 2016/17 ve 2017/18 sezonlarında elde etmiş olduğu gelir sırası ile 548.229.359 TL, 465.677.922 TL ve 593.657.650 TL olarak gerçekleşmiştir. Fenerbahçe'nin gelirleri 2017/18 sezonunda 2016/17 sezonuna göre %27 oranında artış göstermiştir. Toplamda %27'lik artışa neden olan, artış gösteren kalemler; lisanslı ürün satış gelirleri %3, yayın hakkı gelirleri %13, sponsorluk, isim hakkı ve reklam gelirleri %5, sporcu transfer, kira ve yetiştirme gelirleri %11, maç hasılatları ve kombine kart, loca gelirleri %3, diğer gelirler %1 ve azalış gösteren kalem ise UEFA Şampiyonlar ve Avrupa ligi gelirleri -%9 şeklinde gerçekleşmiştir.

Galatasaray kulübü 2015/16, 2016/17 ve 2017/18 sezonları gelirleri sırası ile 508.853.220 TL, 385.194.565 TL ve 627.344.701 TL'dir. Galatasaray'ın gelirleri 2017/18 sezonunda 2016/17 sezonuna göre %63 oranında artış göstermiştir. Toplamda %63'lik artışa neden olan artış gösteren kalemler; lisanslı ürün net satış gelirleri %9 yayın hakkı gelirleri %18 sponsorluk, isim hakkı ve reklam gelirleri %3, sporcu transfer, kira ve yetiştirme gelirleri %23, maç hasılatları ve kombine kart, loca gelirleri %12 diğer gelirler %1 ve azalış gösteren kalem ise UEFA Şampiyonlar ve Avrupa Ligi gelirleri -%2 şeklinde gerçekleşmiştir.

Her bir kulüp için yukarıda belirtilen oranlar aşağıdaki şekilde hesaplanmıştır:

- Belirtilen toplam artış oranları (2018/17 gelirleri) / (2018/16 gelirleri) - 1 formülü ile hesaplanmıştır.
- (2018/17 gelirleri) - (2018/16 gelirleri) formülü, toplam gelirler ve tüm gelir kalemleri için ayrı ayrı hesaplanmıştır.
- Her bir gelir kalemi için (2018/17 gelirleri) - (2018/16 gelirleri) tutarı toplam gelirler için hesaplanan tutara bölünerek her bir kalemin toplam artış içindeki %'de payı hesaplanmıştır.
- Elde edilen %'de payları toplam artış oranı ile çarpılarak toplam artışı oluşturan kalemler detaylandırılmıştır.

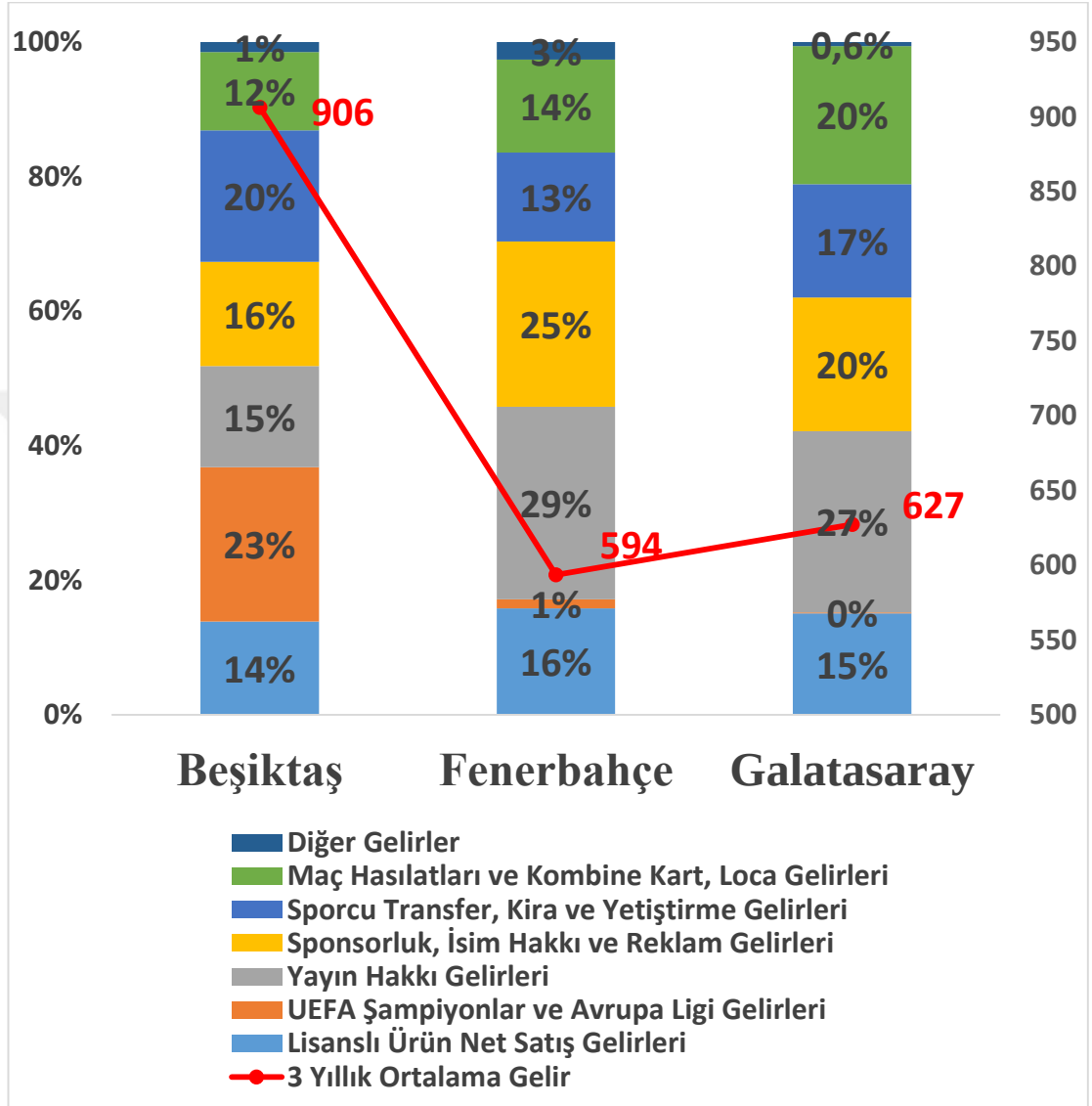
Grafik 3.4: 2015/16 - 2016/17 - 2017/18 Sezonları Ortalama Gelir Tutarı (milyon TL) ve Gelir Dağılımı % - Üç Büyükler



Kaynak: KAP'ta yayınlanan 31 Mayıs 2016 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu, 31 Mayıs 2017 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu ve 31 Mayıs 2018 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu verilerinden derlenmiştir.

Grafik 3.4'te Türkiye'deki Üç Büyük futbol şirketinin 3 yıllık ortalama gelirlerinin gelir kalemi bazında dağılımı karşılaştırmalı olarak görülmektedir. Beşiktaş, Fenerbahçe ve Galatasaray kulüplerinin 3 yıllık ortalama gelirleri sırası ile 632 milyon TL, 536 milyon TL ve 507 milyon TL'dir. Fenerbahçe ve Galatasaray kulüplerinin 3 yıllık ortalamada en yüksek gelir yaratan kalemleri yayın gelirleri ve sponsorluk, isim hakkı ve reklam gelirleri olmuştur. Beşiktaş ise en yüksek gelirini UEFA Şampiyonlar ve Avrupa Liglerinden elde etmiştir.

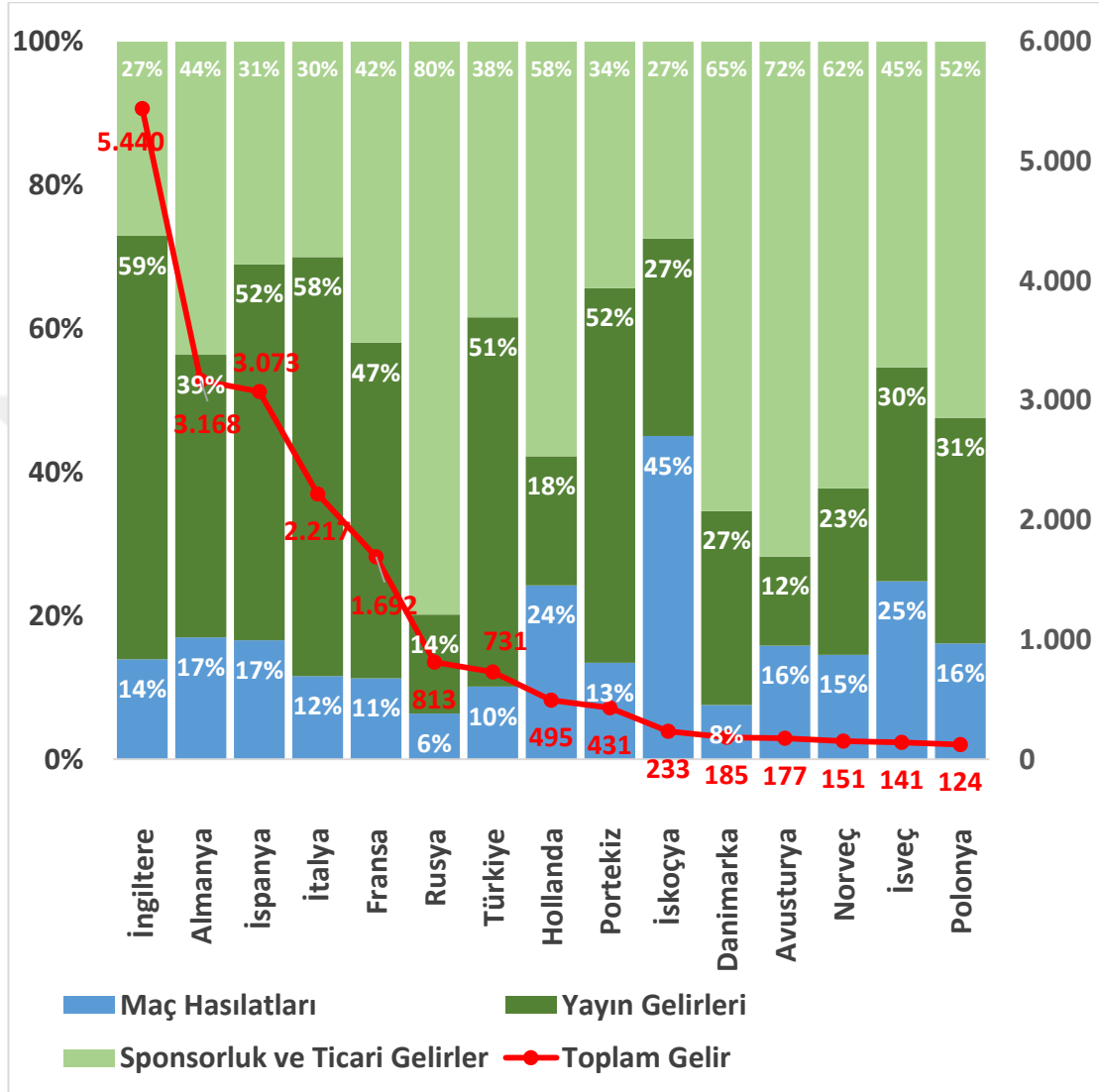
Grafik 3.5: 2017/18 Sezonu Gelir Tutarı (milyon TL) ve Gelir Dağılımı % - Üç Büyükler



Kaynak: KAP'ta yayınlanan 31 Mayıs 2016 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu, 31 Mayıs 2017 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu ve 31 Mayıs 2018 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu verilerinden derlenmiştir.

Grafik 3.5'te Türkiye'deki Üç Büyük futbol şirketinin 2017/18 gelir dağılımı karşılaştırmalı olarak görülmektedir. Beşiktaş, Fenerbahçe ve Galatasaray kulüplerinin 2017/18 sezonu gelirleri sırası ile 906 milyon TL, 594 milyon TL ve 627 milyon TL'dir. Fenerbahçe ve Galatasaray kulüpleri en yüksek gelirlerini yayın gelirlerinden elde etmiştir. Beşiktaş ise en yüksek gelirini UEFA Şampiyonlar ve Avrupa Liglerinden elde etmiştir.

Grafik 3.6: "İlk 5" ve Diğer Seçilmiş Avrupa Ligleri Kulüpleri 2017/18 Sezonu Gelir Tutarı (milyon Euro) ve Gelir Dağılımı %



Kaynak: Europe's Premier Leagues, Annual Review of Football Finance 2019, Deloitte, (Çevrimiçi) <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/annual-review-of-football-finance.html>, 12.06.2019 verilerinden derlenmiştir.

Grafik 3.6'da Deloitte'un "Avrupa Premier Ligleri, Futbol Finansmanının Yıllık Değerlendirmesi 2019" raporundan elde edilen verilerle maç hasılatı, yayın gelirleri, sponsorluk ve ticari gelirlerinin toplam gelirlerden aldıkları pay %'si ve toplam gelirleri ülkeler bazında görülmektedir. İlk 5'e ilave olarak Türkiye'nin de içinde olduğu bazı ülkeler raporda karşılaştırma amaçlı yer almıştır. İngiltere Ligi kulüpleri 5.440 milyon Euro ile en yüksek geliri elde etmektedir ve bu gelirlerin %59'u yayın gelirlerinden oluşmaktadır.

Tablo 3.5: 2015/16 - 2016/17 - 2017/18 Sezonları Giderlerin Fonksiyonel Dağılımı (TL) - Üç Büyükler

	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Beşiktaş - Giderlerin Fonksiyonel Dağılımı	-466.211.424	-578.154.658	-896.120.743
Satılan Ticari Mallar Maliyeti	-37.891.936	-43.522.233	-68.178.995
<i>Satılan Ticari Mallar Maliyeti / Satışlar</i>	-59%	-55%	-54%
Satılan Hizmet Maliyeti	-298.656.862	-392.833.878	-552.114.105
Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri	-18.550.959	-22.872.640	-24.613.893
Genel Yönetim Giderleri	-14.263.877	-14.835.321	-22.204.635
Esas Faaliyetlerden Diğer ve Yatırım Gelir (Gider)*	-5.541.411	9.260.922	-4.300.653
Vergi Geliri / (Gideri)	-835.618	-2.525.883	-9.436.353
Kur Farkı Geliri / (Gideri)*	-24.898.029	-54.134.360	-127.456.859
Finansman Geliri / (Gideri)*	-65.572.732	-56.691.265	-87.815.250
Fenerbahçe - Giderlerin Fonksiyonel Dağılımı	-664.861.426	-618.741.118	-870.677.225
Satılan Ticari Mallar Maliyeti	-45.401.171	-39.353.009	-44.276.470
<i>Satılan Ticari Mallar Maliyeti / Satışlar</i>	-46%	-50%	-47%
Satılan Hizmet Maliyeti	-469.190.738	-439.863.723	-575.985.625
Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri	-43.204.181	-36.970.147	-39.622.226
Genel Yönetim Giderleri	-30.795.663	-33.578.715	-28.499.661
Esas Faaliyetlerden Diğer ve Yatırım Gelir (Gider)*	2.336.965	2.365.655	5.192.519
Vergi Geliri / (Gideri)	80.603	-1.567.842	-1.580.281
Kur Farkı Geliri / (Gideri)*	-43.329.576	-87.674.247	-255.643.999
Finansman Geliri / (Gideri)*	-35.357.665	17.900.910	69.738.518
Galatasaray - Giderlerin Fonksiyonel Dağılımı	-587.798.503	-667.702.786	-856.236.920
Satılan Ticari Mallar Maliyeti	-51.483.302	-40.699.093	-55.471.972
<i>Satılan Ticari Mallar Maliyeti / Satışlar</i>	-58%	-66%	-59%
Satılan Hizmet Maliyeti	-383.500.291	-415.263.560	-603.207.938
Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri	-20.532.005	-22.754.396	-24.694.633
Genel Yönetim Giderleri	-15.299.328	-13.217.059	-18.297.238
Esas Faaliyetlerden Diğer ve Yatırım Gelir (Gider)*	1.994.417	-30.272.349	-5.059.968
Vergi Geliri / (Gideri)	-2.984.190	-1.608.760	4.096.333
Kur Farkı Geliri / (Gideri)*	-45.773.734	-70.359.539	-98.720.463
Finansman Geliri / (Gideri)*	-70.220.070	-73.528.030	-54.881.041

* Kur Farkı Geliri (Gideri); Esas Faaliyet Gelir (Gider) ve Finansman Gelir (Gider) kalemlerinden düşülerek ayrı bir satırda gösterilmiştir. İlgili tutarlar ilgili dönem güncel finansal raporlarından alınmıştır.

Kaynak: KAP'ta yayınlanan 31 Mayıs 2016 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu, 31 Mayıs 2017 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu ve 31 Mayıs 2018 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu verilerinden derlenmiştir

Tablo 3.5'te görüleceği üzere Beşiktaş kulübü toplam giderleri 2015/16, 2016/17 ve 2017/18 sezonlarında sırası ile 466.211.424 TL, 578.154.658 TL ve 896.120.743 TL olarak gerçekleşmiştir. Fenerbahçe kulübü toplam giderleri aynı sıra ile 664.861.426 TL, 618.741.118 TL ve 870.677.225 TL olarak gerçekleşmiştir. Galatasaray kulübü toplam giderleri ise aynı şekilde 466.211.424 TL, 578.154.658 TL ve 896.120.743 TL olarak gerçekleşmiştir. 2017/18 sezonunda, 2016/17 sezonuna göre artış oranları Beşiktaş %55, Fenerbahçe %41 ve Galatasaray %28 şeklinde olmuştur.

Satılan ticari mallar maliyeti, satılan hizmet maliyeti, pazarlama, satış, dağıtım giderleri ve genel yönetim giderleri Tablo 3.6, Tablo 3.7 ve Tablo 3.8'de söz konusu 3 sezon için detaylı olarak listelenmiştir.

Tablo 3.5'te dikkat çeken husus kambiyo zararları ve finansman giderleri olmaktadır. Kambiyo zararları kalemi şirketlerin KAP'ta yayınlamış oldukları rapor dipnotlarından elde edilen verilerle hesaplanmıştır. Esas faaliyet kar/zararı içindeki net kambiyo zararı ve finansman içindeki kambiyo zararı toplanarak toplam net kambiyo zararı hesaplanmıştır. Bu şekilde hesaplanan kambiyo zararı ile finansman giderleri toplamlarına bakıldığında toplam giderler içerisindeki payı; 2015/16, 2016/17 ve 2017/18 sezonlarında sırası ile Beşiktaş kulübü için %19, %19 ve %24 şeklinde gerçekleşmiştir. Bu oran Fenerbahçe kulübü verilerine göre aynı sıra ile %12, %11 ve %21 ve Galatasaray verilerine göre ise %20, %22 ve %18 şeklinde gerçekleşmiştir. Sadece toplam kambiyo zararlarının toplam giderler içerisindeki payı ise; 2015/16, 2016/17 ve 2017/18 sezonlarında sırası ile Beşiktaş kulübü için %5, %9 ve %14 şeklinde gerçekleşmiştir. Bu oran Fenerbahçe kulübü verilerine göre aynı sıra ile %7, %14 ve %29 ve Galatasaray verilerine göre ise %8, %11 ve %12 şeklinde gerçekleşmiştir.

Tablo 3.6: 2015/16 - 2016/17 - 2017/18 Sezonları Niteliklerine Göre Faaliyet Gider Dağılımı (TL) – Beşiktaş

	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Beşiktaş - Giderlerin Niteliklerine Göre Dağılımı	369.363.634	474.064.072	667.111.628
Ücret Giderleri	205.094.154	270.613.159	406.898.234
Amortisman ve Tükenme Payları	33.870.079	43.155.489	48.628.503
Satılan Ticari Mallar Maliyeti	37.891.936	43.522.233	68.178.995
Haklar Değer Düşüklüğü Karşılık Gideri		0	8.627.987
Maç Giderleri	8.046.310	18.209.434	18.397.653
Kira Giderleri	6.854.066	4.692.727	5.608.703
Seyahat Giderleri	7.056.971	11.551.490	14.795.040
Bonservis ve Kiralama Giderleri	3.657.425	19.087.033	15.902.390
Müşavirlik, Dava ve İcra Noter Giderleri	4.428.822	6.709.761	13.285.428
Lisans Giderleri	964.644	2.063.741	1.229.443
Federasyon Giderleri	3.848.124	5.243.528	6.533.347
Reklam ve İlan Giderleri	113.903	277.353	233.293
Malzeme Giderleri	1.727.115	1.356.466	1.736.279
Vergi Resim ve Harçlar	962.985	705.883	869.923
Kargo Nakliye Hammaliye Giderleri	937.278	1.076.999	1.368.457
Futbolcu Sözleşme Fesih Giderleri	21.614.668	12.347.304	8.554.355
Bakım ve Onarım Giderleri	285.173	744.973	3.241.771
Haberleşme Giderleri	363.096	510.095	622.889
Tanıtım, Fuar ve Sergi Giderleri	286.683	306.164	279.414
Temsil Tanıtma Ağırlama Giderleri	13.468	43.628	9.661
Şüpheli Alacak Karşılık Giderleri	2.931.735	998.127	1.186.107
Diğer Giderler	28.414.999	30.848.485	40.923.756

Kaynak: KAP'ta yayınlanan 31 Mayıs 2016 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu, 31 Mayıs 2017 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu ve 31 Mayıs 2018 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu verilerinden derlenmiştir

Tablo 3.6'da görüldüğü üzere Beşiktaş kulübünün toplam faaliyet giderleri 2015/16, 2016/17 ve 2017/18 sezonlarında sırası ile 369.363.634 TL, 474.064.072 TL ve 667.111.628 TL olarak gerçekleşmiştir. 2017/18 sezonuna bakıldığında ücret giderleri %64, satılan ticari mallar maliyeti %10 ve amortisman ve tükenme payları %7 olmak üzere en yüksek 3 gider kalemi toplamda %79'luk paya sahiptir.

Tablo 3.7: 2015/16 - 2016/17 - 2017/18 Sezonları Niteliklerine Göre Faaliyet Gider Dağılımı (TL) - Fenerbahçe

	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Fenerbahçe - Giderlerin Niteliklerine Göre Dağılımı	588.591.753	549.765.594	688.383.982
Ücret Giderleri	273.925.794	291.179.678	393.205.687
Amortisman ve İtfa Giderleri	76.650.924	53.047.597	53.519.797
Satılan Ticari Mallar Maliyeti	45.401.171	39.353.009	44.276.470
Vergi, Resim ve Harçlar	15.498.712	16.815.193	10.910.937
Futbol Takımı Giderleri	23.570.963	23.537.895	26.807.476
Personel Giderleri	23.266.171	23.746.506	26.562.106
Futbolcu Menajer Giderleri	17.741.341	15.558.088	20.929.348
Futbolcu Kiralama Giderleri	15.482.701	5.031.667	20.591.450
Bonservis Çıkış Maliyeti	8.287.251	12.521.460	19.259.569
Tesis Kullanım Giderleri	26.848.743	27.128.403	15.343.807
Kira Giderleri	14.476.702	14.069.966	14.087.379
Futbolcu Transferlerine İlişkin Giderler	10.666.710	638.928	11.005.440
Ceza ve Kesinti Giderleri	7.724.051	2.177.915	5.171.312
Pazarlama ve Promosyon Giderleri	8.073.159	2.446.243	1.926.099
Danışmanlık Giderleri	1.274.086	1.773.039	1.600.927
Avanslar İtfa Payı	1.027.240	1.027.240	1.027.240
Futbolcu Dayanışma Katkı Payları	1.016.730	579.040	484.226
Diğer Giderler	17.659.304	19.133.727	21.674.712

Kaynak: KAP'ta yayınlanan 31 Mayıs 2016 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu, 31 Mayıs 2017 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu ve 31 Mayıs 2018 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu verilerinden derlenmiştir

Tablo 3.7'da görüldüğü üzere Fenerbahçe kulübünün toplam faaliyet giderleri 2015/16, 2016/17 ve 2017/18 sezonlarında sırası ile 588.591.753 TL, 549.765.594 TL ve 688.383.982 TL olarak gerçekleşmiştir. 2017/18 sezonuna bakıldığında ücret giderleri %57, amortisman ve tükenme payları %8 ve satılan ticari mallar maliyeti %6 olmak üzere en yüksek 3 gider kalemi toplamda %71'lik paya sahiptir.

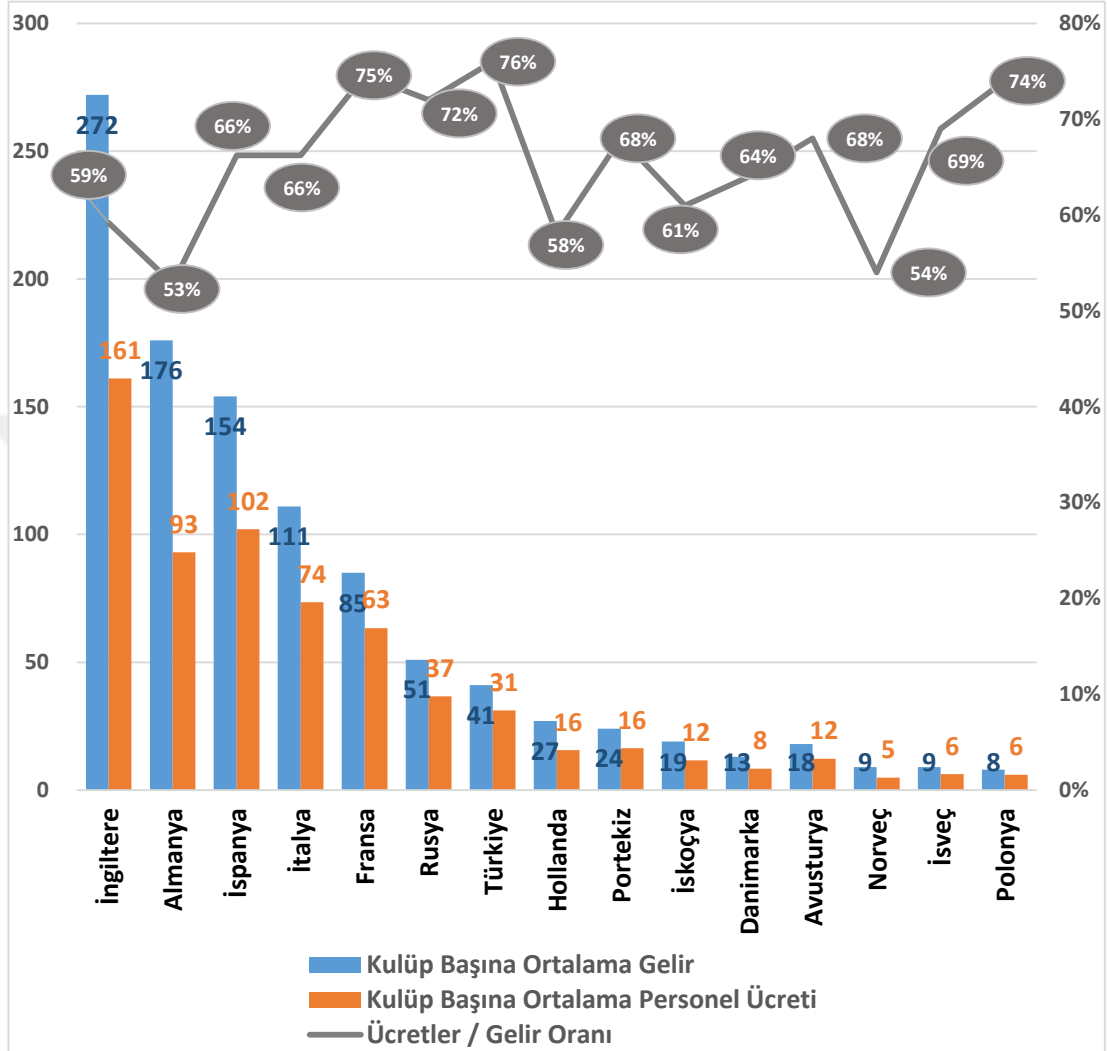
Tablo 3.8'da görüldüğü üzere Galatasaray kulübünün toplam faaliyet giderleri 2015/16, 2016/17 ve 2017/18 sezonlarında sırası ile 470.814.926 TL, 491.934.108 TL ve 701.671.781 TL olarak gerçekleşmiştir. 2017/18 sezonuna bakıldığında ücret giderleri %48, amortisman ve tükenme payları %12 ve satılan ticari mallar maliyeti %8 olmak üzere en yüksek 3 gider kalemi toplamda %71'lik paya sahiptir.

Tablo 3.8: 2015/16 - 2016/17 - 2017/18 Sezonları Niteliklerine Göre Faaliyet Gider Dağılımı (TL) – Galatasaray

	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Galatasaray - Giderlerin Niteliklerine Göre Dağılımı	470.814.926	491.934.108	701.671.781
Sporcu Ücretleri	214.918.253	227.565.578	336.813.593
Amortisman ve İtfa Payı Giderleri	61.543.202	60.538.758	84.920.584
Satılan Ticari Mal Maliyeti	51.483.302	40.699.093	55.471.972
Sporcu ve Teknik Kadro Menajer, Kira ve Diğer Gider	11.228.534	9.926.450	35.228.008
Bonservis Fesih Giderleri	0	20.432.559	27.286.412
Loca, VIP ve Kombine Devir Gideri	12.961.635	25.923.270	25.923.270
Personel Giderleri	25.910.213	23.660.232	29.417.194
Müşabaka Giderleri	12.086.048	10.387.571	15.595.535
Teknik Direktör ve Antrenör Ücretleri	21.358.200	14.246.491	13.735.535
Spor Malzemesi Giderleri	0	5.942.552	8.523.731
Futbolcu Yetiştirme Tazminatları	2.320.519	3.193.130	7.529.273
Aidat ve Cezalar	2.539.541	2.893.887	4.162.723
Deplasman ve Kamp Giderleri	8.337.937	3.578.781	4.127.457
Güvenlik ve Temizlik Giderleri	2.457.634	2.738.938	3.455.250
Futbolcu Kiralama Giderleri	0	1.192.320	3.113.796
İşletme Giderleri	6.607.189	5.435.764	6.597.346
Sağlık Giderleri	1.620.803	1.339.074	1.942.775
Bakım Onarım Giderleri	2.061.439	1.185.231	1.757.033
Seyahat ve Ulaşım Giderleri	2.502.812	2.088.486	2.170.442
Futbolcu Değer Düşüklüğü Gideri	0	4.869.610	235.707
Diğer Giderler	14.241.560	7.635.113	12.600.983
Kira ve Yönetim Giderleri	3.835.855	2.260.878	3.394.963
Mahkeme ve Noter Giderleri	408.016	425.228	2.221.452
Danışmanlık Giderleri	2.545.731	2.769.989	2.459.093
Vergi, Resim ve Harçlar	0	98.449	1.267.109
Sigorta Giderleri	420.475	98.295	53.478
Mağaza Kira Giderleri	6.308.042	7.870.301	8.429.876
Depolama Giderleri	1.437.138	1.161.429	1.395.720
İsim Hakkı Giderleri	1.680.848	1.620.998	1.280.268
Temsil ve Ağırılama Giderleri	0	155.653	561.203

Kaynak: KAP'ta yayınlanan 31 Mayıs 2016 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu, 31 Mayıs 2017 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu ve 31 Mayıs 2018 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu verilerinden derlenmiştir

Grafik 3.7: "İlk 5" ve Diğer Seçilmiş Avrupa Ligleri Kulüpleri 2017/18 Sezonu Kulüp Başına Ortalama Gelir ve Ücretler (milyon Euro)



Kaynak: Europe's Premier Leagues, Annual Review of Football Finance 2019, Deloitte, (Çevrimiçi) <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/annual-review-of-football-finance.html> ,12.06.2019 verilerinden derlenmiştir.

Grafik 3.7'de "İlk 5" ve Diğer Seçilmiş Avrupa Ligleri Kulüpleri 2017/18 Sezonu Kulüp Başına Ortalama Gelir ve Ücretler yer almaktadır. Türkiye Super Ligi kulüp başına ortalama geliri 41 milyon Euro iken, kulüp başına ortalama personel ücreti 31 milyon Euro ve Ücretler/Gelir oranı %76'dır. İngiltere'de ise kulüp başına ortalama geliri 272 milyon Euro iken, kulüp başına ortalama personel ücreti 161 milyon Euro ve Ücretler/Gelir oranı %59'dur.

3.3. X FUTBOL ŞİRKETİNDE BÜTÇE UYGULAMASI

Çalışmanın uygulama bölümünde izlenmiş olan yöntem; Üç Büyük Türk futbol şirketinin gerçekleşen verilerinin, gelir gider tahmin verilerinin, tabi oldukları ulusal ve uluslararası finansal raporlama standartlarının, bağlı olunan federasyonların mali ve mali olmayan kriterlerinin ve kurallarının, gelir ve gider kalemlerinin ve bunlara ilişkin dipnotlarının KAP, FIFA, UEFA, TFF ve şirket resmi internet sitelerinden alınması, şirket yetkili / yetkilileri ile görüşülerek mevcut, hali hazırda yapılmış olan bütçe çalışmaları veri olarak alınarak bu veriler üzerinde gizlilik prensipleri gereği çalışmanın detayında açıklanacağı şekilde değişiklikler yapılarak sunulmasını içermektedir.

2018/19 sezonu bütçesi üzerinde kulüp yetkili / yetkililerinden alınan bilgiler dahilinde çeşitli varsayımlar değiştirilerek yeniden hesaplanmış olan gelir ve gider kalemlerinin hesaplama detayları ilgili gelir ve gider başlıkları altında incelenecektir. Taraflarla olan gizlilik sözleşmelerini ihlal edebileceği düşünülen kalemlerle ilgili hesaplamaya konu olan bazı veri ve varsayımlar hesaplamaya ilişkin yöntemleri değiştirmemek kaydıyla, değiştirilerek kullanılmıştır. Bu kapsamda yayın gelirleri ve UEFA gelirlerine konu şampiyonluk istatistikleri de değiştirilerek kullanılmıştır.

3.3.1. Gelirlerin Bütçelenmesi

Avrupa kulüplerinde ana hatları ile ve Türkiye'deki Üç Büyük futbol şirketinin finansal raporlarında yer aldığı detayda gelir kalemleri yukarıda incelenmiştir. Elde edilen bilgiler ışığında çalışmanın bu kısmında aşağıdaki gelirler tahmini olarak hesaplanacaktır;

- UEFA Kupaları Katılım Gelirleri
- Yayın Gelirleri
- Stadyum Gelirleri
- Sponsorluk ve Reklam Gelirleri
- Lisanslı Ürün Satış Gelirleri
- Futbolcu Satış, Kiralama ve Diğer Gelirler

Gelirler ve giderler için kur varsayımları; 2018/19 ortalaması €/TL; 6,26 , \$/TL; 5,49 şeklinde belirlenmiştir.

3.3.1.1. UEFA Kupaları Katılım Gelirlerinin Bütçelenmesi

2018/19 UEFA Şampiyonlar Ligi, 2018/19 UEFA Avrupa Ligi ve 2018 UEFA Süper Kupasına katılan kulüplere dağıtım için mevcut toplam tahmini tutar 2,55 milyar € olarak UEFA tarafından açıklanmıştır. Bu tutarın 2,04 milyar €'su, UEFA Şampiyonlar Ligi ve UEFA Süper Kupası'nda yarışan kulüplere dağıtılacaktır.

- Varsayım ; X Futbol Kulübünün Şampiyonlar Ligi'ne ön elemelere katılmadan, direkt katılacağı varsayılmıştır. Ek olarak kulübün 4 galibiyet, 2 beraberlik alarak grup aşamasını tamamlayacağı ve son 16'ya kalacağı varsayılmıştır. Türkiye'den katılacak olan 2. takımın ise eleme aşamasından katıldığı ve play-off aşamasında elendiği varsayılmıştır.
- Hesaplamaya konu diğer bütün veriler UEFA resmi sitesinden alınmıştır.

Play-off aşamasından itibaren şampiyonaya katılacak kulüplere dağıtılacak Şampiyonlar Ligi katılım geliri toplam tutarları aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir;

Tablo 3.9: 2018/19 Sezonu Şampiyonlar Ligi Gelir Dağılımı

Play-off			
Toplam		30	milyon €
Elenen Kulüp Başına		5	milyon €
Grup Aşaması			
Toplam		1.950	milyon €
25%	Katılım Geliri	488	milyon €
30%	Performans Geliri	585	milyon €
30%	Katsayı Geliri (10 Yıllık Performans)	585	milyon €
15%	Pazar Havuzu	292	milyon €
Katılım Geliri	Kulüp Başına	15,25	milyon €
Performans Geliri	Galibiyet Başına	2,7	milyon €
	Beraberlik Başına	0,9	milyon €
	İlk 16'ya Kalınca	9,5	milyon €
	Çeyrek Finallere Katılım	10,5	milyon €
	Yarı Finallere Katılım	12	milyon €
	Final	15	milyon €
	Şampiyon	3,5 + 1	milyon €
Katsayı Geliri (10 Yıllık Performans)	En Düşük Kazanan Kulüp (1 Hisse)	1,108	milyon €
	En Yüksek Kazanan Kulüp (32 Hisse)	35,46	milyon €
Pazar Havuzu	Müsabakalar Tamamlandıktan Sonra Belirleniyor		

Play-off aşamasında elenen kulüp başına 5 milyon € ödenecek olup, bu aşamayı geçen kulüplere buna ilişkin bir ödeme yapılmayacaktır. Grup aşamasında 15,25 milyon € katılım payı ödenecek olup, galibiyet başına 2,7 milyon €, beraberlik başına ise 0,9 milyon € ödenecektir. Son 16'ya kalma 9,5 milyon €, çeyrek finallere katılım 10,5 milyon €, yarı finallere katılım 12 milyon €, final katılım 15 milyon € ve şampiyonluk 3,5 milyon € (1 milyon € ek gelir belirsiz) diğer performans ödülleri.

Katsayı Geliri; 2018/2019 sezonundan itibaren yeni uygulamaya geçilen, 10 yıllık dönemdeki performanslara dayanarak hesaplanan bir gelirdir. Bu süre zarfında toplanan katsayı puanlarına ek olarak, bu sıralama, UEFA Şampiyonlar Ligi / Avrupa Şampiyon Kulüpler Kupası, UEFA Avrupa Ligi / UEFA Kupası ve Süper Kupa kazanmak için bonus puanları içerir. Bu parametrelere dayanarak bir sıralama

oluşturulmuş ve 585,05 milyon €'luk toplam tutar her biri 1,108 milyon € değerinde olan katsayı paylarına bölünmüştür. Bu paylar sıralamaya göre 1'den 32'ye kadar hisse adedine tekabül etmektedir. Bu katsayı payları UEFA'nın sitesinde yer almaktadır. X Futbol kulübü için hesaplama yaparken, kulübün sıralamasını belirtmeyeceğimiz için Beşiktaş (38), Galatasaray (42), Fenerbahçe (47) kulüplerinin ortalaması olan 42'ye tekabül eden Galatasaray'ın katsayı puanı kullanılacaktır.

Pazar havuzunun yarısı, önceki sezonun kendi iç şampiyonasında sıralamasına göre kulüpler arasında paylaştırılacaktır. Herhangi bir federasyondan kulüpler arasında aşağıdaki dağılım uygulanacaktır.

Tablo 3.10: Pazar Havuzu %50 Dağılım Kriterleri

	4 Takım	3 Takım	2 Takım	1 Takım
Şampiyonlar	40%	45%	55%	100%
Finalist	30%	35%	45%	
Üçüncü	20%	20%		
Dördüncü	10%			

Pazar havuzunun diğer yarısı 2018/19 UEFA Şampiyonlar Ligi'nde her bir kulüp tarafından oynanan maç sayısına oranla ödenecektir.

Kulüp havuzundan kulüp bazında pazar havuzundan dağıtılan çeşitli miktarlar, ancak tüm sözleşmeler tamamlandıktan sonra müsabakaların bitiminden sonra, her kulüp için kesinleşecektir. miktar beş faktöre bağlı olduğundan hesaplanabilir:

- Pazar havuzundaki gerçek nihai tutar
- 2018/19 UEFA Şampiyonlar Ligi'ne katılan kulüpler alanının kompozisyonu
- 2018/19 UEFA Şampiyonlar Ligi'nde yarışan herhangi bir federasyondan gelen kulüplerin sayısı
- Müsabakaya katılan her kulübün önceki sezonun kendi iç şampiyonasında sıralaması
- 2018/19 UEFA Şampiyonlar Ligi'ndeki her kulübün performansı

Yukarıdaki hesaplama parametreleri ve varsayımlar ile X kulübünün

şampiyonlar ligi gelirleri aşağıdaki tablodaki gibi öngörülmüştür. 15,25 milyon € katılım geliri Eylül 2018’de , 4 galibiyet, 2 beraberlik için toplam 12,6 milyon € performans geliri Kasım / Aralık 2018’de, ilk 16’ya kalma geliri Mart 2019’da, katsayı geliri Eylül 2018’de, 4,5 milyon € önceki sezon iç şampiyona sıralamasına göre hakedilen yayın havuzu geliri Kasım 2018’de , 2018/19 sezonu UEFA Şampiyonlar Ligi’nde oynanan maç sayısı bazlı yayın havuzu geliri ise 4,5 milyon € Haziran 2019’da hakedilmiş olacaktır. Toplam 2018/19 sezonu geliri 54,106 milyon € olarak öngörülmüştür. Ortalama kur varsayımı olan 6,26 ile çarpılarak 338,7 milyon TL tahmini gelir hesaplanmıştır.İlgili gelirler hem nakit akışı hem de tahakkuk esaslı olarak bu dönemlerde finansal tablolara yansıtacaktır.

Tablo 3.11: X Kulübü 2018/19 Sezonu Şampiyonlar Ligi Gelir Bütçesi

Katılım Geliri		15,25	milyon €	95,47	milyon TL	Eylül 2018
Performans Geliri	Galibiyet (4*2,7)	10,80	milyon €	67,61	milyon TL	Kasım / Aralık 2018
	Beraberlik (2*0,9)	1,80	milyon €	11,27	milyon TL	
	İlk 16’ya Kalınca	9,50	milyon €	59,47	milyon TL	Mart 2019
Katsayı Geliri	26. Sıra (7 Hisse* 1,108)	7,76	milyon €	48,55	milyon TL	Eylül 2018
Pazar Havuzu	Önceki sezon iç şampiyona bazlı %50	4,50	milyon €	28,17	milyon TL	Kasım 2018
	2018/19 UEFA Şampiyonlar Ligi’nde oynanan maç sayısı bazlı %50	4,50	milyon €	28,17	milyon TL	Haziran 2019
Toplam		54,11	milyon €	338,70	milyon TL	2018/19 Sezonu

3.3.1.2. Yayın Gelirlerinin Bütçelenmesi

Türkiye Süper Ligi’nin yayıncı kuruluşunun, yıllık 450 milyon \$ ihale bedelinin yarısını 3,80’lik, diğer yarısını da güncel kurdan ödeyeceği tahminine göre X kulübü yayın gelirleri aşağıdaki şekilde öngörülmektedir.

İhale bedelinin %4’ü Türkiye Futbol Federasyonuna (TFF), yaklaşık %14’lük kısmı da alt liglere ayrıldıktan sonra kalan miktar Süper Lig kulüplerine dağıtılmaktadır.

Tablo 3.12: X Kulübü 2018/19 Sezonu Yayın Gelirleri Bütçesi

Dağıtım Kriteri	Dağılım Yüzdesi	Dağıtım Faktörü	X Kulübü Faktör	X Kulübü Yayın Geliri (milyon TL)
Eşit Dağıtılan Kısım	37%	18	1	35
Şampiyonlar Payı	11%	62	18	55
Puan Performansı Payı	46%			65
Galibiyet	2,6		22	57
Beraberlik	1,3		6	8
Sezon Sonu Dereceleri Payı	6%		26%	27
1	31	10	32%	
2	31	8	26%	
3	31	6	19%	
4	31	4	13%	
5	31	2	6%	
6	31	1	3%	
Toplam	100%		11%	182

450 milyon USD olarak öngörülen toplam havuz gelirin, %18'lik kısmı düşüldükten sonra kalan 369 milyon \$ tutarın %50'sinin 3,80 ile diğer %50'nin ise ortalama kur varsayımı olan 5,49 ile çarpımı sonucunda 1,714 milyon TL karşılığı olacağı öngörülmektedir.

Toplam havuzun dağıtım yüzdeleri tablo 3.12'de görüldüğü üzere %37 18 kulübe eşit dağıtım, %11 şampiyonlar payı, %46 puan performansına göre, %6 ilk 6 takıma sezon sonu derecelerine göre dağıtım şeklinde belirlenmektedir. X kulübü 1 hisse katılım payı ile %37'lik kısımdan 1/18'ine tekabül eden 35 milyon TL, %11'lik kısımdan 18 hisse payı ile 18/62'sine tekabül eden 55 milyon TL, 22 galibiyet, 6 beraberlik öngörüsü ile galibiyet başına 2,6 milyon TL, beraberlik başına 1,3 milyon TL'den 65 milyon TL ve 2018/19 sezonunu 2. bitireceği öngörüsü ile %6'lık sezon sonu dereceleri payından %26'lık pay ile 27 milyon TL olmak üzere toplam 182 milyon yayın geliri hakkı elde edecek şeklinde bir tahmin yapılmıştır. Aylık dağılımı gelir tablosu bütçelenirken tahakkuk esasına göre oluşturulacaktır.

X Futbol kulübü şampiyonlar payı için hesaplama yaparken, kulübün gerçek şampiyonluk adedini belirtmeyeceğimiz için Beşiktaş (15), Galatasaray (21), Fenerbahçe (19) kulüplerinin ortalaması olan 18 şampiyonluk adedi olduğu kabul edilmiştir.

Yayın gelirleri içerisinde yer alan Türkiye Kupası yayın gelirleri için 2018/19 sezonunda bir bütçeleme yapılmamıştır.

3.3.1.3. Stadyum Gelirlerinin Bütçelenmesi

Stadyum gelirleri maç hasılatları ve kombine kart, loca gelirlerinden oluşmaktadır. Stadyuma ilişkin sponsorluk gelirleri sponsorluk ve reklam gelirleri altında bütçelenmektedir. Stadyumda yapılan futbol dışı aktivitelerden elde gelirler de diğer gelirler altında bütçelenmektedir.

Maç hasılatları ve kombine kart, loca gelirleri 3 farklı senaryo ile hesaplanmıştır. Senaryo 1, en yüksek gelirlerin elde edilebileceği iyimser tahmini, Senaryo 2, daha kolay gerçekleştirilebilecek gelirleri, Senaryo 3 ise en düşük gelirin elde edileceği kötümser tahmini ifade etmektedir. Her bir kategori için hesaplama yapılmış ve yönetimin kararı gereği Senaryo 2’de karar kılınarak nihai bütçe bu şekilde oluşturulmuştur. Kapasite adetleri ve fiyatları değiştirilerek çalışmada kullanılmıştır.

Tablo 3.13: X Kulübü 2018/19 Sezonu Loca Gelirleri Bütçesi

Loca Gelirleri				Satış Miktarı			Satış Gelirleri (\$)			
Kategori	Alan	Kapasite	Sezon Ücreti (\$)	Senaryo 1	Senaryo 2	Senaryo 3	Toplam Satılabilir Alan Gelirleri (\$)	Senaryo 1	Senaryo 2	Senaryo 3
	K 1.1	314	8.635	314	282	251	2.707.073	2.707.073	2.436.365	2.165.658
	K 1.2	317	7.065	317	285	253	2.238.192	2.238.192	2.014.373	1.790.554
	K 1.3	334	5.495	334	301	268	1.837.528	1.837.528	1.653.775	1.470.022
Kategori 1	K 1.4	1.098	1.500	1.098	988	878	1.646.700	1.646.700	1.482.030	1.317.360
Toplam Kategori 1		2.063		2.063	1.856	1.650	8.429.493	8.429.493	7.586.543	6.743.594
	K 2.1	332	4.710	282	249	216	1.564.662	1.329.963	1.173.497	1.017.030
	K 2.2	209	3.925	125	105	84	820.325	492.195	410.163	328.130
Kategori 2	K 2.3	128	2.000	45	32	26	255.200	89.320	63.800	51.040
Toplam Kategori 2		669		452	386	325	2.640.187	1.911.478	1.647.459	1.396.200
Kategori 3	K 3	1.525	3.140	991	762	610	4.787.244	3.111.709	2.393.622	1.914.898
Toplam Loca Gelirleri		4.256		3.506	3.004	2.585	15.856.924	13.452.679	11.627.624	10.054.692

3 farklı kategoride toplamda 4.256 satış adedi kapasiteli localar bulunmaktadır. Her bir kategorinin altında farklı alanlar bulunmaktadır. Bu alanlara ait kapasiteler ve sezon ücretleri tabloda görülebileceği şekilde farklılaşmaktadır. Tüm satılabilir alanların satılması durumunda toplam 15.856.924 \$ gelir elde edilebilmektedir. Farklı kapasite kullanım oranlarına göre 3 senaryo oluşturulmuştur. Bu senaryolardaki her bir alan için oluşan satış miktarları ile oluşan satış gelirleri de tabloda görülebilmektedir. Bu senaryolar içinden toplamda 3.004 adet satış miktarı ile 11.627.624 \$ satış geliri oluşturan, toplam kapasitenin %71'ine tekabül eden, ortalamada satış başına 3.870,58 \$ fiyat oluşturan senaryo, 2018/19 loca gelirleri olarak bütçelenmiştir. Tablodaki fiyatlar ve adetler 2018/19 sezonu payına düşen kısmı ifade etmektedir.

Tablo 3.14: X Kulübü 2018/19 Sezonu Kombine Gelirleri Bütçesi

Sezon Biletleri				Satış Miktarı			Satış Gelirleri (\$)			
Kategori	Alan	Kapasite	Sezon Ücreti (\$)	Senaryo 1	Senaryo 2	Senaryo 3	Toplam Satılabilir Alan Gelirleri (\$)	Senaryo 1	Senaryo 2	Senaryo 3
Kategori 1	K 1.1	3.168	1.446	2.985	1.743	1.331	4.581.471	4.315.745	2.519.809	1.924.218
	K 1.2	3.753	1.232	2.342	1.239	985	4.622.559	2.884.477	1.525.445	1.213.422
	K 1.3	3.732	1.020	1.446	616	392	3.806.066	1.474.850	628.001	399.637
Toplam Kategori 1		10.654		6.773	3.597	2.708	13.010.096	8.675.073	4.673.254	3.537.276
Kategori 2	K 2.1	3.104	723	3.899	2.390	1.956	2.244.274	2.818.808	1.728.091	1.413.892
	K 2.2	2.152	616	2.182	1.302	1.017	1.325.179	1.343.731	801.733	626.147
	K 2.3	1.229	510	952	541	387	626.628	485.637	275.716	197.388
Toplam Kategori 2		6.485		7.033	4.233	3.359	4.196.081	4.648.176	2.805.540	2.237.427
Kategori 3	K 3	27.985	286	25.187	22.388	20.569	7.990.525	7.191.473	6.392.420	5.873.036
Toplam		45.124		38.993	30.218	26.636	25.196.702	20.514.722	13.871.215	11.647.740

3 farklı kategoride toplamda 45.124 adet satılabilir koltuk bulunmaktadır. Her bir kategorinin altında farklı alanlar bulunmaktadır. Bu alanlara ait kapasiteler ve sezon ücretleri tabloda görülebileceği şekilde farklılaşmaktadır. Tüm satılabilir alanların satılması durumunda toplam 25.196.702 \$ gelir elde edilebilmektedir. Farklı kapasite kullanım oranlarına göre 3 senaryo oluşturulmuştur. Bu senaryolardaki her bir alan için oluşan satış miktarları ile oluşan satış gelirleri de tabloda görülebilmektedir. Bu senaryolar içinden toplamda 30.218 adet satış miktarı ile 13.871.215 \$ satış geliri oluşturan, toplam kapasitenin %67'sine tekabül eden, ortalamada satış başına 459,04 \$ fiyat oluşturan senaryo, 2018/19 kombine gelirleri olarak bütçelenmiştir.

Tablo 3.15: X Kulübü 2018/19 Sezonu Maç Günü Bilet Gelirleri Bütçesi

Maç Günü Bilet Gelirleri			Bilet Ücretleri (TL)		Maç Başına Satış Miktarı		Satış Gelirleri (TL)		
Kategori	Alan	Satılabilir Kapasite	Kritik Maçlar	Standart Maçlar	Kritik Maçlar	Standart Maçlar	Senaryo 1	Senaryo 2	Senaryo 3
Loca Kategori 1	K 1.1	31	774	484	28	21	449.315	341.159	245.688
	K 1.2	31	622	389	27	20	351.594	266.961	192.253
	K 1.3	33	479	300	28	14	249.427	177.686	120.126
	K 1.4	106	204	127	90	34	319.790	218.804	141.495
Toplam Loca Kategori 1		201			172	88	1.370.126	1.004.609	699.562
Loca Kategori 2	K 2.1	83	422	264	46	27	378.648	277.354	192.942
	K 2.2	103	346	216	55	33	375.772	275.247	191.476
	K 2.3	93	274	171	40	20	203.949	145.288	98.223
Toplam Loca Kategori 2		279			141	81	958.369	697.889	482.641
Loca Kategori 3	K 3	762	282	176	419	252	2.317.026	1.697.185	1.180.650
Toplam Loca Gişe Gelirleri		1.242			732	421	4.645.522	3.399.682	2.362.853
Genel Kategori 1	K 1.1	1.110	118	74	733	488	1.748.829	1.302.625	921.194
	K 1.2	1.819	101	63	1.179	786	2.411.932	1.796.542	1.270.483
	K 1.3	2.190	84	53	937	469	1.475.097	1.050.822	710.415
Toplam Genel Kategori 1		5.119			2.849	1.743	5.635.858	4.149.989	2.902.091
Genel Kategori 2	K 2.1	1.024	59	37	1.014	789	1.272.755	972.209	704.042
	K 2.2	1.046	51	32	1.017	791	1.093.634	835.385	604.959
	K 2.3	789	42	26	760	591	681.176	520.324	376.802
Toplam Genel Kategori 2		2.859			2.790	2.170	3.047.565	2.327.919	1.685.803
Genel Kategori 3	K 3	3.972	24	15	3.932	3.059	1.974.192	1.508.010	1.092.052
Genel Kategori 4	K 4	2.052	24	15	1.976	549	773.749	510.331	315.842
Toplam Genel Gişe Gelirleri		14.002			11.548	7.521	11.431.364	8.496.249	5.995.788
Toplam Maç Günü Gelirleri		15.244			12.280	7.941	16.076.886	11.895.931	8.358.640

Farklı senaryolara göre en yüksek 16.076.886 TL, orta seviye 11.895.931 TL ve en düşük 8.358.640 TL gelir tahmini öngörülmüştür. Yönetim tarafından ilgili birimlerin verdiği bilgiler ve değerlendirmeler sonrasında 2. senaryo nihai olarak bütçelenmiştir. 3 farklı kategoride toplamda 15.244 adet satılabilir koltuk bulunmaktadır. Her bir kategorinin altında farklı alanlar bulunmaktadır. Bu alanlara ait kapasiteler ve bilet ücretleri tabloda görülebileceği şekilde farklılaşmaktadır. Bilet ücretleri sezonluk satılan loca ve kombine den farklı olarak kritik veya standart maç olmasına göre de farklılaşmaktadır. Bilet ücretleri ve maç başına satış miktarı kritik ve

standart maçlar için her bir kategoride ayrı ayrı olmak üzere 3 senaryoda da aynı tutulmuştur. Burada senaryoları farklılaştıran varsayımlar maç adetleri olmuştur. Aşağıdaki tabloda her bir senaryo için maç adedi varsayımları bulunmaktadır.

Tablo 3.16: Maç Günü Bilet Gelirleri Oynanan Maç Adedi Varsayımları

Oynanan Maç Adedi	Senaryo 1	Senaryo 2	Senaryo 3
Kritik Maçlar	14	8	4
Standart Maçlar	15	17	16
Toplam Maç Adedi	29	25	20

Tablo 3.17: X Kulübü 2018/19 Sezonu Maç Günü Bilet Gelirleri Bütçesi Senaryo 2 Detayı

Maç Günü Bilet Gelirleri			Bilet Ücretleri (TL)		Maç Başına Satış Miktarı		Toplam Satış Miktarı		Satış Gelirleri (TL)		
Kategori	Alan	Satılabilir Kapasite	Kritik Maçlar	Standart Maçlar	Kritik Maçlar	Standart Maçlar	Kritik Maçlar	Standart Maçlar	Kritik Maçlar	Standart Maçlar	Toplam
Loca Kategori 1	K 1.1	31	774	484	28	21	221	352	170.913	170.246	341.159
	K 1.2	31	622	389	27	20	215	343	133.742	133.219	266.961
	K 1.3	33	479	300	28	14	223	237	106.778	70.907	177.686
	K 1.4	106	204	127	90	34	718	572	146.059	72.744	218.804
Toplam Loca Kategori 1		201	405	297	172	88	1.376	1.503	557.492	447.116	1.004.609
Loca Kategori 2	K 2.1	83	422	264	46	27	365	466	154.353	123.000	277.354
	K 2.2	103	346	216	55	33	443	565	153.181	122.066	275.247
	K 2.3	93	274	171	40	20	319	339	87.309	57.979	145.288
Toplam Loca Kategori 2		279	350	221	141	81	1.127	1.370	394.844	303.045	697.889
Loca Kategori 3	K 3	762	282	176	419	252	3.354	4.277	944.520	752.665	1.697.185
Toplam Loca Gişe Gelirleri		1.242	324	210	732	421	5.858	7.149	1.896.856	1.502.826	3.399.682
Genel Kategori 1	K 1.1	1.110	118	74	733	488	5.860	8.302	690.895	611.730	1.302.625
	K 1.2	1.819	101	63	1.179	786	9.429	13.358	952.862	843.680	1.796.542
	K 1.3	2.190	84	53	937	469	7.499	7.967	631.480	419.342	1.050.822
Toplam Genel Kategori 1		5.119	100	63	2.849	1.743	22.788	29.628	2.275.237	1.874.752	4.149.989
Genel Kategori 2	K 2.1	1.024	59	37	1.014	789	8.113	13.408	478.217	493.992	972.209
	K 2.2	1.046	51	32	1.017	791	8.133	13.442	410.915	424.470	835.385
	K 2.3	789	42	26	760	591	6.079	10.047	255.941	264.383	520.324
Toplam Genel Kategori 2		2.859	51	32	2.790	2.170	22.324	36.896	1.145.074	1.182.845	2.327.919
Genel Kategori 3	K 3	3.972	24	15	3.932	3.059	31.459	51.995	741.771	766.239	1.508.010
Genel Kategori 4	K 4	2.052	24	15	1.976	549	15.811	9.333	372.798	137.534	510.331
Toplam Genel Gişe Gelirleri		14.002	49	31	11.548	7.521	92.382	127.852	4.534.879	3.961.370	8.496.249
Toplam Maç Günü Gelirleri		15.244	65,47	40,48	12.280	7.941	98.240	135.001	6.431.735	5.464.196	11.895.931

Senaryo 2'ye ilişkin hesaplamalar tablo 3.17'de detaylandırılmıştır. Maç başına satış miktarları ile kritik maç adetleri çarpılarak satış adetleri belirlenmektedir. 8 adet kritik maç oynanacağı varsayımı ve 12.280 maç başına bilet satılacağı tahmin edilerek tabloda herbir kategoride detayları görülebileceği üzere toplam 98.240 adet

kritik maç bileti satılacağı öngörülmektedir. 17 adet standart maç oynanacağı varsayımı ve 7.941 maç başına bilet satılacağı tahmin edilerek tabloda herbir kategoride detayları görülebileceği üzere toplam 135.001 adet kritik maç bileti satılacağı öngörülmektedir. Toplam 233.240 adet bilet satılacağı öngörülmüş olup, 25 maç tahminine göre maç başına satılan koltuk ortalama adedi 9.330 olarak hesaplanmaktadır. Herbir kategorideki maç tipine göre toplam satış adetleri ile maç tipine göre bilet fiyatları çarpılarak 6.431.735 TL kritik maç geliri, 5.464.196 TL standart maç geliri olmak üzere toplam 11.895.931 TL maç günü gişe geliri bütçelenmiştir. Bu satış kompozisyonu ile kritik maç başına ortalama bilet fiyatı 65,47 TL, standart maç başına ortalama bilet fiyatı 40,48 TL olarak öngörülmüş olmaktadır.

Tablo 3.18: X Kulübü 2018/19 Sezonu Maç Günü, Loca ve Kombine Gelirleri

Stadyum Gelirleri	Satış Miktarı	Satış Gelirleri (\$)	Satış Gelirleri (TL)
Loca	3.004	11.627.624	63.835.657
Kombine	30.218	13.871.215	76.152.970
Maç Günü	9.330	2.166.836	11.895.931
Toplam Stadyum Gelirleri	42.552	27.665.676	151.884.559

Dolar olarak fiyatı belirlenen loca ve kombine gelirleri 5,46'lık kur varsayımı ile TL'ye çevrilerek toplam stadyum gelirleri 151.884.559 TL olarak bütçelenmiştir. Aylık dağılımı gelir tablosu bütçelenirken tahakkuk esasına göre oluşturulacaktır.

3.3.1.4. Sponsorluk ve Reklam Gelirlerinin Bütçelenmesi

Sponsorluk ve reklam gelirleri; kulübün bir veya birden çok kuruluş ile stadyum, forma, tribün, malzeme, ulaşım, sağlık, çeşitli ürünler ile ilişkili isim hakkı kullanımına dayalı veya tanıtım yapılması karşılığında elde ettiği ücret ve hakları içerir.

X futbol şirketinin geçerli mevcut sponsorluk ve reklam sözleşmeleri ve 2018/19 sezonu içinde imzalanması beklenen sponsorluk ve reklam sözleşmeleri başlangıç ve bitiş tarihleri ve tutar bilgileri ışığında aşağıdaki tablodaki şekilde toplam

2018/19 sezonu içinde gelir tahakkuk ettirilecek tutarlar şeklinde özetlenmiştir. Rakamlar ticari sır niteliği taşıdığı için değiştirilerek kullanılmıştır. Toplam 444.000.000 TL tutarındaki sözleşme bedellerinin 185.000.000 TL'si 2018/19 sezonuna ait gelirler olarak bütçelenmiştir.

Tablo 3.19: X Kulübü 2018/19 Sponsorluk ve Reklam Gelirleri Bütçesi (TL)

Şirket	Sponsorluk Reklam Türü	Sözleşme Bedeli (TL)	Sözleşme Süresi (Ay)	2018/19 Sezonu Geliri (TL)
Sponnsor 1	Stadyum İsim Hakkı	120.000.000	48	30.000.000
Sponnsor 2	Forma Göğüs Reklamı	40.000.000	24	20.000.000
Sponnsor 3	Forma Sırt Reklamı	30.000.000	36	10.000.000
Sponnsor 4	Forma Kol Reklamı	20.000.000	24	10.000.000
Sponnsor 5	Futbol Şort Reklamı	30.000.000	24	15.000.000
Sponnsor 6	Forma Çorap Reklamı	4.000.000	24	2.000.000
Sponnsor 7	Tribün Sponsorluğu 1	8.000.000	24	4.000.000
Sponnsor 8	Tribün Sponsorluğu 2	6.000.000	24	3.000.000
Sponnsor 9	Tribün Sponsorluğu 3	4.000.000	24	2.000.000
Sponnsor 10	Tribün Sponsorluğu 4	2.000.000	24	1.000.000
Sponnsor 11	Malzeme Sponsorluğu	72.000.000	36	24.000.000
Sponnsor 12	Ulaşım Sponsorluğu	30.000.000	36	10.000.000
Sponnsor 13	Sağlık Sponsorluğu	24.000.000	24	12.000.000
Sponnsor 14	Gelir Paylaşımı Sponsorluğu 1	4.000.000	24	2.000.000
Sponnsor 15	Gelir Paylaşımı Sponsorluğu 2	6.000.000	24	3.000.000
Sponnsor 16	Gelir Paylaşımı Sponsorluğu 3	10.000.000	24	5.000.000
Sponnsor 17	Gelir Paylaşımı Sponsorluğu 4	4.000.000	24	2.000.000
Sponsorluk Diğer	Lisanslı Ürün İsim Hakkı Gelirleri	20.000.000	12	20.000.000
Diğer Reklam Gelirleri	Diğer Reklam Gelirleri	10.000.000	12	10.000.000
Sponsorluk Toplamı		444.000.000		185.000.000

3.3.1.5. Lisanslı Ürün Satış Gelirlerinin Bütçelenmesi

Üst yönetim tarafından saptanan ana hedef ve yatırımlar doğrultusunda satış, pazarlama ekiplerinin taraftarın gelir durumu ve piyasa şartları çerçevesinde fiyat, kalite, sportif başarılar, ürün lansmanları, personel, reklam, rakip, özel günler, maç tarihleri, çalışan sayısı, mağaza lokasyon ve kanal dağılımı maç tarihleri ile birlikte

talebi belirleyen tüm unsurları değerlendirmeleri sonucunda mağaza sayısının sabit tulmasına, satış adetlerinin bir önceki yıl paralelinde olacak şekilde ilgili kanal yöneticileri tarafından öngörülmesine ve fiyatların enflasyon varsayımı oranında arttırılmasına karar verilmiştir.

Tablo 3.20: 2018/19 Sezonu Ürün Kategorisi Bazlı Lisanslı Ürün Satış Gelirleri Bütçesi (TL)

	PERAKENDE			TOPTAN			TOPLAM		
	Adet	Fiyat	Satış Tutarı	Adet	Fiyat	Satış Tutarı	Adet	Fiyat	Satış Tutarı
Erkek Forma	103.971	210	21.833.845	111.061	137	15.159.773	215.031	172	36.993.618
Kadın Forma	34.586	190	6.571.366	38.106	124	4.706.108	72.692	155	11.277.473
Çocuk Forma	40.216	170	6.836.691	49.370	111	5.455.426	89.586	137	12.292.117
Toplam Forma	178.773	197	35.241.902	198.537	128	25.321.306	377.310	161	60.563.208
Erkek T-Shirt	54.802	140	7.672.334	48.062	91	4.373.681	102.865	117	12.046.015
Kadın T-Shirt	12.036	120	1.444.280	9.294	78	724.895	21.329	102	2.169.175
Çocuk T-Shirt	25.177	80	2.014.177	24.494	52	1.273.684	49.671	66	3.287.861
Toplam T-Shirt	92.015	121	11.130.791	81.850	78	6.372.260	173.865	101	17.503.051
Sweatshirt	52.937	180	9.528.721	33.901	117	3.966.472	86.839	155	13.495.193
Eşofman Takım	12.074	240	2.897.683	10.799	156	1.684.642	22.873	200	4.582.325
Şort	20.825	130	2.707.213	18.422	85	1.556.665	39.247	109	4.263.878
Muhtelif	371.969	55	20.458.271	302.578	36	10.817.155	674.546	46	31.275.426
Toplam Diğer	457.804	78	35.591.888	365.700	49	18.024.934	823.505	65	53.616.822
Genel Toplam	728.592	112	81.964.581	646.087	77	49.718.501	1.374.680	96	131.683.082

Satış kanal yöneticilerinden gelen satış adet tahminleri ve pazarlama biriminden gelen fiyatlar doğrultusunda satış gelir bütçesi, tablo 3.20’de ürün kategorileri bazında perakende ve toptan satış kanalları ayrımında özetlenmiştir. Perakende kanalında 728.592 adet ürünün ortalama 112 TL fiyat ile satılarak 81.964.581 TL gelir yaratacağı öngörülmüştür. Bunun yanında toptan kanalda ise 77 TL ortalama satış fiyatı ile 646.087 adet ürün satılarak 49.718.501 TL gelir elde edilmesi planlanmaktadır. Toplam bütçelenen ürün satış adedi 1.374.680, satış gelir tutarı 131.683.082 TL ve ortalama fiyat 96 TL’dir.

Tablo 3.21: 2018/19 Sezonu Mağaza Bazlı Lisanslı Ürün Satış Gelirleri Bütçesi (TL)

Mağaza Adı	1. Çeyrek	2. Çeyrek	3. Çeyrek	4. Çeyrek	2018/19 Sezonu
Mağaza 1	1.592.215	1.785.854	1.465.412	1.527.877	6.371.358
Mağaza 2	897.186	793.251	594.938	500.560	2.785.935
Mağaza 3	1.033.386	1.018.428	795.296	739.202	3.586.312
Mağaza 4	349.876	296.167	214.836	213.302	1.074.182
Mağaza 5	545.698	484.285	275.481	317.592	1.623.056
Mağaza 6	741.819	535.964	343.091	448.800	2.069.674
Mağaza 7	504.080	367.884	305.266	278.653	1.455.883
Mağaza 8	1.372.945	1.260.341	999.862	919.819	4.552.967
Mağaza 9	284.000	226.000	145.000	128.000	783.000
Mağaza 10	629.000	511.000	431.000	333.000	1.904.000
Mağaza 11	171.000	149.000	120.000	99.000	539.000
Mağaza 12	322.000	235.000	195.000	178.000	930.000
Mağaza 13	2.785.067	2.230.183	1.633.647	1.513.785	8.162.682
Mağaza 14	155.305	132.607	129.023	100.351	517.285
Mağaza 15	572.982	508.499	289.255	333.472	1.704.208
Mağaza 16	778.910	562.762	360.246	471.240	2.173.158
Mağaza 17	529.284	386.279	320.529	292.585	1.528.677
Mağaza 18	1.441.592	1.323.359	1.049.855	965.810	4.780.615
Mağaza 19	298.200	237.300	152.250	134.400	822.150
Mağaza 20	660.450	536.550	452.550	349.650	1.999.200
Mağaza 21	179.550	156.450	126.000	103.950	565.950
Mağaza 22	338.100	246.750	204.750	186.900	976.500
Mağaza 23	2.924.321	2.341.692	1.715.329	1.589.474	8.570.816
Mağaza 24	163.070	139.237	135.474	105.369	543.150
Mağaza 25	601.632	533.924	303.718	350.146	1.789.419
Mağaza 26	817.855	590.900	378.258	494.802	2.281.816
Mağaza 27	555.748	405.593	336.556	307.215	1.605.111
Mağaza 28	1.513.671	1.389.526	1.102.348	1.014.100	5.019.646
Mağaza 29	313.110	249.165	159.863	141.120	863.258
Mağaza 30	693.473	563.378	475.178	367.133	2.099.160
Mağaza 31	284.212	240.583	174.516	173.270	872.582
Mağaza 32	213.302	176.473	133.505	125.833	649.113
Mağaza 33	426.381	386.024	340.403	356.195	1.509.003
Mağaza 34	867.928	678.764	519.273	432.109	2.498.074
Mağaza 35	497.818	367.884	190.987	211.338	1.268.027
Mağaza 36	461.266	409.713	343.236	275.403	1.489.618
Perakende Mağaza Satış Tutarı	26.516.431	22.456.768	16.911.929	16.079.453	81.964.581
Toptan Satış Tutarı	16.505.443	13.556.647	10.211.525	9.444.886	49.718.501
Toplam Satış Tutarı	43.021.874	36.013.415	27.123.454	25.524.338	131.683.082

Kanal bazlı satış gelirleri mağaza ve çeyrek bazlı olarak yukarıdaki şekilde bütçelenmiştir. Satış gelir seviyesi, en yüksek satış geliri elde eden 10 mağaza harici satış gelir ortalamasının %80 ve üzeri altında kalan mağazaların satışları yakın lokasyonlarda bulunan mağaza satışlarına dahil edilmiştir.

3.3.1.6. Futbolcu Satış, Kiralama ve Diğer Gelirlerin Bütçelenmesi

Futbolcu satış ve kiralama gelirleri yıldan yıla değişkenlik göstermekte olup, önümüzdeki sezonlar için sağlıklı tahmini mümkün değildir. Futbolcuların gelecek sezondaki performansları, finansal fair play kriterleri uyum gerekliliklerinden doğabilecek satışlar, olası ikame futbolcuların satın alınabilirlik ve kiralanabilirlik gibi durumları tahminleri çok değiştirebilmektedir. Bu nedenle son 3 sezon ortalaması futbolcu satış, kiralama gelirleri olarak bütçelenmiştir. Çalışmada şirket ismi verilemediği için Üç Büyüklerin ortalaması hesaplamada kullanılmıştır.

Tablo 3.22: Üç Büyükler Futbolcu Satış, Kiralama, Yetiştirme Gelirleri (TL)

	2015/16	2016/17	2017/18	Kulüp Ortalaması
Beşiktaş	81.929.281	49.042.741	177.006.710	102.659.577
Fenerbahçe	71.071.063	27.284.010	78.477.253	58.944.109
Galatasaray	11.763.952	17.794.419	105.757.779	45.105.383
Sezon Ortalaması	54.921.432	31.373.723	120.413.914	68.903.023

Üç Büyüklerin son 3 sezon ortalaması olan 68.903.023 TL herhangi bir enflasyon artışı uygulanmadan futbolcu satış, kiralama, yetiştirme gelirleri olarak bütçelenmiştir.

Tablo 3.23: 2018/19 Sezonu Futbolcu Satış, Kiralama, Yetiştirme Gelirleri ve Diğer Gelirler (TL)

	1. Çeyrek	2. Çeyrek	3. Çeyrek	4. Çeyrek	2018/19 Sezonu
Futbolcu Satış, Kiralama, Yetiştirme Gelirleri	34.451.512		34.451.512		68.903.023
Diğer Gelirler	50.000	1.800.000	1.200.000	1.800.000	4.850.000
Toplam	34.501.512	1.800.000	35.651.512	1.800.000	73.753.023

Futbolcu satış, kiralama, yetiştirme gelirleri yaz dönemi transfer sezonunun yer aldığı 1. çeyrek ile, ara dönem transfer sezonunun yer aldığı 3. çeyrek dönemlerine eşit olarak dağıtılmıştır. Diğer gelir kalemlerinin önemli olanları futbolcu cezaları, büfe otopark kira gelirleri ve televizyon reklam gelirleridir. Futbolcu cezası bütçelenmemiştir. Aylık 50.000 TL büfe otopark kira gelirleri ve aylık 500.000 TL reklam gelirleri maç takvimine göre tablo 3.23’de görülebileceği dağılımda toplam 4.850.000 TL olarak bütçelenmiştir. 2018/19 sezonu futbolcu satış, kiralama, yetiştirme gelirleri ve diğer gelirleri 73.753.023 TL olarak bütçelenmiştir.

3.3.2. Giderlerin Bütçelenmesi

Türkiye’deki Üç Büyük kulübün finansal raporlarında yer aldığı detayda gider kalemleri çalışmanın bu bölümünde farklı başlık altında incelenmiştir. Elde edilen bilgiler ışığında çalışmanın bu kısmında aşağıdaki giderler tahmini olarak hesaplanacaktır;

- Lisanslı Ürün Satış Giderleri
- Ücret Giderleri
- Maç, Seyahat ve Konaklama Giderleri
- Federasyon ve Lisans Giderleri
- Futbolcu Kiralama ve Diğer Giderler
- Amortisman Giderleri
- Satış ve Pazarlama Giderleri
- Genel Yönetim Giderleri
- Finansman Giderleri

Gelirler ve giderler için kur varsayımları; 2018/19 ortalaması €/TL; 6,26 , \$/TL; 5,49 şeklinde belirlenmiştir.

3.3.2.1. Satılan Ticari Mal ve Hizmet Maliyetlerinin Bütçelenmesi

Satılan ticari mal ve hizmet maliyetleri aşağıdaki gider kalemlerinden

oluşmaktadır;

- Lisanslı Ürün Satış Giderleri
- Ücret Giderleri
- Maç, Seyahat ve Konaklama Giderleri
- Federasyon ve Lisans Giderleri
- Futbolcu Kiralama ve Diğer Giderler
- Amortisman Giderleri

3.3.2.1.1. Lisanslı Ürün Satış Giderleri

Satılan ticari mal maliyeti, satılan lisanslı ürünlerin satınalma maliyetinden oluşmaktadır.

Tablo 3.24: 2018/19 Sezonu Ürün Kategorisi Bazlı Satılan Lisanslı Ürün Maliyeti Bütçesi (TL)

	PERAKENDE			TOPTAN			TOPLAM		
	Adet	Fiyat	Maliyet	Adet	Fiyat	Maliyet	Adet	Fiyat	Maliyet
Erkek Forma	103.971	95	9.825.230	111.061	89	9.853.852	215.031	92	19.679.083
Kadın Forma	34.586	86	2.957.115	38.106	80	3.058.970	72.692	83	6.016.085
Çocuk Forma	40.216	77	3.076.511	49.370	72	3.546.027	89.586	74	6.622.538
Toplam Forma	178.773	89	15.858.856	198.537	83	16.458.849	377.310	86	32.317.705
Erkek T-Shirt	54.802	49	2.685.317	48.062	50	2.405.525	102.865	49	5.090.842
Kadın T-Shirt	12.036	42	505.498	9.294	43	398.692	21.329	42	904.190
Çocuk T-Shirt	25.177	28	704.962	24.494	29	700.526	49.671	28	1.405.488
Toplam T-Shirt	92.015	42	3.895.777	81.850	43	3.504.743	173.865	43	7.400.520
Sweatshirt	52.937	63	3.335.052	33.901	64	2.181.560	86.839	64	5.516.612
Eşofman	12.074	84	1.014.189	10.799	86	926.553	22.873	85	1.940.742
Takım	20.825	46	947.525	18.422	46	856.166	39.247	46	1.803.690
Şort	371.969	19	7.160.395	302.578	20	5.949.435	674.546	19	13.109.830
Toplam Diğer	457.804	27	12.457.161	365.700	27	9.913.714	823.505	27	22.370.875
Genel Toplam	728.592	44	32.211.794	646.087	46	29.877.306	1.374.680	45	62.089.100

1.374.680 adet lisanslı ürün satışının toplam maliyeti tablo 3.24'te görüleceği üzere 62.089.100 TL olarak bütçelenmiştir. Ortalama satınalma maliyeti forma kategorisinde 86 TL, T-Shirt kategorisinde 43 TL, diğer ürünlerde 27 TL ve toplamda

da 45 TL olarak tahmin edilmiştir.

Tablo 3.25: 2018/19 Sezonu Çeyrek Bazlı Satılan Lisanslı Ürün Maliyeti Bütçesi (TL)

	1. Çeyrek	2. Çeyrek	3. Çeyrek	4. Çeyrek	2018/19 Sezonu
Perakende Mağaza Satış Tutarı	26.516.431	22.456.768	16.911.929	16.079.453	81.964.581
Toptan Satış Tutarı	16.505.443	13.556.647	10.211.525	9.444.886	49.718.501
Toplam Satış Tutarı	43.021.874	36.013.415	27.123.454	25.524.338	131.683.082
Perakende Mağaza Satış Maliyeti	10.420.865	8.825.431	6.646.329	6.319.169	32.211.794
Toptan Satış Maliyeti	9.918.605	8.146.587	6.136.405	5.675.709	29.877.306
Toplam Satış Maliyeti	20.339.469	16.972.018	12.782.734	11.994.878	62.089.100
Perakende Mağaza Brüt Kar Oranı %	61%	61%	61%	61%	61%
Toptan Satış Kanalı Brüt Kar Oranı %	40%	40%	40%	40%	40%
Toplam Brüt Kar Oranı %	53%	53%	53%	53%	53%

Çeyrek bazlı lisanslı ürün maliyetleri 1. çeyrek 20.339.464 TL, 2. çeyrek 16.972.018 TL, 3. çeyrek 12.782.734 TL ve 3. çeyrek 11.994.878 TL olarak bütçelenmiştir. Daha önceden hesaplanan satış gelirlerinden söz konusu maliyetler çıkarılarak brüt kar tutarı elde edilmiş bu tutar da satış gelirlerine bölünerek brüt kar oranları perakende kanalda %61, toptan kanalda %40 ve toplamda %53 olarak öngörülmüştür.

3.3.2.1.2. Ücret Giderlerinin Bütçelenmesi

Satılan hizmet maliyeti içerisinde yer alan ücret giderleri direkt olarak

yürütülen faaliyete ilişkin masraf merkezlerinde çalışıp hizmet üretimine direkt olarak katılan personel giderlerini içermektedir.

Tablo 3.26: 2018/19 Sezonu Ücret Giderleri (TL)

	1. Çeyrek	2. Çeyrek	3. Çeyrek	4. Çeyrek	2018/19 Sezonu
Futbolcu Garanti Ücretleri	15.241.780	45.725.341	45.725.341	45.725.341	152.417.804
Futbolcu Maçbaşı Ücretleri	926.811	4.990.908	5.058.612	3.023.127	13.999.459
Futbolcu Prim Ücretleri	1.983.859	4.876.711	4.808.875	6.714.038	18.383.484
Yeni Futbolcu Garanti Ücretleri	11.869.390	35.608.171	35.608.171	35.608.171	118.693.904
Teknik Kadro Garanti Ücretleri	1.589.288	4.767.863	4.767.863	4.767.863	15.892.875
Teknik Kadro Prim Ücretleri	0	1.378.139	2.405.126	1.023.804	4.807.069
Sağlık Personeli Prim Ücretleri	346.076	1.480.434	1.855.596	266.212	3.948.318
İdari Kadro Prim Ücretleri	215.781	923.063	1.113.694	152.316	2.404.854
İdari ve Sağlık Kadro Ücretleri	2.525.376	2.525.376	2.525.376	2.525.376	10.101.504
Sporcu Ev Kira Hakedişleri	1.806.776	2.710.164	2.710.164	2.710.164	9.937.270
Futbolcu Sosyal Güvenlik Kesintileri	228.315	684.945	684.945	684.945	2.283.150
Futbolcu Stopaj Kesintileri	5.349.510	16.242.444	16.242.444	16.242.444	54.076.843
Teknik Sosyal Güvenlik Kesintileri	34.247	102.742	102.742	102.742	342.473
Teknik Stopaj Kesintileri	286.794	1.097.480	1.280.346	1.034.387	3.699.006
İdari ve Sağlık Kadro Sosyal Güvenlik Kesintileri	51.371	215.758	246.580	292.814	806.523
İdari ve Sağlık Kadro Stopaj Kesintileri	996.333	1.585.363	1.766.705	949.162	5.297.564
Toplam Ücret Giderleri	43.451.708	124.914.904	126.902.580	121.822.906	417.092.098

Mevcut kadrolar ve tahmini transferler göz önüne alınarak kişi bazlı ücret hesaplama tabloları oluşturulmuş olup bu kişi bazlı tabloların birleştirilmesi ile yukarıdaki şekilde özet bir ücret tablosu oluşturulmuştur. Döviz cinsinden olan ücretler, kur varsayımları olan 2018/19 ortalaması €/TL; 6,26 , \$/TL; 5,49 değerlerden TL cinsine dönüştürülmüştür.

40 adet sporcu için sezon toplamında 303.494.651 TL olarak bütçelenen ücret detayları, garanti ücretler 152.417.804 TL, maç başı ücretleri 13.999.459 TL, prim ücretleri 18.383.484 TL'dir olarak dağılmaktadır. Ayrıca 9.937.270 TL kira desteği bütçelenmiştir. Ücret tutarları mevcut futbolcularla hali hazırda devam eden sözleşmelerde bulunan garanti ücretler, maç başı ücretleri ve prim ücretleri ile yeni futbolculara ödenecek tahmini ücretler toplamından oluşmaktadır. Maç başı ücretleri ve primler beklenen performans ve futbolcu sözleşmelerinde yer alan maddelere göre futbol yönetim kadroları tarafından belirlenmiştir.

6 adet teknik personel için 20.699.944 TL ve 9 adet idari ve teknik personel için 16.454.676 TL ücret gideri bütçelenmiştir.

Toplam ücretlerden kaynaklanan sosyal güvenlik kesintileri ve gelir vergisi kesintileri de toplamda 66.505.558 TL olarak bütçelenmiştir. Toplam bütçelenen ücret giderleri 417.092.098 TL'dir.

3.3.2.1.3. Maç, Seyahat ve Konaklama Giderlerinin Bütçelenmesi

Maç seyahat giderleri konaklama ve uçak ulaşım giderlerinden oluşmaktadır. Diğer ulaşım giderleri sponsor firma tarafından sponsorluk anlaşması kapsamında karşılanmaktadır.

Tablo 3.27: 2018/19 Sezonu Seyahat Giderleri (TL)

Kamp Giderleri	Bölge	Otel	Uçak	Toplam
1.Kamp	Yurtdışı	2.800.000	800.000	3.600.000
2.Kamp	Yurtiçi	450.000	400.000	850.000

Süper Lig Seyahat Giderleri	Maç Adedi	Otel	Uçak	Toplam
İstanbul İçi Deplasman	4			
Evsahibi	17			
İstanbul Dışı Deplasman	13	80.000	550.000	8.190.000

Şampiyonlar Ligi Seyahat Giderleri	Maç Adedi	Otel	Uçak	Toplam
Evsahibi	5			
İstanbul Dışı Deplasman	5	280.000	700.000	4.900.000

Takımın sezon başlangı olan Temmuz ayında 1 adet yutdışı kamp yapması ve sezon ara dönemi olan Aralık ayında da 1 adet yurtiçi kamp yapması ve toplam kamp seyahat harcamalarının 4.450.000 TL olması planlanmaktadır.

34 Süper Lig maçının İstanbul dışı deplasman olan 13'ü için 80.000 TL otel, 55.000 TL uçak masrafı olmak üzere toplam 8.190.000 TL seyahat gideri öngörülmektedir. 5 adet deplasmanda oynanacak Şampiyonlar Ligi maçı için ise 280.000 TL otel, 700.000 TL uçak olmak üzere toplam 4.900.000 TL seyahat gideri öngörülmüştür.

Tablo 3.28: 2018/19 Sezonu Maç Giderleri (TL)

Maç Giderleri	Maç Başına Ortalama	Maç Adedi	Toplam
Elektrik Gideri	38.182	22	840.000
Doğalgaz Gideri	5.455	22	120.000
Su Gideri	3.782	22	83.200
İtfaiye Gideri	10.182	22	224.000
Temizlik Gideri	65.455	22	1.440.000
Bariyer Giderleri	3.782	22	83.200
Hostes ve Diğer Servis Giderleri	58.182	22	1.280.000
Sabit Güvenlik	11.636	22	256.000
Kamera İzleme Giderleri	10.909	22	240.000
Görevli Personel Giderleri	35.000	22	770.000
Güvenlik Güçleri Yemek Gideri	65.000	22	1.430.000
Özel Güvenlik Gideri	358.240	22	7.881.280
Ses ve Görüntü Sistemleri Giderleri	55.636	22	1.224.000
Nakliye Giderleri	14.000	22	308.000
Hakem, Temsilci, Gözlemci Giderleri	35.000	22	770.000
Bilet Baskı ve Satış Giderleri	290.000	22	6.380.000
Diğer Giderler	6.000	22	132.000
Toplam Maç Giderleri	1.066.440	22	23.461.680

Maç giderleri ev sahibi olunacağı öngörülen 22 maç için tablo 3.28’de detaylı kırılımı görüleceği üzere 23.461.680 TL olarak bütçelenmiştir. Elektrik, güvenlik, temizlik, itfaiye, ses ve görüntü sistemleri gibi giderlerin maç başına ortalama değerleri 2017/18 sezonu ortalamaları enflasyon varsayımı olan %10 ile çarpılarak elde edilmiştir. 2018/19 sezonu toplam maç başına ortalama giderleri 1.066.440 TL olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.29: 2018/19 Sezonu Maç, Seyahat ve Konaklama Giderleri (TL)

Maç, Seyahat ve Konaklama Giderleri	1. Çeyrek	2. Çeyrek	3. Çeyrek	4. Çeyrek	2018/19 Sezonu
Kamp Giderleri	3.600.000		850.000		4.450.000
Maç Seyahat Giderleri		5.180.000	5.180.000	2.730.000	13.090.000
Maç Giderleri		8.379.171	6.703.337	8.379.171	23.461.680
Toplam	3.600.000	13.559.171	12.733.337	11.109.171	41.001.680

Maç, seyahat ve konaklama giderleri ilgili çeyrek dönemlere kamp ve maç takvimine göre yukarıdaki şekilde dağıtılmış olup toplamda 41.001.680 TL olması tahmin edilmektedir.

3.3.2.1.4. Federasyon ve Lisans Giderlerinin Bütçelenmesi

Federasyon ve lisans giderleri; aidat, ceza, işlem, katılım payı, Kulüpler Birliği aidat bedeli, lisans, vize, noter ve tercüme giderlerinden oluşmaktadır. 2018/19 sezonu için 2017/18 sezonu gerçekleşen giderlerinin %10 oranında artacağı beklentisi ile 8.166.684 TL olarak öngörülmüştür ve son 3 çeyrek dönemine her çeyrek 2.722.228 TL olacak şekilde dağıtılmıştır.

3.3.2.1.5. Futbolcu Kiralama, Amortisman ve Diğer Giderlerin Bütçelenmesi

Futbolcu kiralama, amortisman ve diğer giderlerini oluşturan en büyük gider amortisman giderleridir. Amortisman giderleri futbolcu, menajerlik, FIFA dayanışma katkı payı ve diğer haklara ilavelerin birikmiş itfa paylarından oluşmaktadır. Futbolcu lisans hakları ile ilgili olmayan giderler diğer amortisman giderleri olarak sınıflandırılmaktadır.

Tablo 3.30: 2018/19 Sezonu Futbolcu Kiralama, Amortisman ve Diğer Giderler Bütçesi (TL)

Futbolcu Kiralama, Amortisman ve Diğer Giderler	1. Çeyrek	2. Çeyrek	3. Çeyrek	4. Çeyrek	2018/19 Sezonu
Amortisman Giderleri (Lisanslar)	15.226.000	17.588.576	19.713.910	24.046.823	76.575.309
Diğer Amortisman Giderleri	5.338.063	5.551.557	6.666.718	6.840.700	24.397.039
Oyuncu Kiralama Giderleri	1.210.418	4.238.637	7.414.201	10.442.420	23.305.676
Menajerlik Giderleri	2.774.689	1.695.647	913.518	5.779.367	11.163.222
Malzeme Giderleri	229.700	646.533	719.391	1.122.774	2.718.398
Futbolcu Sözleşme Fesih Giderleri	3.362.656	0	130.604	3.606.901	7.100.161
Bakım ve Onarım Giderleri	375.360	563.840	1.507.777	2.300.726	4.747.703
İkametgah, Vize ve Ulaşım Giderleri	75.000	22.500	30.000	22.500	150.000
Haberleşme Giderleri	245.079	245.079	245.079	245.079	980.316
Araç Giderleri	146.779	146.779	146.779	146.779	587.115
Temsil Ve Ağırlama Giderleri	49.264	138.664	154.290	240.804	583.022
Hammaliye ve Nakliye Giderleri	156.322	439.996	489.580	764.102	1.850.000
Sağlık Giderleri	73.928	208.083	231.532	361.359	874.902
Güvenlik Giderleri	194.755	194.755	194.755	194.755	779.020
Temizlik Giderleri	181.978	181.978	181.978	181.978	727.910
Diğer Çeşitli Giderler	187.500	187.500	187.500	187.500	750.000
Toplam	29.827.492	32.050.122	38.927.612	56.484.567	157.289.793

Tablo 3.30’da ilgili giderlerin 4 çeyrek dönemlerine nasıl dağıldığı görülmektedir. Söz konusu dağılım 2017/18 sezonundaki gerçekleştirmelere ve ilgili dönem beklentilerine göre yapılmıştır. Futbolcu lisanslarına ilişkin amortismanlar 76.575.309 TL, diğer amortisman giderleri ise 24.397.039 TL olarak bütçelenmiştir. Oyuncu kiralama giderleri ise 23.305.676 TL olarak bütçelenmiştir. Menajerlik giderlerinin 11.163.222 TL, malzeme giderlerinin 2.718.398 TL, futbolcu sözleşme fesih giderlerinin 7.100.161 TL, bakım ve onarım giderlerinin 4.747.703 TL olması öngörülmektedir. Hammaliye ve nakliye giderleri ağırlıklı olarak lisanslı ürün satışlarına ilişkin maliyetlerdir ve 1.850.000 TL olarak bütçelenmiştir. Güvenlik ve temizlik giderleri tesislere ilişkin giderlerdir ve maç günlerine özel olan kısımları maç giderleri içerisinde bütçelenmiştir. Diğer çeşitli giderler; kırtasiye, kargo, damga vergisi, şüpheli alacak karşılık giderleri gibi giderleri içermektedir ve 750.000 TL olarak bütçelenmiştir. 1. çeyrek 29.827.492 TL, 2. çeyrek 32.050.122 TL, 3. çeyrek 38.927.612 TL ve son çeyrek de 56.484.567 TL olmak üzere futbolcu kiralama,

amortisman ve diğer giderleri 2018/19 sezonu toplamı 157.289.793 TL olarak öngörülmektedir.

3.3.2.2. Satış, Pazarlama, Genel Yönetim ve Finansman Giderlerinin Bütçelenmesi

Tablo 3.31: 2018/19 Sezonu Satış ve Pazarlama Giderleri Bütçesi (TL)

Satış ve Pazarlama Giderleri	1. Çeyrek	2. Çeyrek	3. Çeyrek	4. Çeyrek	2018/19 Sezonu
Personel Ücret ve Giderleri	3.840.035	3.607.007	3.432.599	3.748.835	14.628.476
Kira Giderleri	2.616.644	1.962.860	2.435.973	2.531.375	9.546.853
Lojistik Hizmet Gideri	648.164	1.141.245	696.434	939.384	3.425.227
Kargo Nakliye Giderleri	555.248	506.509	501.913	351.510	1.915.181
Amortisman ve Tükenme Payları	300.919	510.424	373.047	428.115	1.612.504
Yemek Giderleri	230.163	306.883	314.444	262.877	1.114.367
Ambalaj Malzemesi Giderleri	272.209	83.768	442.095	185.665	983.736
Tanıtım, Fuar ve Sergi Giderleri	136.853	45.630	146.483	160.000	488.966
Web Yayın Giderleri	58.565	65.671	69.404	58.364	252.004
Haberleşme Giderleri	83.181	57.700	48.672	55.573	245.126
Reklam ve İlan Giderleri	47.891	14.630	3.731	288.600	354.852
Diğer Giderler	1.061.411	923.588	918.591	912.272	3.815.861
Toplam	9.851.283	9.225.916	9.383.385	9.922.571	38.383.154

Tablo 3.32: 2018/19 Sezonu Genel Yönetim Giderleri Bütçesi (TL)

Genel Yönetim Giderleri	1. Çeyrek	2. Çeyrek	3. Çeyrek	4. Çeyrek	2018/19 Sezonu
Personel Ücret ve Giderleri	1.384.559	1.710.819	1.430.239	969.845	3.535.196
Şüpheli Alacak Karşılık Giderleri	1.142.042	363.191	516.536	59.309	1.186.107
Müşavirlik, Dava ve İcra Noter Giderleri	283.826	257.283	263.727	676.253	1.481.091
Vergi Resim ve Harçlar	188.652	934.138	348.004	205.490	869.923
Amortisman ve Tükenme Payları	360.456	168.395	330.788	316.360	713.414
Haberleşme Giderleri	112.021	164.776	248.682	170.109	474.934
Danışmanlık Giderleri	70.066	52.247	55.352	81.353	107.033
Kargo Nakliye Giderleri	18.106	5.508	48.244	22.028	51.729
Temsil Tanıtma Ağırlama Giderleri	5.505	3.556	2.754	1.337	9.661
Diğer Giderler	614.480	1.234.999	841.987	751.679	2.078.243
Toplam	4.905.726	5.226.376	4.730.464	7.342.069	22.204.635

Tablo 3.33: 2018/19 Sezonu Finansman ve Vergi Giderleri Bütçesi (TL)

Finansman ve Vergi Giderleri	1. Çeyrek	2. Çeyrek	3. Çeyrek	4. Çeyrek	2018/19 Sezonu
Finansman Giderleri	21.991.801	44.261.025	51.214.443	39.147.333	156.614.602
Vergi Giderleri	4.082.833	4.688.974	5.443.045	5.584.859	19.799.711

Tablo 3.31’de detayları yer alan Satış ve Pazarlama Giderleri Bütçesi, Tablo 3.32’de detayları yer alan Genel Yönetim Giderleri Bütçesi ve Tablo 3.33’deki Finansman ve Vergi Giderleri Bütçesi ilgili birimlerden temin edilerek geçmiş yıl verileri ve yeni sezon dinamikleri dikkate alınarak analiz edilmiş ve yönetim tarafından onaylanmıştır.

3.3.3. Proforma Gelir Tablosunun Bütçelenmesi

Döneme ilişkin gelir ve giderler tespit edildikten sonra proforma gelir tablosunun hazırlanması gerekmektedir. Bütçeleme dönemine ilişkin olarak hazırlanan proforma gelir tablosu aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 3.34 X Futbol Kulübü 2018/19 Sezonu Proforma Gelir Tablosu (TL)

Gelir Tablosu (TL)	1. Çeyrek	2. Çeyrek	3. Çeyrek	4. Çeyrek	2018/19 Sezonu
Hasılat	145.345.368	305.182.196	256.902.446	240.613.761	948.043.772
Satışların Maliyeti (-)	(97.218.669)	(190.218.444)	(194.068.491)	(204.133.750)	(685.639.354)
Brüt Kar / (Zarar)	48.126.699	114.963.753	62.833.954	36.480.011	262.404.418
Pazarlama Giderleri (-)	(9.851.283)	(9.225.916)	(9.383.385)	(9.922.571)	(38.383.154)
Genel Yönetim Giderleri (-)	(4.905.726)	(5.226.376)	(4.730.464)	(7.342.069)	(22.204.635)
Esas Faaliyet Karı / (Zararı)	33.369.691	100.511.461	48.720.105	19.215.371	201.816.629
Finansman Gideri Öncesi Faaliyet Karı / (Zararı)	33.369.691	100.511.461	48.720.105	19.215.371	201.816.629
Finansman Gelir / Gider Net (-)	(21.991.801)	(44.261.025)	(51.214.443)	(39.147.333)	(156.614.602)
Sürdürülen Faaliyetler Vergi Öncesi Karı / (Zararı)	11.377.890	56.250.436	(2.494.338)	(19.931.962)	45.202.027
Dönem Vergi Gideri (-)	(4.082.833)	(4.688.974)	(5.443.045)	(5.584.859)	(19.799.711)
Sürdürülen Faaliyetler Dönem Karı / (Zararı)	7.295.057	51.561.462	(7.937.383)	(25.516.821)	25.402.316

Tablo 3.34 ve 3.35’te görüleceği üzere ilk 2 çeyrek için öngörülen kar sırasıyla 7.295.057 TL ve 51.561.462 TL, son 2 çeyrek için ise öngörülen zarar 7.937.383 TL ve 25.516.821 TL olmak üzere toplam 25.402.316 TL net dönem karı bütçelenmiştir. Tablo 3.35’de gelir ve gider kalemleri önemli kalemler bazında listelenmiştir. 2017/18 sezonunda en yüksek gelir 338.703.560 TL ile Şampiyonlar Ligi Gelirleri, en yüksek gider ise 417.092.098 TL ile A Takım Ücret Giderleri olarak bütçelenmiştir.

Tablo 3.35: X Futbol Kulübü 2018/19 Sezonu Özet Gelir ve Giderleri (TL)

	1. Çeyrek	2. Çeyrek	3. Çeyrek	4. Çeyrek	2018/19 Sezonu
Şampiyonlar Ligi Gelirleri	0	163.073.000	87.990.560	87.640.000	338.703.560
Yayın Gelirleri	23.328.912	45.348.273	52.166.821	60.665.331	181.509.336
Loca Gelirleri	1.228.845	3.812.310	2.959.609	3.626.861	11.627.624
Kombine Gelirleri	1.513.924	4.941.170	3.703.707	3.712.414	13.871.215
Maç Günü Gelirleri	9.009	4.403.101	3.603.088	3.880.733	11.895.931
Sponsorluk ve Reklam Gelirleri	41.741.294	45.790.927	43.703.695	53.764.084	185.000.000
Lisanslı Ürün Satış Gelirleri	43.021.874	36.013.415	27.123.454	25.524.338	131.683.082
Futbolcu Satış, Kiralama, Yetiştirme Gelirleri	34.451.512		34.451.512		68.903.023
Diğer Gelirler	50.000	1.800.000	1.200.000	1.800.000	4.850.000
Toplam Gelirler	145.345.368	305.182.196	256.902.446	240.613.761	948.043.772
Lisanslı Ürün Satış Giderleri	20.339.469	16.972.018	12.782.734	11.994.878	62.089.100
A Takım Ücret Giderleri	43.451.708	124.914.904	126.902.580	121.822.906	417.092.098
Maç, Seyahat ve Konaklama Giderleri	3.600.000	13.559.171	12.733.337	11.109.171	41.001.680
Federasyon ve Lisans Giderleri		2.722.228	2.722.228	2.722.228	8.166.684
Futbolcu Kiralama, Amortisman ve Diğer Giderler	29.827.492	32.050.122	38.927.612	56.484.567	157.289.793
Satış ve Pazarlama Giderleri	9.851.283	9.225.916	9.383.385	9.922.571	38.383.154
Genel Yönetim Giderleri	4.905.726	5.226.376	4.730.464	7.342.069	22.204.635
Finansman Giderleri	21.991.801	44.261.025	51.214.443	39.147.333	156.614.602
Vergi Giderleri	4.082.833	4.688.974	5.443.045	5.584.859	19.799.711
Toplam Giderler	138.050.311	253.620.734	264.839.828	266.130.582	922.641.456
Net Kar / Zarar	7.295.057	51.561.462	-7.937.383	-25.516.821	25.402.316

SONUÇ

Bütçeleme ile faaliyetler sırasında oluşabilecek her türlü kaynak giriş ve çıkışlarının önceden bir programa bağlanması sağlanır. İşletme yönetimin temel fonksiyonlarından olan planlama, koordinasyon ve kontrol etkin ve sağlıklı uygulanan bir bütçe sistemi ile yakından ilgilidir.

Bütçelerin tek başına bir plan niteliğinde olması ve bütçeleme ilk amacının planlama işlevini yerine getirmek olması planlama fonksiyonuna etkin bir araç teşkil etmesinin temel nedenidir.

Etkili bir şekilde düzenlenen ve uygulanan bütçe sistemi, devamlı koordinasyonun gerçekleştirilmesinde temel öge olarak koordinasyon fonksiyonu için kritik önem taşımaktadır. İşletme bütçelerinde, katılım ilkesi planlama fonksiyonunda esas kabul edildiğinden, koordine edilmiş tasarıların ve dolayısı ile koordine edilmiş işletme faaliyet planlarının düzenlenmesini mümkün kılar.

Kontrol fonksiyonu, faaliyetlerin verimliliğinin ortaya konacağı ölçü birimlerini, gerçekleşen sonuçlar ile ölçü birimleri arasındaki farkların analiz ve raporlamasını, düzeltici tedbirlerin alınması ve bunların etkinliklerinin devamlı olarak izlenmesini içermektedir. Bütçe işletmenin planlarını, işletmenin büyüklüğü çerçevesinde rakamsal detaylı planlarla ifade eder ve bu yöntemle yöneticilere kararlarının sonuçlarını görme ve gerekli durumlarda düzeltme yapma imkanı tanır. Bütçe sistemi, tüm bu özellikleri ile işletmenin tüm organizasyonlarının faaliyetlerinin tam bir koordinasyon ile planlanması ve başarı değerlendirme aracı olarak kritik bir yönetim aracıdır.

Karar verici yönetim organları, amaçlarını, hedeflerini, ileriye dönük beklentilerini bütçeleme ile netleştirir, nicel olarak ifade ederler. Bütçeleme, ileriki dönemleri düşünme, öngörme gerekliliğini ortaya koyar. Yöneticileri, izlenecek temel politika ve stratejileri önceden tespit etmeye ve ortaya koymaya zorlar. Faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesinde, ölçülmesinde kullanılacak standartların tespit

edilmesini, belirlenmesini ve organizasyonun bütününe iletilmesini temin eder. Faaliyetlerin etkili bir şekilde denetlenmesine imkan tanır. İşletmenin alt seviye yöneticilerinin planlama sürecine katılma ve katkıda bulunmalarına, amaç ve hedeflere uygun yönetime olanak verir. İşletmenin plan ve amaçlarının, alt seviye yöneticiler ve bütün çalışanlar tarafından daha iyi özümzenmesini kolaylaştırır. İşletmenin faaliyetlerinin yürütülmesinde ıskı tutar ve kaynak kullanımını sürekli bir şekilde iyileştirir. Yöneticilerin, makro ekonomik koşullardaki değışimlerin işletmenin faaliyetleri üzerinde oluşturabileceğı etkilerini önceden öngörerek önlem almalarını teşvik eder.

Bütçelerin oluşturulmasının, muhasebe biriminin planlama ve kontrol için gereken verileri sağlamasını hızlandırma, işletmenin her biriminin işlerini yaparken sorumluluklarının belirlenmesine imkan sağlayacak şekilde organize edilmesine olanak sağlama ve finansman kuruluşlarından kredi sağlanmasını kolaylaştırma gibi faydaları da mevcuttur.

Bütçe kontrolü ile hedeflenen amaçlara ulaşmak için işletmelerin tüm organizasyonlarının görev ve sorumlulukları nitel ve nicel olarak belirlenerek ilgililere duyurulmalıdır. Her bir birimin faaliyetleri ve amaçları bütçe sistemi içinde ayrı ayrı rakamsal olarak belirlenir ve bölümler bu amaçları gerçekleştirmek için çalışırlar. İşletme çalışanları kaynakların etkin kullanımı konusunda motive edilir. Bütçe kontrolü, işletmede karar verici organların yatırım programından doğan finansman ihtiyaçlarını öngörme ve bu duruma göre pozisyon alma imkanı sağlar.

Futbol şirketlerindeki finansal disiplinin sağlanması ve şirketlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri sahip oldukları varlık ve kaynakları en doğru şekilde kullanmaları ile mümkün olabilmektedir. Futbol ekonomisinin giderek artan büyüklüğünün sağladığı pozitif etkinin sportif ve ekonomik başarılarla dönüştürülebilmesi ve futbol şirketlerinin sürdürülebilirlikleri önündeki tehditlerin ortadan kaldırılması için futbol kulüplerinin de faaliyetlerini önceden planlaması gereğı ortaya çıkmaktadır. Üç Büyük Türk Futbol şirketinin negatif özsermayelerinin ve bağımsız denetçi raporlarında borça batık olarak değerlendirilmesinin sürdürülebilirlikleri açısından olumsuz sinyaller verdiği görülmektedir. Bu durum

finansal kaynakların en etkin şekilde kullanılmasını gerektirmektedir. Bu kapsamda futbol şirketleri için bütçe sistemleri finansal planlama ve kontrol aracı olarak sürdürülebilirlik açısından en önemli kurumsal yönetim araçlarından biri haline gelmiştir. Futbol kulüplerinin gelir giderlerinin kontrolüne çok önem vermeleri ve finansman açığı oluşmaması için gelir, giderlerinin önceden tahmin edilmesi, sürekli tahmin edilen bu gelir ve giderlerin gerçekleşen verilerle kontrolünün sağlanması gerekmektedir. Bu şekilde kulübün yaptığı tüm faaliyetlerin denetimi de sağlanabilmektedir.

Türk futbol şirketlerinin bağlı oldukları federasyon ve üst federasyonların mali ve mali olmayan kriterleri ve kuralları Türk futbol şirketlerini yapısal ve mali olarak derinden etkilemektedir. Ulusal müsabakalara katılım için yerel federasyonun, uluslararası müsabakalara katılmak için ise uluslararası federasyonların düzenleme ve kurallarına tabi olmakla birlikte sürekli olarak söz konusu otoritelere istenilen raporlama ve veri akışını da sağlamaya yükümlüdürler. Bu durum hem futbol organizasyonunu, hem operasyonel organizasyonları hem de finansal karar ve süreçleri yakından etkilemektedir.

Avrupa kulüplerinin futbolunun genel mali durumunun iyileştirilmesi Finansal Fair Play olarak tanımlanmaktadır. İlk olarak 2009 yılında kabul edilerek 2010 yılında uygulamaya başlanmıştır. Bu kurallar çerçevesinde UEFA turnuvalarına katılmaya hak kazanan futbol kulüpleri, diğer kulüplere, futbolculara ve personele, vergi dairelerine borçlarının olmadığını kanıtlamak zorundadırlar. UEFA kulüp lisans sistemi kriterleri, bireysel kulübün finansal sürdürülebilirliğinin kısa vadede değerlendirilmesine olanak sağlamak üzere tasarlanırken, Finansal Fair Play, bir kulübün finansal faaliyetlerinin uzun vadede daha geniş sistemik etkisini göz önünde bulundurur.

Finansal Fair Play sistemi gösterge şartların izlenmesi ve değerlendirilmesi ile uygulanır. İzleme süreci, lisans verenin lisans kararları listesini UEFA yönetimine sunduğu tarihte başlar ve lisans sezonunun sonunda sonlanır. UEFA lisans adayı olan futbol kulüplerinin UEFA talimatnamesinde belirtilen “İlgili Gelir ve Giderler” kavramı dahilindeki gelir ve giderlerinin birbirine denk olma şartı temel şarttır. Esas

faaliyetlerinin dışında kalan gelir ve giderler söz konusu denklik hesaplanmasında dikkate alınmamaktadır.

Kulüplerin UEFA Kulüp Lisansı alabilmesi için mali ve mali olmayan tüm kriterlerin tamamını yerine getirmeleri zorunludur. Mali kriterler; diğer futbol kulüplerine vadesi geçmiş borcunun bulunmaması, personele vadesi geçmiş borcun bulunmaması, SGK ve vergi dairesine vadesi geçmiş borcun bulunmaması, lisans verme kararı öncesinde sunulması gereken beyanlar, gelecek döneme ilişkin finansal bilgiler, yıllık ve ara dönem finansal tablolar ve mali bilgilerin yayımlanması olarak özetlenebilmektedir.

Mali kriterler dışındaki kriterler de kulüplerin operasyonlarını ve tüm organizasyonunu yakından ilgilendirdiği için finansal açıdan gider kalemlerini etkilemektedir. Örneğin personel ve idari kriterler altında yer alan tüm kilit personel kadroların yer alması zorunluluğu personel giderlerini direkt etkilemektedir. Bir başka örnekte de altyapı kriterlerinde yer alan kriterler de stad ve tesis giderlerini direkt etkilemektedir. Bu kriterlerin zorunlu kıldığı harcama ve giderler şirketlerin tasarruf edemeyeceği kalemler olarak karlılıklarını etkilemektedir.

UEFA Kulüp Lisans Talimatnamesi Madde 52 uyarınca; gelecek döneme ilişkin finansal bilgiler, temellerini oluşturan varsayımlar ile birlikte yönetim tarafından onaylanarak ve bu durum raporlama yapan kuruluşun yönetimi adına yapılan kısa bir beyan ve imza yoluyla kanıtlanmak suretiyle kulüpler tarafından lisans verene sağlanmak zorundadır.

Bununla birlikte bir yine aynı talimatname uyarınca lisans alanın, denk hesap sonucu göstergesini ihlal etmesi durumunda, UEFA tarafından belirlenen şekilde ve verilen süre içerisinde raporlama döneminin yasal kapanış tarihinden hemen sonra başlayan 12 aylık dönemi kapsayan “Tahmini Denk Hesap Bilgilerini” hazırlaması ve sunması zorunludur. Raporlama dönemi için bütçelenmiş kar veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosuna dayalı olan denk hesap şartları hesaplamasını içeren bir uyum planı, tahmini denk hesap bilgileri, denetlenmiş yıllık finansal tablolar ile uyumlu olmak zorundadır ve aynı muhasebe politikaları ile hazırlanmış olması gerekmektedir.

En son yıllık finansal tablo tarihinden sonra yapılan muhasebe politikaları değişiklikleri bir sonraki yıllık finansal tabloya yansıtılmalıdır. Ancak bu muhasebe politikaları değişiklikleri detaylı olarak açıklanmalıdır.

Halka açık kulüplerin mevcut negatif özsermayeli bilanço değerleri ile sürdürülebilirliklerini ortaya koyabilmeleri için finansal raporlarında gelir ve gider tahminini yayınlaması yasal bir zorunluluktur. Aynı şekilde UEFA'ya katılım amacı güden kulüplerin de gelir gider dengesini kurmaları ve gelecek yıla ait bütçe tahminlerini söz konusu federasyonlara sunmaları yukarıda regülasyonlarla açıklandığı üzere gerekmektedir. Bu kapsamda bütçeleme, futbol şirketleri için hem kurumsal yönetim fonksiyonu olarak hem de regülatif nedenlerden dolayı oldukça önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

- Akay, Hüseyin v.d. : **Maliyet ve Yönetim Muhasebesi**, 1.Baskı, İstanbul, Lisans Yayıncılık, 2012.
- Akdoğan, Nalan : **Tekdüzen Muhasebe Sisteminde Maliyet Muhasebesi Uygulamaları**, 9. Baskı, Gazi Kitabevi, 2015.
- Akgüç, Öztin : **Finansal Yönetim**, 6. Baskı, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Muhasebe Enstitüsü Yayını, 1994.
- Apak, Sudi, Demirel, Engin. : **Finansal Tablolar Analizi ve Yatırım Yönetimi**, Cilt 2., İstanbul, Papatya Yayıncılık, 2013.
- Ataman, Ümit., Hacırüstemoğlu, R. : **Yöneticiler İçin Muhasebe ve Finans Bilgileri**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1999.
- Aytulun, A. : “Bütçe Çalışmalarında İzlenecek Yol ve Tavsiyeler, **İSMMMO Mali Çözüm Dergisi**, 45. Sayı, 1998, s.s. 54-56.
- Bağcı, Gülsüm : **Şirketlerin Bütçe Ve Bütçe Uygulamalarına Genel Bir Bakış: Burdur İlindeki Şirketlere Yönelik Nitel Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi SBE, 2011.
- Bayram, Alparslan, Ahmet. : **İşletmelerde Maliyet Kontrolü Açısından Esnek Bütçeleme : Bir Üretim İşletmesi Üzerinde Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi SBE, 2007.
- Berk, Niyazi : **Finansal Yönetim**, 11. Baskı, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2015.
- Beşiktaş AŞ. : 31 Mayıs 2016 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu.
- Beşiktaş AŞ. : 31 Mayıs 2017 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu.
- Beşiktaş AŞ. : 31 Mayıs 2018 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu.

- Büyükmirza, Kamil : **Maliyet ve Yönetim Muhasebesi**, 8. Baskı, Ankara, Barış Yayınevi, 2000.
- Can, N. Esin., Geyik, Serap : “İşletmelerde Dinamik Bütçeleme İle Sürekli Bütçelemenin Değişen Çevre Koşullarında Önemi Ve Uygulama Gereği”, **İSMMMO Mali Çözüm Dergisi**, Eylül-Ekim Sayısı, 2016, s.s. 128,129.
- Cemalcılar, İlhan : **İşletme Bütçeleri**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, 1965.
- Ceylan, Ali : **İşletmelerde Finansal Yönetim**, 6.Baskı, Bursa, Ekin Kitapevi Yayınları, 2000.
- Çam, Salim : **İşletmelerde Bütçe Yönetimi**, İstanbul, Hayat Yayınları, 2006.
- Çataloluk, Cuma : “Sıfır Tabanlı Bütçeleme Sistemi ve Türkiye’de Uygulanabilirliği”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 16. Sayı, 2006, s. 230.
- Dinçer, Ömer : **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Beta Basım Yayın, 2004.
- Doğan, Zeki, Hatunoğlu, Zeynep : **Maliyet ve Yönetim Muhasebesi**, 1. Baskı, İstanbul, Lisans Yayıncılık, 2012.
- Durmuş, Cem N, Toroslu, M. Vefa : **İşletme Bütçeleri**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2013.
- Ebiçlioğlu, F., Kahraman A. : **Yönetim Muhasebesi**, Ankara, Türmob Yayınları, 2000.
- Efe, Z. Zeren : “Uluslararası Uygulamalar Işığında Çok Yıllı Bütçeleme”, **Bütçe Dünyası Dergisi**, 25. Sayı, 2007, s. 74.
- Erdoğan, Muammer : **Sanayi İşletmelerinde Stokastik Kar Bütçeleri**, Diyarbakır, Dicle Üniversitesi Basımevi, 1987.
- Erdoğan, Necmettin, Saban, Metin. : **Maliyet ve Yönetim Muhasebesi**, 5. Baskı, İstanbul, Beta Basım, 2010.
- Ergün, Ülkü : “Sıfır Tabanlı Bütçelemenin Planlama ve Denetim İşlevi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2. Cilt, 1. Sayı, İzmir, 1987, s. 159.

- Fenerbahçe AŞ. : 31 Mayıs 2016 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu.
- Fenerbahçe AŞ. : 31 Mayıs 2017 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu.
- Fenerbahçe AŞ. : 31 Mayıs 2018 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu.
- Galatasaray AŞ. : 31 Mayıs 2017 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu.
- Galatasaray AŞ. : 31 Mayıs 2018 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu.
- Haftacı, Vasfi : **İşletme Bütçeleri**, 5. Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2007.
- Işıklılar, S. Sadi: : **İşletme Bütçeleri Orta Vadeli Planlama**, 1. Baskı, İstanbul, Beta Basım, 1997.
- Kaplan, Rüya : **İşletmelerde Faaliyet Tabanlı Bütçeleme**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi SBE, 2011.
- Kartal, Ali : Yönetim Muhasebesi, **Özdemir Ofset**, Eskişehir, 2012.
- Kaygusuz, Sait, Dokur, Şükrü : **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Bütçeleme**, Bursa, Dora Yayın Dağıtım, 2009.
- Lazol, İbrahim : **Maliyet Muhasebesi**, 6.Baskı, Bursa, Ekin Basım, 2013.
- Manav, Cevat : **Yönetim Açısından İşletme Bütçeleri ve Finansal Planlama**, Ankara, Desen Matbaası, 1990.
- Okka, Osman : **İşletme Finansmanı**, 4. Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2010.
- Özdemir, Muharrem : **Finansal Yönetim**, Gazi Kitabevi, 1997.
- Özkan, Mehmet. : Esnek Bütçeler”, **İstanbul Marmara Üniversitesi Yayınları**, Yayın No:562, s. 11.
- Özsoy, İsmail : **Maliyet Muhasebesi Teoriler ve Çözümlü Örnek Uygulamalar**, İstanbul, Maliye Hesap Uzmanları Derneği Hesap Uzmanları Akademi, 2016.

- Peker, Alparslan : **Modern Yönetim Muhasebesi**, 4. Baskı, İstanbul Üniversitesi Muhasebe Enstitüsü Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını, 1988.
- Pekiner, Kamuran : **İşletme Denetimi**, İstanbul Üniversitesi Muhasebe Enstitüsü Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını, 1988.
- Sarıaslan, H., Erol, C. : **Finansal Yönetim**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2008.
- Sarioğlu, Kerem : **Enflasyon Ortamında Bütçeleme ve Kentspor A.Ş. Uygulaması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, 1997.
- Sayılgan, Şevket: : **Finansal Yönetim Sürecinde Bütçe Oluşturma, Kontrol ve Denetim Eğitimi Sunumu**, İstanbul, Peker Grup, 2013.
- Sayman, Rıfat Ünal : **Sivil Toplum Kuruluşları için Rehberler, AB Hibe Programlarında Proje Bütçe Yönetimi ve Hibe Projelerinde Bütçeleme: Proje Yöneticileri için İpuçları**, Ankara, Tuna Matbaacılık, 2008.
- Sevgener, A.S., Hacırustemoğlu, R. : **Yönetim Muhasebesi**, 6. Baskı, İstanbul, Marmara Üniversitesi Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayını, 2000.
- Sevil, G., Başar, M., Coşkun, M. : **Finansal Yönetim-II**, 2. Baskı, Eskişehir, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2013.
- Seydi, Nurten : **İşletme Bütçelerinin Bir Kontrol Aracı Olarak Kullanılması ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul, 2010.
- Susmuş, T. : “İşletme Karlılığının Denetiminde Satış Bütçesinin Yeri ve Önemi”, **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 3. Sayı, 1997, s. 344.
- Taşlıca, Osman : **İşletmelerde Nakit Yönetimi**, Eskişehir, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı, 1994.
- Tepeli, Sercan : **İşletmelerde Stratejik Bütçeleme ve Bir Uygulama Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi SBE, 2010.
- TFF : **TFF Kulüp Lisans Ve Finansal Fair Play Talimatı**, 2019

- Tokaç, Ahmet : **Uygulamacı Gözüyle İşletmelerde Bütçeleme ve Raporlama: Bütçe Yöneticisinin El Kitabı**, İstanbul, Tunca Yayıncılık, 2005.
- Tokaç, Ahmet : **Uygulamacı Gözüyle Yöneticiler İçin Muhasebe ve Finans**, 1. Baskı, İstanbul, Tunca Kitabevi, 2006.
- Tuna, Taner, Öncü, Semra. : **İşletmelerde Planlama, Bütçeleme ve Kontrol**, Manisa, Emek Matbaası, 2000.
- Türk, Zeynep : “Modern Bütçeleme Teknikleri: Faaliyet Esasına Dayalı Bütçeleme”, **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**, 2. Cilt, 4. Sayı, 2000, s. 6.
- UEFA : **UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations**, 2018
- Welsch, G.A. : **Budgeting: Profit Planning and Control**, 3rd ed., Englewood Cliffs, Prentice Hall N.J., 1988.
- Yalkın, Yüksel Koç : **Yönetim Aracı Olarak İşletme Bütçeleri**, 3. Baskı, Ankara, Turhan Kitabevi, 1989.
- Yılmaz, Bülent: : **İşletme Bütçeleri ve Aselsan Uygulaması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Başkent Üniversitesi SBE, 2001.
- Yılmaz, Rıfat : **Dengeli Performans Ölçüm Sistemine Dayalı Stratejik Bütçeleme Süreci ve Bir Uygulama Modeli**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi SBE, 2006.
- Yurtsever, G., Atış, C., Yurtsever, Ş. : **Girişimcilik**, Adana, Karahan Kitabevi, 2006.
- Yücel, Göksel : “Satış Bütçelerinin Önem ve Özellikleri”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Muhasebe Enstitüsü Dergisi**, 4. Yıl, 11. Sayı, 1978, s. 31.

İTERNET KAYNAKLARI

- Akgün, M., Kivraklar, K.M., Göleç, N. : “Hizmet İşletmelerinde Maliyetleme Sisteminin Tasarımı”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 10/2, 2018, (Çevrimiçi) https://isarder.org/2018/vol.10_issue.2_article25_full_text.pdf, 13.05.2019, s. 455.
- Aktaş, Ramazan : “Finansal Tablolar ve Finansal Planlama, Sakarya Üniversitesi Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi”, (Çevrimiçi) <http://www.dtaudit.com/dosyalar/Egitim/Kurumsal%20Y%C3%B6netim%20%C4%B0lkeleri%20Ve%20Finansal%20Yonetim/B%C3%B6l%C3%BCm%202-Finansal%20Tablolar%20ve%20Finansal%20Planlama.pdf>, 12.06.2019.
- Arsalan, Syakieb : "Effect of Participative Budgeting, Organizational Commitment and Work Motivation on Managerial Performance (Survey of Motor Vehicle Dealers in Bandung), International Journal of Engineering and Technology", (Çevrimiçi) https://www.researchgate.net/publication/329718447_Effect_of_Participative_Budgeting_Organizational_Commitment_and_Work_Motivation_on_Managerial_Performance_Survey_of_Motor_Vehicle_Dealers_in_Bandung, 13.06.2019.
- Aydoğan, Z.F. : “Mali Analiz Teknikleri”, (Çevrimiçi) <http://www.baskent.edu.tr/~ferhan/MaliTablolar/Mali%20Analiz%20Teknikleri.pdf>, 05.04.2019.
- Clarke, Peter : “Traditional Budgeting”, Accountancy Ireland, Volume:33, No:5 , 2001, (Çevrimiçi) http://www.accountancyireland.ie/dsp_articlecfm/goto/632/page/Traditional_Budgeting.htm , 23.04.2019.
- Deloitte : Deloitte Football Money League 2019, (Çevrimiçi) <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/deloitte-football-money-league.html>, 12.06.2019.

- Deloitte : Europe's Premier Leagues, Annual Review of Football Finance 2019, Deloitte, (Çevrimiçi) <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/annual-review-of-football-finance.html> ,12.06.2019.
- FIFA : "Regulations on the Status and Transfer of Players", (Çevrimiçi) <https://resources.fifa.com/image/upload/regulations-on-the-status-and-transfer-of-players-2018-2925437.pdf?cloudid=c83ynehmkp62h5vgwg9g> , 13.03.2019.
- Laidre, Armin : "A Web Based Business Planner", (Çevrimiçi) http://www.netekspert.com/download/web_planner.pdf , 13.06.2019.
- Saraç, Mehmet : "Finansal Yönetim", İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, 2015, (Çevrimiçi) <https://www.academia.edu/37536346/%C4%B0stanbul%C3%9Cniversitesi> , 13.06.2019.
- TFF : "Türkiye Futbol Federasyonu Statüsü", (Çevrimiçi) <http://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/TFF-KANUN-STATU/TFF-Statusu.pdf> , 13.03.2019.
- UEFA : "About UEFA", (Çevrimiçi) <https://www.uefa.com/insideuefa/about-uefa/news/newsid%3D2052238.html> , 13.03.2019.
- UEFA : "Club Licensing", (Çevrimiçi) <https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/club-licensing/> , 13.03.2019.
- UEFA : "Financial Fair Play", (Çevrimiçi) <https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/club-licensing/> , 13.03.2019.
- Yılmaz, Fatih: : "İşletmelerde Bütçeleme", İSMMM Odası, Mali Çözüm Dergisi Sayı 55, (Çevrimiçi) <https://issuu.com/istanbulsmmmmodasi/docs/malicozum55?e=25078185/58370305> , 26.04.2019.

_____ : Güncel Türkçe Sözlük, (Çevrimiçi)
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=B%C3%9CT%C3%87E , 21 Mart 2019.

