

**AZERBAYCAN CUMHURİYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI**  
**AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ**  
**TÜRK DÜNYASI İŞLETME FAKÜLTESİ**  
**İŞLETME BÖLÜMÜ**

**LİSANS BİTİRME TEZİ**

**ÜRETİM İŞLETMELERİNDE BÜTÇELEME: BİR**  
**UYGULAMA ÖRNEĞİ**

Hazırlayan

**Elnur Həsənov**

**1317.01014**

**BAKÜ-2017**

**AZERBAYCAN CUMHURİYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI**  
**AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ**  
**TÜRK DÜNYASI İŞLETME FAKÜLTESİ**  
**İŞLETME BÖLÜMÜ**

**LİSANS BİTİRME TEZİ**

**ÜRETİM İŞLETMELERİNDE BÜTÇELEME: BİR**  
**UYGULAMA ÖRNEĞİ**

Hazırlayan

**Elnur HƏSƏNOV**

**1317.01014**

Danışman

**Doç.Dr. Sədabə SALİHOVA**

**BAKÜ-2017**

## ÖZET

Teknolojinin ilerlemesi ve pazarların genişlemesi sonucu yaşanan ekonomik gelişme, işletmelerin çok karmaşık bir yapıya bürünmesine neden olmuştur. İşletmelerin büyümesi alınacak kararların daha büyük etkiler yaratması demektir. Bu sebepten dolayı üst düzey yöneticiler dikkatli karar almalıdırlar. Günümüz işletmelerinde başarının sırrı "planlama", "organizasyon" ve "denetim"de saklıdır. Bu üç unsur yöneticilerin yerine getirmesi gereken temel işlevleri belirler. Yöneticiler bu unsurlardan öncelikle planlamayı ele almalıdırlar. Planlama zaman açısından iki türlü yapılabilir. Birincisi kısa vadeli, ikincisi ise uzun vadeli planlamadır. Literatürde daha çok kısa vadeli planlar için bütçe kavramı kullanılmaktadır. Kısa vadelide plan en fazla 1 yıllık süreyi kapsamaktadır. İşletmelerin planlarında bütçelerin önemli bir yeri vardır. Bütçeler üst yönetim ve kurmay grubunun gelecekle ilgili beklenti ve tasarılarına göre hazırladığı planların, yönetimin uygulama safhasındaki grubuna yansıtılan bölümü olarak da görülebilir. Dolayısıyla bütçe, planlayıcılar ile uygulayıcılar arasındaki bu haberleşme aracını parasal hale getirir. Bu sebeple, bütçe hem planlama, hem de yürütmeyi denetleme ve başarı değerlendirme açılarından çok önemlidir. Bir işletme bütçesi: " Önceden ortaya konan bir amaca ulaşabilmek için , işletmenin geleceğe ait bir dönemde izleyeceği politikayı ve yapacağı işleri parasal ve sayısal terimlerle açıklayan bir rapor veya raporlar dizisidir" şeklinde tanımlanmaktadır.

Bu çalışmada şirketlerin bütçe ve bütçe uygulamalarına yönelik görüşlerinin ayrıntılı olarak incelenmesi amaçlanmış ve bu amaç doğrultusunda çalışmada bütçeleme faaliyetleri uygulanmıştır.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
KISALTMALAR.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞLETME BÜTÇELERİ

1.1. İŞLETMELERDE BÜTÇELEMENİN KAPSAMI.....	2
1.2. İŞLETMELERDE BÜTÇELEMENİN ÖNEMİ.....	3
1.3. İŞLETME BÜTÇELERİNİN TEMEL İLKELERİ.....	5
1.3.1. Yönetimin Desteği İlkesi.....	5
1.3.2. Örgütsel Uyum İlkesi.....	5
1.3.3. Katılımcılık İlkesi.....	6
1.3.4. Sorumluluk Muhasebesi İlkesi.....	7
1.3.5. Gerçekçilik İlkesi.....	7
1.3.6. Esnek Uygulama İlkesi.....	8
1.3.7. İzleme İlkesi.....	8
1.4. İŞLETME BÜTÇELERİNİN SINIFLANDIRILMASI.....	9
1.4.1. Konuları Açısından İşletme Bütçeleri.....	9
1.4.1.1. Gelir Bütçeleri.....	9
1.4.1.2. Gider Bütçeleri.....	9
1.4.2 Sorunları Ele Alış Biçimi Açısından İşletme Bütçeleri.....	10
1.4.2.1. Proje Bütçeleri.....	10
1.4.2.2. Dönem Bütçeleri.....	10
1.4.3. Amaçları Açısından İşletme Bütçeleri.....	11

1.4.3.1. Program Bütçeleri.....	11
1.4.3.2. Faaliyet Bütçeleri.....	11
1.4.4. Teknik Yapıları Açısından İşletme Bütçeleri.....	12
1.4.4.1. Durağan Bütçe.....	12
1.4.4.2. Karşılaştırmalı Durağan Bütçeler.....	13
1.4.4.3. Esnek Bütçeler.....	13
1.4.5. Kapsamları Açısından İşletme Bütçeleri.....	13
1.4.5.1. Bölümsel Bütçeler.....	13
1.4.5.2. Genel Bütçe.....	13
1.5. İŞLETME BÜTÇELERİ VE YÖNETİM FONKSİYONLARI.....	14
1.5.1. İşletme Bütçeleri ve Planlama Fonksiyonu.....	15
1.5.2. İşletme Bütçeleri ve Örgütlenme Fonksiyonu.....	16
1.5.3. İşletme Bütçeleri ve Yürütme Fonksiyonu.....	16
1.5.4. İşletme Bütçeleri ve Koordinasyon Fonksiyonu.....	17
1.5.5. İşletme Bütçeleri ve Kontrol Fonksiyonu.....	17

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞLETME BÜTÇE SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASI

2.1. STRATEJİK YÖNETİM, STRATEJİK PLANLAMA VE BÜTÇELEME İLİŞKİSİ.....	20
2.2. PERFORMANS KARNESİ – BÜTÇELEME İLİŞKİSİ.....	21
2.3. BÜTÇE HAZIRLAMA SÜRECİ.....	22
2.3.1. Bütçe Bölümü.....	22
2.3.2. Bütçe Komitesi.....	23
2.3.3. Bütçe El Kitabı .....	24
2.3.4. Bütçe Takvimi .....	25
2.3.5. Bütçe Dönemi.....	26
2.4. İŞLETME BÜTÇE SİSTEMİNİN İŞLEYİŞİ.....	27

2.5. GENEL BÜTÇENİN OLUŞTURULMASI.....	30
2.5.1. Satış Bütçesi.....	31
2.5.2. Üretim Bütçesi.....	32
2.5.2.1. Direkt İlk Madde ve Malzeme Bütçesi.....	33
2.5.2.2. Direkt İşçilik Bütçesi.....	33
2.5.2.3. Genel Üretim Maliyetleri Bütçesi.....	34
2.5.3. Dönem Sonu Mamul Stoku Bütçesi.....	35
2.5.4. Faaliyet Giderleri Bütçesi.....	36
2.5.4.1. Araştırma-Geliştirme (AR-GE) Giderleri Bütçesi.....	36
2.5.4.2. Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri Bütçesi.....	38
2.5.4.3. Genel Yönetim Giderleri Bütçesi.....	39
2.5.5. Yatırım Bütçesi.....	40
2.5.6. Nakit Bütçesi.....	41
2.5.7. Proforma Gelir Tablosu.....	43
2.5.8. Proforma Bilanço.....	43

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÜRETİMDE BÜTÇELEME UYGULAMASI ÖRNEĞİ

3.1. UYGULAMA ÖRNEĞİNİN KAPSAMI VE ÖNEMİ.....	45
3.2. UYGULAMA ÖRNEĞİNİN AMACI.....	45
3.3. UYGULAMASI YAPILAN İŞLETMENİN BİLGİLERİ.....	45
3.3.1. Satış Bütçesi Hesaplanması.....	51
3.3.2. Üretim Miktarı Bütçesi Hesaplanması.....	52
3.3.3. Hammadde Miktar Bütçesi Hesaplanması.....	53
3.3.4. Hammadde Alım Bütçesi Hesaplanması.....	53
3.3.5. Üretim İçin Gerekli Hammadde Maliyeti Bütçesi Hesaplanması.....	54
3.3.6. Dolaysız İşçilik Bütçesi Hesaplanması.....	55

3.3.7. GÜG Bütçesi Hesaplanması.....	55
3.3.8. TMM Bütçesi Hesaplanması.....	56
3.3.9. Stok Bütçesi Hesaplanması.....	56
3.3.10. SMM Bütçesi Hesaplanması.....	57
3.3.11. Pazarlama Satış ve Dağıtım Giderleri Bütçesi Hesaplanması.....	58
3.3.12. Genel Yönetim Giderleri Bütçesi Hesaplanması.....	59
3.3.13. Bütçelenmiş Gelir Tablosu.....	60
3.3.14. Yatırım Bütçesi Hesaplanması.....	60
3.3.15. Satışlardan Doğan Nakit Girişi Bütçesi Hesaplanması.....	61
3.3.16. Alışlardan Doğan Nakit Çıkışı Bütçesi Hesaplanması.....	62
3.3.17. Üretim Maliyetinden Doğan Nakit Çıkışları.....	63
3.3.18. Faaliyet Giderlerinden Doğan Nakit Çıkışları.....	63
3.3.19. Diğer İşlemlerden Doğan Nakit Çıkışları.....	64
3.3.20. Nakit Bütçesi.....	64
3.3.21. Satışlardan Doğan Ticari Alacaklar.....	65
3.3.22. Alışlardan Doğan Ticari Borçlar.....	66
3.3.23. Yıllık Bütçelenmiş Bilanço.....	66
SONUÇ.....	68
KAYNAKÇA.....	70

## **KISALTMALAR**

**İSMMMO:** İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müsavirler Odası

**SMM:** Satılan Malların Maliyeti

**TMM:** Ticari Malların Maliyeti

**GÜG:** Genel Üretim Giderleri

**GYG:** Genel Yönetim Giderleri

**DİS:** Direkt İşçilik Saati

**DBMST:** Dönem Başı Mamül Stok Tutarı

**DSMST:** Dönem Sonu Mamül Stok Tutarı

**DBHMS:** Dönem Başı Hammadde Stok Tutarı

**DSHMST:** Dönem Sonu Hammadde Stok Tutarı

**PSDG:** Pazarlama Satış ve Dağıtım Giderleri



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Aylar Üzre Hammadde Ve Mamül Stokları.....	46
Tablo 2: Bölgeler Üzre Her Ay İçin Mamül Satışları.....	47
Tablo 3: PSDG Ve GYG Giderleri.....	48
Tablo 4: Yatırım Bütçesi Bilgileri.....	49
Tablo 5: Yıllık Bilanço Bilgileri.....	51
Tablo 6: Satış Bütçesi Miktarı.....	51
Tablo 7: Satış Bütçesi Tutarı.....	52
Tablo 8: Üretim Miktarı Bütçesi.....	52
Tablo 9: Hammadde Miktar Bütçesi.....	53
Tablo 10: Hammadde Alım Miktarı.....	53
Tablo 11: Hammadde Alım Bütçesi Tutarı.....	54
Tablo 12: Üretim İçin Gerekli Hammadde Maliyeti Tutarı.....	54
Tablo 13: Dolaysız İşçilik Tutarı.....	55
Tablo 14: Genel Üretim Giderleri Tutarı.....	55
Tablo 15: Ticari Malların Maliyeti Tutarı.....	56
Tablo 16: Mamül Stok Miktarı.....	56
Tablo 17: Mamül Stok Tutarı.....	56
Tablo 18: Hammadde Stok Miktarı.....	57
Tablo 19: Hammadde Stok Tutarı.....	57
Tablo 20: Satılan Malların Maliyeti Tutarı.....	57
Tablo 21: Pazarlama Satış Ve Dağıtım Tutarı.....	58
Tablo 22: GYG Tutarı.....	59
Tablo 23: Bütçelenmiş Gelir Tablosu.....	60
Tablo 24: Yatırım Bütçesi Tutarı.....	60
Tablo 25: Satışlardan Doğan Nakit Girişi.....	61

Tablo 26: Satışlardan Doğan Nakit Girişi Tutarı.....	61
Tablo 27: Alışlardan Doğan Nakit Çıkışı.....	62
Tablo 28: Alışlardan Doğan Nakit Çıkışı Tutarı.....	62
Tablo 29: Üretim Maliyetlerinden Doğan Nakit Çıkışı.....	63
Tablo 30: Faaliyet Giderlerinden Doğan Nakit Çıkışı.....	63
Tablo 31: Diğer İşlemlerde Doğan Nakit Çıkışı.....	64
Tablo 32: Nakit Bütçesi.....	64
Tablo 33: Satışlardan Doğan Ticari Alacak Tutarı.....	65
Tablo 34: Alışlardan Doğan Ticari Borç Tutarı.....	66
Tablo 35: Bütçelenmiş Bilanço.....	66

## GİRİŞ

Üretim İşletmelerinde yapılacak olan planlama ve tahminlerin rakamsal olarak belirlenmesi bütçe faaliyetlerini kapsamaktadır. Üretim İşletmelerinde üretilecek mal ve hizmet miktarının önceden planlanması ve tahmini zamanı bütçeleme faaliyetleri kullanılmaktadır. Bütçeleme, üretim işletmelerinin bütçelerinin hazırlanabilmesi için gerekli tekniklere ve yöntemlere verilen genel bir addır. Bütçeleme eylemi sonucunda işletme bütçesi oluşur. Bütçeleme, yöneticilerin kaynak ayırma kararlarına, çeşitli stratejiler geliştirmelerine, kaynak ve kullanım yerlerinin tanımlanmasına büyük katkıda bulunur. Bütçelemede temel amaç, işletme faaliyetlerini en verimli şekilde planlamak ve geleceğe yönelik kararlarda yöneticilere yardımcı olmaktır. Bütçeleme ile en iyi sonuçların alınacağı hedefler ve bu hedeflere ulaşabilmek için yapılması gerekenler saptanır. Belirlenen hedef ve yöntemlerin bütçe çalışmaları yardımıyla alt kademelere iletilmesi ve çalışanların kendilerinden beklenen performans hakkında bilgi sahibi olması amaçlanır. Bütçeleme çalışmalarıyla işletmenin uzun ve kısa vadeli planları ile departmanları arasında uyum sağlanması hedeflenir. Düzenlenen bütçe aynı zamanda bir başarı değerlendirme aracıdır.

Birinci bölümde genel işletme bütçelerinin temel kavramları ve önemi hakkında genel olarak bilgi verilecektir. İkinci bölümde işletme bütçelerinin oluşturulması hakkında bilgi verilecektir. Üçüncü bölümde ise bir işletme üzerinden örnek bir bütçeleme uygulaması yapılacaktır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## İŞLETME BÜTÇELERİ

### 1.1. İŞLETMELERDE BÜTÇELEMENİN KAPSAMI

Gelişen ekonomik ve teknik koşulların sonucunda günümüz işletmelerinde yönetim sürecinin karmaşıklığı artmakta, bu da yönetimle ilgili yöntemler ve tekniklerin gelişmesine, yeni kavramların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu kavramlardan birisi de işletme bütçesi kavramıdır (Haftacı, 1992: 1). Bütçeler, gelecek faaliyet dönemi için işletmenin amaçlarına, hedeflerine ve politikalarına dayalı olarak işletme yönetimi tarafından hazırlanan kapsamlı planların parasal ve sayısal olarak ifade edilmesini sağlayan raporlardır (Parlakkaya, 2004: 230).

Bir bütçe, bir organizasyonun finansal ve işlevsel hedeflerine ulaşması için öngörülen yolu çizen kapsamlı bir finansal plandır. Bütçeleme finansal planlamada etkili bir adımdır. Hatta en küçük işletme bile gelecekteki işleyisi için beklenen satış seviyesini, giderlerini, net hâsılatını, nakit girdilerini ve nakit çıkışlarını içeren yazılı resmi bir plandan yararlanacaktır. Bir bütçenin kullanımı, bir finansal planlamanın ve aynı zamanda giderleri kontrol etmedeki yönetsel fonksiyonun temel bir unsurudur (Meigs ve Meigs, 1993: 1152). Bütçenin temel amacı; işletme amaç ve hedeflerinin en etkin bir biçimde yerine getirilebilmesi için yönetime, temel fonksiyonların yerine getirilmesinde etkin olarak yardımcı olmaktır. Baska bir ifadeyle bütçenin amacı işletmenin verimliliğini, karlılığını ve likiditesini artırmak ve bu amaçların gerçekleştirilmesi için yönetimin planları ile uyumu sağlamaktır (Akdoğan, 2009: 645). Bir genel bütçe, bütün işletmeler için öngörülen finansal bildirimlerle sağlaştırılmış bölümsel ve fonksiyonel dönem bütçelerinin birleştirilmiş bir bütünüdür. Her bir

bölümsel ve fonksiyonel alanın dönem bütçesi, işletmelerin o belli bölümü için öngörülen maliyet ve gelir bilgisini sağlar. Bu münferit bütçeler birleştirildiklerinde gelecekteki bir muhasebe dönemi için şirketin bütün alış verişlerini temsil eder (Needles vd., 1981: 924). Genel işletme bütçesi içinde özetlenen ve işletmenin belli başlı işlevlerine bağlı olarak düzenlenen bütçeler, Faaliyet bütçeleri, faaliyet giderleri bütçeleri ve yatırım bütçeleri olmak üzere üç gruba ayrılır. Üç gruba ayrılan bu bütçeler; nakit bütçesi, proforma gelir tablosu ve proforma bilanço ile sonuçlandırılır (Hacıüstemoglu, 1993: 288).

## **1.2. İŞLETMELERDE BÜTÇELEMENİN ÖNEMİ**

Bütçeleme, işletme bütçelerinin hazırlanabilmesi için gerekli tekniklere ve yöntemlere verilen genel bir addır. Bütçeleme eylemi sonucunda işletme bütçesi oluşur. Bütçeleme, yöneticilerin kaynak ayırma kararlarına, çeşitli stratejiler geliştirmelerine, kaynak ve kullanım yerlerinin tanımlanmasına büyük katkıda bulunur. Bütçelemeye temel amaç, işletme faaliyetlerini en verimli şekilde planlamak ve geleceğe yönelik kararlarda yöneticilere yardımcı olmaktır. Bütçeleme ile en iyi sonuçların alınacağı hedefler ve bu hedeflere ulaşabilmek için yapılması gerekenler saptanır. Belirlenen hedef ve yöntemlerin bütçe çalışmaları yardımıyla alt kademelere iletilmesi ve çalışanların kendilerinden beklenen performans hakkında bilgi sahibi olması amaçlanır. Ek olarak; bütçeleme çalışmalarıyla işletmenin uzun ve kısa vadeli planları ile departmanları arasında uyum sağlanması hedeflenir. Düzenlenen bütçe aynı zamanda bir başarı değerlendirme aracıdır. Günümüzde yeni teknolojilerin ortaya çıkışı, elektronik ticaretin gelişimi, piyasa koşullarının hızlı değişimi ve benzer pek çok unsur hemen hemen her iş alanını önemli bir biçimde etkilemektedir. Bu koşullarda hızlı ve doğru karar alabilen işletmeler büyük bir rekabet avantajı elde etmektedirler.

Bu noktada, zorlu piyasa koşullarında varlığını koruyup, gelişmek isteyen işletmelerin bütçe uygulamalarına verdikleri önem giderek artmaktadır. İşletme yönetiminin bütçeleme faaliyetlerinden edindiği fayda ve hizmetler, işletme bütçelerinin değerini, başarısını gösterir. Eğer işletmenin bütçe uygulamalarından sağladığı fayda düşük düzeyde ise, bu durum işletme bütçelerinin zayıf yönlerine dayandırılabilir. İşletme bütçelerinin zayıf yönlerini dört madde olarak sıralamak mümkündür:

İşletme bütçeleri tahminlere dayanır. Yapılan tahminlerin doğruluk derecesi bütçeyi güçlendirir ya da zayıflatır.

İş hayatı dinamiktir. Mevcut koşullar her zaman için değişim gösterebilir. Bu nedenle bütçe uygulamaları sık sık gözden geçirilerek değişime uydurulmalıdır.

İşletmede bütçe uygulamaları kendiliğinden işlemez. Başarılı bir bütçe uygulaması için işletmede bütçe bilincinin geliştirilmesi ve bütçenin beşeri yönüne ağırlık verilmesi gereklidir.

İşletme bütçeleri yönetim faaliyetlerinin etkin bir biçimde yerine getirilmesinin önemli araçlarından biridir.

Yukarıda açıklananlar dışında; bütçe uygulamalarından beklentinin çok yüksek olması, yetersiz organizasyon, yetersiz muhasebe uygulamaları, uygunsuz denetim ve yönetim, geçmişe ilişkin veri eksikliği, üretim ve stoklar arasında uyumlaştırmanın sağlanamaması vb. gibi nedenler de bütçenin başarısızlığının nedeni olabilir. Bütçe uygulamalarından istenen verimin sağlanabilmesi için belirtilen hususlara dikkat edilmesi gerekir (Yılmaz, 2001: 75).

### **1.3. İŞLETME BÜTÇELERİNİN TEMEL İLKELERİ**

İşletme bütçelerinde başarının ve etkinliğin artırılmasında temel koşul; bütçe çalışmalarının belli ilkelere uygun olarak gerçekleştirilmesidir. Söz konusu ilkeler iyi bir şekilde anlaşılıp uygulandığında, işletme bütçeleri yönetime verimli olarak hizmet eder. İşletme bütçelerinin ilkelerinin sayısı hakkında literatürde tam bir görüşbirliği olmamakla birlikte aşağıda temel olanlarına yer verilmiştir (Haftacı, 1992: 7-8):

- Yönetimin Desteği İlkesi
- Örgütsel Uyum İlkesi
- Katılımcılık İlkesi
- Sorumluluk Muhasebesi İlkesi
- Gerçekçilik İlkesi
- Esnek Uygulama İlkesi
- İzleme İlkesi

#### **1.3.1. Yönetimin Desteği İlkesi**

Yönetimin desteği ilkesine göre, işletmede bütçenin sadece bir muhasebe raporu değil, aynı zamanda ve öncelikle bir yönetim aracı olduğu görüşü tüm çalışanlarca benimsenmeli ve bütçe çalışmaları yöneticiler tarafından tam olarak desteklenmelidir. Özellikle üst düzey yönetim tarafından bütçe çalışmalarına zaman ayrılmalı ve gereken destek sağlanmalıdır; aksi halde bütçe çalışmalarının başarıya ulaşması söz konusu olamaz

#### **1.3.2. Örgütsel Uyum İlkesi**

Örgütsel uyum ilkesine göre, bütçe çalışmaları, yetki ve sorumlulukları açıkça belirlenmiş sağlıklı bir örgüt yapısına dayanmalıdır. İşletme bütçelerinde belirlenen amaçlanan politikalar ve planlar çalışanlar tarafından uygulamaya konulup gerçekleştirileceğinden

işletme bütçeleri, yetki ve sorumluluk merkezleri itibariyle düzenlenip uygulamaya konulmalıdır. Ancak bu şekildeki bir düzenleme ile bütçenin bir başarı değerlendirme aracı olarak kullanımı sağlanabilir.

Etkin bir raporlamanın yapılabilmesi ve kontrol işlevinin yerine getirilebilmesi için bütçenin, işletmedeki muhasebe hesap planına uygun olarak düzenlenmesi de son derece önemlidir. Örneğin, işletmede üretimde birden fazla hammadde kullanılıyor ise, hammadde bütçesi düzenlenirken her bir hammadde bazında ayrı ayrı miktar ve tutar bütçelerinin düzenlenmesi, sonuçların çok daha açık görülmesini sağlayarak etkin bir kontrole olanak verecektir. Benzer şekilde işletmede satışlar ana hesabının altında mamul türüne, satış bölgesine, satış türüne göre ayrımlar söz konusu ise, satış bütçesi oluşturulurken de bu ayrımlar dikkate alınarak satışla ilgili bütçeler hazırlanmalıdır. Böylelikle gerek mamul, gerek satış bölgesi, gerekse de satış türü temelinde başarı daha iyi değerlendirilebilecektir (Büyükmirza, 1994: 668) ve (Haftacı, 1992: 5).

### **1.3.3. Katılımcılık İlkesi**

Katılımcılık ilkesi, bütçenin hazırlanmasında tüm yönetim kademelerinin katılımının, bütçelerde belirlenen amaçların ve planlarının gerçekleştirilmesi açısından şart olduğunu ifade eder.

Sağlıklı işletme bütçeleri, bütçe yöneticileri, mali işler ve muhasebe yöneticileri, istatistikçiler, ekonomistler ve işletmedeki diğer bölüm yöneticilerinin yakın işbirliği ile düzenlenir. Bütçe yöneticilerinin görevi bütçeyi hazırlamak değildir. Bütçe yöneticilerinin görevi bütçenin hazırlanması ve uygulanmasına ilişkin konularda koordinatörlük ve danışmanlık yapmaktır. Bu ilke doğrultusunda işletmedeki her seviyedeki yöneticinin işletme bütçelerinin düzenlenmesine katılımı, işletme içinde önemli bir işbirliğini ve iletişimi sağlar. Bütçeleme



alışmalarının başarısı açısından katılımın planlı ve sürekli olması şarttır (Hacırüstemoğlu, 1993: 338).

#### **1.3.4. Sorumluluk Muhasebesi İlkesi**

Sorumluluk muhasebesi ilkesine göre, işletmenin muhasebe sistemi, yönetimin planlama ve kontrol gereksinimine karşılık verecek biçimde olmalıdır. Bu nitelikleri taşıyan muhasebe, sorumluluk muhasebesidir. Sorumluluk muhasebesi, işletme faaliyetleri ile ilgili bilgileri, örgütsel sorumlulukları ve sorumlu yöneticileri esas olarak sınıflar. İşletme yönetiminin başarısında planlama ve kontrol faaliyetlerinin rolü arttıkça sorumluluk muhasebesi de daha fazla önem kazanmıştır

Sorumluluk muhasebesi uygulamalarına göre, bir sorumluluk merkezinin yöneticisi, birimin girdileri veya ıktıları ile ilgili belli kararları vermekten sorumludur. Bu bağlamda bir sorumluluk merkezi aynı zamanda bir karar merkezidir

Sorumluluk muhasebesinin temel işlevleri arasında yöneticilerin, hakkında karar verebildiği faktörlerle ilgili muhasebe bilgilerinin de o yöneticiler itibariyle toplanması ve rapor edilmesi yer alır

İşletme btçeleri hazırlanırken bu ilke doğrultusunda sorumluluk merkezleri esas alınır. Böylelikle sorumluluk merkezi yöneticilerinin planlanan amaçlara ne ölçüde ulaşıp ulaşmadığı belirlenebilir (KoYalkın, 1989: 35).

#### **1.3.5. Gerçekçilik İlkesi**

Gerçekçilik ilkesi ile amaçlanan; btçedeki rakamların, ulaşılması çok zor olup personeli yıldırmayacak veya aksine çok kolay olup personeli tembelliğe sevk etmeyecek verimlilik düzeylerini esas alarak

belirlenmesidir. İşletme bütçelerinin başarısı, rakamların gerçekçi olarak belirlenmesi ile yakından ilgilidir. İşletme içinde kimi yöneticiler, çeşitli nedenlerle bütçe rakamlarını gerçekçi rakamların dışında belirleme eğiliminde olabilirler. Bu durumu engellemek için alınacak temel önlemler şu şekilde özetlenebilir: Sistemli ve sürekli bir bütçe eğitimi ile farklı bölümlere ait planların birbirleri ile ilişkisi, birbirleri üzerindeki etkileri gösterilmelidir inceleme ve sorgulamalıdır Bütçe kontrol sistemi, hem olumlu hem de olumsuz farkları aynı özen ile incelemeli ve sorgulamalıdır Bütçe ödeneklerinin onayı, tüm yönetim düzeylerinde gerçekçi nedenlere dayandırılmalıdır (Koç Yalkın, 1989: 40).

### **1.3.6. Esnek Uygulama İlkesi**

Esnek uygulama ilkesi, gerekli görülen durumlarda ve değişen koşullar karşısında işletme bütçelerinin değiştirilebileceğini ve yeniden düzenlenebileceğini ifade eder

İşletme bütçeleri tahmin içerdiğinden kimi zaman bazı unsurların gözden kaçtığı ya da uygun şekilde değerlendirilmediği olabilir. Bu gibi durumlarda bütçede gerekli düzeltmeler yapılır. Ancak bütçenin herhangi bir noktasında yapılan düzeltmenin, ilgili diğer bölümlerde de düzeltme gerektireceği dikkate alınmalıdır (Hacıüstemoğlu, 1993: 340).

### **1.3.7. İzleme İlkesi**

İzleme ilkesi doğrultusunda, iyi ve kötü performans aynı derecede araştırılmalı ve yönetim tarafından bilinmelidir. Bütçelerden işletme faaliyetlerini izlemede yararlanılmalı ve bütçeler dinamik bir yönetim aracı olarak kabul edilmelidirler. İzleme ilkesi dikkate alındığı sürece gerek bütçenin gerekse de işletme çalışanlarının verimi artabilecektir (Haftacı, 1992: 6)

## **1.4. İŞLETME BÜTÇELERİNİN SINIFLANDIRILMASI**

İşletme bütçelerini konularına, sorunları ele alış biçimlerine, amaçlarına, teknik yapılarına, kapsamlarına, rakamlarının niteliğine ve başlangıç rakamlarına göre sınıflandırmak mümkündür

Aşağıda her bir bütçe türüyle ilgili açıklamalara yer verilmiştir.

### **1.4.1. Konuları Açısından İşletme Bütçeleri**

Konuları açısından işletme bütçeleri, gelir ve gider bütçeleri olmak üzere ikiye ayrılır.

#### **1.4.1.1. Gelir Bütçeleri**

Faaliyet sonuçlarının maliyet-ürün ilişkisi yanında hasılat açısından da tahmin ve değerlemesinin yapıldığı bütçeler “gelir bütçesi” olarak adlandırılır. Bu tür bütçelere örnek olarak satış türlerine, satış bölgelerine, ürün gruplarına göre satış bütçesi, diğer faaliyetlerden olağan gelir ve karlar bütçesi verilebilir

#### **1.4.1.2. Gider Bütçeleri**

Faaliyet sonuçlarının yalnızca üretilen ürün ya da hizmet ile üretimin maliyeti arasındaki ilişkiler açısından değerlendirildiği bütçeler “gider bütçesi” olarak adlandırılır. Satılan mamül maliyeti bütçesi, direkt hammadde, direkt işçilik bütçeleri, pazarlama satış dağıtım giderleri bütçesi bu tür bütçeye örnek olarak gösterilebilirler.

Bütçelerin bu şekilde sınıflandırılması, işletmenin örgütsel yapısıyla da yakından ilgilidir. İşletmede bir maliyet ya da gider merkezi şeklinde örgütlenmiş bir bölümün bütçesi yalnız üretilen ürün ile maliyeti arasındaki ilişkiyi konu edinirken gelir merkezi şeklinde

örgütlenmiş bölümün bütçesi gider ve hasılat akışlarını bir bütün olarak ele alır (Haftacı, 1992: 6) ve (Hacıüstemoğlu, 1993: 340).

#### **1.4.2. Sorunları Ele Alış Biçimi Açısından İşletme Bütçeleri**

Sorunları ele alış biçimine göre bütçeler, proje bütçeleri ve dönem bütçeleri olmak üzere ikiye ayrılır

##### **1.4.2.1. Proje Bütçeleri**

Bütçe hedefi olarak belli bir projenin tamamlanmasını hedef alan bütçeler, proje bütçesi olarak isimlendirilirler. Bu tür bütçenin kapsadığı zaman, projenin gerçekleştirilme süresine göre değişir.

Proje yöneticisi kimi zaman işletme içindeki çeşitli fonksiyonel departmanlardan personel ve diğer kaynak ihtiyacını karşılayabilir. Bu gibi bir durumda proje bütçesi, söz konusu departmanın bütçelenmiş miktarlarını içerir. Bu nedenle bütçehazırlanırken, proje bütçesinin kendisine kaynak sağlayan departmanın bütçesi ile uyumlu olması son derece önemlidir.

##### **1.4.2.2. Dönem Bütçeleri**

Faaliyet sonuçlarının işletme yönetimi tarafından belirlenen dönemler için tahmin ve değerlemesini içeren bütçeler dönem bütçeleri olarak isimlendirilir. Bütçe, esas olarak yıllık hazırlanmakla birlikte, dönem bütçeleri gereksinmeye göre altı aylık, üç aylık, aylık ya da daha kısa periyotlarla hazırlanabilir (Hacıüstemoğlu, 1993: ss. 368-369.)

### **1.4.3. Amaçları Açısından İşletme Bütçeleri**

Amaçları açısından işletme bütçeleri, **program bütçeleri** ve **faaliyet bütçeleri** olmak üzere ikiye ayrılır.

#### **1.4.3.1. Program Bütçeleri**

Program bütçe, işletmenin gelecek faaliyet dönemi için öngördüğü temel programları içerir. İşletmenin planlarını gerçekleştirmek için giriştiği her faaliyet bir programdır. Bu durumda her mamul ya da mamul grubu bir program olduğu gibi, bir araştırma geliştirme faaliyeti, bir eğitim programı, bir reklam kampanyası gibi faaliyetler de birer programdır. Bu tür bütçede işletmenin tüm gelir ve giderleri programlar itibarıyla sınıflandırılır. Sözelimi sıvı ve toz deterjan üretimi yapan bir işletmeyi ele aldığımızda; sıvı ve toz deterjan grupları ayrı birer programdır. Aynı işletmenin konusuyla ilgili olarak yapacağı araştırma geliştirme çalışmaları ve düzenleyeceği reklam kampanyası da birer programdır. Eğer işletme gelecek dönem planlamasında, kendi alanıyla ilgili bir fuara katılmayı amaçlıyorsa, bu durum da ayrı bir program bütçe olarak düşünülebilir.

Program bütçe türü ile yönetim, programları birlikte ve ayrı ayrı değerlendirme imkanına sahip olur.

#### **1.4.3.2. Faaliyet Bütçeleri**

Faaliyet bütçeleri, gelir/gider ilişkisinin net bir şekilde, kısa sürede ve ölçülebilir düzeyde saptanabildiği faaliyetlerin bütçelenmesi ile oluşurlar

Faaliyet bütçeleri düzenleniş şekillerine göre iki bölümden oluşur:

A) Sorumluluk Bütçeleri

## B) Mamul Hatlarını ve Satış Bileşimlerini Programlama Bütçeleri

Sorumluluk bütçesinde işletmenin ön gördüğü faaliyetler sorumlu bölümlere göre gruplandırılır.

Sorumluluk bütçesi, maliyet unsurlarına göre bölümlenir. Maliyet unsurlarına örnek olarak hammadde, işçilik, malzeme, bakım, alt yapı hizmetleri vb. verilebilir. Bu bölümlenme özellikle sorumluluk merkezlerinin performansının değerlendirilmesi açısından oldukça faydalıdır. Sorumluluk bütçesi, gerçekleşen faaliyet sonuçlarının karşılaştırılabileceği performansı belirler.

Mamul hatlarını ve satış bileşenlerini programlama bütçeleri ise, üretim ve satış bütçeleri arasında optimal sonucu verecek araştırmaları yapma amaçlıdır. Bu tür bütçelerde ürünün maliyeti ve getireceği hasılat diğer seçeneklerle karşılaştırılır (Robert N. Anthony, 2004: 778).

### 1.4.4. Teknik Yapıları Açısından İşletme Bütçeleri

Teknik yapıları açısından işletme bütçeleri, **durağan bütçeler, karşılaştırmalı durağan bütçeler** ve **esnek bütçeler** olmak üzere üçe ayrılır

#### 1.4.4.1. Durağan Bütçeler

Gelecekteki belli bir faaliyet hacmi esas alınarak sadece bu faaliyet hacmi için yapılan bütçeye durağan ya da sabit bütçe adı verilir. Faaliyet hacmi direkt olarak üretim miktarı ile ifade edilebileceği gibi direkt işçilik saati, makine saati gibi ölçütlerle de temsil edilebilir. Örneğin bir üretim işletmesi, durağan bütçesini on bin adetlik planlanan üretim miktarına ya da yirmi bin direkt işçilik saati veya makine saati olarak planlanan üretim zamanına göre oluşturabilir (Haftacı, 1992: 11).

#### **1.4.4.2. Karşılaştırmalı Durağan Bütçeler**

Alternatif bütçe adı da verilen bu tür bütçeler, farklı faaliyet hacimleri için hazırlanmış bir dizi durağan sayısal plandan oluşur. Diğer bir ifade ile bu tür bütçelerde, en çok gerçekleşme olasılığı olan birden çok durağan bütçe yan yana getirilmiş olur. Daha sonra belli bir dönemin başlamasıyla yöneticilere, hangi bütçeyi temel alacakları açıklanır (S. Sadi İşıklılar, 1997: 211).

#### **1.4.4.3. Esnek Bütçeler**

Esnek bütçeler, farklı faaliyet hacimlerine göre değişen tahmini rakamları gösterirler. Bu tür bütçeler yönetsel kontrol sürecinin bir evresi olarak, gerçekleşen sonuçlarla bütçelenmiş sonuçların karşılaştırılmasını sağlar. Bu doğrultuda aradaki farkların belirlenerek gerekli önlemlerin alınmasına yardımcı olurlar (Peker, 1988: 371).

#### **1.4.5. Kapsamları Açısından İşletme Bütçeleri**

Kapsamları açısından işletme bütçeleri, bölümsel bütçeler ve genel bütçe olmak üzere ikiye ayrılır.

##### **1.4.5.1. Bölümsel Bütçeler**

Bölümsel bütçeler, işletmenin belirli faaliyet ve bölümlerini esas alan bütçe türleridir. Literatürde kimi zaman kısım bütçeleri olarak da yer almaktadır. Bölümsel bütçelere örnek olarak satış bütçesi, satın alma bütçesi, yönetim giderleri bütçesi vb. verilebilir

##### **1.4.5.2. Genel Bütçe**

Genel bütçe, işletmenin bütünü ele alan, bir başka ifadeyle işletmenin bölümsel bütçelerinin bir araya gelmesi ile oluşan bütçedir. Genel bütçeye ana bütçe adı da verilir

Genel bütçe, bölümsel bütçelerden oluştuğuna göre, genel bütçeye ulaşabilmek için bölümsel bütçeler arasında bir uyumlaştırma sağlanması şarttır. Bu uyumlaştırmanın gerçekleştirilebilmesi için de bölümsel bütçelemeye, bölümler ve işlevler arası ilişkileri göz önünde bulundurarak başlamak gerekir.

Bütçeleme faaliyetlerine genel olarak, ana sorunu oluşturduğu gerekçesi ile satış bütçesinden başlanır. Bu varsayım tam rekabet ve/veya alıcı pazarının hakim olduğu iktisadi yapılar için doğrudur. Ancak kimi zaman arzın düşük, talebin yüksek olduğu piyasa koşulları söz konusu olabilir. Bu gibi durumlarda satış hacminin planlanması önemini yitirir; finansman ya da üretim unsurları daha önemli konuma geçer. Bütçelemenin daha gerçekçi olabilmesi için, piyasa koşullarının çok iyi bir biçimde analiz edilerek, bütçelemeye hangi noktadan başlanacağına belirlenmesi oldukça önemlidir (Peker, 1988: 371) ve (Robert, N. Anthony, 2004: 778).

## **1.5. İŞLETME BÜTÇELERİ VE YÖNETİM FONKSİYONLARI**

Yönetim en genel ifadeyle başkaları ile birlikte ve onlar vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışma olarak tanımlanabilir. Yönetim, işletme amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için diğer kişilerin faaliyetlerinden ve çeşitli maddi kaynaklardan yararlanılmasıdır. Bu bağlamda dinamik bir süreç olan yönetimin temel fonksiyonları; planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol olarak sıralanır.

İşletme bütçe sisteminin yönetime sağladığı yararlar, sistemin değerini ve etkinliğini belirler. İşletme bütçeleri, yönetim fonksiyonlarının hemen hemen tümüne yardımcı bir araçtır. Bu nedenle,



işletme bütçeleri ile yönetim fonksiyonları arasındaki ilişkiler aşağıda ele alınacaktır.

### **1.5.1. İşletme Bütçeleri ve Planlama Fonksiyonu**

Plan, bugünden, gelecekte nereye ulaşılacak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır. Planlama ise, planı ortaya çıkarmak için sarfedilen gayretleri, bir süreci ifade eder.

Günümüzde tüm sınırların ortadan kalktığı yoğun rekabet ortamı içinde, işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için planlamaya oldukça önem vermek durumundadırlar. İşletmelerin belli bir zaman sürecinde, arzu ettikleri sonuçlara ulaşabilmeleri ancak iyi bir planlama ile mümkündür.

Planlama faaliyetleri işletmenin kısa, orta ve uzun vadeli hedefleri ile uyumlu olmalıdır. Amaç, işletme kaynaklarını uzun vadede en verimli şekilde kullanarak kâr artırımını sağlamaktır. Bu bağlamda bütçeleme, planlama sürecinin bir parçasıdır. Kapsadıkları dönem açısından planlar kısa, orta ve uzun vadeli planlar olmak üzere sınıflandırılırlar. Her üç plan türü de aynı amaca hizmet ederler.

Kısa, orta ve uzun vadeli planlar birbirilerine sıkı bir biçimde bağımlıdırlar. Kısa vadeli planları oluşturan bütçeler, daha sonra uzun vadeli planlarda belirlenen amaçlara ulaşılacak için seçilen yöntemlerin etkisi altında biçimlendirilirler

Planlama fonksiyonu, işletme için temel birtakım amaçların saptanmasını, örgütsel planlamayı, faaliyet planlamasını ve değişiklikler için planlama gibi çeşitli faaliyetleri kapsar. Bu faaliyetler, işletme bütçe sisteminde de ele alınarak sayısal ve resmi planlar biçimine dönüştürülmektedir. Yönetimin planlama fonksiyonu da bütçe sistemi de

işletme kaynaklarını etkin kullanarak, yakın gelecekteki işletme kârlılığı ile uzak gelecekteki işletme gelişimi ve sürekliliği arasında en uygun dengeyi sağlamayı amaçlar (Theresa Libby, 2007: 51).

### **1.5.2. İşletme Bütçeleri ve Örgütleme Fonksiyonu**

Örgütleme, planlama fonksiyonu ile saptanmış bulunan amaç, araç ve yöntemlerin uygulanması yönünde fiziksel ve yönetsel düzenlemelerin yapılmasıdır. Örgütleme fonksiyonu ile işletmede maddesel ve beseri üretim etkenleri en verimli olacak şekilde düzenlenir; çalışanların görevleri, yetki ve sorumlulukları belirlenir. Örgüt ise, tüm bu düzenlemeler sonucu ortaya çıkan yapıdır.

Örgütleme fonksiyonu, yukarıda belirtilen faktörler doğrultusunda ne şekilde oluşturulursa oluşturulsun, işletme bütçe sistemi açısından oldukça büyük öneme sahiptir. Gerek örgütleme fonksiyonu gerekse de işletme bütçe sistemi, işletme içinde otoritenin ve sorumluluğun dağıtımı ile yakından ilgilidir (Tosun, 1992: ss. 225-226).

### **1.5.3. İşletme Bütçeleri ve Yürütme Fonksiyonu**

İşletmede yönetimin planlama ve örgütleme fonksiyonları başarıyla gerçekleştirildikten sonra üçüncü aşama, belirlenen amaçlar doğrultusunda örgütün harekete geçirilmesidir.

Yönetimin yürütme fonksiyonu, işletmede yer alana kişilere, görevlerini en verimli ve etkin bir biçimde yaptırma amaç edinmiştir. Bu niteliği ile, yürütme fonksiyonunun konusu insanlardır

İşletme bütçe sistemi başarılı bir biçimde uygulandığı takdirde işletme çalışanlarını teşvik edici özelliklere sahiptir. Çünkü işletme bütçeleri ile çalışanlardan beklenen faaliyet düzeyi net bir biçimde belirlenir. Bütçelemenin temel ilkelerinden olan katılımcılık ilkesi

doğrultusunda, her kademedeki yöneticinin katılması da çalışanların motivasyonunu yükseltir bütçe çalışmalarına katılması da çalışanların motivasyonunu yükseltir (Tosun, 1992: ss. 240 – 241).

#### **1.5.4. İşletme Bütçeleri ve Koordinasyon Fonksiyonu**

Koordinasyon, işletmenin bütünlüğünü ve varlığını sağlayan etmenlerin başında gelir. Koordinasyon en yalın anlamıyla; işletmenin grup olarak çalışması, aynı amaca doğru çaba harcaması, kısaca işbirliği sistem ve mekanizmasıdır. İşletmedeki çalışmaların etkinliği, işletme içi koordinasyona bağlı olarak artar.

İşletmedeki bütçe sisteminin başarılı bir koordinasyon sağlanmasındaki payı büyüktür. Bütçe sistemi, işletme içindeki her bir bölümün ortak hedefe veya hedeflere ulaşmak için neler yapacağını ortaya koyarak, bölümler arasında koordinasyon sağlanmasına katkıda bulunur. Böylece işletmedeki tüm yöneticiler, işletmenin genel amaçları ve diğer bölümlerin faaliyetleri hakkında da bilgi sahibi olarak kendi bölümlerinin faaliyetlerini bunlara uygun olarak planlamaya çalışırlar İşletme içinde başarılı bir koordinasyon, etkin bir haberleşme ile mümkündür. Bütçe sistemi; planların, işletme bütçelerinde yer alması ve bunlara ait kopyaların yöneticilere dağıtılmasını sağlayarak haberleşmenin etkinliğini artırır.

Özetle; başarılı bir bütçe sistemi, işletme içi koordinasyonun sağlanmasında önemli bir araç ve güvencedir (Tosun, 1992: 269).

#### **1.5.5. İşletme Bütçeleri ve Kontrol Fonksiyonu**

Kontrol fonksiyonu, yönetim fonksiyonlarının sonuncusu olup, diğer fonksiyonların neyi, nasıl ve hangi ölçüde başardığını araştırır ve

saptar. Kontrol fonksiyonu da planlama fonksiyonu gibi süreklilik gösterir.

Yönetimsel kontrol, işletmenin her bir örgütsel unsurunun mevcut performansını ölçme ve değerlendirme süreci olup; işletmenin amaç, hedef, politika ve standartları doğrultusunda gerektiğinde çeşitli önlemlerin alınmasıyla, işletme etkinliğinin artırılmasını sağlar. İşletmenin amaç, hedef, politika ve standartları, planlama fonksiyonu ile belirlenir. Bu bağlamda etkin kontrol, planlama fonksiyonunun sağlam temeline dayanmak zorundadır.

Üç tip kontrolden söz etmek mümkündür. Bunlar; ön kontrol, eş zamanlı kontrol ve geçmişe dönük kontroldür. Ön kontrol, faaliyete geçilmeden önce kaynak ve personelin sağlanması ile ilgili kontroldür. Eş zamanlı kontrol, kişisel gözlem ve raporlarla mevcut faaliyetin izlenmesidir. Geçmişe dönük kontrol ise, faaliyet sonrası sonuçların standartlarla karşılaştırılmasıdır. Geçmişe dönük kontrolden, geçmiş dönem faaliyetlerinin verimliliğini değerlendirmek ve gelecek döneme ilişkin kontrolü geliştirmek için faydalanır.

İşletme bütçe sistemi önemli bir kontrol aracıdır. Bütçe sistemi, gerek faaliyet öncesi gerekse de faaliyet sonrası kontrole ilişkin standartları sağlayarak yönetimin kontrol fonksiyonuna büyük katkıda bulunur.

Bütçe sisteminin ortaya koyduğu raporlar; bütçe tutarlarını, gerçek faaliyet sonuçlarını ve sapmaları kapsadığından, yöneticiler faaliyetlerin yürütülmesinde belli toleranslar dışındaki sapmaların üzerinde duracak ve bunlarla ilgili gerekli önlemlerin alınmasını sağlayacaklardır (Tosun, 1992: 279) ve (Welsch Hilton, 1988: 15).

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **İŞLETME BÜTÇELERİ SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASI**

#### **2.1. STRATEJİK YÖNETİM, STRATEJİK PLANLAMA VE BÜTÇELEME İLİŞKİSİ**

Yönetimsel anlamda strateji, yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreye uyumunu sağlayarak, meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan bir araçtır. Bu bağlamda stratejik yönetim ise, işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısıyla ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, altyapı, hammadde, vs.) etkili ve verimli kullanılması sürecidir.

Stratejik yönetim, işletmenin faaliyetlerine yön vererek içinde bulunduğu sektörde rekabet edebilmesini sağlar ve işletmenin içsel faaliyetlerini nasıl organize edeceğini belirler. Bütçeleme ise, işletmenin mevcut finansal kaynaklarının etkin bir biçimde dağıtımına ve çalışanlarının performanslarının izlenmesine olanak verir. İşletme stratejik kararlarını vermedikçe etkin bir bütçe hazırlanamayacağı gibi; bütçenin finansal rehberliği olmadan uygulanan strateji de verimsiz ve kazançsız olacaktır.

Stratejik planlama ise, işletmenin faaliyetlerini, önceliklerini ve hedeflerini yönetmek için yapılır. Stratejik plan, işletmenin strateji ve politikalarının uygulanması için hazırlanan ayrıntılı bir plandır. Stratejik planlama yapılırken işletmenin finansal durumu, ekonomik ve siyasal çevre, sosyal eğilimler, teknoloji, risk, piyasa şartları, rekabet, ürün

grubu, müsteriler, üretim kapasitesi, iş gücü, ürün yaşam dönemi ve benzer temel unsurlar dikkate alınmalıdır. Bu doğrultuda stratejik planlama kısa dönem planlamanın ön koşuludur. Stratejik planlama, işletmenin bütünü ile ilgili olup, uzun vadelidir. İşletmenin uzun dönem hedeflerine ulaşabilmesi için kapsamlı açıklamalar içerir (Erol, Eren, 2000: 1).

## **2.2. PERFORMANS KARNESİ VE BÜTÇELEME İLİŞKİSİ**

Performans karnesi, işletmelerin misyonunu ve stratejilerini kapsamlı bir performans ölçütleri setine dönüştürerek stratejik performans ölçümü ve yönetimi için bir çerçeve oluşturan, ölçme esasına dayalı bir stratejik performans yönetim sistemidir.

Başarılı bir performans karnesi uygulaması için, performans karnesinin işletmenin planlama ve performans yönetimi süreçleri ile uyumlu çalışması şarttır. Performans karnesi işletme içinde, hem devam eden uygulamayı değerlendirmek amacıyla bir ölçüm aracı olarak kullanılmasının yanında hem de yıllık planlama sürecinde, stratejik öncelikleri ileten bir araç olarak kullanıldığı takdirde, işletmenin başarısı artacaktır. Performans karnesi hedeflerinin, operasyonel birimler için direkt girdi olarak kullanılması bütçeleme sürecinin daha sadeleşmesini sağlayacak ve harcanan zamanı azaltacaktır.

Performans karnesi ile planlama ve bütçeleme süreçlerinin bütünleşik olarak çalışması; kaynak dağıtımının merkezine stratejiyi koyacak ve kararlarda öncelik unsurunun dikkate alınmasını sağlayacaktır.

İş planının geliştirilmesi aşamasında, bütçeleme süreci operasyonel bütçe ve stratejik bütçe olmak üzere ikiye ayrılmalıdır.

Operasyonel bütçe, stratejik hedeflerden direkt olarak etkilenir. Stratejik bütçe ise, stratejik yönetim sürecinin tamamlayıcı bir bölümdür. Operasyonel bütçe, işletmenin mevcut ve gelişmekte olan kapasitesini sürdürebilmesi için gerekli olan üretim, satış, hizmet gibi faaliyetleri içerir. Stratejik bütçe ise, nitelik olarak ihtiyari olan ve yeni kapasiteler oluşturmak için tasarlanmış olan faaliyetleri içerir (Robert S. Kaplan, 1996: 2).

### **2.3. BÜTÇE HAZIRLAMA SÜRECİ**

Bütçeleme süreci, katılımcılık ilkesi doğrultusunda ilgili tüm birimlerin katılımıyla gerçekleştirilecek kapsamlı ve sistematik bir çalışmayı gerektirir.

Bütçe uygulamasından beklenen faydanın elde edilebilmesi, her şeyden önce bütçelemenin ciddi bir biçimde yönetilmesini gerektirir. Bunun için de, işletmenin örgüt yapısı içerisinde bütçelemeye ilgili birimlerin oluşturulmasına ve bütçeleme çalışmalarının belli bir takvim çerçevesinde planlanıp yürütülmesine ihtiyaç vardır. Bu doğrultuda aşağıda söz konusu birimlerle ilgili açıklamalara yer verilecektir (Büyükmirza, 1994: 670).

#### **2.3.1. Bütçe Bölümü**

Bütçeleme, ilgili tüm işletme birimlerinin katılmasını gerektiren bir süreç olmakla birlikte, bu süreçte bölümler arası uyumu sağlayacak, her bir bölümün bütçeleme sırasında karşılaştıkları teknik sorunların çözümüne yardımcı olacak, bölümlerden gelen tahmin ve öngörülerini birleştirip bütçe haline dönüştürerek, üst yönetimin onayına sunacak ve daha sonra bütçe-fiili karşılaştırmalarını yapıp, sorumluluk raporlarını düzenleyecek bir “bütçe bölümü” oluşturulması gereklidir.

Bütçe bölümü, büyük işletmelerde direkt olarak genel müdüre veya mali işler genel müdür yardımcısına ya da muhasebe ve mali işler daire başkanlığına bağlı bir bütçe müdürlüğü şeklinde yer alır. Küçük işletmelerde ise muhasebe müdürlüğü içerisinde bir bütçe şefliği halinde yer alabileceği gibi, kimi zaman sadece işletmenin muhasebecisi bütçe hazırlama görevinden sorumlu olabilir.

Bütçe bölümünün görevlerini aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

- Bütçe usul ve yöntemlerini belirlemek,
- İlgili bölümlerce bütçe tasarılarının zamanında hazırlanmasını sağlamak,
- Kendisine iletilen veriler doğrultusunda, genel müdür ya da bütçe komitesine sunulacak olan genel bütçeyi hazırlamak,
- Bütçe-fiili karşılaştırmalarını yapıp, sonuçları analiz ederek ilgili yöneticilere sunmak,
- Bütçe yazışmalarını yapmak,

Bütçe ile ilgili tüm konularda genel müdüre, bütçe komitesine ve diğer ilgililere bilgi aktarıp, görüşmelerde bulunmaktır (Lalli, 2002: ss. 1.11-1.18) ve (Büyükmirza, 1994: 670.).

### **2.3.2. Bütçe Komitesi**

İşletmede kurmay görevi üstlenen bu komite, bütçe hedeflerinin saptanması, öngörülen verimlilik düzeyinin belirlenmesi, sapmalarla ilgili önlemlerin alınması gibi konularda bütçe bölümünün yetkisi olmaması nedeniyle oluşan boşluğu doldurur.

Üst düzey yöneticilerden oluşan bu komite; her bir bölüm tarafından yapılan bütçe tahminlerini gözden geçirir ve gerektiğinde



bölümler arası uyuşmazlıkları giderici müdahalelerde bulunarak bütçede düzeltme yapar ve bütçeyi üst yönetime sunmak için onaylar ya da reddeder. Bütçe komitesi, bütçe hazırlanması aşamasında herhangi bir problemle karşılaşıldığında danışmanlık görevini üstlenir. Komite, bütçeyi hazırlayanlar ve kullananlar arasında bir bağ kurar (Haftacı, 1992: 23).

### **2.3.3. Bütçe El Kitabı**

Bütçe el kitabı, bütçe programının tanıtılması ve sürdürülmesi amacıyla oluşturulan, bütçe politikalarını açıklayan, her bir kişi ve bütçe komitesinin görevlerini tanımlayan, bütçe hazırlama şekil ve tekniklerini belirten bir rehberdir.

➤ Bütçe el kitabı, bütçenin nasıl hazırlanacağını detaylı bir biçimde açıklar ve tüm bütçe programları için bir planlama takvimi ile yönergeler içerir. Yönergeler özellikle bölümlerin hazırlayacağı bütçeler arasında standart bir uygulama sağlaması açısından büyük öneme sahiptir. Bütçe el kitabı, bütçenin hazırlanması için gerekli tüm politika ve yöntemlerin işletme içinde iletilmesini sağlar. Bütçenin yöneticiler tarafından nasıl kullanılacağını ve bütçeleme sürecinin değişik aşamalarından (hazırlama, sunum, raporlama, değerlendirme, onaylama gibi) kimlerin sorumlu olduğunu açıklar. (Haftacı, 1992: ss. 23-24):

- Bütçe el kitabı,
- Bütçe yöntemlerinde standartlaşma ve basitleştirme,
- Bütçeleme sürecinin organize bir uygulama ile gerçekleştirildiğine dair referans,
- Bölümler arası tutarlılık,
- Yeni çalışanlar için iş tanım rehberliği,

- Mevcut çalışanların transfer veya teşvik edilmesi durumunda, yeni pozisyonlarına alışmalarını,
- Çalışanların işlerinde devamlılığını sağlar

#### **2.3.4. Bütçe Takvimi**

Genel işletme bütçesinin hazırlanması, işletmenin hemen hemen tüm bölümlerinin belirli bir sıra içinde gerçekleştirmesi gereken bir dizi çalışmayı içerir. Genelde bir diğerinin yapılmış olmasına bağlı olan bu çalışmaların oluşturduğu sürecin herhangi bir noktasında gecikme, daha sonraki aşamaları da zincirleme etkileyerek, sonuçta bütçenin zamanında yetiştirilememesine yol açar. Bu nedenle bütçe çalışmalarının belli bir takvime göre yürütülmesi şarttır. Bu bağlamda bütçe takvimi, bütçeleme sürecindeki her bir aşamanın hangi tarihte bitmesi gerektiğini gösteren takvimdir. Bütçe takviminde belirlenen tarihler gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır.

Bir işletmede süreç, genel olarak bütçeleme sürecinin her bir aşamasının gözden geçirilmesini içeren bütçe takviminin hazırlanması ile başlar. Bütçe takvimi, bütçeleme sürecinin son tarihlerini, personel sorumluluklarını içeren taslak bir zaman çizelgesidir. Bu çizelge ile bütçeleme sürecinin temeli oluşturulur. Bu nedenle süreç ilerlemeden bu unsurların tamamlanması bütçeleme süreci için çok önemlidir (Shim, Siegel, 1990: ss. 42-43.).

### 2.3.5. Bütçe Dönemi

İşletme bütçeleri belirli bir zaman aralığında kullanılmak üzere hazırlanırlar. Bütçe döneminin uzunluğu işletmenin tipine, bütçenin düzenlenme amacına, işletmenin içinde bulunduğu sektörün özel şartlarına, genel ekonomik duruma göre değişir.

Bütçe dönemi belirlenirken dikkate alınması gereken diğer unsurları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Muhasebe dönemi,
- Genel ekonominin sağlamlığı,
- İşletme politikalarındaki değişimler,
- Mevsimlik faktörlerin etkisi,
- İşletme riski ve risk tipi,
- Finansman, üretim ve stok kontrol metodları,
- İstatistiksel verilerin yapısı,

Bütçe döneminin uzunluğuna göre bütçeler, kısa dönemli ve uzun dönemli bütçeler şeklinde sınıflandırılır.

Bütçe döneminin uzunluğu bir yıla kadar olan bütçeler, kısa dönem bütçeler, bütçe döneminin uzunluğu en az beş yıl olan bütçeler ise uzun dönem bütçeler olarak isimlendirilir.

Genellikle hesap döneminin bir yıl olması ve istatistiklerin yıllık olarak hazırlanması nedeniyle uygulamada en yaygın bütçe dönemi bir yıldır. Bunun yanında altı aylık, üç aylık, aylık ve haftalık bütçeler de hazırlanmaktadır.

Uzun dönem bütçeler ise işletmenin gelecekteki yönetimi ile ilgilidir. Uzun dönemli bütçeler ile çeşitli seçeneklerin, genel amaçların gerçekleştirilmesi üzerinde yarattığı etki saptanmaya çalışılır. Uzun

sürelî hedefler belirlenmedikçe, kısa süreli kararlar etkin ve tek amaca yönelik olamaz (Büyükmirza, 1994: ss. 671-672).

## 2.4. İŞLETME BÜTÇE SİSTEMİNİN İŞLEYİŞİ

İşletmedeki bütçe sistemi ile, işletmenin hedef ve politikaları saptanır, iletilir, kaynakları uygun biçimde dağıtılır, geri bildirim sağlanır ve çalışanlar motive edilir. Bütçe sistemi işletmenin limitlerini düzenler, kaynak ihtiyacını belirler, özel gereksinimlerini inceler, esneklik sağlar, varsayımları birleştirir ve kısıtları dikkate alır. Bu bakımdan bütçeleme süreci gerek bütçe el kitabının gerekse de bütçe formlarının ve diğer resmi işlemlerin kullanımı açısından standart hale getirilmelidir.

➤ Bütçeleme sürecinde başarı, işletmenin tüm düzeylerinde sürecin desteklenmesi ile mümkündür. Bütçeleme süreci genel olarak aşağıdaki aşamaları içerir:

- Amaç ve hedeflerin belirlenmesi,
- Mevcut kaynakların ve bilgilerin analizi,
- Bölümsel bütçelerin hazırlanması,
- Bütçe bölümü tarafından bölümsel bütçelerin ilk kez incelenmesi,
- Bölümsel inceleme toplantıları,
- Bölümsel bütçelerin birleştirilmesi,
- Üst düzey yönetiminin ilk incelenmesi
- Bölümsel bütçelerin son kez düzeltilmesi
- Bölümsel bütçelerin ikinci kez bütçe bölümü tarafından incelenmesi,
- Düzeltilmiş bölümsel bütçelerin birleştirilmesi (genel bütçenin oluşturulması)

➤ Üst düzey yönetimin son incelemesi ve bütçenin onaylanması

Bütçeleme sürecinde yukarıda sayılan tüm asamaların başarılı bir şekilde yerine getirilebilmesi ve merkezi bir kontrol sağlanması amacıyla, genel müdürlük ve bölüm yöneticileri ile yakın çalışacak bir sorumluya ihtiyaç vardır. Bu sorumlu çoğu zaman bütçe müdürüdür.

Bütçe hedeflerinin belirlenmesi ve mevcut bilgilerin analizinden sonra işletme içindeki her bir bölüm, genel bütçeyi oluşturacak olan bölümsel bütçeleri, bütçe el kitabında belirlenmiş olan yöntem ve esaslar doğrultusunda hazırlar. Hazırlanan bütçe taslakları, incelenmek üzere bütçe bölümüne gönderilir.

Bütçe taslakları, bütçe bölümünde aşağıdaki incelemelerden geçirilir:

1. Bilgi Doğrulaması:

Bu aşamada, matematiksel hesaplamalar kontrol edilir ve satış-pazarlama tahminlerinin bütçenin ilgili tüm bölümlerine doğru olarak aktarılıp aktarılmadığı denetlenir.

2. Önceki yıl tahminlerinin güvenilirliğinin analiz edilmesi:

Gelecek yıl önemli sapmalardan kaçınmak için mutlaka önceki yıl tahminleri ile mevcut yıl sonuçları ve gelecek yıl için önerilen performans düzeyi karşılaştırılmalıdır.

3. Bölümsel bütçe varsayımlarının ve hedeflerinin analiz edilmesi:

Bölümsel bütçelerin varsayım ve hedefleri birleştirilmeden söz konusu unsurların geçerliliğinin test edilmesi gereklidir. Geçerlilik aşağıdaki şartlara göre test edilecektir:

İşletmenin tepe yönetimi tarafından açıklanan planlama amaç ve hedefleri ile bağlantı,

Genel ekonomik durum ve gelecek yıl için yapılan olası ekonomik değişiklik tahminleri ile ilişki,

Özel ekonomik durumların, bölümlerin faiz oranı, sermaye maliyeti ve benzeri unsurları üzerindeki etkisi,

- Rekabet analizleri,
- Teknolojik değişim,
- Hammadde maliyeti ve ulaşılabilirliği,

Bütçe bölümünde yapılan incelemelerden sonra, bütçe müdürü öncelikle bölümsel personel düzeyinde bir dizi görüşmeler yapar. Bu görüşmelerin amacı, yapılan incelemeler sonucunda belirlenen noktalarda düzeltmelerin yapılmasıdır. Bu görüşmeleri bölüm müdürüyle yapılacak özel görüşme takip eder. Bu görüşmede bütçe müdürü, personel düzeyinde yapılan görüşmeler sonucunda ortaya çıkan hususlarda bölüm müdürü tarafından gerekli önlemlerin alınacağından emin olmak ister. İdeali bölüm müdürünün maaşının bir bölümünün gelecek yıl performansı ile ilgili olmasıdır. Bu bağlamda, bölüm müdürü ve personeli bütçe taslağının düzeltilmesi ve uygulanmasında daha istekli olacaktır. Diğer varsayımlar, satış-pazarlama hedefleri gibi.

Üst yönetim uygun gördüğü takdirde, genel bütçe çalışmasını onaylayarak bütçeye kesinlik kazandırır. Onaylanan bütçe çoğaltılarak

uygulanmak üzere ilgili personele dağıtılır (Shim, Siegel, 1990: 9) ve (Lalli, 2002: ss. 12.1-12.7).

## **2.5. GENEL BÜTÇENİN OLUŞTURULMASI**

Kapsamlı bir genel bütçe, işletme yönetiminin gelecek dönemle ilgili satışları, giderleri, üretim hacmini ve diğer finansal işlemleri içine alan beklentilerinin bir ifadesidir. Dönem başında bütçe, bir plan ya da standarttır. Dönem sonunda ise, yönetime performansını değerlendirme konusunda yardımcı olan bir kontrol aracıdır.

Genel bütçe, aşağıdaki bütçelerin birleşiminden oluşur :

- Satış Bütçesi
- Üretim Bütçesi
- Direkt Hammadde Bütçesi
- Direkt İşçilik Bütçesi
- Genel Üretim Maliyetleri Bütçesi
- Faaliyet Giderleri Bütçesi
- Yatırım Bütçesi
- Nakit Bütçesi

Genel bütçe hazırlanırken beş ana aşama söz konusudur. Bu aşamalar sırasıyla:

1. Satış tahminlerinin yapılması,
2. Beklenen üretim hacminin kararlaştırılması,
3. Üretim maliyetlerinin ve faaliyet giderlerinin tahmini,
4. Yatırımların planlanması, nakit akışı ve diğer finansal unsurların belirtilmesi,
5. Tahmini finansal tabloların düzenlenmesi.

Genel bütçe hazırlanırken çoğu zaman ana sorunu oluşturduğu gerekçesi ile bütçelemeye satışlardan başlanır. Ancak bu durum her zaman için geçerli değildir. Bütçelemenin daha gerçekçi olması için, piyasa koşullarının çok iyi analiz edilerek dar boğaz noktasının belirlenmesi ve bütçelemeye o noktadan başlanması gerekir (Haftacı, 1992: 29) ve (Shim, Siegel, 1990: 77).

### **2.5.1. Satış Bütçesi**

Genellikle satış bütçesi, genel bütçe hazırlama sürecinin başlangıç aşamasıdır. Bu bütçe ile toplam satışlar, ürün türüne göre miktarsal ve tutarsal olarak gösterilir. Satış bütçesi ile satış hacminin tahmin edilmesi, bütçeleme süreci içindeki hemen hemen tüm diğer bütçeleri etkiler. Satış bütçesinin temel amacı, hangi mamullerin hangi fiyattan satılacağını tahmin etmek, böylece işletmenin planlanan satış hasılatını belirlemektir. Bu doğrultuda, satış bütçesi ne ölçüde gerçekçi ve doğru ise diğer bütçeler de o ölçüde gerçekçi ve doğrudur. Satış planlaması ya da diğer ifadeyle satış bütçelemesinin amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

Gelecekteki gelirler ile ilgili belirsizlikleri azaltmak,

Yönetsel kararlarla planlama sürecini birleştirmek,

Diğer bütçelerin hazırlanabilmesi için gerekli bilgileri sağlamak (özellikle üretim bütçesi, satış giderleri bütçesi ve nakit bütçesi)

Yönetimin, satış faaliyetleri üzerindeki kontrolüne yardımcı olmaktır.

Satış bütçesi genellikle 3 aylık, 6 aylık veya 1 yıllık dönemi kapsar. Bu dönemler de önceki dönemler ve birbirleriyle karşılaştırılmak amacı ile ay ve haftalara bölünür.



Satış bütçesi genellikle daha sonra nakit bütçesinde kullanılmak üzere, kredili satışlardan beklenen tahsilatlarla ilgili hesaplamayı da içerir. Kredili satışlardan beklenen tahsilatlar da bir çizelge de hazırlandığı takdirde ileride nakit bütçesi hazırlanırken hata yapma olasılığı azalabilecektir (Hansen, 2006: 314).

### **2.5.2. Üretim Bütçesi**

Satış bütçesinin hazırlanmasından sonra ikinci aşama üretim bütçesinin hazırlanmasıdır. Satış bütçesinde belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi bu bütçe ile uyumlu üretim faaliyetlerini kapsamına alan çeşitli üretim bütçelerinin düzenlenmesi ile olur. Üretim faaliyetleri ile ilgili olarak hazırlanan bütçelerden ilki üretim bütçesi olup diğerleri, direkt ilk madde malzeme (hammadde) bütçesi, direkt işçilik bütçesi ve genel üretim giderleri bütçesidir. Üretim bütçesi ile satış bütçesinde belirtilen satışları karşılamak için gereken mamul miktarı öngörülür. Üretim bütçesi hazırlanırken, satış bütçesi, fabrika kapasitesi, stok durumu ve dışarıdan alım gibi unsurlar dikkate alınır. Üretim bütçesi ile bütçelenmiş satışları karşılamak için gereken üretim miktarının yanı sıra stok gereksinimleri de beyan edilir. Üretim bütçesinin temel amacı, üretim planlamasında sıkça karşılaşılan bir sorun olan satışlar, stoklar ve üretim düzeyleri arasında uygun dengeyi sağlayabilmektir. Üretim bütçesinin düzenlenirken aşağıdaki gibi bir işlem sırası takip edilir :

1. İşletmenin stok politikaları belirlenir,
2. Üretilcek mamul miktarları, satış bütçesi ve stok politikalarına göre saptanır,
3. Üretim miktarları ara dönemler esas alınarak zaman planına bağlanır.

Üretim bütçesinin düzenlenmesinden birinci derecede sorumlu olanlar üretim yöneticileridir ( Hacırüstemoğlu, 1993: 364) ve (Shim, Siegel, 1990: 82).

### **2.5.2.1. Direkt İlk Madde ve Malzeme Bütçesi**

Üretim miktarı hesaplandıktan sonra, bu üretim miktarı için gerekli olan hammadde miktarının ve tutarının belirlenmesi direkt ilk madde ve malzeme bütçesi ile olur.

Direkt ilk madde ve malzeme bütçesinin temel amaçları;

- Üretim için gerekli hammadde isteklerinin tespiti,
- Hammadde stok düzeylerinin belirlenmesi,
- Hammadde satın alınmasının planlama ve denetiminde uygun bir dengenin sağlanmasıdır.

Direkt ilk madde ve malzeme bütçesinin düzenlenebilmesi için, üretilecek mamul miktarı, her bir mamulün üretimi için gereken standart hammadde miktarı ve standart hammadde maliyeti bilinmelidir. Standart maliyetlerin kullanılmadığı işletmelerde ise bu bilgiler mühendislik çalışmalarına, geçmiş dönemlere ilişkin tüketim belgelerine ve malzeme faturalarına dayandırılarak saptanır.

### **2.5.2.2. Direkt İşçilik Bütçesi**

Direkt işçilik bütçesi, üretim bütçesinin istemlerini karşılamak için gerekli direkt işçilik sürelerini ve maliyetlerini gösterir. Direkt işçilik bütçesinin hazırlanmasından üretim yöneticisi ve yardımcıları sorumludur; ancak bu bütçenin hazırlanmasında maliyet muhasebesi, insan kaynakları ve bütçe kontrol bölümleri de birlikte çalışmalıdır.

Direkt işçilik bütçesinin düzenlenebilmesi için, üretim bütçesinde saptanan üretim miktarları, direkt işçilik süreleri ve direkt işçilik ortalama ücret bilgilerine gereksinim vardır.

Direkt işçilik bütçesi hazırlanırken, üretim bütçesinde gereksinim duyulan direkt işçilik, üretim işlemlerinin niteliği ve bu doğrultuda gerekli olan işçiliğin niteliği, diğer bir ifade ile işçiliğin vasıflı ya da vasıfsız olması, işletmede uygulanan ücret sistemleri, toplu sözleşmeler, istenilen kalitede ve miktarda işçi tedariki ve eğitim olanakları gibi unsurlar dikkate alınmalıdır.

Etkin bir direkt işçilik bütçesi ile, işletme içinde, personelin çok daha verimli çalışması sağlanır. Finans birimi açısından da işçiliklerin planlanmış olması, ilgili dönemde nakit gereksiniminin daha iyi planlanmasına olanak tanır. Ayrıca direkt işçilik bütçesi, direkt işçiliklerin kontrolü açısından oldukça önemli bir role sahiptir. Direkt işçilik bütçesi ile, işçilikler üretim birimlerine göre sınıflandırılır ve gerek işçilik süresi gerek işçilik maliyeti açısından izlenir.

### **2.5.2.3. Genel Üretim Maliyetleri Bütçesi**

Üretim bütçesini izleyen üçüncü bütçe, genel üretim maliyetleri bütçesidir. Genel üretim maliyetleri, direkt malzeme ve direkt işçilik dışında kalan, üretimle ilgili tüm maliyetleri kapsar. Genel üretim maliyetleri içinde endirekt malzeme, endirekt işçilik, amortisman, kira, enerji, sigorta, tamir-bakım vb. maliyet kalemleri sayılabilir. Genel üretim maliyetleri direkt malzeme ve direkt işçilikten farklı özelliklere sahiptir. Bu özellikleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

➤ Genel üretim maliyetleri ile üretilen mamuller arasında direkt bir ilişki kurulamaz

- Bu maliyetler değişkenlik ve kontrol edilebilirlik kavramına ilişkin olarak birbirlerinden çok farklı niteliktedirler
- Bu maliyetlere ilişkin sorumluluk, işletme içinde tek bir yerde toplanmamıştır. Bu maliyetlerden çeşitli yönetim kademelerindeki pek çok yönetici sorumludur.

Bu özellikleri nedeniyle her maliyet yeri için bir genel üretim maliyeti bütçesi hazırlanır. Bir maliyet yerinin genel üretim maliyeti bütçesi hazırlanırken, o maliyet yerinin sahip olduğu genel üretim maliyetleri kalemleri ayrı ayrı bütçelenir. Bu bütçelerin birleştirilmesiyle de tüm işletmeye ait genel üretim maliyetleri bütçesi elde edilir. Genel üretim maliyetleri bütçesi maliyet yerlerine ve kalemlerine göre düzenlendiği için dikkat edilmesi gereken temel koşul, işletmenin uygun yetki ve sorumluluk merkezlerine, yetki ve sorumluluk merkezlerinin de yeterli sayıda maliyet yerine ayrılmış olması ve maliyet yerlerindeki genel üretim maliyetleri kalemlerinin de uygun bir şekilde belirlenmiş olmasıdır (Koç Yalkın, 1989: 152) ve (Haftacı, 1992: 38).

### **2.5.3. Dönem Sonu Mamul Stoku Bütçesi**

Dönem sonu mamul stoku bütçesi, bütçelenmiş finansal tabloların oluşturulması için gerekli bilgiyi sağlar. Bu aşamaya kadar hazırlanan bütçeler (satış bütçesi ve üretimle ilgili tüm bütçeler) üretilen bir birim mamulün maliyetini hesaplayabilmek için yeterli bilgiyi içerir. Üretilen bir birim mamulün maliyetinin hesaplanması iki önemli nedenden ötürü gereklidir.

1. Bütçelenmiş gelir tablosundaki satılan mamul maliyetinin hesaplanabilmesi için,

2. Bütçelenmiş bilançoda gözükecek olan dönem sonu mamul stokunun tutarsal değerinin hesaplanabilmesi için.

İşletme mamul birim maliyetini hesapladıktan ve dönem sonu mamul stoku bütçesini oluşturduktan sonra isterse ayrıca satışların maliyetini bütçesini de düzenleyebilir (Haftacı, 1992: 43).

#### **2.5.4. Faaliyet Giderleri Bütçeleri**

İşletmenin ana faaliyeti ile ilgili olarak yapılan fakat üretim maliyeti dışında kalan değer kullanımları faaliyet giderleri olarak isimlendirilir. Dönem giderleri olarak da isimlendirilen bu değer kullanımlarının ana başlıkları aşağıda sıralanmıştır.

- Araştırma-Geliştirme (AR-GE) Giderleri,
- Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri,
- Genel Yönetim Giderleri (Shim, Siegel, 1990: 86).

##### **2.5.4.1. Araştırma-Geliştirme Giderleri Bütçesi**

Ekonomik, politik, sosyal, teknolojik ve çevresel etmenlerde oluşan hızlı değişiklikler işletmeler açısından araştırma-geliştirme faaliyetlerinin önemini arttırmıştır. Günümüz yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerin varlıklarını devam ettirmeleri, ar-ge faaliyetlerine gereken önemi vermeleri, buna bağlı olarak yeni mamul ve üretim süreçlerini geliştirmeleri ile yakından ilişkilidir.

Ar-Ge faaliyetlerine yeni ürün ya da hizmet geliştirmek veya mevcut ürün, hizmet ya da sürecin geliştirilmesi amacıyla ihtiyaç duyulur. Ar-ge faaliyetleri genel olarak aşağıdaki çalışmaları içerir:

- Olası mamul ya da süreç alternatiflerinin araştırılmasında kavramsal biçimlendirme, tasarım ve test etme çalışmaları,

- Mamul ya da sürecin tasarım veya düzenlenmesinde iyileştirme çalışmaları,
- Üretim öncesi ön ürün ve modellerin tasarım, yapılandırılma ve test edilme çalışmaları,
- Yeni teknoloji gereksiniminin bitmesi amacıyla aletlerin tasarım çalışmaları,

Ar-ge faaliyetleri ile bütçeleme süreci arasındaki ilişkiyi anlayabilmek için bu fonksiyon ile işletmenin diğer fonksiyonları arasındaki farkı incelemek gerekir. Araştırma-geliştirme, işletmenin diğer bölümlerinden farklı olarak, işletmenin gelecekteki karları ve büyümesi ile ilgilidir. İşletme büyümesi, ar-ge bölümü tarafından geliştirilen mamul ya da süreçlerden sağlanabileceği gibi işletmenin, başka bir işletmenin hisselerini satın alması gibi dışsal bir nedenden de kaynaklanabilir. Güçlü ve modern işletmeler büyümek amacıyla bu yolları takip edebilmek için yüksek veya orta teknoloji alanları ile ilgilidirler.

Araştırma-geliştirme bütçesi, bölüm müdürünün yeni ürün oluşturmak ve mevcut ürünleri geliştirmek için taahhüt ettiği yıllık fon tutarı temeline dayanır. Bu tutar, önceki çalışmalardan beklenen yarar ve başarıya, istenilen büyüme oranına, bölüm büyüklüğüne, belirsizlik ve risklere, çeşitlendirmeye, rekabete, pazar payına, tüketici zevklerine, finansal kaynaklara, fiziksel olanaklara, hammaddenin ulaşılabilirliğine, verimliliğe, güvenliğe, güvenilirliğe, karlılığa, işçi sayısı ve kapasitesine, zaman sınırlamalarına, ürün yaşam döngüsüne, araştırma programının istikrarına, teknolojik duruma dayandırılır.

#### 2.5.4.2. Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri Bütçesi

Mamullerin üretilip mamul ambarına konulmasından tüketicilere ulaştırılmasına dek geçen zaman dilimi içinde oluşan değer kullanımları pazarlama, satış ve dağıtım giderlerini oluşturur. Pazarlama, satış ve dağıtım giderleri uzun dönemli etkisi olan değer kullanımları olup etkinliklerinin ve gelir getirme güçlerinin ölçülmesi zordur.

Pazarlama giderleri, üretilen ya da ticareti yapılan ürünün satışını arttırmak amacıyla katlanılan tanıtım, reklam harcamaları gibi giderlerdir. Pazarlama giderleri, satış ve dağıtım giderlerinden farklı olarak önemli ölçüde ihtiyari olup, öncelikler ve mamul karışımına göre de büyük ölçüde değişip, kolaylıkla yönlendirilebilirler. Bu açıdan da söz konusu giderlerin kontrolü, işletme açısından oldukça önemlidir.

Pazarlama, satış ve dağıtım giderleri bütçesi iki açıdan satış bütçesi ile ilişkilidir. Birincisi bu bütçe satış bütçesi tarafından yönlendirilir diğer bir ifade ile artan satış hacmi, pazarlama ve reklam harcamalarında azalışa sebep olabilir. İkincisi pazarlama, satış ve dağıtım bütçesi satış bütçesini destekler; diğer bir ifade ile tutundurma faaliyetleri satış hacminin ve mamul karışımının artmasını destekler.

Pazarlama, satış ve dağıtım giderleri bütçesi, hangi kaynakların hangi mamul ya da hizmet karışımı için kullanılacağı ile mamul ya da hizmetin işletmeden müşteriye ulaştırılana dek katlanılan giderleri kapsar. Bu bütçe aşağıdaki temel unsurları içerir:

**Satış Giderleri**, direkt satış, medya yoluyla, çalıştırılan satış gücü ile, satış temsilcileri veya bunların çeşitli birleşimleri ile sağlanır.

**Satış Teşvik**, satış personeli ve müşteriye yönelik olarak ikiye ayırmak mümkündür. Satış personeline yönelik olarak genellikle fiyat ve

prim programlarının birleşimi ile ilgili çalışmaları müşteriye yönelik olarak ise eşantiyon dağıtımı, fuar ve sponsorluk gibi çalışmaları içerir.

**Reklam,** işletme imajına, mamul grubuna veya markaya odaklanabilir. Ulusal, bölgesel, yerel veya müşteri özelliklerine göre olabilir.

**Ürün Geliştirme,** bazı işletmeler pazarlama harcamalarının bir kısmını, kısa dönem için, yeni özellikler, paketleme değişiklikleri, yeni ürün vb. konulara ayırabilirler.

**Müşteri Hizmetleri,** Garanti ve garanti dışı çeşitli hizmetleri içerir.

**Fiziksel Dağıtım,** İşletmenin mamul ya da hizmetleri müşteriye ulaştırması için kullandığı kaynaklar, dağıtıcılar ve umumi mağazaları içerir.

Pazarlama, satış ve dağıtım giderlerinin bütçelenmesi ile, bu faaliyetlerle finansman faaliyetleri arasında bir dengenin sürdürülmesi sağlanır. Ayrıca bu bütçe, kar marjlarının belirlenmesine yardımcı olur; bütçe dönemi için gerekli nakit ihtiyacının hesaplanmasına ve etkili gider kontrolüne olanak tanır (Shim, Siegel, 1990: 187).

#### **2.5.4.3. Genel Yönetim Giderleri Bütçesi**

Genel yönetim giderleri, işletmenin belirli bir fonksiyonu ile ilişkilendirilemeyen, tüm işletme fonksiyonlarına ilişkin faaliyetlerin planlanması, yönetimi ve denetimi için yapılan giderlerden oluşur. Diğer bir ifade ile, işletmenin genel yönetim fonksiyonu ile ilgili olarak yapılan ve üretimle ya da satışlar maliyeti ile doğrudan ilişkisi kurulamayan giderler genel yönetim giderlerini oluştururlar. Bu başlık altında yer alan gider kalemlerine örnek olarak yönetici maaşları, ofis kiralari, kırtasiye



giderleri, amortismanlar, sigorta giderleri, vergiler, dışarıdan sağlanan çeşitli hizmetler vb. verilebilir

Genel yönetim giderleri bütçesi ile diğer tüm bütçeler arasında oldukça önemli bir bağ vardır. Genel yönetim giderleri bütçesi diğer bütçelenmiş faaliyetleri destekleyen faaliyetleri kapsar. Bu açıdan diğer faaliyetler üzerinde bağımsız bir kontrol olanağı sağlar.

Genel yönetim hizmetleri bir işletmede belli bölümler tarafından yürütülür. Örneğin genel müdürlük, mali işler ve muhasebe, personel, hukuk müşavirliği, halkla ilişkiler gibi. Bu bölümlerin her biri kendi sorumlulukları altındaki genel yönetim giderlerini tahmin ederler. Bütçe bölümü bu tahminleri birleştirerek genel yönetim giderleri bütçesini hazırlar.

Genel yönetim giderleri tahmin edilirken geçmiş dönem verilerinden ve deneyimlerinden geniş ölçüde yararlanılır. Bütçe dönemi içinde yönetim politikalarında ve genel ekonomik koşullarda oluşabilecek değişimler de göz önünde bulundurulur (Haftacı, 1992: 50).

#### **2.5.5. Yatırım Bütçesi**

İşletme açısından yatırım harcamaları geniş anlamda maddi ve maddi olmayan tüm varlıklar için yapılan ödemeleri, dar anlamda yalnızca maddi duran varlıkla ilgili harcamaları kapsar. Yatırım harcamaları, büyüme, satışları arttırmak, üretim kapasitesini arttırmak, üretim yöntemlerini değiştirmek, maliyet azalışı sağlamak, verimliliği arttırmak, ürün kalitesini yükseltmek, varlıkları yenilemek vb. nedenlerle yapılabilir. Bu harcamaların zamanlaması, niteliği ve yeterliliği işletme üzerinde uzun vadede bir etki sağlar.

Yatırım bütçesi ile işletmenin gelecek dönem ya da dönemlere ilişkin yatırım harcamaları, ilgili projelere ve ara dönemlere göre belirlenir. Yatırım bütçeleri, işletmelerin bütçe döneminde arazi-arsa, yer altı-üstü düzenlemeleri, bina-tesis, makine-teçhizat gibi sabit varlıklara yapacağı yatırımlar ile patent, ticaret unvanı gibi maddi olmayan duran varlıklar için yapılan harcamaları da kapsar. Bu tür harcamalar büyük fon kullanımını gerektirir ve etkileri bir yıldan uzun sürer. Bu konuda yapılacak bir yanlışlığın etkisini gidermek yıllar alabilir. Yatırım bütçesinin doğruluğu bu açıdan büyük öneme sahiptir.

Yatırım bütçesinin hazırlanması, muhasebe ve finans yöneticisinin sorumluluğunda ilgili yönetici ve uzmanlarca yapılır. Yatırım harcamalarının bütçelenmesi ile,

Yatırım harcamalarının işletmenin finansal gücü ile dengeli bir biçimde planlanmasını sağlamak,

Yatırım harcamalarının gerektirdiği nakit çıkışlarını ilgili yıl ve o yılın ara dönemlerine göre saptamak,

Yatırım harcamalarının denetimini kolaylaştırmak amaçlanır.

Yatırım harcamaları bütçelenirken üç aşama söz konusudur. İlk aşama bir proje düşüncesinin olması ve bu projenin onaylanması; ikinci aşama projeye ilgili tahminlerin onaylanması, üçüncü aşama projenin yetkilendirilmesidir. Bütçe hazırlandıktan sonraki aşama ise projenin izlenmesidir (Haftacı, 1992: 50) ve (Shim, Siegel, 1990: 201).

### **2.5.6. Nakit Bütçesi**

Nakit planlaması ve kontrolü için hazırlanan nakit bütçesi, ilgili dönemde beklenen nakit giriş ve çıkışlarını kapsar. Nakit bütçesi ile yönetici, ihtiyaçlar ile nakit arasında dengeli bir ilişki sağlar.

Nakit yönetimi, işletmenin kârlılığı ve verimliliği üzerinde önemli etkilerde bulunur. Bu nedenle nakdin ayrı olarak planlanması ve kontrolü şarttır.

Nakit bütçesi, uzun dönemli ve kısa dönemli olarak düzenlenir. Uzun dönemli nakit bütçesi, işletmenin uzun vadedeki amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gereksinim duyduğu nakdin sağlanmasının ana hatlarını belirler. Kısa dönemli nakit bütçesi ise, bir işletmenin gelecek dönemdeki nakit giriş ve çıkışlarını saptayarak işletmenin her an ödeme yeteneğini kontrol ve garanti eder.

Nakit bütçesi düzenlenirken gelecek dönem nakit gereksinimi ara dönemlere göre tahmin edilir. Bu tahmin yapılırken diğer bütün bütçelerdeki nakde etki eden unsurlar dikkate alınır. Satış, üretim, gider ve yatırım bütçeleri incelenir. Bu incelemelere göre önce nakit girişleri sonra nakit çıkışları tahmin edilir. Son aşamada ise dönem başı nakit mevcudu, nakit giriş-çıkışları ve borç-alacak hesaplarının bakiyeleri dikkate alınarak dönem sonu bütçelenmiş nakit mevcudu bulunur. Nakit bütçesini düzenleme görevi işletmenin mali işler yöneticisine verilir. Ancak söz konusu bütçe düzenlenirken diğer bütçelerden de geniş ölçüde yararlanıldığından diğer bölüm yöneticileri de nakit bütçesinin hazırlanmasına da yardımcı olur.

Nakit bütçesinin diğer işletme bütçelerinden önemli bir farkı vardır. Diğer işletme bütçeleri tahakkuk esasına göre düzenlenirken, nakit bütçesinde ilke nakit esasıdır. Nakit bütçesinde yararlanılan veriler kesinlikle nakit esasına dönüştürülmüştür. Nakit bütçesi işletmenin faaliyetleri için gerekli olan nakdin, uygun zamanda, uygun yerde ve uygun maliyetle hazır bulundurulmasına olanak sağladığından işletme bütçeleri içinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Ayrıca işletmelerin

kredi politikalarının belirlenmesinde de nakit bütçesi son derece önemlidir (Shim, Siegel, 1990: 203).

### **2.5.7. Proforma Gelir Tablosu**

İşletme bütçelerinin düzenlenmesinde son aşamayı proforma gelir tablosu ve proforma bilançonun hazırlanması oluşturur. Her iki proforma finansal tablo da bütçe dönemi sonunda bütçelenmiş tüm çalışmaların sonuçlarını toplu olarak gösterir. Böylelikle bütçe döneminin başında kararlaştırılan amaçlara ulaşıp ulaşılamayacağı veya ne ölçüde ulaşılabileceği önceden tespit edilmiş olur.

Proforma gelir tablosu bütçe dönemine ilişkin gelir ve gider tahminlerinin özetini sunar. Kontrol kolaylığı sağlaması açısından, ihtiyaca göre, proforma gelir tablosu üçer aylık periyotlarla ya da aylık olarak düzenlenmelidir.

Proforma gelir tablosu, proforma bilançonun hazırlanmasında kullanılacak ön bilgileri verir. Her iki tablo da birbirini tamamlar(Shim, Siegel, 1990: 90).

### **2.5.8. Proforma Bilanço**

Proforma bilanço düzenlemek mevcut veriler ışığında işletmenin önümüzdeki bütçe dönemi sonunda muhtemel bilanço rakamlarının neler olabileceğinin tahmin edilmesidir. Proforma bilançonun düzenlenme amacı, varlık, yükümlülük ve özkaynak karışımının planlanmasında yönetime yardımcı olmaktır.

Proforma bilanço ve gelir tablosunun hazırlanmasından bütçe müdürü sorumludur. Bütçe müdürü, daha önce düzenlenen bütçelerdeki verilerden yararlanarak proforma gelir tablosunu hazırlar. Ayrıca, planlanan faaliyetlerin işletmenin varlıklarında, yükümlülüklerinde ve

öz kaynaklarında meydana getirecekleri etkileri saptayarak proforma bilançoyu düzenler ( Koç Yalkın, 1989: 202).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÜRETİMDE BÜTÇELEME UYGULAMASI ÖRNEĞİ

#### 3.1. UYGULAMA ÖRNEĞİNİN KAPSAMI VE ÖNEMİ

Uygulama örneğinde belirlenen işletmenin kendi kaynakları doğrultusunda çeşitli bütçe örnekleri hesaplanmıştır. Uygulama örneğinde hesaplanan bu bütçelerden elde edilen toplam tutarların, işletmelerin gelecek yıllar için planlama faaliyetlerinin nasıl oluşacağını göstermektedir.

#### 3.2. UYGULAMA ÖRNEĞİNİN AMACI

Uygulama örneğinin amacı, hesaplanan bu bütçelerin gelecek yıllarda yapılacak gerekli satışlar, yatırımlar için önemli veri olarak elde bulundurulmasıdır. İşletmelerin geçen yıla göre kar veya zarar ettiğini analiz etmesi için bir bilgilendirme olanağı taşımaktadır.

#### 3.3. UYGULAMASI YAPILAN İŞLETMENİN BİLGİLERİ

“BAŞARI” SANAYİ İŞLETMESİ tek tip mamül üretmekte ve Azerbaycan Cumhuriyetinin üç bölgesinde pazarlanmaktadır.

##### a. Satış, üretim ve faaliyet bilgileri

BAŞARI Sanayi İşletmesi 2017 yılı için “B” mamulünü “Y” hammaddesinden 2 saatte üreterek Azerbaycan Cumhuriyetinin Bakü Şehrinin Abşeron, Aran ve Batı Bölgelerinde satmayı planlamaktadır. 2017 yılı başında işletmenin 24000 adet “B” mamulü ve 40000 adet “Y” hammaddesi stoku, yıl sonunda ise 20000 adet “B” mamulü, 32000 adet “Y” hammaddesi stoku bulunacağı tahmin edilmektedir. Ay sonları itibariyle işletmenin arzulan stoklarının aşağıdaki gibi olacağı tahmin edilmektedir.

**Tablo 1:** Aylar üzre hammadde ve mamül stokları

<u>AYLAR</u>	<u>B MAMÜLÜ</u>	<u>Y HAMMADDESİ</u>
Ocak	2360	3940
Şubat	2320	3840
Mart	2280	3820
Nisan	2240	3720
Mayıs	2200	3620
Haziran	2140	3520
Temmuz	2100	3460
Ağustos	2080	3400
Eylül	2060	3350
Ekim	2040	3300
Kasım	2020	3240
Aralık	2000	3200

“Y” hammaddesi 10-AZN/adet fiyatla değerlenmekte, “B” mamulünün Abşeron Bölgesinde adeti 100-AZN'den, Aran ve Batı Bölgelerinde adeti 110-AZN'den satılacağı tahmin edilmektedir.1 adet “B” mamulü saat ücreti 10-AZN'den standart olarak 2 saatte “A” ana maliyet yerinde üretilecek olup, bu maliyet yerinin yıllık çalışma kapasitesi 22 işçi için 90.000 saat olarak bütçelenmiştir.

Bu faaliyet hacminin gerektirdiği ortak maliyetler yani genel üretim giderleri şöyledir.

Dolaylı İşçilik	2000000	Enerji	4000000
Eskimepayı	14000000	Dolaylı Gereç	990000
Sigorta Giderleri	6000000		

Ortak maliyetlerden dolayı işçiliğin 1530000 AZN'lik bölümü, dolaylı gercin tamamı ve enerjinin 1980000 AZN'lik bölümü değişkendir. İşletme genel üretim giderlerini mamullere çalışılan saate göre yüklemektedir.

A mamulünün bölgelere ve aylara göre satışlarının aşağıdaki gibi olacağı tahmin edilmektedir:

**Tablo 2:** Bölgeler üzre her ay için mamül satışları

<b>AYLAR</b>	<b>ABŞERON BÖLGESİ</b>	<b>ARAN BÖLGESİ</b>	<b>BATI BÖLGESİ</b>	<b><u>TOPLAM</u></b>
Ocak	1200	1600	1000	3.800
Şubat	1200	1800	800	3.800
Mart	1000	1800	1000	3.800
Nisan	1600	2400	1200	5.200
Mayıs	1800	2400	1200	5.400
Haziran	1800	2400	1400	5.600
Temmuz	1000	1400	1000	3.400
Ağustos	1000	1400	800	3.200
Eylül	1000	1200	800	3.200
Ekim	800	1200	1000	3.000
Kasım	1000	1000	1000	3.000
Aralık	600	1400	800	2.800

Pazarlama satış ve dağıtım giderleri 800000 AZN sabit ve satış üzerinden %2 değişken olarak, genel yönetim giderleri ise 1600000 AZN sabit ve satış geliri üzerinden %1 değişken olarak tahmin edilmektedir.



Sabit pazarlama satış ve dağıtım giderleri ile sabit genel yönetim giderlerinin yıllık olarak ve bölgelere göre tahmini dağılımı aşağıdaki gibidir.

**Tablo 3: PSDG ve GYG giderleri**

<b>PSDG</b>	<b>ABŞERON BÖLGESİ</b>	<b>ARAN BÖLGESİ</b>	<b>BATI BÖLGESİ</b>
Aylık	80000	40000	40000
Amortisman	280000	200000	160000
Toplam	360000	240000	200000
<b>GYG</b>			
Aylık	160000	80000	80000
Eskimepayı	560000	400000	320000
Toplam	720000	480000	400000

Pazarlama satış ve dağıtım giderleri ile genel yönetim giderlerinin sabit bölümleri üçer aylık maliyet dönemlerine eşit olarak dağıtılacaktır. Eskimepayı dışındaki tüm faaliyet giderlerinin gerçekleştiği maliyet dönemi sonunda nakden ödendiği varsayılacaktır.

BAŞARI Sanayi İşletmesinin bütçelenmiş gelir tablosunun düzenlenebilmesi için gerekli olan olağan gelir ve karları 476000 AZN tahmin edilmekte olup her üç aylık dönemin başında peşin olarak tahsil edilecektir. Finansman giderleri ise 400.000 AZN olarak tahmin edilmekte olup ocak ayı içinde ödenecektir.

#### **b. Yatırım bütçesi bilgileri**

BAŞARI Sanayi İşletmesinin 2017 yılı yatırım bütçesine ilişkin bilgileri aşağıdaki gibidir.

**Tablo 4:** Yatırım bütçesi bilgileri

Yatırım Türü	Tahmini Başlangıç Tarihi	Tahmini Bitiriliş Tarihi	Tahmini Maliyet
Ek Bina Yapımı	2017	2017	6.000.000
Makine Alımı	2017	2017	1.924.000
Jeneratör Alımı	2018	2018	1.100.000

Ek Bina yapımına mayıs ayında başlanacak 2 milyonluk harcama haziran ayı içinde, diğer 4 milyonluk harcama ise temmuz ve ağustos aylarında ödenecektir.

Makine alımı nisan ayında gerçekleşecek ve aynı ay içinde nakden ödenecektir.

**c. Nakit bütçesi bilgileri**

Dönembaşı nakit mevcudu 10 milyon TL olarak tahmin edilen Başarı Sanayi işletmesinin diğer bilgileri aşağıdaki gibiydi:

**1. Satışlardan doğan nakit girişleri**

Şirket satışlarının %10'u peşin, %60'ı ikinci çeyrekte, %30'u üçüncü çeyrekte tahsil edilmektedir. Olağan gelir ve kârlar kira geliri olup her çeyrek başında eşit ve peşin olarak tahsil edilmektedir.

**2. Hammadde alımından doğan nakit çıkışı**

Şirket %30'u peşin, %60'ı ikinci çeyrekte, %10 üçüncü çeyrekte, ödenmek koşuluyla hammadde alışlarını planlamıştır.

### **3. Nakit çıkışı gerektiren üretim maliyeti**

Amortisman dışındaki sabit GÜG'leri her çeyrekte eşit olarak ödenecektir. Her çeyreğe düşen değişken GÜG oluştuğu çeyrek sonunda ödenecektir. Dolaysız işçilikler oluştuğu çeyrekte nakden ödenecektir.

### **4. Nakit çıkışı gerektiren faaliyet giderleri**

Amortisman dışındaki sabit pazarlama satış ve dağıtım giderleri her çeyrekte eşit olarak ödenecektir. Her çeyreğe düşen değişken pazarlama satış ve dağıtım giderleri ile genel yönetim giderleri oluştuğu çeyrek sonunda ödenecektir.

### **5. Nakit çıkışı gerektiren diğer işlemler**

Bina yapımı için ikinci çeyrekte 2 milyon AZN, üçüncü çeyrekte 4 milyon AZN, ödeme yapılacaktır. Makine alımı, ikinci çeyrekte 1924.000 AZN nakit çıkışı gerektirecektir. Bir önceki yılın temettü ödemesi 1.200.000 AZN olup birinci ve üçüncü çeyrekte iki eşit taksitte ödenecektir. Finansman gideri olarak 400.000 AZN birinci çeyrekte ödenecektir. Bir önceki yılın kârı nedeniyle ödenmesi gereken 800.000 AZN'lık vergi, ikinci ve dördüncü çeyrekte iki eşit taksitte ödenecektir.

#### **d. Bilanço bilgileri**

31.12. 2016'da sona eren yıl için kimi bilanço bilgileri aşağıdaki gibiydi.

**Tablo 5:** Yıllık bilanço bilgileri

	Kayıtlı tutar	Birikmiş amortisman	Net defter değeri
Makine ve Teçhizat	82076000	14000000	68076000
Yönetim Binası	34000000	18000000	16000000
Satış Mağazası	30000000	12000000	18000000
<b>TOPLAM</b>	<b>146076000</b>	<b>44000000</b>	<b>102076000</b>
Banka Kredileri	4000000		
Sermaye	111376000		
Geçmiş Yılların Karları	18800000		
Ödenecek Vergi ve Fonları	80000		

### 3.3.1. Satış Bütçesi Hesaplanması

Satış Bütçesi hesaplanırken her bölgenin üçer aylık dört dönemden oluşan satış miktarlarını toplamamız gerekir

**Tablo 6:** Satış bütçesi miktarı

<b>Bölge</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>TOPLAM</b>
Abşeron	3400	5200	3000	2400	14000
Aran	5200	7200	4000	3600	20000
Batı	2800	3800	2600	2800	12000
<b>TOPLAM</b>	<b>11400</b>	<b>16200</b>	<b>9600</b>	<b>8800</b>	<b>46000</b>

**Tablo 7:** Satış bütçesi tutarı

<b>Bölge</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>TOPLAM</b>
Abşeron (1AZN)	3400	5200	3000	2400	14000
Aran (1.1 AZN)	5720	7920	4400	3960	22000
Batı (1.1 AZN)	3080	4180	2860	3080	13200
<b>TOPLAM</b>	<b>12200</b>	<b>17300</b>	<b>10260</b>	<b>9440</b>	<b>49200</b>

Satış Bütçesi tutarı hesaplanırken her bölge için verilen fiyat tutarını satış bütçesine çarparak elde etmiş oluruz.

### 3.3.2. Üretim Miktarı Bütçesi Hesaplanması

Üretim Miktarı Bütçesini hesaplarırken,Satış bütçesi miktarı ile her üçüncü ayın dönem sonu stok miktarını toplayıp, verilen dönem başı stok miktarını çıkmamız lazım.

**Tablo 8:** Üretim miktarı bütçesi

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>TOPLAM</b>
Satış Miktarı	11400	16200	9600	8800	46000
+ DSMST	2280	2140	2060	2000	2000
Ara toplam	13680	18340	11660	10800	48000
-DBMST	2400	2280	2140	2060	2400
<b>TOPLAM</b>	<b>11280</b>	<b>16060</b>	<b>9520</b>	<b>8740</b>	<b>45600</b>

### 3.3.3. Hammadde Miktar Bütçesi

**Tablo 9:** Hammadde miktar bütçesi

Sorumluluk Yeri	Y. Hammaddesi				TOPLAM
	1	2	3	4	
B Mamülüne göre	11280	16060	9520	8740	45600
A. Maliyet Yerine Göre	11280	16060	9520	8740	45600

### 3.3.4. Hammadde Alım Bütçesi (Miktar)

Hammadde alım bütçesini hesaplariken üretim için gerekli hammadde miktarı ile verilen her üçüncü ayın dönem sonu stok miktarını toplayarak, dönem başı hammadde stok miktarın çıkmamız lazım

**Tablo 10:** Hammadde alım miktarı

	1	2	3	4	TOPLAM
Üretim için gerekli hammadde	11280	16060	9520	8740	45600
+ DSHMST	3820	3520	3350	3200	3200
Gerekli miktar	15100	19580	12870	11940	48800
-DBHMST	4000	3820	3520	3350	4000
<b>Alımigerekli miktar</b>	<b>11100</b>	<b>15760</b>	<b>9350</b>	<b>8590</b>	<b>44800</b>

**Tablo 11:** Hammadde alım bütçesi tutarı

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>TOPLAM</b>
Alımı gerekli miktar	11100	1570	9350	8590	44800
x Alış maliyeti	10	10	10	10	10
<b>Tutar</b>	<b>111000</b>	<b>15700</b>	<b>93500</b>	<b>85900</b>	<b>448000</b>

Hammadde alım bütçesi tutarını hesaplarken Alımı Gerekli Miktarı hammaddede alış maliyetine çarpmamız lazı

### 3.3.5. Üretim İçin Gerekli Hammadde Maliyeti Bütçesi (AZN)

**Tablo 12:** Üretim için gerekli hammadde maliyeti tutarı

<b>Y.Hammaddesi</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>TOPLAM</b>
Miktar	11280	16060	9520	8740	45600
x Fiyat	10	10	10	10	10
<b>Tutar</b>	<b>112800</b>	<b>160600</b>	<b>95200</b>	<b>87400</b>	<b>456000</b>

Üretim için gerekli hammadde maliyeti bütçesini hesaplarken üretim miktarı ile Y hammaddesi için verilmiş fiyatı çarpmamız gerekmektedir.

### 3.3.6. Dolaysız İşçilik Bütçesi (AZN)

**Tablo 13:** Dolaysız işçilik tutarı

<b>B Mamülü</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>TOPLAM</b>
Üretilen birim	11280	16060	9520	8740	45600
x Standart DİS	2	2	2	2	2
Gerekli DİS	22560	32120	19040	17480	91200
x Saat ücreti	10	10	10	10	10
<b>Tutar</b>	<b>225600</b>	<b>321200</b>	<b>190400</b>	<b>174800</b>	<b>912000</b>

Dolaysız İşçilik Bütçesini hesaplarırken, üretim miktarı ile standart direkt işçilik saatini çarpıp, gerekli direkt işçilik saatini elde ettikten sonra 1 saat başına düşen ücrete çarparak toplam tutarı belirlemiş oluruz.

### 3.3.7. Üretime Yüklenecek GÜG Bütçesi Hesaplanması (AZN)

Üretime Yüklenecek GÜG Bütçesi hesaplanırken Gerekli direkt işçilik saati ile yükleme oranını bir-birine çarparak elde etmiş oluruz. Yükleme oranı ise genel üretim giderleri toplamının yıllık çalışma kapasitesine oranı ile bulunur:

Yükleme

$$\text{oranı} = (2000000 + 14000000 + 6000000 + 4000000 + 990000) / 90000 = 300$$

**Tablo 14:** Genel üretim giderleri tutarı

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>TOPLAM</b>
Gerekli DİS	22560	32120	19040	17480	91200
Yükleme or.	300	300	300	300	300
<b>Tutar</b>	<b>6768000</b>	<b>9636000</b>	<b>5712000</b>	<b>5244000</b>	<b>27360000</b>



### 3.3.8. TMM Bütçesi (AZN)

Üretim için gerekli hammadde maliyeti tutarı, Dolaysız işçilik tutarı ve Genel üretim giderleri tutarını topladığımız halde TMM'ibuluruz. TMM'in üretim miktarı tutarına oranı bize birim maliyeti tutarını verecektir.

**Tablo 15:** Ticari malların maliyeti tutarı

	1	2	3	4	TOPLAM
Hammadde Maliyeti	1020000	1480000	880000	820000	4200000
Dolaysız İşçilik	2040000	2960000	1760000	1640000	8400000
GÜG	6120000	8880000	5280000	4920000	25200000
<b>TMM</b>	9180000	13320000	7920000	7380000	37800000
/Üretim Miktarı	10200	14800	8800	8200	42000
Birim Maliyeti	900	900	900	900	900

### 3.3.9. Mamül Stok Bütçesi (Miktar)

**Tablo 16:** Mamül stok miktarı

<b>B Mamülü</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Dönembaşı	24000	22800	21400	20600
Dönemsonu	22800	21400	20600	20000

**Tablo 17:** Mamül stok tutarı

<b>B Mamülü</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Dönembaşı	21600	21520	19260	18540
Dönemsonu	21520	19260	18540	18000

Mamül stok bütçesi tutarının hesaplanması, mamül stok miktarının birim maliyete çarpımı ile bulunur

**Tablo 18:** Hammadde stok miktarı

<b>Y Hammaddesi</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Dönembaşı	40000	38200	35200	33500
Dönemsonu	38200	35200	33500	32000

**Tablo 19:** Hammadde stok tutarı

<b>Y Hammaddesi</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Dönembaşı	4000	3820	3520	3350
Dönemsonu	3820	3520	3350	3200

Hammadde stok bütçesi tutarını hesaplarırken belirtilen Y hammaddesi AZN/adet fiyatını hammadde stok bütçesi miktarına çarpmamız gerekir

### 3.3.10. SMM Bütçesi (Bin AZN)

**Tablo 20:** Satılan malların maliyeti tutarı

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>TOPLAM</b>
DBMST	21600	20520	19260	18540	21600
+ TMM	9180	13320	7920	7920	37800
Satılabilir stok	30780	33840	27180	25920	59400
- DSMST	20520	19260	18540	18000	18000
= <b>SMM</b>	3591	5040	3087	2772	41400

SMM Bütçesi hesaplanırken, dönem başı mamül stoku tutarının üzerine TMM bütçesi tutarını gelerek satılabilir stok tutarını bulmuş oluruz. Sonra bulduğumuzbu değerden dönem sonu mamül stoku tutarını çıkararak SMM bütçesini bulmuş oluruz

### 3.3.11. Pazarlama Satış ve Dağıtım Giderleri Bütçesi (BİN AZN)

**Tablo 21:** Pazarlama satış ve dağıtım tutarı

<b>BÖLGE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>TOPLAM</b>
<b>ABŞERON</b>					
Sabit	90	90	90	90	360
Değişken	68	104	60	48	280
Toplam	158	194	150	138	640
<b>ARAN</b>					
Sabit	60	60	60	60	240
Değişken	114,4	158,4	88	79,2	440
Toplam	174,4	218,4	148	139,2	680
<b>BATI</b>					
Sabit	50	50	50	50	200
Değişken	61,6	83,6	57,2	61,6	264
Toplam	111,6	133,6	107,2	111,6	464
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>444</b>	<b>546</b>	<b>405,2</b>	<b>388,8</b>	<b>1784</b>

### 3.3.12. Genel Yönetim Giderleri Bütçesi (BİN AZN)

**Tablo 22:** GYG tutarı

<b>BÖLGE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>TOPLAM</b>
<b>ABŞERON</b>					
Sabit	180	180	180	180	720
Değişken	34	52	30	24	140
Toplam	214	232	210	204	860
<b>ARAN</b>					
Sabit	120	120	120	120	480
Değişken	57,2	79,2	44	39,6	220
Toplam	177,2	199,2	164	159,6	700
<b>BATI</b>					
Sabit	100	100	100	100	400
Değişken	30,8	41,8	28,6	30,8	220
Toplam	130,8	141,8	128,6	130,8	620
<b>GENEL TOPLAM</b>	522	573	502,6	494,4	2092

### 3.3.13. Bütçelenmiş Gelir Tablosu (BİN AZN)

**Tablo 23:** Bütçelenmiş gelir tablosu

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>TOPLAM</b>
Satışlar	12200	17300	10260	9440	49200
- SMM	10260	14500	8640	7920	41400
= Brüt satış	1940	2720	1620	1520	7800
- PSDG	444	546	405,2	388,8	3924
- GYG	522	573	502,6	494,4	2092
= Faaliyet karı	974	1601	712,1	636,8	3924
+ Olağan gelir	119	119	119	119	476
- Olağan gider	-	-	-	-	-
- Finansman gid	400	-	-	-	400
= Olağan kar	693	1720	831,2	755,8	4000
+ Olağandışı kar	-	-	-	-	-
- Olağandışı zar.	-	-	-	-	-
= Dönem karı	693	1720	831,2	755,8	4000
- Vergi (80%)	277,2	688	332,48	302,32	1600
<b>Dönem net karı</b>	<b>415,8</b>	<b>1032</b>	<b>498,72</b>	<b>453,48</b>	<b>2400</b>

### 3.3.14. Yatırım Bütçesi ( BİN AZN)

**Tablo 24:** Yatırım bütçesi tutarı

<b>Yatırım Türü</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>TOPLAM</b>
Ek bina	-	2000	4000	-	6000
Makine alımı	-	1924	-	-	1924
<b>Toplam</b>	<b>-</b>	<b>3924</b>	<b>4000</b>	<b>-</b>	<b>7924</b>

### 3.3.15. Satışlardan Doğan Nakit Girişi (BİN AZN)

**Tablo 25:** Satışlardan doğan nakit girişi

Dönem	Satış Tutarı	Tahsilatlar		
		%10	%60	%30
1	12200	1220	7320	3660
2	17300	1730	10380	5190
3	10260	1026	6156	3078
4	9440	944	5664	2832
<b>Toplam</b>	<b>49200</b>	<b>4920</b>	<b>29520</b>	<b>14760</b>

**Tablo 26:** Satışlardan doğan nakit girişi tutarı

	1	2	3	4	TOPLAM
Peşin satışlar	1220	1730	1026	944	4920
Vadeli satışlar	-				
1. Çeyrek	-	7320	3660	-	10980
2. Çeyrek	-	-	10380	5190	15570
3. Çeyrek	-	-	-	6156	6156
4. Çeyrek	-	-	-	-	-

### 3.3.16. Alışlardan Doğan Nakit Çıkışı (BİN AZN)

**Tablo 27:** Alışlardan doğan nakit çıkışı

Dönem	Alış Tutarı	Ödemeler		
		%30	%60	%10
1	840	252	504	84
2	1180	354	708	118
3	710	213	426	71
4	670	201	402	67
<b>Toplam</b>	<b>3400</b>	<b>1020</b>	<b>2040</b>	<b>340</b>

**Tablo 28:** Alışlardan doğan nakit çıkışı tutarı

	1	2	3	4	TOPLAM
Peşin alışlar	252	354	313	201	1020
Vadeli alışlar	-				
1. Çeyrek	-	504	84	-	588
2. Çeyrek	-	-	708	118	826
3. Çeyrek	-	-	-	426	426
4. Çeyrek	-	-	-	-	-

### 3.3.17. Üretim Maliyetlerinden Doğan Nakit Çıkışı (BİN AZN)

**Tablo 29:** Üretim maliyetlerinden doğan nakit çıkışı

<b>GÜĞ</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>TOPLAM</b>
Sabit	2125	2125	2125	2125	8500
+ Değişken	1020	1480	880	820	4200
Ara toplam	3145	3605	3005	2945	12700
İşçilik	2040	2960	1760	1640	8400
<b>Toplam</b>	<b>5185</b>	<b>6565</b>	<b>4765</b>	<b>4585</b>	<b>21100</b>

### 3.3.18. Faaliyet Giderlerinden Doğan Nakit Çıkışı (BİN AZN)

**Tablo 30:** Faaliyet giderlerinden doğan nakit çıkışı

<b>PSDG</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>TOPLAM</b>
Sabit	40	40	40	40	160
+Değişken	244	346	250,2	188,8	984
<b>Toplam</b>	<b>284</b>	<b>386</b>	<b>245,2</b>	<b>228,8</b>	<b>1144</b>
<b>GYG</b>					
Sabit	80	80	80	80	320
+Değişken	122	173	102,6	94,4	492
<b>Toplam</b>	<b>202</b>	<b>253</b>	<b>182,6</b>	<b>174,4</b>	<b>812</b>



### 3.3.19. Diğer İşlemlerden Doğan Nakit Çıkışı (BİN AZN)

**Tablo 31:** Diğer işlemlerde doğan nakit çıkışı

<b>İşlem</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>TOPLAM</b>
Bina yapımı	-	2000	4000	-	6000
Makine alımı	-	1924	-	-	1924
Temettü ödemesi	600	-	600	-	1200
Finansman gideri	400	-	-	-	400
Vergi ödemesi	-	400	-	400	800
<b>Toplam</b>	<b>1000</b>	<b>4324</b>	<b>4600</b>	<b>400</b>	<b>10324</b>

### 3.1.20. Nakit Bütçesi (BİN AZN)

**Tablo 32:** Nakit bütçesi

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>TOPLAM</b>
D.B nakit mevcudu	10000	4416	1199	5566,2	10000
D.İ nakit girişleri	1339	9169	15185	12409	38102
Peşin satışlar	1220	1730	1026	944	4920
Vadeli satışlar	-				
1. Çeyrek	-	7320	3660	-	10980
2. Çeyrek	-	-	10380	5190	15570
3. Çeyrek	-	-	-	6156	6156
4. Çeyrek	-	-	-	-	-
Kira geliri	119	119	119	119	476
D.İ nakit çıkışları	6923	12386	10797,8	6133,2	36240
Peşin alışlar	252	354	213	201	1020
Vadeli alışlar	-				
1. Çeyrek	-	504	84	-	588

2. Çeyrek	-	-	708	118	826
3. Çeyrek	-	-	-	426	426
4. Çeyrek	-	-	-	-	-
GÜG	3145	3605	3005	2945	12700
İşçilik	2040	2960	1760	1640	8400
PSDG	284	386	245,2	228,8	1444
GYG	202	253	182,6	174,4	812
Bina yapımı	-	2000	4000	-	6000
Makine alımı	-	1924	-	-	1924
Temettü	600	-	600	-	1200
Finansman gideri	400	-	-	-	400
Vergi ödemesi	-	400	-	400	800
D.S nakit mevcudu	4406	1199	5586,2	11862	11862
Nakit artışı-azalışı	5584	3217	4387,2	6275,8	1862

### 3.3.21. Satışlardan Doğan Ticari Alacaklar (BİN AZN)

**Tablo 33:** Satışlardan doğan ticari alacak tutarı

DÖNEM	1	2	3	4	TOPLAM
D.B Alacaklar	-	-	-	-	-
Dönem Alacakları					-
1	10980	3660	-	-	-
2	-	15570	5190	-	-
3	-	-	9234	3078	3078
4	-	-	-	8496	8496
D.S Alacaklar					11574

### 3.3.22. Alışlardan Doğan Ticari Borçlar (BİN AZN)

**Tablo 34:** Alışlardan doğan ticari borç tutarı

GÜĞ	1	2	3	4	TOPLAM
D.B borçlar					
Dönem borçları					
1	588	84	-	-	-
2	-	826	108	-	-
3	-	-	497	71	71
4	-	-	-	469	469
D.S ticari borç					540

Dönem başı ticari borç olarak gözüken 1500000 TL, hammadde alışından ötürü oluşan borç olup satıcı işletme bu tutarı 2017 yılı içinde iskonto yaptığını BAŞARI Sanayi İşletmesine bildirmiştir. Bu nedenle bu ticari borç 2017 yılı içinde ortadan kalkacak, diğer yandan nakit çıkışı da gerektirmeyecektir.

### 3.3.23. Bütçelenmiş Bilanço (BİN AZN)

**Tablo 35:** Bütçelenmiş bilanço

Dönen Varlıklar	Bkz	AZN
Kasa		11862
Ticari Alacaklar		11574
Hammadde Stoku		3200
Mamül Stoku		18000
Dönen varlık toplamı		44636
Binalar		
Yönütim Binası	40000	
-Birikmiş amortisman	-19280	20720

Satış mağazası	30000	
-Birikmiş amortisman	-12640	17360
Makine ve teçhizat	84000	
-Birikmiş amortisman	-28000	56000
Duran varlık toplamı		94080
<b>Aktif Toplamı</b>		<b>138716</b>
Banka kredileri		4000
Ticari borçlar		540
Ödenecek vergiler		1600
KVYK toplamı		6140
Sermaye		111376
Geçmiş yıllar karları		18800
Dönem net karı		2400
Özkaynak toplamı		132576
<b>Pasif Toplamı</b>		<b>138716</b>

## SONUÇ

Bütçeler yönetim etkinliğinin sağlanmasında bir kontrol ve planlama aracıdır. Faaliyetlerin önceden planlanması ve gerçekleşen durum ile planlanan durumun karşılaştırılması ancak bütçeler aracılığı ile gerçekleştirilebilir. Günümüzde işletmelerin karşı karşıya kaldıkları en büyük sorunlardan birisi maliyetlerin tahmin edilmesi ve minimum düzeye indirilmesidir. Özellikle değişken maliyet unsurlarında bu durum kendisini daha ağırlıklı olarak göstermektedir. Etkin bir kontrolün işletme içinde gerçekleştirilebilmesi ve geri-besleme “feed-back” yapılabilmesi için gerçekleşen durum ile planlanan durumun raporlanması ve bu raporlardan hareketle de eğer sapmalar oluşmuşsa bu sapmaların kimlerin sorumluluğunda olduklarının ortaya çıkarılması gerekir.

Birinci bölümde işletme bütçeleri ve işletme bütçelerinin önemi hakkında genel olarak bilgi verilmiştir. İkinci bölümde işletme bütçelerinin oluşturulması hakkında bilgi verilmiştir. Üçüncü bölümde ise bir işletme üzerinden örnek bir bütçeleme uygulaması yapılmıştır.

Uygulama kısmında aşağıda sıralanan bütçe tabloları hazırlanmıştır:

- Satış Bütçesi Hesaplanması,
- Üretim Miktarı Bütçesi Hesaplanması
- Hammadde Miktar Bütçesi Hesaplanması
- Hammadde Alım Bütçesi Hesaplanması
- Üretim İçin Gerekli Hammadde Maliyeti Bütçesi Hesaplanması
- Dolaysız İşçilik Bütçesi Hesaplanması
- GÜG Bütçesi Hesaplanması
- TMM Bütçesi Hesaplanması
- Stok Bütçesi Hesaplanması
- SMM Bütçesi Hesaplanması

- Pazarlama Satış ve Dağıtım Giderleri Bütçesi Hesaplanması
- Genel Yönetim Giderleri Bütçesi Hesaplanması
- Bütçelenmiş Gelir Tablosu
- Yatırım Bütçesi Hesaplanması
- Satışlardan Doğan Nakit Girişi Bütçesi Hesaplanması
- Alışlardan Doğan Nakit Çıkışı Bütçesi Hesaplanması
- Üretim Maliyetinden Doğan Nakit Çıkışları
- Faaliyet Giderlerinden Doğan Nakit Çıkışları
- Diğer İşlemlerden Doğan Nakit Çıkışları
- Nakit Bütçesi
- Satışlardan Doğan Ticari Alacaklar
- Alışlardan Doğan Ticari Borçlar
- Yıllık Bütçelenmiş Bilanço

## KAYNAKÇA

Erol, Eren, **Stratejik Yönetim İşletme ve Politikası**, 5. bs., İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.S., 2000.

Fatih Yılmaz, “İşletmelerde Bütçeleme”, Mali Çözüm Dergisi, İSMMMO Yayınları, sayı 55, Nisan- Mayıs-Haziran 2001.

Garrison Ray H., **Managerial Accounting, Concepts For Planning, Control, Decision Making**, Sixth Edition, Richard D. Irwin, Boston, 1991.

Glenn Welsch, Ronald W. Hilton, Paul N. Gordon, **Budgeting, Profit Planning and Control**, 5. bs., ABD, Prentice-Hall International Inc., 1988

Haftacı Vasfi, **Maloluşu Hesaplama Uygulamaları**, Derya Kitabevi, Trabzon, 1992.

Heckert Brooks J. ve James D. WILLSON, **Business Budgeting and Control**, 3.B., N.Y., The Ronald Press Company, 1967.

Koç-Yalkın Yüksel, **Yönetim Aracı Olarak İşletme Bütçeleri**, 3. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara, 1989.

Larson Kermit D., Paul B.W. MILLER, **Fundamental Accounting Principles**, Thirteenth Edition, Richard Irwin, Inc., USA-Boston,1993.

Manav Cevat, **Yönetim Açısından İşletme Bütçeleri ve Finansal Planlama**, Desen Kağıtçılık Matbaacılık San.Tic.Ltd.Şti., Ankara,1990.

Maryanne M. Moven, Don R. Hansen, “**Management Accounting**”, 1. bs., ABD, The Thomson Corporation, 2006.

Morse Wayne J., James R.DAVIS, Al L. HARTGRAVES, **Management Accounting**, Third Edition, Addison-Wesley-Publishing Company, USA, 1991.

Noreen Eric W. and Ray H. GARRISON, Managerial Accounting Concept for Planning, Control, Decision Making, Seventh Edition, Richard D.Irwin,Inc. Boston, 1994.

Orhon Feryal, Esnek Bütçeler ve Bütçe Kontrolü, İ.Ü. İşletme Fakültesi Muhasebe Enstitüsü Dergisi, Sayı:27, Yıl:8, Şubat 1982,

Özkan Mehmet, Esnek Bütçeler, Marmara Üniversitesi Yayın No:562, İstanbul, 1994.

Peker Alparslan, **Modern Yönetim Muhasebesi**, Genişletilmiş 4.Bası, I-II-III.Kitap, Muhasebe Enstitüsü Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayın No: 5, İstanbul, 1988.

Pekiner Kamuran, **İşletme Denetimi (İşletme Analizleri)**, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 4.Baskı, İ.Ü.İşletme Fakültesi Muhasebe Enstitüsü Yayın No: 37, İstanbul, 1984.

Rautentrauch Walter ve Raymond VILLERS, **Budgetary Control**, 2.Ed. New York, Funk and Wagnalls, 1968, s.XXII.

Reinharth Leon, H.Jack SHAPIRO ve Ernest A. KALLMAN, The Practice of Planning- Strategic, Administrative and Operational, New York, Van Nostrand Reinhold Co., 1981.

Robert N. Anthony, David F. Hawkins, Kenneth A. Merchant, **Accounting: Text & Cases**, 11. bs., ABD, McGraw-Hill Companies, 2004.

Robert S. Kaplan, David P. Norton, Translating Strategy Into Action : The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, Boston, 1996.

S. Sadi İşıklılar, **İşletme Bütçeleri Orta Vadeli Planlama**, 1. bs, İstanbul, Beta Basım A.S., 1997.

Sevgener A.Sait ve Rüstem HACİRÜSTEMOĞLU, **Yönetim Muhasebesi**, 3.Baskı, M.Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları 1993/458-691, İstanbul, 1993.



Theresa Libby, R. Murray Lindsay, “Beyond Budgeting or Better Budgeting”, Strategic Finance, 2007.

Watts John, Accounting In The Business Environment, Pitman Publishing, 1993.

Wixon Rufus, Modern Business-Budgetary Control, New York, Alexander Hamilton Institute, 1976.